



HAL
open science

L'influence de la mise en pratique de l'autorité du manager sur la cohésion et les performances du groupe

Karl André

► **To cite this version:**

Karl André. L'influence de la mise en pratique de l'autorité du manager sur la cohésion et les performances du groupe. Sciences du Vivant [q-bio]. 2021. dumas-03349463

HAL Id: dumas-03349463

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03349463>

Submitted on 20 Sep 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



« L'influence de la mise en pratique de l'autorité du manager sur la cohésion et les performances du groupe »

PRÉSENTÉ PAR

Karl André

pour obtenir le diplôme de

MASTER STAPS –

MANAGEMENT DU SPORT

« LOISIR, TOURISME ET INNOVATION »

de l'Université de Renne

Mémoire de recherche

Sous la direction scientifique de :

M. LE FOLL David

**Maitre de conférences à l'Université de
Rennes 2**

Année universitaire 2020/2021

Remerciements

Je tiens à adresser mes plus sincères remerciements à Monsieur David Le Foll pour avoir pris le temps de me suivre tout au long de ce projet. Je le remercie tout particulièrement de ne jamais avoir cessé de m'encourager et de toujours avoir été présent lors des moments clés de cette étude.

Je tiens également à le remercier pour tous les apports techniques et théoriques qu'il m'aura apporté lors de la réalisation de ce mémoire de recherche.

Ce fut un réel plaisir de partager ce travail avec lui.

Merci.

Introduction	4
I. Le pouvoir	6
I.1. Qu'est-ce que le pouvoir ?	6
I.2. Les formes du pouvoir	7
I.2.1. Le pouvoir légitime	7
I.2.2. Le pouvoir de récompense(r)	8
I.2.3. Le pouvoir coercitif	9
I.2.4. Le pouvoir d'expertise	9
I.2.5. Le pouvoir de référent	10
II - La cohésion	12
II.1. Qu'est-ce que la cohésion ?	12
II.2. Les différents types de cohésion	13
II.2.1. La cohésion sociale	14
II.2.1.1 L'intégration sociale du groupe	15
II.2.1.2. L'attraction individuelle pour le groupe social	16
II.2.2. La cohésion opératoire	16
II.2.2.1. L'intégration opératoire du groupe	17
II.2.2.2. L'attraction individuelle pour le groupe opératoire	18
III. Le pouvoir : ses effets sur les performances et la cohésion	20
III.1. Une des conséquences du/des pouvoir(s) : la performance	21
III.1.1. La performance individuelle	21
III.1.2. La productivité du groupe	22
III.2. Pouvoir(s) et cohésion	24
IV. Problématique et hypothèses	26
V. Méthodologie	28
V.1. Participants	28

V.2. Protocole de recueil des données	28
V.3. Outils de recueil des données	28
V.3.1. Pouvoirs	29
V.3.2. Cohésion	30
V.3.3. Performance individuelle	31
VI. Résultats	33
VI.1. Analyses préliminaires : Niveaux et comparaisons des variables entre France et Irlande	33
VI.2. Influence des types de pouvoirs sur la cohésion sociale et opératoire	34
VI.3. Influence des 2 formes de cohésion sur les indicateurs de performance	36
VII. Discussion	38
VII.1. Validité des hypothèses	38
VII.2. Limites	39
VII.3. Perspectives de recherches	39
VII.4. Application professionnelles	40
Bibliographie	42

Introduction

A l'heure où le management devient omniprésent dans le monde des entreprises modernes, le facteur humain n'a jamais eu autant d'importance aux yeux des dirigeants que maintenant. De nombreux travaux scientifiques ont démontré l'importance de la relation entre un manager et ses collaborateurs, et ce notamment, dans la performance des résultats dans le travail (Brady & Cummings, 2010; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006; Yahaya, & Ebrahim, 2016).

Tandis qu'on s'intéressait plutôt à la façon dont travaillait l'individu, vision amenée par Taylor, on s'intéresse aujourd'hui davantage à l'individu en lui-même, à ses comportements. Les regards sont aujourd'hui davantage portés sur les causes qui amènent tel individu à prendre telle décision ou encore à agir de telle manière. Les comportements humains sont au cœur du management moderne et nous constatons un réel changement dans la manière dont les managers « lead » leurs collaborateurs. Nous vivons une période de transition, période entre un management pyramidal, hiérarchique qui prône la division du travail vers un management d'équipe qui privilégie la cohésion et la satisfaction des salariés au travail. Cette nouvelle vision managériale se développe de plus en plus et démontre un peu plus chaque jour son efficacité.

Le management moderne a aujourd'hui investi la plupart de nos organisations. Les organisations sportives notamment, accordent de plus en plus d'importance à cette nouvelle méthode de management. La métaphore du coach et de ses joueurs comparés à celle d'un manager et ses collaborateurs est très souvent utilisée. D'ailleurs, aujourd'hui, il est moins question de coach ou d'entraîneur mais plutôt de manager^{1,2}. Cela montre l'importance que cette discipline a prise au fil du temps.

De nombreuses études tentent de mettre en avant que telle ou telle façon de manager (leadership) est favorable à une autre (Gomes & Resende, 2014 ; Iqbal & al., 2015 ; Rad, 2006) mais

¹ Nice MatinLa Rédaction, LR. (2019, 26 Avril). *Raphaël Ibanez sera le prochain manager de l'équipe de France de rugby après la coupe du monde*. Consulté sur <https://www.nicematin.com/rugby/raphael-ibanez-sera-le-prochain-manager-de-lequipe-de-france-de-rugby-apres-la-coupe-du-monde-378191>.

² L'équipe. (15 Décembre 2017). *Pep Guardiola (Manchester City) encore élu meilleur manager de novembre en premier league*. Consulté sur <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Pep-guardiola-manchester-city-encore-elu-meilleur-manager-de-novembre-en-premier-league/859597>

quand est-il réellement de l'autorité du leader et des formes de pouvoirs qu'il applique pour faire respecter son autorité ? Ce lien entre pouvoirs et leaderships est souvent fait mais sans jamais être clairement défini. Ceci va être la ligne directrice de ce mémoire : montrer les liens entre les formes de pouvoirs employées par un manager et leurs influences sur les cognitions et la performance d'un groupe. Plus particulièrement, nous tenterons de démontrer les effets de la mise en pratique des pouvoirs, en prenant en compte la classification des pouvoirs de French & Raven (1959), sur la cohésion et les performances au travail.

I. Le pouvoir

I.1. Qu'est-ce que le pouvoir ?

Il y a un peu plus de 60 ans, les chercheurs en sciences humaines John French et Bertram Raven (1959) ont été les premiers à proposer une typologie des pouvoirs que l'on retrouve dans les organisations et qui servira de socle aux différentes études qui seront menées par la suite. Tentons de mieux comprendre pourquoi ils se sont intéressés au pouvoir et quel était leur objectif. Ils sont tout d'abord partis de deux constats :

Le premier est que « *les processus de pouvoirs sont omniprésents, complexes et souvent déguisés dans notre société* ». Cette omniprésence des processus du pouvoir a amené bien des chercheurs à s'y intéresser, que ce soit en sciences politiques, en psychologie ou encore en sociologie. L'intérêt porté à ce sujet a induit une « *variété de distinction entre les différents types de pouvoirs ou entre les processus d'influence sociale* ».

Le second est que « *des travaux empiriques récents, en particulier sur de petits groupes (...)* » avaient « *(...) démontré la nécessité de distinguer différents types de pouvoir afin de rendre compte des différents effets constatés dans les études de l'influence sociale.* » (French & Raven, 1959, p.151).

À partir de ces deux constats, leur objectif était d'« *identifier les principaux types de pouvoir et de les définir systématiquement afin de pouvoir les comparer en fonction des changements qu'ils produisent* ». En somme, ces auteurs souhaitaient proposer une typologie des différents types de pouvoirs qui pourraient s'appliquer à toutes les situations (ou presque).

Ainsi, French et Raven ont développé une typologie de pouvoirs sociaux. Ce modèle a mis en évidence différentes sources de pouvoirs sociaux comme leviers par lesquels les individus exercent une influence sociale. Le modèle développé distingue cinq sources de pouvoirs : le pouvoir de récompense, le pouvoir coercitif, le pouvoir légitime, le pouvoir de référent et le pouvoir de l'expert. À ce jour, ces cinq formes de pouvoirs forment un consensus parmi les scientifiques et ont largement été reprises dans la littérature organisationnelle.

Dans une étude menée sur le leadership, une autre taxonomie des pouvoirs a été proposée par Bass (1960). Dans celle-ci, l'auteur suggère que le pouvoir peut s'exprimer en terme de pouvoir personnel et de pouvoir de position. Le pouvoir personnel relevant des caractéristiques propres à l'individu (trait de personnalité, caractère, ...) et le pouvoir de position relevant

d'un pouvoir lié à la place hiérarchique d'un individu dans une organisation (Directeur Général, chef d'équipe, ...).

Ainsi, en croisant les travaux de French et Raven (1959) avec ceux de Bass (1990), la taxonomie suivante a été développée et largement reprise dans les travaux de recherche sur le pouvoir (Başaran & Duygulu, 2015 ; Chrisman, 2007 ; Dirik & Eryılmaz, 2018 ; Erkutlu & Chafra (2006) ; Landells & Albrecht, 2012) :

- Pouvoir de position : pouvoir légitime, pouvoir de récompense et pouvoir coercitif
- Pouvoir personnel : pouvoir de référent et pouvoir d'expertise.

I.2. Les formes du pouvoir

I.2.1. Le pouvoir légitime

Le pouvoir légitime peut être défini comme étant la capacité d'une personne à influencer le comportement des autres en raison de la position qu'elle occupe au sein de l'organisation. (Lunenburg, 2012). Cette position confère au manager une légitimité qui lui permet de s'affirmer auprès des autres employés et d'exiger d'eux une certaine obéissance quant aux directives qu'il leur donne. En d'autres termes, le pouvoir légitime se fonde sur la perception, des collaborateurs, que le manager a le droit légitime de leur dire comment ils doivent faire/agir et de les influencer (French & Raven, 1959). Plus la position occupée dans l'entreprise est élevée et plus le pouvoir légitime est élevé (Hersey, Blanchard & Natemeyer, 1979).

Toutefois, cette obéissance a ses limites. En effet, les subordonnés jouent un rôle majeur dans l'exercice du pouvoir légitime. Si les subordonnés considèrent que l'utilisation du pouvoir comme légitime, ils s'y conforment et obéissent aux ordres. En revanche, si les subordonnés ne considèrent pas l'utilisation du pouvoir comme légitime, alors ils s'y opposent et décident de ne pas suivre les ordres (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011).

Dans une étude menée sur des lycéens et qui cherchait à mettre en lien le pouvoir légitime et les différents styles de gestion des conflits (Asadzadeh & Riasi, 2016), les auteurs ont mis en avant que le pouvoir légitime d'un manager influençait directement sa manière de gérer les conflits et donc sa manière de gérer son équipe. D'autres part, cette étude a également montré que l'utilisation du pouvoir légitime entraîne une meilleure collaboration de ses collaborateurs. En d'autres termes, plus un manager a un niveau de pouvoir légitime élevé, plus ses collaborateurs suivront ses directives.

I.2.2. Le pouvoir de récompense(r)

Le pouvoir de récompenser se définit comme la capacité d'une personne à influencer un individu en lui proposant une chose qu'il conçoit comme étant une récompense. Après avoir accepté une récompense, un employé est plus entraîné à obéir aux ordres et à faire ce que son supérieur lui demande. C'est un réel levier de motivation. Toutefois il est important pour le manager de bien connaître son équipe s'il veut être efficace. En effet, il doit faire attention à ne pas offrir quelque chose qu'il croit être une récompense et qui finalement n'en est pas une pour l'employé (Lunenburg, 2012).

Par exemple, un manager décide d'accorder à l'un des membres de son équipe une promotion de poste qui induit plus de responsabilités et la gestion d'une équipe de travail. Seulement l'employé ne souhaite pas monter en grade et ne veut pas avoir de trop grandes responsabilités car il se plaît à être à la place de l'exécutant plutôt qu'à celle du donneur d'ordre. Dans ce cas le pouvoir de récompense n'aurait pas l'effet escompté et pourrait même amener une contre-productivité de l'employé. Le pouvoir de récompense est, lui aussi, lié à la position qu'un individu occupe dans une organisation et il est intimement lié au pouvoir légitime. En effet, le pouvoir de récompense est souvent utilisé pour soutenir l'utilisation du pouvoir légitime (Lunenburg, 2012).

Une étude qui portait sur le pouvoir de récompense et l'attraction dans les conflits interpersonnel (Lindskold & Tedeschi, 1971) a mis en avant que le pouvoir de récompense pouvait avoir un impact sur les comportements des individus et notamment sur leur coopération. Cette étude a été menée auprès de 144 prisonniers (72 femmes, 72 hommes) auxquels était promise une récompense s'ils coopéraient lors de leur procès. Les résultats ont montré que lorsqu'une récompense était promise, les prisonniers étaient plus coopératifs (55% coopèrent) que lorsqu'aucune récompense n'était promise (45% coopèrent).

Dans une autre étude menée sur le pouvoir de récompense et plus spécifiquement sur les réactions des subordonnés face aux dirigeants masculins et féminins qui conservent ou perdent leur pouvoir de récompense (Jurma & Wright, 1990), les auteurs ont pu démontrer que le pouvoir de récompense avait une influence sur la satisfaction des subordonnés.

I.2.3. Le pouvoir coercitif

Le pouvoir coercitif est la capacité d'une personne à en influencer une autre en la sanctionnant ou en créant une menace suffisamment importante pour l'obliger à exécuter une tâche. Le pouvoir coercitif intervient également lorsqu'un manager décide de ne pas octroyer une récompense (Schermerhorn et al., 2000). Tout comme le pouvoir de récompense, le pouvoir coercitif est directement dépendant de la place qu'occupe son utilisateur dans la pyramide hiérarchique et de la légitimité qu'un manager a à occuper cette place. Le pouvoir de récompense et le pouvoir coercitif sont donc intimement liés même si leur fonctionnement reste différent.

Dans une organisation, les sanctions comprennent : les réprimandes, les affectations de travail indésirable, la rétention d'informations importantes, la rétrogradation, la suspension, le renvoi ou encore l'attribution de tâches non souhaitées. Par exemple, un manager peut menacer un membre de son équipe d'être rétrogradé si celui-ci n'est pas assez productif. Ou encore, un manager peut décider de ne pas accorder une promotion.

Il est courant que les managers s'appuient sur ce pouvoir coercitif pour avoir un contrôle sur les autres employés (McShane & Von Glinow, 2005). Toutefois, il fait partie des pouvoirs les plus compliqués à pratiquer puisque dans le cas où il est mal utilisé, il peut avoir une influence négative sur les employés (French & Raven, 1958). Cette étude (French & Raven, 1958) a démontré que dans le cas où un superviseur, dont la légitimité n'est pas reconnue, utilise son pouvoir coercitif sur ses subordonnés, des comportements négatifs peuvent apparaître. Ils prédisent également que les travailleurs pourraient éventuellement devenir hostile à l'égard du superviseur.

I.2.4. Le pouvoir d'expertise

Le pouvoir d'expertise est la capacité qu'a un manager à influencer les membres de son équipe à l'aide de ses fortes connaissances dans un domaine bien spécifique. Ou encore, le pouvoir d'influencer les autres sur la base d'une expertise particulière (Gibson et al., 2011). La légitimité de ses ordres provient donc de ses connaissances et de son expertise dans son domaine de compétences reconnu par ses pairs. La force du pouvoir d'expert (ou pouvoir d'expertise), varie en fonction de l'étendue des connaissances ou de la perception que les employés attribuent à leur supérieur dans un domaine donné (French & Raven, 1959).

Par exemple, les médecins sont reconnus pour leur expertise, leurs compétences ou leurs connaissances spécifiques en médecine et donc pour leur pouvoir d'experts dans ce domaine (Lunenburg, 2012). Cette forme de pouvoir peut avoir un impact très fort sur les subordonnés, si bien qu'un employé peut être amené à exécuter un ordre qui contraint ce dernier à enfreindre les règles et à en oublier son sens moral. Par exemple, dans une étude menée en milieu hospitalier, les chercheurs mettaient en action des infirmiers diplômés, responsable d'un service et une personne se faisant passer pour un médecin. Cette dernière prenait contact avec les infirmiers par voix téléphonique et leur demandait d'injecter une dose excessive d'une drogue (qui n'était en fait qu'un placebo) qu'ils ne connaissaient pas. Ainsi, sur 22 infirmiers, 21 auraient écouté les directives de l'inconnu qui était au téléphone et auraient injecté un dosage d'une drogue qui aurait pu avoir de graves incidences sur la santé de leurs patients (Hofling et al., 1968).

Le pouvoir d'expertise est parmi les pouvoirs les plus influents des 5 formes de pouvoirs décrites ici. En effet, avec le pouvoir de référent (cf. ci-dessous), ce pouvoir dépend des qualités intrinsèques de l'individu et c'est, par conséquent, un pouvoir qui n'est pas/peu discutable par les autres. Le médecin tire la légitimité de ses propos, de sa grande maîtrise/expertise qu'il a acquis durant ses très nombreuses années d'études.

1.2.5. Le pouvoir de référent

Le pouvoir de référent est la capacité d'un individu à influencer les autres grâce à son charisme et sa personnalité (Gibson et al., 2011). C'est aussi la capacité d'un individu à attirer l'attention (Megheirkouni, 2018), c'est-à-dire la capacité qu'un individu a à donner aux autres l'envie d'être ou de faire comme lui. Plus un employé est fortement attiré par son manager, plus son désir de s'associer étroitement à ce dernier sera important (French & Raven, 1959). Par un processus d'identification, c'est-à-dire un processus par lequel un individu se transforme, de manière provisoire ou permanente en assimilant un trait ou un attribut d'un autre individu, les employés souhaiteront écouter le manager. Comme le pouvoir de l'expert, le pouvoir de référent dépend des compétences interpersonnelles de la personne (McShane & Von Glinow, 2005). Les auteurs associent les compétences interpersonnelles notamment au charisme de l'individu et le décrivent comme étant un « don » ou un trait de personnalité propre à chacun. Les personnes qui détiennent un pouvoir de référent sont telles des « aimants » qui

attirent les autres vers eux. Ils les captivent, les inspirent et parfois même les séduisent. Les managers qui arrivent à transmettre une image de modèle à suivre peuvent avoir de réelles influences sur certaines variables. Le stress est l'une de ces variables (Erkutlu & Chafra, 2006). Or, des études ont montré une corrélation négative entre le stress au travail et la performance des employés (Tarar, 1984).

II - La cohésion

II.1. Qu'est-ce que la cohésion ?

La cohésion est reconnue comme étant un phénomène de groupe (Evans & Jarvis, 1980). Alors, lorsque nous parlons de cohésion, nous parlons inévitablement de groupe d'individus. Ainsi, avant de définir ce qu'est la cohésion, il peut être bon de définir ce qu'est un groupe. Selon Tajfel & Turner (1986, p.15), un groupe social est « *une collection d'individus qui se perçoivent comme membres de la même catégorie sociale, partagent quelque engagement émotionnel dans cette définition commune d'eux-mêmes, et atteignent un certain degré de consensus à propos de l'évaluation de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci* ». La cohésion est l'une des plus (si ce n'est la plus) importante variable lorsqu'on étudie un groupe (Lott & Lott, 1965). Il n'est donc pas surprenant que la cohésion soit présente dans de nombreux domaines de recherches, comme le milieu militaire (Ahronson & Cameron, 2007 ; Le Foll, Rascle, Marchal, Cabagno, 2019), l'éducation (Lent, Schmidt & Schmidt, 2006), le milieu professionnel (Zaccaro, 1991) ou encore le sport (Heuzé, Raimbault, & Fontayne, 2006 ; Horn, Byrd, Martin, & Young, 2012). Cet intérêt pour la cohésion est la cause de l'intérêt qui a été porté à l'étude des groupes au début du XXI^{ème} siècle.

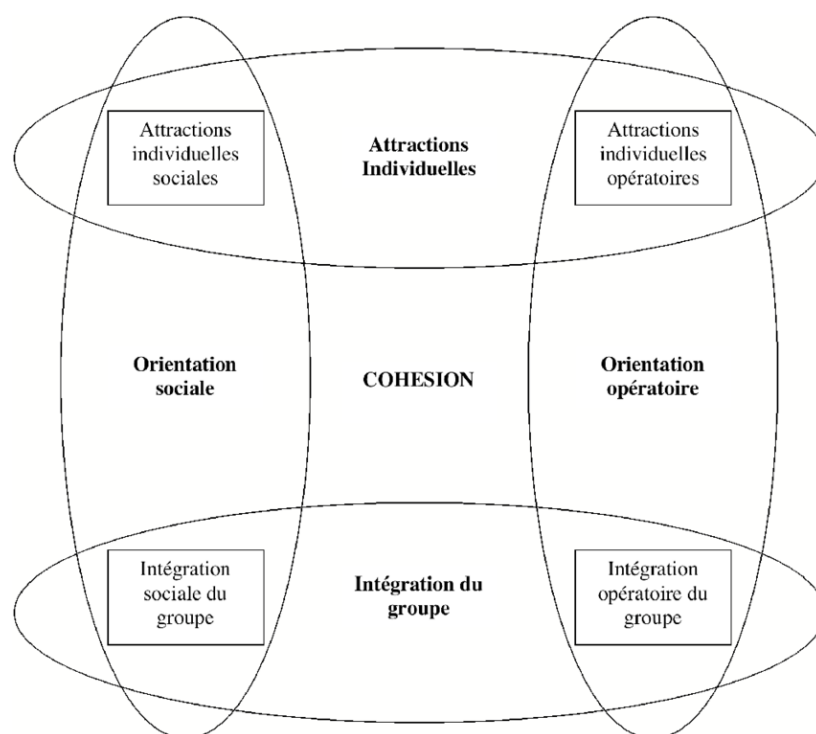
La cohésion est un concept multidimensionnel. L'une des premières définitions utilisées par les chercheurs a été celle proposée par Festinger en 1950 qui l'a définie comme étant « *le champ total des forces qui agissent sur les membres pour qu'ils restent dans le groupe* » (Festinger et al., 1950, p.164). Ces forces, au nombre de trois, regroupaient : (a) l'attraction individuelle des individus pour les autres membres du groupe, reposant sur le besoin d'affiliation, (b) les forces opératoires, renvoyant aux caractéristiques liées à l'activité du groupe, et (c) le prestige du groupe, se référant à la fierté des membres, d'appartenir à ce groupe. Quelques années plus tard, Carron propose d'appréhender la cohésion par une double distinction entre l'orientation sociale de la cohésion et l'orientation opératoire de la cohésion, d'une part, et entre la groupe et l'individu, d'autre part (cf. figure 1, Carron, Widmeyer & Brawley, 1985). D'après ces auteurs, et s'appuyant sur cette double distinction, la cohésion peut ainsi être définie selon quatre dimensions : (a) Intégration sociale du groupe, (b) Attraction individuelle pour le groupe social, (c) Intégration opératoire du groupe, (d) Attraction individuelle pour le groupe opératoire. Carron et al. (1998) proposent alors de définir la cohésion comme étant : « *un processus dynamique reflété par la tendance du groupe à rester lié et à rester uni dans la poursuite de ses objectifs instrumentaux et/ou pour la satisfaction des besoins affectifs des*

membres » (Carron, Brawley, & Widmeyer, 1998, p. 213). Cette définition est intéressante car elle reflète avec justesse la manière dont la cohésion apparaît dans la plupart des groupes tels que, dans notre cas, les équipes sportives ou les groupes de travail. Une autre définition de la cohésion donnée par Paskevitch et al. (2001) rejoint celle proposée par Carron et ses collègues sur le fait que la cohésion est un processus dynamique, c'est-à-dire, un processus qui évolue au fil du temps en fonction de l'environnement dans lequel le groupe évolue. Dans la continuité de ce raisonnement, Carron et Brawley (2000) mettent notamment en avant que la cohésion n'est pas un trait caractéristique d'un groupe. Ils indiquent alors que la cohésion peut et doit changer au cours du temps, en nature et en amplitude durant les processus de formation, développement, maintien et dissolution du groupe. Ils remarquent également que la cohésion n'est pas un état transitoire mais qu'au contraire, les changements se font progressivement au cours du temps.

II.2. Les différents types de cohésion

Aujourd'hui, Carron est reconnu comme le chercheur ayant développé le concept de cohésion, tout particulièrement dans le milieu du sport. La figure ci-dessous représente la cohésion sous toutes ses formes, établit par Carron et ses collègues en 1985.

Figure 1. Schématisation du concept de cohésion (d'après Carron et al., 1985)



II.2.1. La cohésion sociale

La cohésion sociale d'un groupe se rapporte à l'« *orientation ou motivation globale tournée vers le développement et le maintien du groupe* » (Carron, Widmeyer & Brawley, 1985, p.17). Ou encore, selon Heuzé et al. (2006), la cohésion sociale décrit une motivation générale pour développer et maintenir des relations sociales au sein du groupe. Plus la cohésion sociale d'un groupe est élevée et plus les liens sociaux entre les membres du groupe seront forts (Barrick, Stewart, Neubert & Mount, 1998). Barrick et ses collègues (1998) ont notamment démontré au travers d'une étude qui traitait de la relation entre la capacité et la personnalité des membres aux processus de l'équipe de travail et à l'efficacité de l'équipe, que certaines personnalités, telle que l'extraversion, étaient susceptibles d'augmenter la cohésion sociale d'un groupe. Cela implique qu'un groupe composé d'individus plutôt extravertis serait « *plus susceptible de connaître une évolution positive à l'intérieur du groupe et donc de devenir plus cohésif sur le plan social* » (Barrick et al., 1998) qui, à son tour, renforcerait la capacité de l'équipe à se maintenir dans le temps (Heuzé et al., 2006 ; Carron & al., 1985). Dans une autre étude menée sur « la personnalité dans les équipes », une corrélation positive entre la tendance d'un groupe à être extraverti et la cohésion sociale a également été remarquée (Vianen & De Dreu, 2001). Il a également été mis en avant que certaines formes de personnalité telles que la « conscienciosité », « l'agréabilité », la stabilité émotionnelle ou encore l'ouverture à l'expérience, pouvaient avoir une influence sur la cohésion sociale d'un groupe. Dans leur étude, Vianen et De Dreu (2001) ont démontré que la cohésion sociale dans une équipe était plus importante lorsque les équipes avaient un niveau moyen et minimum d'extraversion et un niveau moyen et élevé de stabilité émotionnelle. Autrement dit, « *les membres de l'équipe entretiennent des relations plus positives avec les autres membres du groupe si la stabilité émotionnelle de la plupart des membres de l'équipe est raisonnablement élevée et si aucun membre n'est trop introverti* » (p.113).

Dans une dernière définition de la cohésion sociale proposée par Carron, Brawley et Widmeyer (1998), qui nous dit que la cohésion sociale est « un processus dynamique reflété par la tendance du groupe à rester lié et à rester uni (...) pour la satisfaction des besoins affectifs des membres. », il est soutenu l'idée que la dimension affective joue un rôle essentielle dans la cohésion des membres d'un groupe.

La cohésion sociale a également une influence sur la performance des individus. Dans une étude menée sur les sports d'équipes (Carron, Widmeyer Brawley, 1985), il a été démontré

que la cohésion sociale avait une forte influence sur la performance des individus. En d'autres termes, plus un groupe a une cohésion sociale forte, et donc, plus les membres d'un groupe ont des liens affectifs forts, plus le groupe réussira à accomplir ses objectifs.

A l'intérieur de cette orientation sociale de la cohésion, on distingue deux sous-dimensions : l'intégration sociale du groupe et l'attraction individuelle pour le groupe social.

II.2.1.1 L'intégration sociale du groupe

Selon Carron et ses collègues (2007), l'intégration sociale du groupe peut être définie comme « *les perceptions de l'individu sur la proximité, la similarité et les liens au sein du groupe dans son ensemble, ainsi que le degré d'unification du groupe* » (Carron, Eys & Burke, 2007, p.92). L'intégration sociale du groupe renvoie aux sentiments individuels d'un équipier relatifs à la similitude, à la proximité et aux relations à l'intérieur de l'équipe pour « *le collectif perçu comme une unité sociale* » (Buton & al, 2006, p.7). Dans une étude menée sur l'effet de la victoire et de la défaite sur la cohésion d'une équipe féminine interactive et co-active, il a été mis en avant que pour certains individus, l'intégration sociale du groupe n'est pas influencée de manière significative par le succès ou la défaite. Plus précisément, « *faire partie des activités sociales du groupe, avoir des coéquipiers comme meilleurs amis, considérer l'équipe comme un groupe social principal et passer du temps ensemble* » n'est pas influencé par le succès ou la défaite (Matheson, Mathes & Murray, 1997). Cela induit que pour un groupe constitué uniquement de femmes, la défaite et le succès n'ont pas d'influence sur l'intégration sociale du groupe. Dans une autre étude qui a analysé la cohésion de groupe chez les personnes âgées qui font de l'exercice, il a été mis en avant que l'intégration sociale du groupe avait un effet positif sur la participation des individus à un exercice donné (Estabrook & Carron, 1999). Cela induit alors que la proximité, la similarité et les liens au sein du groupe favorisent la participation d'un groupe à un exercice donné. L'intégration sociale du groupe peut alors être un levier d'action pour amener un groupe à participer à des activités.

II.2.1.2. L'attraction individuelle pour le groupe social

L'attraction individuelle pour le groupe a été définie comme étant « *les perceptions de l'individu sur les motivations personnelles agissant pour attirer et retenir l'individu dans le groupe ainsi que les sentiments personnels de l'individu sur le groupe* » (Carron et al., 2007, p.92). Ou encore, l'attraction individuelle du groupe peut se définir comme étant « *les sentiments individuels d'un équipier à propos de sa participation personnelle, de son acceptation et de son intégration sociale avec le groupe* » (Buton et al., 2006, p.16). Dans une étude de Akpınar, Kirazci et Aşçı (2011), menée sur la cohésion de groupe dans équipes sportives, il a été mis en avant que plus un individu fait confiance aux autres individus du groupe, qu'il crée des liens d'amitié avec ces derniers, plus son attraction individuelle pour le groupe social sera élevée. Pour arriver à cette conclusion, Akpınar et ses collègues, dans leur étude, ont comparé les niveaux de cohésion entre différentes équipes sportives : des pratiquants d'arts martiaux (aïkido, taekwondo, karaté et kendo), d'une part, et des pratiquants d'activités de type aérobic (aerobics, aero-steps, and high-low aerobics), d'autre part. Ainsi, il a été mis en avant que le niveau d'attraction individuelle pour le groupe social était plus élevé dans les classes d'exercices qui pratiquent les arts martiaux. Lantz (2002) a complété ces résultats en émettant l'hypothèse qu'étant donné que les mouvements d'arts martiaux nécessitent (la plupart du temps) d'être exécutés avec une paire, à l'instar des activités de types aérobic qui n'impliquent qu'une seule personne dans la réalisation des mouvements, ils offrent aux participants de nombreuses possibilités d'amitié, de socialisation et de développement communautaire.

II.2.2. La cohésion opératoire

La cohésion opératoire désigne l'attraction d'un individu pour le groupe en raison d'un engagement partagé envers la tâche du groupe (Brawley, Carron & Widmeyer, 1987 ; Zaccaro, 1991). Ou encore, la cohésion opératoire peut être définie comme l'« *orientation ou motivation globale tournée vers la réalisation des buts et des objectifs du groupe* » (Carron & al., 1985, p. 17). Plus la cohésion opératoire d'un groupe est élevée et plus le groupe aura des chances de réaliser les objectifs qu'il s'est fixé (Carron, Bray & Eys, 2002). Selon Arhanson (2002), « *si les individus se sentent personnellement impliqués dans la tâche du groupe et perçoivent que l'équipe partage la même proximité quant à l'accomplissement de la tâche, ces*

convictions très cohésives peuvent renforcer les convictions des membres du groupe concernant l'agencement de leurs actions » (p.8). Une étude traitant des relations négatives sur le lieu de travail et l'association avec l'engagement organisationnel, la cohésion, la satisfaction au travail et l'intention de rotation a mis en avant que lorsqu'un individu a au moins une relation négative au travail, alors son engagement organisationnel est moindre et fait partie d'un groupe moins cohésif (Morison, 2008). Cette étude montre notamment la relation positive entre l'augmentation de la cohésion opératoire d'un groupe et l'augmentation de l'implication du groupe envers la tâche.

Outre son influence sur l'engagement des individus d'un groupe envers la tâche, la cohésion opératoire a également une forte influence sur la performance. Une étude empirique rassemblant les résultats de seize études portant sur la relation cohésion-performance (Filho, Dobersek, Gershgoren, Becker & Tenenbaum, 2014), a montré l'importance pour une équipe d'avoir des coéquipiers qui ont des objectifs liés aux tâches et un manager qui pratique un management favorisant le développement d'un niveau élevé de cohésion opératoire dans l'amélioration de la performance du groupe.

Tout comme pour la cohésion sociale, la cohésion opératoire, au-delà de son orientation opératoire, est constituée de deux sous-dimensions : l'intégration opératoire du groupe et l'attraction individuelle pour le groupe opératoire.

II.2.2.1. L'intégration opératoire du groupe

L'intégration opératoire du groupe « renvoie aux sentiments individuels d'un équipier relatifs à la similitude, à la proximité et aux relations à l'intérieur de l'équipe (celle-ci étant comprise comme une totalité orientée vers la tâche) » (Buton et al., 2006, p.16). Cette variable peut se matérialiser selon la phrase : « *Les membres de mon équipe sont unis pour essayer d'atteindre les objectifs pour la performance* » (Heuzé et al., 2007, p.386). Une étude menée sur la relation entre la taille du groupe et la cohésion dans les groupes minimaux a mis en avant que dans les groupes les plus importants (en nombre d'individus), se forme souvent des sous-groupes, ou, plus communément appelés dans le domaine de la psychologie sociale, des cliques (Carron & Spink, 1995). Or, une autre étude a démontré que les groupes dans lesquels se forment des cliques voient leur efficacité influencée de façon négative (Spink, 1992). Les

conclusions de ces deux études nous amènent donc à comprendre que la taille d'un groupe peut avoir une influence sur la cohésion, mais aussi que la taille du groupe peut avoir une influence sur la performance du groupe. Un groupe désuni, composé de cliques, sera moins susceptible d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés.

II.2.2.2. L'attraction individuelle pour le groupe opératoire

L'attraction individuelle pour le groupe opératoire « *spécifie les sentiments individuels d'un équipier à propos de sa participation personnelle à la tâche, à la productivité, aux buts et aux objectifs du groupe* » (Buton et al., 2006, p.16). Elle peut se matérialiser selon la phrase : « *Je n'aime pas la façon de travailler de mon équipe* ». Dans une étude, il a été démontré que l'attrait perçu pour la tâche de groupe n'était pas influencé par la réussite, ou la non réussite, des objectifs du groupe (Kozub & Button, 2000). Dans cette étude, les auteurs ont mis en avant qu'un événement telle qu'une compétition, qu'elle soit gagnée ou perdue, peut venir augmenter l'attraction individuelle pour le groupe opératoire. Le fait que les individus se regroupent autour d'un événement et partagent une expérience commune renforce l'attraction opératoire pour le groupe. Une autre étude de Prapavessis et Carron (1996) menée sur l'effet de la cohésion de groupe sur l'anxiété a mis en avant que la cohésion du groupe avait une influence sur l'anxiété des individus du groupe. Ils soulignent que dans un groupe cohésif, et notamment dans un groupe où l'attraction individuelle pour le groupe opératoire est élevée, les individus se sentent moins sous pression. Dans une étude qui traitait de la cohésion des groupes et de l'adhésion aux classes d'exercices, Carron et Spink (1992) ont mis en avant que plus un individu avait un niveau élevé d'attraction individuelle pour le groupe opératoire, moins ce dernier était susceptible d'être en retard à une classe d'exercice. Ceci induit alors que la cohésion du groupe joue un rôle dans le comportement d'adhésion des individus (femmes) à l'exercice.

Dans cette partie, nous venons de mettre en avant que les différentes formes de cohésion étaient mesurées en fonction des comportements des individus au sein d'un groupe. Or, dans une première partie, nous avons souligné que les différentes formes du pouvoir avaient une influence sur les comportements des individus. Nous pouvons alors imaginer que l'autorité d'un manager a une influence sur la cohésion. Dans une prochaine partie, nous montrerons les

liens qu'il existe entre le pouvoir et les performances, d'une part, et le pouvoir et la cohésion, d'autre part.

III. Le pouvoir : ses effets sur les performances et la cohésion

Le concept de performance n'est pas évident à définir tant il est complexe à aborder. En effet, cette complexité vient non seulement de la diversité de ses conceptualisations mais également de son caractère multidimensionnel. Cet aspect multidimensionnel nous amènera à nous intéresser à ce qu'est la performance dans le milieu des entreprises. Le concept de performance est au cœur de nos entreprises depuis de nombreuses années. En effet, dès la révolution industrielle, la performance avait une place très importante dans l'organisation de nos entreprises. L'apparition de nouvelles techniques et méthodes de travail afin d'améliorer la productivité des entreprises en témoigne. Ceci a notamment été le cas avec l'apparition de la division du travail (Taylor, 1880) ou encore du travail à la chaîne (Ford, 1908).

Depuis lors, on peut constater un intérêt grandissant autour de ce concept et plusieurs chercheurs ont tenté d'apporter une réponse à la question « Qu'est-ce que la performance ? ». L'un des premiers à avoir tenté d'y répondre est Campbell (1990) qui a proposé de définir la performance comme un ensemble de comportements ou d'actions qui visent à atteindre les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contribution aux objectifs. Plus récemment, Motowidlo (2003) a apporté une nouvelle définition de la performance et nous dit que : « *La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* » (p.92). Cette nouvelle définition met en avant que la performance se réfère à des comportements discrets qui permettent d'atteindre les objectifs attendus par l'organisation. La performance serait donc un ensemble de comportements discrets qui influenceraient de manière positives la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que les individus déploieraient sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc.). Cela induit alors que la performance d'un individu peut fluctuer au cours du temps et être plus ou moins élevée selon les actions menées (Charbonnier, Silva & Roussel, 2004)

Borman et Motowidlo (2003) ont également distingué la performance au travail entre deux aspects : un aspect « processus » et un aspect « résultat ». L'aspect « processus » renvoie à « *ce que les gens font au travail, à l'action elle-même* » (Campbell, 1990) tandis que l'aspect « résultat » renvoie davantage aux conséquences produites par le comportement d'un individu (Volmer et al., 2008).

Des auteurs comme Crozier et Friedberg (1981) ont mis en évidence que des jeux de pouvoirs existaient entre les individus qui composent une organisation. Dès lors, ils ont déterminé que le pouvoir était la capacité d'un individu (ou d'un groupe d'individu) de modifier la conduite d'autres individus, ou groupe d'individus, de la manière qu'il le désire. Par un jeu de pouvoirs, le manager tentera alors d'influencer le comportement de ses subordonnés afin qu'ils atteignent les objectifs fixés par le manager et donc de l'entreprise. Or, l'un des objectifs principaux de nos organisations est la performance, individuelle et collective.

III.1. Une des conséquences du/des pouvoir(s) : la performance

III.1.1. La performance individuelle

Bien que des études aient été menées à la fois sur les formes de pouvoirs et sur les performances, finalement, dans la littérature scientifique actuelle, peu d'études, à notre connaissance, ont porté sur la relation directe entre pouvoir(s) et performances. Pourtant, quelques chercheurs s'y sont intéressés et ont trouvé des corrélations certaines entre les formes de pouvoirs pratiquées par un manager et la performance individuelle des employés au travail. Par exemple, dans une étude de Szilagyi (1980) qui portait sur les inférences causales entre le comportement de récompense du manager et les performances des subordonnés, l'absentéisme et la satisfaction au travail, les auteurs ont mis en avant que les récompenses avaient une influence positive sur la performance des subordonnés. Les résultats de cette étude démontrent notamment que les récompenses attribuées (pouvoir de récompense) par le manager ont une influence importante sur les attitudes et les comportements des subordonnés et sur leurs performances individuelles au travail. Cette corrélation positive entre pouvoir de récompense et performances individuelles des employés a été confirmée par les recherches de Afza (2005). Dans une autre étude (Nedae et al., 2012) menée cette fois-ci dans des organisations sportives, à savoir des fédérations sportives, il a été mis en avant la corrélation positive entre l'influence des pouvoirs d'expertise et coercitif sur les performances des employés. Concernant le pouvoir d'expertise, « (...) on peut dire que les employés peuvent avoir le sentiment que leur manager possède des compétences, des connaissances et une expérience dans ce domaine spécifique et qu'ils ne possèdent pas ces éléments (...) » (p.2621-2622). Cette expertise oblige les employés à suivre leur manager et donc à augmenter leurs performances professionnelles. La relation positive entre le pouvoir coercitif et les performances des employés

s'explique notamment par le fait que les employés estiment que leur travail ne peut être mené à bien qu'avec un supérieur qui emploie un pouvoir coercitif. Toutefois, les chercheurs indiquent que si une relation positive a été notée à court terme, il est possible que l'utilisation de ce pouvoir sur le long terme puisse avoir des effets contraires et vienne ainsi diminuer les performances des employés. Ceci avait également été souligné par French & Raven (1958). Cette fois-ci, dans une étude menée sur les styles d'influences des chefs de projet (Thamhain & Gemmill, 1974), les auteurs ont noté que plus un chef de projet met l'accent sur l'expertise et plus le niveau de performance du projet sera élevé. Si nous reprenons l'étude de Hofling et ses collègues (1968), on peut également noter que le pouvoir de référent peut influencer les performances des employés. En effet, un manager ayant un fort pouvoir de référent peut avoir une forte influence sur les comportements de ses subordonnés et peut venir influencer leur manière de travailler, ceci ayant un impact sur les performances et la productivité des salariés. En modifiant les comportements de ses employés et en changeant leur manière de travailler, un manager arrivera à influencer les performances de ses subordonnées.

Le pouvoir et la performance individuelle sont deux éléments clés qui sont aujourd'hui au cœur des problématiques de nos entreprises. C'est donc sur ce point qu'un premier objectif de notre recherche sera focalisé.

III.1.2. La productivité du groupe

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises s'organisent en groupe pour mener à bien leurs projets et atteindre leurs objectifs. Cependant, il n'est pas toujours évident pour un manager de savoir comment influencer de manière positive les individus qui composent le groupe et comment les rendre plus productifs et performants. Dans une étude investiguant les effets du pouvoir sur les processus et les performances des équipes (Klocke, 2004), il a été démontré que lorsqu'un manager exerce un pouvoir de position qui va à l'encontre des intérêts du groupe, ce comportement porte préjudice aux performances globales du groupe. Tandis que lorsqu'un manager exerce un pouvoir de récompense, les membres du groupe acquièrent plus de connaissances et sont donc plus performants. Dans son étude, Klocke (2004) observe notamment « *qu'il est important de comprendre comment le pouvoir, en tant que capacité d'influencer ou de contrôler d'autres personnes, est utilisé pour expliquer ses effets sur l'acquisition de connaissances au sein des équipes* » (p.25).

Dans une autre étude de Thamhain et Gemmill (1974), il a été mis en avant que les formes de pouvoirs d'un chef de projets pouvaient avoir de réelles conséquences sur la productivité du groupe. L'étude s'est intéressée à 22 chefs de projets et donc 22 groupes différents. Cette étude a alors mis en évidence que plus un chef de projet utilise le pouvoir d'expertise pour influencer le travail du groupe, plus le groupe est performant. En revanche, plus un chef de projet utilise un pouvoir autoritaire (pouvoir coercitif par exemple) pour influencer le travail du groupe, moins le groupe est performant. Ces auteurs observent également que les méthodes exercées par un chef de groupe pour influencer les membres du groupe dans leur manière de travailler, sont plus efficaces lorsque celles-ci prennent en compte les intérêts personnels des employés (aspects individuels) et du groupe (aspects collectifs). Sur ce point, les deux études évoquées ici (Klocke, 2004 ; Thamhain & Gemmill, 1974) se rejoignent. Il semble important que les managers intègrent les objectifs et les besoins personnels des employés aux objectifs d'un projet ou de l'entreprise. Le manager doit créer de l'unicité autour du projet pour créer une cohésion de groupe qui tend à améliorer les performances.

Enfin, dans une étude de Student (1968) qui portait sur l'influence des superviseurs et la performance des groupes de travail, l'auteur a démontré la corrélation entre pouvoirs et performance. Cette étude a été menée auprès d'une entreprise fabricant des appareils ménagers et mettant en action 40 groupes de travail. La performance des employés était évaluée selon plusieurs critères tels que la qualité du travail, la vitesse de travail (en avance ou en retard sur le calendrier de travail) ou encore le nombre d'absences. De cette étude, il résulte que le pouvoir légitime est la forme de pouvoir qui permet aux superviseurs de faire respecter ses directives au mieux mais, il est également apparu que cette forme de pouvoir n'avait pas de réelles influences sur les performances des groupes de travail. En revanche, il a été mis en avant que le pouvoir de récompense et le pouvoir coercitif sont positivement liés à plusieurs mesures de performance. Toutefois, il semblerait que ces deux formes de pouvoirs aient des effets dysfonctionnels sur un plan organisationnel et il est donc préférable pour un manager de privilégier soit un pouvoir de référent, soit un pouvoir d'expertise. Enfin, la dernière analyse de cette étude met en avant que le pouvoir de référent est le pouvoir qui est le plus fortement corrélé positivement avec la performance et serait donc le pouvoir qui permettrait d'obtenir la meilleure productivité d'un groupe de travail.

III.2. Pouvoir(s) et cohésion

À l'échelle du groupe, nous avons également mis en avant que le pouvoir (sous ces différentes formes) pouvait avoir une influence significative, et ce, spécifiquement ici, sur la cohésion d'un groupe. Cela vient soutenir ce qui a été souligné dans la partie précédente, à savoir que la cohésion est un processus dynamique qui est influencé par l'environnement. Une étude portant sur la relation entre les styles de leadership des coachs et la cohésion d'équipe dans la ligue professionnelle des clubs de football d'Iran, a mis en avant la relation positive entre le management du coach et la cohésion de son équipe. Ramzaninezhad & Keshtan (2009) ont notamment démontré qu'un manager qui récompensait les membres de son équipe lorsqu'ils faisaient du bon travail (pouvoir de récompense) améliorait la cohésion de l'équipe. Dans une étude menée sur la relation entre les comportements de leadership et la cohésion de groupe dans les sports d'équipe, Shields et ses collègues (Shields, Garner, Bredemeier & Bostro, 1997) ont démontré que l'utilisation, par le manager, d'un comportement centré sur la formation et l'enseignement (pouvoir d'expertise) améliore la cohésion de l'équipe. Shields et ses collègues précisent notamment que la cohésion opératoire est la variable de la cohésion qui est la plus influencée par ce style de comportements. En d'autres termes, si un manager souhaite améliorer la cohésion de son équipe et plus précisément la cohésion opératoire, il doit privilégier un pouvoir d'expertise. Cette dernière analyse doit toutefois être prise avec précaution car il faut garder en tête que cette étude a été réalisée dans le domaine du sport et que, par conséquent, « *le comportement de coaching semble être largement axé sur les tâches* » (Shields & al., 1997, p.208). Dans une autre étude qui portait sur le leadership transformationnel et la cohésion opératoire dans le sport (Smith, Arthur, Hardy, Callow & Williams, 2013), il a été mis en avant qu'un manager qui pratique un leadership transformationnel améliore la cohésion opératoire de son équipe. Or, selon Bass et Avolio (1990), un leadership transformationnel décrit un leader qui stimule l'émotion et l'identification. On retrouve cette notion d'identification dans le pouvoir du référent énoncé dans l'étude des pouvoirs de French et Raven en 1959. En d'autres termes, l'étude de Smith et ses collègues indique qu'un manager pratiquant un pouvoir de référent (qui, de par ses qualités intrinsèques, fait naître chez les autres un sentiment d'identification), influencera de manière positive la cohésion opératoire de son équipe. Cette relation positive a également été soutenue par des recherches antérieures dans les unités militaires (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003), dans les équipes sportives (Callow, Smith, Hardy, Arthur & Hardy, 2009) ou encore dans les équipes virtuelles (Huang,

Kahai & Jestice, 2010). Dans une nouvelle étude qui s'est cette fois-ci orientée vers l'analyse de la cohésion dans différentes équipes (régiments) militaires (Knouse, Smith & Smith, 1998), il a été remarqué que les récompenses étaient un moyen d'améliorer de manière significative la cohésion opératoire et plus généralement la cohésion d'un groupe. En d'autres termes, un manager pratiquant un pouvoir de récompense peut améliorer la cohésion de son équipe et plus précisément la cohésion opératoire et sociale et donc, améliorer ainsi l'engagement du groupe dans la réalisation des buts et des objectifs et également la motivation du groupe à maintenir de bonnes relations. L'analyse d'une dernière étude portant sur les statuts de leadership et la cohésion (Eys, Ritchie, Little, Slade & Oddson, 2008) a démontré que les statuts hiérarchiques des membres d'un groupe ont une influence sur la cohésion de ce même groupe. En effet, selon Eys et ses collègues (2008), le membre d'un groupe ayant un statut hiérarchique supérieur (pouvoir légitime) à ses compères, favorise la cohésion du groupe.

Après l'analyse des différentes études citées, il semble que le pouvoir ait une réelle influence sur la cohésion et les performances d'un groupe. Nous notons également que, la cohésion et la performance sont deux variables qui sont liées aux comportements des individus. Cela semble concorder avec ce qui a été souligné dans la première partie, à savoir que le pouvoir influence les comportements des individus.

IV. Problématique et hypothèses

Au vue des recherches qui ont été présentées lors de cette revue de littérature, nous avons pu observer que les formes de pouvoirs avaient une influence significative, à la fois sur la cohésion et sur la performance. Dans le développement de nos propos, nous avons pu constater qu'il existait cinq pouvoirs (Légitime, de Récompense(r), Coercitif, d'Expertise et de Référent) répartis en deux grandes catégories : les pouvoirs de positions et les pouvoirs personnels. Dans cette partie analytique, le premier point que nous avons pu relever est que les pouvoirs personnels (d'Expertise et de Référent) étaient ceux qui avaient la plus forte capacité à influencer les individus. En démontre l'étude de Hofling et ses collègues (1968) qui nous montre toute la puissance du pouvoir d'expertise des médecins dans leur métier et notamment dans leur capacité à prescrire des médicaments sans qu'aucun contrôle ne soit fait par les infirmier(e)s ; et l'étude de Erkutlu et Chafra (2006) qui met en avant la capacité d'un manager pratiquant un pouvoir de référent de pouvoir agir directement sur les émotions de ses collègues. Le second point que nous avons relevé, et cela est dans la logique du premier, est que le pouvoir a manifestement une influence sur les variables : cohésion et performance. En démontre l'étude de Shields qui a mis en avant qu'un entraîneur qui pratiquait un pouvoir d'expertise, renforce la cohésion de son équipe ; et l'étude de Thamhain et Gemmill (1974) qui nous dis qu'un manager qui pratique un pouvoir d'expertise favorise l'amélioration des performances de ses collègues.

Ceci fera l'objet de notre problématique : « *Comment les formes de pouvoirs influencent la cohésion et les performances du groupe ?* ».

Au regard des études et des résultats présentés précédemment, nous pouvons, dans notre recherche, émettre les hypothèses suivantes :

H1 - « Les pouvoirs personnels entraînent une meilleure cohésion d'équipe que les pouvoirs de position ».

H2 - « Le pouvoir de référent entraîne une meilleure cohésion des tâches que les autres formes de pouvoirs ».

H3 - « Le pouvoir de référent entraîne une meilleure performance (d'équipe et individuelle) que les autres formes de pouvoir ».

H4 - « Le pouvoir coercitif entraîne une diminution de la cohésion des tâches et des performances d'équipe ».

V. Méthodologie

V.1. Participants

Afin de réaliser cette étude, nous avons choisi de soumettre les questionnaires à des travailleurs issus de tous domaines et ayant effectué des missions pendant une durée minimum de 5 mois, dans des entreprises Françaises et Irlandaises. Ainsi, l'étude a été menée auprès de 52 travailleurs Français et 51 travailleurs Irlandais. Nous avons décidé d'étendre notre regard à deux pays afin de pouvoir élargir notre réflexion et d'observer si le management pratiqué (et donc des styles de pouvoirs pratiqués) dans un pays était révélateur d'une meilleure cohésion et d'une meilleure performance.

V.2. Protocole de recueil des données

Le protocole de recueil des données a été pensé de manière à ce que les individus ne puissent être sous quelque influence au moment de remplir les différents questionnaires. Il a également fallu rendre la procédure la plus pratique possible au vue de la situation sanitaire. Ainsi nous avons procédé de la manière suivante :

Après avoir pris contact avec les managers, ce dernier devait prévenir son équipe qu'on allait leur transmettre des questionnaires, et ceci pour répondre à une étude qui s'inscrivait dans une démarche universitaire. Les questionnaires ont été envoyés sur la messagerie des participants. Le mail précisait que le recueil des données se faisaient de manière totalement anonyme.

V.3. Outils de recueil des données

Dans le cadre de cette étude, les trois variables identifiées étaient : le pouvoir, la cohésion et la performance. Afin de mesurer ces trois variables auprès des individus, nous avons choisis trois questionnaires scientifiquement approuvés.

V.3.1. Pouvoirs

Afin de mesurer la perception des pouvoirs mis en place dans l'entreprise, nous avons utilisé une version française (ou la version originale pour la passation aux participants Irlandais) du Semantic Differential Power Perception (S.D.P.P ; Bartos, Fridsma, Butler, Penrod, Becich, & Crowley, 2008 ; cf. Annexe 1). Ce dernier a été élaboré en s'appuyant sur les travaux réalisés par French et Raven (1959) et a donc été pensé autour des cinq formes de pouvoirs définis dans la littérature.

Toutefois, dans le cadre de cette étude, quelques modifications ont été apportées à la version originale du questionnaire. En effet, les auteurs du S.D.P.P ont fait le choix d'ajouter un sixième pouvoir (Informationnel) dans leur étude. Ce pouvoir a également été étudié par French et Raven (article bref en 1968). Cependant, celui-ci n'a pas reçu le soutien nécessaire de la communauté scientifique afin de le considérer comme une autre source de pouvoir concrète et fiable. C'est pourquoi nous avons décidé de ne pas l'évaluer et de garder uniquement les cinq pouvoirs premièrement soutenus par French et Raven (1959).

Bien que « French et Raven (1959) identifient les pouvoirs de récompense et coercitif comme des bases de pouvoir distinctes et individuelles » (Bartos et al.,2008, p. 1044), les auteurs considèrent les pouvoirs de récompense et coercitif comme une seule variable. En effet, Bartos et ses collègues (2008) considèrent, que ces deux pouvoirs sont des éléments connexes du pouvoir social et qu'ils peuvent donc par conséquent être combinés en un seul concept. Ils expliquent que, dans le monde des affaires, des comportements positifs amènent généralement vers une récompense (monétaire par exemple) tandis que des mauvais comportements négatifs amènent le plus souvent à une sanction (réduction de salaire par exemple) ou au retrait d'un avantage quelconque. Enfin, Bartos et son équipe (2008) ajoutent que la récompense altruiste peut également se traduire par l'appréciation d'un individu envers un autre tandis que la coercition peut se manifester par la critique, la méfiance, la résistance aux idées voire des menaces de représailles.

Nous avons donc été amené à utiliser une version modifiée du questionnaire S.D.P.P qui exclue le pouvoir informationnel des analyses et qui présente les pouvoirs de récompense et coercitif comme une variable unique.

Ainsi, dans le cadre de cette étude, nous étudions les 4 formes de pouvoirs suivantes :

1. Récompense/Coercitif
2. Expert
3. Référent
4. Légitime

L'enquête S.D.P.P utilise une méthode de différentiel sémantique développée dans une étude qui portait notamment sur la théorie de la pensée (Osgood, Suci & Tannenbaum, 1957). Cette méthode utilise des paires de mots pour identifier et localiser des attitudes dans les processus de pensée d'un sujet. Le questionnaire est construit de manière à répartir les items aléatoirement afin que les répondants ne soient pas influencés par les groupements de questions relatives à une forme spécifique de pouvoir. Ainsi, les études étaient réparties de la manière suivante : pouvoirs de récompense et coercitif (1,2,1b,3b), pouvoir d'expertise (3,4,5,6b,8b), pouvoir de référent (10,11,12,4b), pouvoir légitime (8,9,5b) et pouvoir informationnel qui n'a pas été pris en compte lors des analyses (6,7,2b,7b). La réponse aux items s'exprime selon une échelle étendue de -5 (mots négatifs) à +5 (mots positifs).

Les pouvoirs étaient mesurés sur une échelle de valeurs qui oscillait entre -5 et 5 avec un point neutre à 0 (N=0).

V.3.2. Cohésion

Afin de mesurer la perception de la cohésion d'un groupe d'individus, nous avons utilisé une version française (ou la version originale pour la passation aux participants Irlandais) du Groupe Environment Questionnaire (G.E.Q ; Carron, Widmeyer & Brawley, 1985 ; cf. Annexe 2). Cette étude a amené à la validation d'un questionnaire fiable pour la mesure de la cohésion d'un groupe. Le G.E.Q a largement démontré son efficacité au fil des années et est aujourd'hui devenue le questionnaire référence en matière d'évaluation de la cohésion d'un groupe. De plus, une équipe de chercheurs a travaillé à l'élaboration d'un questionnaire Français, le Questionnaire d'Ambiance de Groupe (Q.A.G ; Heuzé & Fontaine, 2002) qui mesure la cohésion d'un groupe pour une population française. Ceci a donc facilité l'évaluation de cette variable et rend l'analyse scientifique de la perception de la cohésion d'un groupe d'individus Français, de meilleure qualité.

Les 2 versions du questionnaire (française et anglaise) sont composées de 18 items tous associés à une forme de cohésion. Ainsi, on retrouve 4 items qui mesurent l'attraction individuelle pour le groupe opératoire (ATG-T), 5 items mesurent l'attraction individuelle pour le groupe sociale (ATG-S), 5 items qui mesurent l'intégration sociale du groupe (GI-S) et 4 items qui mesurent l'intégration opératoire du groupe (GI-T).

La réponse aux items s'exprime selon une échelle de Likert, ancrée aux extrêmes par « pas du tout d'accord » (1) et « tout à fait d'accord » (9). Les items négatifs (1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 11, 13, 14, 17, 18) ont été inversés, de sorte que les scores les plus élevés représentent des perceptions plus fortes de la cohésion.

V.3.3. Performance individuelle

Afin de mesurer la perception de la performance d'un groupe d'individus, nous avons utilisé une version française (ou la version originale pour la passation aux participants Irlandais) du Individual Work Performance Questionnaire Version 1.0 (I.W.P.Q v.1.0 ; Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Buuren, Van Der Beek & De Vet, 2014 ; cf. Annexe 3). Ce questionnaire a fait l'objet d'une première étude (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Buuren, Van Der Beek & De Vet, 2013) puis d'une seconde (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Buuren, Van Der Beek & De Vet, 2014). Nous avons donc choisi ici, d'utiliser le questionnaire de la seconde étude qui est un questionnaire « amélioré », plus concis et qui apporte une meilleure évaluation de la performance. Ainsi, ce questionnaire permettait d'évaluer la performance selon 3 variables :

1. La performance de la tâche (Task Performance - TP), qui peut être définie comme « la compétence avec laquelle les individus exécutent les principales tâches substantives ou techniques centrales à leur travail »
2. La performance contextuelle (Contextual Performance - CP), qui peut être définie comme « les comportements qui soutiennent l'environnement organisationnel, social et psychologique dans lequel le noyau technique doit fonctionner »

3. Les comportements contre-productifs au travail (Counterproductive Work Behavior - CWB), qui peut être défini comme « un comportement qui nuit au bien-être de l'organisation ».

Le questionnaire de mesure de la performance est divisé en 3 parties qui évaluent chacune une forme de pouvoir. Ainsi, la première partie, composée de 6 items, évalue la performance de la tâche ; la deuxième partie, composée de 8 items, évalue la performance contextuelle ; et la troisième partie, composée de 5 items, évalue les comportements contre-productifs au travail. Pour chaque échelle, les items ont été présentés aux participants dans un ordre aléatoire, afin d'éviter les effets d'ordre. Les échelles TP et CP comportaient une échelle d'évaluation en 5 points allant de 1 « rarement » à 5 « toujours ». L'échelle de notation de la CCB allait de 1, « jamais » à 5, « souvent ».

VI. Résultats

VI.1. Analyses préliminaires : Niveaux et comparaisons des variables entre France et Irlande

L'un des intérêts majeurs de cette étude était de pouvoir comparer les méthodes managériales pratiquées par les managers de deux pays différents et d'évaluer l'impact de la mise en pratique de leur autorité sur la cohésion et la performance d'un groupe d'individus. Notre première analyse sera donc portée essentiellement sur l'analyse des variables entre les individus Français et Irlandais (cf. Figure 2).

Figure 2. Moyennes, Ecart-types et tests de Student des variables de cohésion, pouvoir et performance en fonction du pays d'origine.

	CS	CO	Prew/Pcoe	Pexp	PLeg	Pref	TP	CP	CWB
France	4 . 3 9 (1.48)	5 . 8 5 (1.13)	-1.24 (1.65)	-1.59 (1.72)	.12 (1.44)	-1.13 (2.17)	3,44 (.72)	3.40 (.68)	1 . 9 7 (.81)
Irlande	5 . 2 0 (1.14)	5 . 8 3 (.87)	-0.97 (1.66)	-1.30 (1.71)	.21 (1.45)	-1.06 (2.18)	3.59 (.52)	3.37 (.75)	2 . 4 4 (1.03)
T-Test	3.08**	0.07	-0.82	-0.85	-0.34	-0.17	-1.23	0.19	2.59*

CS : Cohésion Sociale ; CO : Cohésion Opératoire ; Prew/Pcoe : Power Reward/Power Coercitive ; Pexp : Power Expert ; Pleg : Power Legitimate ; Pref : Power Referent ; TP : Task Performance ; CP : Contextual Performance ; CWB : Counterproductive Work Behavior.

* $p < .05$, ** $p < .01$

Les trois variables de notre étude à savoir, le pouvoir, la cohésion et la performance avaient toutes une échelle de mesure différente et nécessitait alors une analyse différente pour chacune d'elles.

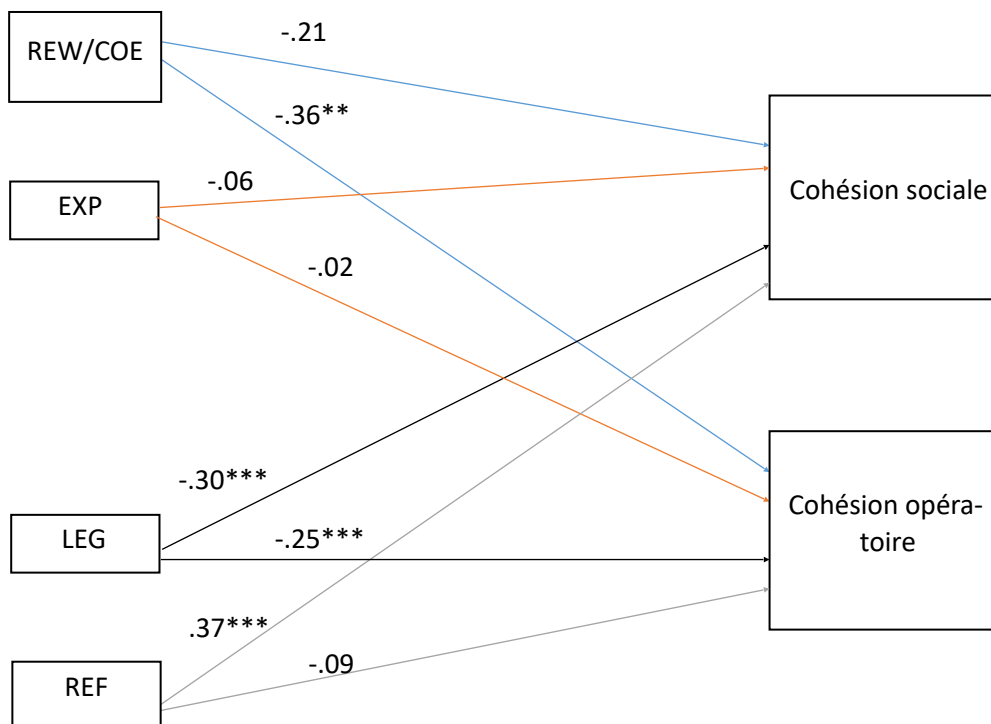
Le tableau ci-dessus (cf. Figure 2) nous permet d'avoir une analyse des niveaux de chaque variable selon leurs échelles de mesure. Ainsi, on observe que la cohésion sociale et opératoire oscillent entre des valeurs proches du point neutre ($N=5$). Nous observons la même chose pour les formes de pouvoirs : les valeurs oscillent autour du point neutre ($N=0$) et nous ne voyons aucune valeur très haute ou très basse. En revanche, l'analyse de la performance est différente et nous montre des valeurs plutôt élevées pour la performance de la tâche et la performance contextuelle.

Les analyses de Student (t-test) montrent des différences significatives entre les 2 pays sur certaines variables. Plus précisément, les analyses statistiques révèlent que les répondants irlandais perçoivent une cohésion sociale significativement plus élevée que les répondants français ($p < .01$). On observe également chez les répondants Irlandais, une plus forte propension à des comportements contre-productif qui peuvent nuire au bien-être de l'organisation ($p < .05$). Enfin, concernant la perception des pouvoirs, on observe qu'il n'y a pas de différence marquante entre les deux pays. Par conséquent, les analyses du tableau suivant prendront en compte l'ensemble des répondants, sans distinction de nationalité.

VI.2. Influence des types de pouvoirs sur la cohésion sociale et opératoire

Afin d'analyser l'influence des pouvoirs dans la cohésion, nous avons utilisé des analyses de régression permettant de mesurer la valeur prédictive de chacun des pouvoirs. Voici comment cela se représente :

Figure 3. Représentation schématique de l'influence des types de pouvoirs sur la cohésion sociale et opératoire



* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Ainsi, on observe que le pouvoir de récompense et le pouvoir coercitif impactent significativement et négativement la cohésion opératoire. Nous comprenons alors que plus les salariés perçoivent le leadership de leur manager comme mettant en avant un pouvoir de récompense ou coercitif, et moins ils perçoivent de la cohésion opératoire.

Le pouvoir d'expertise ne prédit aucune des cohésions sociale et opératoire. Les salariés qui perçoivent le leadership de leur manager comme mettant en avant un pouvoir d'expertise, ne perçoivent ni de la cohésion sociale, ni de la cohésion opératoire.

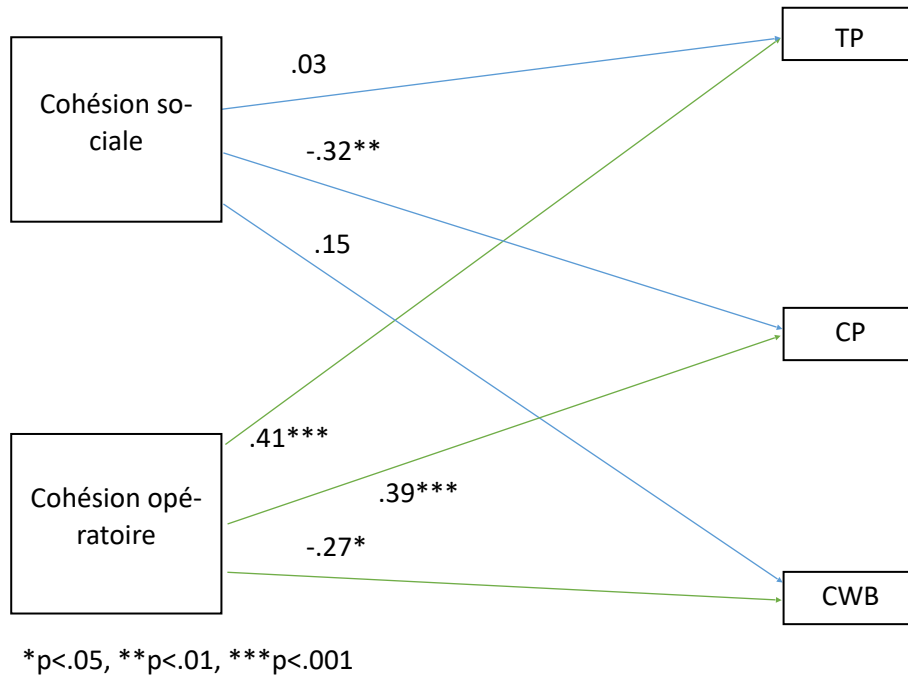
Le pouvoir légitime prédit significativement et négativement les 2 formes de cohésion. C'est-à-dire que plus les salariés perçoivent le leadership comme mettant en avant le pouvoir légitime, et moins ils perçoivent de la cohésion sociale ou opératoire.

La cohésion sociale est prédite significativement et positivement par le pouvoir de référent. C'est-à-dire que si le leadership d'un manager est perçu par ses collaborateurs comme mettant en avant un pouvoir de référent, alors ces derniers percevront de la cohésion sociale.

VI.3. Influence des 2 formes de cohésion sur les indicateurs de performance

Concernant l'analyse de l'influence de la cohésion sociale et opératoire sur les indicateurs de performance nous avons également utilisé une analyse des analyses de régression. Voici comment cela se représente :

Figure 4. Représentation schématique de l'influence de la cohésion sociale et opératoire sur les indicateurs de performances



Ce schéma nous permet d'observer certains liens d'influences entre la cohésion et le performance. Nous notons que, la cohésion sociale a un impact négatif significatif sur la performance contextuelle. C'est-à-dire que plus un groupe a des liens sociaux forts et plus les individus seront susceptibles d'avoir des comportements qui soutiennent l'environnement organisationnel, social et psychologique dans lequel le noyau technique de l'organisation doit fonctionner. En revanche, on observe que la cohésion sociale ne prédit pas de manière significative la performance des tâches et les comportements contre productifs au travail.

On peut également observer que la cohésion opératoire prédit positivement et significativement la performance de la tâche ainsi que la performance contextuelle. C'est-à-dire que, plus la cohésion opératoire d'un groupe sera forte et plus les individus seront susceptibles de développer des compétences leur permettant d'exécuter les principales tâches substantives ou techniques centrales à leur travail ainsi que des comportements qui soutiennent l'environnement organisationnel, social et psychologique dans lequel le noyau technique doit fonctionner.

Enfin, nous avons constaté que les analyses de régression n'ont montré aucun effet prédictif des types de pouvoir directement sur les indicateurs de performance. Nous observons donc un effet des pouvoirs sur la cohésion, puis un effet de la cohésion sur les indicateurs de performance.

VII. Discussion

VII.1. Validité des hypothèses

Les résultats de notre étude démentent notre première hypothèse qui prédisait une perception positive de la cohésion (sociale et opératoire) qui était plus importante lorsqu'un manager pratiquait un style de management qui mettait en avant un pouvoir de référent et/ou d'expertise. En effet, on a observé que ces deux pouvoirs avaient un impact négatif sur la cohésion opératoire et que, de ces deux mêmes pouvoirs, seul le pouvoir de référent prédisait une meilleure perception de la cohésion sociale. En revanche, malgré l'observation d'un impact négatif des pouvoirs personnels sur la cohésion opératoire, nous notons que parmi toutes les autres formes de pouvoirs, ce sont ceux qui ont le plus faible impact négatif sur la cohésion opératoire et donc sur la performance.

Notre deuxième hypothèse, qui prédisait que le pouvoir de référent entraînait une meilleure cohésion des tâches que les autres formes de pouvoirs, a également été démentie par les résultats. En effet, nous avons observé le phénomène inverse, à savoir que, le pouvoir de référent entraînait une perception positive de la cohésion sociale, mais une perception négative de la cohésion opératoire.

Notre troisième hypothèse n'a été que partiellement corroborée par les résultats de notre étude. Nous prédisions que le pouvoir de référent entraînait une meilleure performance que les autres formes de pouvoirs. Or, comme dit précédemment, le pouvoir de référent influence positivement la perception de la cohésion sociale, et que celle-ci, après observation influence positivement et légèrement le performance des tâches mais de manière très négative la performance contextuelle et les comportements contreproductifs au travail. Ainsi, un manager qui pratique un pouvoir de référent, améliorera la compétence de son équipe à exécuter les principales tâches substantives ou techniques à leur travail. En revanche, il aura une influence négative sur l'apparition de comportements qui soutiennent l'environnement organisationnel, social et psychologique de son équipe, et sera susceptible de faire apparaître des comportements pouvant nuire au bien-être de l'organisation.

Enfin, notre quatrième hypothèse qui prédisait que le pouvoir coercitif entraînait une diminution de la cohésion opératoire et de la performance, a été soutenue par les résultats de notre étude. En effet, nous avons observé que le pouvoir coercitif avait un impact négatif significatif sur la perception de la cohésion opératoire et que celle-ci était fortement liée à la performance. Ceci fait sens avec les études antérieures (Shields, Garner, Bredemeier & Bostro, 1997

; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003 ; Smith, Arthur, Hardy, Callow & Williams, 2013 ; ...). Ainsi, nous pouvons en conclure que le pouvoir coercitif entraîne bel et bien une diminution à la fois, de la cohésion opératoire et des performances.

VII.2. Limites

Cette étude a été réalisée auprès de deux publics très différents : l'un français, constitué d'individus travaillant dans plutôt dans des petites entreprises, et l'autre, irlandais, constitué d'individus travaillant uniquement dans des grandes entreprises (multinationales). Ces deux premières distinctions (culture et entreprise) sont très importantes car on sait que les méthodes managériales diffèrent selon la taille de l'entreprise (Vaccaro & al., 2012) et la culture du pays (Brodbeck & al., 2000). Dès lors, nous nous attendions à observer de nettes différences entre les résultats obtenus entre les deux populations, qui n'ont finalement pas été observées dans nos résultats.

Une autre limite importante qu'on peut noter est l'utilisation de l'outil de mesure des formes de pouvoirs : L'IWPQ 1.0. En effet, les résultats obtenus dans notre étude ne font pas échos aux résultats précédemment obtenus dans la littérature scientifique. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que nous avons choisi un outil de mesure qui n'était pas parfaitement conçu pour mesurer les variables présentées dans cette étude. En effet, l'IWPQ 1.0 a initialement été conçu pour mesurer les 6 formes du pouvoir (réfèrent, de récompense, coercitif, légitime, d'expertise et informationnel), or notre étude ne mesurait que les 5 premières formes de pouvoirs. Nous pouvons également souligner que contrairement aux travaux initiaux de French et Raven (1959), l'IWPQ 1.0 regroupait les pouvoirs de récompense et coercitif en une seule variable, ce qui pourrait consister en un biais lors de l'évaluation de ces derniers.

VII.3. Perspectives de recherches

En se basant sur les résultats de notre étude et en prenant en compte les remarques faites précédemment, il pourrait être très intéressant de réitérer cette étude en modifiant l'outil de mesure des pouvoirs. En se référant aux limites précédemment énoncées concernant cet outil, il pourrait être bon de trouver un outil de mesure parfaitement en adéquation avec les 5 va-

riables du pouvoir choisies pour dans le cadre de notre recherche. Ceci permettrait d'éviter les possibles biais rencontrés ici. Ce serait également une manière de pouvoir comparer deux études ayant utilisées deux outils de mesures différents pour la variable du pouvoir et d'évaluer si des différences sont remarquées.

Afin d'améliorer l'analyse comparative de l'influence du pouvoir sur la cohésion et la performance des deux cultures, française et irlandaise, il serait intéressant de refaire cette étude en choisissant deux groupes d'individus plus homogènes, et ce notamment, en termes de type/taille d'entreprises et de temps passée dans l'entreprise.

En gardant le pouvoir au centre de l'analyse, il pourrait également être intéressant d'analyser sur quelles autres variables le pouvoir exerce une influence. Ainsi, nous pourrions obtenir un spectre plus large sur l'étendue de l'influence du pouvoir sur les comportements des individus. Cela pourrait être un vrai atout en termes de connaissances pour les managers.

VII.4. Application professionnelles

Les analyses de cette étude nous permettent de mieux nous rendre compte du niveau d'influence que les comportements d'un manager peuvent avoir sur le travail et sur la cohésion de son équipe de travail. Nous avons pu constater que certaines formes de pouvoirs pouvaient avoir un impact positif ou négatif sur la cohésion d'un groupe d'individus. Ainsi, en tenant compte des résultats obtenus dans cette étude, il serait judicieux pour un manager de proscrire un type de management basé sur la mise en pratique d'un pouvoir légitime puisque celui-ci impacte très négativement la cohésion opératoire et sociale du groupe. Comme souligné dans la première partie (cf. I.), le pouvoir légitime dépend en grande partie de la perception du groupe de travail sur la légitimité de place occupée par le manager. Ainsi, si ce dernier met en avant ce type de pouvoir mais que ces collaborateurs ne perçoivent pas la légitimité de sa place du même oeil que lui, alors, il risque d'entraver la cohésion de son équipe. Et donc, par un effet de « ricochet », il risque également d'entraver la performance de son équipe puisque nous avons démontré l'influence positive de la cohésion opératoire sur les 3 facteurs de mesures de la performance. Nous pouvons que suggérer aux managers actuels de proscrire ce type de management. L'autorité et les directives du manager seront désapprouvées par son équipe qui ne sera, ni soudée, ni performante. Pour les mêmes raisons, il serait préférable pour un manager d'éviter des types de management qui mettent en avant des systèmes de récompenses ou de

punitions tant ceux-ci peuvent aussi avoir des effets négatifs sur la cohésion et la performance opératoire d'un groupe.

En revanche, et toujours au vu des analyses observées dans cette étude, il pourrait être conseillé aux managers de pratiquer davantage des types de management qui impliquent la mise en pratique de pouvoirs reposant sur leurs qualités personnelles. En effet, nous avons pu constater que plus un manager démontrait des connaissances dans son domaine d'expertise et semblait détenir un plus grand savoir que les membres de son équipe et moins ce dernier avait un impact négatif sur la cohésion et la performance de son équipe de travail. Également, concernant le pouvoir de référent, plus un manager démontre un charisme et une personnalité qui font de lui un individu « hors des standards sociaux » et plus ce dernier aura un impact positif sur la cohésion sociale de son équipe et un faible impact négatif sur la performance de ses collaborateurs. Toutefois, il sera important de prêter attention quant à la mise en pratique du pouvoir de référent car son impact positif sur la motivation globale du groupe de travail, centrée sur le développement et le maintien des relations sociales, risque de faire émerger des comportements qui peuvent être néfastes pour le bien-être de l'entreprise.

Les comportements des individus au travail sont un élément clé du management actuel. Avec une croissance économique qui se développe toujours plus et qui entraîne des changements encore plus rapide dans nos sociétés, les managers ne peuvent plus ignorer l'importance de l'évolution des modes de management. Ce qui était applicable la veille, ne l'est plus aujourd'hui, et ce qui est applicable dans une entreprise ne l'est pas forcément dans une autre. Ainsi, cette étude nous amène à mettre en avant les managers/décideurs au coeur du management actuel : ils ont le pouvoir d'influencer positivement ou négativement les comportements des individus qu'ils ont sous leurs directives.

Bibliographie

- Abdalla, I.A.H. (1987). Predictors of the Effectiveness of Supervisory Social Power. *Human-Relations*, 40(11), 721–739.
- Afza, M. (2005). Superior-Subordinate Relationships and Satisfaction in Indian Small Business Enterprises. *Vikalpa*, 30(3), 11–20.
- Ahronson, A., & Cameron, J.E. (2007). The nature and consequences of group cohesion in a military sample. *Military Psychology*, 19(1), 9-25.
- Altinkurt, Y., & Yilmaz, K. (2012). Relationship between School Administrators' Organizational Power Sources and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12, 1843-1852.
- Akpınar, S., Kirazci, S., & Aşçı, H. (2011). *Group cohesion in exercise classes: An examination of gender and type of exercise class differences*.
- Bagci, Z. (2015). The Effet of Manager's Power Bases on Employees' Job Satisfaction : A Study in the Textile Industry, *Journal of Management & Economics Research*, Sep2015, Vol. 13 Issue 3, 416.
- Barrick, M., Stewart, G., Neubert, M.J., & Mount, M. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Bartos, C., & Fridsma, D., Butler, B., Penrod, L., Becich, M., & Crowley, R. (2008). Development of an Instrument for Measuring Clinicians' Power Perceptions in the Workplace. *Journal of biomedical informatics*. 41. 1041-9.
- Başaran, S., & Duygulu, S. (2015). Turkish nurses' assessments of their power and the factors that affect it. *Journal of nursing management*, 23 8, 1039-49 .
- Bass B., & Avolio B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond, *Journal of European Industrial Training*, 14, 21–27.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *The Journal of applied psychology*. 88. 207-18.

- Boonstra, J.J., & Gravenhorst, K.M.B. (1998). Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7:2, 97-120.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, in N. Schmitt and W. Borman (eds), *Personnel Selection in Organizations*. New York: Jossey-Bass, 71-98.
- Boyatzis, R., & Payne, K. (1971). Leadership: The effective use of power. *Human Resource Management - Hum Resour Manage.* 10. 21-25.
- Boyle, B.A., & Dwyer, F.R. (1995). Power, bureaucracy, influence, and performance: Their relationships in industrial distribution channels, *Journal of Business Research*, 32(3), 189-200.
- Brawley, L. R., Carron, A. V., & Widmeyer, W. N. (1987). Assessing the cohesion of teams: Validity of the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 9(3), 275–294.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., ... Wunderer, R. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 1–29.
- Buton F., Fontayne P., & Heuzé J-P. (2006). La cohésion des groupes sportifs : évolutions conceptuelles, mesures et relations avec la performance, *Movement & Sport Sciences*, (3) 59, 9-45.
- Buton, F., Fontayne, P., & Heuzé, J. (2006). La cohésion des groupes sportifs : évolutions conceptuelles, mesures et relations avec la performance. *Movement & Sport Sciences*, no 59(3), 9-45.
- Callow, N., Smith, M.J., Hardy, L., Arthur, C.A., & Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 395–412.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1, 687–732.

- Carron, A.V, Bray, S., & Eys, M. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of sports sciences*. 20. 119-26.
- Carron, A..V., Widmeyer, W..N., & Brawley, L..R. (1985). The Development of an Instrument to Assess Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire, *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244-266.
- Carron, A. V., & Hausenblas, H. A. (1998). *Group dynamics in sport* (2nd. Ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron, A.V., Eys, M. & Burke, S. (2007). Team cohesion: Nature, correlates, and development. *Social psychology in sport*. 91-102.
- Carron, A. V., & Spink, K. S. (1995). The group size-cohesion relationship in minimal groups. *Small Group Research*, 26(1), 86–105.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Charbonnier, A., Silva C., Roussel P. (2007). *Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire, les actes du XVIIIè congrès de l'AGRH*, Fribourg.
- Cherrington, D. & Reitz, H. & Scott, W. (1971). Effects of Contingent and Noncontingent Reward on the Relationship Between Satisfaction and Task Performance. *Journal of Applied Psychology*. 55. 531-536.
- Christman, R. (2007). Research Roundtable Presentation: Servant Leadership and Power in Positional-Led Organizations.
- Dirik, D., & Eryılmaz, İ. (2018). Leader Power Bases and Organizational Outcomes: The Role of Perceived Organizational Politics. *Journal of East European Management Studies*. 23. 532-558.
- ER, E. & Koşar, S. (2015). Examining the Relationships between Primary School Principals' Power Styles and Teachers' Professional Behaviors. *Alberta Journal of Educational Research*. 60. 322-338.
- Erkutlu, H., & Chafra, J.B. (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: Example from boutique hotels. *Manage Res News*. 29. 285-297.

- Estabrooks, P., & Carron, A. (2000). Group Cohesion in Older Adult Exercisers: Prediction and Intervention Effects. *Journal of behavioral medicine*, 22, 575-88.
- Eys, M. A., Ritchie, S., Little, J., Slade, H., & Oddson, B. (2008). Leadership Status Congruency and Cohesion in Outdoor Expedition Groups. *Journal of Experiential Education*, 31(1), 78–94.
- Faiz, N. (2013). Impact of Manager's Reward Power and Coercive Power on Employee's Job Satisfaction: A Comparative Study of Public and Private Sector. *International Journal of Management and Business Research* 3(4): 383–392.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressure in informal groups*. New-York : Harper and Brothers.
- Filho, E., Dobersek, U., Gershgoren, L., Becker, B., & Tenenbaum, G. (2014). The cohesion–performance relationship in sport: a 10-year retrospective meta-analysis. *Sport Sciences for Health*, 10(3), 165-177.
- French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, *Studies in social power*, p. 150-167.
- Fung, H. P. (2014). Relationships Among Team Trust, Team Cohesion, Team Satisfaction and Project Team Effectiveness as Perceived by Project Managers in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Management*, 1(1): 1-15.
- García, I., & Santa-Bárbara, E. S. (2009). Relationship between nurses leadership styles and power bases. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 17(3), 295-301.
- Giroux, C.R. (1960). Review of Leadership, Psychology and Organizational Behavior, by Bernard M. Bass, Harper & Brothers, New York, 548 pp. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 15 (2), 281–283.
- Erkutlu, H.V., & Chafra, J. (2006), Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels. *Management Research News*, Vol. 29 No. 5, 285-297.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418–428.

- Heuzé, J., & Fontayne, P. (2002) Questionnaire sur l'Ambiance du Groupe: A French-Language Instrument for Measuring Group Cohesion. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 24. 42-67.
- Heuzé, J., Raimbault, N., & Fontayne, P. (2006). Relationship between cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: an examination of mediating effects. *Journal of Sports Sciences*, 24, 59-68.
- Heuzé, J., Sarrazin, P., Masiero, M. Raimbault, N. & Thomas, Jean-Philippe. (2006). The Relationships of Perceived Motivational Climate to Cohesion and Collective Efficacy in Elite Female Teams. *Journal of Applied Sport Psychology*. 18. 201-218.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1990). Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. *Human Relations*, 43(3), 221–237.
- Hofling, C.K., Brotzman E., Dalrymple S., Graves N. & Pierce C.M. (1996). An experimental study in nurse-physician relationships. *The Journal of Nervous and Mental Disease*. 143(2).171-180.
- Horn, T.S., Byrd, M., Martin, E., & Young, C. (2012). Perceived motivational climate and team cohesion in adolescent athletes. *Sport Science Review*, 21(3-4), 25-49.
- Huang, R., Kahai, S., & Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, Volume 26, Issue 5, 1098-1110.
- Irwin, K. & Mulder, L. & Simpson, B. (2014). The Detrimental Effects of Sanctions on Intra-group Trust. *Social Psychology Quarterly*, 77, 253-272.
- James, L. G., & al. (2011). *Organizations : behavior, structure, processes*. United States : McGraw-Hill/Irwin.
- Jones, R., Armour, K., & Potrac, P. (2002). Understanding the Coaching Process: A Framework for Social Analysis. *Quest*, 54, 34-48.
- Jurma, W. E., & Wright, B. C. (1990). Follower Reactions to Male and Female Leaders Who Maintain or Lose Reward Power. *Small Group Research*, 21(1), 97–112.
- Kalinich, D. B., & Stojkovic, S. (1985). Contraband: The basis for legitimate power in a prison social system. *Criminal Justice and Behavior*, 12(4), 435–451.

- Klocke, U. (2004). *Effects of Power on Team Processes and performance: Dose the Way in Which Power is used Make Different?*
- Knouse, S., & Smith, A., & Smith, P. (1998). Keeping "On Task": An Exploration of Task Cohesion In Diverse Military Teams. 28.
- Koşar, S., Kiliç, A. Ç., ER, E., Öldem, Z. & Savaş. (2014). Examining the relationship between teachers' perceptions of primary school principals' power styles and teacher professionalism. 60. 322-338.
- Kozub, S. A., & Button, C. J. (2000). The influence of a competitive outcome on perceptions of cohesion in rugby and swimming teams. *International Journal of Sport Psychology*, 31(1), 82–95.
- Landells, E., Albrecht, S.L. Organizational political climate : Shared perceptions about the building and use of power bases. *Human Resource Management Review*, Volume 23, Issue 4, 2013, 357-365.
- Lantz, J. (2002). Family Development and the Martial Arts: A Phenomenological Study. *Contemporary Family Therapy* 24, 565–580.
- Lent, R., Schmidt, J.A., & Schmidt, L. (2006). Collective efficacy beliefs in student work teams: Relation to self-efficacy, cohesion, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 73-84.
- Lindskold, S., & Tedeschi, J.T. (1971). Reward power and attraction in interpersonal conflict. *Psychon Sci*, 22, 211–213.
- Lott, A. J., & Lott, B. E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin*, 64(4), 259–309.
- Lunenberg, F.C. (2012). Power and Leadership : An Influence Process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15 (1).
- Matheson, H., Mathes, S., & Murray, M. (1997). The effect of winning and losing on female interactive and coactive team cohesion. *Journal of Sport Behavior*, 20(3), 284-299.
- Martin, R. (1978). Expert and referent power: A framework for understanding and maximizing consultation effectiveness. *Journal of School Psychology*, 16(1), 49–55.

- McShane S. L., & Von Glinow M.A.V. (2010). *Organizational Behavior*. United States (5^{éd.}). McGraw-Hill/Irwin.
- Megheirkouni, M. (2019) Power Bases and Job Satisfaction in Sports Organizations, *Journal of Global Sport Management*, 4(3), 271-290.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Molm, L. (1988). The Structure and Use of Power: A Comparison of Reward and Punishment Power. *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 108-122.
- Mossholder, K.W., Bennett N., Kemery E.R., & Wesolowski M. A. (1998). *Journal of Management* 24(4), 533–552.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. In I. B. Weiner, W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology*, Vol.12, Industrial and Organizational Psychology (pp. 39–53). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Mullins, L. (1999). *Management and Organisational behavior*. (7^{éd.}). Great Britain : Financial Times Pitman Publishing imprint.
- Nedae, T., Alavi, K., Hadavi, S.F., Rad, L.S., & Ghazali, I. (2012). The Relationship between Power Bases of Sports Federations' Presidents with Employees Job Performance and Job Satisfaction. *Life Science Journal*. 9. 2617-2624.
- Nesler, M. S., Aguinis, H., Quigley, B. M., & Tedeschi, J. T. (1993). The effect of credibility on perceived power. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(17), 1407–1425.
- Nesler, M. S., Aguinis, H., Quigley, B. M., Lee, S.-J., & Tedeschi, J. T. (1999). The development and validation of a scale measuring global social power based on French and Raven's power taxonomy. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(4), 750–771.
- Onağ, Z., & Tepeci, M. (2014). Team Effectiveness in Sport Teams : The Effects of Team Cohesion, Intra Team Communication and Team Norms on Team Member Satisfaction and Intent to Remain. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 420-428.
- Osgood, C., Suci, G., & Tannenbaum, P. (1957). *The Measurement of Meaning*. University of Illinois Press.

- Patchen, M. (1962). Supervisory Methods and Group Performance Norms. *Administrative Science Quarterly*, 7(3), 275-294.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding Power in Organizations. *California Management Review*, 34, 29-50.
- Pin, S., Jauhar, J. & Bashawir, A. (2015). Effect of Manager's Bases of Power on Employee's Job Satisfaction : An Empirical Study of Satisfaction with supervision. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. III.
- Prapavessis, H., & Carron, A. V. (1996). The Effect of Group Cohesion on Competitive State Anxiety, *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18(1), 64-74.
- Rahim, M., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *International Journal of Conflict Management*. 12. 191-211.
- Ramzaninezhad, R., & Keshtan, M. H. (2009). The relationship between coach's leadership styles and team cohesion in iran football clubs professional league. *Brazilian Journal Biomotricity*, v. 3, n. 2, 111-120.
- Raven, B. H., & French, J. R. P., Jr. (1958). Legitimate power coercive power, and observability in social influence. *Sociometry*, 21, 83-97.
- Raven, B.H. (2008). The Bases of Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*. 8. 1 - 22.
- Riasi, A., & Asadzadeh N. (2016). How Coercive and Legitimate Power Relate to Different Conflict Management Styles: A Case Study of Birjand High Schools. *Journal of Studies in Education*. 6. 147-159.
- Saoussany, A., & Malika, A. (2018). La Performance au Travail : Ses Déterminants et sa Mesure. Individual Job Performance : Its Determinants ans Its Measurement. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 6, 356-369.
- Schermerhorn, J.R JR., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (2002). *Organizational Behavior*. United States : Jonh Wiley & Sons, Ins.
- Schwab, D., & Cummings, L. (1970) Theories of Performance and Satisfaction: A Review. *Industrial Relations*, 9, 408-430.

- Shields D.L.L., Gardner, D.E., Bredemeier. B.J.L., & Bostro.A. (1997) The Relationship Between Leadership Behaviors and Group Cohesion in Team Sports, *The Journal of Psychology*, 131:2, 196-210.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job performance. *Los Angeles, Calif.* SAGE, 2008, pp. 427-447.
- Smith, M., Arthur, C., Hardy, J., Callow, N., & Williams, D. (2013). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of Sport and Exercise*. 14. 249–257.
- Spink, K.S. (1992). Group cohesion and starting status in successful and less successful elite volleyball teams. *Journal of sports sciences*, 10(4), 379–388.
- Spink, K.S., & Carron, A.V. (1992). Group cohesion and adherence in exercise classes. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 14, 78-96.
- Student, K.R. (1968). Supervisory influence and work-group performance. *Journal of Applied Psychology*, 52(3), 188–194.
- Szilagyi, A.D. (1980). Causal inferences between leader reward behavior and subordinate performance, absenteeism, and work satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 53(3), 195–204.
- Thamhain, H., & Gemmill, G. (1974). Influence Styles of Project Managers: Some Project Performance Correlates. *The Academy of Management Journal*, 17(2), 216-224.
- Turman, P. (2003). Coaches and cohesion: The impact of coaching techniques on team cohesion in the small group sport setting. *Journal of Sport Behavior*. 26. 86-104.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49, 28-51.
- Van Vianen, A., & De Dreu, C. (2001). Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance. *British Journal of Clinical Psychology*. 10. 97-120.
- Zaccaro, S.J. (1991). Nonequivalent association between forms of cohesiveness and group-related outcomes: Evidence for multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, 13, 387-399.

Questionnaire 2 (A) - 12 items

Instructions : Please select one dot between each set of words that reflects how you feel

1. At my work, I have...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Opportunities Nowhere to go

2. At my work, I have...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uncertainty Security

3. At my work, I have...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Experience Inexperience

4. At my work, I have...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Education No education

5. At my work, I have...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Knowledge Ignorance

6. At my work, I have...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Secrets Communication

7. At my work, I have...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Arguments Discussions

8. At my work, I have...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Authority No authority

9. At my work, I have...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Goals Disorder

10. At my work, I have...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Honesty Dishonesty

11. At my work, I have...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Influence No-say

12. At my work, I have...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Cooperation Resistance

Annexe 1 - Questionnaire S.D.P.P

Questionnaire 2 (B) - 8 items

Instructions : Please select one dot between each set of words that reflects how you feel

1. At my work I feel

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Rewarded Punished

2. At my work I feel

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Restricted Permitted

3. At my work I feel

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Encouraged Discouraged

4. At my work I feel

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Respected Looked down on

5. At my work I feel

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
In control Supervised

6. At my work I feel

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
A student A teacher

7. At my work I feel

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Asked Ignored

8. At my work I feel

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Complimented Criticized

Questionnaire 2 (A) - 12 items

Instructions : Veuillez sélectionner un point entre chaque série de mots qui reflète ce que vous ressentez

1. À mon travail j'ai...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Des opportunités Pas d'opportunités

2. À mon travail j'ai...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

De l'incertitude De la sécurité

3. À mon travail j'ai...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

De l'expérience Pas d'expérience

4. À mon travail j'ai...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

De l'apprentissage Pas d'apprentissage

5. À mon travail j'ai...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Des connaissances Pas de connaissances

6. À mon travail j'ai...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas de communication De la communication

7. À mon travail j'ai...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Des arguments De la discussion

8. À mon travail j'ai...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

De l'autorité Pas d'autorité

9. À mon travail j'ai...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Des objectifs Pas d'objectifs

10. À mon travail j'ai...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

De l'honnêteté Pas d'honnêteté

11. À mon travail j'ai...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

De l'influence Pas d'influence

12. À mon travail j'ai...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

De la coopération Pas de coopération

Annexe 1 - Questionnaire S.D.P.P

Questionnaire 2(B) - 8 items

Instructions : Veuillez sélectionner un point entre chaque série de mots qui reflète ce que vous ressentez. Plus vous vous rapprochez du mot, plus vous le ressentez. !!! Pour ce questionnaire, ne tenez pas compte de la numérotation !!!

1. Au travail je me sens...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Récompensé Réprimandé

2. Au travail je me sens...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Limité Libre

3. Au travail je me sens...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Encouragé Pas encouragé

4. Au travail je me sens...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Respecté Rabaisé

5. Au travail je me sens...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Autogéré Supervisé

6. Au travail je me sens...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Un suiveur Un meneur

7. Au travail je me sens...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Demandé Ignoré

8. Au travail je me sens...

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Complimenté Critiqué

Annexe 2 - Questionnaire G.E.Q/Q.A.G

Questionnaire A - 18 items

Instructions : Veuillez sélectionner un point entre chaque série de mots qui reflète ce que vous ressentez
À propos de vous et de votre équipe de travail...

1. Je n'aime pas participer aux activités extra-entreprise de cette équipe de travail

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

2. Je ne suis pas satisfait des responsabilités que l'on me donne

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

3. Je ne verrai plus les membres de cette équipe de travail quand mon contrat sera terminé

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

4. Je trouve que l'envie de gagner de cette équipe de travail est insuffisante

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

5. J'ai quelques uns de mes meilleurs amis dans cette équipe de travail

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

6. Cette équipe de travail ne me donne pas assez d'occasions d'améliorer ma performance personnelle

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

7. Je préfère d'autres soirées aux soirées de cette équipe de travail

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

8. Je n'aime pas le style de travail de cette équipe

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Annexe 2 - Questionnaire G.E.Q/Q.A.G

9. Pour moi, cette équipe de travail est un des groupes les plus importants auxquels j'appartiens

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

10. Les membres de notre équipe de travail unissent leurs efforts pour atteindre les objectifs de performance

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

11. Les membres de notre équipe de travail préfèrent sortir chacun de leur côté plutôt qu'ensemble

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

12. Nous assumons tous la responsabilité des défaites ou des mauvaises performances de notre équipe de travail

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

13. Les membres de notre équipe de travail font rarement des soirées ensemble

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

14. Les membres de notre équipe de travail ont des objectifs incompatibles avec la performance de l'équipe

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

15. Les membres de notre équipe de travail ont des objectifs de performance divergents de l'équipe

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

16. Si des membres de notre équipe de travail ont des difficultés dans leur travail, chacun veut les aider, afin que le groupe retrouve son unité

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

17. Les membres de notre équipe de travail ne restent pas ensemble en dehors du travail

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

18. Les membres de notre équipe de travail ne s'expriment pas librement sur les responsabilités de chaque membres du groupe au travail

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Annexe 2 - Questionnaire G.E.Q/Q.A.G

Questionnaire 1 - 18 items

Instructions : Please select one dot between each set of words that reflects how you feel. The closer you get to the word, the more you feel it.

!!! For this questionnaire, do not take into account the numbering !!!

About you and your work team...

1. I do not enjoy taking part in social activities at work

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

2. I'm not happy with the amount of down time I get

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

3. I will not miss the members of this team when the season ends

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

4. I'm unhappy with my team's level of desire to win

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

5. Some of my best friends are on this team

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

6. This team does not give me enough opportunities to improve my personal performance

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

7. I enjoy other parties more than work team parties

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

8. My work team not is one of the most important social groups to which i belong

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

Annexe 2 - Questionnaire G.E.Q/Q.A.G

9. For me this team is one of the most important social groups to which I belong

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

10. Our team is united in trying to reach its performance goals

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

11. Members of our team would rather go out on their own than get together as a team

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

12. We all take responsibility for any loss or poor performance by our team

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

13. Our team members rarely party together

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

14. Our team members have conflicting aspirations for the team's performance

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

15. Our team would like to spend time together in the off-season

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

16. If members of our team have problems in practice, everyone wants to help them so we can get back together again

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

17. Members of our team do not stick together outside of practices and games

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

18. Our team members do not communicate freely about each others responsibilities during competition or practice

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Strongly disagree Strongly agree

Questionnaire 3 (A) - 6 items

Instructions : Please select one dot between each set of words that reflects how you feel

1. I managed to plan work so that it was done on time

Seldom
 Sometimes
 Frequently
 Often
 Always

2. My planning was optimal

Seldom
 Sometimes
 Frequently
 Often
 Always

3. I kept in mind the results that I had to achieve in my work

Seldom
 Sometimes
 Frequently
 Often
 Always

4. I was able to separate main issues from side issues at work

Seldom
 Sometimes
 Frequently
 Often
 Always

5. I was able to perform my work well with minimal time and effort

Seldom
 Sometimes
 Frequently
 Often
 Always

6. Collaboration with others was very productive

Seldom
 Sometimes
 Frequently
 Often
 Always

Annexe 3 - Questionnaire I.W.P.Q 1.0

Questionnaire 3 (B) - 8 items

Instructions : Please select one dot between each set of words that reflects how you feel

1. I took on extra responsibilities

Seldom
 Sometimes
 Frequently
 Often
 Always

2. I started new tasks myself, when my old ones were finished

Seldom
 Sometimes
 Frequently
 Often
 Always

3. I took on challenging work tasks, when available

Seldom
 Sometimes
 Frequently
 Often
 Always

4. I worked at keeping my job knowledge up-to-date

Seldom
 Sometimes
 Frequently
 Often
 Always

5. I worked at keeping my job skills up-to-date

Seldom
 Sometimes
 Frequently
 Often
 Always

6. I came up with creative solutions to new problems

Seldom
 Sometimes
 Frequently
 Often
 Always

7. I kept looking for new challenges in my job

Seldom
 Sometimes
 Frequently
 Often
 Always

8. I actively looked in work meetings

Seldom
 Sometimes
 Frequently
 Often
 Always

Questionnaire 3(C) - 5 items

In the past 3 months...

1. I complained about unimportant matters at work

- Never
- Seldom
- Sometimes
- Frequently
- Often

2. I made problems greater than they were at work

- Never
- Seldom
- Sometimes
- Frequently
- Often

3. I focused on the negative aspects of a work situation, instead of on the positive aspects

- Never
- Seldom
- Sometimes
- Frequently
- Often

4. I spoke with colleagues about the negative aspects of my work

- Never
- Seldom
- Sometimes
- Frequently
- Often

5. I spoke with people from outside the organization about the negative aspects of my work

- Never
- Seldom
- Sometimes
- Frequently
- Often

Annexe 3 - Questionnaire I.W.P.Q 1.0

Questionnaire 3(A) - 6 items

Instructions : Veuillez sélectionner un point entre chaque série de mots qui reflète ce que vous ressentez.
Au cours des 3 derniers mois...

1. J'ai réussi à planifier le travail de manière à ce qu'il soit fait à temps

- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent
- Toujours

2. Mon organisation était optimale

- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent
- Toujours

3. J'ai gardé à l'esprit les résultats que je devais obtenir dans mon travail

- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent
- Toujours

4. J'ai pu séparer les questions principales des questions secondaires au travail

- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent
- Toujours

5. J'ai pu bien faire mon travail avec un minimum de temps et d'efforts

- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent
- Toujours

6. La collaboration avec les autres a été très productive

- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent
- Toujours

Annexe 3 - Questionnaire I.W.P.Q 1.0

Questionnaire 3(B) - 8 items

Au cours des 3 derniers mois...

1. J'ai assumé des responsabilités supplémentaires

- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent
- Toujours

2. J'ai commencé de nouvelles tâches moi-même, lorsque mes anciennes étaient terminées

- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent
- Toujours

3. J'ai accepté des tâches stimulantes, lorsqu'elles étaient disponibles

- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent
- Toujours

4. J'ai travaillé à la mise à jour de mes connaissances professionnelles

- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent
- Toujours

5. Je me suis efforcé de maintenir mes compétences professionnelles à jour

- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent
- Toujours

6. J'ai trouvé des solutions créatives à de nouveaux problèmes

- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent
- Toujours

7. J'ai continué à chercher de nouveaux défis dans mon travail

- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent
- Toujours

8. J'ai participé activement dans les réunions de travail

- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent
- Toujours

Questionnaire 3(C) - 5 items

Au cours des 3 derniers mois...

1. Je me suis plaint de choses sans importance au travail

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent

2. J'ai rendu les problèmes plus importants qu'ils ne l'étaient au travail

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent

3. Je me suis concentré sur les aspects négatifs d'une situation de travail, plutôt que sur les aspects positifs

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent

4. J'ai parlé avec des collègues des aspects négatifs de mon travail

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent

5. J'ai parlé avec des personnes extérieures à l'organisation des aspects négatifs de mon travail

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Fréquemment
- Souvent

Résumé :

Cette recherche tente de mettre en lumière l'importance du management utilisé par les managers/décideurs/leaders au travail, et notamment, l'influence de la mise en pratique de certaines formes du pouvoir sur la cohésion et la performance d'un groupe de travail. À travers cette étude, nous avons tenté d'apporter de nouvelles connaissances, sur la mise en pratique des formes de pouvoir dans la gestion managériale d'une équipe de travail et leurs effets sur la cohésion et la performance d'un groupe de travail. Ainsi, les résultats de notre étude nous ont amené à constater que les pouvoirs personnels (pouvoir de référent et d'expertise) étaient les formes du pouvoir qui engendraient la meilleure cohésion au sein d'un groupe de travail, et qui avaient un impact négatif moins important que les autres formes de pouvoirs sur la performance.

Keywords : Pouvoirs - Cohésion - Performance - Manager - Travail

Abstract :

This research attempts to shed light on the importance of the management used by managers/decision-makers/leaders at work, and in particular, the influence of the application of certain forms of power on the cohesion and performance of a work group. Through this study, we have tried to provide new knowledge on the implementation of forms of power in the managerial management of a work team and their effects on the cohesion and performance of a work group. Thus, the results of our study led us to conclude that personal power (power of referral and expertise) was the form of power that generated the best cohesion within a work group, and had a lesser negative impact on performance than other forms of power.

Keywords : Powers - Cohesion - Performance - Manager - Work