



LE TAGÈTE

Hors série n° 36, 2015

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LES SOURCES DU POUVOIR

French et Raven¹ citent cinq sources majeures du pouvoir dans l'organisation : A) **les pouvoirs de position** : 1) le pouvoir coercitif; 2) le pouvoir de renforcement; 3) le pouvoir légitime; B) **les pouvoirs personnels** : 4) le pouvoir de référence; 5) le pouvoir de l'expertise.

Le pouvoir coercitif est lié à la capacité du supérieur de manœuvrer à l'encontre des intérêts d'un employé. Le pouvoir de renforcement est à l'inverse la capacité du supérieur d'œuvrer au profit d'un employé. Le pouvoir légitime est basé sur l'autorité légale du supérieur; il est statutaire par destination. Le pouvoir de référence est fondé sur le charisme du supérieur; il est personnel par définition. Le pouvoir de l'expertise découle des compétences reconnues au supérieur par l'employé.

Nous proposons une autre typologie, plus ajustée au cadre d'exercice du pouvoir dans l'organisation postmoderne. Nous déclinons ces pouvoirs en mode porte-battante, c'est-à-dire en positif et négatif d'attitude, compte tenu que chaque état peut se retourner contre lui-même et produire son contraire. Nous les regrouperons en deux familles : A) **les pouvoirs de l'engagement** : 1) le pouvoir du sens/contresens; 2) le pouvoir de l'exemple/dérogation; 3) le pouvoir de la reconnaissance/dépréciation; B) **les pouvoirs de la compensation** : 4) le pouvoir d'appréciation/réduction; 5) le pouvoir de promotion/ravalement; 6) le pouvoir de rétribution/compression.

Le pouvoir du sens/contresens est celui d'induire dans l'espace de travail une orientation donnée à l'ensemble de l'activité, par les actes posés et les projets proposés. Le pouvoir de l'exemple/dérogation est celui d'inciter positivement ou négativement les uns et les autres envers l'organisation et la tâche qu'elle commande. Le pouvoir de reconnaissance/dépréciation est celui d'attribuer aux apports d'un chacun une valeur qui stimule ou castre les concernés en matière de contribution additionnelle. Le pouvoir d'appréciation/réduction est celui qui ajoute ou retranche sur la capacité de rendement des acteurs au travail. Le pouvoir de promotion/ravalement est celui qui confirme ou infirme l'amour-propre du personnel au travail. Le pouvoir de rétribution/compression est celui qui va dans le sens d'un avancement ou d'un recul à venir de la part du personnel sur son effort au travail dans l'organisation.

Les pouvoirs sont d'engagement, en ce qu'ils doivent servir à ajouter à l'adhésion des acteurs à la vision, à la mission et aux valeurs de l'organisation, tout comme aux projets de celle-ci. Les pouvoirs sont de compensation, en ce qu'ils doivent servir à intéresser, puis retenir et mieux user des personnes les plus propices à élever le rendement de l'organisation. L'ensemble de ces pouvoirs vont dans le sens d'une complémentarité entre les actes d'engagement à la tâche du personnel et les actes de soutien au développement des compétences au travail de l'organisation. Le travail, à moins d'être un esclavage, est un système de partage équilibré, donc équitable, des avantages et des désavantages dans l'espace de réalisation de soi pour les supérieurs comme pour les subordonnés dans l'organisation. Les pouvoirs doivent y être exercés dans une perspective de profit et non de perte sur les acquis.

¹ The basis of social power in D.Cartwright et A. Zander (dir), Harper & Row, 1968.