

Chapitre 9

Comment s'exerce le pouvoir ?

Corrigés des activités

QCM

Réponse unique

1.
b. peut être exercé par différentes personnes qui, par leur situation ou leur personnalité, auront de l'influence sur le groupe.
2.
a. faire faire quelque chose à quelqu'un qui ne l'aurait pas fait spontanément.
3.
c. de l'aptitude d'une personne à formuler une solution logique et pertinente à un problème posé.
4.
a. consiste à animer et coordonner l'action des hommes, notamment par la communication.
5.
b. la liberté accordée aux individus et de l'autorité du supérieur.

Plusieurs réponses possibles

6.
a. un haut niveau d'intérêt accordé aux hommes et un faible niveau d'intérêt accordé aux tâches.
c. un haut niveau d'intérêt accordé à l'épanouissement personnel des individus.
7.
a. doit être adapté à des situations particulières pour être efficace.
c. est notamment influencé par la personnalité du dirigeant.
8.
a. il convient de distinguer deux types de salariés : X et Y.
b. le style de management doit être adapté selon le degré d'implication et de motivation des salariés.
9.
a. s'intéresse aux stratégies personnelles des individus dans l'organisation.
c. considère que le pouvoir trouve sa source dans les relations interpersonnelles, et non dans l'organigramme.
10.
b. est source de pouvoir pour l'acteur stratégique.
c. est permise par l'absence ou l'imprécision des règles, laissant aux acteurs des marges de manœuvre.

Justifiez votre réponse

11.

- a. implique l'absence de consultation des subordonnés lors de la prise de décision.
- b. correspond à un management fondé sur la crainte et le respect des ordres.

Si la communication est purement descendante, il est faux d'en déduire une absence totale de communication dans l'organisation.

12.

- a. est toujours un supérieur hiérarchique. [Il détient un pouvoir, mais pas nécessairement une autorité formelle.]
- c. dispose d'une attractivité et d'une capacité d'entraînement permettant de conduire une équipe vers un objectif souhaité. [Le leader ne disposant pas forcément d'une autorité formelle, fondée sur sa position hiérarchique, il peut exercer un rôle moteur dans la conduite d'un groupe de même niveau hiérarchique que le sien.]

13.

- a. correspond à l'ensemble des relations d'influence, des rivalités interpersonnelles et des jeux politiques présents au sein des organisations.
- c. trouve notamment sa source dans les jeux de pouvoir menés par les acteurs stratégiques.

La proposition **b** est fautive : en effet, c'est le macropouvoir qui désigne l'interdépendance entre l'organisation et son environnement, l'enjeu étant pour l'organisation de mieux contrôler son environnement.

14.

- a. constitue une possible source de pouvoir.

c. n'est source de pouvoir que si cette ressource est rare. [En effet, contrôler une ressource que d'autres possèdent également réduit l'influence permise par la détention de cette ressource, car il n'y a pas de monopole sur cette dernière.]

La proposition **b** est fautive, dans la mesure où le cadre de l'analyse est celui d'une rationalité limitée. Une rationalité parfaite n'est donc pas nécessaire pour contrôler une zone d'incertitude.

15.

- a. renvoie notamment au métier, à l'environnement concurrentiel et à la personnalité des salariés de l'organisation, b. influence le style de management qui y est appliqué.

La proposition **c** est fautive : le contexte d'une organisation n'est pas seulement le produit de facteurs purement internes, puisqu'il convient d'y intégrer, par exemple, l'environnement concurrentiel.

Exercices

EXERCICE 1 – L'ENTREPRISE ZIDENDI

1. Selon vous, quelle est la source du pouvoir de M. Damati ? Justifiez votre réponse.

Si l'on reprend la typologie de Max Weber, la source du pouvoir de M. Damati est *a priori* une source **rationnelle-légale**. En effet, c'est surtout en raison de son succès passé qu'il a été recruté par le groupe. De cette compétence générale, découle un statut juridique devant lui permettre d'exercer son talent dans l'entreprise.

Par ailleurs, on peut noter que son audace et sa capacité à inspirer confiance ont contribué à son recrutement. Il est donc logique de dire que son autorité provient également de son charisme, c'est-à-dire d'une **autorité charismatique**.

2. M. Damati est-il le seul détenteur du pouvoir dans l'organisation ? Expliquez.

Malgré sa position de dirigeant, M. Damati n'exerce pas seul le pouvoir dans l'organisation. Comme l'indique l'énoncé, il a été choisi et « recruté » par l'assemblée des actionnaires qui a le pouvoir de le nommer et, symétriquement, de le révoquer. C'est d'ailleurs à eux que M. Damati doit des comptes, dans la mesure où les **actionnaires**, propriétaires de l'entreprise, ont un pouvoir de surveillance générale sur celle-ci.

On peut par ailleurs évoquer le fait que l'entreprise Zidendi, compte tenu de son statut de groupe, est dotée d'**organisations syndicales** qui peuvent agir à différents niveaux dans l'organisation.

EXERCICE 2 – LES DIFFÉRENTS TYPES D'AUTORITÉS

En vous appuyant sur les formes d'autorité identifiées par Max Weber, qualifiez le type d'autorité en jeu dans les situations présentées. Justifiez votre réponse.

1. Jean a repris l'entreprise familiale de son père, qui avait lui-même repris cette entreprise de son grand-père.

Il s'agit d'**autorité traditionnelle**, car la légitimité de Jean dans la direction de l'entreprise familiale est liée à son hérité.

2. Céline a eu une idée de génie : la création d'une entreprise commercialisant des « boîtes à beauté » sur Internet. Diplômée d'une grande école de commerce, elle est considérée comme une bonne gestionnaire, même si elle a encore des difficultés à motiver ses équipes.

Il s'agit d'**autorité rationnelle-légale**, car la légitimité de Céline repose sur son savoir et ses connaissances, objectivement validés par un diplôme.

3. Karim est le meilleur équipier du restaurant Chez Marc. Il est toujours partant pour aider les autres et donne systématiquement un coup de main aux agents de nettoyage lorsqu'il a fini son service. Depuis longtemps apprécié de tous, il a eu le soutien de tous ses camarades lorsque Marc a voulu le licencier à la suite d'un accident du travail.

Il s'agit d'**autorité charismatique**, car l'autorité de Karim est liée à ses actions et à son esprit d'équipe, qui en font quelqu'un d'apprécié et de respecté de ses coéquipiers.

4. Betty, commissaire aux comptes, présente après chaque audit un rapport général sur les comptes de la SA Dubois à l'assemblée générale des actionnaires.

Il s'agit d'**autorité rationnelle-légale**, liée à la qualité de commissaire aux comptes de Betty.

5. Jusqu'à l'année dernière, Anthony était systématiquement nommé chef de projet. Respecté par ses collègues et ses supérieurs grâce à son travail acharné et la qualité de son *reporting*, notamment lors de ses *briefings* de début de mois, il parvenait à créer une bonne émulation au sein de son équipe. À la suite d'un conflit avec un membre de l'équipe, c'est désormais Judith, plus à l'aise avec les solutions de compromis, qui encadre les nouveaux projets.

Il s'agit d'**autorité charismatique**, liée aux qualités personnelles d'Anthony au travail, qui lui permettaient d'orienter ses collaborateurs vers l'action et de les motiver. Le changement de chef d'équipe démontre ici le caractère précaire de cette forme d'autorité, qui peut être remise en cause aisément.

EXERCICE 3 – LE SITE INTERNET VARMINA, FILIALE DE ZIDENDI

1. En utilisant la matrice de Blake et Mouton, et celle de Tannenbaum et Schmidt, expliquez le style de management choisi par M. Damati.

Selon **Blake et Mouton (1985)**, le style de management proposé par M. Damati est un **style de travail en équipe**. En effet, les salariés sont autonomes quant aux moyens à employer, mais ils sont liés à l'atteinte d'objectifs précis.

En reprenant la typologie de **Tannenbaum et Schmidt (1958)**, on constate que le style de M. Damati correspond plutôt à la seconde moitié de la frise, dans les situations où **le salarié dispose d'une liberté d'action importante**.

2. Quel est le rôle assumé par les « chefs » évoqués dans l'énoncé ?

Les chefs évoqués dans le document sont des **managers**, puisqu'ils assument des fonctions de management classique. Ils coordonnent l'activité des membres, animent le groupe, fixent des objectifs et allouent des moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés.

3. Déterminez ce qui est à l'origine du choix du style de management dans l'organisation.

Le choix du style de management semble provenir d'abord de la personnalité du dirigeant. En effet, on remarque que l'organisation du travail a été bouleversée par son arrivée, ce qui indique qu'il a peu tenu compte des pratiques qui avaient lieu avant sa prise de poste. On remarque également qu'il s'agit là de pratiques déjà employées par le passé.

Par ailleurs, de manière subsidiaire, on peut également considérer que ce type de management est adapté au secteur d'activité de l'entreprise. Spécialisé dans les médias, le groupe Zidendi opère sur un marché instable, où la flexibilité et l'adaptation sont des qualités qui supposent une organisation souple du travail.

ANALYSE MANAGÉRIALE – LA CHOCOLATERIE LAITON & CO

1. Comment expliquer les jeux politiques lors du départ en retraite d'Edgar ? Ces jeux politiques relèvent-ils du micro- ou du macropouvoir ?

Le départ en retraite d'Edgar a exacerbé les rivalités préexistant entre Xavier et Marine, ces derniers voulant tous deux prendre la tête de Laiton & Co à la suite de leur père. De quoi entraîner une guerre interne sur fond de jeux politiques. Ces derniers correspondent précisément à la définition du **micropouvoir**, lequel exprime l'idée d'une tendance à la conspiration dans la hiérarchie des entreprises. À l'inverse, le **macropouvoir** désigne l'interdépendance entre l'entreprise et son environnement, notamment en termes de ressources ou de rapport avec les parties prenantes.

2. Différenciez autorité et pouvoir au sens de Henry Mintzberg.

L'**autorité** correspond au pouvoir lié au poste hiérarchique ou à la fonction. Il s'agit ainsi d'une domination formelle, ayant une justification juridique.

À l'inverse, la notion de **pouvoir** est plus générale. Elle peut être définie comme la production d'effets voulus. L'autorité désigne donc une forme particulière de pouvoir, ce dernier pouvant trouver sa source dans diverses origines : le contrôle d'une ressource, d'un savoir-faire particulier, de connaissances utiles à l'organisation, etc.

Cette distinction entre autorité et pouvoir est essentielle pour comprendre les jeux d'influence pouvant s'exercer au sein des organisations, certains détenteurs de pouvoir (mais pas d'une autorité formelle) pouvant, par leur comportement, amenuiser le poids de l'autorité formelle de l'organisation.

3. Réalisez l'organigramme de Laiton & Co. Les détenteurs de l'autorité et du pouvoir sont-ils les mêmes au sein de la chocolaterie ?

L'organigramme vise à représenter les liens hiérarchiques existant dans l'entreprise. Il permet d'obtenir une vue d'ensemble de la structure organisationnelle et de la répartition des fonctions.

Un organigramme simplifié de Laiton & Co pourrait être le suivant :

Organigramme simplifié de Laiton & Co

[UE7 - chapitre 9 - figures exercices.docx](#)

À partir de cet organigramme simplifié, on constate que les détenteurs de l'autorité et du pouvoir ne sont pas toujours les mêmes au sein de la chocolaterie. En effet, si Marine occupe un rang hiérarchique élevé et sait se faire écouter, ayant à la fois autorité et pouvoir, tel n'est pas le cas de Xavier, dont l'opinion est ignorée malgré son statut de directeur adjoint.

A contrario, Noémie et Thomas, sans bénéficier d'une légitimité hiérarchique, jouissent d'« un statut particulier » auprès de leurs collègues et d'une prise de parole très influente. Quant à

CORRIGÉ

Edgar, aujourd'hui retiré des affaires, il conserve un grand pouvoir d'influence au sein de l'entreprise qu'il a fondée.

4. Quelles sont les sources du pouvoir de Noémie et Thomas ? Ce pouvoir vous semble-t-il favorable à l'autorité de Marine et Xavier ?

Noémie et Thomas tirent leur pouvoir de connaissances et de compétences particulières, lesquelles les rendent indispensables auprès de leurs collègues de travail. Noémie est douée pour la réalisation de sculptures en chocolat : un savoir-faire précieux pour ses collègues, craignant d'être réprimandés à la moindre erreur. Thomas, quant à lui, sait réparer le vieux four des cuisines : une connaissance technique qui lui donne un avantage sur les autres membres de l'équipe, en situation de dépendance vis-à-vis du bon fonctionnement de l'appareil. En d'autres termes, Thomas maîtrise une zone d'incertitude, au sens de **Crozier et Friedberg (1977)** : sa compétence technique le rend incontournable.

Ce pouvoir, d'origine informelle, semble néfaste à l'autorité de Marine et Xavier, dans la mesure où leurs subalternes, Thomas et Noémie, possèdent des connaissances et compétences que leurs supérieurs n'ont pas. D'ailleurs, les exécutants de la chocolaterie ont désormais pour habitude de se fier à l'opinion de Noémie et de « lui demander conseil, quel que soit le sujet ». La salariée a ainsi acquis un pouvoir d'influence sur ses collègues.

5. Selon vous, Edgar était-il un manager ou un leader ?

Comme l'explique **Noguera (2015)**, « un leader est d'abord un manager, mais tous les managers ne sont pas des leaders ». Un constat qui amène à distinguer les deux notions.

Au sens strict, le **manager** fait partie de l'équipe dirigeante d'une organisation. Il use du commandement et se préoccupe davantage des résultats que des hommes. Plus qu'un manager, Edgar doit ainsi être considéré comme un leader. En effet, le **leader** se caractérise par son aptitude à la communication et à la séduction. Par son attractivité et sa capacité d'entraînement, il sait motiver son équipe et conduit celle-ci vers des performances durables.

Considéré avec respect alors même qu'il ne fait plus partie de la chocolaterie, Edgar inspire toujours confiance et ses recommandations sont « encore très suivies par les salariés de la chocolaterie ». Malgré sa retraite, Edgar apparaît ainsi clairement comme le leader de Laiton & Co.

6. Caractériser le style de direction de Marine. Cette manière de faire vous paraît-elle efficace ?

Imposant ses choix sans consultation, Marine est présentée comme « colérique et despotique » par ses subordonnés. L'organisation du travail est très centralisée, Marine prenant toutes les décisions, tandis que la dimension humaine de l'entreprise est complètement ignorée.

Le style de direction de Marine est un **management fondé sur l'obéissance**, tel que présenté par **Blake et Mouton (1985)**. Ce style de direction peut également être rapproché du **style de direction autoritaire-exploiteur** défini par **Likert (1974)**, les salariés se contentant de suivre

les directives imposées par leur hiérarchie.

Cependant, les travaux de Likert montrent qu'un management participatif est plus efficace qu'un fonctionnement autoritaire. L'auteur considère que la bonne décision est le fruit d'une construction collective, émanant de la confrontation d'opinions divergentes et d'une analyse des différentes alternatives. L'exact contraire de la façon de faire de Marine, crainte par ses salariés et s'opposant à toute démarche participative.