

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉDUCATION

PAR
DENIS PILOTTE

LES TYPES, LES STYLES ET LES STRATÉGIES
DU POUVOIR D'AUTORITÉ

NOVEMBRE 1991

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLES DES MATIÈRES

	page
LISTE DES FIGURES	1
LISTE DES TABLEAUX	3
Remerciements	5
CHAPITRE I	6
1. SITUATION DU PROBLÈME	7
1.1 Présentation du centre d'intérêt	7
1.2 Identification du problème	8
1.3 Importance de la recherche	10
1.4 Limites de la recherche	12
1.5 Définition des termes	13
1.6 Organisation de la recherche	15
CHAPITRE II	17
2. REVUE DE LA LITTÉRATURE	18
2.1 Présentation	18

2.2	Les modèles qui expliquent le pouvoir	19
2.2.1	Le pouvoir relié au rôle	19
2.2.2	Le pouvoir relié à la personne	20
2.2.3	Le pouvoir et ses bases formelles	21
2.2.4	Le pouvoir: une capacité, une habileté	23
2.3	Les modèles qui expliquent l'autorité	25
2.3.1	L'autorité: un pouvoir officiel et statutaire	25
2.3.2	L'autorité un pouvoir organisationnel légitime	26
2.4	Distinction entre pouvoir et autorité	28
2.5	Représentation schématique pour expliquer le pouvoir d'autorité	29
2.6	La démarche pour expliquer le pouvoir d'autorité	32
2.7	Clarification des termes découlant du pouvoir d'autorité	34
2.7.1	Les types de pouvoir d'autorité	35
2.7.2	Les styles de pouvoir d'autorité	38
2.7.2.1	Le style est une manière d'être	39

2.7.2.2	Le style est un modèle de comporte- ment	41
2.7.2.3	Le style et sa provenance	42
2.7.3	Les stratégies de pouvoir d'autorité . .	45
2.7.3.1	La stratégie est l'art de diriger .	45
2.7.3.2	La stratégie est la meilleure solu- tion	47
2.8	Conclusion	49
CHAPITRE III		52
3.1	MÉTHODOLOGIE	53
3.2	Identification des types de pouvoir d'autorité . .	55
3.2.1	L'autorité formelle	56
3.2.1.1	L'autorité de sanction	58
3.2.1.2	L'autorité centralisée	59
3.2.1.3	L'autorité légale	59
3.2.2	Sommaire	60
3.2.2.1	Les caractéristiques du type d'au- torité formelle	62

3.2.3	L'autorité fonctionnelle	65
3.2.3.1	La domination traditionnelle	66
3.2.3.2	L'autorité laisser-faire	67
3.2.3.3	L'autorité statutaire	67
3.2.3.4	L'autorité légitime	70
3.2.4	Sommaire	70
3.2.4.1	Les caractéristiques du type d'autorité fonctionnelle	72
3.2.5	L'autorité psychologique	75
3.2.5.1	L'autorité charismatique	76
3.2.5.2	L'autorité à base de compétence	77
3.2.5.3	L'autorité participative	78
3.2.6	Sommaire	79
3.2.6.1	Les caractéristiques du type d'autorité psychologique	81
3.2.7	Les trois types de pouvoir d'autorité	83

3.3	Les styles de pouvoir d'autorité	85
3.3.1	Les styles de l'autorité formelle	86
3.3.1.1	Le style d'autorité "coercition"	88
3.3.1.2	Le style d'autorité "récompense"	88
3.3.1.3	Le style d'autorité "sanction"	89
3.3.1.4	Les caractéristiques des styles de l'autorité formelle	92
3.3.2	Les styles de l'autorité fonctionnelle	94
3.3.2.1	Le style d'autorité "contrat"	95
3.3.2.2	Le style d'autorité "Compétiteur"	96
3.3.2.3	Le style d'autorité "exploiteur"	97
3.3.2.4	Les caractéristiques des styles d'au- torité fonctionnelle	100
3.3.3	Les styles de l'autorité psychologique	102
3.3.3.1	Le style d'autorité "compétence"	103
3.3.3.2	Le style d'autorité "leadership"	106
3.3.3.3	Le style d'autorité "d'informa- tion"	109
3.3.3.4	Les caractéristiques des styles d'autorité psychologique	112
3.3.4	Les types et les styles de pouvoir	113

3.4	Les stratégies de pouvoir d'autorité	115
3.4.1	L'autorité formelle et ses stratégies	115
3.4.1.1	La stratégie du style "coercition"	116
3.4.1.2	La stratégie du style "récompense"	117
3.4.1.3	La stratégie du style "sanctions"	119
3.4.1.4	Les stratégies de l'autorité formelle	122
3.4.2	L'autorité fonctionnelle et ses stratégies	124
3.4.2.1	La stratégie du style "contrat"	124
3.4.2.2	Les stratégies du style "compétiteur"	125
3.4.2.3	Les stratégies du style "exploiteur"	128
3.4.2.4	Les stratégies de l'autorité fonctionnelle	134
3.4.3	L'autorité psychologique et ses stratégies	136
3.4.3.1	Les stratégies du style "compétence"	136
3.4.3.2	La stratégie du style "information"	138

3.4.3.3	Les stratégies du style "leaders-hip"	140
3.4.3.4	Les stratégies de l'autorité psychologique	145
CHAPITRE IV	147
4.	MODÈLE THÉORIQUE PROPOSÉE	148
4.1	Le pouvoir d'autorité formelle	149
4.1.1	Les styles et les stratégies de l'autorité formelle	150
4.1.2	Sommaire	151
4.2	Le pouvoir d'autorité fonctionnelle	152
4.2.1	Les styles et les stratégies de l'autorité fonctionnelle	152
4.2.2	Sommaire	155
4.3	Le pouvoir d'autorité psychologique	155
4.3.1	Les styles et stratégies de l'autorité psychologique	156

4.4 Proposition d'un modèle d'identification des types, des styles et des stratégies du pouvoir d'autorité	158
CHAPITRE V	161
5. CONCLUSION	162
5.1 Le résumé	162
5.2 Les implications	165
5.2.1 Au plan de la théorie	165
5.2.2 Au plan de la recherche	166
5.2.3 Au plan de la pratique	167
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	169

LISTE DES FIGURES

	page
FIGURE 1 Représentation schématique pour expliquer le pouvoir de l'autorité	31
FIGURE 2 Le type de pouvoir de l'autorité formelle	64
FIGURE 3 Le type de pouvoir de l'autorité fonctionnelle	74
FIGURE 4 Le type de pouvoir de l'autorité psychologique	82
FIGURE 5 Les styles de pouvoir découlant du type d'autorité formelle	93
FIGURE 6 Les styles de pouvoir découlant du type d'autorité fonctionnelle	101
FIGURE 7 Les styles de pouvoir découlant du type d'autorité psychologique	114
FIGURE 8 Les stratégies de pouvoir associées aux styles de l'autorité formelle	123
FIGURE 9 Les stratégies de pouvoir associées aux styles de l'autorité fonctionnelle	135

LISTE DES FIGURES

	page
FIGURE 10 Les stratégies de pouvoir associées aux styles de l'autorité psychologique	146
FIGURE 11 Les styles et les stratégies découlant des types de pouvoir d'autorité formelle, fonctionnelle et psychologique	160

LISTE DES TABLEAUX

	page
TABLEAU 1	L'autorité formelle et ses types
	d'autorité 61
TABLEAU 2	L'autorité fonctionnelle et ses types
	d'autorité 71
TABLEAU 3	L'autorité psychologique et ses types
	d'autorité 80
TABLEAU 4	Tableau synthèse des types de pouvoir
	d'autorité 84
TABLEAU 5	Les styles de pouvoir découlant du type
	d'autorité formelle 91
TABLEAU 6	Les styles de pouvoir découlant du type
	d'autorité fonctionnelle 99
TABLEAU 7	Les styles de pouvoir découlant du type
	d'autorité psychologique 111

LISTE DES TABLEAUX

	page
TABLEAU 8	
Les stratégies associées aux styles découlant du type d'autorité formelle	121
TABLEAU 9	
Les stratégies associées aux styles découlant du type d'autorité fonctionnelle . .	132
TABLEAU 10	
Les stratégies associées aux styles découlant du type d'autorité psychologique . .	143

Remerciements

La réalisation d'un ouvrage comme celui-ci implique la contribution directe ou indirecte de nombreuses personnes. Qu'il me soit permis de remercier tous ceux et celles qui par leurs témoignages, leurs idées et leur travail ont grandement facilité la réalisation de cet ouvrage. Plus particulièrement, je salue et remercie:

- Francine et les enfants pour leur patience et leur soutien tout au long des heures consacrées à la recherche et à la préparation de ce mémoire;
- Paul Laurin, Directeur de recherche et Professeur, Département des sciences de l'Éducation, U.Q.T.R., pour sa patience à me relire et me faire part de ses commentaires;
- Gérald Jomphe, Professeur, Département des sciences de l'Éducation, U.Q.T.R., pour ses encouragements enthousiastes et son appui initial;
- Mariel Leclerc, Professeur, Département des sciences de l'Éducation, U.Q.T.R., pour son souci d'identification d'un sujet de recherche et son savoir-faire dans le domaine;
- les étudiants à la maîtrise que j'ai côtoyés, pour leurs idées rafraîchissantes et leurs points de vue innovateurs.

CHAPITRE I

Situation du problème

1. SITUATION DU PROBLÈME

1.1 Présentation du centre d'intérêt

L'administrateur est par définition celui qui a le droit de commander et d'imposer l'obéissance; il possède à la fois le pouvoir et l'autorité de le faire; il peut ainsi exercer le pouvoir d'autorité. Le seul fait d'être nommé chef donne du pouvoir sur les subordonnés; le rôle des supérieurs est ainsi défini. L'environnement social, favorise l'obéissance chez les subalternes; le congédiement arbitraire ne constitue-t-il pas un des leviers du pouvoir?

Aujourd'hui, dans les organisations, on est de plus en plus préoccupé, par les styles de pouvoir d'autorité. C'est ainsi que de nombreux chercheurs Hining et Al (1974), Salancik et Pfeffer (1974), Beyer (1982) ont mis l'accent, sur le rôle formel et les sources structurelles du pouvoir. Mais comme le stipule Bennis et Nanus (1985), même si ce sujet demeure encore tabou dans certains milieux, plusieurs s'accordent sur son importance.

Dans la réalité quotidienne des organisations scolaires, les administrateurs utilisent différents comportements pour manifester leur pouvoir d'autorité. C'est le pouvoir en action. En ces temps changeants, où les valeurs évoluent rapidement et où les ressources humaines se font rares, il devient de plus en plus nécessaire de comprendre quels sont les **styles** et les **stratégies** qu'utilisent les administrateurs et sur lesquels ils s'appuient, dans l'actualisation de leur **pouvoir d'autorité**, ainsi que dans l'exercice de leurs responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles.

1.2 Identification du problème

La structure organisationnelle de chacun des divers types d'organisation s'articule autour d'une perspective binaire, qui se définit comme étant soit **autoritaire** ou soit **participative** (Brunet, 1983). Étant donné que la structure organisationnelle des commissions scolaires s'apparente à celle des divers autres types d'organisation, il devient important, afin que celles-ci puissent fonctionner d'une manière efficiente, que leurs administrateurs connaissent, de manière stratégique, ces différentes approches.

Si, par exemple, un administrateur scolaire utilise une approche participative et démocratique, la créativité et le travail d'équipe risquent d'être les moteurs du climat organisationnel, et, par conséquence des stratégies propres à l'exercice de l'autorité. Si, par contre, il utilise une approche autocratique, les notions d'obéissance et de standardisation deviendront les vecteurs qui favoriseront le climat organisationnel et seront des stratégies d'autorité.

C'est pourquoi, l'administrateur scolaire doit se doter d'une approche consciente pour comprendre à quel **type** de pouvoir d'autorité il appartient et aussi quels sont les **styles** issus de la constance des **stratégies**, qu'il met à profit dans l'exercice du pouvoir d'autorité qu'il possède.

Les stratégies associées à des styles de pouvoir d'autorité constituent en fait la personnalité de l'organisation scolaire, en ce sens que cette dernière est formée d'une multitude de dimensions qui composent sa structure organisationnelle.

Jusqu'à quel point les **types**, les **styles** et les **stratégies** reliés à l'exercice du pouvoir d'autorité

déterminent-ils le genre de relations de travail qui prévaudront dans la structure organisationnelle?

Cette recherche a pour objectif d'identifier:

- les types reliés à l'exercice du pouvoir d'autorité;
- les styles reliés à l'exercice du pouvoir d'autorité;
- les stratégies rattachées à chacun de ces styles de pouvoir d'autorité.

1.3 Importance de la recherche

Parler de pouvoir d'autorité et appliquer cette dialectique au monde de l'éducation, remémore certains souvenirs et certaines confrontations patronales-syndicales qui ont laissé des traces et des cicatrices qui font encore souffrir.

Le monde de l'éducation ne peut-il pas être d'une certaine façon le microcosme de la société de demain? La manière dont on se comporte, dont on véhicule le pouvoir d'autorité aujourd'hui face à la génération de demain, risque fort de déterminer comment le pouvoir

d'autorité sera, non seulement véhiculé, mais surtout appliqué aux générations futures.

"Les approches traditionnelles tendent à relier les tâches et les gens qui doivent les accomplir en repérant les "styles" de comportements qui conviennent aux différentes situations. Cette culture incite à interpréter à nouveau la nature de ces styles afin de reconnaître le rôle qu'ils jouent dans la construction sociale de la réalité". Morgan (1989).

Si aujourd'hui les organisations scolaires cherchent à partager le pouvoir d'autorité, si ces organisations cherchent à former le personnel scolaire et, par ricochet les apprenants, les promesses que ces derniers, à leur tour, transposent cette influence dans leurs activités de demain, sont grandes.

Que risque-t-il de se produire et quelles seront les conséquences sur la société de demain, si chaque citoyen, chaque individu, chaque personnel enseignant ainsi que chaque personnel de direction de chacune des organisations scolaires, ne s'appuient pas sur un choix conscient et éclairé?

1.4 Limites de la recherche

Vouloir traiter des concepts de pouvoir d'autorité et des relations qui les unissent à la fois dans leur essence et dans leur application concrète, se veut une démarche très logique et complémentaire, sinon indispensable. La réalisation de ce projet ambitieux devra être scindée en différentes étapes parce que trop vaste pour une seule recherche.

C'est pourquoi des limites précises doivent être fixées à ce travail de recherche, non seulement à cause de son ampleur, mais aussi à cause du fait que d'autres chercheurs pourraient être intéressés à le poursuivre, et ainsi, lui imprimer une direction à la fois différente et complémentaire.

Cette recherche ne privilégiera que la dimension du pouvoir reliée au rôle, c'est-à-dire celle du pouvoir d'autorité. L'objectif sera de dégager les liens concomitants qui existent entre les types, les styles et les stratégies reliées au concept du pouvoir d'autorité.

Bien que les notions d'autorité et de pouvoir soient véhiculées dans toutes les organisations, la

préoccupation principale de cette étude s'effectuera surtout en référence pour une application aux organisations scolaires.

Elle se limitera au développement d'une proposition d'un modèle, qui s'appuiera surtout sur les écrits les plus récents des dix dernières années.

1.5 Définition des termes

Dans cette recherche plusieurs termes seront fréquemment utilisés. Il importe donc de définir succinctement les plus importants parce que certains termes peuvent avoir des sens assez semblables alors qu'étymologiquement et sémantiquement ils ont des significations différentes.

Autorité: "C'est le pouvoir de prendre les décisions qui orientent les actions d'autrui. C'est une relation entre deux individus, l'un <<supérieur>>, l'autre <<subordonné>>. Le supérieur élabore et communique ses décisions en prévoyant qu'elles seront acceptées par ses subordonnés. Ce dernier s'attend à ces décisions qui déterminent sa conduite". (Simon 1983: 118).

- Pouvoir:** "Habilité à réaliser des choses, à mobiliser des ressources, à les obtenir et à les utiliser, à contrôler les conditions qui rendent les actions possibles". (Kanter 1977: 166).
- Stratégie:** "Établir une stratégie, c'est identifier les moyens nécessaires pour la réalisation de l'objectif établi". (Kelada 1990: 52).
- Style:** "Manière propre et typique, caractérisant la façon globale d'un individu ou d'un groupe d'individus de se comporter, d'agir, de s'exprimer, et, qui lui confère une personnalité distincte et reconnaissable". (Legendre 1988: 528).
- Type:** "Les types de pouvoir sont des modèles permettant de comprendre comment les formes de domination acquièrent leur légitimité et deviennent des relations de pouvoir jugées normales et socialement acceptables". Weber (1947).

1.6 Organisation de la recherche

Cette recherche comprendra cinq chapitres et permettra de préciser les concepts de pouvoir d'autorité, d'identifier les types, les styles et les stratégies sur lesquels ces concepts se fondent et selon lesquels ils s'actualisent.

Le premier chapitre se veut une introduction qui permet de situer la problématique face à la notion de pouvoir d'autorité et d'en cerner certains paramètres d'actualisation dans la dynamique de fonctionnement de la structure des organisations scolaires. D'une façon plus précise, il identifie le problème, les objectifs, présente l'importance et les limites de la recherche et annonce l'organisation de la recherche.

Le second chapitre, suite à une revue de la documentation relative aux théories existantes sur le sujet, permettra de clarifier le concept appliqué au pouvoir d'autorité, aux types et aux styles qui en découlent, ainsi qu'aux stratégies qui y sont associées.

Au troisième chapitre, seront abordées subséquemment en trois étapes, l'identification des types et des styles de pouvoir d'autorité, ainsi que des stratégies

reliées à chacun de ces styles. Ces trois étapes permettront d'élucider le concept du pouvoir d'autorité et faciliteront l'élaboration de ce travail de recherche. La première consistera à l'identification les types de pouvoir d'autorité. Lors de la deuxième s'ajoutera l'identification des styles et enfin, à la troisième et dernière étape, seront regroupées pour chacun de ces styles, les stratégies qui leur sont associées.

Au chapitre quatre, la procédure sera de circonscrire les relations directes de dépendances entre les types, les styles et les stratégies reliées au pouvoir d'autorité, en proposant un modèle théorique d'identification du pouvoir d'autorité applicable aux organisations scolaires.

Le chapitre cinq, terminera ce travail de recherche par une conclusion et par une recommandation d'une éventuelle poursuite de cette recherche.

CHAPITRE II

Cadre théorique

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre se veut un effort de clarification des concepts appliqués au pouvoir d'autorité en identifiant et en définissant les **types** et les **styles** qui en découlent, ainsi que les **stratégies** proposés à chacun des deux derniers concepts précédents.

2.1 Présentation

Certaines personnes parlent assez indifféremment de **l'exercice du pouvoir et de l'exercice de l'autorité** et d'autres disent qu'il n'y a pas d'autorité sans pouvoir ou de pouvoir sans autorité. Dans les organisations scolaires, comme ailleurs, **autorité et pouvoir** sont souvent confondus et plusieurs administrateurs croient que pour obtenir de l'autorité, la conserver ou l'accroître, il faut accumuler le plus de pouvoir possible. Afin de clarifier ces concepts, les pages qui suivent tenteront de regrouper les théories les plus pertinentes qui traitent des concepts du pouvoir d'autorité, en identifiant les types et les styles qui en découlent, et pour chacun de ces styles, les stratégies qui y sont associées.

2.2 Les modèles qui expliquent le pouvoir

Nombreux sont les chercheurs qui ont cherché à approfondir la notion de **pouvoir**. Parmi les modèles les plus connus qui ont identifiés les sources du pouvoir, [Getzels et Guba (1957), French et Raven (1959), Etzioni (1961), Crozier (1964), Bacarach et Lawler (1980), Mintzberg (1986)], ont dégagés les deux dimensions les plus intimement reliées au pouvoir, à savoir: le **rôle** et la **personne**.

2.2.1 Le pouvoir relié au rôle

Cette dimension de **pouvoir relié au rôle**, c'est-à-dire l'autorité, comme le mentionne Yukl (1989: 15) est basée sur les perceptions en ce qui concerne les prérogatives, obligations et responsabilités associées à une position particulière dans l'organisation.

Pour d'autres chercheurs, cette position particulière dans l'organisation réfère au **rôle formel** et aux **sources structurelles du pouvoir**, comme l'ont démontré Hining et Al. (1974), Salancik et Pfeffer (1974) et Beyer (1982).

Il existe aussi une autre dimension du pouvoir, c'est-à-dire celle reliée à la personne, aussi appelée pouvoir individuel, qui peut provenir d'une variété de sources.

2.2.2 Le pouvoir relié à la personne

Pour Astley et Sachdeva (1984), les **sources structurelles** découlent de l'organisation vue comme un système social plutôt que comme un produit de la psychologie des individus qui la composent.

Quant à Northcraft et Neale (1990: 331), le pouvoir individuel dans les organisations peut venir d'une variété de sources. **Les sources structurelles du pouvoir** réfèrent au pouvoir que l'organisation donne à l'individu, telle l'autorité légitime qui permet à une personne de donner des ordres aux autres personnes. Les sources personnelles du pouvoir proviennent des caractéristiques de l'individu, comme par exemple le charisme ou l'expertise dans un domaine.

La troisième dimension du pouvoir d'autorité qui sera abordée, s'appuie sur les bases for-

nelles du pouvoir, qui dérivent de la position de la personne à l'intérieur de la hiérarchie et réfèrent ainsi au pouvoir de la position.

2.2.3 Le pouvoir et ses bases formelles

Pour Max Weber (1947), " Le pouvoir est la probabilité qu'un acteur ayant un rapport social, sera **en position d'obtenir** ce qu'il souhaite, sans tenir compte des bases qui reposent sur ces probabilités".

Selon Perreault et Miles (1978: 87), "Deux bases sont généralement utilisées par un membre de l'organisation: le formel et l'informel. **Les bases formelles dérivent de la position** de la personne à l'intérieur de la hiérarchie et réfèrent ainsi au pouvoir de la position".

Cependant pour d'autres théoriciens, tels Kanter (1977) et Pfeffer (1981), c'est **la position**, et non la personne, qui détermine le pouvoir, puisque celui-ci est avant tout un phénomène de structure organisationnelle.

Néanmoins, Vincent (1988: 243), stipule que "Le pouvoir d'un individu n'est pas seulement déterminé par son statut; il correspond surtout au **pouvoir qu'il s'autorise à exercer**. En effet, chacun possède une tendance profonde, consciente ou non, à méconnaître ses pouvoirs réels. Certains les surestiment, mais la plupart au contraire les sous-estiment, ce qui pousse souvent à adopter des comportements de passivité".

Toutefois, pour Yukl (1989: 14), le pouvoir découle d'une part des opportunités, c'est-à-dire des attitudes inhérentes à **la position de la personne** dans l'organisation et, d'autre part, des attributs d'un rapport interpersonnel entre l'agent et la personne-cible: c'est le pouvoir personnel.

La dernière dimension du pouvoir qui sera abordée est considérée comme une **habileté** à réaliser des choses, une **capacité** ou une faculté d'agir de façon à modifier certaines situations.

2.2.4 Le pouvoir est une capacité, une habileté

Pour Dahl (1957), " Le pouvoir est la **capacité** d'une personne "A" d'obtenir qu'une personne "B" fasse une chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de "A".

Tandis que pour Kanter (1977: 166), " Le pouvoir est l'**habileté** à réaliser des choses, à mobiliser des ressources, à les obtenir et à les utiliser, à contrôler les conditions qui rendent les actions possibles".

Cependant, pour Serruys (1984), "Il semble plus exact et plus simple de considérer que le pouvoir est l'expression d'une force ou d'une énergie qui s'impose à d'autres forces ou d'autres énergies. Il réside dans le fait, **la capacité ou la faculté d'agir** de façon à modifier certaines situations".

Par contre, pour Korda (1989: 9), le pouvoir est un jeu dont la pratique exige avant tout que l'on commence par découvrir soi-même ce qu'est réellement le pouvoir et que le truc de ce jeu

consiste à élaborer un style de pouvoir fondé sur son propre caractère et ses désirs.

Et enfin, pour Pierce (1989: 365), le pouvoir est important, mais il demeure seulement **une capacité** tant qu'il n'est pas utilisé.

En somme, **le pouvoir d'un individu** provient des caractéristiques personnelles de ce dernier comme par exemple, le charisme et/ou l'expertise dans un domaine. Le pouvoir consiste à occuper une position particulière dans l'organisation, qui réfère au rôle formel et aux sources structurelles du pouvoir telle l'autorité légitime que l'organisation reconnaît à l'individu. Il est aussi le statut que l'organisation accorde à ce dernier à travers sa hiérarchie en lui attribuant une position. De plus, le pouvoir se définit comme étant une capacité, une habileté ou un moyen que les parties contrôlent afin de manipuler le comportement des autres de façon à modifier certaines situations qui rendent les actions possibles.

2.3 Les modèles qui expliquent l'autorité

Qu'est-ce que l'autorité?

Selon le philosophe Reboul (1989), l'autorité est le pouvoir qu'a quelqu'un de **faire réaliser à d'autres ce qu'il veut sans avoir à recourir à la violence**. Ce pouvoir est dû soit à sa position sociale, soit à sa compétence, soit à son ascendant. Cette définition de Reboul, s'appuie sur le fait que l'obéissance n'est jamais purement contrainte. En effet, qui obéit peut désobéir; il arrive que ce ne soit pas sans risque, y compris celui de perdre la vie, mais il peut la perdre. Autrement dit, toute autorité se fonde sur une légitimité qui est d'un tout autre ordre que la force physique et, les différentes figures de l'autorité se définissent à partir de ce qui les rend légitimes.

2.3.1 L'autorité: un pouvoir officiel et statutaire

Pour Serruys (1984), **l'autorité représente le pouvoir officiel et statutaire** alors que le pouvoir représente l'influence réelle exercée sur l'individu. Cet auteur ajoute que: "Lorsque le **pouvoir de modifier une situation** s'exerce par l'entremise de d'autres personnes et s'impose, dès

lors, à ces personnes, il s'agit d'autorité. Contrairement au pouvoir qui est multiple et qui peut s'étendre à des domaines très variés, vastes ou restreints, l'autorité, elle, est unique même si son degré d'emprise peut varier d'intensité. On est responsable envers ses supérieurs, on possède l'autorité sur ses subordonnés".

Par contre, pour Chappuis et Paulhac (1987), l'autorité conçue comme relation facilitante ou stimulante de l'activité en commun, fait apparaître un problème de fond à l'égard duquel les opinions divergent. Certains ont tendance à affirmer qu'il existe des chefs-nés, possédant avant toute expérience, les **capacités de commander, de diriger, de décider.**

2.3.2 L'autorité un pouvoir organisationnel légitime

En ce qui concerne la légitimisation du pouvoir interne dans une organisation, John M. Brion (1989) retient comme piste de départ l'approche philosophique de Fromm (1956), pour qui **l'autorité consiste dans l'exercice d'un pouvoir organisationnel légitime.** C'est ainsi que Brion est amené à concevoir une organisation comme étant le résultat

tat de l'actualisation de lois, de règles, de directives, permettant non seulement la naissance de l'organisation mais aussi son maintien et son développement dans le temps. Dans ce contexte, la structure et l'organisation sont reconnues comme faisant partie du contrat social. Dans le but d'assurer la cohésion, (Brion s'appuie ainsi sur Fromm), pour légitimer un pouvoir interne qu'il a appelé **autorité**.

Et finalement, pour Yukl (1989: 15), lorsqu'une personne occupe une position privilégiée dans la structure organisationnelle, l'autorité inclut le droit d'influencer le comportement de ceux qui occupent une autre position moins privilégiée. Cette personne a le droit de faire certaines requêtes et la personne-cible, le devoir d'obéir.

En somme, **l'autorité**, représente le pouvoir officiel et statutaire et elle permet d'exercer un pouvoir organisationnel légitime. C'est la capacité de décider et de modifier une situation et/ou des comportements de manière à faire reconnaître, l'existence et le maintien de la structure organisationnelle, pour assurer l'atteinte des objec-

tifs. La légitimité de l'action repose donc sur les règles organisationnelles, sur la hiérarchie, sur les prérogatives, obligations et responsabilités associées à une position particulière dans l'organisation.

2.4 Distinction entre pouvoir et autorité

Comme il a été mentionné au début de ce chapitre, le pouvoir et l'autorité peuvent avoir des sens assez semblables alors qu'étymologiquement et sémantiquement ils ont des significations différentes. Cependant, le pouvoir tout comme l'autorité réfère à la position qu'un individu occupe dans la structure organisationnelle. Le pouvoir est considéré comme étant une capacité, une habileté ou un moyen, tandis que l'autorité permet d'exercer sa légitimité et permet aussi de modifier une situation. En tenant compte de ces définitions, il apparaît que l'un ne va pas sans l'autre, et que l'exercice du pouvoir ou l'exercice de l'autorité ne peuvent être dissociées, qu'il ne peut exister d'autorité sans pouvoir ou de pouvoir sans autorité.

2.5 Représentation schématique pour expliquer le pouvoir d'autorité

Afin de faciliter la clarification des concepts appliqués au pouvoir d'autorité, aux types et aux styles qui en découlent, ainsi qu'aux stratégies qui y sont associées, tout au cours de ce travail de recherche, sera utilisée une représentation schématique (**figure 1**). Cette figure sera complétée de manière progressive afin de permettre l'explication des concepts que les auteurs ont attribués au pouvoir d'autorité. Cette représentation schématique basée sur la structure pyramidale a été créée, parce qu'elle est celle qui se rapproche le plus des schémas utilisés par la majorité des organisations, pour faire connaître les différents paliers où sont répartis les niveaux de pouvoir d'autorité.

Pour simplifier la démarche de ce travail de recherche, s'ajouteront autour de cette structure pyramidale, trois groupes reliés au concept du pouvoir d'autorité qui permettront d'identifier les types et les styles qui en découlent, et pour chacun de ces styles, les stratégies qui y sont associées. Ces trois groupes seront complétés en trois étapes. La première étape permettra d'identifier les types de pouvoir d'autorité,

à la deuxième s'ajoutera l'identification des styles et enfin à la troisième et dernière étape, seront regroupées, pour chacun de ces styles, les stratégies qui leur sont associées.

LES TYPES, LES STYLES ET LES STRATÉGIES DU POUVOIR D'AUTORITÉ

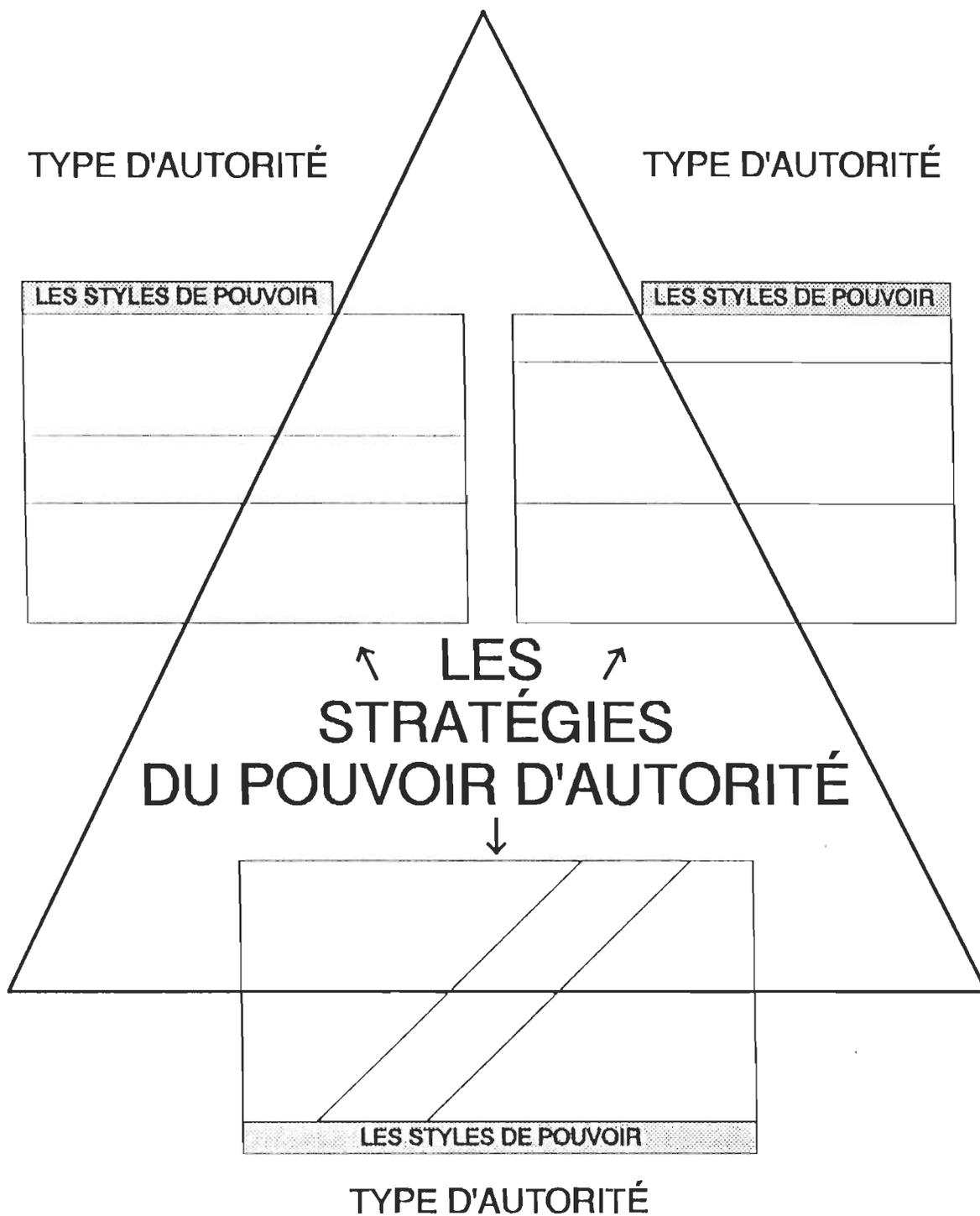


Figure 1 Représentation schématique pour expliquer le pouvoir d'autorité

2.6 La démarche pour expliquer le pouvoir d'autorité

L'utilisation de la représentation schématique progressive pour expliquer le concept du pouvoir d'autorité s'effectuera de la manière suivante.

Le premier groupe servira à identifier trois types de pouvoir d'autorité, qui seront présentés dans les (figures 2,3,4). Ces figures, serviront à réunir l'ensemble des traits caractéristiques de trois types de pouvoir d'autorité. Ces trois types de pouvoir d'autorité permettront de clarifier les grandes tendances dégagées par les théoriciens, et aussi à comprendre comment les formes de domination acquièrent leur légitimité et deviennent des relations de pouvoir jugées normales et socialement acceptables.

Le deuxième groupe (figures 5,6,7) de ce travail de recherche visera, pour chacun des trois types identifiés au préalable, à déterminer les styles de pouvoir reliés à l'exercice de l'autorité. Ces figures clarifieront pour chacun des trois types, les styles de pouvoir reliés à l'exercice de l'autorité. Ces styles, sont en fait une manière d'être qui caractérise la façon globale de se comporter, d'agir, de s'exprimer et, qui confère à l'administrateur une personnalité

distincte et reconnaissable dans sa relation avec la cible.

Et en dernier lieu, le troisième groupe (**figures 8,9,10**), complétera, pour chacun des styles de pouvoir d'autorité, leurs stratégies respectives. Ces figures permettront, pour chacun des styles de pouvoir d'autorité, d'associer les stratégies respectives, considérées par les auteurs comme étant des techniques subtiles qui s'appuient sur les bases du pouvoir.

En résumé, l'objectif de ce travail de recherche, sera de dégager les liens concomitants qui existent entre les types, les styles et les stratégies reliés au concept du pouvoir d'autorité, qui dynamise toute organisation en général, et particulièrement, les organisations scolaires. Mais avant de procéder à l'identification des liens qui coexistent avec le pouvoir d'autorité, sera abordée une plus grande clarification des termes qui seront utilisés tout au long de ce travail de recherche, soit: les **types**, les **styles** et les **stratégies** de pouvoir d'autorité.

2.7 Clarification des termes découlant du pouvoir d'autorité

La clarification des termes (type, style, stratégie) découlant du pouvoir d'autorité est en soit une étape importante, du fait qu'elle constituera le fondement sur lequel s'appuiera ce travail de recherche.

Les types d'autorité souvent considérés comme étant arbitraires, seront élucidés lors de la première étape. Ces derniers permettront de clarifier les grandes tendances pour comprendre comment les formes de domination acquièrent leur légitimité et deviennent des relations de pouvoir jugées normales et socialement acceptables.

La seconde étape portera sur les styles de pouvoir qui définissent, pour chaque individu dans un contexte de comportement organisationnel, la manière d'être qui lui est propre. Cette manière d'être caractérise la façon globale de se comporter, d'agir, de s'exprimer et confère à l'individu, une personnalité distincte et reconnaissable dans sa relation avec la cible.

La troisième étape se rapportera aux stratégies reliées aux styles de pouvoir d'autorité, qui sont considérées comme des techniques subtiles s'appuyant sur

des bases de pouvoir et exigeant une excellente connaissance de la situation pour choisir la bonne stratégie.

2.7.1 Les types de pouvoir d'autorité

Plusieurs théoriciens décrivent les classifications des différents types de pouvoir comme étant souvent arbitraires. Cependant, certains auteurs sont en accord sur le fait qu'elles permettent de clarifier les grandes tendances, à la condition de ne pas s'enfermer dans des catégories trop rigides.

Ainsi, dans ses écrits sur la typologie de la domination, le sociologue Max Weber (1947) stipule que cette dernière peut se produire de plusieurs façons. D'abord, et c'est la plus évidente, la domination surgit quand une ou plusieurs personnes en contraignent d'autres par l'emploi direct de la force ou de la menace. Cependant elle peut apparaître de façon plus subtile : quand un dirigeant peut imposer sa volonté à d'autres personnes qui estiment qu'il a le droit de le faire. C'est la sorte de domination qui intéressait le plus Weber, et il consacre une bonne partie de ses efforts à

comprendre la manière dont les formes de domination acquièrent leur légitimité et deviennent des relations de pouvoir jugées normales et socialement acceptables. Selon Weber, dans le **modèle d'autorité formelle**, la personne qui détient l'autorité considère avoir le droit de diriger, et ses subordonnés qu'il est de leur devoir de lui obéir.

À la suite de ses travaux en sociologie, Weber a cerné trois types de domination sociale qui pouvaient devenir des formes d'autorité ou de pouvoir légitime. Il les a qualifiés de **charismatique**, de **traditionnel** et de **rationnel-légal**. Selon lui, la capacité qu'a un dirigeant de se servir de l'une ou l'autre de ces formes d'autorité dépend de sa capacité à trouver appui ou légitimation dans les idéologies et les croyances de ceux qu'il dirige. La possibilité de donner de solides fondements à son autorité dépend de sa capacité de mettre en place un appareil administratif approprié qui serve de pont entre dirigeant et subordonné. Il estimait ainsi que chaque mode de domination s'accompagne d'une certaine sorte de légitimité et d'une forme particulière d'organisation administrative.

Tout comme Weber, Charles Maccio (1988) reconnaît lui aussi que les classifications des différents types d'autorité permettent de clarifier les grandes tendances. Les résultats de ces travaux de recherche, ont permis d'identifier certains types d'autorité tels: l'autorité charismatique, l'autorité fonctionnelle et l'autorité de compétence.

Un autre théoricien, Brion (1989) a retenu comme piste de départ l'approche philosophique de Fromm dont, pour ce dernier, l'autorité consiste dans l'exercice d'un pouvoir organisationnel légitime. En s'appuyant sur cette approche philosophique, Brion retient trois types de pouvoir d'autorité:

- **le pouvoir brut** qu'il qualifie d'illégitime et qui vise la domination et la dépendance;
- **le pouvoir légal** ou pouvoir socialisé qui repose sur la position de l'autorité;
- **le pouvoir psychologique** que représente l'autorité de compétence et qui s'exprime aussi par le pouvoir personnel.

En somme, les types d'autorité sont souvent considérés comme étant arbitraires. Cependant comme certains auteurs l'ont énoncé, notamment, Weber (1947), Maccio (1988) et Brion (1989), ils permettent de clarifier les grandes tendances en aidant à comprendre comment les formes de domination acquièrent leur légitimité et deviennent des relations de pouvoir jugées normales et socialement acceptables.

La prochaine étape permettra de déterminer les styles de pouvoir reliés à l'exercice de l'autorité ainsi que les comportements qui conviennent aux différentes situations.

2.7.2 Les styles de pouvoir d'autorité

Selon les approches traditionnelles, les styles de pouvoir reliés à l'exercice de l'autorité tendent à relier les tâches et les gens qui doivent les accomplir. Afin de reconnaître le rôle qu'ils jouent dans la construction sociale de la réalité, cette recherche permettra d'interpréter à nouveau la nature de ces styles.

2.7.2.1 Le style est une manière d'être

Le style définit la manière d'être de l'individu dans sa relation avec la cible. Tagliere (1973: 7) dévoile que: "Même s'il apparaît difficile de reconnaître son propre style, soyez assurés que vous en avez un, et de l'apprendre peut être un facteur important dans n'importe quelle situation organisationnelle; cependant, il faut garder à l'esprit qu'un style, en soi, n'est ni bon ni mauvais. Il devient difficile de porter un jugement de valeur sur un style sans prendre en considération les autres facteurs associés au but poursuivi".

D'autres, tels Davis et Newstrom (1985: 171), expliquent que la façon dont un individu utilise le pouvoir, représente aussi un type de style. Ce dernier, qu'il soit autoritaire, participatif ou laisser-faire, possède ses avantages et ses limites. Un individu utilise chacun des trois types de style selon certaines périodes de temps, mais il y en a un qui tend à dominer l'autre.

Ainsi, pour Paquette (1985: 47), le style définit la **manière d'être** d'une personne dans sa relation avec la cible. De plus, cet auteur soutient que la manière d'intervenir joue un rôle de premier plan dans un rapport qui s'établit avec la cible. Celle-ci se sentira plus ou moins sollicitée selon le style qu'a l'agent.

Mais pour Jung (Morgan, 1989: 262), à cause de certaines dominantes, il est possible de cerner différentes façons de composer avec le monde et de déterminer sa propre réalité. Quand un style d'action domine, les autres restent à l'arrière-plan puisque chaque style présente **une manière différente** de comprendre la même situation. Cependant, celui qui dira privilégier tous les styles n'en possédera vraiment qu'un seul appelé "style dominant", les autres styles n'étant que des stratégies pour mieux influencer l'autre.

2.7.2.2 Le style est un modèle de comportement

Le style caractérise la façon globale d'un individu de se comporter, d'agir, de s'exprimer; il confère à l'individu une personnalité distincte et reconnaissable. Cependant, Tagliere (1973: 7) énonce que: "lorsque le mot style est utilisé pour identifier des sortes d'individus (supérieurs ou subordonnés), il réfère à une **forme dominante de comportement**. Cela ne signifie pas que l'individu agit toujours d'une certaine façon; ça signifie qu'il a une tendance à agir de cette façon. L'on retrouve rarement un individu s'identifiant parfaitement à un style particulier ou qui agit toujours de la même façon, et plusieurs personnes auraient tendance à défier cette classification".

Selon Davis et Newstrom (1985: 171), "le style se rapporte à un **modèle de comportement** organisationnel".

Pour Legendre (1988: 528), le style caractérise la manière d'un individu ou d'un

groupe d'individus **de se comporter, d'agir, de s'exprimer.**

2.7.2.3 Le style et sa provenance

Selon la théorie traditionnelle, l'autorité du chef provient de son ascendant personnel. Entre autres, les théoriciens Bacharach et Lawler (1982: 34) ont identifié quatre styles de pouvoir, soit: la position structurelle, les caractéristiques personnelles, l'expertise et l'opportunité.

L'auteur Jacques W. Serruys (1984) mentionne que la source la plus évidente de l'autorité provient de l'investiture de la fonction de leader par une autorité extérieure, celle-ci pouvant être la loi ou un pouvoir supérieur. C'est l'autorité statutaire ou institutionnelle. Celle-ci trouve sa justification dans son rôle stabilisateur; elle n'existe que pour s'asseoir, perpétuer et parfois renforcer les autres sources d'autorité que sont la capacité personnelle, le pouvoir de sanction, de récompense ou de coercition, le pouvoir de l'expert et l'auto-

rité du chef charismatique. À l'aide de ces justifications, Serruys identifie cinq styles d'autorité soit: l'autorité statutaire, l'autorité à base de sanction, l'autorité à base d'identification, l'autorité du leader charismatique et l'autorité à base de compétence. Il mentionne que dans la théorie traditionnelle l'autorité du chef provient de son ascendant personnel et nombre de dirigeants continuent à chercher des chefs <<qui ont de l'ascendant>>.

Par contre, Brion (1989: 448) soutient que les administrateurs devraient comprendre qu'il existe une variété de styles de pouvoir, et qu'ils devraient savoir exactement ce qui arrive lorsqu'ils les utilisent. Cet auteur fournit une classification de styles de pouvoir proposée par Rollo May (1972: 106) qui se résume comme suit: le style exploiteur, le style manipulateur, le style compétiteur, le style paternaliste et le style intégrateur.

Enfin, Vincent (1988: 250) a recensé cinq styles de pouvoir: le statutaire, le

normatif, la référence, la compétence et la stratégie.

En somme, les styles de pouvoir définissent, pour chaque individu dans un contexte de comportement organisationnel, la manière d'être qui lui est propre. Cette manière d'être caractérise la façon globale de se comporter, d'agir, de s'exprimer et confère aux administrateurs une personnalité distincte et reconnaissable dans leurs relations avec la cible. Le style se définit comme étant une manière d'être et il faut reconnaître, comme l'a mentionné Tagliere (1973), que chaque individu en détient un et que chacun de ces styles possède ses avantages et ses limites. Les administrateurs devraient comprendre qu'il existe une variété de styles de pouvoir et qu'ils devraient savoir exactement ce qui arrive lorsqu'ils les utilisent. Apprendre à l'utiliser peut être un facteur important dans n'importe quelle situation organisationnelle.

La prochaine étape permettra de clarifier les stratégies reliées aux styles de

pouvoir d'autorité. L'objectif de ce travail de recherche étant d'identifier les techniques les plus subtiles expliquées par les théoriciens afin que les administrateurs puissent choisir la bonne stratégie.

2.7.3 Les stratégies de pouvoir d'autorité

La bonne stratégie est habituellement choisie comme étant celle jugée la plus efficace, la plus adéquate, compte tenu de l'objectif fixé et des ressources disponibles. Mais qu'est-ce qu'une stratégie?

2.7.3.1 La stratégie est l'art de diriger

Dans ses écrits sur le pouvoir et le développement organisationnel, Schein (1988: 5) stipule que "la stratégie est **l'art d'organiser et de diriger** un ensemble d'attitudes en vue d'atteindre un but".

Quant à Legendre (1988: 523), il définit la stratégie comme une **façon de procéder** pour atteindre un but spécifique; un plan général et bien établi, composé d'un ensemble

d'opérations ingénieuses et agencées habilement, en vue de favoriser au mieux l'atteinte d'un but compte tenu d'une situation dont les principaux paramètres sont connus.

Cependant d'autres, comme Dunham et Pierce (1989: 14), définissent la stratégie comme étant **l'art de combiner une ou plusieurs tactiques** afin d'atteindre le plus efficacement possible l'objectif fixé. De plus, cet auteur parle d'objectif stratégique et de stratégie opérationnelle en faisant la distinction suivante: "Pendant que **l'objectif stratégique** spécifie ce que la personne espère accomplir, la **stratégie opérationnelle** décrit comment ça doit être fait".

Kelada (1990: 52) rapporte, qu'à partir du moment où l'on s'est fixé un objectif, un certain nombre de stratégies sont identifiées. Ces parmi ces dernières qu'on choisit celle qu'on estime la plus efficace, la plus adéquate, compte tenu de l'objectif fixé et des ressources disponibles. Pour ce même auteur, établir une stratégie, consiste à

identifier les moyens nécessaires pour la réalisation de l'objectif établi.

2.7.3.2 La stratégie est la meilleure solution

Les stratégies sont des techniques subtiles qui exigent une excellente connaissance de la situation et beaucoup d'habileté pour choisir la bonne solution. Toutefois, Pierre Morin (1985) associe comportement et stratégie qu'il définit ainsi: "Dire d'un comportement qu'il est stratégique signifie qu'on met l'accent sur le fait qu'il constitue aux yeux de son auteur, **la meilleure solution** trouvée face à une situation problème".

La stratégie, rapporte Korda (1989: 123), est un jeu où il faut élaborer les coups que l'on doit jouer pour gagner la partie. Par contre, avant de passer à l'action, il faut **connaître les conditions** du jeu, c'est-à-dire la personnalité et les réactions probables des individus qui ont à intervenir dans la décision, les forces qui sont contre vous et celles qui sont poten-

tiellement en votre faveur. Ensuite on agit, on déplace ses pièces.

Morgan (1989: 21) stipule que: "Bien qu'un administrateur puisse préférer un style en particulier, ils sont tous susceptibles d'être valables à un moment ou l'autre. Parfois, l'administrateur veut essayer de gagner du temps par toutes sortes de conduites d'évitement. A d'autres moments, la collision frontale, la collaboration, les concessions ou le compromis peuvent être plus efficaces. Alors que certains préfèrent agir au vu et su de tous, d'autres préfèrent des techniques plus subtiles et qui exigent une excellente connaissance de la situation et **beaucoup d'habileté pour choisir la bonne stratégie**, au bon moment et pour les bonnes personnes".

Ainsi, les stratégies reliées aux styles de pouvoir d'autorité sont, selon les auteurs précédents, des techniques subtiles qui s'appuient sur des bases de pouvoir et qui exigent une excellente connaissance de la situation pour choisir la bonne stratégie. Pour ce

faire, l'administrateur a besoin de connaître les conditions du jeu, c'est-à-dire la personnalité et les réactions probables des individus concernés par la décision, les forces qui sont contre lui et celles qui sont potentiellement en sa faveur. De plus, le choix de la bonne stratégie consiste à identifier les moyens nécessaires pour la réalisation de l'objectif établi.

2.8 Conclusion

En conclusion, ce chapitre a contribué à expliquer la distinction qui existe entre le **pouvoir** et l'**autorité**, ainsi que les termes qui leur sont associés soit: les **types**, les **styles** et les **stratégies**. Avant d'aborder le prochain chapitre, il est opportun à ce moment-ci de se rappeler les principales caractéristiques rattachées à chacun de ces termes.

Le pouvoir d'un individu, provient des caractéristiques personnelles de ce dernier telles: le charisme et/ou l'expertise dans un domaine. Il est aussi le statut que l'organisation reconnaît à l'individu à travers sa hiérarchie en lui attribuant une position. De plus, il se définit comme étant un moyen que les

parties contrôlent afin de manipuler le comportement des autres de façon à modifier certaines situations qui rendent les actions possibles.

L'autorité, c'est la capacité de décider et de modifier des comportements de manière à faire reconnaître l'existence et le maintien de la structure organisationnelle pour assurer l'atteinte des objectifs. La légitimité de l'action repose sur les règles organisationnelles, sur la hiérarchie, sur les prérogatives, obligations et responsabilités associées à une position particulière dans l'organisation.

Les types de pouvoir qui se retrouvent derrière l'autorité sont souvent considérés comme étant arbitraires. Cependant comme certains auteurs l'ont énoncé, la clarification des grandes tendances contribue à la compréhension des formes de domination, acquièrent leur légitimité et deviennent des relations de pouvoir jugées normales et socialement acceptables.

Les styles de pouvoir définissent, pour chaque individu dans un contexte de comportement organisationnel, la manière d'être qui lui est propre. Cette manière d'être caractérise la façon globale de se comporter, d'agir, de s'exprimer et confère à l'individu,

une personnalité distincte et reconnaissable dans sa relation avec la cible. Les administrateurs devraient comprendre qu'il existe une variété de styles de pouvoir et, savoir exactement ce qui arrive lorsqu'ils les utilisent. Apprendre à les utiliser peut être un facteur important dans n'importe quelle situation organisationnelle.

Les stratégies reliées aux styles de pouvoir d'autorité sont des techniques subtiles qui exigent une excellente connaissance de la situation afin que la personne intéressée puisse choisir la bonne stratégie pour réaliser l'objectif établi. Pour ce faire, il est nécessaire qu'elle connaisse les conditions du jeu, c'est-à-dire la personnalité et les réactions probables des individus qui sont concernés par la décision, les forces qui sont contre ses orientations et celles qui sont potentiellement en sa faveur.

Après avoir précisé les termes applicables à la notion du pouvoir d'autorité, il devient impératif, dans la prochaine étape d'appliquer une démarche similaire, en s'appuyant sur cette clarification des termes pour identifier les **types**, les **styles** et les **stratégies** qui découlent du pouvoir d'autorité.

CHAPITRE III

Identification

des types, des styles et des stratégies du pouvoir d'autorité

3. L'IDENTIFICATION DES TYPES, DES STYLES ET DES STRATÉGIES DU POUVOIR D'AUTORITÉ

L'identification des types, des styles et des stratégies du pouvoir d'autorité sera abordée subséquemment dans ce chapitre, en s'appuyant sur la clarification des termes appliqués au pouvoir d'autorité réalisé au chapitre précédent. Ce processus permettra de dégager les liens concomitants qui existent entre les **types**, les **styles** et les **stratégies** reliés au concept du pouvoir d'autorité qui dynamise toute organisation en général et plus particulièrement, les organisations scolaires.

3.1 MÉTHODOLOGIE

La présente recherche est de type exploratoire parce qu'elle permettra d'identifier, nommer, classer, décrire et questionner (Fortin et Al., 1988: 70, 188) les types et les styles de pouvoir reliés à l'exercice du pouvoir d'autorité ainsi que les stratégies qui y sont associées. De plus, elle contribuera à obtenir une plus grande clarification théorique du concept du pouvoir d'autorité (Fortin et Al., 1988: 195) et que le travail qui en résultera pourra servir comme préalable à des recherches ultérieures.

Dans le but d'élucider le concept du pouvoir d'autorité et pour faciliter l'élaboration de ce travail de recherche, seront réalisées subséquemment trois étapes. La première consistera à l'identification des types de pouvoir d'autorité. Lors de la deuxième s'ajoutera l'identification des styles et enfin, à la troisième et dernière étape, seront regroupées pour chacun de ces styles, les stratégies qui leur sont associées.

Pour mieux illustrer les résultats de ce regroupement, une représentation schématique (**figure 1**), sera utilisée. Elle servira de base et sera complétée de manière progressive, à chacune des trois étapes du processus d'identification des termes appliqués au pouvoir d'autorité.

Pour concrétiser cet objectif, les écrits les plus pertinents sur le sujet seront utilisés. Les auteurs choisis devront avoir élaborés les **types, les styles et les stratégies** reliés au pouvoir d'autorité. Même si ces auteurs ont développé la partie rattachée au pouvoir d'autorité, un regroupement de l'ensemble de ces auteurs sur ce sujet, n'a jamais été réalisé. Ces auteurs ont produit des études fragmentaires traitant partiellement d'un sujet. Afin de faciliter la compréhension du pouvoir, sa composition et son alimenta-

tion effective, les écrits de ces auteurs seront regroupés pour permettre la production d'un ensemble. Ces écrits permettront ainsi de démystifier les types de pouvoir d'autorité utilisés par les administrateurs scolaires, de comprendre les différents styles qui s'y rattachent et d'associer les stratégies qui en découlent.

3.2 Identification des types de pouvoir d'autorité

Plusieurs auteurs tels Weber (1947), Serruys (1984), Davis et Newstrom (1985), Chappuis et Paulhac (1987), Maccio (1988), ainsi que Brion (1989) ont identifié différents types de pouvoir relié à l'exercice de l'autorité. Ces types s'appuient sur la position, la fonction, la centralisation, la légitimité des lois, des règles, des règlements et des procédures. Ces auteurs identifient aussi d'autres appellations pour nommer les types de pouvoir d'autorité tels: le pouvoir personnel, formel, fonctionnel, psychologique et charismatique.

L'objectif de cette première étape, est de distinguer les principaux types de pouvoir d'autorité, soit l'autorité **formelle**, l'autorité **de sanction**, l'autorité **centralisée** et l'autorité **légale** en réunissant les

caractéristiques particulières pour chacun de ces types, tel que décrit par les auteurs précédemment cités.

3.2.1 L'autorité formelle

Le type de pouvoir d'autorité formelle dérive de la position occupée dans la hiérarchie et il s'appuie sur la légitimité des lois, des règles, règlements et procédures. Ce type de pouvoir d'autorité, se compose d'un ensemble que ces auteurs ont défini comme étant l'autorité de sanction, l'autorité centralisée et l'autorité légale. Pour chacun de ces types d'autorité, ces auteurs ont associé des définitions qui les caractérisent. Voyons ce qu'il en est.

Le sociologue Max Weber (1947), stipule que dans le cas de la domination rationnelle-légale, **"le pouvoir tire sa légitimité des lois, des règles, des règlements et des procédures.** Le chef ne peut ainsi arriver au pouvoir légitime qu'en suivant le processus légal qui détermine le mode de nomination du chef. Le pouvoir est également strictement délimité par des règles. L'appareil administratif, dans ce cas, est généralement la

bureaucratie, cadre de référence rationnel et légitime au sein duquel **l'autorité formelle** est concentrée au sommet de la hiérarchie de l'organisation".

Selon Perreault et Miles (1978: 87), la position de pouvoir est comparable au concept de l'autorité formelle qui varie directement avec le niveau de la position occupée dans la hiérarchie.

Selon Laurin (1989), l'autorité est l'aspect **formel** du pouvoir, tandis que l'influence est l'aspect relié à la personne. L'autorité confère formellement le droit de prendre des décisions selon la place occupée dans l'organisation, alors que l'influence n'est pas liée à l'existence de droits organisationnels, mais à l'initiative de l'individu.

Il existe aussi d'autres caractéristiques rattachées au pouvoir qui repose sur la position, soit l'autorité formelle. Les actions qui en découlent, sont les sanctions, les récompenses et la coercition, accordées formellement par l'organisation.

3.2.1.1 L'autorité de sanction

Pour Serruys (1984), l'autorité de sanction est une capacité qui peut provenir en premier lieu du fait qu'un membre du groupe est perçu comme possédant les moyens effectifs d'accorder des **avantages ou des privilèges** ou, au contraire, d'infliger des **contraintes ou des châtements**. C'est le pouvoir de sanction aussi bien positif que négatif, le pouvoir de récompense ou de coercition dans sa gamme infinie de variétés. Ce pouvoir de sanction peut avoir été accordé **formellement** par une autorité institutionnelle supérieure, mais il existe aussi un pouvoir de sanction plus effectif et plus puissant, bien qu'informel sinon occulte. Il émane de l'un ou l'autre membre du groupe détenant une position de prestige ou un statut privilégié dans le groupe. Il constitue souvent un pouvoir parallèle au pouvoir hiérarchique; son autorité est d'autant plus influente que l'autorité structurelle est mal acceptée. Finalement, l'institution attribue avant tout des responsabilités et donne droit à l'autorité, mais les origines de l'autorité réali-

sée et exercée se situent dans la prise de conscience et la reconnaissance par le groupe d'une certaine capacité personnelle: celle de faire agir d'autres personnes.

3.2.1.2 L'autorité centralisée

Le type "**autocratique**" centralise le pouvoir et la prise de décision sur lui-même. Il structure le travail de ses subordonnés à sa façon et sait ce qu'ils doivent faire. Il **prend pleine autorité et pleine responsabilité**. C'est un être typiquement négatif, qui utilise les menaces et les punitions; mais il peut être positif, lorsqu'il choisit de donner des récompenses. (Davis et Newstrom 1985: 171)

3.2.1.3 L'autorité légale

Une dernière caractéristique associée par Brion (1989) à l'autorité formelle, est **l'autorité légale**, dont la principale particularité de cette forme de pouvoir socialisé repose sur la position de l'autorité.

3.2.2 Sommaire

En résumé, les principales caractéristiques communes à chacun de ces types d'autorité sont présentées dans le **tableau 1**. Ces types de pouvoir regroupés selon les auteurs analysés, seront qualifiés **d'autorité formelle** pour les fins de ce travail de recherche. Ce type d'autorité se caractérise par une autorité qui s'appuie sur la position. Il est concentré au sommet de l'organisation et il devient légitime en s'appuyant sur les lois, les règles, les règlements et les procédures.

TABLEAU 1

L'autorité formelle et ses types d'autorité

LES TYPES	AUTEURS	CARACTÉRISTIQUES
Autorité formelle	Weber 1947	L'autorité formelle est concentrée au sommet de la hiérarchie de l'organisation. Elle s'appuie sur la légitimité des lois, des règles, des règlements et des procédures.
Autorité formelle	Perreault & Miles 1978	Les bases formelles dérivent de la position de la personne à l'intérieur de la hiérarchie et réfèrent au pouvoir de la position. La position de pouvoir est comparable au concept de l' autorité formelle qui varie directement avec le niveau de la position occupée dans la hiérarchie.
Autorité sanction	Serruys 1984	L'autorité de sanction s'appuie sur des moyens effectifs d'accorder des avantages ou des privilèges, ou au contraire, d'infliger des contraintes ou des châtements.
Autorité centralisée	Davis & Newstrom 1985	L'autorité centralisée prend pleine autorité et pleine responsabilité, lorsque celui qui l'utilise centralise le pouvoir (autocratique) et la prise de décision sur lui même.
Autorité formelle	Laurin 1989	L'autorité est l'aspect formel du pouvoir et elle confère formellement le droit de prendre des décisions selon la place occupée dans l'organisation.
Autorité légale	Brion 1989	L'autorité légale repose sur la position de l'autorité.

3.2.2.1 Les caractéristiques du type d'autorité formelle

Selon le **tableau 1** précédent, le premier type de pouvoir d'autorité se caractérise par une autorité qui est concentrée au sommet de l'organisation. Celui-ci devient légitime lorsqu'il s'appuie sur les lois, les règles, les règlements et les procédures de l'organisation. L'administrateur ne peut obtenir ce pouvoir légitime qu'en suivant le processus légal (politiques administratives qui réglementent les administrateurs des commissions scolaires du Québec) qui détermine le mode de nomination du chef.

Ce type de pouvoir d'autorité est également délimité par des règles. L'appareil administratif, dans ce cas, est généralement la bureaucratie (spécialisation des tâches comme il existe dans la majorité des commissions scolaires), cadre de référence rationnel et légitime au sein duquel **l'autorité formelle** est concentrée au sommet de la hiérarchie de l'organisation. Ce type de pouvoir d'autorité formelle s'apparente bien aux structures organisationnelles des commissions scolaires. Il regroupe aussi les autres sources, telles la position et la fonction qu'un administrateur

occupe, ce qui confère à ce dernier pleine autorité et pleine responsabilité. Pour les fins de ce travail de recherche, le premier type de pouvoir d'autorité sera appelé: **autorité formelle**, parce qu'il est, selon les caractéristiques qu'on lui attribue, le type qui s'apparente le plus à la réalité organisationnelle des commissions scolaires et des autres catégories d'organisations en général, comme le soutient Brion (1989).

La **figure 2** qui suit sera complétée en lui ajoutant un premier type de pouvoir d'autorité, soit celui de l'**autorité formelle**.

LES TYPES, LES STYLES ET LES STRATÉGIES DU POUVOIR D'AUTORITÉ

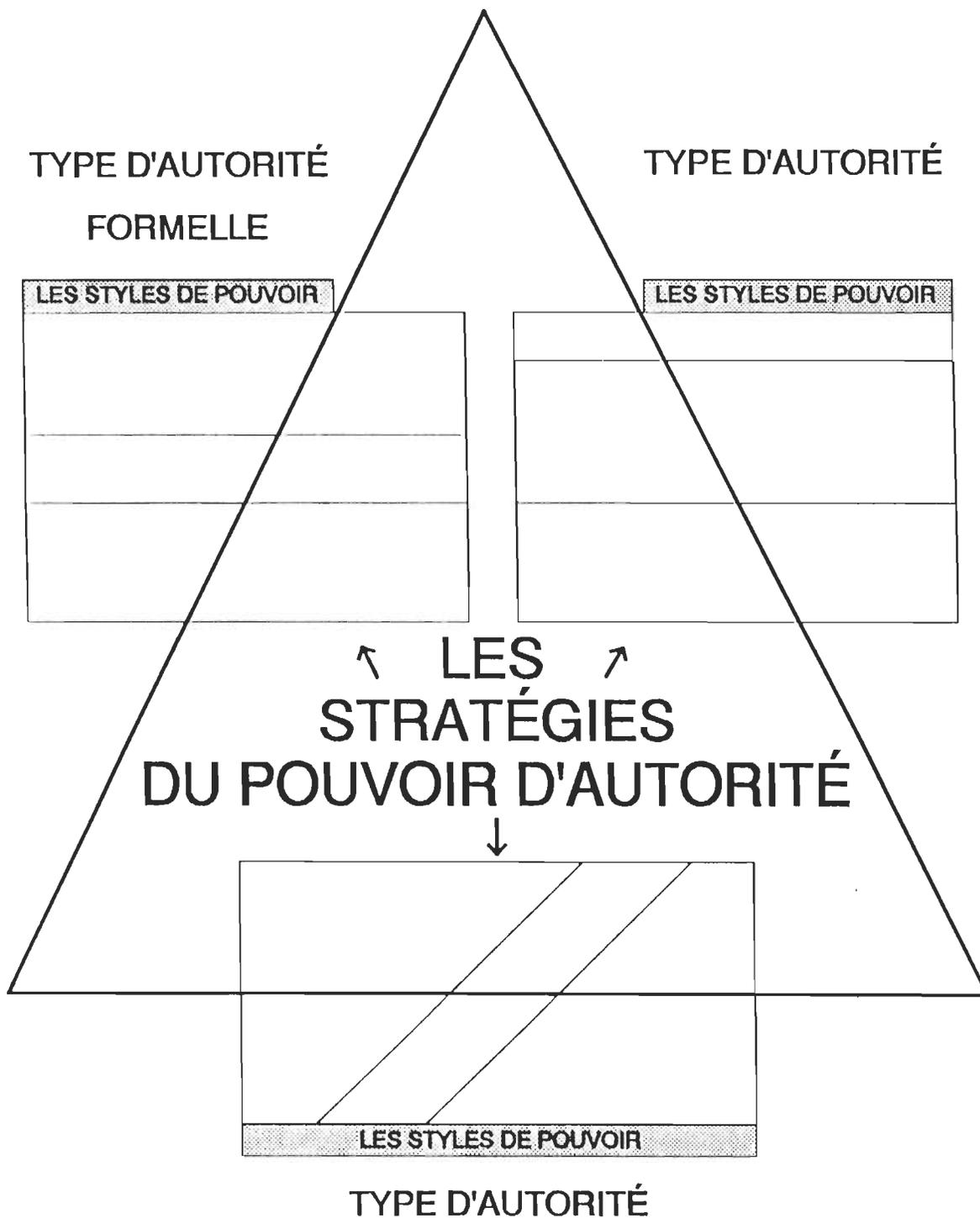


Figure 2 Le type de pouvoir d'autorité formelle

Après avoir identifié le premier type de pouvoir d'autorité, un second type sera abordé, que Maccio (1988) a qualifié d'autorité fonctionnelle. Le type de pouvoir d'autorité fonctionnelle se trouve dans le statut qui régleme la fonction d'autorité. Il se compose d'un ensemble de types de pouvoir d'autorité que d'autres auteurs ont défini comme étant l'autorité **fonctionnelle**, la **domination traditionnelle**, l'autorité **laisser-faire**, l'autorité **statutaire** et finalement l'autorité **légitime**.

3.2.3 L'autorité fonctionnelle

Pour Maccio (1988), la source de l'autorité **fonctionnelle** se trouve dans le statut qui régleme la fonction d'autorité. Ce statut peut provenir de l'emploi ou du poste pour le fonctionnaire. **Les fonctionnels** se manifestent dans toutes les activités de la vie sociale, économique, politique ou culturelle. Accéder à un statut précis leur confère **une protection dans l'exercice de l'autorité**. Ce statut leur évite tout recours à la force, tout en ayant la garantie d'être obéi, même par ceux qui ne sont pas toujours d'accord.

Les caractéristiques de l'autorité fonctionnelle permettent aux personnes qui les détiennent d'influencer sans réciprocité. Ce type d'autorité se retrouve dans les différents types d'organisations sous plusieurs formes et ce sont ces différentes formes qui seront discernées dans cette prochaine étape.

3.2.3.1 La domination traditionnelle

Pour Max Weber (1947), la domination traditionnelle survient lorsque le pouvoir de dominer s'inscrit dans le respect de la tradition et du passé. **La légitimité repose sur la coutume et sur la perception que la façon traditionnelle de procéder est <<la bonne façon>>**. Les gens obtiennent ainsi le pouvoir par héritage, comme dans les systèmes monarchiques ou de successibilité familiale. L'appareil administratif, ici, prend en général deux formes: le patriarcat ou le féodalisme. Dans le premier cas, les personnages officiels ou les administrateurs sont en général des attachés à la personne du chef, des serviteurs, des membres de la famille ou des favoris rémunérés par lui. Dans le se-

cond cas, ils conservent une indépendance relative. En récompense de leur allégeance, on leur accorde l'autonomie à l'intérieur d'une certaine sphère d'influence, et ils ne dépendent pas directement du chef pour leur rémunération ou leur subsistance.

3.2.3.2 L'autorité laisser-faire

Pour Davis et Newstrom (1985), l'autorité laisser-faire contribue à éviter le pouvoir et les responsabilités. Celui qui l'utilise dépend largement du groupe pour établir ses buts et résoudre ses propres problèmes. Les membres du groupe se motivent par eux-mêmes. Le groupe ignore la contribution potentielle de leur directeur de la même façon que l'autocrate ignore son groupe.

3.2.3.3 L'autorité statutaire

Selon Serruys (1984), l'autorité statutaire ou institutionnelle provient de l'investiture de la fonction de leader par une autorité extérieure, celle-ci pouvant être la loi ou un pouvoir supérieur.

Concernant l'autorité statutaire, Chapuis et Paulhac (1987) ont constaté qu'un renforcement maladroit de la tendance à la domination aboutit à l'hypertrophie de la volonté de puissance, qui sans aucun doute bloque toute tentative de participation. Il n'est pas rare d'observer ce processus de renforcement dans certaines situations éducatives où les responsables exercent arbitrairement **le pouvoir attribué à leur statut**. À l'opposé, un excès de bienveillance et un excès de tolérance peuvent inciter les responsables de collectivité à un laxisme néfaste, entraînant de multiples perturbations. Entre ces deux formes extrêmes d'autorité, l'une arbitraire et l'autre laxiste, se situe toute une variété d'autorité légitime s'organisant autour de deux tendances fondamentales. En effet, il existe des individus dont l'autorité s'appuie préférentiellement sur la **sociabilité** et la **bienveillance**. Quand à cela s'ajoutent la stabilité émotionnelle et l'objectivité, ces individus sont des véritables <<**négociateurs**>>. Par contre, il existe des individus dont l'autorité s'appuie préférentiellement sur l'engagement dans l'action

et sur la maîtrise des affects sans pour autant être indifférents à l'égard d'autrui. Ces individus sont des véritables <<leaders>> au sens dynamique du terme, c'est-à-dire qu'ils sont capables d'influencer les comportements d'autrui.

Ces deux auteurs, Chappuis et Paulhac (1987) ajoutent que l'autorité est rarement une donnée, qu'elle est le fruit de l'apprentissage relationnel, qui modifie progressivement la configuration des traits de personnalité, dénonçant certains d'entre eux ou, à l'inverse, en réduisant leur poids. Si la pratique actuelle de l'autorité s'appuie sur l'aptitude à échanger, il est logique de penser qu'un apprentissage susceptible de **renforcer la confiance en soi, l'authenticité, la bienveillance**, sans pour autant confondre celle-ci avec la faiblesse de caractère, peut modifier sensiblement la configuration des traits de personnalité et rendre cette dernière apte à l'exercice de l'autorité.

3.2.3.4 L'autorité légitime

Pour Brion (1989), ce type d'autorité qualifié de pouvoir brut, devient **fonctionnel** lorsqu'il vise la domination et la dépendance. Il a une faible tolérance à l'ambiguïté et conduit habituellement vers des difficultés de leadership.

3.2.4 Sommaire

Le **tableau 2** qui suit regroupe, les principales caractéristiques communes que les auteurs ont reliées à chacun de ces types d'autorité. L'ensemble de ces types de pouvoir seront qualifiés **d'autorité fonctionnelle**, pour les fins de ce travail de recherche. Ces types de pouvoir d'autorité se trouvent dans le statut qui régleme la fonction d'autorité et s'exercent par une tendance vers la domination, la dépendance et la coercition.

TABLEAU 2

L'autorité fonctionnelle et ses types d'autorité

LES TYPES	AUTEURS	CARACTÉRISTIQUES
Domination traditionnelle	Weber 1947	La domination traditionnelle repose sur la coutume et sur la perception que la façon traditionnelle de procéder est la bonne façon. Ce type d'autorité dans l'appareil administratif prend deux formes: patriarcat ou féodalisme.
Autorité laisser-faire	Davis & Newstrom 1985	L'autorité laisser-faire contribue à éviter le pouvoir et les responsabilités. L'administrateur utilisant ce type d'autorité, dépend largement du groupe pour établir ses buts et résoudre ses problèmes.
Autorité statutaire	Serruys 1984 Chappuis Paulhac 1987	Lorsque l'autorité statutaire est utilisée, elle trouve sa justification dans son rôle stabilisateur. La légitimité repose sur la reconnaissance et l'acceptation que les subordonnés ont envers celui qui dirige. Les responsables exercent arbitrairement le pouvoir attribué à leur statut en s'appuyant préférentiellement sur la sociabilité et la bienveillance.
Autorité fonctionnelle	Maccio 1988	L'autorité fonctionnelle se trouve dans le statut qui réglemente sa fonction et permet aux personnes d'influencer sans réciprocité. Accéder à un statut précis leur confère une protection dans l'exercice de l'autorité. Elle leur évite tout recours à la force, tout en ayant la garantie d'être obéi, même par ceux qui ne sont pas toujours d'accord.
Autorité légitime	Brion 1989	L'autorité légitime qualifiée de pouvoir brut, devient fonctionnelle lorsqu'elle vise la domination et la dépendance. Elle a une faible tolérance de l'ambiguïté et elle conduit habituellement vers des difficultés de leadership.

3.2.4.1 Les caractéristiques du type d'autorité fonctionnelle

Tel que présenté dans le **tableau 2** précédent, le second type de pouvoir d'autorité se trouve dans le statut qui régleme la fonction d'autorité. Il se caractérise par une autorité **fonctionnelle** qui s'exerce par une tendance vers la domination, la dépendance, la manipulation et il permet aux personnes d'influencer sans réciprocité. La légitimité de la domination repose ici dans la foi que les subordonnés ont en celui qui dirige. Pour l'administrateur qui accède à un statut précis, ce type d'autorité fonctionnelle lui confère une protection dans l'exercice de l'autorité. Il évite tout recours à la force, tout en ayant la garantie d'être obéi, même par ceux qui ne sont pas toujours d'accord. L'administrateur qui utilise ce type d'autorité a une faible tolérance à l'ambiguïté, ce qui le conduit habituellement vers des difficultés de leadership. Une autre source qui conduit souvent à une autorité fonctionnelle, quand elle prime sur la pratique, est l'illusion de la compétence qui se caractérise par le diplôme d'études et par une série de démarches complémentaires, notamment dans la con-

naissance, l'expérience et la recherche permanente.

La **figure 3** qui suit sera complétée pour lui ajouter un second type d'autorité, soit celui de l'**autorité fonctionnelle**.

LES TYPES, LES STYLES ET LES STRATÉGIES DU POUVOIR D'AUTORITÉ



Figure 3 Le type de pouvoir d'autorité fonctionnelle

Après avoir identifié les deux premiers types de pouvoir d'autorité, vient s'ajouter un troisième type que Brion (1989) a qualifié d'autorité psychologique. Le pouvoir d'autorité **psychologique** que représente l'autorité de compétence s'exprime aussi par le pouvoir personnel. Ce type regroupe aussi d'autres types de pouvoir d'autorité tels: l'autorité **charismatique** et l'autorité **participative**.

3.2.5 L'autorité psychologique

Selon Brion (1989), le pouvoir d'autorité psychologique repose sur des habiletés de gestion technologique et sociale, c'est-à-dire sur des habiletés rattachées à la personne, soit des habiletés innées comme la personnalité ou des habiletés apprises comme les habiletés technologiques.

Pour cet auteur, le pouvoir **d'autorité psychologique** se concrétise par l'utilisation des moyens suivants:

- par l'éducation au pouvoir, à l'autorité, au contrôle, à la motivation et aux interrelations;

- par des politiques, des règles de commandement, de coercition et par la consultation auprès des subordonnés pour certains types de décisions;
- par le développement d'habiletés dans les relations humaines;
- par l'élaboration des procédures de griefs;
- par des sondages périodiques auprès des subordonnés pour obtenir leurs opinions et leurs satisfactions;
- par le développement organisationnel intégré dans le système de management.

Ce type de pouvoir d'autorité se vit dans les organisations par l'autorité **charismatique**, l'autorité de **compétence** et l'autorité **participative**.

3.2.5.1 L'autorité charismatique

Lorsqu'un chef gouverne grâce à ses qualités personnelles, la domination charismatique survient. Weber (1947) ajoute à son

propre discernement de la domination charismatique, que: "la légitimité de cette forme de domination repose ici dans la foi que les subordonnés ont en celui qui dirige. Les subordonnés voient par exemple celui qui dirige comme un prophète, un héros, une héroïne ou un démagogue. L'appareil administratif, dans ce mode de domination, est très souple, peu structuré et instable, il fonctionne en général par l'entremise de quelques disciples ou intermédiaires".

Selon Maccio (1988), l'autorité charismatique a pour source des dons particuliers possédés par certaines personnes, leur conférant en conséquence un prestige naturel reconnu par leur entourage. Ces **leaders** se manifestent dans la vie des groupes, dans la vie politique ou sociale. Ils marquent les personnes qui subissent ou acceptent leur influence.

3.2.5.2 L'autorité à base de compétence

Bien que l'autorité à **base de compétence** soit sans aucun doute la moins subjective et

la plus légitime, Serruys (1984) mentionne qu'elle n'est pas non plus sans inconvénient, ni écueil. **Le chef qui détient son autorité de son savoir a tendance assez fréquemment à devenir autocratique.** Assez facilement, l'expert se transforme en technocrate qui s'estime infaillible, rejetant toute critique et imposant au nom d'une technologie sacralisée des opinions qui deviennent, pour lui, des dogmes.

Pour Maccio (1988), l'illusion de la **compétence** se trouve dans le diplôme d'études qui conduit souvent à une autorité fonctionnelle quand il prime sur la pratique.

3.2.5.3 L'autorité participative

L'autorité participative s'articule autour d'une décentralisation de l'autorité. Les décisions participantes, selon Davis et Newstrom (1985: 171), ne sont pas unilatérales comme avec l'autocrate, parce qu'elles se prennent à partir d'une consultation auprès des subordonnés. Le directeur et son groupe travaillent ensemble. Les subalternes

sont informés des conditions affectant leur emploi et sont encouragés lorsqu'ils expriment leurs idées et suggestions.

3.2.6 Sommaire

Le **tableau 3** qui suit regroupe, selon les auteurs analysés, les principales caractéristiques que ces derniers ont reliées à chacun de ces types d'autorité. Ces types de pouvoir regroupés seront qualifiés **d'autorité psychologique**. Le type de pouvoir d'autorité **psychologique** se caractérise par une autorité qui repose sur des habiletés de leadership, technologiques et sociales, c'est-à-dire sur des habiletés rattachées à la personne, soit des habiletés innées comme la personnalité ou des habiletés apprises comme les habiletés technologiques. Ce type d'autorité représente l'autorité de compétence et s'exprime aussi par le pouvoir personnel, par des politiques, par des règles de commandement, ainsi que par des consultations auprès des subordonnés pour certains types de décisions.

TABLEAU 3

L'autorité psychologique et ses types d'autorité

LES TYPES	AUTEURS	CARACTÉRISTIQUES
Autorité charismatique	Weber 1947	Celui qui utilise l'autorité charismatique, gouverne grâce à ses qualités personnelles.
	Maccio 1988	Ce type d'autorité confère à certaines personnes ayant des dons particuliers, un prestige naturel reconnu par leur entourage.
Autorité de compétence	Serruys 1984	Le chef qui détient l'autorité de son savoir (compétence) a tendance assez fréquemment à devenir autocratique.
	Maccio 1988	L'illusion de la compétence se trouve dans le diplôme qui conduit souvent à une autorité fonctionnelle quand il prime sur la pratique. Cette source se trouve dans une série de démarches complémentaires qui sont: la connaissance, l'expérience et la recherche.
Autorité participative	Davis & Newstrom 1985	L'autorité participative favorise le directeur et son groupe à travailler ensemble et elle contribue à ce que les décisions soient prises à partir d'une consultation auprès des subordonnés. Les décisions participatives ne sont pas unilatérales comme avec l'autocrate, elle favorise la décentralisation de l'autorité.
Autorité psychologique	Brion 1989	L'autorité psychologique représente l'autorité de compétence et s'exprime aussi par le pouvoir personnel, par des politiques, par des règles de commandement, ainsi que par des consultations auprès des subordonnés pour certains types de décisions.

3.2.6.1 Les caractéristiques du type d'autorité psychologique

Le type de pouvoir d'autorité **psychologique** se caractérise par une autorité qui repose sur des habiletés de leadership, technologiques et sociales, c'est-à-dire sur des habiletés rattachées à la personne; soit des habiletés innées comme la personnalité ou des habiletés apprises comme les habiletés technologiques. Ce type d'autorité représente l'autorité de compétence et s'exprime aussi par le pouvoir personnel, par des politiques, par des règles de commandement, ainsi que par des consultations auprès des subordonnés pour certains types de décisions. Cette forme d'autorité favorise le directeur et son groupe à travailler ensemble et contribue à ce que les décisions soient prises à partir d'une consultation auprès des subordonnés. Les décisions participatives ne sont pas unilatérales comme avec l'autocrate, elles favorisent la décentralisation de l'autorité. Les habiletés innées comme la personnalité confèrent à certaines personnes un prestige naturel reconnu par leur entourage et qui a pour source les dons particuliers de l'autorité charismatique.

La **figure 4** qui suit sera complétée pour lui ajouter un troisième et dernier type d'autorité, soit celui de l'**autorité psychologique**.

LES TYPES, LES STYLES ET LES STRATÉGIES DU POUVOIR D'AUTORITÉ

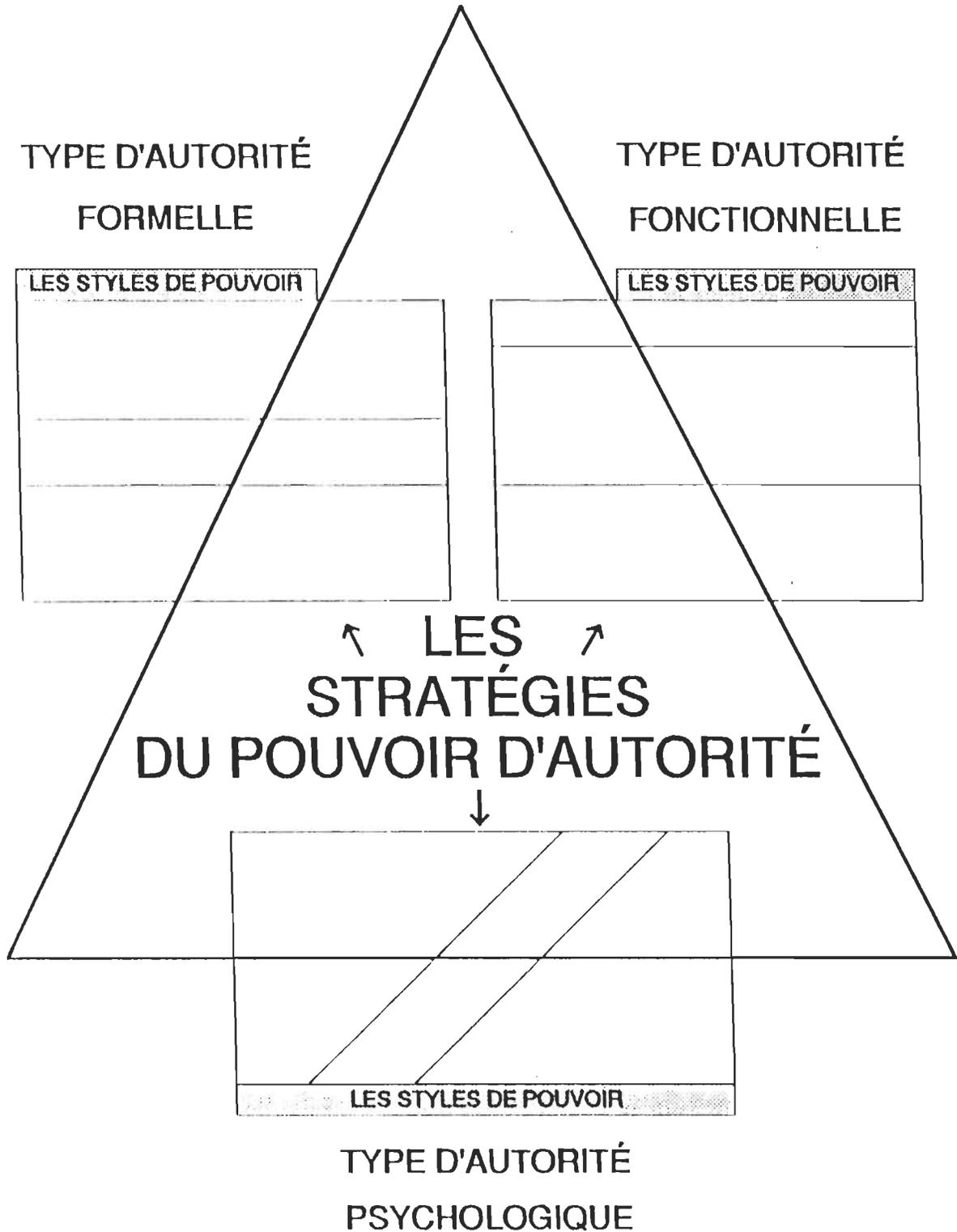


Figure 4 Le type de pouvoir d'autorité psychologique

3.2.7 Les trois types de pouvoir d'autorité

Avant d'entreprendre la prochaine démarche qui consiste à identifier et à regrouper les styles sous chacun des types de pouvoir d'autorité identifiés précédemment (**formelle, fonctionnelle et psychologique**), il est opportun à ce moment-ci de retenir une définition synthèse respective. Cette dernière récapitule intégralement pour chacun de ces types de pouvoir d'autorité, une signification que chacun des auteurs consultés a bien voulu leur imprimer.

Le **tableau 4** qui suit, présente pour les types de pouvoir d'autorité formelle, fonctionnelle et psychologique la notification respective qui les caractérise.

TABLEAU 4

Récapitulation synthèse des types de pouvoir d'autorité

LES TYPES D'AUTORITÉ	CARACTÉRISTIQUES
FORMELLE	Le type de pouvoir d'autorité formelle se caractérise par une autorité qui s'appuie sur la position. Il est concentré au sommet de l'organisation et il s'appuie sur les lois, les règles, les règlements et les procédures. L'administrateur qui utilise ce type de pouvoir d'autorité, possède les moyens effectifs d'accorder des avantages ou des privilèges ou, au contraire, d'infliger des contraintes ou des châtiements. Weber (1947), Perreault & Miles (1978), Serruys (1984), Davis & Newstrom (1985), Laurin (1989), Brion (1989).
FONCTIONNELLE	Le type de pouvoir d'autorité fonctionnelle se trouve dans le statut qui régleme la fonction d'autorité. Elle évite tout recours à la force, tout en ayant la garantie d'être obéi, même par ceux qui ne sont pas toujours d'accord. Les caractéristiques de ce type d'autorité s'exerce par une tendance vers la domination, la dépendance et la manipulation. L'administrateur qui utilise ce type d'autorité a une faible tolérance à l'ambiguïté, ce qui le conduit habituellement vers des difficultés de leadership. Weber (1947), Serruys (1984), Davis & Newstrom (1985), Maccio (1988), Brion (1989).
PSYCHOLOGIQUE	Le type de pouvoir d'autorité psychologique se caractérise par une autorité qui repose sur des habiletés de leadership, technologiques et sociales, c'est-à-dire sur des habiletés rattachés à la personne, soit des habiletés innées comme la personnalité ou des habiletés apprises comme les habiletés technologiques. Ce type d'autorité représente l'autorité de compétence et s'exprime aussi par le pouvoir personnel, par des politiques, par des règles de commandement, ainsi que par des consultations auprès des subordonnés pour certains types de décisions. Weber (1947), Serruys (1984), Davis & Newstrom (1985), Chappuis & Paulhac (1987), Maccio (1988), Brion (1989).

3.3 Les styles de pouvoir d'autorité

Avant d'aborder l'identification et le regroupement des styles de pouvoir d'autorité, il est important de mentionner à ce moment-ci que les types de pouvoir d'autorité ont permis de regrouper l'ensemble des traits caractéristiques de l'autorité formelle, fonctionnelle et psychologique. Les définitions de chacun de ces trois types serviront respectivement de base dans cette prochaine phase afin de regrouper les styles de pouvoir d'autorité qui leur sont associés. C'est sous cet angle que sera abordée la prochaine étape, c'est-à-dire en procédant à l'identification des styles associés à chacun des types de pouvoir d'autorité.

L'objectif de la prochaine étape sera de regrouper à chacun des différents types de pouvoir d'autorité (**formelle, fonctionnelle, psychologique**), les styles de pouvoir d'autorité, en s'appuyant sur la définition du mot "**STYLE**" de Legendre (1988).

Le premier groupe d'identification des styles de pouvoir d'autorité sera effectué autour de l'**autorité formelle**. Ce type d'autorité, comme il a déjà été mentionné, se caractérise par une autorité qui est concentrée au sommet de l'organisation et qui s'appuie

sur les lois, les règles, les règlements et les procédures. L'administrateur ne peut obtenir ce pouvoir légitime qu'en suivant le processus légal qui détermine le mode de nomination du chef. Le pouvoir est également strictement délimité par des règles. L'appareil administratif, dans ce cas, est généralement la bureaucratie, cadre de référence rationnel et légitime au sein duquel l'autorité formelle est concentrée au sommet de la hiérarchie de l'organisation.

Ce type d'autorité formelle qui s'apparente bien aux structures organisationnelles des commissions scolaires, regroupe aussi les autres sources qui réglementent ce type d'autorité, telles la position et la fonction qu'un administrateur occupe, qui lui confèrent pleine autorité et pleine responsabilité. C'est en tenant compte de ces définitions que sera abordée l'identification des styles de l'autorité formelle.

3.3.1 Les styles de l'autorité formelle

Certains individus utiliseront exclusivement comme base d'influence **l'autorité formelle** dont ils sont investis de par la position qu'ils occupent dans la structure sociale. Selon Perreault et Miles (1978: 86), cette base d'influence peut

refléter différents styles ou schèmes de comportement.

Livian (1988: 11) rapporte que le pouvoir d'une personne découle de la **position** qu'elle occupe dans la structure organisationnelle, de ses caractéristiques personnelles, de son expertise et de sa possibilité de contrôler l'information.

Pour Morgan (1989), les approches traditionnelles tendent à relier les tâches et les gens qui doivent les accomplir en repérant les "styles" de comportements qui conviennent aux différentes situations. Cette culture, incite à interpréter à nouveau la nature de ces styles afin de reconnaître le rôle qu'ils jouent dans la construction sociale de la réalité.

Dans la prochaine étape, seront abordés les styles qui découlent de l'autorité formelle, habituellement concentrée au sommet de l'organisation, qui sont: la **coercition** (suppose l'application de sanctions), la **récompense** (basée sur l'argent et la promotion) et les **sanctions** (qui peuvent être administrées à ses collaborateurs).

3.3.1.1 Le style d'autorité "coercition"

Selon French et Raven (1959), les cinq bases du pouvoir sont la coercition, la récompense, l'expertise, la légitimité, le charisme.

D'autres auteurs, comme Bacharach et Lawler (1980), Serruys (1984), Brion (1989), reconnaissent la coercition comme base du pouvoir d'autorité.

Pour Laurin (1989: 35), la coercition suppose l'application de sanctions.

3.3.1.2 Le style d'autorité "récompense"

Pour Laurin (1989) et Hersey (1990), la récompense est basée sur le désir d'obtenir des biens ou des avantages. Pour d'autres, tels French et Raven (1959), Bacharach et Lawler (1980), Serruys (1984), Brion (1989) et Hersey (1990), la récompense est basée sur l'argent et la promotion.

3.3.1.3 Le style d'autorité "sanction"

Pour Simon (1983: 118), si l'objectif de l'organisation doit refléter une **sanction** efficace de l'autorité, plusieurs conditions doivent être remplies. Le subordonné doit être convaincu que l'ordre donné est à même de promouvoir l'objectif pour lequel il éprouve de la sympathie.

Lorsque Hersey (1990: 67) définit le pouvoir que l'individu dispose tels les **récompenses**, les **punitions** et les **sanctions** qu'il peut administrer à ses collaborateurs, il le définit comme le pouvoir de position.

Le pouvoir de sanction, selon Serruys (1984), est une capacité qui peut provenir en premier lieu, du fait qu'un membre du groupe est perçu comme possédant les moyens effectifs d'accorder des avantages ou des privilèges ou, au contraire, d'infliger des contraintes ou des châtements. C'est le **pouvoir de sanction** aussi bien positif que négatif, le pouvoir de récompense ou de coercition dans sa gamme infinie de variétés.

Ce même auteur Serruys (1984) ajoute que ce pouvoir de sanction peut avoir été accordé formellement par une autorité institutionnelle supérieure. Mais selon lui, il existe aussi un pouvoir de sanction plus effectif et plus puissant, bien qu'informel sinon occulte. Ce pouvoir de sanction émane de l'un ou l'autre membre du groupe détenant une position de prestige ou un **statut privilégié** dans le groupe. Il constitue souvent un pouvoir parallèle au pouvoir hiérarchique; son autorité est d'autant plus influente que l'autorité structurelle est mal acceptée.

Le **tableau 5** qui suit regroupe, selon les auteurs étudiés, les styles de pouvoir qui découlent du type d'autorité formelle, qui se caractérise par une autorité qui s'appuie sur la position.

TABLEAU 5 Les styles de pouvoir découlant du type d'autorité formelle

Les caractéristiques:

Le type de pouvoir d'autorité **formelle** se caractérise par une autorité qui s'appuie sur la position. Il est concentré au sommet de l'organisation et il s'appuie sur les lois, les règles, les règlements et les procédures.

STYLES	AUTEURS	CARACTÉRISTIQUES
Coercition	French & Raven (1959) Bacharach & Lawler (1980) Serruys (1984) Brion (1989) Laurin (1989)	La coercition est reconnue comme base du pouvoir d'autorité et elle suppose l'application de sanctions. Laurin (1989).
Récompense	French & Raven (1959) Bacharach & Lawler (1980) Serruys (1984) Brion (1989) Laurin (1989) Hersey (1990)	La récompense est basée sur le désir d'obtenir des biens ou des avantages. Pour d'autres, la récompense est basée sur l'argent et la promotion. Hersey (1990).
Sanctions	Weber (1947) Simon (1983) Serruys (1984) Brion (1989) Morgan (1989) Hersey (1990)	Les sanctions sont les moyens effectifs d'accorder des avantages ou des privilèges ou, au contraire, d'infliger des contraintes ou des châtements. Serruys (1984).

3.3.1.4 Les caractéristiques des styles de l'autorité formelle

Selon le **tableau 5** précédent, le type d'autorité formelle se caractérise par une autorité qui s'appuie sur la position. Ce type d'autorité est concentré au sommet de l'organisation et il s'appuie sur les lois, les règles, les règlements et les procédures. Les styles qui distinguent ce type d'autorité sont la **coercition**, la **récompense** et les **sanctions**.

Le style **coercition** est reconnu comme base du pouvoir d'autorité et il suppose l'application de sanctions. La **récompense** est basée sur le désir d'obtenir des biens ou des avantages. Pour d'autres, la récompense est basée sur l'argent et la promotion. Les **sanctions** sont les moyens effectifs d'accorder des avantages ou des privilèges ou, au contraire, d'infliger des contraintes ou des châtements.

La **figure 5** qui suit sera complétée en lui ajoutant les styles de pouvoir rattachés au type d'autorité formelle.

LES TYPES, LES STYLES ET LES STRATÉGIES DU POUVOIR D'AUTORITÉ

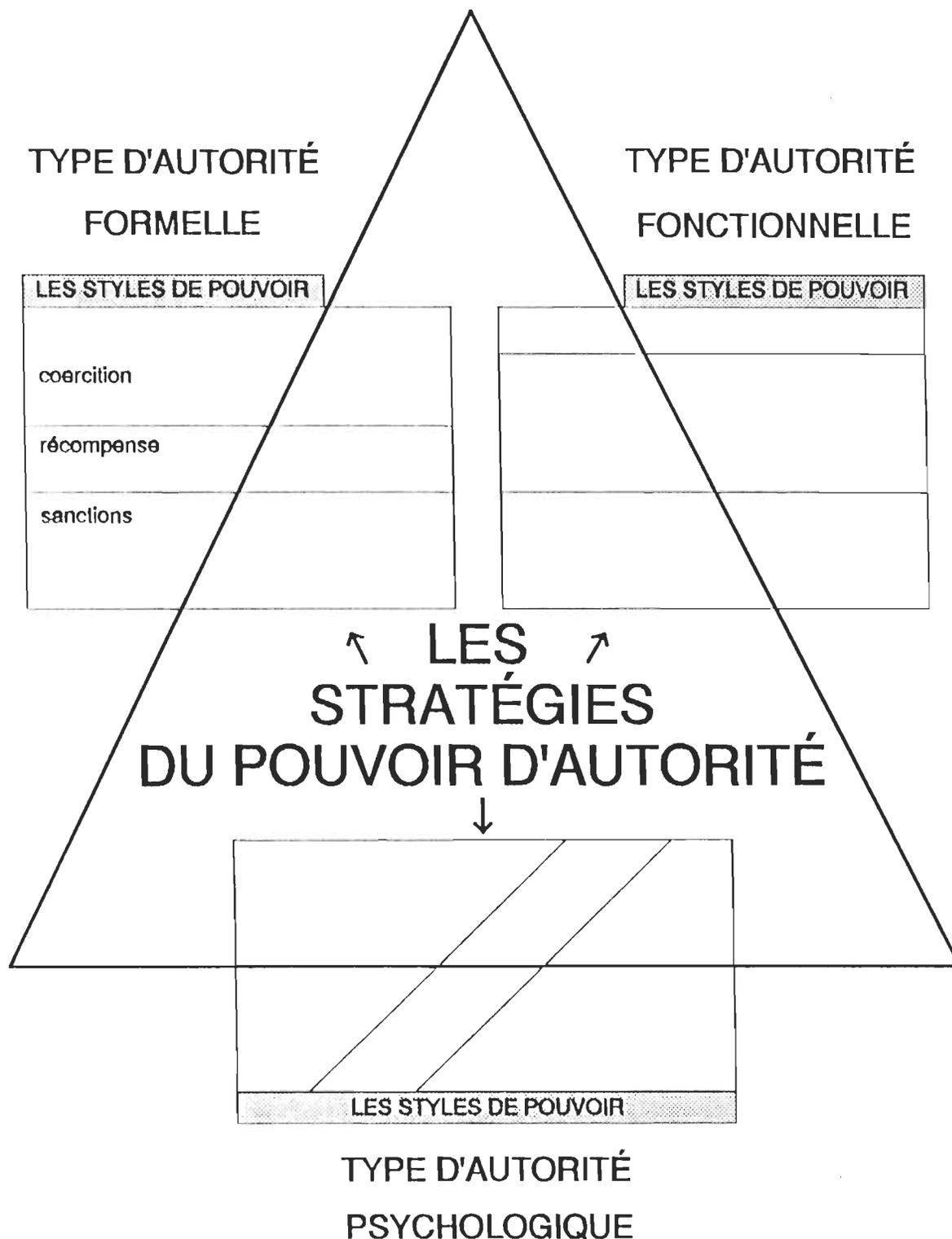


Figure 5 Les styles de pouvoir découlant du type d'autorité formelle

3.3.2 Les styles de l'autorité fonctionnelle

Avant d'aborder l'identification des styles de l'autorité fonctionnelle, il serait bon de rappeler la définition du type d'autorité fonctionnelle. Celui-ci se caractérise par une autorité qui se trouve dans le statut qui régleme la fonction d'autorité. Ce type évite tout recours à la force, permet aux personnes d'influencer sans réciprocité en ayant la garantie d'être obéies, même par ceux qui ne sont pas toujours d'accord. Les caractéristiques de ce type d'autorité s'exercent par une tendance vers la domination, la dépendance et la manipulation. De plus, il a une faible tolérance à l'ambiguïté ce qui provoque habituellement des difficultés de leadership.

Lorsque Chappuis et Paulhac (1987) parlent d'autorité statutaire, ils mentionnent qu'il n'est pas rare d'observer un processus de renforcement dans certaines situations éducatives où les responsables exercent arbitrairement le pouvoir attribué à leur statut. Ces auteurs ajoutent qu'un renforcement maladroit de la tendance à la domination aboutit à l'hypertrophie de la volonté de puissance, qui sans aucun doute bloque toute tentative de participation.

Lorsque Maccio (1988) parle de "subordination", il associe cette fonction à l'autorité fonctionnelle, c'est-à-dire, celle qui confère à son détenteur le droit de décider dans son domaine à la place et pour le bien de ses subordonnés.

Le premier style qui découle de ce type d'autorité est le **contrat** où chacune des parties sont liées par leur propre consentement. Le deuxième est le style **compétiteur** qui a pour principale caractéristique de rivaliser avec les autres pour obtenir ce qu'il veut. Et enfin, le troisième style est celui d'**exploiteur** dont la caractéristique est d'utiliser différent moyen pour tirer profit de celui ou celle qui détient un pouvoir.

3.3.2.1 Le style d'autorité "contrat"

Selon Reboul (1989), l'autorité la plus rationnelle de toutes, est celle du **contrat**, où chacune des parties est liée par son propre consentement. C'est l'autorité de la règle sur les joueurs, celle du projet sur ceux qui l'ont conçu et accepté, de l'institution démocratique. L'enfreindre signifie fraude et tricherie.

En ce qui concerne la légitimisation du pouvoir interne dans une organisation, John M. Brion (1989), s'appuie sur Fromm (1956), dont ce dernier a légitimé un pouvoir interne qu'il a appelé **autorité**. Il ajoute que la structure qui donne naissance à l'organisation, est reconnue comme faisant partie du **contrat social**.

3.3.2.2 Le style d'autorité "Compétiteur"

Selon Brion (1989: 448), le style "**compétiteur**" s'adresse à la personne qui rivalise contre les autres pour obtenir ce qu'elle veut. Il teste sa supériorité sur les autres. Elle recherche sa propre satisfaction dans l'obtention de meilleurs résultats ou une activité plus efficace. Bref, pour elle, la compétition est un facteur de motivation, un stimulant et un revalorisant. Elle possède aussi une créativité exceptionnelle et une productivité dévastatrice. Pour ce même auteur, le style **intégrateur** s'adresse à la personne qui réussit à désarmer son ou ses opposant(s) en exposant ses défenses morales, c'est-à-dire qu'elle s'intègre aux valeurs et croyances de l'autre. Son but n'est pas d'obtenir quelque chose pour elle, mais surtout pour les autres. C'est aussi

celle qui sait intégrer la technique avec le social, le tout en interrelation avec la structure organisationnelle et les processus.

Par contre, lors de trois études explorant le rapport entre l'utilisation par les participants de différents styles et leurs performances, Kipnis et Schmidt (1988: 528) ont identifié le style **"Shotgun"**. Ce style a comme particularité d'utiliser l'influence et de porter beaucoup d'emphasis sur l'autorité et le marchandage. Cette personnalité a un très grand besoin d'obtenir des bénéfices personnels et de vendre ses idées sur la façon dont un travail doit être fait. Elle essaie d'obtenir ce qu'elle veut d'une façon agressive.

3.3.2.3 Le style d'autorité "exploiteur"

Pour Brion (1989), le style **"exploiteur"**: c'est la personne sujette à utiliser n'importe quel moyen pour utiliser celui ou celle qui détient un pouvoir. Elle s'identifie au pouvoir par la force. Ce style présuppose l'utilisation de la violence ou des menaces. C'est aussi celle qui utilise l'autre à son propre avantage ou à son propre profit. Ce même auteur identifie un autre

style qu'il nomme "**manipulateur**" et qu'il définit comme étant celui qui veut changer le comportement ou la personnalité de l'autre sans qu'il en soit conscient ou sans son consentement volontaire.

Le **tableau 6** qui suit regroupe, selon les auteurs étudiés, les styles de pouvoir qui découlent du type d'autorité fonctionnelle.

TABLEAU 6 Les styles de pouvoir découlant du type d'autorité fonctionnelle**Les caractéristiques:**

le type de pouvoir d'autorité **fonctionnelle** se trouve dans le statut qui régleme la fonction d'autorité. Il évite tout recours à la force, tout en ayant la garantie d'être obéi, même par ceux qui ne sont pas toujours d'accord. Ce type d'autorité s'exerce par une tendance vers la domination, la dépendance et la manipulation. Il a une faible tolérance à l'ambiguïté, ce qui provoque habituellement des difficultés de leadership.

STYLES	AUTEURS	CARACTÉRISTIQUES
Contrat	Reboul (1989) Brion (1989)	L'autorité la plus rationnelle de toutes, est celle du contrat , où chacune des parties est liée par son propre consentement. Reboul (1989).
Compétiteur	Kipnis et Schmidt (1988) Brion (1989)	Le style " compétiteur ", s'adresse à la personne qui rivalise contre les autres pour obtenir ce qu'elle veut. Elle teste sa supériorité sur les autres. Kipnis et Schmidt (1988).
Exploiteur	Brion (1989)	Le style " exploiteur ": personne sujette à utiliser n'importe quel moyen pour utiliser celui ou celle qui détient un pouvoir. Brion (1989). Le style " manipulateur ": celui qui veut changer le comportement ou la personnalité de l'autre sans qu'il en soit conscient ou sans son consentement volontaire. Brion (1989).

3.3.2.4 Les caractéristiques des styles d'autorité fonctionnelle

Selon le **tableau 6** précédent, la personne qui exerce ce type d'autorité s'affirme par une tendance vers la domination, la dépendance et la manipulation. Elle a une faible tolérance à l'ambiguïté ce qui provoque habituellement des difficultés de leadership. Les styles qui distinguent ce type d'autorité sont le style **contrat**, le style **compétiteur** et le style **exploiteur**.

Le style "**contrat**" s'appuie sur l'autorité de la règle où chacune des parties est liée par son propre consentement.

Le style "**compétiteur**" s'adresse à la personne qui rivalise contre les autres pour obtenir ce qu'elle veut.

Le style "**exploiteur**" met à profit n'importe quel moyen pour utiliser celui ou celle qui détient le pouvoir.

La **figure 6** qui suit sera complétée en lui ajoutant les styles de pouvoir rattachés au type d'autorité fonctionnelle.

LES TYPES, LES STYLES ET LES STRATÉGIES DU POUVOIR D'AUTORITÉ

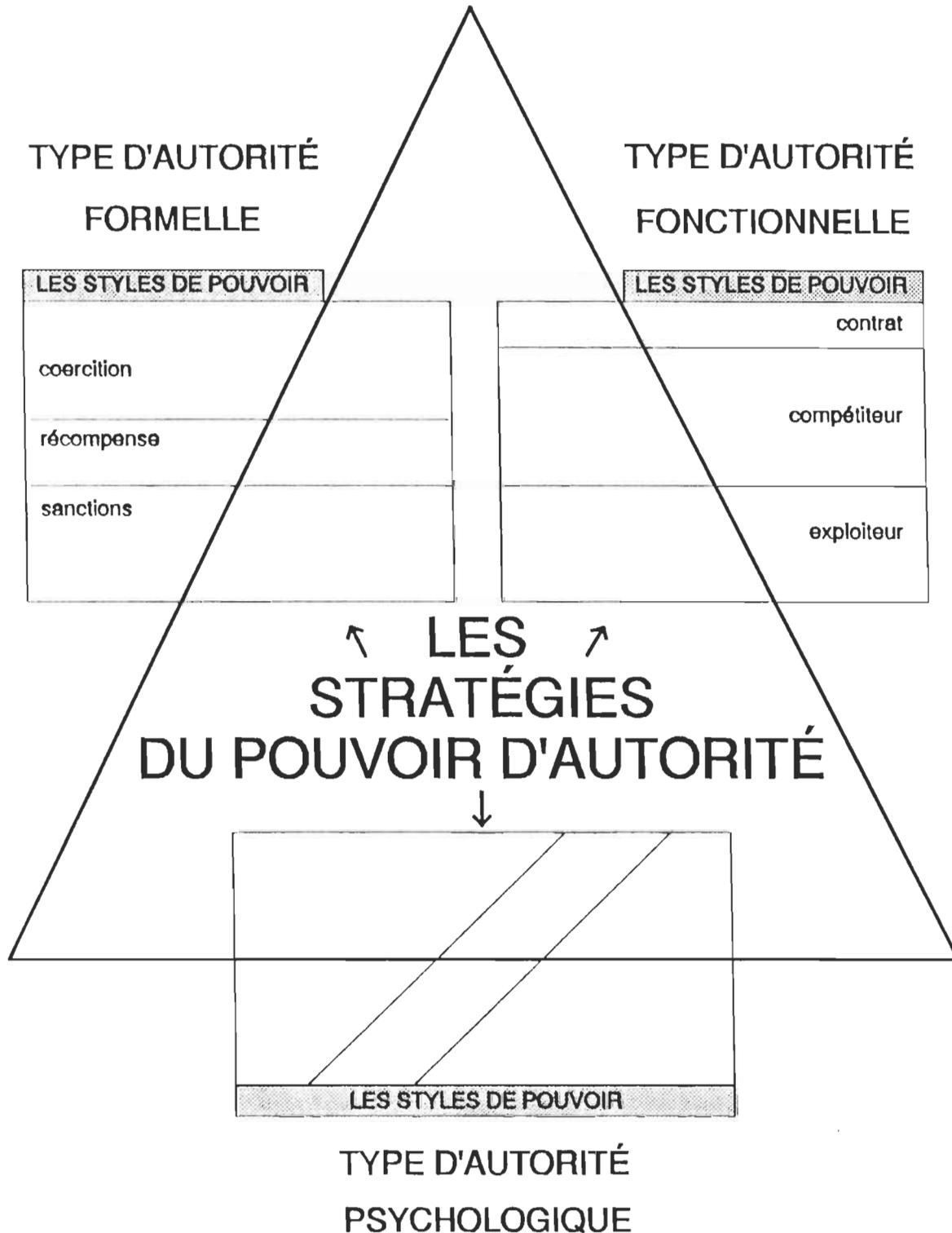


Figure 6 Les styles de pouvoir découlant du type d'autorité fonctionnelle

3.3.3 Les styles de l'autorité psychologique

Avant d'aborder l'identification des styles de l'autorité psychologique, il serait bon de rappeler que ce type d'autorité se caractérise par des habiletés de leadership, technologiques et sociales, c'est-à-dire sur des habiletés rattachées à la personne (soit des habiletés innées comme la personnalité ou des habiletés apprises comme les habiletés technologiques).

Ce type d'autorité représente l'autorité de compétence et s'exprime aussi par le pouvoir personnel, par des politiques et des règles de commandement, ainsi que par des consultations auprès des subordonnés pour certains types de décisions. Cette forme d'autorité favorise le directeur et son groupe à travailler ensemble et contribue à ce que les décisions soient prises à partir d'une consultation auprès des subordonnés.

Dans ce type d'autorité, les décisions participantes ne sont pas unilatérales comme avec l'autocrate; elle favorise plutôt la décentralisation de l'autorité. Les habiletés innées, comme la personnalité, confèrent à certaines personnes un prestige naturel reconnu par leur entourage et a pour source les dons particuliers de l'autorité charismatique.

Les styles qui découlent de ce type d'autorité sont en premier lieu la **compétence**, c'est-à-dire celle qui fait appel aux motivations intrinsèques de l'individu dont l'ultime est la réalisation de soi. Le second style est celui du **leadership**. Ces personnes sont reconnues comme de véritables leaders, celles qui sont capables d'influencer le comportement d'autrui. Le troisième et dernier style est celui du **contrôle de l'information** qui permet à celui qui l'exerce de choisir les éléments que l'on va retenir.

3.3.3.1 Le style d'autorité "compétence"

Pour French et Raven (1959), Mucchielli (1978), Kanter (1977), Bacharach et Lawler (1980), Comb (1984), Chappuis et Paulhac (1987), Vincent (1988), Laurin (1989), le style d'autorité à base de compétence et d'expertise, possède la plus forte chance d'être le plus efficace et de ce fait doit être préféré aux autres styles d'autorité.

Selon Simon (1983: 114), "Un individu qui ne possède pas un statut reconnu ou qui n'est pas reconnu par ses pairs comme un spécialiste, aura beaucoup plus de difficulté à convaincre son audi-

toire du bien-fondé d'une recommandation, qu'une personne munie des titres d'**experts**".

Pour Serruys (1984), l'autorité à **base de compétence** a les plus fortes chances d'être la plus efficace et doit être préférée aux autres types d'autorité parce qu'elle fait appel aux motivations intrinsèques de l'individu dont l'ultime, est la réalisation de soi. Bien que l'autorité à **base de compétence** soit sans aucun doute la moins subjective et la plus légitime, elle n'est pas non plus sans inconvénient, ni écueil. Le chef qui détient son autorité de son savoir a tendance assez fréquemment à devenir autocratique. Assez facilement, l'expert se transforme en technocrate qui s'estime infaillible, rejetant toute critique et imposant au nom d'une technologie sacralisée, des opinions qui deviennent, pour lui, des dogmes.

Livian (1988: 11) rapporte qu'une personne tire du pouvoir de l'**expertise** qu'elle possède.

Le pouvoir psychologique que représente l'autorité de compétence s'exprime aussi par le pouvoir personnel. Selon Brion (1989), ce type d'au-

torité repose sur des habiletés de leadership, technologiques et sociales. Ces habiletés sont rattachées à la personne et pour cette dernière, elles sont innées comme la personnalité ou des habiletés apprises comme les habiletés technologiques.

Pour Reboul (1989), "l'autorité de l'**expert** est celle de l'homme dont on suit l'avis sans même le comprendre parce qu'on reconnaît sa **compétence**, parce qu'il fait autorité en la matière". Il ajoute que "l'autorité c'est le pouvoir, qu'a quelqu'un de faire réaliser à d'autres ce qu'il veut sans avoir à recourir à la violence, pouvoir dû soit à sa position sociale, soit à sa compétence, soit à son ascendant".

Selon Yukl (1989: 23), la compétence consiste à maintenir ses connaissances et sa pratique à jour, à démontrer son **expertise** par la résolution de problèmes importants, en prenant de bonnes décisions et en procurant des conseils avisés sur certains projets.

Enfin, selon Northcraft et Neale (1990: 331), les sources personnelles du pouvoir proviennent

des caractéristiques de l'individu, telles l'**expertise** dans un domaine.

3.3.3.2 Le style d'autorité "leadership"

Le style d'autorité à base de leadership regroupe, pour les prochains auteurs, les caractéristiques suivantes: le charisme, le leader charismatique, le modèle, celui à qui on voudrait ressembler et celui qui incarne les valeurs morales ou normatives du groupe.

La source la plus évidente de l'autorité, selon Serruys (1984), provient de l'investiture de la **fonction de leader** par une autorité extérieure, celle-ci pouvant être la loi ou un pouvoir supérieur.

Selon Chappuis et Paulhac (1987), il existe des individus dont l'autorité s'appuie préférentiellement sur la sociabilité et la bienveillance. Quant à cela s'ajoutent la stabilité émotionnelle et l'objectivité, ces individus sont des véritables <<négociateurs>>. Par contre, il existe des individus dont l'autorité s'appuie préférentiellement sur l'engagement dans l'action et sur la

maîtrise des affects sans pour autant être indifférents à l'égard d'autrui. Ces individus sont des véritables <<leaders>> au sens dynamique du terme, c'est-à-dire qu'ils sont capables d'influencer les comportements d'autrui.

Selon Maccio (1988), "l'autorité charismatique a pour source des dons particuliers, possédés par certaines personnes, leur **conférant en conséquence un prestige naturel** reconnu par leur entourage. **Les leaders** se manifestent dans la vie des groupes, dans la vie politique ou sociale. Ils marquent les personnes qui subissent ou acceptent leur influence. Une des caractéristiques de cette autorité, est **la sûreté de soi** : qu'elle soit consciente ou inconsciente, elle permet au leader de s'affirmer dans toutes les circonstances concernant ses dons".

Selon Hersey (1989), le pouvoir est la ressource qui permet à un leader d'obtenir l'adhésion ou l'engagement des autres.

Pour Reboul (1989), "l'autorité du **leader** repose sur le prestige, mais le prestige du leader pousse les autres moins à l'imiter qu'à le suivre.

Son ascendant répond chez ceux qui le subissent à un double besoin: celui d'admirer et celui d'obéir.

Lorsque Serruys (1984) parle de cette forme d'autorité (identification), il mentionne que celui qui l'utilise est considéré comme un modèle, le héros à qui on voudrait ressembler et auquel dès lors on s'identifie, celui qui incarne les valeurs morales ou normatives du groupe quelles qu'elles soient.

Reboul (1989), définit l'autorité du modèle comme étant une autorité durable, son fondement n'est pas une nécessité d'occasion, mais le prestige qui rayonne du modèle est l'admiration qu'il suscite.

Dunham et Pierce (1989), ainsi que Ouimet (1990) énoncent qu'il existe un style de personnalité à qui les cibles ont le désir de s'identifier à cause de son attrait, son charisme ou même ses relations privilégiées avec des individus hautement influents.

3.3.3.3 Le style d'autorité "d'information"

Le style d'autorité à base d'information selon les auteurs suivants, s'appuie sur le contrôle de l'information. (French & Raven, 1959), (Bacharach & Lawler, 1980), (Comb, 1984), (Mintzberg, 1986), (Chappuis & Paulhac, 1987), (Livian, 1988), (Maccio, 1988), (Brion, 1989), (Reboul, 1989).

Pour (Kanter, 1977: 66), un administrateur efficace doit s'intégrer aux réseaux formels et informels d'information.

Selon Laurin (1989), le contrôle de l'information permet à celui qui l'exerce de choisir les éléments qui seront retenus et qui seront discutés.

Pour Mintzberg (1984: 179), le pouvoir de quelqu'un est à son maximum lorsqu'il contrôle toutes les étapes, qu'il recueille ses propres informations, qu'il les analyse lui-même, qu'il fait ses choix et qu'il se passe d'autorisation pour exécuter lui-même ses propres décisions.

Le **tableau 7** qui suit regroupe, selon les auteurs étudiés, les styles de pouvoir qui découlent du type d'autorité psychologique.

TABLEAU 7 Les styles de pouvoir découlant du type d'autorité psychologique

Les caractéristiques: le type de pouvoir d'autorité **psychologique** se caractérise par une autorité qui repose sur des habiletés de leadership, technologiques et sociales, c'est-à-dire sur des habiletés rattachées à la personne; soit des habiletés innées comme la personnalité ou des habiletés apprises comme les habiletés technologiques.

STYLES	AUTEURS	CARACTÉRISTIQUES
Compétence	French et Raven (1959) Mucchielli (1978) Kanter (1977) Bacharach et Lawler (1980) Comb (1984) Simon (1983), Serruys (1984) Chappuis et Paulhac (1987) Livian (1988), Maccio (1988) Vincent (1988), Brion (1989) Laurin (1989), Reboul (1989) Yukl (1989) Northcraft et Neale (1990)	<p>L'autorité à base de compétence a les plus fortes chances d'être la plus efficace et doit être préférée aux autres types d'autorité parce qu'elle fait appel aux motivations intrinsèques de l'individu dont l'ultime, est la réalisation de soi. Serruys (1984).</p> <p>La source de l'autorité de compétence, se trouve dans une série de démarches complémentaires : la connaissance (théorie), l'expérience (pratique), la recherche permanente (praxis). Maccio (1988).</p> <p>L'autorité de l'expert est celle, de l'homme dont on suit l'avis sans même le comprendre parce qu'on reconnaît sa compétence, parce qu'il "fait autorité" en la matière. Reboul (1989).</p>
Leadership	Weber (1947) French et Raven (1959) Serruys (1984) Chappuis et Paulhac (1987) Maccio (1988) Dunham & Pierce (1989) Hersey (1989) Reboul (1989) Northcraft et Neale (1990) Ouimet (1990)	<p>Il existe des individus dont l'autorité s'appuie préférentiellement sur l'engagement dans l'action et sur la maîtrise des affects sans pour autant être indifférents à l'égard d'autrui, ces individus sont des véritables <<leaders>> au sens dynamique du terme, c'est-à-dire qu'ils sont capables d'influencer les comportements d'autrui. Chappuis & Paulhac (1987).</p> <p>Il existe un style de personnalité à qui les cibles ont le désir de s'identifier à cause de son attrait, de son charisme ou même de ses relations privilégiées avec des individus hautement influents. Dunham & Pierce (1989), Ouimet (1990).</p> <p>La personne qui l'utilise est considérée comme un modèle, un héros à qui on voudrait ressembler et auquel dès lors on s'identifie. Serruys (1984)</p> <p>Le prestige du leader pousse les autres moins à l'imiter qu'à le suivre. Pour ceux qui le subissent, son ascendant répond un double besoin, soit celui d'admirer et celui d'obéir. Reboul (1989).</p>
Information	French et Raven (1959), Kanter (1977) Bacharach et Lawler (1980) Comb (1984) Mintzberg (1984) Chappuis et Paulhac (1987), Livian (1988) Maccio (1988), Brion (1989) Laurin (1989), Reboul (1989)	<p>Le contrôle de l'information permet à celui qui l'exerce de choisir les éléments que l'on va retenir et que l'on va discuter. Le pouvoir de quelqu'un est à son maximum lorsqu'il contrôle toutes les étapes; il recueille ses propres informations, il les analyse lui-même, il fait ses choix et il se passe d'autorisation pour exécuter lui-même ses propres décisions. Mintzberg (1984).</p>

3.3.3.4 Les caractéristiques des styles d'autorité psychologique

Selon le **tableau 7** précédent, l'autorité psychologique se caractérise par une autorité qui repose sur des habiletés de leadership, technologiques et sociales, c'est-à-dire des habiletés innées comme la personnalité ou des habiletés apprises comme les habiletés technologiques. Les styles qui découlent de ce type d'autorité sont les suivants: celui qui s'appuie sur la **compétence**, celui qui utilise l'**information** et celui qui utilise le **leadership**.

Le style d'autorité à **base de compétence** fait appel aux motivations intrinsèques de l'individu dont l'ultime est la réalisation de soi.

Le **contrôle de l'information** permet à la personne qui l'exerce de choisir les éléments qui seront retenus et qui seront discutés.

La **fonction de leader** trouve sa justification dans son rôle stabilisateur; elle n'existe que pour s'asseoir, perpétuer et parfois renforcer les autres sources d'autorité.

3.3.4 Les types et les styles de pouvoir

Avant d'entreprendre la dernière étape, qui consiste à identifier et à regrouper les stratégies associées à chacun des styles de pouvoir d'autorité identifiés, la **figure 7** qui suit, sera complétée en lui ajoutant les styles de pouvoir rattachés au type d'autorité psychologique. Cette figure complète l'identification des styles pour chacun des types de pouvoir d'autorité **formelle, fonctionnelle et psychologique.**

LES TYPES, LES STYLES ET LES STRATÉGIES DU POUVOIR D'AUTORITÉ

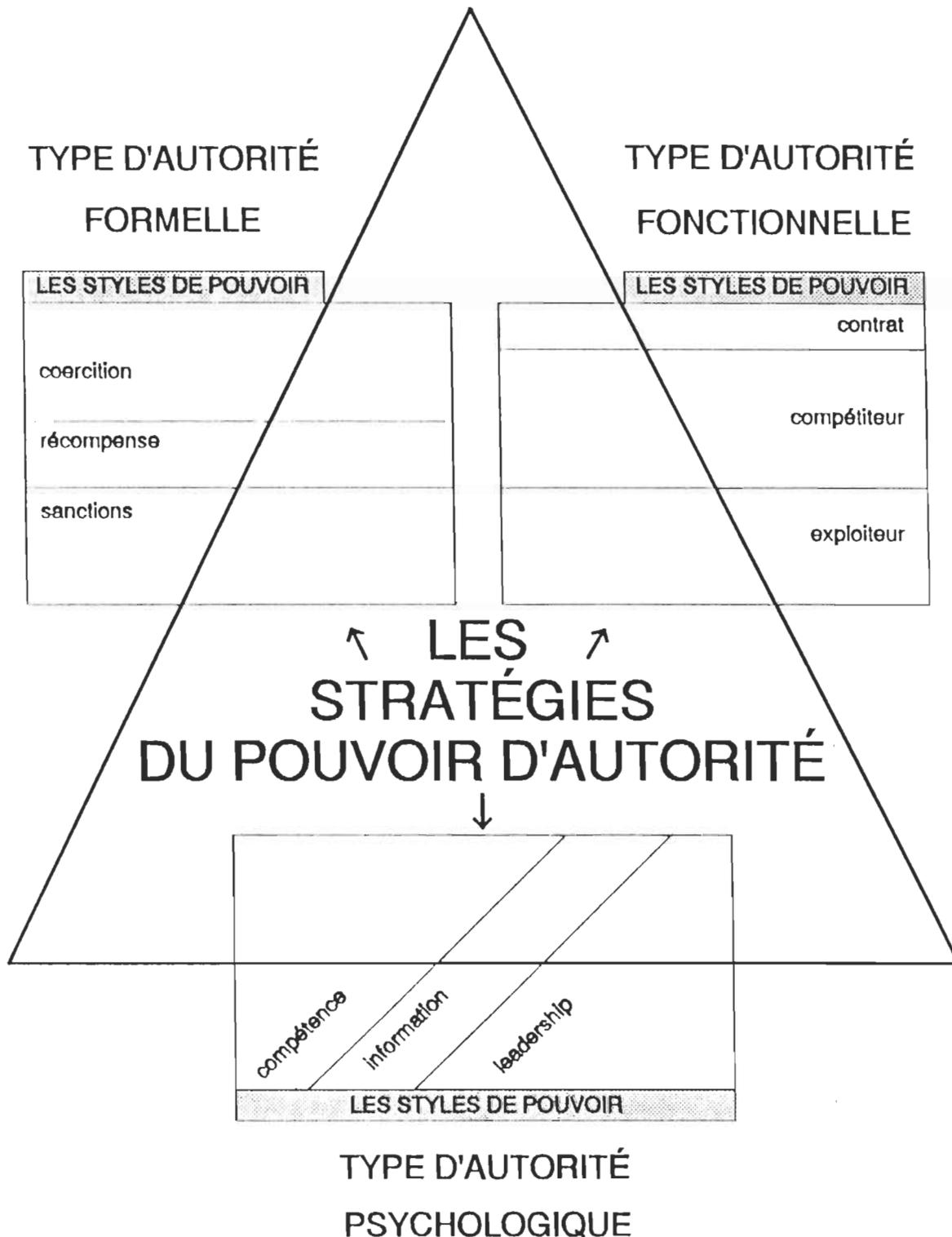


Figure 7 Les styles de pouvoir découlant du type d'autorité psychologique

3.4 Les stratégies de pouvoir d'autorité

L'identification des styles réalisés à l'étape précédente a permis de regrouper l'ensemble des traits caractéristiques que Legendre (1988) a défini comme une manière propre, typique, caractérisant la façon globale d'un individu ou d'un groupe d'individus de se comporter, d'agir, de s'exprimer et qui confère une personnalité distincte et reconnaissable.

Dans la prochaine étape il sera question d'identifier les stratégies en s'appuyant sur la définition de Kelada (1990). Celui-ci stipule que "la stratégie consiste à identifier les moyens nécessaires pour la réalisation de l'objectif établi". Cette étape débutera par l'identification des stratégies associées aux styles de l'autorité formelle.

3.4.1 L'autorité formelle et ses stratégies

Lorsqu'ils parlent d'**autorité formelle**, Perreault et Miles (1978: 86) mentionnent que certains individus utiliseront exclusivement comme stratégie d'influence, l'autorité formelle dont ils sont investis de par la position qu'ils occupent dans la structure sociale. D'autres tente-

ront d'influencer les gens en utilisant des stratégies de pouvoir informel ou personnel (comme les relations amicales ou l'expertise), alors que d'autres se serviront plus de techniques trompeuses pour impressionner (comme stratégie d'influence dominante).

L'étape suivante s'appuyera sur la définition de l'autorité formelle (tableau 4, p: 84). À cette définition seront associées les stratégies respectives pour chacun des styles de pouvoir d'autorité identifiés, soit la **coercition**, la **récompense** et les **sanctions**.

3.4.1.1 La stratégie du style "coercition"

La stratégie associée au style coercition, reconnu comme base du pouvoir d'autorité, qui suppose l'application de sanctions, est la **persistance**. Cette dernière consiste à demeurer ferme dans sa manière de penser et d'agir. La stratégie peut aussi prendre une autre forme tel l'abus de pouvoir. Cette stratégie d'autorité est reconnue par Schein (1988), Schilit et Locke (1982) ainsi que par Northcraft et Neale (1990).

Plusieurs auteurs dont French et Raven (1959), Bacharach et Lawler (1980), Yukl (1981) et Serruys (1984) reconnaissent la coercition comme étant une stratégie de pouvoir reliée à l'exercice de l'autorité.

Pour Laurin (1989), la coercition consiste à l'action de contraindre par l'application de sanctions.

3.4.1.2 La stratégie du style "récompense"

La stratégie du style récompense basée sur le désir d'obtenir des biens ou des avantages, est la **bienveillance**. La bienveillance est surtout utilisée comme une tactique amicale pour influencer. Ce style peut aussi se manifester en offrant des faveurs, des échanges monétaires ou par l'utilisation de traitements de faveur.

La bienveillance (disposition favorable envers quelqu'un) est reconnue comme étant une stratégie d'autorité par Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980), Schilit et Locke (1982).

Pour Chappuis et Paulhac (1987), l'autorité s'appuie sur la sociabilité et la bienveillance. Quand à cela s'ajoutent la stabilité émotionnelle et l'objectivité, ces individus sont des véritables <<négociateurs>>.

Selon Kipnis et Schmidt (1988), la bienveillance est utilisée comme tactique amicale lorsque le style "Séducteur" veut influencer.

Pour Schein (1988), la stratégie peut se manifester en offrant des faveurs, des échanges monétaires ou par l'utilisation de traitements de faveur.

Selon Laurin (1989), la récompense est basée sur le désir d'obtenir des biens ou des avantages.

Pour Hersey (1990), la récompense est basée sur l'argent et la promotion.

3.4.1.3 La stratégie du style "sanctions"

La stratégie du style sanctions se manifeste par l'utilisation de moyens effectifs d'accorder des avantages ou des privilèges ou, au contraire, d'infliger des contraintes ou des châtements. Ce style utilise la stratégie du "**règlement**", qui s'appuie sur l'autorité formelle et les règlements de l'organisation.

Le pouvoir de position, tel que définit par Hersey (1990), est la mesure qui confère à l'individu la disposition de récompenses, punitions et sanctions qu'il peut administrer à ses collaborateurs.

Pour Weber (1947), la domination relationnelle-légale s'appuie sur les lois, les **règles**, les **règlements**, les procédures et l'autorité formelle.

Selon Schilit et Locke (1982), Schein (1988), Brion (1989), Morgan (1989), Keys et Case (1990), la stratégie de l'**utilisation des règlements** consiste à adhérer aux règles

et à s'appuyer sur l'autorité formelle et les règlements de l'organisation.

Le **tableau 8** qui suit regroupe, selon les auteurs, les styles et les stratégies de pouvoir qui découlent du type d'autorité formelle.

TABLEAU 8**Les stratégies associées aux styles découlant du type d'autorité formelle****Les caractéristiques:**

Le type de pouvoir d'**autorité formelle** se caractérise par une autorité qui est concentrée au sommet de l'organisation et qui s'appuie sur les lois, les règles, les règlements et les procédures.

STYLES/AUTEURS	STRATÉGIES/AUTEURS	CARACTÉRISTIQUES des styles et des stratégies
<p>Coercition</p> <p>French & Raven (1959) Bacharach & Lawler (1980) Serruys (1984) Brion (1989) Laurin (1989)</p>	<p>Persistance</p> <p>Schilit & Locke (1982), Schein (1988) Northcraft et Neale (1990)</p>	<p>style coercition: La coercition est reconnue comme base du pouvoir d'autorité et elle suppose l'application de sanctions. Brion (1989).</p> <p>stratégie persistance: consiste à demeurer ferme dans sa manière de penser, d'agir. Schein (1988).</p>
<p>Récompense</p> <p>French & Raven (1959) Bacharach & Lawler (1980) Serruys (1984) Brion (1989) Laurin (1989) Hersey (1990)</p>	<p>Bienveillance</p> <p>Kipnis, Schmidt, Wilkinson (1980) Schilit & Locke (1982) Chappuis & Paulhac (1987) Kipnis & Schmidt (1988)</p>	<p>style récompense: La récompense est basée sur le désir d'obtenir des biens ou des avantages. Pour d'autres, la récompense est basée sur l'argent et la promotion. Laurin (1989).</p> <p>stratégie bienveillance: (disposition favorable envers quelqu'un) est reconnue comme étant une stratégie d'autorité. Schilit et Locke (1982).</p>
<p>Sanctions</p> <p>Weber (1947) Simon (1983) Serruys (1984) Brion (1989) Morgan (1989) Hersey (1990)</p>	<p>Règlements</p> <p>Weber (1947) Schilit et Locke (1982) Schein (1988), Brion (1989) Morgan (1989), Keys et Case (1990)</p>	<p>style sanctions: Les sanctions sont les moyens effectifs d'accorder des avantages ou des privilèges ou, au contraire, d'infliger des contraintes ou des châtiments. Serruys (1984).</p> <p>stratégie règlements: s'appuyer sur l'autorité formelle et les règlements de l'organisation. Keys & Case (1990).</p>

3.4.1.4 Les stratégies de l'autorité formelle

Selon le **tableau 8** précédent, les stratégies qui découlent des styles (coercition, récompense, sanctions) de l'autorité formelle, sont la **persistance**, la **bienveillance** et les **règlements** de l'organisation. Ce type d'autorité formelle a la particularité d'être concentré au sommet de l'organisation et il s'appuie sur les lois, les règles, les règlements et les procédures.

La **figure 8** qui suit, sera complétée en lui ajoutant les stratégies de pouvoir associées aux styles découlant de l'autorité formelle.

LES TYPES, LES STYLES ET LES STRATÉGIES DU POUVOIR D'AUTORITÉ

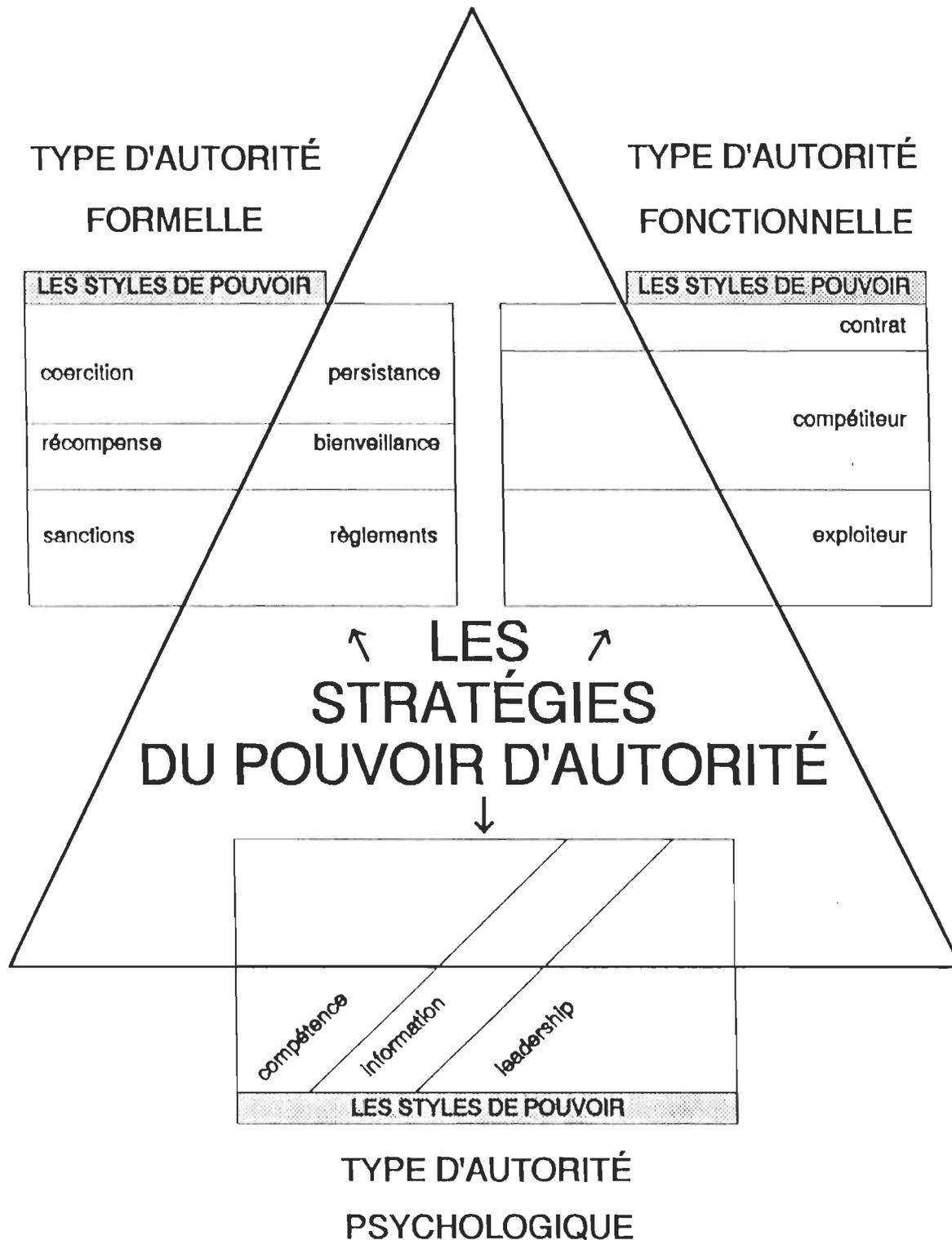


Figure 8 Les stratégies de pouvoir associées aux styles de l'autorité formelle

3.4.2 L'autorité fonctionnelle et ses stratégies

La prochaine étape sera réalisée en s'appuyant sur la définition de l'autorité fonctionnelle (tableau 4, p: 84). À cette définition seront associées les stratégies correspondantes à chacun des styles de pouvoir d'autorité, soit le style **contrat**, le style **compétiteur** et le style **exploiteur**.

3.4.2.1 La stratégie du style "contrat"

Concernant la stratégie associée au style **contrat**, plusieurs auteurs Kipnis, Schmidt, Wilkinson (1980), Schilit et Locke (1982), Kipnis et Schmidt (1988), Schein (1988), Morgan (1989), Northcraft et Neale (1990) reconnaissent que cette stratégie s'appuie sur la **coalition**. Les caractéristiques de cette dernière consistent à former des alliances et des coalitions, qui se définissent comme une entente concertée entre des partis ou des personnes en vue d'exercer une action commune. Les alliances et les coalitions consistent aussi à travailler autour des opposants et à s'entourer de gens compétents.

3.4.2.2 Les stratégies du style "compétiteur"

Parmi les stratégies identifiées, cinq sont associées au **style compétiteur**. La première est **"l'autorité légitime"**, i.e. la stratégie qui permet de donner des ordres à d'autres personnes. La seconde, celle du **"compromis"**, repose sur l'utilisation de ses aptitudes dans les rapports contradictoires. La troisième rend possible l'utilisation de ses aptitudes par les **"échanges"**. La quatrième, **"l'influence"**, consiste à établir des liens avec des personnes bien en vue. La dernière, **"la négociation"**, s'appuie préférentiellement sur la sociabilité et la bienveillance.

Pour Mowday (1978), Perreault et Miles (1978), Kipnis, Schmidt, Wilkinson (1980), Schilit et Locke (1982), Kipnis et Schmidt (1988), Brion (1989), Morgan (1989), Northcraft et Neale (1990) **l'autorité légitime** peut être utilisée comme une stratégie qui permet à une personne de donner des ordres aux autres personnes.

En matière de fonctionnement des collectivités et de pratique de l'autorité, Chappuis et Paulhac (1987) stipulent que si les capacités

physiques et les statuts sociaux conservent leur influence, c'est davantage l'aptitude à échanger, à communiquer à travers des **compromis** dans les rapports contradictoires qui permettent à une personne de diriger une institution.

Pour Morgan (1989), Cohen (1990), Northcraft et Neale (1990), la négociation peut impliquer aussi le **compromis** ou un échange de faveurs.

Selon Mowday (1978), Kipnis, Schmidt, Wilkinson (1980), Serruys (1984), Chappuis et Paulhac (1987), la pratique actuelle de l'autorité s'appuie sur l'aptitude à **échanger**.

Pour Labrecque (1990), l'interaction devient une forme d'influence, lorsqu'il y a des **échanges** réels entre les personnes concernées.

Pour Maccio (1988), "les administrateurs qui utilisent les caractéristiques de l'autorité fonctionnelle se manifestent dans toutes les activités de la vie sociale, économique, politique ou culturelle. Les caractéristiques de cette autorité permettent aux personnes qui la détiennent d'**influencer** sans réciprocité".

Selon Laurin (1989), a du pouvoir celui qui a l'autorité pour faire réaliser et qui possède suffisamment d'**influence** pour avoir accès aux ressources requises notamment aux ressources humaines.

Pour Chappuis et Paulhac (1987), les individus dont l'autorité s'appuie préférentiellement sur la sociabilité et la bienveillance sont des véritables **négociateurs**.

Pour Fauvet et Stefani (1983), Kipnis et Schmidt (1988), Schein (1988), Northcraft et Neale (1990) la stratégie consiste à **négocier** directement avec ceux qui prennent des décisions.

Selon Cohen (1990), lorsque la **négociation** est utilisée comme stratégie, elle signifie l'utilisation d'une forme d'influence avec les autres personnes pour en arriver à une entente acceptable. Dans certains cas, la négociation peut impliquer aussi le compromis ou l'échange de faveurs.

3.4.2.3 Les stratégies du style "exploiteur"

Les stratégies relatives au **style exploiteur** qui ont été identifiées, sont au nombre de quatre. La première, "**la manipulation**", est la méthode d'influence utilisée pour changer le comportement ou la personnalité de l'autre. La seconde est celle qui modifie la nature de la décision et place les personnes devant le "**fait accompli**". La troisième, "**la menace**", permet l'utilisation de l'autre à son propre avantage ou à son propre profit. La dernière, soit "**la persuasion**", consiste à amener les individus à abandonner leur propre préférence pour admettre celle d'autrui.

La **manipulation** consiste à influencer le comportement des autres et est reconnue comme stratégie d'autorité par Allen, Porter et Angle (1981), Bacharach et Lawler (1982), Schilit et Locke (1982), Brion (1989), Northcraft et Neale (1990).

Lors d'une étude, Mowday (1978) a démontré que la **manipulation** était la méthode d'influence la plus souvent utilisée et la plus constante pour atteindre un haut degré d'efficacité.

Selon Perreault et Miles (1978), il existe des personnes qualifiées de "**manipulateurs de pouvoir**", c'est-à-dire qu'elles manipulent les personnes cibles qui sont considérées comme des personnes simples et se servent surtout de leur position dans l'organisation pour influencer les autres.

Allen et Al. (1979) stipulent que la **manipulation** est une stratégie d'influence qui implique la dissimulation de l'intention de l'agent.

L'auteur Vincent (1988) mentionne que l'influence évoque par association le concept de **manipulation**, car force est de constater que, lorsqu'une personne cherche à faire réaliser quelque chose à une autre et ce, à son insu, elle ne peut y parvenir sans le consentement de celle-ci. Est manipulé celui qui accepte de l'être.

Pour Yukl (1981), Funkhauser (1986), Northcraft et Neale (1990), la stratégie du **fait accompli** associée à la **manipulation** consiste à identifier la décision, à la modifier et à placer les personnes devant le fait accompli.

Pour Weber (1947), la domination surgit quand une ou plusieurs personnes en contraignent d'autres par l'emploi direct de la force ou de la **menace**.

Plusieurs auteurs, notamment Mowday (1978), Schilit et Locke (1982), Northcraft et Neale (1990), identifient l'utilisation de la **menace** comme une stratégie reliée à l'exercice de l'autorité.

Selon Davis et Newstrom (1985), l'autocratique utilise les **menaces** et les punitions.

Pour Brion (1989), le style exploiteur pré-suppose comme stratégie l'utilisation de la violence ou des **menaces**. C'est aussi celui qui utilise l'autre à son propre avantage ou à son propre profit.

Pour Mowday (1978), Porter, Allen et Angle (1981), Yukl (1981), Northcraft et Neale (1990), **la persuasion** consiste à faire admettre ou à persuader les autres personnes.

Au cours de ses travaux de recherche sur les individus soumis à l'exercice du pouvoir, l'auteur Galbraith (1985) s'est interrogé pour savoir si c'était par la menace, par la promesse d'une rétribution quelconque, par l'exercice de la **persuasion** ou par quelques autres forces plus profonde, qu'on amène l'individu ou les individus à abandonner leurs propres préférences pour admettre celles d'autrui?

Selon Cohen (1990), la **persuasion** est une façon de convaincre par la logique c'est-à-dire en expliquant simplement à l'autre les bonnes raisons, les raisons les plus importantes du pourquoi elle devrait faire ce que vous désirez.

Le **tableau 9** qui suit regroupe, selon les auteurs analysés, les styles et les stratégies qui découlent du type d'autorité fonctionnelle, qui se trouve dans le statut qui régleme la fonction d'autorité.

TABLEAU 9**Les stratégies associées aux styles découlant du type d'autorité fonctionnelle**

Les caractéristiques: le type de pouvoir d'autorité fonctionnelle se trouve dans le statut qui réglemente la fonction d'autorité. Il évite tout recours à la force, tout en ayant la garantie d'être obéi, même par ceux qui ne sont pas toujours d'accord. Les caractéristiques de ce type d'autorité s'exerce par une tendance vers la domination, la dépendance et la manipulation. - Il a une faible tolérance à l'ambiguïté et conduit habituellement vers des difficultés de leadership.

STYLES / AUTEURS	STRATÉGIES / AUTEURS	CARACTÉRISTIQUES des styles et des stratégies
<p style="text-align: center;">Contrat</p> <p>Brion (1989) Reboul (1989)</p>	<p style="text-align: center;">Coalition</p> <p>Kipnis, Schmidt, Wilkinson (1980) Schilit et Locke (1982) Kipnis et Schmidt (1988), Schein (1988) Morgan (1989), Northcraft et Neale (1990)</p>	<p>style contrat: l'autorité la plus rationnelle de toutes, est celle du contrat, où chacune des parties est liée par son propre consentement. Reboul (1989).</p> <p>stratégie coalition: former des alliances et des coalitions, travailler autour des opposants et s'entourer de gens compétents. Northcraft et Neale (1990)</p>
<p style="text-align: center;">Compétiteur</p> <p>Kipnis & Schmidt (1988) Brion (1989)</p>	<p style="text-align: center;">Autorité légitime</p> <p>Mowday (1978), Perreault et Miles (1978) Kipnis, Schmidt, Wilkinson (1980) Schilit et Locke (1982) Kipnis et Schmidt (1988), Brion (1989) Morgan (1989), Northcraft et Neale (1990)</p> <p style="text-align: center;">Compromis</p> <p>Chappuis et Paulhac (1987), Morgan (1989) Cohen (1990), Northcraft et Neale (1990)</p> <p style="text-align: center;">Échanges</p> <p>Mowday (1978) Kipnis, Schmidt, Wilkinson (1980) Serruys (1984) Chappuis et Paulhac (1987), Labrecque (1990)</p> <p style="text-align: center;">Influence</p> <p>Serruys (1984) Chappuis et Paulhac (1987) Maccio (1988) Schein (1988) Dunham & Pierce (1989) Laurin (1989) Cohen (1990) Northcraft et Neale (1990)</p>	<p>style compétiteur: a comme particularité d'utiliser l'influence et de porter beaucoup d'emphase sur l'autorité et le marchandage. Kipnis et Schmidt (1988)</p> <p>stratégie autorité légitime: l'autorité légitime permet à une personne de donner des ordres aux autres personnes. Northcraft et Neale (1990)</p> <p>stratégie compromis: utiliser ses aptitudes à échanger, à communiquer à travers des compromis dans les rapports contradictoires. Chappuis et Paulhac (1987).</p> <p>stratégie échanges: la pratique actuelle de l'autorité s'appuie sur l'aptitude à échanger. Chappuis et Paulhac (1987).</p> <p>stratégie influence: établir des liens avec des personnes bien en vue. Perreault et Miles (1978). Posséder suffisamment d'influence pour avoir accès aux ressources requises notamment aux ressources humaines. Laurin (1989).</p>

STYLES / AUTEURS	STRATÉGIES / AUTEURS	CARACTÉRISTIQUES des styles et des stratégies
<p align="center">Compétiteur (suite)</p>	<p align="center">Négociation</p> <p>Fauvet et Stefani (1983), Chappuis et Paulhac (1987), Kipnis et Schmidt (1988), Schein (1988), Cohen (1990), Northcraft et Neale (1990)</p>	<p>stratégie négociation: les individus dont l'autorité s'appuie préférentiellement sur la sociabilité et la bienveillance sont des véritables négociateurs. Chappuis et Paulhac (1987).</p>
<p align="center">Exploiteur</p> <p>Brion (1989)</p>	<p align="center">Manipulation</p> <p>Mowday (1978) Perreault et Miles (1978), Allen et Al. (1979), Porter, Allen et Angle (1981), Bacharach et Lawler (1982), Schilit et Locke (1982), Vincent (1988), Brion (1989), Northcraft et Neale (1990)</p> <p align="center">Fait accompli</p> <p>Yukl (1981) Funkhauser (1986) Northcraft et Neale (1990)</p> <p align="center">Menace</p> <p>Weber (1947), Mowday (1978) Schilit et Locke (1982) Davis et Newstrom (1985) Schilit et Locke (1982), Brion (1989) Northcraft et Neale (1990)</p> <p align="center">Persuasion</p> <p>Mowday (1978) Porter, Allen et Angle (1981) Yukl (1981), Galbraith (1985) Cohen (1990) Northcraft et Neale (1990)</p>	<p>style manipulateur: le style "manipulateur": celui qui veut changer le comportement ou la personnalité de l'autre sans qu'il en soit conscient ou sans son consentement volontaire. Brion (1989).</p> <p>stratégie manipulation: manipule les personnes cibles qui sont considérées comme des personnes simples et se sert surtout de sa position dans l'organisation. Perreault et Miles (1978).</p> <p>Implique la dissimulation de l'intention de l'agent. Allen et Al (1979).</p> <p>Cherche à faire réaliser à une autre personne quelque chose et ce, à son insu, cependant elle ne peut y parvenir sans le consentement de celle-ci. Vincent (1988).</p> <p>stratégie du fait accompli: modifier la nature de la décision et placer les personnes devant le fait accompli. Funkhauser (1986).</p> <p>stratégie menace: utiliser l'autre à son propre avantage ou à son propre profit. Brion (1989).</p> <p>stratégie persuasion: amener l'individu ou les individus soumis à l'exercice du pouvoir, à abandonner leurs propres préférences pour admettre celles d'autrui. Galbraith (1985)</p>

3.4.2.4 Les stratégies de l'autorité fonctionnelle

Selon le **tableau 9** précédent, les stratégies rattachées aux styles (contrat, compétiteur, exploiteur) de l'autorité fonctionnelle, sont la **coalition**, l'**autorité légitime**, le **compromis**, les **échanges**, l'**influence**, la **négo-ciation**, la **manipulation**, le **fait accompli**, la **menace** et la **persuasion**. Ce type d'autorité fonctionnelle a la particularité de s'exercer par une tendance vers la domination, la dépendance et la manipulation.

La **figure 9** qui suit sera complétée en lui ajoutant les stratégies de pouvoir qui découlent des styles de l'autorité fonctionnelle.

LES TYPES, LES STYLES ET LES STRATÉGIES DU POUVOIR D'AUTORITÉ

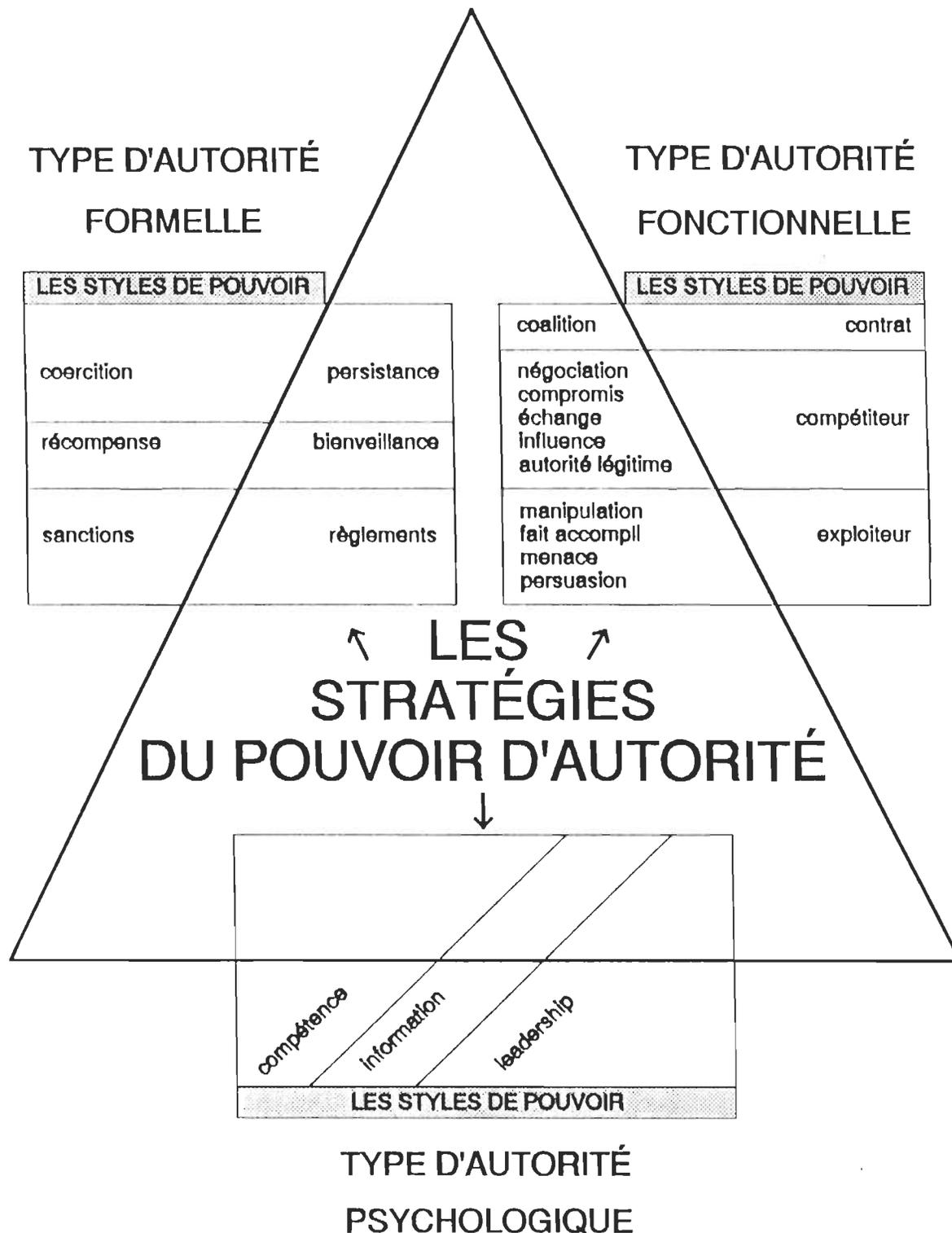


Figure 9 Les stratégies de pouvoir associées aux styles de l'autorité fonctionnelle

3.4.3 L'autorité psychologique et ses stratégies

La dernière étape du processus d'identification des stratégies sera celle relative à l'**autorité psychologique**. Elle s'appuiera sur la définition de ce type d'autorité, réalisée dans le tableau 4, (p: 84). À cette définition seront associées les stratégies correspondantes à chacun des styles de pouvoir d'autorité psychologique, soit la **compétence**, le contrôle de l'**information** et le **leadership**.

3.4.3.1 Les stratégies du style "compétence"

Les stratégies relatives au style compétence sont "**le contrôle des ressources**" et "**l'expertise**". La stratégie du contrôle des ressources se caractérise par le contrôle des actions qui les rendent possibles. Cette stratégie s'appuie sur la possession de suffisamment d'influence pour avoir accès aux ressources requises, notamment aux ressources humaines. La seconde stratégie correspond à la compétence et aux spécialités de l'individu en maintenant ses connaissances et sa pratique à jour, en démontrant son expertise par la résolution de problèmes importants, en prenant de bonnes décisions, en procurant des conseils avisés et finalement en défiant avec succès certains projets.

Pour Kanter (1977), le contrôle des ressources est la stratégie qui permet de contrôler les actions qui les rendent possibles. Pour Schein (1988), cette stratégie consiste à utiliser le personnel en place. Mintzberg (1984), Schein (1988) Morgan (1989), Brion (1989), Northcraft et Neale (1990) reconnaissent comme stratégie le contrôle des ressources.

Selon Laurin (1989), "A du pouvoir celui qui a l'autorité pour faire réaliser et qui possède suffisamment d'influence pour avoir accès aux **ressources** requises notamment aux ressources humaines".

La **stratégie expertise** est reconnue par Bacharach et Lawler (1982), Livian (1988), Brion (1989), Northcraft et Neale (1990).

Selon Perreault et Miles (1978), l'influenceur expert est un être plutôt distant qui utilise ses **connaissances d'expert** pour influencer les autres. D'autres tenteront d'influencer les gens en utilisant des stratégies de pouvoir informel ou personnel telles: les relations amicales ou l'expertise.

Pour Yukl (1981), la stratégie "expertise" consiste à maintenir ses connaissances et sa pratique à

jour. Elle se concrétise par la résolution de problèmes importants en prenant de bonnes décisions, en procurant des conseils avisés et en défiant avec succès certains projets.

Selon Laurin (1989), l'**expertise** correspond à la compétence et aux connaissances spécialisées de l'individu.

3.4.3.2 La stratégie du style "information"

La stratégie relative au style de celui qui contrôle l'information consiste à s'intégrer aux réseaux formels et informels d'information, à les utiliser pour convaincre les autres et à choisir les éléments que l'on va retenir, dont on va discuter.

Selon French et Raven (1959), Mowday (1978), Bacharach et Lawler (1980), Yukl (1981), Fauvet et Stefani (1983), Livian (1988), Brion (1989), Morgan (1989), Northcraft et Neale (1990), le contrôle de l'information est considéré comme une stratégie de pouvoir.

Pour Kanter (1977), Schilit et Locke (1982), un administrateur efficace doit s'intégrer aux réseaux formels et informels d'information.

Livian (1988: 11) rapporte qu'il est possible pour un individu d'augmenter son pouvoir grâce à la position qu'il occupe dans la structure organisationnelle et aussi grâce à ses caractéristiques personnelles, à son expertise et à sa possibilité de **contrôler l'information**.

Pour Schein (1988), la stratégie consiste à exagérer l'information, à l'utiliser pour convaincre les autres et à se servir de ses contacts pour obtenir de l'information.

Selon Vincent (1988), les personnes qui échangent un minimum d'informations pertinentes, afin d'en venir à un accord, doivent mettre en place une relation d'influence réciproque et connue des deux partenaires.

Pour Funkhauser (1989), le contrôle de l'information consiste à transmettre ses messages à la cible, à fabriquer et transmettre de nouveaux messages à partir du feed-back des données obtenues sur l'état des lieux.

Selon Laurin (1989), le contrôle de l'information permet à celui qui l'exerce, de choisir les éléments que l'on va retenir, dont on va discuter.

Pour Yukl (1989), la stratégie du contrôle de l'information consiste à avoir le contrôle de certaines informations, avoir la possibilité de récolter, d'enregistrer, d'analyser, de rapporter certaines informations opérantes.

3.4.3.3 Les stratégies du style "leadership"

Les stratégies relatives au style leadership est en premier lieu **"le charisme"** dont la caractéristique est de se servir de l'affection d'une personne à son égard pour obtenir l'assentiment à sa requête Yukl (1989). La seconde stratégie est celle de **"l'adhésion"** et consiste à influencer le comportement d'autrui afin d'obtenir l'adhésion ou l'engagement des autres Hersey (1989).

Pour French et Raven (1959), Yukl (1981), Laurin (1989), Morgan (1989), Northcraft et Neale (1990), la source personnelle du pouvoir provient entre autre du charisme.

Selon Maccio (1988), l'autorité charismatique a pour source des dons particuliers, possédés par certaines personnes, leur conférant en conséquence un prestige naturel reconnu par leur entourage. **Les leaders**

se manifestent dans la vie des groupes, dans la vie politique ou sociale. Ils marquent les personnes qui subissent ou acceptent leur influence. Les caractéristiques de cette autorité sont:

- **la sûreté de soi** : qu'elle soit consciente ou inconsciente, elle permet au leader de s'affirmer dans toutes les circonstances concernant ses dons. Le danger fréquent est d'élargir son champ d'intervention et de se croire des dons dans tous les domaines.

- **la monopolisation**: pour le leader charismatique, elle consiste à accaparer l'attention, à prendre et à conserver la parole pour mieux répandre ses vérités.

Maccio (1988) ajoute que les personnes influencées par ces leaders sont nombreuses. On les retrouve comme participants dans toutes les réunions de groupes, comme adhérents à toute organisation ou comme citoyens d'une nation.

Pour Ouimet (1990), la stratégie d'identification est associée à un style de personnalité que l'on retrouve chez certaines personnes et auxquelles les ci-

bles ont le désir de s'identifier à cause de leurs attraits, de leur charisme ou même de leurs relations privilégiées avec des individus hautement influents. Ce charisme leur permet de s'attirer le dévouement et la loyauté des autres.

Le **tableau 10** qui suit regroupe, selon les auteurs analysés, les styles et les stratégies qui découlent du type d'autorité psychologique.

TABLEAU 10**Les stratégies associées aux styles découlant du type d'autorité psychologique**

Les caractéristiques: le type de pouvoir d'autorité psychologique se caractérise par une autorité qui repose sur des habiletés de leadership, technologiques et sociales, c'est-à-dire sur des habiletés rattachés à la personne; soit des habiletés innées comme la personnalité ou des habiletés apprises comme les habiletés technologiques.

STYLES / AUTEURS	STRATÉGIES / AUTEURS	CARACTÉRISTIQUES des styles et des stratégies
<p style="text-align: center;">Compétence</p> <p>French et Raven (1959) Mucchielli (1978) Kanter (1977) Bacharach & Lawler (1980) Comb (1984) Simon (1983) Serruys (1984) Chappuis & Paulhac (1987) Livian (1988) Maccio (1988) Vincent (1988) Brion (1989) Laurin (1989) Reboul (1989) Yukl (1989) Northcraft & Neale (1990)</p>	<p style="text-align: center;">Contrôle de ressources</p> <p>Kanter (1977) Mintzberg (1984) Schein (1988) Laurin (1989) Morgan (1989) Brion (1989) Northcraft et Neale (1990)</p> <p style="text-align: center;">Expertise</p> <p>Perreault et Miles (1978) Yukl (1981) Bacharach et Lawler (1982) Livian (1988) Brion (1989) Laurin (1989) Yukl (1989) Northcraft et Neale (1990)</p>	<p>style compétence: la source de l'autorité de compétence, se trouve dans une série de démarches complémentaires : la connaissance (théorie), l'expérience (pratique), la recherche permanente (praxis). Maccio (1988).</p> <p>stratégie contrôle des ressources: contrôler les actions qui rendent les actions possibles. Kanter (1977). Posséder suffisamment d'influence pour avoir accès aux ressources requises notamment aux ressources humaines. Laurin (1989).</p> <p>stratégie expertise: correspond à la compétence et aux connaissances spécialisées de l'individu. Laurin (1989). Maintenir ses connaissances et sa pratique à jour, en démontrant son expertise par la résolution de problèmes importants, en prenant de bonnes décisions, en procurant des conseils avisés et finalement en défiant avec succès certains projets. Yukl (1989).</p>

STYLES / AUTEURS	STRATÉGIES / AUTEURS	CARACTÉRISTIQUES des styles et des stratégies
<p style="text-align: center;">Leadership</p> <p>Serruys (1984) Chappuis & Paulhac (1987) Maccio (1988) Reboul (1989)</p>	<p style="text-align: center;">Charisme</p> <p>French et Raven (1959) Yukl (1981) Maccio (1988) Laurin (1989) Morgan (1989) Yukl (1989) Northcraft et Neale (1990) Ouimet (1990)</p> <p style="text-align: center;">Adhésion</p> <p>Chappuis & Paulhac (1987) Hersey (1989)</p>	<p>style leadership: il existe des individus dont l'autorité s'appuie préférentiellement sur l'engagement dans l'action et sur la maîtrise des affects sans pour autant être indifférents à l'égard d'autrui, ces individus sont des véritables <<leaders>> au sens dynamique du terme, c'est-à-dire qu'ils sont capables d'influencer les comportements d'autrui. Chappuis & Paulhac (1987).</p> <p>stratégie charisme: se servir de l'affection d'une personne à son égard pour obtenir l'assentiment à sa requête. (Yukl, 1989). Se servir de sa personnalité à laquelle les cibles ont le désir de s'identifier à cause de son attrait, son charisme ou même de ses relations privilégiées avec des individus hautement influents. Dunham & Pierce (1989), Ouimet (1990).</p> <p>stratégie de l'adhésion: il existe des individus qui sont capables d'influencer les comportements d'autrui (Chappuis & Paulhac, 1987), et d'obtenir l'adhésion ou l'engagement des autres. Hersey (1989).</p>
<p style="text-align: center;">Information</p> <p>French et Raven (1959) Kanter (1977) Bacharach & Lawler (1980) Comb (1984) Mintzberg (1984) Chappuis & Paulhac (1987), Livian (1988) Maccio (1988) Brion (1989) Laurin (1989) Reboul (1989)</p>	<p style="text-align: center;">Contrôle de l'information</p> <p>French et Raven (1959) Mowday (1978) Kanter (1977) Bacharach et Lawler (1980) Yukl (1981) Schilit et Locke (1982) Fauvet et Stefani (1983) Livian (1988) Schein (1988) Vincent (1988) Brion (1989) Funkhauser (1989) Laurin (1989) Morgan (1989) Yukl (1989) Northcraft et Neale (1990)</p>	<p>style de celui qui contrôle l'information: le pouvoir de quelqu'un est à son maximum lorsqu'il contrôle toutes les étapes; il recueille ses propres informations, il les analyse lui-même, il fait ses choix et il se passe d'autorisation pour exécuter lui-même ses propres décisions. Mintzberg (1984).</p> <p>stratégie de l'utilisation de l'information: s'intégrer aux réseaux formels et informels d'information. Kanter (1977), Schilit et Locke (1982).</p> <p>Exagérer l'information, utiliser l'information pour convaincre les autres, utiliser des contacts pour l'information. Schein (1988).</p> <p>Le contrôle de l'information permet à celui qui l'exerce de choisir les éléments que l'on va retenir, dont on va discuter. Laurin (1989).</p> <p>Avoir le contrôle de certaines informations, avoir la possibilité de récolter, d'enregistrer, d'analyser, de rapporter certaines informations opérantes. Yukl (1989).</p>

3.4.3.4 Les stratégies de l'autorité psychologique

Selon le **tableau 10** précédent, les stratégies rattachées aux styles (compétence, leadership, information) de l'autorité psychologique sont le **contrôle des ressources**, l'**expertise**, le **charisme**, l'**adhésion** et le **contrôle de l'information**. Ce type d'autorité psychologique a la particularité de reposer sur des habiletés de leadership technologiques et sociales, c'est-à-dire sur des habiletés rattachées à la personne ou des habiletés apprises comme les habiletés technologiques.

La **figure 10** qui suit sera complétée en lui ajoutant les stratégies de pouvoir associées aux styles découlant de l'autorité psychologique.

LES TYPES, LES STYLES ET LES STRATÉGIES DU POUVOIR D'AUTORITÉ

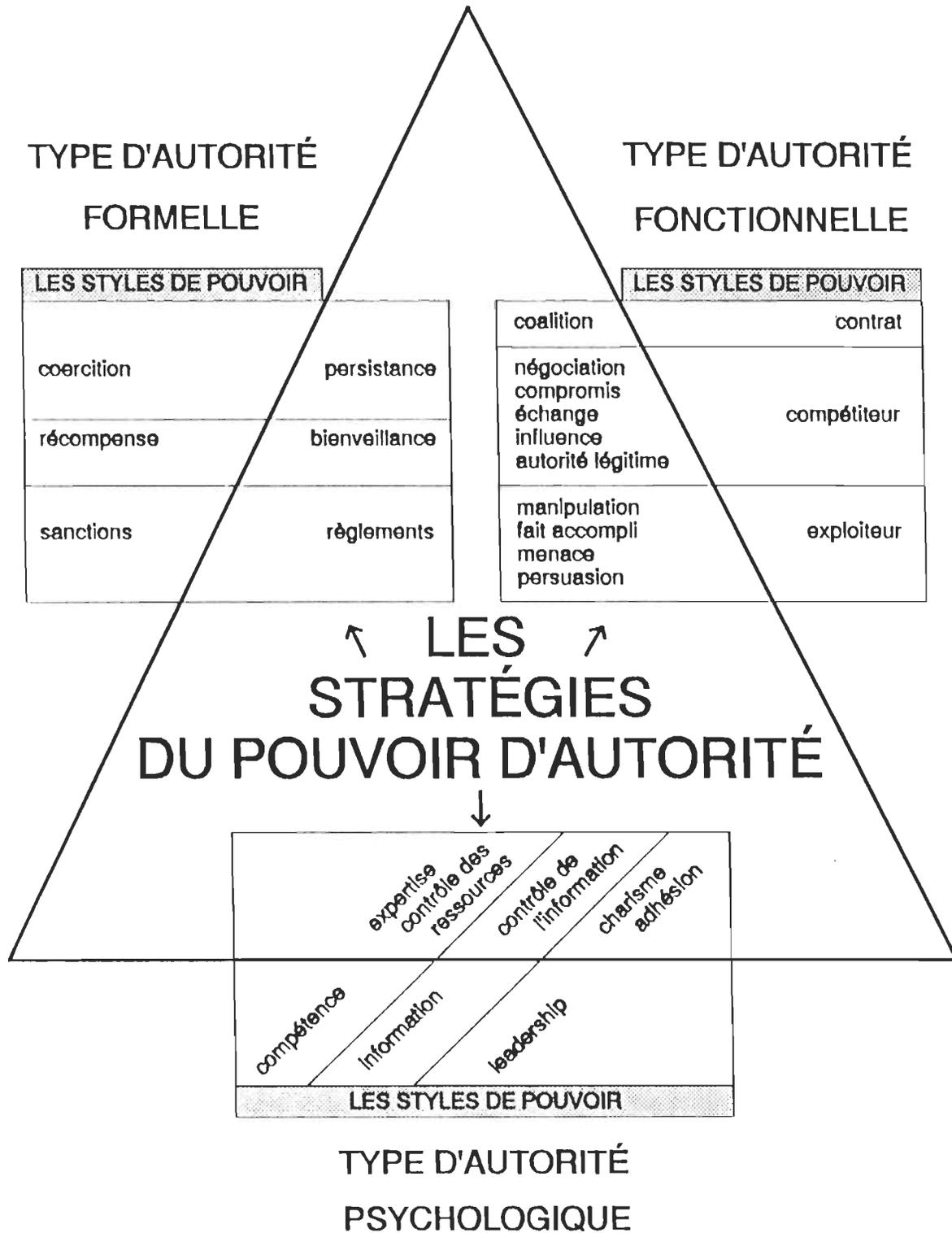


Figure 10 Les stratégies de pouvoir associées aux styles découlant de l'autorité psychologique

CHAPITRE IV

Présentation d'un modèle théorique

4. MODÈLE THÉORIQUE PROPOSÉE

À l'aide de **figures progressives** (figures 1 à 10), le chapitre précédent a permis d'élucider l'identification des types, des styles et des stratégies du pouvoir d'autorité. La méthodologie utilisée (recherche de type exploratoire), a permis d'obtenir à l'aide de ces figures, une plus grande clarification théorique du concept du pouvoir d'autorité. Cette clarification a permis d'identifier, nommer, classer, décrire et questionner les types et les styles de pouvoir d'autorité, en relation avec les stratégies théoriques du pouvoir d'autorité rattachées à chacun de ces styles.

Ces trois types d'autorité (formelle, fonctionnelle et psychologique) ont permis de clarifier les grandes tendances reliées au pouvoir d'autorité. Ils ont démontré comment les formes de domination acquièrent leur légitimité et deviennent des relations de pouvoir jugées normales et socialement acceptables.

Les styles de pouvoir qui découlent de ces trois types de pouvoir d'autorité définissent, pour chaque individu dans un contexte de comportement organisationnel, la manière d'être qui lui est propre. Cette manière d'être caractérise la façon globale de se comporter, d'agir, de s'expri-

mer et confère aux administrateurs, une personnalité distincte et reconnaissable dans sa relation avec la cible.

Quant aux stratégies reliées aux styles de pouvoir d'autorité, elles sont considérées comme étant des techniques subtiles habituellement choisies par les administrateurs pour leur efficacité, et, parce qu'elles sont jugées comme étant les plus adéquates compte tenu de l'objectif fixé et des ressources disponibles.

Le but de la prochaine étape consiste à présenter un modèle théorique qui permet de regrouper l'information relative aux styles et aux stratégies du pouvoir d'autorité, pour chacun des trois types, soit: **formelle, fonctionnelle et psychologique**. L'objectif sera de circonscrire les relations directes de dépendance entre les types, les styles et les stratégies reliées au pouvoir d'autorité.

4.1 Le pouvoir d'autorité formelle

Le premier type de pouvoir d'autorité a été qualifié d'autorité **formelle** parce qu'il se caractérise par un pouvoir d'autorité qui est accordé et reconnu par l'organisation. L'administrateur concentré au sommet de l'organisation qui détient ce type de pouvoir d'autorité possède les moyens effectifs d'accorder des

avantages ou des privilèges ou, au contraire, d'infliger des contraintes ou des châtiments. L'exercice de ces actions se réalise en s'appuyant sur les lois, les règles, les règlements et les procédures propres à son organisation.

4.1.1 Les styles et les stratégies de l'autorité formelle

Le premier style qui caractérise la façon globale de se comporter, d'agir, de s'exprimer, est le **style de coercition**. Ce style est reconnu comme base du pouvoir d'autorité et il suppose l'application de sanctions. La stratégie qui vient appuyer l'application de sanctions est la **stratégie de persistance**, qui consiste à demeurer ferme dans sa manière de penser et d'agir.

Le second style qui rejoint cette catégorie est le style qui utilise les **récompenses**. Ces dernières sont basées sur l'argent ou la promotion, dans le but d'obtenir des biens ou des avantages. La stratégie associée à ce style est la **bienveillance**, se caractérisant par une combinaison de dispositions favorables envers quelqu'un.

Le troisième style rattaché au type de pouvoir de l'autorité formelle, est le style qui favorise l'utili-

sation de **sanctions**. L'utilisation des sanctions qu'un administrateur peut infliger à ses collaborateurs est considérée comme un moyen effectif d'accorder des avantages ou des privilèges ou, au contraire, d'infliger des contraintes ou des châtiments. La stratégie relative à l'application des sanctions s'appuie sur l'utilisation des **règlements** de l'organisation, propres aux caractéristiques du type d'autorité formelle.

4.1.2 Sommaire

Ce premier type de pouvoir d'autorité **formelle** qui vient d'être présenté, se caractérise par un pouvoir d'autorité qui est accordé et reconnu par l'organisation. Le fait que l'administrateur s'appuie sur la position et la fonction qu'il occupe dans l'organisation, le distingue des autres types d'autorité. Les styles et les stratégies qui découlent de ce type de pouvoir d'autorité **formelle**, consistent à utiliser des dispositions favorables envers quelqu'un en demeurant ferme dans sa manière de penser et d'agir.

La principale caractéristique qui distingue le type de pouvoir d'autorité formelle, par rapport au prochain type, soit celui de l'autorité fonctionnelle, est que le premier s'appuie sur la position et la fonc-

tion reconnues dans l'organisation, tandis que le second se différencie par son statut qui régleme la fonction d'autorité.

4.2 Le pouvoir d'autorité fonctionnelle

Ce type de pouvoir d'autorité **fonctionnelle** se discerne dans le statut qui régleme la fonction d'autorité. L'administrateur qui utilise cette forme d'autorité évite tout recours à la force, tout en ayant la garantie d'être obéi, même par ceux qui ne sont pas toujours d'accord. Les caractéristiques de ce type de pouvoir d'autorité s'exercent par une tendance vers la domination, la dépendance et la manipulation. Il a une faible tolérance à l'ambiguïté et conduit habituellement vers des difficultés de leadership.

4.2.1 Les styles et les stratégies de l'autorité fonctionnelle

Le premier style relié au type de pouvoir d'autorité fonctionnelle se caractérise par une autorité considérée comme étant la plus rationnelle de toutes, soit celle du **contrat**, où chacune des parties est liée par son propre consentement. La stratégie correspondante à ce style d'autorité

consiste tout d'abord à former **des alliances et des coalitions**, à travailler autour des opposants et à s'entourer de gens compétents.

Le second style, soit celui du style "**compétiteur**", s'adresse à la personne qui rivalise contre les autres pour obtenir ce qu'elle veut en testant sa supériorité sur ces derniers. Plusieurs stratégies se rattachent à ce style. La première s'appuie préférentiellement sur la sociabilité et la bienveillance. Celui qui utilise ces deux particularités est considéré comme un véritable **négociateur**. La seconde consiste à se servir de ses aptitudes à échanger, à communiquer à travers des **compromis** dans les rapports contradictoires. La troisième, l'aptitude à **échanger**, est aussi une stratégie d'autorité liée à la pratique actuelle de ce style. La quatrième stratégie repose, en premier lieu, sur l'établissement des liens avec des personnes bien en vue et, en second lieu, sur le fait de posséder suffisamment d'**influence** pour avoir accès aux ressources requises notamment aux ressources humaines. La dernière stratégie associée à ce style est l'**autorité légitime**, qui permet à une personne de donner des ordres aux autres personnes.

Le dernier style, identifié sous le regroupement du type d'autorité fonctionnelle, est le style "**exploiteur**". La personne sujette à l'employer met à profit n'importe quel moyen pour utiliser celui ou celle qui détient le pouvoir. Ce style s'identifie au pouvoir par la force et présuppose l'utilisation de la violence ou des menaces. Il se caractérise par plusieurs stratégies dont la première s'appuie sur la **manipulation**. Celle-ci implique la dissimulation de l'intention vis-à-vis les personnes cibles qui sont considérées comme des personnes simples, en leur faisant réaliser quelque chose, soit à leur insu ou sans leur consentement. La seconde stratégie consiste à modifier la nature de la décision et à placer les personnes devant le **fait accompli**. La troisième se distingue par l'utilisation de la **menace** qui se manifeste en se servant de l'autre à son propre avantage ou à son propre profit. La dernière stratégie qui découle du style exploiteur est celle de la **persuasion**, poussant l'individu ou les individus soumis à l'exercice du pouvoir, à abandonner leur propre préférence pour admettre celle d'autrui.

4.2.2 Sommaire

Ce deuxième type de pouvoir d'autorité **fonctionnelle**, se caractérise par un statut qui réglemente la fonction d'autorité reconnue par l'organisation. L'administrateur qui utilise les styles et les stratégies découlant du type de pouvoir d'autorité **fonctionnelle** a comme particularité de rivaliser contre les autres pour obtenir ce qu'il veut et utilise n'importe quel moyen pour exploiter celui ou celle qui détient le pouvoir.

4.3 Le pouvoir d'autorité psychologique

Le type de pouvoir d'autorité **psychologique** se caractérise par une autorité qui repose sur des habiletés de leadership, technologiques et sociales, c'est-à-dire sur des habiletés rattachées à la personne; soit des habiletés reliées à la personnalité ou des habiletés apprises comme les habiletés technologiques. Ce type d'autorité représente l'autorité de compétence et s'exprime aussi par le pouvoir personnel, par des politiques et des règles de commandement, ainsi que par des consultations auprès des subordonnés pour certains types de décisions.

4.3.1 Les styles et stratégies de l'autorité psychologique

Le premier style faisant partie du type de pouvoir d'autorité psychologique est celui de la "**compétence**". Il s'appuie sur la connaissance, l'expérience et la recherche permanente. Ce style consiste à l'utilisation de son **expertise** en maintenant à profit ses connaissances lors de la résolution de problèmes importants, en prenant de bonnes décisions, en procurant des conseils avisés et en défiant avec succès certains projets. La deuxième stratégie se caractérise par le **contrôle des ressources**, c'est-à-dire par le contrôle des actions qui rendent les actions possibles. Cette stratégie s'appuie sur la possession de suffisamment d'influence pour avoir accès aux ressources requises notamment aux ressources humaines.

Le second style du type de pouvoir d'autorité psychologique est celui dont le pouvoir de quelqu'un est à son maximum. Il recueille ses propres "**informations**", il les analyse lui-même, il fait ses choix et il se passe d'autorisation pour exécuter lui-même ses propres décisions. La stratégie reliée à ce style, qui s'appuie l'analyse de l'information, est le **contrôle de l'information**. Ce dernier consiste à utiliser ses contacts pour obtenir l'information en s'intégrant aux

réseaux formels et informels d'information. Ce contrôle de l'information permet à celui qui l'exerce de récolter, d'enregistrer, d'analyser, de rapporter, d'exagérer l'information, d'utiliser l'information pour convaincre les autres et de choisir les éléments qui seront retenus et qui seront discutés.

Le troisième et dernier style découlant du type de pouvoir d'autorité psychologique est celui du "**leader**" que l'on retrouve chez les individus dont l'autorité s'appuie préférentiellement sur l'engagement dans l'action et sur la maîtrise des affects sans pour autant être indifférents à l'égard d'autrui. Ces individus sont des véritables <<leaders>> au sens dynamique du terme, c'est-à-dire qu'ils sont capables d'influencer les comportements d'autrui. L'une des stratégies propre à ce style est celle d'obtenir l'**adhésion** ou l'engagement des autres. L'autre étant celle du **charisme**, auquel les cibles ont le désir de s'identifier à cause de sa personnalité, de son attrait ou même de ses relations privilégiées avec des individus hautement influents.

4.4 Proposition d'un modèle d'identification des types, des styles et des stratégies du pouvoir d'autorité

Le modèle d'identification des types, des styles et des stratégies qui vient d'être expliqué regroupe en fait pour chacun des types de pouvoir d'autorité (**formelle, fonctionnelle, psychologique**), leurs styles de pouvoir respectifs ainsi que les stratégies d'autorité qui s'y rattachent.

Les types d'autorité sont souvent considérés comme étant arbitraires. Cependant, ils rendent possible la clarification des grandes tendances en permettant de comprendre comment les formes de domination acquièrent leur légitimité et deviennent des relations de pouvoir jugées normales et socialement acceptables.

Les styles de pouvoir définissent pour chaque individu, dans un contexte de comportement organisationnel, la manière d'être qui lui est propre. Cette manière d'être caractérise la façon globale de se comporter, d'agir, de s'exprimer et confère à l'administrateur une personnalité distincte et reconnaissable dans sa relation avec la cible.

Les stratégies reliées aux styles de pouvoir d'autorité sont des techniques subtiles qui s'appuient sur des bases de pouvoir et qui exigent une excellente connaissance de la situation afin que la personne puisse choisir la bonne stratégie. Pour choisir la bonne stratégie, il faut qu'elle connaisse les conditions du jeu, c'est-à-dire la personnalité et les réactions probables des individus qui ont à intervenir dans la décision, les forces qui sont contre ses orientations et celles qui sont potentiellement en sa faveur. De plus, le choix de la bonne stratégie consiste à identifier les moyens nécessaires pour la réalisation de l'objectif établi.

Dans l'exercice de leurs fonctions, les administrateurs des commissions scolaires utilisent différents comportements pour manifester leur pouvoir d'autorité. La **figure 11** qui suit, leur permettra de reconnaître quels sont les **styles** et les **stratégies** qu'ils utilisent et sur lesquels ils s'appuient dans l'actualisation de leur pouvoir d'autorité. Cette identification des styles et des stratégies utilisés les aidera à discerner le **type** de pouvoir d'autorité qui correspond le plus à leurs responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles.

LES TYPES, LES STYLES ET LES STRATÉGIES DU POUVOIR D'AUTORITÉ

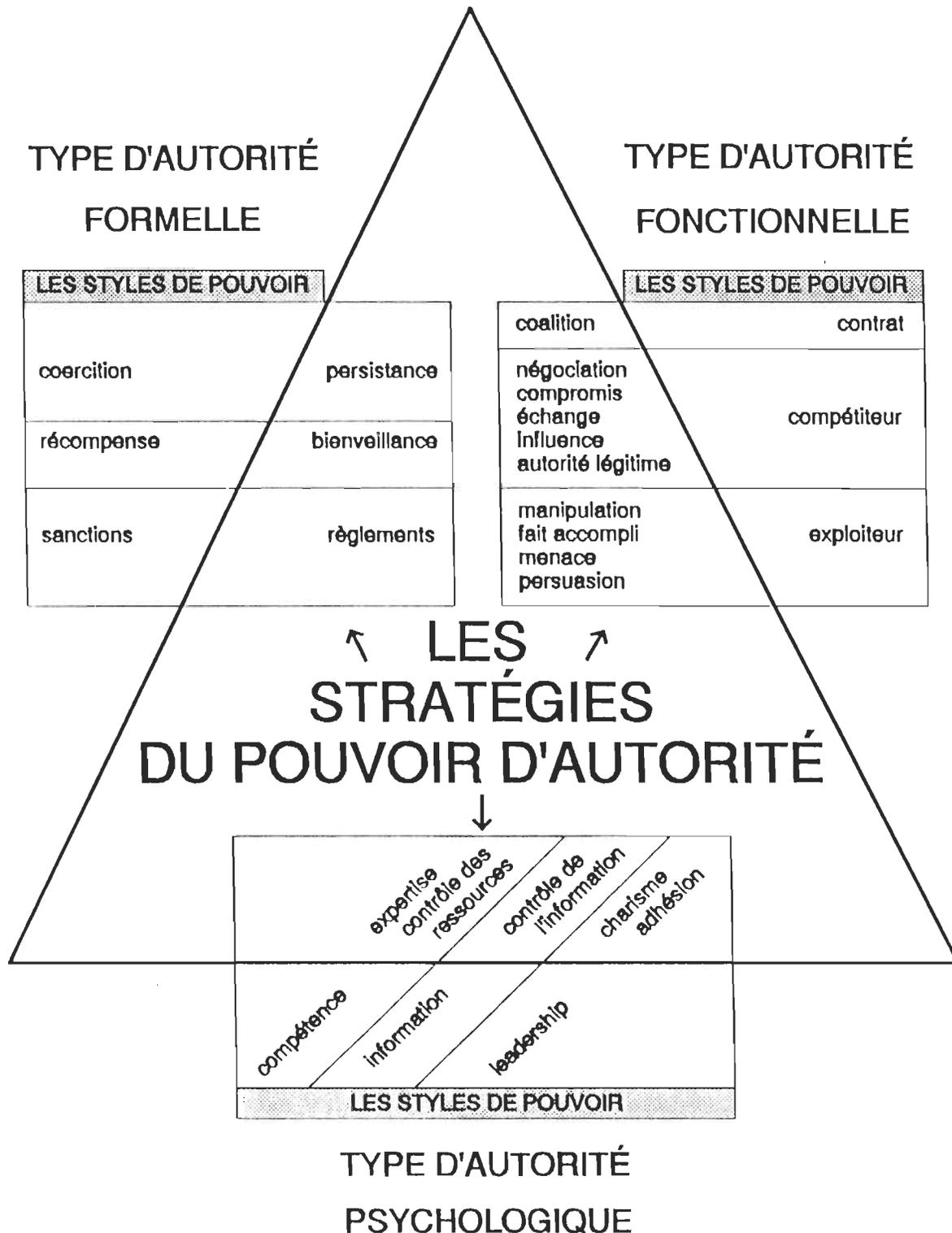


Figure 11 Les styles et les stratégies des types de pouvoir d'autorité : formelle, fonctionnelle et psychologique

CHAPITRE V

Conclusion

5. CONCLUSION

5.1 Le résumé

Dans le deuxième chapitre, il a été mentionné que le pouvoir et l'autorité pouvaient avoir des sens assez semblables alors qu'étymologiquement et sémantiquement ils avaient des significations différentes. Cependant, le pouvoir tout comme l'autorité réfère à la position qu'un individu occupe dans la structure organisationnelle. Le pouvoir est considéré comme étant une capacité, une habileté ou un moyen, tandis que l'autorité permet d'exercer sa légitimité et de modifier une situation. En tenant compte de ces définitions, il en résulte que l'un ne va pas sans l'autre, et que l'exercice du pouvoir ou l'exercice de l'autorité ne peuvent être dissociés, qu'il ne peut exister d'autorité sans pouvoir ou de pouvoir sans autorité.

Bien que les notions d'autorité et de pouvoir soient véhiculées dans toutes les organisations, la préoccupation principale de cette étude, a permis d'éclaircir la dimension du pouvoir reliée au rôle, c'est-à-dire celle du pouvoir d'autorité. Elle a aussi permis de comprendre quels sont les styles et les stratégies qu'utilisent les administrateurs scolaires et sur

lesquels ils s'appuient, dans l'actualisation de leur pouvoir d'autorité, ainsi que dans l'exercice de leurs responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles.

L'objectif poursuivi a permis d'identifier et de dégager les liens concomitants qui existent entre les **types**, les **styles** et les **stratégies** reliés au concept du pouvoir d'autorité, qui dynamisent toute organisation en général, et particulièrement, les organisations scolaires.

Cette clarification des termes (type, style, stratégie) découlant du pouvoir d'autorité fut une étape importante, du fait qu'elle a constitué le fondement qui a permis d'appuyer ce travail de recherche.

Elle a permis de démystifier les types d'autorité, qui sont souvent considérés comme étant arbitraires, en plus, de clarifier les grandes tendances et de faire comprendre comment les formes de domination acquièrent leur légitimité et deviennent des relations de pouvoir jugées normales et socialement acceptables.

Elle a permis d'identifier les styles de pouvoir d'autorité, qui définissent pour chaque individu dans un contexte de comportement organisationnel, la manière

d'être qui lui est propre. Cette manière d'être caractérise la façon globale de se comporter, d'agir, de s'exprimer et confère aux administrateurs, une personnalité distincte et reconnaissable dans leurs relations avec la cible.

Elle a aussi permis d'associer les stratégies reliées aux styles de pouvoir d'autorité, considérées comme des techniques subtiles, qui s'appuient sur des bases de pouvoir et qui exigent une excellente connaissance de la situation pour choisir la bonne stratégie.

Le résultat de ce travail de recherche pourra permettre aux administrateurs scolaires de se doter d'une approche structurée pour comprendre et faire comprendre les **styles** et les **stratégies** qu'ils utilisent et sur lesquels ils s'appuient dans l'exercice de leur pouvoir d'autorité. Ces styles et ces stratégies constituent en fait la personnalité de l'organisation scolaire, en ce sens que cette dernière est formée d'une multitude de dimensions qui composent sa configuration globale.

5.2 Les implications

5.2.1 Au plan de la théorie

Les différentes recherches qui ont été réalisées jusqu'à maintenant dans le cadre du pouvoir d'autorité l'ont été, dans la majorité des cas, suite à des études pour expliquer des situations particulières dans différents types d'organisations, ou pour développer des modèles théoriques à partir de recherches pratiques.

La particularité de cette recherche a permis, pour la première fois, de mettre en relation dans un modèle cohérent les **types**, les **styles** et les **stratégies** du pouvoir d'autorité. De plus, elle fournit une nouvelle vision du pouvoir qui doit être considéré, non pas comme une action isolée, mais plutôt, comme quelque chose d'intégrée. Ce modèle mérite que l'on s'y arrête et que l'on essaie, dans une première étape, de mettre en relation la complémentarité qui existe entre les **styles** et les **stratégies** qui découlent du pouvoir d'autorité et, dans une étape subséquente, de vérifier si ce modèle est applicable à la dynamique que l'on retrouve dans les organisations scolaires du Québec.

5.2.2 Au plan de la recherche

La poursuite de la recherche devrait vérifier si le modèle d'identification des types, des styles et des stratégies proposés au **CHAPITRE IV** pourraient être utilisé pour vérifier, à l'aide d'un questionnaire, si les administrateurs des commissions scolaires utilisent ces **styles** et ces **stratégies** dans le cadre de leurs responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles.

Serait-il possible qu'un modèle comme celui-ci, développé à l'aide de théories réalisées dans la majorité des cas par des auteurs américains, puisse être validé auprès de la réalité québécoise?

Serait-il possible pour les administrateurs scolaires québécois de vérifier avec l'aide de ce modèle théorique à quel type de pouvoir d'autorité ils appartiennent, quels sont les styles qui en découlent et quelles sont les stratégies qu'ils utilisent.

Serait-il possible, à l'aide d'un modèle théorique intrinsèque comme celui-ci, de valider si, dans la pratique ce modèle est applicable à un contexte extrinsèque?

5.2.3 Au plan de la pratique

Comme il a été mentionné au tout début, cette recherche a une grande importance lorsqu'on considère le monde de l'Éducation comme étant le microcosme de la société de demain. La manière dont les administrateurs scolaires se comportent, dont ils véhiculent le pouvoir d'autorité face à la génération de demain, risque fort de déterminer comment le pouvoir d'autorité sera, non seulement véhiculé, mais surtout appliqué aux générations futures.

Sur le plan pratique, lorsqu'un administrateur scolaire aurait à choisir une stratégie applicable à un contexte décisionnel, ce modèle devrait permettre de connaître plus rapidement et plus facilement de quel style découle cette tactique et à quel type de pouvoir ils sont rattachés.

De plus, l'application du résultat de la présente recherche devrait permettre aux administrateurs scolaires de mieux comprendre leurs relations respectives envers leurs supérieurs hiérarchiques ou envers leurs subordonnés. Elle devrait aussi permettre la mise en pratique des moyens suivants:

- instituer l'éducation au pouvoir, à l'autorité, au contrôle, à la motivation et aux interrelations;
- instaurer des politiques ainsi que des règles de commandement et de coercition;
- favoriser la consultation auprès des subordonnés pour certains types de décisions;
- exploiter le développement d'habiletés dans les relations humaines ;
- vérifier son style de gestion en effectuant des sondages périodiques auprès des subordonnés, pour obtenir leurs opinions, leurs satisfactions et leurs insatisfactions;
- employer le développement organisationnel intégré dans le système de management.

En conclusion, la proposition de ces différentes actions devraient permettre aux administrateurs des organisations scolaires de valider si les styles et les stratégies qu'ils utilisent correspondent aux types de pouvoir d'autorité qu'ils veulent bien exercer.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BACHARACH, SAMUEL B. et LAWLER, EDWARD J.

1982 Power and Politics in Organizations, San Francisco:
Jossey-Bass Inc.

BENDIX, R.

1960 Max Weber: An intellectual portrait, New-York: Doubleday
Anchor Books.

BENNIS, W., NANUS, B.

1985 Diriger, Paris: Inter Éditions

BEYER, J.M.

1982 Power dependencies and the distribution of influence in
universities in S.B. Bacharach (ED). Research in the so-
ciology of organizations. Greenwich, CT: Jai Press

BRION, JOHN M.

1989 Organizational Leadership of Human Resources,
Londres: Jai Press Inc.

BRUNET, LUC

1983 Le climat de travail dans l'organisation, Agence d'Arc
inc.

CHAPPUIS, RAYMOND, PAULHAC, JEAN

1987 Les relations d'autorité, Les éditions d'organisation.

COHEN, ALLAN R. et al

1980 Effective Behavior in Organizations, Illinois:

Richard D. Irwin Inc.

COHEN, WILLIAM A.

1990 The art of the leader, New-Jersey: Prentice Hall.

Comb, A.T.

1984 An Episodic model of power: toward an integration of theory and research. Academy of Management Review.

DAVIS, KEITH, ET NEWSTROM, JOHN W.

1972 Human behavior at work: Organizational Behavior, Etats-Unis (1985)

DUNHAM, RANDAL B., et PIERCE, JON L.

1989 Management, Illinois: Scott, Foreman and Company.

ETZIONI, A.

1961 A comparative analysis of complex organizations, New-York: Free Press.

FAUVET, JEAN-CHRISTIAN et STEFANI, XAVIER

1983 La socio-dynamique: un art de gouverner, Paris: les éditions d'organisation.

FRENCH, JOHN R.P., et RAVEN, BERTRAM

1959 "The bases of social power", Studies in Social Power.

FUNKHOUSER, RAY G.

1989 Le pouvoir de persuasion, New-York: éditions du Seuil.

FROMM, E.

1956 Man for himself (New-York: Holt, Rinehart & Winston, 1941), The Art of Loving (Harper & Row, 1956).

FORTIN, TAGGART, KÉROUAC ET NORMAND

1988 Introduction à la recherche, Décarie, éditeur inc.

GALBRAITH, J.R.

1985 Organization design, New-York: Addison-Wesley.

HINING, C.R., HICKSON, D.J., PENNINGS, J.M., SCHNECK, R.E.

1974 Structural conditions of intraorganizational power. Administrative Science Quaterly, 19, 22-24.

KANTER, R.M.

1977 Men and Women of the corporation. New York: Basic Book
Inc. 1977.

KELADA, JOSEPH

1990 Pour une qualité totale, Québec: Quafec.

KEYS, BERNARD et CASE, THOMAS

1990 "How to become an influential manager", Academy of Management Executive, Vol. 4 No. 4, 38-51.

KIPNIS, D., SCHMIDT, S., WILKINSON, J.

1980 "Intraorganisational influence tactics: Explorations in getting one's way", Administrative Science Quaterly, Vol. 65, No 4, 440-452.

KORDA, MICHAEL

1989 Power, Paris: Businessman/First.

LABRECQUE, CAMILLE

1990 "Possédez-vous les qualités pour aspirer au pouvoir?", Avenir, Vol. 4, No 1.

LAURIN, PAUL

1989 Le pouvoir des administrateurs du Québec, A.C.S.Q..

LEGENDRE, RENALD

1988 Dictionnaire actuel de l'éducation, Paris-Montréal: Les éditions françaises inc.

LIVIAN, YVES-FREDERIC

1987 Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations, Paris: Entreprise Moderne d'Édition.

MACCIO, CHARLES

1988 Autorité Pouvoir Responsabilité, Chronique sociale, 2e édition, Lyon.

MAY, ROLLO

1972 Power and Innocence, New-York: W. Norton and Company Inc.

MINTZBERG, HENRY

1986 Le pouvoir dans les organisations, Paris: les éditions d'Organisation.

MORGAN, GARETH

1989 Images de l'Organisation, Québec: Eska.

MOWDAY, RICHARD T

1978 "Leader characteristics, self-confidence and methods of upward influence in organizational decision-making", Academy of Management Journal, Vol. 22, 709-725.

MUCCHIELLI, ROGER

1978 Psychologie de la relation d'autorité, Entreprise moderne d'édition.

NORTHCRAFT, GREGORY B., et NEALE, MARGARET A.

1990 Organisational Behavior, Florida: The Dryden Press.

OUIMET, GERARD

1990 "Le pouvoir dans l'organisation: par-delà les méandres théoriques et conceptuels", Avenir, Vol. 4, No 1.

PAQUETTE, CLAUDE

1985 Intervenir avec cohérence, Montréal: Québec/Amérique.

PERREAULT, WILLIAM et MILES, ROBERT

1978 "Influence strategy mixes in complex organizations", Behavioral Science, Vol 23, 86-98.

PORTER, L., ALLEN, R. et ANGLE, H.

1981 "The politics of upward influence in organizations", Research in Organisational Behavior, Vol. 3, 109-149.

PORTER, ANN WINDSOR SCHRO

1986 "School climate and teacher's perceptions of principal's uses of power strategies", Dissertation Information Service: University Microfilm International.

REBOUL, OLIVIER

1989 La philosophie de l'éducation, Presses Universitaires de France.

SALANCIK, G.R., PFEFFER, J.

1974 The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. Administrative Science Quaterly.

SCHEIN V.E., GREINER L.E.

1988 Power and Organization Developpement, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

SCHILIT, WARREN et LOCKE, EDWIN

1982 "A study of upward influence in organizations", Administrative Science Quaterly, Vol 27, 304-316.

SIMON, HERBERT A.

1983 Administration et processus de décision. Édition française Economica.

SERRUYS, JACQUES W.

1984 Psychologie du commandement, Bruxelles: Vander.

TAGLIERE, DANIEL A.

1973 People, Power, and Organization, New-York: AMACOM

VINCENT, CHARLES

1988 Développez votre pouvoir, Les éditions d'organisation, Paris.

WEBER, M.

1947 The theory of economic organisation, New York: Free Press.

YUKL, GARY A.

1981 Leadership in Organizations, (1981) New-Jersey: Prentice-Hall, inc.

YUKL, GARY A.

1989 Leadership in Organizations, New-Jersey: Prentice-Hall.