

Psychologie du travail

# Exposé : L'Autorité et Le Pouvoir

# L'AUTORITE ET LE POUVOIR



# Plan

## **L'Autorité**

- Qu'est ce que l'autorité?
- La théorie de Max Weber
- Les sources de l'autorité
  - Organigramme et autorité formelle
  - Statut
  - Personnalité
  - Charisme
- La théorie de l'acceptation

## **Le Pouvoir**

- Définition et relation de pouvoir
- Pouvoir et organisation
- Comment l'organisation gère-t-elle les relations de pouvoirs?
- Des approches théoriques du pouvoir dans l'organisation
- La répartition des pouvoirs
- Y-a-t-il corrélation ENTRE POUVOIR ET AUTORITE ?

## **Conclusion** (Vidéos)

# L'autorité



# Définition

L'**autorité** est le **pouvoir de commander**, d'**obliger** à quelque chose, d'être obéi. Elle implique une notion de légitimité.

L'autorité peut avoir plusieurs origines :

- Le droit, le règlement, la loi. Ex: l'autorité judiciaire
- La structure à laquelle on appartient, comme la famille. Ex: l'autorité parentale.
- L'autorité informelle par la reconnaissance des aptitudes, des compétences. Ex: le leadership...



Max Weber  
(1864-1920)

# Weber divise l'autorité en trois types

- charismatique « reposant sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore [émanant] d'ordres révélés ou émis par celle-ci »
- Traditionnelle « croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens »
- Rationnelle-légale « croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens »



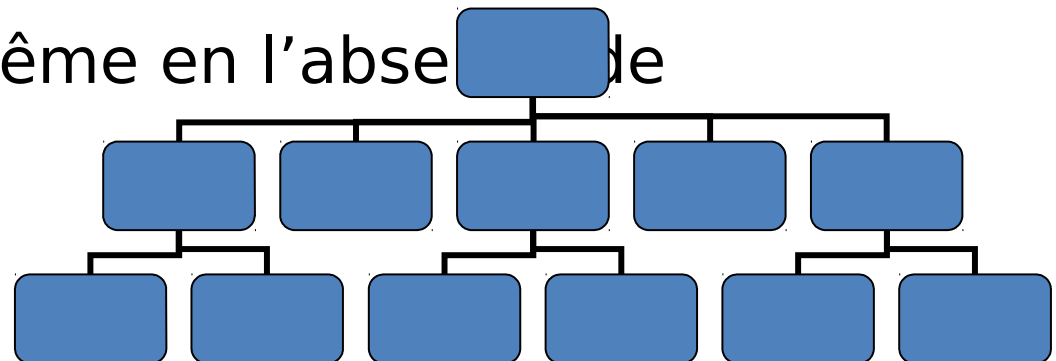
# Les sources de l'autorité

- Organigramme et autorité formelle
- Statut
- Personnalité
- Charisme



# Organigramme et autorité formelle

- Caractéristiques :
  - L'autorité formelle est liée à l'organisation, indépendamment des individus qui la compose et de leurs relations, c'est donc une autorité interpersonnelle
  - Elle s'exerce au haut en bas de la hiérarchie. Chacun délègue une autorité et une responsabilité à son inférieur et ainsi de suite jusqu'au bas de l'échelle.
- L'autorité existe même en l'absence de manager



« A dire » : Bien que l'autorité formelle soit légitimée par l'organisation, elle est limitée par d'autres phénomènes de pouvoirs. La première limite à l'exercice de l'autorité formelle est décrite par la théorie de l'acceptation.

# La théorie de l'acceptation

- La théorie de l'acceptation considère que la source de l'autorité se trouve chez le subordonné.
- Cette théorie se base sur l'idée que tant que le subordonné n'accepte pas l'autorité de son supérieur, cette autorité n'existe pas. Dès qu'il obéit aux ordres, il accepte cette autorité.

# Pourquoi accepter l'autorité?

- Par manque de goût, d'initiative, de temps
- L'individu préfère se faire dicter son comportement
- Confort (et protection) de la délégation à autrui de la responsabilité de prendre une décision (pas à l'assumer)
- Partage d'une communauté d'intérêts
- Adhésion aux objectifs de l'organisation
- Utilisation des compétences de son supérieur pour améliorer ses performances personnelles.

# Statut

- L'acceptation d'une autorité formelle peut être largement renforcée ou déforcée par le statut des personnes en cause.

Dépend de la personne elle-même

- Age
- Education
- Sexe
- Origine ethnique
- Expérience
- Personnalité?

# Eléments de statut donnés par l'employeur

- Salaire
- Fonction
- Nombre d'employés
- Voiture
- Place de parking
- GSM
- Business cards
- Carte de crédit
- ...

# Le pouvoir



# Définition

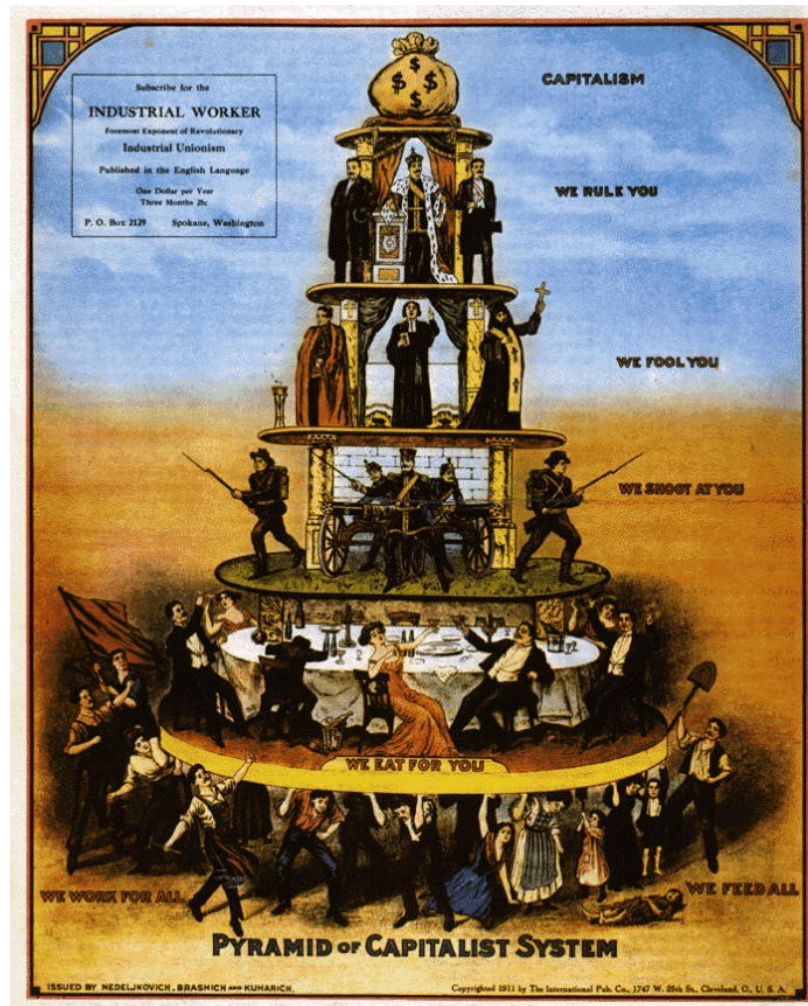
Le pouvoir est défini comme la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur certains autres individus ou groupes.

la caractéristique principale du pouvoir est le fait qu'il soit relationnel. Il est donc une relation entre deux personnes, par un attribut d'une personne dans l'absolu.

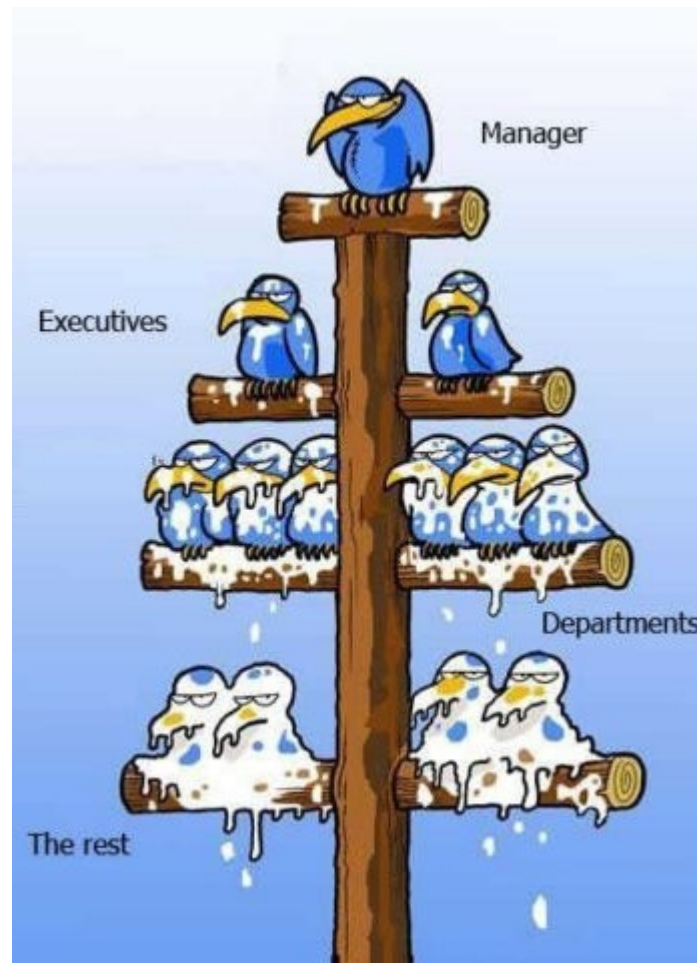


# La pyramide du pouvoir

Pyramide du pouvoir politique: Le système capitaliste.



# Pyramide du pouvoir politique: Le système capitaliste.



# Pouvoir et organisation

- Le pouvoir est un élément essentiel de la vie des organisations.

L'organisation tentera de déterminer les relations de pouvoirs en son sein, et ce notamment en distribuant les atouts à chacun des acteurs de façon à ce que le pouvoir s'exerce suivant les buts de l'organisation.

Le pouvoir et l'organisation sont donc liés, et l'organisation va créer le cadre dans lequel les relations de pouvoirs vont se dérouler.

# Comment l'organisation gère-t-elle les relations de pouvoirs ?



- L'organisation délimite les lieux d'exercice du pouvoir.
- L'organisation définit l'importance du pouvoir que peut détenir un acteur sur d'autres.
- L'organisation régularise le déroulement des relations de pouvoir.

# Des approches théoriques du pouvoir dans l'organisation

**Weber\*** : En se posant la question de la légitimité du pouvoir, il distingue

- . Le pouvoir charismatique (fondé sur les croyances)
- . Le pouvoir traditionnel ( fondé sur les règles et les usages) qui détermine le pouvoir légitime ou pouvoir rationnel-légal

Selon Weber ( à resituer dans le contexte de l'époque même si cette observation peut rester vérifiable pour des organisations évoluant au sein d'environnements stables), l'organisation bureaucratique est le modèle le mieux adapté pour imposer un pouvoir car elle assure l'autorité légale (cette organisation se caractérise par le rôle premier de la hiérarchie et de la formalisation).

## **Crozier et Friedberg** \* (« l'acteur et le système » 1977)

- . Rejettent ce modèle bureaucratique qui ne repose que sur des relations de pouvoir empêchant l'organisation d'éliminer ses dysfonctionnements et qui ignore l'influence des relations et des jeux stratégiques que peut développer tout salarié (l'organisation est « un construit social »)
- . Le salarié ne subit pas passivement son environnement mais il se comporte comme un acteur stratégique dans l'organisation pour en tirer le meilleur parti. De fait, le véritable pouvoir pour tout individu dans une organisation correspond à sa capacité à réduire les incertitudes de son

. Au delà des modes d'expression formels de l'organisation, les salariés établissent entre eux des systèmes de relations, « le système d'action concret », qui leur permettent de résoudre les problèmes du quotidien. Ce système de régulation est donc un construit social



- . Donc le pouvoir peut ne pas se confondre avec la hiérarchie et peut correspondre à la maîtrise d'une compétence (pouvoir d'expertise), à la maîtrise d'une source d'information, à la capacité à communiquer,...

# En fonction, ils distinguent 4 sources du pouvoir :

- **1/ l'expertise:** Il s'agit d'une connaissance, d'une compétence qui est par hypothèse difficilement remplaçable.
- L'expert est quelqu'un qui s'est rendu indispensable à l'organisation du fait de sa compétence.
- **2/ le contrôle des relations avec l'environnement:** Certains ont du pouvoir car ils connaissent particulièrement les clients, les fournisseurs, et de ce fait, ils ont une importance particulière pour l'entreprise.

- **3/ le contrôle de la communication et de l'information:** Ceux qui détiennent l'information, détiennent un certain pouvoir sur ceux qui ne l'ont pas ou pas encore.
- **4/ l'utilisation des règles organisationnelles:** La connaissance de la règle permet aux subordonnés d'obliger leur supérieur à la respecter et leur donne donc du pouvoir sur eux face à un éventuel arbitraire.
- Mais le supérieur peut accepter de ne pas appliquer certaines règles et de cette façon se permettre de ne pas en appliquer d'autres vis-à-vis de ses subordonnés.

# La répartition du pouvoir

- Il y a deux alternatives en matière de répartition du pouvoir :
  - **La centralisation du pouvoir** : une organisation est centralisée
    - lorsque tous les pouvoirs de décision sont regroupés entre les mains d'une personne ou d'un groupe de personnes.
  - **La décentralisation du pouvoir** : une organisation est décentralisée
    - lorsque le pouvoir de décision est réparti entre plusieurs personnes. IL peut notamment être:
      - \*verticale □ vers le bas de la ligne hiérarchique
      - \*horizontale □ pouvoirs transférés aux fonctionnels

## Y A-T-IL CORRELATION ENTRE POUVOIR ET AUTORITE ?

- Il faut distinguer pouvoir et autorité : le pouvoir est une question de place de l'individu dans une structure, un appareil, tandis que l'autorité peut relever du charisme personnel, voire reposer sur la menace ou la corruption. Détenir le pouvoir ne confère pas toujours de l'autorité et avoir de l'autorité ne signifie pas toujours détenir le pouvoir.