

# CONSIDÉRATIONS SUR LES FORMES DE MANIFESTATION DU POUVOIR MANAGÉRIAL DANS DES ORGANISATIONS DU MUNICIPE D'ARAD

## CONSIDERAȚII ASUPRA FORMELOR DE MANIFESTARE A PUTERII MANAGERIALE ÎN ORGANIZAȚII DIN MUNICIPIUL ARAD

F. L. ISAC

*Universitatea Aurel Vlaicu, Arad, Romania*

**Rezumat:** *Lucrarea abordează modalitățile concrete de exercitare a diferitelor tipuri ale puterii manageriale în cadrul organizațiilor de afaceri. În acest sens, am efectuat un studiu asupra a 23 de organizații din municipiul Arad și am desprins concluzii interesante legate de diferențele în exercitarea puterii manageriale în organizațiile autohtone, respectiv multinaționale.*

**Résumé :** *L'exposé présente les modalités concrètes de l'exercice des différents types de pouvoirs managériaux dans les organisations d'affaires. Dans ce sens, nous avons effectué une étude sur 23 organisations de la ville d'Arad et nous avons tiré des conclusions intéressantes concernant les différences qui existent dans l'exercice du pouvoir managérial dans les organisations roumaines, respectivement multinationales.*

**Mots clés:** *pouvoir, manager, comportement*  
**Cuvinte cheie:** *putere, manager, comportament*

### INTRODUCTION

Le concept de "pouvoir" a été au centre des préoccupations des prêtres, des philosophes ou des empereurs des débuts de la civilisation. Le degré d'influence interpersonnelle dépend en grande mesure de l'intensité du pouvoir détenu par les individus qui interagissent. C'est seulement à l'aide de Dieu que Moïse a réussi à persuader Pharaon de laisser son peuple quitter l'Égypte. Les pièces de théâtre de Shakespeare traitent la relation pouvoir - innocence, la décadence du pouvoir ou la liaison entre le pouvoir et la personnalité. L'importance de la compréhension de la notion de pouvoir et de la relation de celle-ci avec le leadership est excellemment soulignée par J.W. GARDNER (1986): "Affirmer qu'un leader est préoccupé de pouvoir est comme si on disait qu'un joueur de tennis est préoccupé à donner des coups que son partenaire ne peut pas retourner".

Le pouvoir a été défini comme "la réalisation des effets escomptés" (RUSSELL, 1938); "l'habileté de faire appel à la force" (BIERSTEDT, 1950); le droit de prescrire aux autres des modèles comportementaux (JANDA, 1960) ou comme "le contrôle délibéré et à succès sur d'autres personnes" (WRONG, 1968). Cependant, GARDNER (1986) remarque le fait qu'il n'est pas absolument nécessaire que le pouvoir soit exercé pour qu'il produise ses effets. Bien de spécialistes en sciences comportementales soutiennent l'idée que le pouvoir peut être exercé sans intention. CARTWRIGHT (1965) définit le pouvoir dans les termes du contrôle de l'information et de l'affection personnelle, tandis que BIERSTEDT (1950) se préoccupe surtout du prestige.

SIMON (1957) considère le pouvoir comme la manifestation d'une asymétrie dans la relation entre deux individus, A et B. FRENCH (1956) et CARTWRIGHT (1958) apprécient que le pouvoir de A sur B est égal avec la différence entre la force maxima que A peut induire sur B et la force de résistance maxima que B peut entraîner dans la direction contraire. Selon Dahl

"A détient le pouvoir sur B dans la mesure où A peut déterminer B à faire quelque chose qui dans d'autres circonstances, ne pourrait pas être réalisé".

BAGOZZI et PHILLIPS ont démontré que, 64% du pouvoir que les fournisseurs avaient sur les distributeurs, était dû à la valeur critique des ressources contrôlées par le fournisseur, à la tendance de contrecarrer la valeur de l'affaire déroulée entre les deux parties.

Dans l'ouvrage de référence du domaine du leadership de deux chercheurs américains, WARREN BENNIS et BURT NANUS, "Leaders : The strategies for taking charge" (1985), le pouvoir est défini comme "l'énergie fondamentale dont l'individu a besoin pour initier et soutenir l'action. Elle représente la capacité de transformer l'intention en réalité et de la soutenir après".

D'autres auteurs essaient de contourner le concept de pouvoir sous la forme d'un échange social. Thibaut et Kelley considèrent le pouvoir comme une relation d'échange où l'un des membres détient le contrôle sur le comportement et le destin de l'autre. Les individus manifestent la tendance de maintenir un équilibre dans le processus d'échange de valeurs sociales. La distinction entre les rôles sociaux, qui existe dans les organisations, est fondée aussi sur la présence de ces relations d'échange.

BERNARD M. BASS définit le pouvoir de A sur B par le contrôle que A détient sur ce que B a besoin et sur ce qu'il apprécie. Si B est saturé ou s'il n'est pas intéressé à ce que A contrôle, alors A perdra le pouvoir sur B. Le pouvoir d'un leader se reflète dans l'habileté de celui-ci d'imposer des standards, des limites et des frontières aux membres ; son pouvoir suppose aussi d'indiquer ce que l'on attend des membres du groupe pour pouvoir être récompensés ou pour éviter l'échec, consolider toutes ces règles.

Le déroulement de cet échange social peut être très complexe. Il est très probable que, les leaders qui ont des adeptes avec un pouvoir plus grand que le sien, soient eux-mêmes plus puissants que les leaders qui sont suivis par des adeptes d'un pouvoir plus réduit. Les leaders peuvent mobiliser le pouvoir des adeptes et les adeptes peuvent leur garantir le pouvoir ou les priver de pouvoir. Par une combinaison efficace entre leaders et subordonnés, ceux-ci peuvent obtenir un pouvoir collectif supérieur. Cette mutualité existante dans la relation de pouvoir peut être mieux remarquée au moment où les subordonnés doivent accomplir leurs tâches dans les conditions où le leader et les subordonnés peuvent recevoir une récompense ensemble. Un ralentissement des efforts ou une attention diminuée de la part des subordonnés peut déterminer une réduction des bénéfices du leader.

House a proposé la mise en œuvre de la manière de mesurer le pouvoir à l'aide de ses effets. Dans ce contexte, le pouvoir a été défini comme "la capacité de produire sur d'autres. Ces effets sont obtenus par l'exercice de l'autorité, de l'expertise, de l'influence de nature politique et du charisme, chacune d'elles ayant une source différente et des effets différents".

Il est donc utile de faire une distinction entre pouvoir et influence, même si les frontières qui séparent les deux notions ne sont pas très claires. SELON BERLEW et HELLER, le leadership peut être considéré comme une modalité d'exercice du pouvoir. Le leadership et l'influence sont, évidemment, des fonctions du pouvoir. Par rapport à l'influence, le pouvoir représente l'élément potentiel ; le pouvoir représente le degré ou la quantité probable d'influence associée à une personne ou à l'occupant d'une position au sein de l'organisation.

Le pouvoir ne doit pas être considéré de manière absolue. Il dépend du pouvoir des personnes sur lesquelles s'exerce l'influence, de manière positive ou négative. Le pouvoir de ceux qui sont influencés s'ajoute au pouvoir total disponible dans une certaine situation et peut être augmenté par l'action synergique du leader et des disciples. Les différences entre le pouvoir des supérieurs et celui des subordonnés peuvent constituer des fondements importants pour la prédiction du style de leadership pratiquée en diverses situations. Le pouvoir des subordonnés sur les supérieurs est plus important quand les habiletés et les connaissances des

subordonnées sont difficilement à remplacer. D'une part, les supérieurs doivent faire attention pour ne pas devenir beaucoup trop dépendants des subordonnés qui ont du pouvoir ; d'autre part, ils doivent maintenir de bonnes relations interpersonnelles avec ces derniers et créer en même temps un climat de confiance et de communication ouverte.

Une analyse intéressante de la relation existante entre pouvoir, autorité et influence est perçue par IOAN MIHUT aussi . À son avis, le pouvoir représente le droit et l'habileté d'influencer le comportement des autres. L'autorité est le droit d'imposer une conduite à d'autres personnes, elle a un caractère légitime, institutionnel et représente le côté formel du pouvoir. Plus un membre d'une organisation détient une position plus importante sur l'échelle hiérarchique de l'organisation, plus il est investi d'un pouvoir officiel plus grand, tout en bénéficiant d'une autorité de plus en plus grande. L'habileté d'un individu de déterminer le comportement des autres représente sa capacité d'influence.

#### Les sources du pouvoir

La compréhension de la notion de pouvoir implique aussi la distinction entre les différents types de pouvoir. French et Raven ont développé une taxonomie ayant pour but la classification des différents types de pouvoir en fonction de la source de ce dernier.

La taxonomie récompensatoire - la personne - cible se conforme en espérant l'obtention de récompenses contrôlées par l'agent.

Le pouvoir coercitif - la personne - cible se conforme parce qu'elle est persuadée que l'agent a le droit d'émettre une sollicitation et la personne - cible a l'obligation de l'accomplir.

Le pouvoir d'expert - la personne - cible se conforme parce qu'elle est sûre que l'agent dispose d'excellentes connaissances sur la modalité d'agir.

Le pouvoir de référence - la personne - cible, se confirme parce qu'elle considère s'identifier ou adhérer aux valeurs de l'agent.

La taxonomie proposée par French et Raven a essentiellement influencé les recherches ultérieures, mais elle n'a pas inclus toutes les sources de pouvoir relevantes pour le manager. Par exemple, le contrôle de l'information représente une autre source relevante pour le manager.

Une autre conceptualisation des sources du pouvoir, qui est généralement acceptée, est la dichotomie entre "le pouvoir de la position" et "le pouvoir personnel". Selon cette conceptualisation, à la base de deux facteurs, le pouvoir dérive, en partie, des opportunités offertes par la position de la personne à l'intérieur de l'organisation et en partie, grâce aux qualités de l'agent et à la relation agent-cible.

Les recherches effectuées par YUKL et FABLE en 1991 ont démontré que ces deux types de pouvoir sont relativement indépendants, chacun ayant des composantes distinctes qui se superposent partiellement.

Tableau 1

Les principaux types de pouvoir

Le pouvoir de la position	Le pouvoir personnel
Pouvoir légitime	Pouvoir de référent
Pouvoir récompensatoire	Pouvoir d'expert
Pouvoir coercitif	
Pouvoir informationnel	
Pouvoir écologique	

Le pouvoir de la position comprend les influences potentielles dérivées de l'autorité légitime, le contrôle sur les punitions et l'information et le contrôle sur l'environnement.

Le pouvoir personnel inclut l'influence potentielle dérivée de l'expérience sur les tâches de travail et l'influence potentielle fondée sur l'amitié et la loyauté.

## MATÉRIELS ET MÉTHODES

L'étude s'est déroulée par l'application d'un questionnaire sur un échantillon représentatif pour la population totale investiguée: les employés de la ville d'Arad.

## RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Les répondants ont dû apprécier le pouvoir du manager sur divers aspects. En ce qui concerne le pouvoir sur le salaire personnel, 51,2% affirment « accord total » (d' ailleurs, c'est le plus grand pourcentage obtenu á ce thème). Il paraît que ce type de pouvoir est le plus évident dans les entreprises et les sociétés investiguées. L'obtention de quelques bénéfices économiques est moins appréciée par les répondants comme représentative, mais elle cumule plus de la moitié de l'échelle).

Il y a un accord puissant en ce qui concerne le pouvoir sur la promotion - (41,9%). Cet indice peut être un aspect positif à l'exception de la situation où ce type de pouvoir est utilisé d'une manière différenciée et abusive.

La répartition des tâches désagréables se rapporte aux aspects de force du pouvoir managériale (20,3% des répondants), mais, dans des cas extrêmes (le pouvoir du manager de causer des ennuis au travail) on observe le plus grand désaccord à ce chapitre (14,1%). On maintient pourtant un pourcentage de 30% pour la partie supérieure de l'échelle, ce qui signifie le fait que dans les entreprises il y a un potentiel abusif.

La capacité responsabilisatrice est conscientisée par les employés dans une manière relativement puissante, si on prend en considération la totalité des pourcentage obtenus à l'accord total et à l'accord simple.

Le pouvoir du manager d'intervenir dans l'activité de l'entreprise par les connaissances spécifiques est une question importante et, se rapportant à ce sujet, les répondants sont dans la plus grande partie d'accord. Nous considérons que cette chose est toute aussi importante dans des situations où le manager est une personne culte, il peut générer cohésion au niveau de l'entreprise, mais sans exagérer vers l'unilatéralité.

Dans la médiation de la relation entre les employés il y a un accord puissant, ce qui signifie qu'il existe des prémisses pour la performance.

Tableau 2

		Résultats généraux													
Expression%	II.1	II.2	II.3	II.4	II.5	II.6	II.7	II.8	II.9	II.10	II.11	II.12	II.13	II.14	
Accord total	51.2	23.2	41.9	20.3	12.8	27.9	39.3	42.5	39.9	42.7	42.8	30	36.6	39.1	
Simple accord	27.6	37	37.7	30.4	20.5	40.9	38.6	38	31.5	30.8	33.3	44.9	40.3	36.7	
Comme si comme ça	17.1	27.1	15.4	32.2	31.1	22.4	15.4	15.1	21.1	17.2	18.2	19.2	16.1	17.6	
Désaccord	2.4	8.5	4.2	13.9	19.6	5.9	5.3	3.5	5.3	6.4	5	4.2	5.1	4.6	
Désaccord total	1.8	4.2	0.9	3.3	16.1	2.9	1.5	0.9	2.2	2.9	0.7	1.7	2	2	
<b>TOTAL %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Si on rapporte le problème aux différents types d'entreprises, on observe que, dans le cas des multinationales, il y a une moyenne très proche de l'étalon, ce qui signifie que, dans ces entreprises il existe un système d'évaluation des performances. La conclusion est la même dans les entreprises de production.

La promotion est mieux saisie dans les entreprises de production et elle est à pied d'égalité dans les sociétés multinationales et de commerce.

Dans la perspective de la culture managériale, on peut affirmer que le pouvoir

recompensatoire est mieux implémenté dans les entreprises multinationales que dans celles nationales, parce que les premières disposent de plusieurs ressources financières.

Type d'échelle :

+1	2	3	4	-5
Accord total	Simple accord	Comme ci	Désaccord	Désaccord total

La moyenne étalon (dans les situations de pouvoir maxima, face auquel on estime le poids du type de pouvoir) : 1,5

I- moyenne générale IV- moyenne par entreprises de production

II- moyenne par entreprises multinationales V- moyenne par sociétés de commerce

III- moyenne par entreprises nationales VI- moyenne par sociétés de services

Tableau 3

Résultats pour le pouvoir recompensatoire

Le pouvoir recompensatoire	I	II	III	IV	V	VI
Influence l'augmentation de mon salaire	1.76	<b>1.56</b>	1.92	<b>1.53</b>	1.79	1.93
Obtenaient pour moi de différents bénéfices économiques	2.33	2.29	2.37	2.23	<b>2.13</b>	2.48
Influence de manière positive ma promotion	1.85	1.79	1.89	<b>1.74</b>	1.79	1.95

Le pouvoir coercitif est apprécié comme étant moins présent dans les entreprises, mais son exercice abusif sous la forme d'ennuis créés dans l'entreprise déterminent des réactions orientées vers le désaccord si on analyse par sociétés de services (3, 20).

Il est intéressant de constater que dans les entreprises de production la moyenne se situe entre simple accord et la variante comme ci comme ça.

Dans l'ensemble, on peut dire que les employés sont indifférents à un tel type de pouvoir.

La moyenne étalon (en situation de pouvoir maxima vis-à-vis duquel on estime le poids du type de pouvoir : 1.5)

Tableau 4

Résultats pour le pouvoir coercitif

Pouvoir coercitif	I	II	III	IV	V	VI
Peut me donner des taches désagréables	2.50	2.47	2.51	<b>2.27</b>	2.51	2.67
Peut me causer des ennuis au travail	3.06	3.00	3.11	<b>2.88</b>	3.03	3.20

Le pouvoir légitime, basé sur l'autorité qui découle de la position détenue dans la structure hiérarchique, est le mie

ux évident dans les entreprises de production où le manager peut déterminer les employés à se responsabiliser vis-à-vis de leur activité (1.66) ou peut leur faire comprendre qu'il a des attentes en ce qui concerne la performance (1.65). Il est possible que cette chose soit plus évidente dans ces entreprises parce que le système de normes est beaucoup plus strict.

Tableau 5

Résultats pour le pouvoir légitime

Pouvoir légitime	I	II	III	IV	V	VI
Me déterminer à reconnaître que j'ai des tâches à accomplir	2.15	2.03	2.24	1.96	2.09	2.31
Me déterminer à me sentir responsables pour mon activité	1.91	1.76	2.03	<b>1.66</b>	2.04	2.07
Me faire comprendre qu'il a des attentes en ce qui concerne la performance	1.82	1.68	1.94	<b>1.65</b>	1.91	1.93

Le pouvoir d'expert est légitime par les connaissances que le manager possède en tant qu'expert dans un certain domaine. Cela se passe généralement dans les entreprises de production, domaine suffisamment complexe, où l'utilisation des informations est nécessaire pour optimiser les activités (1.76).

On peut tirer la conclusion que, dans les autres domaines, les procédures sont en quelque sorte standardisées et la présence de l'innovation est plus réduite.

Tableau 6

Résultats pour le pouvoir légitime						
Pouvoir d'expert	I	II	III	IV	V	VI
M'offrir d'excellentes suggestions techniques	1.98	1.96	2.00	1.85	2.21	2.02
Me partager de son expériences dans le demain	1.96	1.89	2.02	1.83	2.15	2.00
M'offrir des informations nécessaires pour optimiser l'activité	1.88	1.82	1.92	<b>1.76</b>	2.18	1.87

Le pouvoir charismatique d'un leader représente un atout très important pour gérer une structure organisationnelle, car on peut cultiver les relations informelles et créer la cohésion. Le pouvoir du manager de déterminer la cohésion et l'acceptation entre l'employé et des autres est évident dans les entreprises de production.

Nous estimons que cette question est fort importante, surtout dans tels types d'entreprises où les équipes de travail sont grandes et tout conflit peut prendre facilement des proportions.

Tableau 7

Résultats pour le pouvoir charismatique						
Pouvoir charismatique	I	II	III	IV	V	VI
Me faire comprendre qu'il est d'accord avec moi	2.04	1.98	2.09	1.95	2.34	2.02
Me faire sentir que je suis accepté dans le collectif	1.96	1.81	2.07	<b>1.79</b>	2.38	1.95
Me faire sentir important pour l'entreprise	1.94	1.80	2.05	<b>1.78</b>	2.06	2.02

## BIBLIOGRAPHIE

1. R.P. BaGozzi și L.W. PHILLIPS –Representing and testing organizational theories: A holistic construct, Administrative Science Quarterly, 1982, p.459-489.
2. B.M BASS, “ LEADERSHIP, psychology, and organizational behavior”, New York: Harper 1960.
3. D.E BERLEW și D. HELLER –Style flexibility- tools for successful leaders, Legal Economics, 1983, p.34-37.
4. E. BURDUS, GH. CAPRARESCU -Fundamentele managementului organizației, Editura Economica, București, 1999.
5. G. A COLE – Management; Teorie și practică, Știința, 2004.
6. R. CROSS, A. PARKER- The Hidden Power of Social Networks, Harvard Business School Publishing, 2004.
7. A. ETZIONI –A comparative analysis of complex organizations, New York, Free Press, 1961
8. R. FRENCH și B. Raven – The bases of social power, In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959
9. R.J. HOUSE - Power in organizations: A social psychological perspective, Toronto: University of Toronto, 1984.
10. GH. IONESCU, E. CAZAN, A. NEGRUSA – Management organizațional, Ed. Tribuna Economică, București, 2001.
11. J.B. MINER-Organizational Behavior I, Essential theories of Motivation and Leadership, M.E.Sharpe, New York, 2005.
12. IOAN MIHUT – Management, Editura 1 decembrie 1918, Alba Iulia, 1998, p.276-279
13. J. Pfeffer- Managing with power: Politics and Influence in Organizations, Harvard Business School Publishing, 1992.
14. J. W. THIBAUT și H.H. KELLEY –The social psychology of groups, New York, Wiley, 1959
15. GARY YUKL - Leadership in organizations, 5<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, 2002.