

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

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

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉDUCATION

PAR

PIERRE TESSIER

***LES STRATÉGIES DU POUVOIR INFORMEL EXERCÉES PAR LES
COORDONNATEURS DE DÉPARTEMENT DANS UN CEGEP***

OCTOBRE 1995

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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

RÉSUMÉ

L'exercice du pouvoir dans les organisations soulève un intérêt constant chez les chercheurs dans le domaine de l'administration. Outre le pouvoir d'autorité, on distingue le *«pouvoir d'influence»* puis le *«pouvoir informel»* qui se manifestent par l'emploi de diverses stratégies par des individus qui tentent d'obtenir des avantages dans une organisation. En évoquant le *«pouvoir informel»* on distingue trois dimensions qui y sont reliées: *«accès privilégié aux personnes»*, *«accès privilégié aux ressources»*, puis *«accès privilégié à l'information»*. Les résultats de certaines recherches démontrent que le recours aux stratégies propres à chacune de ces trois dimensions du pouvoir informel permet à certains acteurs d'une institution ou d'une entreprise de réaliser des gains soit en gagnant de l'influence ou encore en obtenant des faveurs ou des ressources de la part des cadres et administrateurs de l'organisation.

La problématique de la recherche consiste à découvrir dans quelle mesure le pouvoir informel intervient dans un CEGEP (Collège d'enseignement général et professionnel). La recherche a comme but l'étude des stratégies du pouvoir informel exercées par les coordonnateurs de département dans un CEGEP. L'objectif particulier de la recherche consiste à identifier les stratégies du pouvoir informel pratiquées par ces coordonnateurs. Le sous-objectif veut faire ressortir les différentes caractéristiques du pouvoir informel ainsi que les stratégies qui se rapportent à chacune de ces caractéristiques. La méthodologie consiste à soumettre aux 28 coordonnateurs de département d'un collège un questionnaire d'enquête qui comporte 22 indicateurs de pouvoir informel. Ce questionnaire vise à identifier les stratégies que les

coordonnateurs utilisent afin d'exercer de l'influence auprès des cadres et administrateurs de cette institution.

Globalement les résultats permettent de conclure que les coordonnateurs ont un bon accès aux personnes et à l'information alors que leur accès aux ressources est par contre plus faible. Ces résultats découlent du calcul de l'indice pondéré à partir des indicateurs de chacune des trois dimensions du pouvoir informel. L'analyse des résultats révèle deux situations sans équivoque. En premier lieu il ressort de manière significative que l'accès aux personnes est totalement assuré lorsque les acteurs mis en relation sont de sexes opposés. Deuxièmement il est établi que les coordonnateurs des grands départements ont davantage accès aux ressources que leurs collègues qui sont responsables des départements plus petits. C'est notamment le cas des départements de plus de 20 enseignants.

En conclusion les implications théoriques et pratiques des résultats sont exposées. La recommandation suggérée consiste à réaliser une recherche similaire dans une ou des institutions comparables en disposant d'un éventail plus élargi de sujets afin de confirmer ces résultats.

REMERCIEMENTS

L'auteur tient à exprimer ses remerciements aux personnes qui ont offert leur entière collaboration pour la réalisation de cette recherche dont monsieur Nelson Dufour pour le traitement statistique des données. Il tient surtout à souligner l'exceptionnelle assistance de monsieur Paul Laurin qui a accepté d'assumer la direction de cette recherche. La contribution de monsieur Laurin s'est concrétisée tant au niveau de son remarquable soutien que de ses judicieux conseils au niveau de la recherche.

L'auteur compte finalement souligner la précieuse contribution du Directeur des Études et des coordonnateurs de départements du collège concerné qui ont accepté de participer avec enthousiasme à l'enquête dans le cadre de cette recherche.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
REMERCIEMENTS	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES FIGURES	xi
LISTE DES TABLEAUX	xiv

CHAPITRE I

<u>Situation du problème</u>	1
1.1 Centre d'intérêt	2
1.2 Identification du problème	3
1.3 Importance de la recherche	7
1.4 Objectif de la recherche	8
1.4.1 Sous-objectif	8
1.4.2 Terminologie	9
1.5 Limites de la recherche	12
1.6 Organisation de la recherche	13

CHAPITRE II

<u>Recension des écrits pertinents</u>	15
2.1 Organisation formelle	16
2.2 Organisation informelle	18
2.3 Pouvoir informel	20
2.3.1 Dimension « <i>Accès privilégié aux personnes</i> »	24
2.3.2 Dimension « <i>Accès privilégié aux ressources</i> »	27
2.3.3 Dimension « <i>Accès privilégié à l'information</i> »	29
2.4 Stratégies du pouvoir informel	38
2.4.1 Stratégies de pouvoir	38
2.5 Cadre théorique	45
2.6 Conclusion du chapitre II	49

CHAPITRE III

<u>Méthodologie</u>	50
3.1 Méthode retenue	51
3.2 Mise au point de l'instrument	52
3.3 Prétest	52

3.4	Élaboration du questionnaire	53
3.5	Échantillonnage	54
3.6	Administration du questionnaire	54
3.7	Description des sujets	55
3.8	Conclusion du chapitre III	56

CHAPITRE IV

	<u>Analyse et interprétation des données</u>	57
4.1	Introduction	58
4.1.1	Technique de l'analyse des données	58
4.1.2	Indices pondérés des trois dimensions du pouvoir informel	59
4.2	Dimension « <i>Accès privilégié aux personnes</i> »	61
4.2.1	Analyse et interprétation des résultats	61
4.2.1.1	Jumelage de la variable « <i>Âge</i> » et de l'indicateur « <i>Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers</i> »	61
4.2.1.2	Jumelage de la variable « <i>Années d'expérience</i> » et de l'indicateur « <i>Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers</i> »	66

4.2.1.3	Jumelage de la variable « <i>Nombre d'enseignants</i> » et de l'indicateur « <i>Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers</i> »	70
4.2.1.4	Jumelage de la variable « <i>Sexe</i> » et de l'indicateur « <i>Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers</i> »	73
4.2.1.5	Jumelage de la variable « <i>Âge</i> » et de l'indicateur « <i>Rencontres avec des décideurs influents pour discuter de dossiers particuliers</i> »	76
4.2.1.6	Indice pondéré de la dimension « <i>Accès privilégié aux personnes</i> »	80
4.3	Dimension « <i>Accès privilégié aux ressources</i> »	83
4.3.1	Analyse et interprétation des résultats	83
4.3.1.1	Jumelage de la variable « <i>Nombre d'enseignants</i> » et de l'indicateur « <i>Obtention de ressources additionnelles pour le département</i> »	83
4.3.1.2	Indice pondéré de la dimension « <i>Accès privilégié aux ressources</i> »	87
4.4	Dimension « <i>Accès privilégié à l'information</i> »	89
4.4.1	Analyse et interprétation des résultats	89
4.4.1.1	Jumelage de la variable « <i>Âge</i> » et de l'indicateur « <i>Accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes</i> »	89
4.4.1.2	Jumelage de la variable « <i>Nombre d'enseignants</i> » et de l'indicateur « <i>Siéger sur des comités autres que l'ACD</i> »	93

4.4.1.3	Indice pondéré de la dimension « <i>Accès privilégié à l'information</i> »	97
4.5	Comparaison des résultats	100
4.5.1	Jumelages significatifs entre des variables et des indicateurs des dimensions « <i>Accès privilégié aux personnes</i> » et « <i>Accès privilégié aux ressources</i> »	100
4.5.1.1	Dimension « <i>Accès privilégié aux personnes</i> »: jumelage de la variable « <i>Sexe</i> » et de l'indicateur « <i>Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers</i> »	100
4.5.1.2	Dimension « <i>Accès privilégié aux ressources</i> »: jumelage de la variable « <i>Nombre d'enseignants</i> » et de l'indicateur « <i>Obtention de ressources additionnelles pour le département</i> »	101
4.5.2	Exercice du pouvoir informel dans un CEGEP	102
4.5.3	Indices pondérés des trois dimensions du pouvoir informel	103
4.5.4	Principales stratégies de pouvoir informel	104
4.5.4.1	Principales stratégies de la dimension « <i>Accès privilégié aux personnes</i> »	105
4.5.4.2	Principales stratégies de la dimension « <i>Accès privilégié à l'information</i> »	106
4.6	Comparaison des résultats avec la théorie	106
4.7	Conclusion du chapitre IV	111

CHAPITRE V

<u>Résumé et conclusion</u>	112
--	-----

5.1 Impacts sur le plan théorique	118
---	-----

5.2 Impacts sur le plan pratique	119
--	-----

5.3 Impacts sur le plan de la recherche	122
---	-----

5.4 Conclusion du chapitre V	125
------------------------------------	-----

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	126
--	-----

APPENDICE 1

<u>Questionnaire sur les stratégies d'influence pratiquées par les coordonnateurs de département dans un CEGEP</u>	131
---	-----

APPENDICE 2

<u>Tableaux et histogrammes des statistiques relevées pour les énoncés du questionnaire</u>	145
--	-----

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	« <i>Organisation iceberg</i> » selon Selfridge et Sokolik	17
FIGURE 2	Pratique du pouvoir dans les organisations	23
FIGURE 3	Illustration des canaux formels et informels de communication dans les organisations selon Richard L. Daft	31
FIGURE 4	« <i>Grappe communicante</i> »: la cellule d'informations selon Keith Davis et John W. Newstrom dans Richard L. Daft	34
FIGURE 5	« <i>Grappe communicante</i> »: la chaîne de cellules d'informations selon Keith Davis et John W. Newstrom dans Richard L. Daft	35
FIGURE 6	Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon les groupes d'âges	64
FIGURE 7	Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le nombre d'années d'expérience	69
FIGURE 8	Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le nombre d'enseignants dans un département	72
FIGURE 9	Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le sexe	75
FIGURE 10	Rencontres avec des décideurs influents selon les groupes d'âges	79
FIGURE 11	Histogramme des indices des stratégies relatives à la dimension « <i>Accès privilégié aux personnes</i> »	82
FIGURE 12	Obtention de ressources additionnelles pour le département selon le nombre d'enseignants dans un département	86
FIGURE 13	Accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes selon les groupes d'âges	92

FIGURE 14	Participation aux séances de comités autres que l'ACD selon le nombre d'enseignants dans un département	96
FIGURE 15	Histogramme des indices des stratégies relatives à la dimension « <i>Accès privilégié à l'information</i> »	99
FIGURE 16	Stratégies particulières du pouvoir informel dans un CEGEP.	103
FIGURE 17	Degré de scolarité des 28 répondants	147
FIGURE 18	Nombre d'années d'expérience des 28 répondants	149
FIGURE 19	Groupes d'âges	151
FIGURE 20	Nombre d'années passées à la coordination	153
FIGURE 21	Nombre d'enseignants rattachés aux départements	155
FIGURE 22	Sexe des répondants	157
FIGURE 23	Participation aux alliances ou aux coalitions	159
FIGURE 24	Transaction directe avec des gens qui prennent des décisions-clés	161
FIGURE 25	Utilisation des contacts personnels pour obtenir de l'information	163
FIGURE 26	Recours aux personnes compétentes	165
FIGURE 27	Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers	167
FIGURE 28	Contourner les paliers administratifs pour défendre des dossiers	169
FIGURE 29	Appui des adjoints du Directeur des Études ou des autres directeurs de service	171
FIGURE 30	Identification des personnes qui prennent les décisions	173

FIGURE 31	Obtention d'une rencontre formelle avec les gestionnaires supérieurs	175
FIGURE 32	Promotion des idées auprès des décideurs	177
FIGURE 33	Préparation de rencontres avec des décideurs influents pour discuter de dossiers particuliers	179
FIGURE 34	Obtention de ressources additionnelles pour le département par le Directeur des Études ou d'un autre responsable de service	181
FIGURE 35	Participation à un réseau où circule de l'information pertinente	183
FIGURE 36	Utilisation des données, d'informations pour convaincre les autres	185
FIGURE 37	Promotion des intérêts du département en livrant de l'information abondante auprès du Directeur des Études ou de ses ad-joints	187
FIGURE 38	Cueillette des données pour appuyer une idée	189
FIGURE 39	Obtention d'une grande quantité de données, d'informations qui peuvent concerner un département	191
FIGURE 40	Travail des coordonnateurs auprès du Directeur des Études	193
FIGURE 41	Accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes	195
FIGURE 42	Transmission d'informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux coordonnateurs des autres départements	197
FIGURE 43	Diffusion d'informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux collègues du département	199
FIGURE 44	Participation aux séances autres que celles de l'Assemblée des coordonnateurs de département	201

LISTE DES TABLEAUX

TABLERAU 1	Caractéristiques des organisations formelle et informelle selon Selfridge et Sokolik	17
TABLERAU 2	Accès privilégiés aux personnes, aux ressources et à l'information selon les auteurs	37
TABLERAU 3	Types de stratégies de pouvoir en ordre décroissant selon Greiner et Schein.	39
TABLERAU 4	Stratégies particulières selon Greiner et Schein.	40
TABLERAU 5	Taux de succès et d'échec de certaines stratégies chez les cadres américains et britanniques selon Greiner et Schein	42
TABLERAU 6	Relations entre les bases du pouvoir et les stratégies de pouvoir	43
TABLERAU 7	Indicateurs de la dimension « <i>Accès privilégié aux personnes</i> » adaptés de Greiner et Schein	46
TABLERAU 8	Indicateurs de la dimension « <i>Accès privilégié aux ressources</i> » adaptés de Greiner et Schein	47
TABLERAU 9	Indicateurs de la dimension « <i>Accès privilégié à l'information</i> » adaptés de Greiner et Schein	47
TABLERAU 10	Distribution des questions pour chaque section du questionnaire	56
TABLERAU 11	Modèle de démonstration des indices moyens des stratégies relatives aux trois dimensions du pouvoir informel	60
TABLERAU 12	Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon les groupes d'âges: résultats en nombres	63
TABLERAU 13	Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon les groupes d'âges: résultats en pourcentages	63
TABLERAU 14	Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le nombre d'années d'expérience: résultats en nombres	68

TABLEAU 15	Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le nombre d'années d'expérience: résultats en pourcentages	68
TABLEAU 16	Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le nombre d'enseignants dans un département: résultats en nombres	71
TABLEAU 17	Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le nombre d'enseignants dans un département: résultats en pourcentages	71
TABLEAU 18	Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le sexe: résultats en nombres	74
TABLEAU 19	Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le sexe: résultats en pourcentages	74
TABLEAU 20	Rencontres avec des décideurs influents selon les groupes d'âges: résultats en nombres	78
TABLEAU 21	Rencontres avec des décideurs influents selon les groupes d'âges: résultats en pourcentages	78
TABLEAU 22	Indice moyen des stratégies relatives à la dimension « <i>Accès privilégié aux personnes</i> »	80
TABLEAU 23	Distribution des indices des stratégies relatives à la dimension « <i>Accès privilégié aux personnes</i> »	81
TABLEAU 24	Obtention de ressources additionnelles pour le département selon le nombre d'enseignants dans un département: résultats en nombres	85
TABLEAU 25	Obtention de ressources additionnelles pour le département selon le nombre d'enseignants dans un département: résultats en pourcentages	85
TABLEAU 26	Indice moyen de la stratégie relative à la dimension « <i>Accès privilégié aux ressources</i> »	88
TABLEAU 27	Accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes selon les groupes d'âges: résultats en nombres	91

TABLEAU 28	Accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes selon les groupes d'âge: résultats en pourcentages	91
TABLEAU 29	Participation aux séances de comités autres que l'ACD selon le nombre d'enseignants dans un département: résultats en nombres	95
TABLEAU 30	Participation aux séances de comités autres que l'ACD selon le nombre d'enseignants dans un département: résultats en pourcentages	95
TABLEAU 31	Indice moyen des stratégies relatives à la dimension «Accès privilégié à l'information»	97
TABLEAU 32	Distribution des indices des stratégies relatives à la dimension «Accès privilégié à l'information»	98
TABLEAU 33	Principales stratégies correspondantes	108
TABLEAU 34	Degré de scolarité des 28 répondants	146
TABLEAU 35	Nombre d'années d'expérience des 28 répondants	148
TABLEAU 36	Groupes d'âges	150
TABLEAU 37	Nombre d'années passées à la coordination	152
TABLEAU 38	Nombre d'enseignants rattachés aux départements	154
TABLEAU 39	Sexe des répondants	156
TABLEAU 40	Participation aux alliances ou aux coalitions	158
TABLEAU 41	Transaction directe avec des gens qui prennent des décisions-clés	160
TABLEAU 42	Utilisation des contacts personnels pour obtenir de l'information	162
TABLEAU 43	Recours aux personnes compétentes	164
TABLEAU 44	Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers	166

TABLEAU 45	Contourner les paliers administratifs pour défendre des dossiers	168
TABLEAU 46	Appui des adjoints du Directeur des Études ou des autres directeurs de service	170
TABLEAU 47	Identification des personnes qui prennent les décisions	172
TABLEAU 48	Obtention d'une rencontre formelle avec les gestionnaires supérieurs	174
TABLEAU 49	Promotion des idées auprès des décideurs	176
TABLEAU 50	Préparation de rencontres avec des décideurs influents pour discuter de dossiers particuliers	178
TABLEAU 51	Obtention de ressources additionnelles pour le département par le Directeur des Études ou d'un autre responsable de service ...	180
TABLEAU 52	Participation à un réseau où circule de l'information pertinente	182
TABLEAU 53	Utilisation des données, d'informations pour convaincre les autres	184
TABLEAU 54	Promotion des intérêts du département en livrant de l'information abondante auprès du Directeur des Études ou de ses adjoints	186
TABLEAU 55	Cueillette des données pour appuyer une idée	188
TABLEAU 56	Obtention d'une grande quantité de données, d'informations qui peuvent concerner un département	190
TABLEAU 57	Travail des coordonnateurs auprès du Directeur des Études ...	192
TABLEAU 58	Accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes	194
TABLEAU 59	Transmission d'informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux coordonnateurs des autres départements	196

TABLEAU 60	Diffusion d'informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux collègues du département	198
TABLEAU 61	Participation aux séances autres que celles de l'Assemblée des coordonnateurs de département	200

CHAPITRE I

SITUATION DU PROBLÈME

CHAPITRE I

Situation du problème

1.1 Centre d'intérêt

De nombreux chercheurs, tels que Bacharach et Lawler (1980), Mintzberg (1982, 1986), Yukl (1989) et Gordon (1990) se sont penchés sur l'étude du pouvoir pratiqué dans les administrations. Parmi les études réalisées jusqu'à maintenant, plusieurs d'entre elles s'intéressent aux administrations publiques - dont celle de Michel Crozier (1977) - puis également aux grandes entreprises. Cependant les études de cette nature portant plus spécifiquement sur les institutions d'enseignement ne sont pas pléthoriques. Par contre, une étude réalisée au Québec par Laurin (1989), a été consacrée à l'exercice du pouvoir dans les administrations des commissions scolaires catholiques du Québec. La particularité de cette recherche est d'avoir abordé d'autres aspects du pouvoir très rarement étudiés: le pouvoir d'influence et plus spécifiquement le pouvoir informel.

Puisqu'une étude sur le pouvoir informel a été menée dans l'univers des commissions scolaires catholiques du Québec, il serait intéressant d'évaluer la réalité vécue dans une institution d'enseignement supérieur, à savoir un collège d'enseignement général et professionnel (CEGEP). Jusqu'à ce jour, on recense très peu d'études consacrées aux collèges dans le domaine de l'administration scolaire. La présente recherche se penchera donc sur la réalité vécue quant à l'exercice du pouvoir d'influence et particulièrement du pouvoir informel dans un CEGEP.

1.2 Identification du problème

La présente étude porte sur les stratégies du pouvoir informel exercées par les coordonnateurs de département au CEGEP. Il s'agit d'évaluer le pouvoir dans cette organisation en se basant sur les pratiques du pouvoir informel par ces coordonnateurs. En émettant l'hypothèse qu'il existe différents pouvoirs dans l'organisation étudiée et que ses acteurs sociaux sont conscients de la dynamique du pouvoir puis disposés à divulguer la vision qu'ils en ont, cette mesure du pouvoir permettra de conclure qu'il y a des jugements socialement partagés dans les organisations concernant les distributions d'influences (Pfeffer, 1981, p.56).

Les organisations telles que perçues de l'extérieur ne montrent que des aspects formels. Il est facile d'en connaître les structures, les politiques de gestion du personnel, les exigences en termes de productivité et d'efficacité puis leurs mission, buts et objectifs. On peut connaître entre autres la structure hiérarchique, c'est-à-dire les relations d'autorité entre les cadres et les subalternes.

S'intéresser à l'autorité amène à étudier l'exercice du pouvoir dans une organisation. D'abord, dans toute organisation telle que les CEGEPs, il y a les gestionnaires qui sont appelés à exercer des pouvoirs dans le cadre de leurs fonctions respectives. Les gestionnaires de collège assument des fonctions de planification, d'organisation, de supervision et d'évaluation. Toutes ces *“fonctions s'incarnent dans une multitude de décisions, de conseils, d'arbitrages, d'encouragements, de négociations, d'autorisations ou d'interdictions”* (Laurin, 1990). Ces

mêmes gestionnaires ont la responsabilité de diriger et d'agencer le travail de plusieurs. Ils doivent clarifier les objectifs, établir des priorités, affecter des ressources, fixer des échéances, accorder des budgets, identifier des critères à respecter, formuler les standards à satisfaire, élaborer des politiques etc. Le gestionnaire peut et doit faire en sorte que des choses se réalisent, comme il peut et doit en empêcher d'autres de se réaliser; dans ces cas, il exerce du pouvoir puisqu'il emmène des personnes à agir dans un sens ou d'une façon qu'elles n'auraient pas adoptée autrement (Laurin, 1990). Pour s'acquitter de leur mandat et assurer la bonne marche de leur service et de l'organisation, les gestionnaires de collège sont appelés à prendre des décisions et à les faire appliquer. Ils exercent d'une façon verticale un pouvoir d'autorité. Cette autorité est *"l'aspect statique, structurel et légal du pouvoir"*; elle est transmise à l'individu par l'organisation (Laurin, 1989, p.33). Ainsi le pouvoir d'autorité *"émane de la position qu'un administrateur occupe dans la structure"* (Laurin 1989, p.41). De ce fait les administrateurs pratiquent d'abord et avant tout un pouvoir formel.

Dans les collèges le pouvoir des cadres cohabite avec celui du Ministère de l'Éducation (Direction générale de l'enseignement collégial), du Conseil d'administration du collège, des enseignants, des étudiants, de l'opinion publique etc. (Laurin, 1990). Dans un pareil contexte les cadres ont à composer avec d'autres instances décisionnelles. A cet égard Laurin (1990) soutient que le pouvoir du gestionnaire s'incarne tout aussi souvent dans des gestes d'influence personnelle que par l'exercice d'une autorité formelle. Cette réalité amène les cadres à recourir souvent à d'autres stratégies qui font en sorte que le pouvoir se manifeste hors de la ligne d'autorité. À cet effet les recherches de Bacharach et Lawler (1980), Laurin (1989), Yukl

(1989) et Gordon (1990), ont démontré un phénomène couramment observé dans les organisations, soit le *«pouvoir d'influence»*. Outre le fait que le pouvoir des gestionnaires soit pratiqué par l'exercice de l'autorité, il l'est également par l'expertise, l'influence politique et le charisme (House, 1984 cité dans Bass 1990). L'influence repose donc sur la personne elle-même, elle est gagnée par l'individu et se rattache à sa personnalité (Laurin, 1989, p.39). Cette influence se manifeste aussi dans les organisations par ce que l'on appelle le *«pouvoir informel»*. Ce pouvoir favorise la création de réseaux de relations à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Ces réseaux sont le fondement essentiel du pouvoir d'un administrateur (Laurin, 1989) qui fait en sorte que le pouvoir informel se manifeste plutôt hors de la procédure habituelle de la prise de décision. En d'autres mots, bien des décisions peuvent être orientées selon les influences personnelles, le charisme, la crédibilité, le leadership des intervenants. Chez certains auteurs, cependant, le pouvoir informel est appelé *«pouvoir de connexion»* (Hersey et al, 1979) ou encore *«pouvoir d'opportunité»* (Bacharach et Lawler, 1980, p.35). Ainsi il apparaît que les gestionnaires peuvent varier leurs stratégies de pouvoir pour parvenir à imposer une décision.

Dans les collèges le Directeur des Études (DÉ) est un gestionnaire qui exerce soit du pouvoir formel, soit du pouvoir informel selon les circonstances. De même les coordonnateurs de départements des collèges, avec qui le DÉ entretient des relations soutenues, sont en mesure de recourir aux stratégies du pouvoir informel pour influencer la prise de décision de ce dernier. Cette situation, rappelons-le, se manifeste concrètement par l'existence de réseaux informels. Le DÉ est exposé à subir l'influence des coordonnateurs de département. Certains

collèges ont, en effet, institué une instance à caractère consultatif qui regroupe les coordonnateurs de département et qui intervient sur le développement pédagogique institutionnel. Dans certains CEGEPs cette instance est identifiée comme étant «*l'Assemblée des coordonnatrices et coordonnateurs de département*» (ACD). Présidée par le DÉ, l'ACD se penche sur toutes questions relatives à la pédagogie et tient des rencontres bimensuelles où les coordonnateurs et le DÉ se concertent sur les dossiers à l'étude. Lors de ces réunions, le DÉ informe les coordonnateurs sur les dossiers importants qui concernent la vie pédagogique du collège. Bien que cette instance soit consultative, l'ACD est l'occasion pour le DÉ de connaître l'avis des coordonnateurs de département avant la prise de décisions majeures. C'est précisément à la suite de ces rencontres de l'ACD que se prennent des décisions importantes. Celles-ci peuvent être influencées par le fait que des contacts étroits s'établissent spontanément entre les coordonnateurs et que prennent forme alors des coalitions et des réseaux d'influence. Ces stratégies ont pour but évident d'influencer les décisions du DÉ dans un sens qui leur est favorable. En effet de l'aveu même de certains coordonnateurs, le DÉ peut orienter ses décisions selon le degré d'influence exercé par les réseaux. De là, certaines questions peuvent être soulevées. Comment se manifeste le pouvoir informel des coordonnateurs de département dans un collège ? Quelles sont les différentes stratégies employées par ces derniers ? Dans quelles proportions ces stratégies sont-elles utilisées ? Le but de la présente recherche s'inscrira donc dans l'étude des stratégies du pouvoir informel utilisées par les coordonnateurs de département dans un CEGEP.

1.3 Importance de la recherche

Cette recherche a toute son importance puisque l'intérêt porté à la pratique du pouvoir d'influence et du pouvoir informel est relativement récent. C'est ce que souligne Yukl (1989) dans l'un de ses ouvrages consacrés aux organisations. Selon lui la recherche sur l'influence est prometteuse; les différents types d'influence sont peu définis. Les consultations, les appels téléphoniques spontanés aux collègues sont des formes d'influence qui devraient apparaître dans les catégories de pouvoir de French et Raven (1959) ou encore dans les catégories d'influence de Kipnis (1980) et d'autres auteurs.

Melville Dalton (1959) voit une grande pertinence à l'étude de l'*«informel»*. Selon Dalton (1959) il existe effectivement des différences entre les actions formelles et informelles. Bien qu'à première vue une telle étude ne semble satisfaire que l'intérêt exceptionnel des chercheurs, elle peut s'avérer inévitable lorsque les cadres d'une organisation doivent faire face aux lacunes des règlements et aux échecs de la planification (Dalton, 1959). L'étude du pouvoir informel dans ces organisations pourrait: 1) contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement de l'organisation chez les gestionnaires; 2) permettre à ces derniers de mieux combler les lacunes de leur organisation et de fixer de nouvelles orientations de développement; 3) permettre de mieux gérer l'*«incertitude»* dans leur organisation respective. Plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe est cruciale pour la réussite de l'organisation, plus celui-ci disposera de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977).

Il peut s'avérer intéressant d'étudier la manifestation du pouvoir informel dans un CEGEP puisqu'elle permettra d'abord de découvrir la culture organisationnelle souterraine de l'institution, c'est-à-dire faire la lumière sur les interactions et l'utilisation des stratégies de pouvoir informel par des acteurs en situation d'exercer effectivement de l'influence sur les décideurs de l'organisation. Le fait de connaître cette réalité dans une organisation telle qu'un CEGEP offre deux opportunités. Il permet d'une part aux acteurs qui exercent de l'influence de bien tirer partie des stratégies développées puis d'autre part permet aux décideurs d'orienter leurs décisions selon les attentes manifestées dans leur milieu.

1.4 Objectif de la recherche

L'objectif de cette recherche est d'identifier les stratégies du pouvoir informel exercées par les coordonnateurs de département dans un CEGEP.

1.4.1 Sous-objectif

Cette étude tentera de faire ressortir les différentes caractéristiques du pouvoir informel ainsi que les stratégies qui se rapportent à chacune de ces caractéristiques.

1.4.2 Terminologie

Les principaux thèmes utilisés dans cette recherche se définissent de la façon suivante.

- **«*CEGEP*»**

Collège d'enseignement général et professionnel.

- **«*Coordonnateur de département*»**

Enseignant qui coordonne les activités requises pour la réalisation des fonctions du département: il remplit les tâches administratives inhérentes à sa fonction et administre le budget du département puis il rend compte au collège des activités départementales suivantes.

- Il répartit et pondère les activités pédagogiques selon les normes fixées par la convention collective et par le collège;
- il s'assure que soient définis les objectifs, appliquées les méthodes pédagogiques et établis les modes d'évaluation spécifiques à chacun des cours dont le département est responsable;
- il voit à ce que soient dispensés tous les cours dont le département est responsable et en assure la qualité et le contenu;
- il procède à l'élaboration des prévisions budgétaires du département;
- il étudie, établit et maintient des relations avec des établissements, des organismes et des entreprises;
- il forme le comité de révision des notes finales des étudiants;

- il élabore le plan de travail annuel du département et fait un rapport annuel de ses activités.

- **«Dimension du pouvoir»**

Ensemble d'indicateurs de pouvoir qui décrivent une partie importante du pouvoir d'un administrateur. (Laurin, 1989, p.27)

- **«Directeur des Études»**

Étant sous la direction du Directeur général du Collège, le Directeur des Études:

- assume la Direction des Études;
- exerce les fonctions et les pouvoirs du Directeur général en cas d'absence ou en cas d'incapacité d'agir de ce dernier;
- accomplit les tâches qui lui sont confiées par résolution du Conseil ou par le Directeur général.

- **«Indicateur de pouvoir»**

Indice qui décrit certains comportements liés au pouvoir de l'administrateur. (Laurin, 1989, p.27)

- **«Pouvoir»**

“Habileté à réaliser des choses, à mobiliser des ressources, à les obtenir et à les utiliser, à contrôler les conditions qui rendent les actions possibles.” (Kanter 1977, p.160)

- **«Pouvoir formel»**

Pouvoir qui repose sur l'autorité.

“L'autorité est l'aspect formel du pouvoir.(...) L'autorité confère formellement le droit de prendre des décisions, selon la place occupée dans l'organisation(...) L'autorité implique une soumission involontaire du subordonné.(...) L'autorité est unidirectionnelle et ne peut être exercée que du sommet vers la base, c'est-à-dire du supérieur au subordonné.(...) L'autorité est circonscrite par le nombre de personnes ou d'unités placées sous le contrôle d'un supérieur. Le champ d'action de ce dernier et la légitimité de ses interventions sont donc clairement spécifiés et délimités.” (Laurin 1989, p.33-34)

- **«Pouvoir informel»**

Dans cette recherche le pouvoir informel se manifeste par l'accès privilégié aux personnes, aux ressources et à l'information.

- *«Réseau»*

Il s'agit d'un regroupement d'individus qui entretiennent une communication plus étroite entre eux qu'avec des individus n'appartenant à ce réseau. (Chisholm, 1984, p.97)

- *«Stratégie»*

Ensemble d'actions coordonnées en vue d'un résultat recherché.

1.5 Limites de la recherche

Initialement cette recherche devait porter sur les différentes stratégies du pouvoir informel des cadres de collègues. Une récente enquête, menée par une publication bimensuelle sur la performance des collègues du Québec, a éveillé chez ces administrateurs une certaine méfiance à l'égard de tout ce qui s'appelle «étude» ou «enquête». De l'aveu même des cadres-adjoints, leur supérieur serait dorénavant moins enclin à coopérer avec d'éventuels chercheurs. Néanmoins il sera tout de même possible d'examiner les caractéristiques des stratégies du pouvoir informel des coordonnateurs de département. Afin de valider cette recherche, il sera nécessaire de bien identifier les indicateurs du pouvoir informel et d'élaborer un questionnaire situant les coordonnateurs dans des situations bien réelles. Le DÉ et les coordonnateurs sont des acteurs qui sont constamment en relation. À cet égard la nature des rapports entre le DÉ et un coordonnateur en particulier peut être un facteur influent ou nul lors de l'enquête menée

auprès de l'ensemble des coordonnateurs. Il est alors nécessaire d'adopter une approche qui puisse le mieux possible empêcher toute distorsion susceptible d'orienter les résultats de l'enquête. Rappelons qu'il ne sera question dans cette recherche que du pouvoir informel; les autres types de pouvoir dont le pouvoir formel ne seront donc pas traités. La recherche se penche strictement sur la pratique du pouvoir informel comme l'indiquent l'objectif et le sous-objectif de la recherche.

1.6 Organisation de la recherche

Le premier chapitre met en lumière le centre d'intérêt de la recherche qui est fixé sur le pouvoir informel dans un CEGEP. En identifiant le problème, les thèmes suivants ont été touchés: le pouvoir d'autorité, le pouvoir d'influence, le pouvoir informel et le réseau. L'importance de cette recherche a été démontrée, puis les objectif et sous-objectif ont été déterminés conformément au problème de la recherche. Il s'est avéré pertinent de joindre au premier chapitre une terminologie qui sera couramment employée tout au long de la recherche.

Le deuxième chapitre mettra en parallèle l'organisation formelle et l'organisation informelle; il traitera plus particulièrement du pouvoir informel puis des différentes stratégies qui s'y rattachent. Le cadre théorique sera axé sur les trois aspects du pouvoir informel: l'accès privilégié aux personnes, l'accès privilégié aux ressources et l'accès privilégié à l'information.

Le troisième chapitre établira la méthodologie utilisée pour procéder à une enquête dans un collège. Effectivement à partir d'études traitant des trois thèmes du pouvoir informel, cette recherche procédera à une enquête qui fera ressortir les différentes stratégies utilisées par les coordonnateurs de département dans un collège. Le chapitre en question démontrera la méthode retenue, la mise au point de l'instrument, le recours à un prétest, l'élaboration et l'administration d'un questionnaire puis la description des sujets.

Le quatrième chapitre fera une analyse et une interprétation des données. L'auteur procédera une comparaison des résultats recueillis et exposera les principales stratégies du pouvoir informel employées par les sujets de l'enquête. L'ensemble des données seront confrontées avec les différentes théories élaborées sur le thème du pouvoir informel. Finalement le dernier chapitre dressera un résumé global de cette recherche puis soumettra quelques recommandations et pistes de recherche.

CHAPITRE II

RECENSION DES ÉCRITS PERTINENTS

CHAPITRE II

Recension des écrits pertinents

Le but de ce chapitre est de décrire les éléments qui servent à élaborer le cadre théorique retenu pour les fins de cette recherche. Les thèmes abordés sont les suivants: l'organisation formelle, l'organisation informelle puis le pouvoir informel tel qu'il se pratique dans les organisations. Relativement à l'aspect organisationnel, les études de Dalton (1959) puis de Selfridge et Sokolik (1975) ont été retenues. Quant au concept de *«pouvoir informel»*, les recherches de Bacharach et Lawler (1980) puis de Laurin (1989) ont contribué jusqu'ici à le confirmer comme une dimension importante du pouvoir dans les organisations.

2.1 Organisation formelle

Toute organisation a deux faces ou deux types d'organisation: l'organisation formelle et l'organisation informelle. C'est ce que Selfridge et Sokolik (1975) appellent *«l'organisation iceberg»*. Ces deux types d'organisation englobent certaines caractéristiques. L'organisation formelle réfère aux aspects suivants: 1) les définitions des tâches; 2) les services; 3) les niveaux hiérarchiques; 4) la mission, les buts et les objectifs de l'organisation; 5) la production et les mesures d'efficacité; 6) les politiques et les pratiques individuelles; 7) les politiques et les pratiques de l'organisation. L'organisation formelle représente la *«pointe de l'iceberg»*. Comme l'illustre la figure 1 suivante, l'organisation formelle est cette partie visible, connue de l'organisation«.

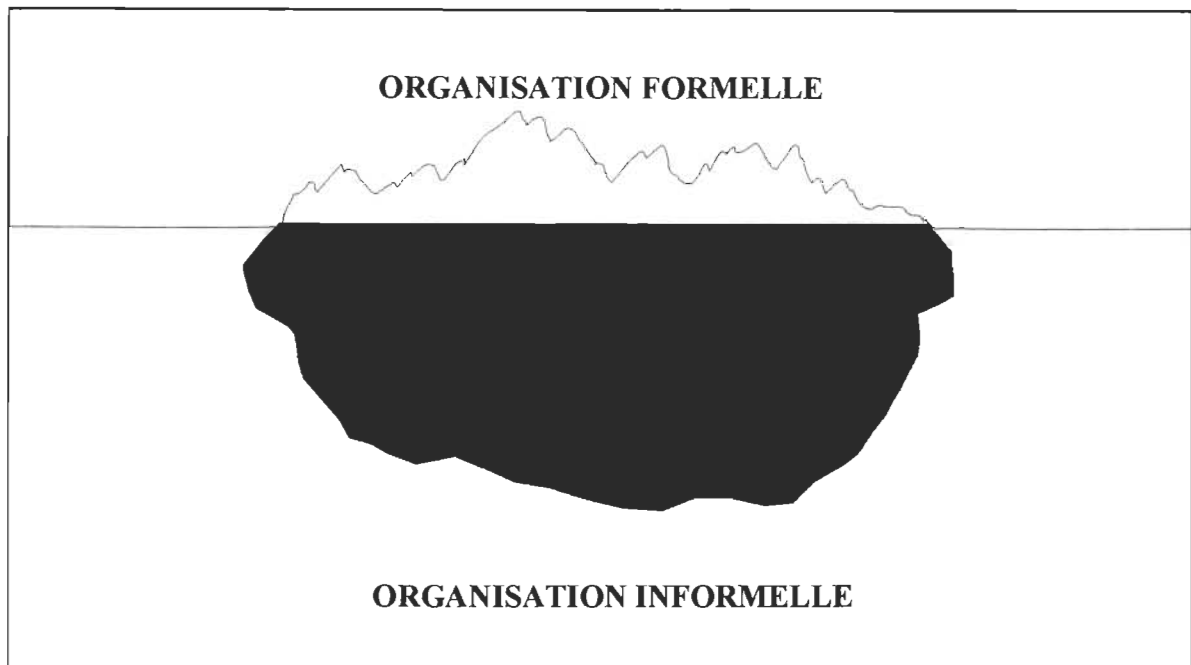


Figure 1. *«Organisation iceberg»* selon Selfridge et Sokolik

Tableau 1

Caractéristiques des organisations formelle et informelle selon Selfridge et Sokolik

ORGANISATION FORMELLE	
•	Les définitions de tâches
•	Les services
•	Les niveaux hiérarchiques
•	La mission, les buts et les objectifs de l'organisation
•	La production et les mesures d'efficacité
•	Les politiques et les pratiques individuelles
•	Les politiques et les pratiques de l'organisation
ORGANISATION INFORMELLE	
•	Les émotions, besoins et désirs
•	Les relations entre les cadres et les subordonnés
•	La satisfaction et les moyens de développement de l'efficacité
•	Les perceptions de son rôle personnel et les valeurs
•	Les normes et les sentiments du groupe
•	Les relations de groupes et personnelles
•	Les perceptions personnelles de l'organisation et les compétences individuelles
•	Le pouvoir de coulisse et les influences

Lorsque l'on veut connaître les caractéristiques générales d'une organisation, il suffit d'examiner son organigramme. Ce dernier nous démontre la structure d'ensemble, les lignes d'autorité et les liens formels ou officiels qui existent entre les différentes unités de cette organisation. Chaque unité administrative d'une organisation a ses responsabilités propres. À titre d'exemple le directeur de l'unité des ressources humaines a des devoirs et responsabilités qui relèvent de ce champ alors que le directeur de l'unité des services financiers est responsable des opérations comptables de l'organisation. L'organisation formelle doit en outre se doter de politiques ainsi que de règles de conduite. De même faut-il définir les rapports entre les employés, notamment entre les cadres et les subalternes. Chaque catégorie d'employés a un rôle particulier à jouer. Les cadres et les supérieurs hiérarchiques exercent une autorité qui vient de l'organisation et qui repose sur la structure; leur droit de décision s'exerce selon la place qu'ils occupent (Laurin, 1989). Par contre les employés subalternes doivent se soumettre involontairement aux ordres de leurs supérieurs (Laurin, 1989).

2.2 Organisation informelle

Dalton (1959) évoque l'existence des organisations formelle et informelle, thèmes d'ailleurs repris par Selfridge et Sokolik (1975). Il identifie des actions formelles et informelles dans l'organisation. L'informel occupe une place importante au point de devenir le principal moyen pour élaborer une politique (Dalton, 1959).

“Les administrateurs expérimentés savent que les choses se font de façon informelle, et que l'informel constitue pour l'administration à la fois l'actif immatériel le plus important et le plus délicat secret de Polichinelle.(...) Un cadre apprécie l'informel parce qu'il peut l'intégrer dans la routine quotidienne sans l'officialiser. Cela lui permet d'atteindre des buts non officiels sans soulever de discussions” (Dalton, 1959).

Que disent Selfridge et Sokolik (1975) sur l'organisation informelle ? Elle est cette partie invisible de l'organisation qui repose sur les réalités interpersonnelles, à savoir les buts personnels des employés, leurs perceptions et croyances. Bien que ces réalités ne fassent pas partie intégrante du plan d'action de l'organisation, elles n'en constituent pas moins une partie importante de celle-ci. Plus concrètement, *«l'organisation informelle»* réfère aux aspects suivants: 1) les émotions, les besoins et les désirs; 2) les relations entre les cadres et les subordonnés; 3) la satisfaction et les moyens de développement de l'efficacité; 4) les perceptions de son rôle personnel et les valeurs; 5) les normes et les sentiments du groupe; 6) les relations de groupes et personnelles; 7) les perceptions personnelles de l'organisation et les compétences individuelles; 8) le pouvoir de coulisse et les influences. Comme l'indique la figure 1, l'organisation informelle représente la partie cachée, non visible de l'ensemble de l'organisation. Puisqu'il existe une organisation dite *«informelle»* dans les organisations, il en découle ainsi l'existence de *«réseaux informels»*. Ces réseaux sont le fait d'individus et de groupes qui tentent d'acquérir du pouvoir. Pour Gordon (1991) les individus et les groupes peuvent acquérir du pouvoir en établissant des contacts avec d'autres; apparaissent alors des *«réseaux informels»* qui jouent un rôle significatif dans l'exercice du pouvoir. Comment peut-on identifier un réseau informel ? Il s'agit de savoir: 1) qui contrôle l'information; 2) à quelle personne est transmise l'information; 3) le nombre de personnes qui y ont accès; 4) les

stratégies de pouvoir qui existent dans ce réseau. Tout comme Bacharach et Lawler (1980), Gordon (1991) évoque également l'existence de réseaux d'influence dans les organisations. Il s'avère que l'influence, en tant que source de pouvoir, demeure à première vue un aspect insaisissable des organisations. Les relations d'influence ne correspondent pas toujours avec la structure d'autorité. Le réseau d'influence est de première importance lorsque l'on veut analyser la politique des organisations (Bacharach et Lawler, 1980).

2.3 Pouvoir informel

Chez Bacharach et Lawler (1980), on doit considérer *«d'opportunité»* comme une des sources du pouvoir. Cette dernière source de pouvoir joue un rôle critique; elle fait partie de la structure informelle de l'organisation. Les personnes placées dans une situation dite *«d'opportunité»* sont détentrices d'informations vitales pour l'organisation et sont en mesure de les contrôler. De ce fait elles acquièrent de l'influence. *«L'opportunité»* est basée sur les aspects informels d'une organisation. Les positions qu'occupent une personne ou un groupe dans un réseau informel peuvent détenir de l'information sur les rouages de l'organisation. La manipulation et le contrôle de l'information sont des éléments clés des stratégies d'influence. Les administrateurs qui veulent innover dans leur entreprise recourent au marchandage et à la négociation pour obtenir les ressources, l'information et les appuis voulus; ils agissent ainsi non pas pour dominer les autres ou monopoliser les ressources, mais plutôt pour constituer une coalition avec d'autres collègues dans le but ultime de faire des innovations (Kanter, 1983, p.

157). D'ailleurs les instruments du pouvoir dans les organisations consistent en trois aspects: 1) l'information (données, connaissances techniques, l'esprit politique, l'expertise); 2) les ressources (les ressources matérielles et financières, l'espace, le temps); 3) les appuis (soutien et approbation du milieu, la légitimité) (Kanter, 1983, p. 159). Le fait de constituer une coalition interne peut s'avérer un "jeu politique de la construction d'alliance" (Mintzberg, 1986, p.277).

"Le cadre de niveau intermédiaire tente de développer un réseau de relations sociales avec d'autres cadres ayant des postes stratégiques et de s'entourer d'alliés qui peuvent lui apporter des moyens ou des ressources, comme par exemple, l'accès à certaines informations.(...) Grâce à l'aide de ses alliés, le cadre de niveau intermédiaire peut étendre son influence et ainsi dépasser les limites structurelles de son rôle" (Izraeli 1975, p.60 cité dans: Mintzberg, 1986, pp.277-278).

Le procédé visant à construire une alliance, requiert un savoir-faire politique assorti d'efforts, ainsi que l'utilisation de moyens légitimes d'influence fonctionnant comme suit: un individu montre son intérêt pour un problème et cherche des gens pour l'appuyer (Mintzberg, 1986, p.278). De telles alliances se développent jusqu'au moment où elles deviennent assez puissantes pour dominer ou pour emporter les affaires les plus importantes. À mesure que les affaires se gagnent ou se perdent, des membres nouveaux se joignent à l'alliance, d'autres la quittent. Les alliances se maintiennent pour apporter des soutiens mutuels face à certains problèmes (Mintzberg, 1986, pp. 278-279).

L'action politique est un procédé pour les membres d'une organisation d'accroître leur pouvoir ou encore de protéger les sources de pouvoir qui existent. Or ces actions politiques peuvent être réalisées par des coalitions ou des administrateurs (Yukl, 1989, p.25). Quoique la source

ultime du pouvoir politique soit habituellement l'autorité, le contrôle sur les ressources ou sur l'information, le pouvoir politique comprend des procédés d'influence qui transforment et agrandissent le fondement même du pouvoir (Pfeffer, 1981 cité dans Yukl, 1989, p. 25).

Il y a quelques années, dans une étude menée auprès des administrateurs des commissions scolaires catholiques du Québec, Laurin (1989) a démontré que les administrateurs scolaires recouraient à une série de stratégies informelles dans la procédure de prise de décision. Dans une organisation s'établissent des relations informelles entre les différents services; ces relations sont souvent plus nombreuses que les rapports hiérarchiques. Le réseau de relations à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation est un "fondement essentiel du pouvoir d'un administrateur" (Laurin, 1989, p.151). Pour ce dernier l'accès aux individus, aux ressources et à l'information lui permet de tirer les ficelles (Lincoln et Miller, 1979 cités dans Laurin 1989), de bâtir des coalitions et d'obtenir les renseignements nécessaires pour aller de l'avant (Pfeffer, 1981 cité dans Laurin, 1989, p.151). Pour analyser le phénomène auprès des administrateurs dans le milieu scolaire, il a fallu utiliser onze indicateurs regroupés en trois grandes dimensions: *«Accès privilégié aux personnes»* (six indicateurs), *«Accès privilégié aux ressources»* (deux indicateurs) et *«Accès privilégié à l'information»* (trois indicateurs) (Laurin, 1989, p.151). La figure 2 montre d'ailleurs comment se pratique le pouvoir informel dans les organisations. Ce type de pouvoir se manifeste par l'accès privilégié aux personnes, aux ressources puis à l'information.

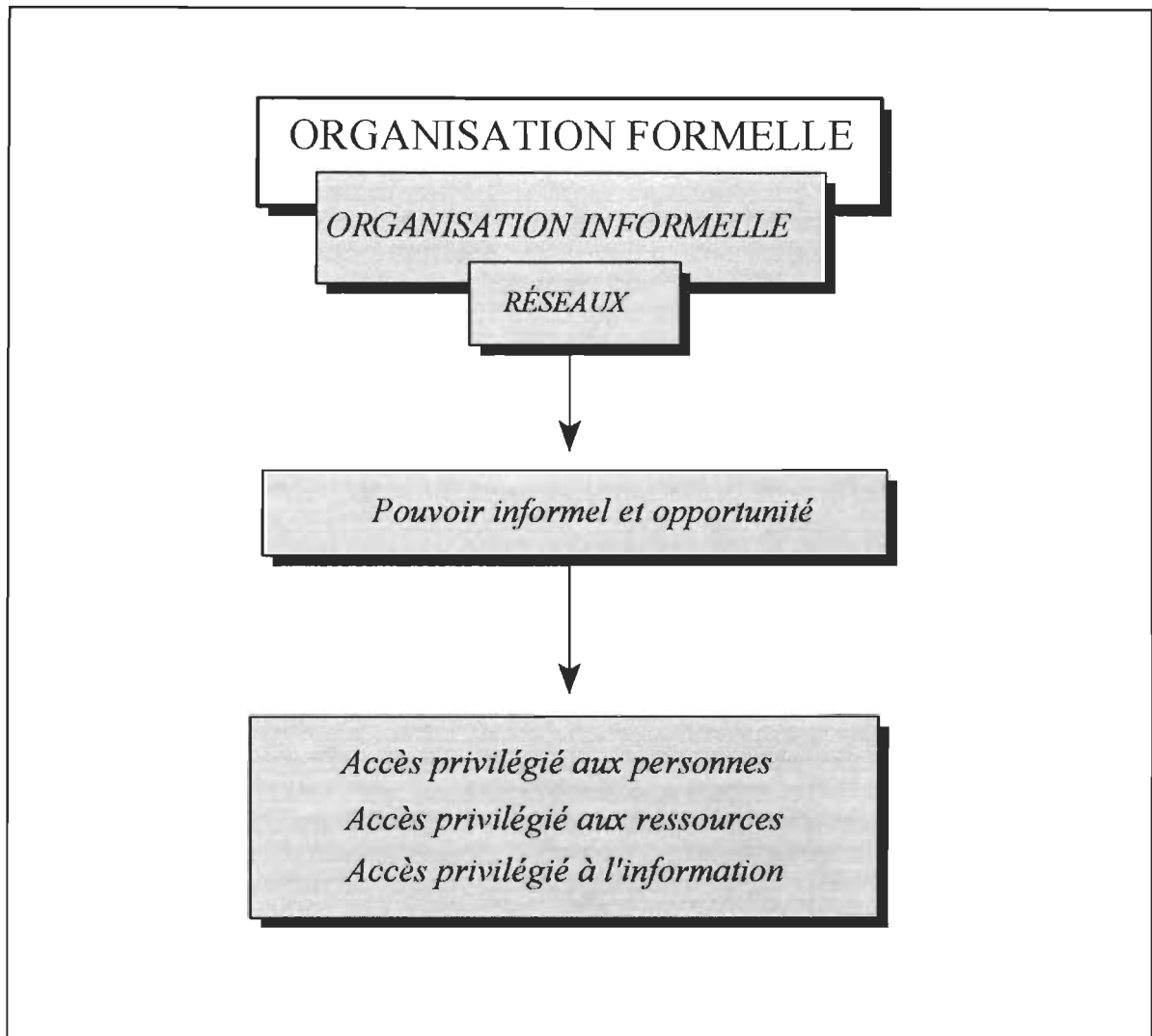


Figure 2. Pratique du pouvoir informel dans les organisations

2.3.1 Dimension «Accès privilégié aux personnes»

La plupart des décisions sont prises en dehors des réunions formelles (Daft, 1983, p. 426). Afin d'influencer le cours des décisions il est nécessaire d'établir des coalitions et des réseaux de personnes. Un aspect important de la coalition est d'établir de bonnes relations interpersonnelles qui se basent sur la confiance, le respect et l'affection réciproque (Daft, 1983, p. 426).

Les administrateurs acquièrent du pouvoir en mobilisant des collaborateurs; ils obtiennent du support, de l'information et des ressources en édifant une équipe qui poursuit des buts (Kanter, 1983, pp. 236-237).

Avoir un accès privilégié aux personnes peut s'expliquer par des liens d'amitié et de la loyauté. Des personnes peuvent chercher à plaire aux collègues pour qui ils éprouvent une certaine affection. C'est ce que French et Raven (1959) appelle le «*pouvoir de référence*» (referent power). Dans un tel cas, des personnes peuvent faire des faveurs à un collègue. Le pouvoir de référence d'un dirigeant sur ses subordonnés dépend des liens d'amitié et de la loyauté qui se sont développés sur une longue période. Ce type de pouvoir dont dispose un dirigeant peut s'accroître si ce dernier se montre amical, attentif aux besoins des autres, confiant et respectueux (Yukl, 1989, p. 24). Par contre s'il tente de simuler l'amitié puis manipule et exploite son entourage, il perdra ce pouvoir de référence (Yukl, 1989, p. 24).

Le pouvoir de référence peut se pratiquer sur les subordonnés mais il est également une source majeure d'influence sur les pairs; il s'avère particulièrement important pour les cadres moyens qui dépendent justement de leurs pairs pour obtenir les informations nécessaires, de l'aide et des ressources (Kanter, 1982; Kotter, 1982; Kaplan, 1984 cités dans Yukl, 1989, p. 24). Ce pouvoir de référence dit «*latéral*» se manifeste en offrant de l'aide aux pairs, en leur octroyant des faveurs spéciales lorsqu'elles sont demandées, en fournissant un soutien politique, en faisant l'éloge des réalisations des pairs, en appréciant leur aide et leur support, et plus généralement en démontrant de l'amitié et de l'attention (Kaplan, 1984 cité dans Yukl, 1989, pp.24-25). Afin de développer et de maintenir ce type de pouvoir il faut recourir à différentes habiletés telles que le charme, le tact, la diplomatie et l'humour (Yukl, 1989, pp. 24-25).

Sur le plan de l'organisation, la forme d'action politique la plus courante est la formation de coalitions ou d'alliances dans le but de supporter ou de résister à une politique particulière, un programme ou encore un changement (Stevenson, Pearce et Porter, 1985 cités dans Yukl, 1989, p. 26). Dans une coalition chaque partie vient en aide aux autres afin d'obtenir ce qu'elles désirent. À titre d'exemple, dans un CEGEP un coordonnateur peut joindre ses forces avec d'autres coordonnateurs afin d'influencer le Directeur des Études dans le but d'obtenir des ressources additionnelles.

Le fait pour une personne d'avoir tissé des liens sociaux ou d'amitié avec des personnes détentrices de pouvoir peut lui être salutaire en terme de succès. Des relations d'amitié avec des personnes haut placées dans l'organisation peuvent faciliter l'obtention d'informations pertinentes ou de ressources diverses (Laurin, 1989, p.58). Il en est surtout ainsi lorsque l'administrateur entretient des contacts étroits avec des personnes qui se situent à des niveaux différents. "Le pouvoir repose en effet sur l'appui des subordonnés, des pairs et des partisans." (Kanter, 1977, pp.181-186). Les partisans, étant des conseillers de la personne détentrice de pouvoir, sont prêts à la défendre. Ils n'hésiteront pas à ignorer les lignes hiérarchiques et à court-circuiter les procédures établies pour dénicher des informations privilégiées. Les pairs, quant à eux, contribuent à l'échange d'informations et de faveurs. Finalement les subordonnés constituent des contacts potentiels et utiles puisqu'ils sont susceptibles d'être promus.

2.3.2 Dimension «*Accès privilégié aux ressources*»

Celui qui détient les cordons de la bourse impose sa loi (Pfeffer, 1981, p. 101). Les administrateurs qui ont beaucoup de pouvoir sont favorisés dans la procédure de l'allocation des ressources. De ce fait, ceux-ci maintiennent et intensifient leur pouvoir (Pfeffer, 1981 cité dans Laurin, 1989, p.59). Il est démontré que celui qui exerce le contrôle sur les ressources financières dispose d'une importante source de pouvoir. Ce contrôle des ressources génère une situation de dépendance des différents services d'une organisation (Daft, 1983, p. 412). Ce contrôle des ressources provient en partie de l'autorité formelle (Yukl, 1989, p. 17).

Il y a quatre bases pour assurer le contrôle des ressources. La première est la détention des ressources elles-mêmes; la propriété est une forme de discrétion indirecte dans le sens où elle dépend d'une conception socio-politique et sur un consensus social qui peut être imposé. La deuxième consiste en l'accès aux ressources; il est possible de réglementer l'accès à une ressource sans pour autant la détenir. Une autre base de contrôle des ressources est de savoir quel usage est fait de ces ressources et qui les contrôle. La dernière source de contrôle découle de l'habileté à établir des règles relatives à la possession, l'allocation et l'utilisation des ressources et d'imposer des règlements (Pfeffer, 1992, p.89).

Dans les universités, les services ou départements qui exercent un plus grand pouvoir sont effectivement ceux qui obtiennent les fonds de recherche externes contribuant ainsi au financement de l'institution (Daft, 1983, p. 426). Les subventions gouvernementales sont parmi les meilleurs moyens afin d'accroître le pouvoir d'un département et ce plus particulièrement dans les universités publiques (Pfeffer, 1992, p.94). Il en est ainsi dans les organisations où les contrats et les subventions représentent une petite proportion du budget total. Ces fonds additionnels sont évidemment de nature discrétionnaire.

Il est possible de contrôler ou d'affecter substantiellement les opérations dans une organisation aussi longtemps qu'une personne exerce un contrôle discrétionnaire sur des ressources accrues. Ce qui dans le passé apparaissait comme un luxe, devient bientôt une nécessité. Ainsi les fonds additionnels accordés sont affectés à l'achat d'équipement supplémentaire, l'embauche de personnel, l'accomplissement de nouvelles activités. Par la suite ces choses sont vues comme indispensables et essentielles à la survie de l'organisation. De la sorte la personne qui contrôle ses ressources additionnelles peut obtenir un pouvoir imposant sur l'organisation bénéficiaire (Pfeffer, 1992, p.95). Finalement le pouvoir se manifeste dès qu'une personne a accès aux réseaux de ressources telles que les budgets, le personnel, la technologie, le matériel etc. (Donnelly, Gibson et Ivancevich, 1991, p. 336).

2.3.3 Dimension «Accès privilégié à l'information»

L'information joue un rôle considérable pour les gestionnaires qui veulent innover dans leur organisation. L'information, c'est le pouvoir (Barber, 1966). Il est primordial d'être à l'affût de l'information qui circule dans le milieu afin de réaliser des innovations; plus il y a de sources d'information, plus cela est profitable (Kanter, 1983, p. 218). Détenir des informations donne du pouvoir sur ceux qui ont besoin de celles-ci et, plus le besoin est grand, essentiel, plus le pouvoir est considérable (Raven, 1974 cité dans Laurin, 1989, p. 60). Puisque l'information est une source de pouvoir, on peut parler d'un contrôle de l'information. Ce contrôle implique qu'une ou des personnes ont un accès à l'information ainsi qu'un contrôle sur sa diffusion aux autres (Pettigrew, 1972, cité dans Yukl, 1989, p. 20). L'accès à l'information résulte de la position d'une personne dans le réseau de communication de l'organisation. Souvent les administrateurs ont l'opportunité d'obtenir de l'information qui n'est pas directement disponible à leurs pairs ou aux subordonnés (Mintzberg, 1973, 1983 cité dans Yukl, 1989, p. 20). Cependant le fait d'occuper une fonction plutôt qu'une autre ne confère pas automatiquement la chance d'obtenir l'information; il faut être activement impliqué à cultiver un réseau de sources d'information et d'y recueillir les informations (Kotter, 1982 cité dans Yukl, 1989, p.20). Un administrateur efficace doit s'intégrer aux réseaux formels et informels d'information (Kanter, 1979, p.66 cité dans Laurin 1989). Un cadre intermédiaire qui serait le canal de communication des décisions transmises par ses supérieurs est en position de les expliquer sélectivement aux subordonnés et aux pairs.

De même, un dirigeant qui contrôle le flot de l'information vitale a l'occasion de l'interpréter pour les subordonnés et ainsi d'influencer leurs perceptions et attitudes (Kuhn, 1963 cité dans Yukl, 1989, p. 20). Il est alors probable qu'un dirigeant peut délibérément biaiser l'information afin d'orienter les subordonnés dans une ligne d'action désirée en livrant des renseignements partiels de rapports, en biaisant des données ou en présentant de fausses informations. Le contrôle de l'information peut s'effectuer à partir du haut ou du bas de l'organisation de même que latéralement entre pairs. Si les subordonnés ont un accès exclusif à l'information destinée aux supérieurs pour prendre des décisions, cet avantage peut être employé comme une source pouvant influencer les décisions de ces derniers. Des subordonnés recherchent activement ce type d'influence en assumant graduellement de plus en plus de responsabilité pour colliger, emmagasiner, traiter et rapporter l'information. Si un dirigeant est complètement dépendant d'un subordonné pour interpréter les analyses complexes d'information, ce dernier peut être emmené à participer directement à la prise de décisions basées sur ses propres analyses (Korda, 1975). Cependant, sans participer directement à la décision, un subordonné peut influencer les décisions d'un supérieur en contrôlant l'information. Le contrôle sur le flot de l'information permet aussi aux subordonnés d'accroître leurs réalisations, de dissimuler leurs erreurs et de surestimer leurs compétences et les ressources nécessaires pour leur travail.

Par contre, en établissant des contacts privilégiés avec d'autres membres de l'organisation, les administrateurs parviennent à obtenir des informations qui facilitent les prises de position, permettent d'identifier les lacunes de leur organisation et les moyens de les corriger et qui aident à fixer d'éventuelles orientations de développement (Laurin, 1989, p.61).

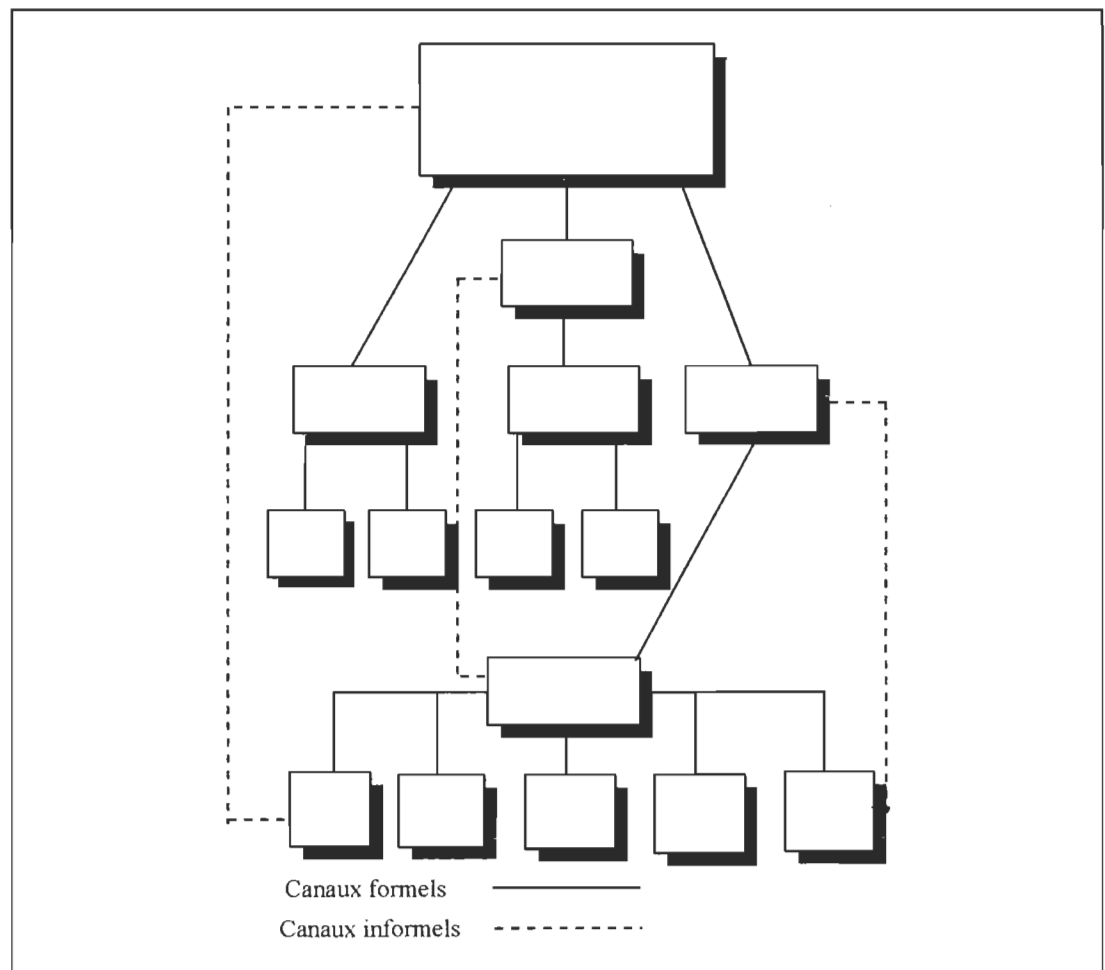


Figure 3. Illustration des canaux formels et informels de communication dans les organisations selon Richard L. Daft

Ainsi l'information circule d'individus à individus dans une organisation. Toutefois il y a une autre réalité qui est fort présente dans les organisations. L'information peut parvenir de réseaux informels de communication; il s'agit de réseaux qui opèrent en dehors des réseaux formels et qui ne tiennent pas compte de l'ordre hiérarchique des organisations. La figure 3 montre que l'information peut très bien se transmettre autrement que par les canaux formels ou par les lignes hiérarchiques d'autorité. De la sorte des communications s'établissent entre des unités en évitant les canaux formels qui communiquent habituellement entre eux verticalement ou horizontalement (Daft, 1991)

Clampitt (1991) et plus particulièrement Daft (1991) évoquent l'existence de réseaux informels de communication dont le réseau du type «*grappe communicante*» (grapevine). La «*grappe communicante*» est identifiée par Daft (1991) comme un réseau informel qui n'est pas officiellement sanctionné par l'organisation. La «*grappe communicante*» relie les individus dans toutes les directions, du président directeur-général d'une organisation, en passant par les cadres, les employés de soutien jusqu'aux simples employés. Ce réseau peut s'avérer une force dominante lorsque les canaux formels sont fermés; sa contribution est de permettre l'éclosion d'une information qui donne un sens à une situation incertaine. Les individus peuvent se servir des rumeurs propagées par la «*grappe*» pour compléter les lacunes dans l'information et pour clarifier les décisions de la direction. Le phénomène de la «*grappe communicante*» prend de l'ampleur durant les périodes de changement, d'anxiété, d'agitation et de

fléchissement des conditions économiques. Selon Daft (1991) des recherches ont fait ressortir le fait que des personnes pouvaient être à la source de la réussite des *«grappes communicantes»*. On identifie deux types de grappes: la *«cellule d'informations»* (gossip chain) et la *«chaîne de cellules»* (cluster chain). Selon la figure 4, la *«cellule d'informations»* se compose d'individus qui reçoivent l'information d'une personne en particulier. La figure 5 illustre la *«chaîne de cellules»* qui s'active lorsque l'informateur d'une cellule communique avec l'informateur d'une autre cellule et ainsi de suite.

Fait surprenant, les *«grappes communicantes»* sont des entités informelles qui s'avèrent pertinentes et précises au regard des informations qu'elles véhiculent. Ainsi il appert que 80% des informations transmises par ces réseaux concernent les affaires propres à l'organisation plutôt que des questions d'ordre personnel et des commérages. Par ailleurs, ces informations sont précises dans une proportion de 70% à 90% (Daft, 1991 et Clampitt, 1991). Toutefois des cadres demeurent perplexes face au phénomène des *«grappes communicantes»* car ils perçoivent les rumeurs qui y émanent comme étant non fondées, malicieuses et nuisibles pour le personnel. Dans les faits il n'en est rien puisque plus de 80% des messages importants qui parviennent jusqu'aux cadres ont pour origine les *«grappes communicantes»*. Lorsque les canaux officiels de communication sont fermés, les rumeurs nuisibles commencent à circuler (Daft, 1991). L'existence des réseaux informels et des grappes communicantes est également relevée chez Clampitt(1991). Relativement aux réseaux tant formels qu'informels, ils se complètent, entrent en conflit ou encore fonctionnent indépendamment les uns des

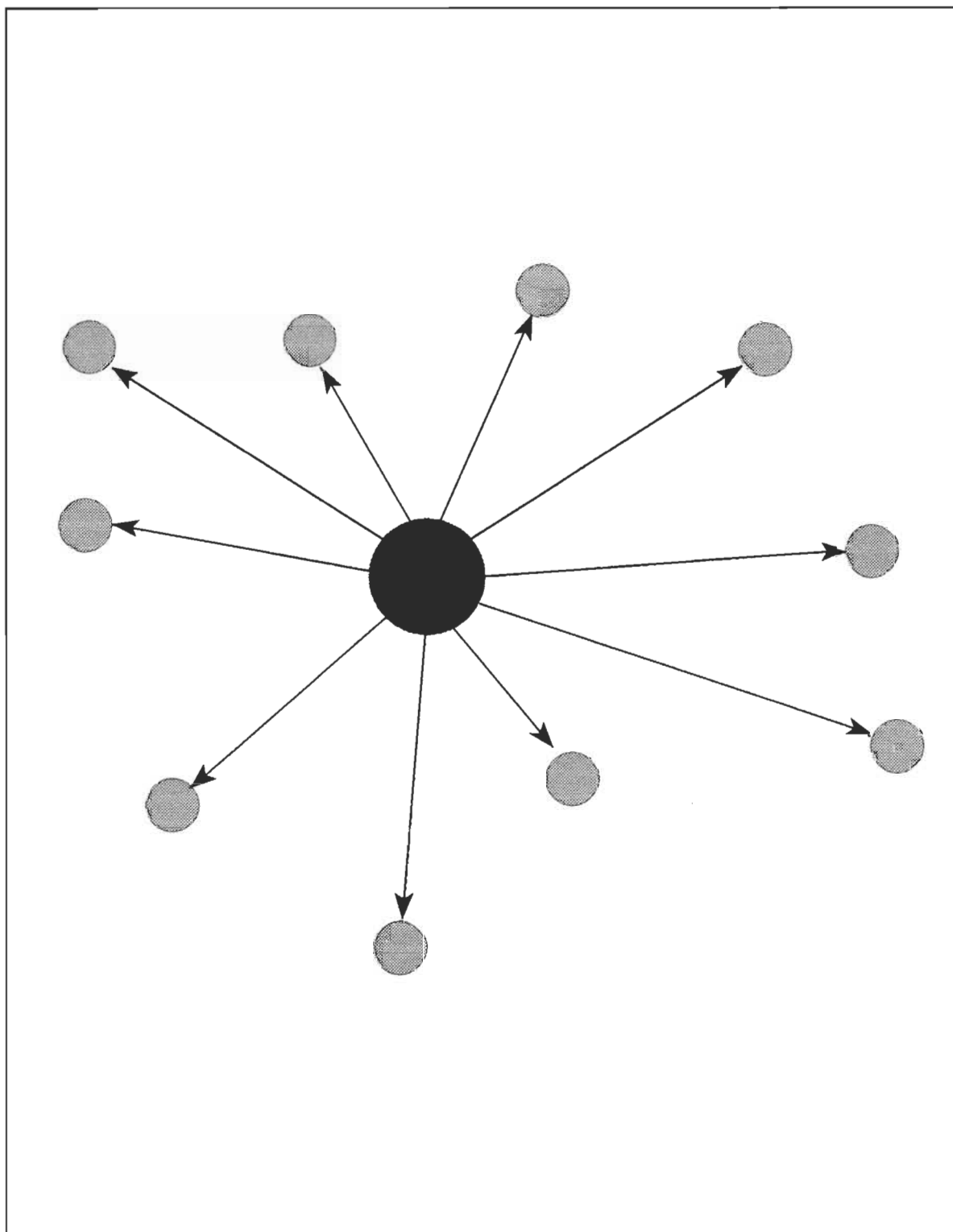


Figure 4. «*Grappe communicante*»: la cellule d'informations selon Keith Davis et John W. Newstrom dans Richard L. Daft

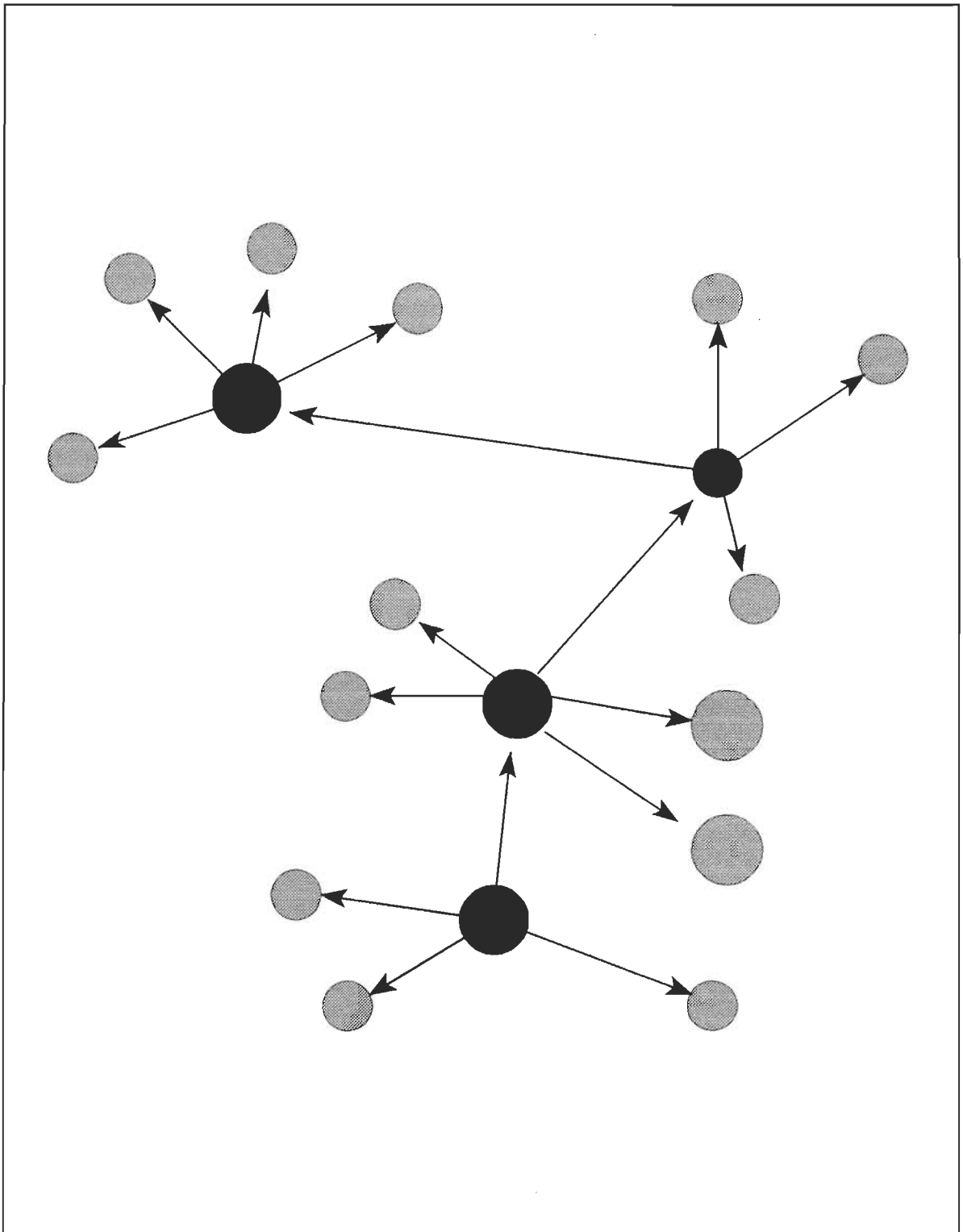


Figure 5. «Grappe communicante»: la chaîne de cellules d'informations selon Keith Davis et John W. Newstrom dans Richard L. Daft

autres. On conçoit généralement que l'information la plus importante circule à travers les réseaux formels d'une organisation; ce qui est rarement le cas. Par exemple, les employés expriment souvent leur mécontentement et leur insatisfaction en apprenant des nouvelles par une entité informelle, soit une *«grappe communicante»*.

Comment peut-on expliquer le fait que bien des informations, surtout les plus importantes, émergent fréquemment d'une *«grappe»* ? Trois raisons majeures expliquent cette situation. D'abord la *«grappe communicante»* se met en branle rapidement (Clampitt, 1991). Deuxièmement les réseaux informels représentent une alternative lorsque les canaux formels sont fermés ou bloqués. Ainsi lorsque des changements anticipés sont en voie de se produire, les employés tentent habituellement de rechercher des informations propres à atténuer leurs inquiétudes. De plus les *«grappes communicantes»* peuvent satisfaire les besoins d'appartenance que l'on ne retrouve pas dans les canaux formels (Clampitt, 1991). Troisièmement la *«grappe communicante»* procure une gamme variée d'informations privilégiées relativement aux promotions, aux augmentations salariales, aux congédiements etc. (Clampitt, 1991). Dans près de 90% des cas, les informations provenant de ces *«grappes communicantes»* s'avèrent exactes (Davis, 1972 cité dans Clampitt, 1991). Par contre une seule petite erreur en ce cas peut avoir des conséquences dramatiques.

À la lumière de ces différents écrits sur la pratique du pouvoir dans les organisations, il se dégage un consensus (Bacharach et Lawler, 1980; Laurin 1989, Gordon 1990) quant à l'impact décisif du pouvoir d'influence et particulièrement du pouvoir informel. Il ne fait plus de doute que ces types de pouvoir interviennent couramment dans la procédure de prise décision. Le tableau 2 fait ressortir les différentes dimensions du pouvoir informel qu'ont relevées les auteurs consultés dans ce chapitre. L'accès privilégié à l'information est une dimension très importante du pouvoir informel, de même que l'accès privilégié aux personnes et aux ressources.

Tableau 2

Accès privilégiés aux personnes, aux ressources et à l'information selon les auteurs

Auteurs	Personnes	Ressources	Information
French, Raven (1959)	•		
Barber (1966)			•
Kanter (1977)	•		
Pfeffer (1981)		•	
Daft (1983)	•	•	
Kanter (1983)	•		•
Greiner, Schein (1988)			•
Laurin (1989)	•	•	•
Yukl (1989)	•	•	•
Clampitt (1991)			•
Daft (1991)			•
Donnelly, Gibson, Ivancevich (1991)			•
Pfeffer (1992)		•	

2.4 Stratégies du pouvoir informel

2.4.1 Stratégies de pouvoir

Des mythes persistants laissent croire que le recours aux stratégies de pouvoir est inné chez certains individus qui recherchent du pouvoir et ce consciemment ou non. Mais une majorité de cadres dans les organisations emploient à dessein des stratégies de pouvoir (Greiner et Schein, 1988). L'une de stratégies les plus couramment employées consiste à influencer des personnes sur lesquelles il ne s'exerce aucun contrôle formel. En l'absence d'autorité directe sur ces personnes, le recours aux stratégies de pouvoir s'avère essentiel (Greiner et Schein, p.39, 1988). Une recherche menée par Virginia Schein en 1987 auprès de plus de 300 cadres américains et britanniques a fait ressortir une panoplie de stratégies de pouvoir. Le tableau 3 illustre justement les stratégies qui sont utilisées selon un ordre décroissant de fréquences (Greiner et Schein, p.43, 1988). Ainsi on y relève quatre types de stratégies propres au pouvoir informel: 1) *«Transiger directement avec les décideurs»*, 2) *«Travailler avec des cadres supérieurs, utiliser des données pour convaincre les autres»*, 3) *«Mettre l'accent sur les besoins d'un groupe cible»*, 4) *«Travailler avec les opposants»* constituent des stratégies d'influence fréquemment employées (Greiner et Schein, 1988). Ces quatre types de stratégies se manifestent par certaines approches particulières comme l'illustre le tableau 4 (Stratégies particulières: adaptation de Greiner et Schein, 1988).

Tableau 3
Types des stratégies de pouvoir en ordre décroissant selon Greiner et Schein

- Former des alliances, des coalitions
- Présenter un point de vue persuasif
- Transiger directement avec les gens qui prennent les décisions-clés
- Utiliser des données pour convaincre les autres
- Mettre l'accent sur les besoins du groupe cible
- Travailler avec les opposants
- Livrer de l'information biaisée, exagérée
- Employer les qualités personnelles
- Utiliser les contacts pour obtenir de l'information
- S'entourer de personnes compétentes
- Transiger socialement avec d'autres
- Être persistant
- Offrir des faveurs, des récompenses financières
- Employer les menaces
- Faire ce qui n'a jamais été fait, poser des gestes sans précédent
- Utiliser les règles de l'organisation
- Donner des garanties
- Discréditer l'opposition

Tableau 4
Stratégies particulières selon Greiner et Schein

«Transiger directement avec les gens qui prennent les décisions-clés»

- Identifier les individus influents et les demandes directes envers eux
- Avoir accès aux décideurs
- Obtenir une rencontre formelle avec les gestionnaires supérieurs
- Promouvoir une idée auprès des décideurs
- Préparer des rencontres avec des décideurs influents

«Utiliser des données pour convaincre les autres»

- Colliger des données appuyant une idée
- Obtenir beaucoup de données
- Compter sur des observations empiriques
- Démontrer les économies escomptées

«Mettre l'accent sur les besoins du groupe cible»

- Rencontrer les besoins des décideurs

«Travailler avec les opposants»

- Avoir l'appui des pairs des décideurs
- Travailler près du supérieur hiérarchique

Certaines stratégies sont plus employées que d'autres. Fait intéressant à souligner, les cadres américains et britanniques ont recours aux mêmes stratégies dans des proportions équivalentes (Greiner et Schein, 1988).

Toutefois cette étude met en lumière le fait que certaines stratégies ont un taux de réussite plus élevé que d'autres comme l'atteste le tableau 5. On identifie trois catégories de stratégies. La première catégorie évoque le *«Recours aux réseaux»* et englobe trois stratégies identifiées plus haut: les alliances et les coalitions; transiger directement avec les gens qui prennent les décisions-clés; utiliser les contacts pour obtenir de l'information. La deuxième catégorie réfère aux *«Actions sans détours»* comme le fait d'utiliser des données pour convaincre les autres, mettre l'accent sur les besoins d'un groupe cible puis faire preuve de persistance. La dernière catégorie, *«Contourner le système formel»*, regroupe deux stratégies: *«Travailler avec les opposants»* et *«Utiliser les règles de l'organisation»*. Ironiquement ces différentes stratégies mènent au succès mais sont parfois vouées à l'échec. En effet il est intéressant de relever ici que la stratégie propre à *«Transiger directement avec les gens qui prennent les décisions-clés»* comporte à la fois un haut degré de succès et d'échec.

Tableau 5
Taux de succès et d'échec de certaines stratégies chez les cadres américains et britanniques selon Greiner et Schein

Stratégies	Succès	Échec
<i>CADRES AMÉRICAINS</i>		
<i>«Recours aux réseaux»</i>		
• Alliances et coalitions	57%	30%
• Transiger directement avec les gens qui prennent les décisions-clés	60%	48%
• Utiliser les contacts pour obtenir de l'information	32%	21%
<i>«Actions sans détour»</i>		
• Utiliser des données pour convaincre les autres	59%	46%
• Mettre l'accent sur les besoins d'un groupe cible	47%	36%
• Faire preuve de persistance	39%	26%
<i>«Contourner le système formel»</i>		
• Travailler avec les opposants	36%	18%
• Utiliser les règles de l'organisation	16%	29%
<i>CADRES BRITANNIQUES</i>		
• Alliances et coalitions	61%	38%
• Utiliser les règles de l'organisation	21%	41%

Tableau 6
Relations entre les bases du pouvoir et les stratégies de pouvoir

Bases du pouvoir personnel	Stratégies du succès
<p><i>«Connaissance»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Expertise • Information • Tradition 	<p><i>«Actions sans détours»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des données pour convaincre • S'axer vers les besoins du groupe cible • Persister
<p><i>«Soutien des autres»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Accès politique • Soutien du personnel 	<p><i>«Utiliser les réseaux»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alliances et coalitions • Transiger avec les décideurs • Contacts pour l'information
<p><i>«Personnalité»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Charisme • Réputation • Crédibilité professionnelle 	<p><i>«Contourner le système formel»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec les opposants • Utiliser (ou non) les règles de l'organisation

Il y a un risque relatif inhérent à chaque stratégie. Il est même possible de connaître l'échec par l'emploi exclusif d'une seule stratégie dont le potentiel de succès est reconnu. L'emploi de ces stratégies a du sens dans la mesure où leur utilisateur dispose d'une base de pouvoir suffisante (Greiner et Schein, 1988).

Il y a une relation entre les stratégies de pouvoir et les bases du pouvoir dont dispose chaque individu. Sans appui, sans pouvoir, il est impensable pour quiconque de recourir adéquatement à certaines stratégies. Le tableau 6 met en rapport les bases du pouvoir personnel et les stratégies qui y correspondent. Greiner et Schein (1988) établissent des liens étroits entre les types de pouvoir que détient un individu et les stratégies auxquelles il peut théoriquement recourir dans des situations particulières.

Ainsi le recours aux *«Actions sans détours»* est envisageable dans la mesure où l'individu a une expertise, dispose de l'information et connaît les traditions et coutumes de son milieu environnant. De là il est possible de convaincre les autres et de bien délimiter les besoins d'un groupe cible s'il y a lieu. La deuxième catégorie de stratégies, les *«Réseaux»*, repose sur la nécessité d'avoir un accès politique et de disposer d'un soutien du personnel de l'organisation. Ces deux conditions étant remplies, il est loisible de créer des alliances et de transiger avec les décideurs. La dernière catégorie de stratégies, *«Contourner le système formel»* peut se pratiquer si l'individu dispose d'un charisme, a une réputation et une crédibilité professionnelle. Ce lien conceptuel entre les stratégies du succès et les bases du pouvoir individuel n'est pas une recette infaillible pour garantir le succès (Greiner et Schein, 1988). Une combinaison de certaines bases du pouvoir individuel peuvent favoriser le recours à certaines stratégies particulières.

2.5 Cadre théorique

Les études relatives au pouvoir informel ont été la plupart du temps réalisées dans de grandes organisations. Cette recherche se propose d'analyser la manifestation du pouvoir informel dans un collège, plus spécifiquement elle permettra de démontrer quelles sont les principales stratégies utilisées par les coordonnateurs de département de ce collège. Les stratégies déployées par ces derniers sont directement associées aux indicateurs des trois dimensions du pouvoir informel, c'est-à-dire les accès privilégiés aux personnes, aux ressources et à l'information.

Le cadre théorique s'inspire de Greiner et Schein (1988) puis de Laurin (1989). L'enquête de Greiner et Schein (1988) menée auprès des cadres américains et britanniques de même que l'étude de Laurin (1989) traitant du pouvoir des administrateurs scolaires au Québec sont mises à contribution pour la formulation des indicateurs du pouvoir informel. Les tableaux sept (7), huit (8) et neuf (9) illustrent les différents indicateurs du pouvoir informel qui servent à élaborer le questionnaire de l'enquête menée auprès des coordonnateurs de département de collège.

Tableau 7
Indicateurs de la dimension «Accès privilégié aux personnes» adaptés de Greiner et Schein

- Former des alliances, des coalitions avec d'autres coordonnateurs;
- Transiger directement avec les gens qui prennent les décisions-clés;
- Travailler avec des opposants;
- Utiliser les contacts personnels pour obtenir de l'information;
- S'entourer de personnes compétentes;
- Transiger socialement avec d'autres;
- Avoir un accès rapide au Directeur des Études;
- Éviter, contourner les rouages administratifs;
- Avoir l'appui des pairs des décideurs;
- Identifier les individus influents et les demandes directes envers eux;
- Avoir accès aux décideurs;
- Obtenir une rencontre formelle avec les gestionnaires supérieurs;
- Promouvoir une idée auprès des décideurs;
- Préparer des rencontres avec des décideurs influents.

Tableau 8
Indicateurs de la dimension «Accès privilégié aux ressources» adaptés de Greiner et Schein

- Transiger directement avec les gens qui prennent les décisions-clés;
- Obtenir du collègue des ressources additionnelles;
- Obtenir une approbation pour des dépenses au-delà du budget habituellement fixé;

Tableau 9
Indicateurs de la dimension «Accès privilégié à l'information» adaptés de Greiner et Schein

- Participer à un réseau de communication du type «*grappe communicante*» (Daft, 1991)
- Utiliser des données pour convaincre les autres;
- Livrer de l'information abondante;
- Utiliser les contacts pour obtenir de l'information;
- Colliger des données appuyant une idée;
- Obtenir beaucoup de données;
- Compter sur des observations empiriques;
- Travailler près du supérieur hiérarchique;
- Avoir un accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes;
- Transmettre l'information à d'autres départements;
- Diffuser l'information aux collègues de son département.

Les indicateurs qui figurent dans les trois tableaux précédents ont été adaptés au vécu du collège et aux situations potentielles où peuvent se retrouver les coordonnateurs de département. À prime abord les indicateurs relevés chez Greiner et Schein (1988) puis Laurin (1989) ont été initialement élaborés en fonction de cadres d'entreprises et d'organisations scolaires face à leurs supérieurs hiérarchiques immédiats. Ces différents acteurs sont en relations étroites et continues, ce qui occasionne des rapports teintés à la fois d'autorité et de complicité. Dans les collèges il en est relativement de même. Le Directeur des Études est le supérieur hiérarchique des professeurs et des coordonnateurs de département. Avec ces derniers il entretient des rapports d'autorité mais il y a tout de même place aux relations à caractère informel. En ce sens, des liens plus étroits sont théoriquement plausibles entre ces acteurs. C'est d'ailleurs à ce niveau que des stratégies de pouvoir informel sont susceptibles d'être employées par les coordonnateurs à l'égard du Directeur des Études.

2.6 Conclusion du chapitre II

Ce second chapitre avait pour but de présenter les différents ouvrages qui relatent les différents concepts qui sont employés dans cette recherche. La recension des écrits pertinents est divisée en quatre parties. Les deux premières parties ont illustré les concepts *«d'organisation formelle»* et *«d'organisation informelle»*. La troisième partie a permis de présenter les trois dimensions du pouvoir informel, c'est-à-dire *«Accès privilégié aux personnes»*, *«Accès privilégié aux ressources»* puis *«Accès privilégié à l'information»*. La quatrième partie de la recension des écrits a été consacrée aux différentes stratégies du pouvoir informel employées dans les organisations. Enfin ce chapitre se termine avec l'élaboration du cadre théorique de cette recherche.

L'ensemble de la littérature consultée dans ce chapitre permet de faire un rappel pertinent de l'objectif et du sous-objectif fixés dans cette recherche, soit: *«connaître les stratégies du pouvoir informel exercées par les coordonnateurs de département dans un CEGEP»* puis *«faire ressortir les différentes caractéristiques du pouvoir informel ainsi que les stratégies qui se rapportent à chacune de ces caractéristiques»*.

Le chapitre suivant se propose d'expliquer la méthodologie retenue pour recueillir les données qui serviront à identifier les différentes stratégies d'influence des coordonnateurs de département selon les trois dimensions du pouvoir informel.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

CHAPITRE III

Méthodologie

Le présent chapitre est consacré à la méthodologie retenue pour cette recherche. La recherche consiste à connaître les stratégies du pouvoir informel exercées par les coordonnateurs de département dans un CEGEP. La méthodologie employée dans le cadre de cette recherche comporte les parties suivantes: la méthode retenue, la mise au point de l'instrument, le prétest, l'élaboration du questionnaire, l'échantillonnage puis l'administration du questionnaire.

3.1 Méthode retenue

Le type de recherche fait appel à une méthodologie axée sur l'approche de l'enquête. Cette démarche permet de recueillir les informations relatives aux stratégies d'influence - ou du pouvoir informel - pratiquées par les coordonnateurs de département dans un CEGEP. Ces derniers expriment la perception qu'ils ont de leur propre degré d'influence à l'égard du Directeur des Études de leur collègue.

3.2 Mise au point de l'instrument

Le questionnaire est l'instrument employé auprès des coordonnateurs de département. Par ce moyen il est possible de connaître les différentes stratégies du pouvoir informel utilisés par les coordonnateurs de département qui constituent la population cible de l'étude.

L'auteur de la présente recherche s'est d'abord et avant tout inspiré de l'approche de Greiner et Schein (1988) puis de Laurin (1989) pour retenir les indicateurs du pouvoir informel appropriés aux fins de l'étude. Les indicateurs qui figurent dans le cadre théorique (Cf. 2.5 *Le cadre théorique*) ont été adaptés et complétés pour refléter la réalité propre à un collège.

3.3 Prétest

Une première version de l'instrument a été soumise à onze (11) personnes engagées dans un processus de recherche au département des Sciences de l'Éducation de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Cette démarche a grandement contribué à parfaire cet instrument puisque chaque question a fait l'objet d'une étude méticuleuse. À la lumière des suggestions et des commentaires formulées à ce moment, une version améliorée a pu être produite en tenant compte des particularités de l'institution où devait avoir lieu l'enquête proprement dite.

3.4 Élaboration du questionnaire

La version finale du questionnaire comporte des énoncés qui décrivent différents indicateurs du pouvoir informel. Ces énoncés sont assortis d'une échelle fermée puisque les répondants devaient choisir l'une des réponses proposées. Pour relever les choix des répondants, «*l'échelle de Likert*» qui est fréquemment employée dans les recherches en sciences sociales, a été retenue comme échelle de mesure.

Ce type d'échelle consiste en une série d'énoncés sur lesquels les sujets approchés expriment leur opinion dans l'une des catégories proposées. Les répondants avaient à choisir entre quatre (4) niveaux de fréquence: *A) Toujours, B) Souvent, C) Rarement, D) Jamais*. Cette manière de procéder permet de minimiser les biais puisque la moitié des réponses sont exprimées de façon positive tandis que l'autre moitié des réponses sont exprimées de façon négative. De ce fait ils indiquent la tendance dominante de l'opinion exprimée par les coordonnateurs de département. Ces derniers effectuaient leur choix de réponse en encerclant simplement la réponse qui correspondait le plus à leur propre situation personnelle dans le cadre de leur fonction. Un exemplaire de ce questionnaire figure dans la partie *Appendice 1* de cette étude.

3.5 Échantillonnage

Afin de procéder à cette étude, il n'y a pas eu lieu d'établir un échantillonnage puisque la totalité de la population cible a été approchée dans la cueillette des données. La population faisant l'objet de l'étude se compose des 28 coordonnateurs des départements d'un CEGEP. De ce fait l'enquête n'a pas nécessité l'usage d'un test de validation de l'échantillonnage.

3.6 Administration du questionnaire

Le Directeur des Études (DÉ) du collège a été informé de la tenue de cette enquête et de ce fait a signifié son consentement et son entière collaboration. Les questionnaires ont été distribués aux vingt-huit (28) coordonnateurs de département lors d'une ACD (Assemblée des coordonnatrices et coordonnateurs de département) le 4 février 1994. Ces questionnaires ont été opérés par auto-administration, c'est-à-dire que chaque sujet interrogé devait y répondre par lui-même. Les coordonnateurs devaient remplir le questionnaire à la même table au même moment. Cette approche s'avère fondamentale puisqu'elle est spontanée puis évite en plus d'étaler l'enquête sur une période de temps qui pourrait être préjudiciable à l'objectivité des réponses obtenues. Des lettres de présentation et d'invitation ont été acheminées à leur intention afin de les informer de la tenue d'une telle enquête. Dans cet envoi, l'auteur de cette étude a exposé les buts de cette recherche et s'est engagé à préserver l'anonymat des répondants puis le caractère confidentiel des informations colligées. Il a été également spécifié que le

collège ne serait nullement identifié dans cette recherche. Ces précautions ont grandement satisfait les répondants qui ont collaboré consciencieusement à l'enquête. La totalité des questionnaires ont été entièrement remplis puis remis au chercheur. Aucun de ces questionnaires n'a été rejeté.

3.7 Description des sujets

Parmi les 28 répondants, six (6) sont de sexe féminin, puis les 22 autres sont de sexe masculin. Ils sont âgés de 25 à 55 ans et plus, puis disposent de moins de cinq (5) ans à plus de 25 ans d'années d'expérience reconnues par le collège. Outre ces caractéristiques personnelles, leur nombre d'années de scolarité reconnues varie entre seize (16) et 20 ans et plus. Quant à leur responsabilité en qualité de coordonnateur de département, leur présence à ce poste s'échelonne de quelques mois jusqu'à 26 ans. Finalement le nombre de professeurs qui composent chacun des départements varie de moins de dix (10) à plus de 30 professeurs. À première vue la population cible de l'enquête est relativement variée au regard de leurs caractéristiques personnelles. Le tableau 10 illustre le nombre de questions propres aux caractéristiques personnelles des répondants puis le nombre de questions relatives aux trois dimensions du pouvoir informel.

Tableau 10
Distribution des questions pour chaque section du questionnaire

Sections	Nombre de questions
Informations générales	6
Dimension <i>«Accès privilégié aux personnes»</i>	11
Dimension <i>«Accès privilégié aux ressources»</i>	1
Dimension <i>«Accès privilégié à l'information»</i>	10

3.8 Conclusion du chapitre III

Ce chapitre a fait l'objet de la méthodologie empruntée pour les fins de cette recherche. L'auteur a exposé la méthode retenue pour ce type d'étude; la mise au point de l'instrument employé pour l'enquête; le prétest servant à raffiner l'instrument; l'élaboration du questionnaire permettant la cueillette des données; l'administration du questionnaire; la description de la population cible de l'enquête. Le chapitre suivant consiste en l'analyse des données. Ayant été recueillies lors de l'enquête, les informations sont traitées sous forme de tableaux et de figures.

CHAPITRE IV

ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES

CHAPITRE IV

Analyse et interprétation des données

4.1 Introduction

Ce chapitre consiste à analyser les données qui ont été colligées lors de l'enquête menée sur les stratégies d'influence pratiquées par les coordonnateurs de département dans un CEGEP. Pour mener à bien le traitement de toutes les données, le logiciel *Sphynx 6.0* a été mis à contribution.

Rappelons que cette recherche a un objectif puis un sous-objectif, soit:

- identifier les stratégies du pouvoir informel exercées par les coordonnateurs de département dans un CEGEP;
- faire ressortir les différentes caractéristiques du pouvoir informel ainsi que les stratégies qui se rapportent à chacune de ces caractéristiques.

4.1.1 Technique de l'analyse des données

Relativement à l'analyse des données pour chaque dimension du pouvoir informel, nous avons procédé au jumelage de variables avec certains indicateurs et, dans quelques cas, il a été relevé une *dépendance significative*. Un test de *chideux* (X^2) a été réalisé dans ces cas particuliers. Ce type de test révèle s'il y a association entre les variables en

mesurant les différences qui existent entre d'une part une situation théorique où il n'y a pas d'association puis la situation particulière de cette présente enquête. Plus la valeur du X^2 est grande, plus il y a association entre ces deux situations. Il a également été établi le pourcentage du niveau de précision de ce test, ce que l'on peut appeler la marge d'erreur. Plus le pourcentage est élevé, plus la précision est élevée.

4.1.2 Indices pondérés des trois dimensions du pouvoir informel

Pour établir l'indice moyen pour chaque groupe d'indicateurs, une valeur décroissante a été attribuée à chacune des quatre réponses possibles. Les valeurs sont les suivantes: «*Toujours*», 3 points; «*Souvent*», 2 points; «*Rarement*», 1 point; «*Jamais*», 0 point. Toutefois pour figurer les indices comme le démontre le tableau 11, des balises démontrant le degré d'accès pour chacune des trois dimensions du pouvoir informel chez les coordonnateurs ont été établies. En effet six (6) balises ont été fixées de la façon suivante: le résultat de 84 correspond à «*Toujours accès*»; 57 correspond à «*Beaucoup accès*»; 56 correspond à «*Assez accès*»; 29 correspond à «*Peu accès*»; 28 correspond à «*Peu accès*»; 0 correspond à «*Jamais accès*». Ainsi le score maximum possible est de 84 pour un indice moyen (28 répondants X 3, valeur de «*Toujours*»). Bien sûr cette valeur de 84 indiquerait un accès total mais tout à fait théorique. Un score qui se situe alentour de 57 démontre qu'il y a «*Beaucoup accès*». Les scores qui se situent entre 29 et 56 peuvent être considérés comme moyens; toutefois la cote de

56 démontre que les sujets ont «*Assez accès*», ce qui est déjà appréciable. Finalement les scores entre 28 et 0 attestent qu'il y a un accès faible ou nul.

Tableau 11
Modèle de démonstration des indices moyens des stratégies
relatives aux trois dimensions du pouvoir informel

<i>Indice</i>	84 ↓ 57	=	Toujours accès Beaucoup accès
<i>Indice</i>	56 ↓ 29	=	Assez accès Peu accès
<i>Indice</i>	28 ↓ 0	=	Très peu accès Jamais accès

4.2 Dimension «*Accès privilégié aux personnes*»

4.2.1 Analyse et interprétation des résultats

En tout, onze (11) indicateurs de la dimension «*Accès privilégié aux personnes*» ont été analysés. Certaines variables ont été jumelées avec quelques-uns de ces indicateurs: l'âge, le nombre d'années d'expérience, le sexe des coordonnateurs et coordonnatrices puis le nombre d'enseignants rattachés à leur département respectif.

4.2.1.1 Jumelage de la variable «*Âge*» et de l'indicateur «*Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers*»

Relativement à l'indicateur «*Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers*», les variables «*Âge*», «*Années d'expérience*» et «*Nombre d'enseignants du département*» lui ont été jumelées. Dans le premier jumelage «*Âge / Accès au directeur des études pour discuter des dossiers*», les coordonnateurs ont été regroupés en deux catégories distinctes: les coordonnateurs ayant moins de 45 ans et ceux ayant 45 ans et plus. De même les réponses ont été séparées en deux catégories: «*Toujours / Souvent*» puis «*Rarement / Jamais*». Les résultats figurant aux tableaux 12 et 13 démontrent un phénomène inversement proportionnel entre ces deux catégories d'âges. Les coordonnateurs de 45 ans et plus ont un accès plus marqué que leurs collègues de l'autre catégorie d'âges.

Alors que 67% des coordonnateurs plus âgés ont toujours ou souvent un accès au Directeur des Études, seulement 38% de leurs collègues plus jeunes avouent obtenir cet accès. Quant aux coordonnateurs ayant rarement ou jamais accès au Directeur, c'est le cas pour 62% ayant moins de 45 ans alors que pour les 45 ans et plus la proportion chute à 33%. Il serait possible d'avancer l'hypothèse voulant que l'âge du Directeur lui-même soit comparable à la moyenne d'âge des coordonnateurs de 45 ans et plus, ce qui pourrait sans doute faciliter les contacts ou du moins attester que ce Directeur connaît déjà assez bien ces coordonnateurs plus âgés pour avoir cheminé ensemble dans cette même institution dès le début de leur carrière. Malgré l'observation de ce phénomène, nous devons nous garder de conclure qu'il y aurait une relation étroite entre l'âge d'un coordonnateur et le fait d'avoir accès au Directeur des Études. D'ailleurs vu le faible nombre de répondants, il ne peut être établi de dépendance significative ($X^2 = 2,15$) dans ce cas particulier. La précision de ce jumelage est de 86%. Les pourcentages du tableau 13 sont établis sur 28 citations et par conséquent ont été arrondis. Globalement la variable «Âge» ne semble pas être un facteur déterminant quant à l'accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers.

Tableau 12

Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon les groupes d'âges: résultats en nombres

Jumelage de la variable «Âge» et de l'indicateur «Je n'ai aucune difficulté à avoir accès au Directeur des Études pour discuter de mes dossiers».

<i>«Groupes d'âges»</i>	Toujours Souvent	Rarement Jamais	Total ▼
Moins de 45 ans	5	8	13
45 ans et plus	10	5	15
Total ►	15	13	28

Tableau 13

Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon les groupes d'âges: résultats en pourcentages

Jumelage de la variable «Âge» et de l'indicateur «Je n'ai aucune difficulté à avoir accès au Directeur des Études pour discuter de mes dossiers».

<i>«Groupes d'âges»</i>	Toujours Souvent	Rarement Jamais	Total ▼
Moins de 45 ans	38%	62%	100%
45 ans et plus	67%	33%	100%
Total ►	54%	46%	100%

Dépendance: peu significative
 X^2 = 2,15
Précision = 86%

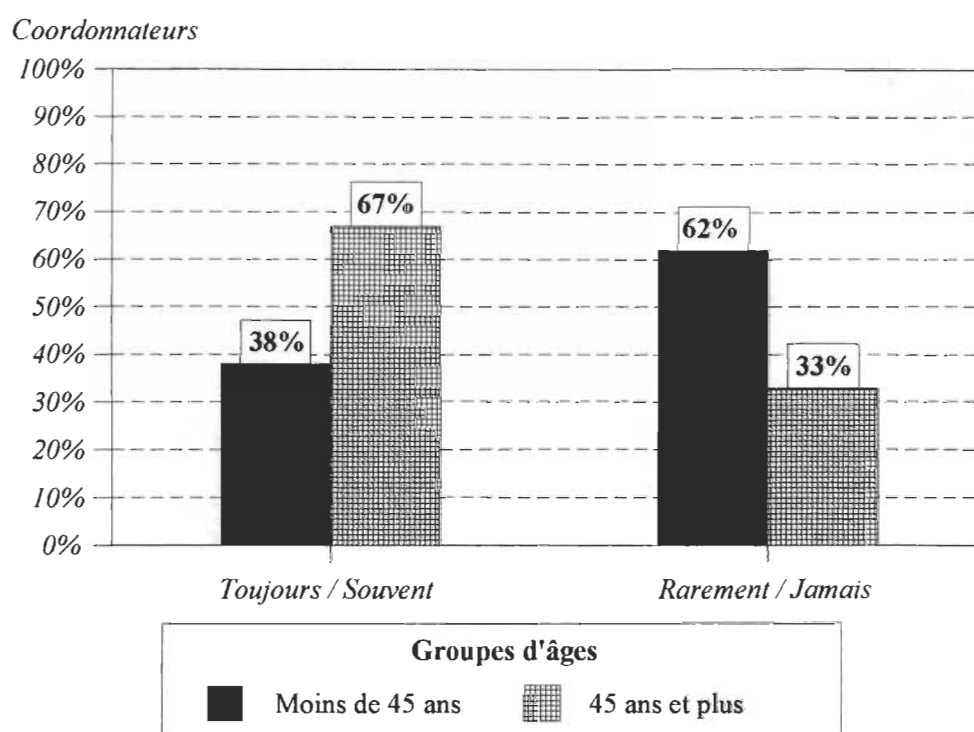


Figure 6. Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon les groupes d'âges

Tout comme dans cette présente étude, celle de Greiner et Schein (1988) relate que l'indicateur «*Accès aux personnes*» s'avère déterminant dans la pratique du pouvoir informel. En effet ces deux auteurs relèvent dans leur étude que le fait de transiger directement avec les décideurs-clés s'est avéré une stratégie de pouvoir chez les cadres américains et britanniques. Cette stratégie est pratiquement l'une des plus utilisées. Le tableau 4 du deuxième chapitre atteste cette tendance.

Plus particulièrement en ce qui concerne la variable «*Âge*», Laurin (1989) souligne qu'elle joue un rôle important chez les directeurs et les gérants des commissions scolaires. Selon les catégories des sujets étudiés, l'âge peut être un facteur qui contribue à conférer du pouvoir à ces sujets. Les individus appartenant à un groupe d'âges plus élevés bénéficient généralement d'un pouvoir accru par rapport aux collègues plus jeunes. L'accès aux personnes est facilité selon que l'individu a un âge plus avancé que d'autres collègues de même rang.

4.2.1.2 Jumelage de la variable «*Années d'expérience*» et de l'indicateur «*Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers*»

Dans le présent cas les coordonnateurs ont été regroupés selon leur degré d'expérience en tant qu'enseignants dans leur collège comme l'illustrent les tableaux 14 et 15. Compte tenu des grandes variations à ce chapitre, deux grandes catégories ont été établies: d'une part les coordonnateurs disposant de moins de 15 ans d'expérience, puis d'autre part ceux détenant 15 à 25 ans et plus d'expérience. Ce jumelage présente une relative similitude au niveau des réponses obtenues par rapport au précédent jumelage «*Âge*» / «*Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers*». Les coordonnateurs disposant de plus d'expérience (15 à 25 ans et plus) ont toujours ou souvent accès au Directeur des Études dans une proportion de 60% alors que cette proportion fléchit à 37,5% pour les coordonnateurs de moins de 15 ans d'expérience. Quant aux coordonnateurs ayant rarement ou jamais accès au Directeur, ceux de 15 à 25 ans et plus d'expérience s'y retrouvent à 40% alors que ce pourcentage augmente sensiblement à 62,5% pour ceux de moins de 15 ans d'expérience. Cependant il est impérieux de remarquer ici que le nombre de coordonnateurs appartenant à chacune des deux catégories diffère sensiblement. En effet les coordonnateurs qui ont le plus d'expérience (15 à 25 ans et plus) sont au nombre de vingt (20) alors que les coordonnateurs ayant moins de 15 ans d'expérience ne sont que huit (8). Il n'y a donc pas de dépendance significative. La précision est de l'ordre de 71% et le X^2 est de 1,12.

Rappelons la remarque faite auparavant à l'effet que les coordonnateurs plus âgés ont probablement été plus longtemps en contact avec le directeur; donc il s'agit essentiellement de ces mêmes coordonnateurs qui disposent d'un plus grand nombre d'années d'expérience. Les deux premiers jumelages concordent en regard des statistiques relevées dans les tableaux 12, 13 puis 14 et 15.

La présente étude ne conclut pas d'une manière certaine que le degré d'expérience a un impact sur l'accès aux personnes. Chez Laurin (1989) la variable «*Expérience*» n'est pas considérée comme une variable très importante dans l'analyse du pouvoir des administrateurs (Laurin, 1988, p. 254)

Tableau 14

Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le nombre d'années d'expérience: résultats en nombres

Jumelage de la variable «*Années d'expérience*» et de l'indicateur «*Je n'ai aucune difficulté à avoir accès au Directeur des Études pour discuter de mes dossiers*».

<i>«Années d'expérience»</i>	Toujours Souvent	Rarement Jamais	Total ▼
Moins de 15 ans	3	5	8
15 - 25 ans et plus	12	8	20
Total ►	15	13	28

Tableau 15

Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le nombre d'années d'expérience: résultats en pourcentages

Jumelage de la variable «*Années d'expérience*» et de l'indicateur «*Je n'ai aucune difficulté à avoir accès au Directeur des Études pour discuter de mes dossiers*».

<i>«Années d'expérience»</i>	Toujours Souvent	Rarement Jamais	Total ▼
Moins de 15 ans	37,5%	62,5%	100%
15 - 25 ans et plus	60%	40%	100%
Total ►	15	13	100%

Dépendance: non significative
 X^2 = 1,12
 Précision = 71%

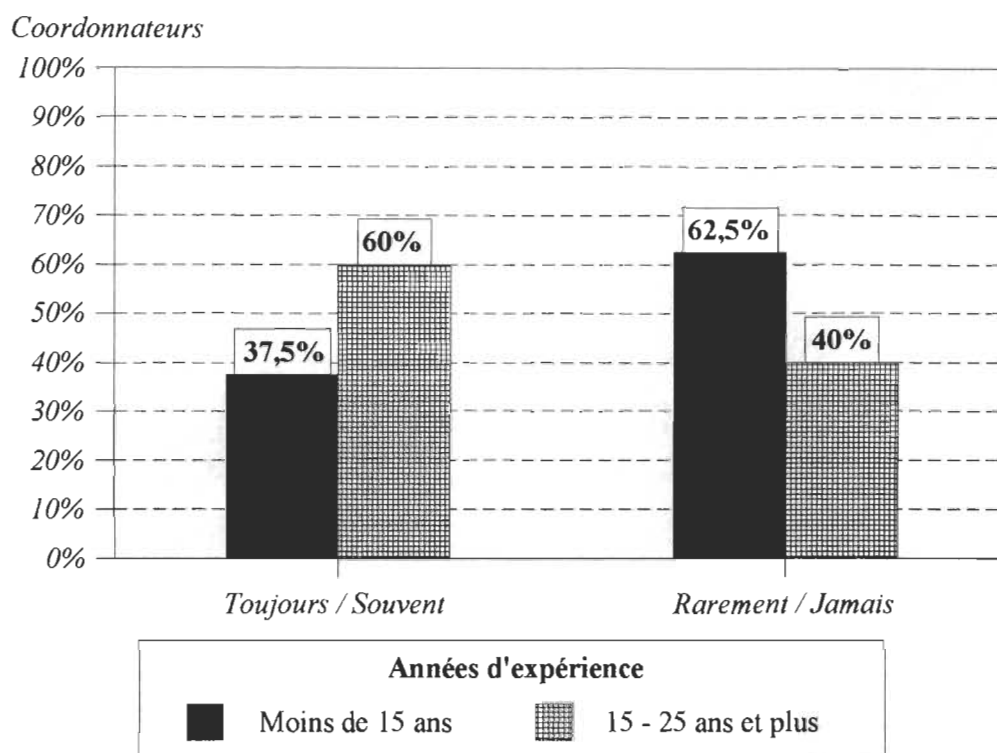


Figure 7. Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le nombre d'années d'expérience

4.2.1.3 Jumelage de la variable «*Nombre d'enseignants*» et de l'indicateur «*Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers*»

Les coordonnateurs ont été regroupés selon le nombre d'enseignants qui composent leur département respectif. À ce chapitre on retrouve de petits et très gros départements, d'où la nécessité d'établir des catégories permettant de mieux les départager entre ceux de moins de 20 enseignants puis ceux de 20 enseignants et plus. Bien que les données figurant aux tableaux 16 et 17 ne permettent pas d'établir une dépendance significative, elles illustrent tout de même une tendance étonnante. Dans une proportion de 63%, les coordonnateurs des départements de moins de 20 enseignants parviennent davantage que leurs collègues des départements de 20 enseignants et plus (33%) à avoir accès au Directeur des Études pour discuter de leurs dossiers. Cependant la disparité entre ces deux catégories de départements quant à leur nombre, empêchent bien sûr de faire des interprétations qui soient très concluantes.

Tableau 16

Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le nombre d'enseignants dans un département: résultats en nombres

Jumelage de la variable «*Nombre d'enseignants*» et de l'indicateur «*Je n'ai aucune difficulté à avoir accès au Directeur des Études pour discuter de mes dossiers*».

« <i>Nombre d'enseignants</i> »	Toujours Souvent	Rarement Jamais	Total ▼
Moins de 20	12	7	19
20 et plus	3	6	9
Total ►	15	13	28

Tableau 17

Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le nombre d'enseignants dans un département: résultats en pourcentages

Jumelage de la variable «*Nombre d'enseignants*» et de l'indicateur «*Je n'ai aucune difficulté à avoir accès au Directeur des Études pour discuter de mes dossiers*».

« <i>Nombre d'enseignants</i> »	Toujours Souvent	Rarement Jamais	Total ▼
Moins de 20	63%	37%	100%
20 et plus	33%	67%	100%
Total ►	54%	46%	100%

Les arrondis expliquent les erreurs de totaux

Dépendance: peu significative

X^2 = 2,11

Précision = 85%

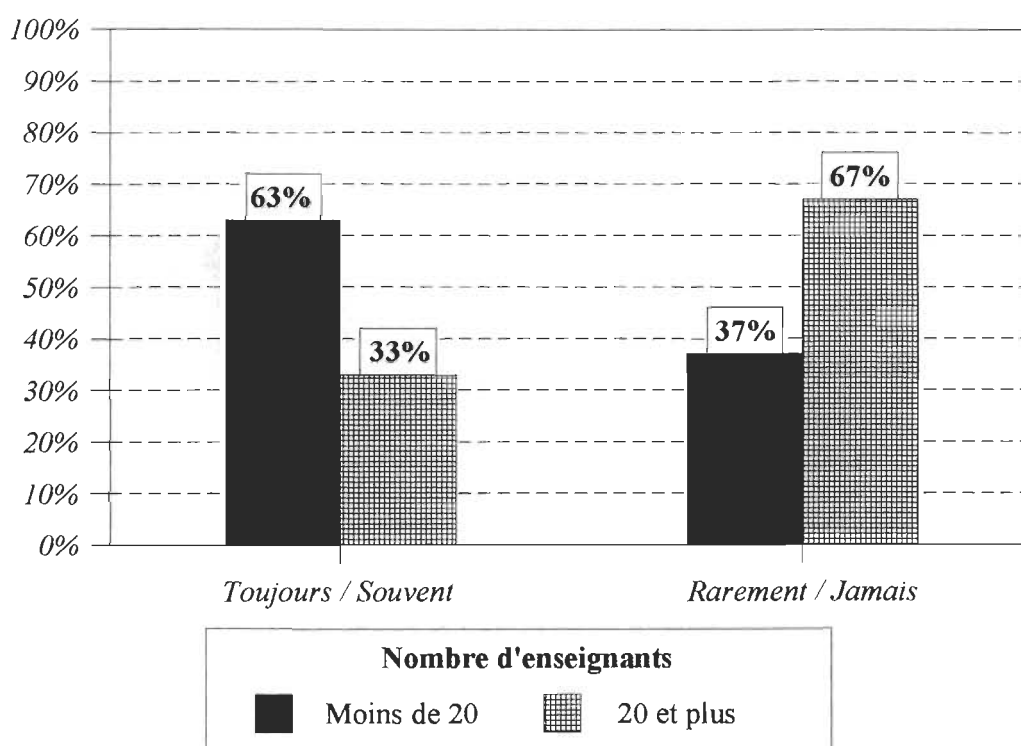
Coordonnateurs

Figure 8. Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le nombre d'enseignants dans un département

4.2.1.4 **Jumelage de la variable «Sexe» et de l'indicateur «Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers»**

Ce type de jumelage s'avère le plus simple à traiter puis à interpréter. Parmi les 28 coordonnateurs de ce collège, six sont des femmes. Les résultats qui figurent aux tableaux 18 et 19 sont plus qu'éloquents. Dans une proportion de 100% les coordonnatrices n'ont aucune difficulté à avoir accès au Directeur des Études. Leurs collègues masculins ont toujours ou souvent accès à 41%, alors que c'est dans une proportion de 59% qu'ils disent avoir rarement ou jamais accès au Directeur des Études.

Ce phénomène mérite d'être souligné puisque aucune étude consultée qui portait sur l'exercice du pouvoir informel dans les organisations ne l'a relevé jusqu'ici. Il est possible qu'il s'agisse ici de la manifestation du comportement social propre au Directeur des Études de ce collège. La tâche de coordonnateur était souvent perçue comme étant l'apanage des hommes. Certaines femmes accèdent à cette fonction importante dans les collèges; leur contribution à titre de coordonnatrice de département est nécessairement plus discrète que celle de leurs homologues masculins en terme numérique. Ce phénomène pourrait inciter les gestionnaires à être plus réceptifs aux démarches que les coordonnatrices entreprennent auprès d'eux.

Tableau 18

Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le sexe: résultats en nombres

Jumelage de la variable «Sexe» et de l'indicateur «Je n'ai aucune difficulté à avoir accès au Directeur des Études pour discuter de mes dossiers»

«Sexe»	Toujours Souvent	Rarement Jamais	Total ▼
Féminin	6	0	6
Masculin	9	13	22
Total ►	15	13	28

Tableau 19

Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le sexe: résultats en pourcentages

Jumelage de la variable «Sexe» et de l'indicateur «Je n'ai aucune difficulté à avoir accès au Directeur des Études pour discuter de mes dossiers».

«Sexe»	Toujours Souvent	Rarement Jamais	Total ▼
Féminin	100%	0%	100%
Masculin	41%	59%	100%
Total ►	54%	46%	100%

Les arrondis expliquent les erreurs de totaux

Dépendance: significative

X^2 = 6,38

Précision = 99%

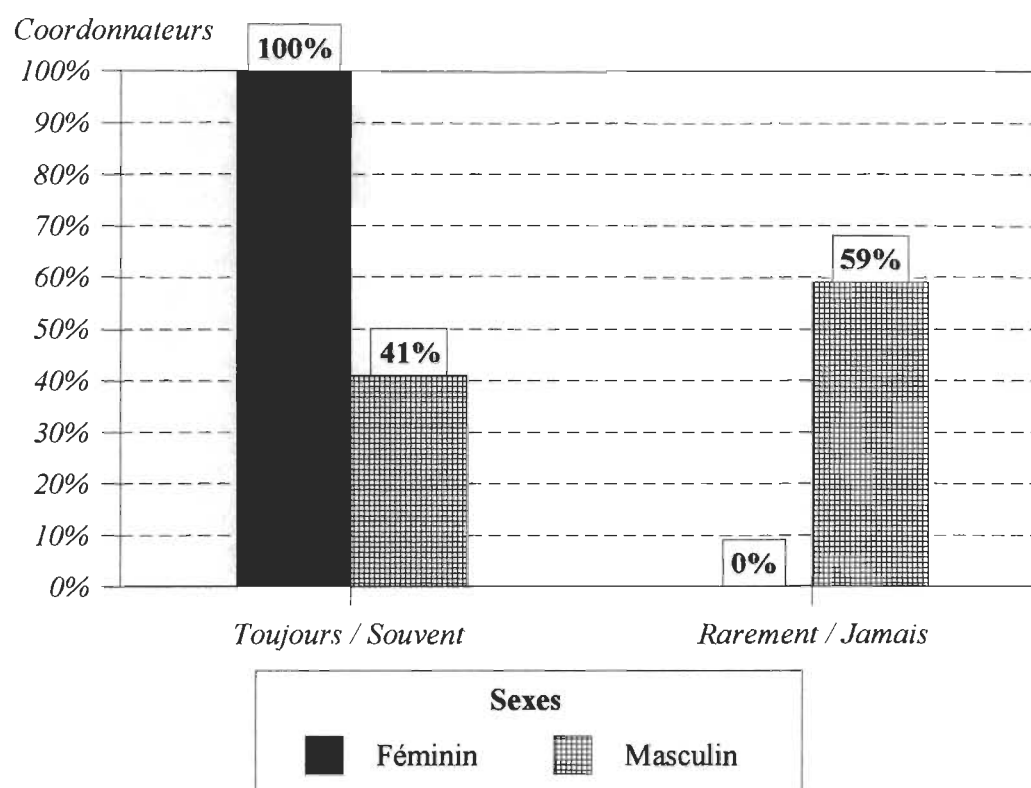


Figure 9. Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers selon le sexe

Dans l'étude de Laurin (1989), la variable «*Sexe*» semble elle aussi intervenir quant à l'«*Accès aux personnes*». Les résultats recueillis se rapprochent de ceux obtenus dans cette présente recherche. À l'égard de cette variable, Laurin conclut que «les femmes ont plus de pouvoir que les hommes», du moins en ce qui concerne l'accès aux personnes entre autres. Le phénomène se manifeste chez les femmes qui ont une charge de coordonnatrice dans une unité administrative d'une commission scolaire.

4.2.1.5 **Jumelage de la variable «*Âge*» et de l'indicateur «*Rencontres avec des décideurs influents pour discuter de dossiers particuliers*»**

Ce jumelage a la particularité d'associer la variable «*Âge*» avec l'indicateur «*Je prépare des rencontres avec des décideurs influents du collège pour discuter de dossiers particuliers*». À la lumière des résultats relevés dans le jumelage «*Âge*» / «*Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers*», il y a une exacte similitude avec ce présent jumelage. Les coordonnateurs ont ici été placés dans les mêmes catégories, soit ceux ayant moins de 45 ans, puis ceux ayant 45 ans et plus. Chez les moins de 45 ans, 38% ont toujours ou souvent des rencontres avec des décideurs influents alors que 62% d'entre eux en ont rarement ou jamais. Les proportions s'inversent pour les coordonnateurs de 45 ans et plus: 67% ont toujours ou souvent de telles rencontres tandis que 33% d'entre eux en ont rarement ou jamais. La similitude entre ce jumelage-ci et le

jumelage «Âge» / «Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers», démontre qu'il y a une concordance voire une cohérence dans la présente recherche.

Le recours aux rencontres avec des décideurs influents peut s'avérer fondamental pour faire avancer des dossiers. Les coordonnateurs plus âgés connaissent déjà depuis un certain temps ces décideurs et sont donc plus en mesure de les rencontrer avec une assurance qui peut faire défaut chez des coordonnateurs plus jeunes moins expérimentés. Cependant les résultats obtenus ici ne permettent aucunement d'établir de manière concluante une relation entre l'âge d'un coordonnateur et le recours aux rencontres avec les décideurs influents. La dépendance est peu significative ($X^2 = 2,15$) et la précision est de 86%.

Tableau 20

Rencontres avec des décideurs influents selon les groupes d'âges: résultats en nombres

Jumelage de la variable «Âge» et de l'indicateur «Je prépare des rencontres avec des décideurs influents du collège pour discuter de dossiers particuliers».

<i>«Groupes d'âges»</i>	Toujours Souvent	Rarement Jamais	Total ▼
Moins de 45 ans	5	8	13
45 ans et plus	10	5	15
Total ►	15	13	28

Tableau 21

Rencontres avec des décideurs influents selon les groupes d'âges: résultats en pourcentages

Jumelage de la variable «Âge» et de l'indicateur «Je prépare des rencontres avec des décideurs influents du collège pour discuter de dossiers particuliers».

<i>«Groupes d'âges»</i>	Toujours Souvent	Rarement Jamais	Total ▼
Moins de 45 ans	38%	62%	100%
45 ans et plus	67%	33%	100%
Total ►	54%	46%	100%

Les arrondis expliquent les erreurs de totaux

Dépendance: peu significative

X^2 = 2,15

Précision = 86%

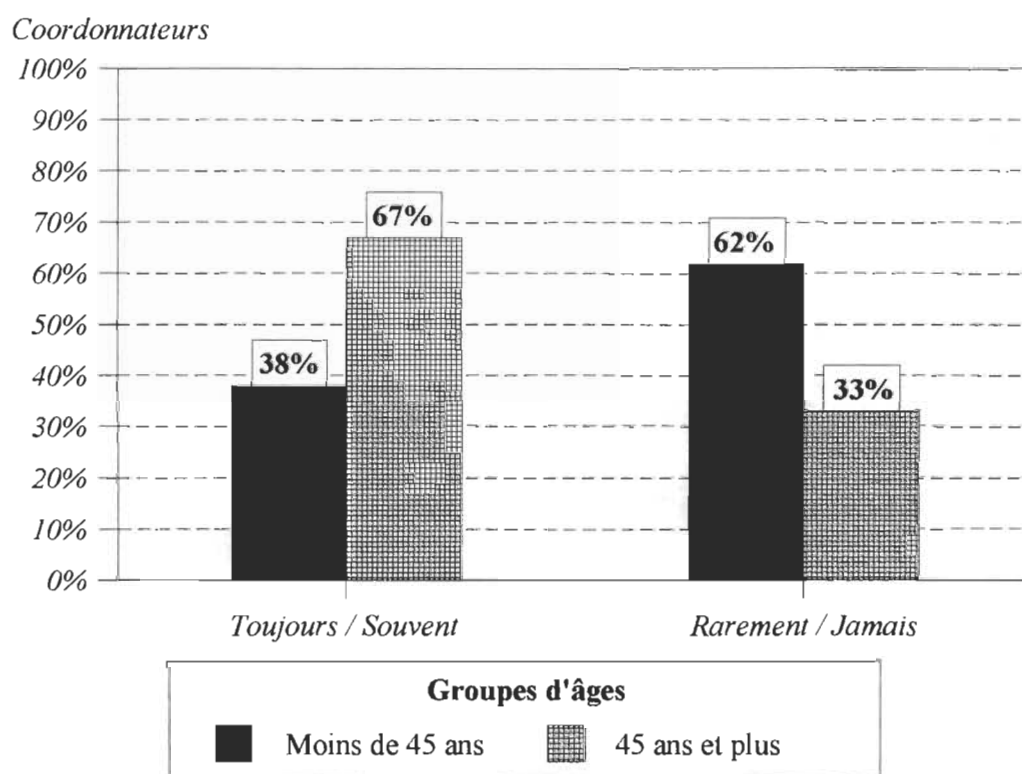


Figure 10. Rencontres avec des décideurs influents selon les groupes d'âges

4.2.1.6 Indice pondéré de la dimension «Accès privilégié aux personnes»

Pour calculer l'indice moyen de la dimension «*Accès privilégié aux personnes*», les résultats des questions #1 à #11 ont été comptabilisés. Cet indice permet d'évaluer globalement le degré d'accès aux personnes de tous les coordonnateurs dans l'organisation. Le tableau 22 présente l'indice moyen qui est calculé à partir du total des onze indices. Le résultat global, soit 50, permet d'affirmer que les coordonnateurs ont relativement «*assez accès*» aux personnes dans l'organisation. Le tableau 23 et la figure 11 illustrent dans l'ordre décroissant les différents indicateurs de cette dimension du pouvoir informel selon leur valeur respective.

Tableau 22
Indice moyen des stratégies relatives à la dimension
«Accès privilégié aux personnes»

	84	=	Toujours accès
	↓		
	57	=	Beaucoup accès
Indice	56	=	«Assez accès»
«50»	↓		
	29	=	Peu accès
	28	=	Très peu accès
	↓		
	0	=	Jamais accès

Tableau 23
Distribution des indices des stratégies relatives à la dimension «Accès privilégié aux personnes»

Indicateurs de la dimension «Accès privilégié aux personnes»		Indices
Q.8	<i>Je suis en mesure d'identifier les personnes qui prennent les décisions au collège.</i>	67
Q.9	<i>J'obtiens sur demande une rencontre formelle avec les gestionnaires supérieurs.</i>	62
Q.4	<i>Lorsque je défends mes dossiers au collège, je m'entoure de personnes compétentes.</i>	59
Q.7	<i>J'obtiens l'appui des adjoints du Directeur des Études ou des autres directeurs de service lorsque nécessaire.</i>	55
Q.10	<i>Je parviens facilement à promouvoir mes idées auprès des décideurs.</i>	54
Q.5	<i>Je n'ai aucune difficulté à avoir accès au Directeur des Études pour discuter de mes dossiers.</i>	52
Q.3	<i>J'utilise des contacts personnels pour obtenir de l'information.</i>	51
Q.2	<i>Il m'arrive de transiger directement avec des gens qui prennent les décisions-clés au collège.</i>	49
Q.11	<i>Je prépare des rencontres avec des décideurs influents du collège pour discuter de dossiers particuliers.</i>	45
Q.6	<i>Je contourne les paliers administratifs du collège pour défendre mes dossiers.</i>	29
Q.1	<i>Il arrive que je participe aux alliances ou aux coalitions avec d'autres coordonnateurs pour influencer le Directeur des Études dans ses prises de décision.</i>	27

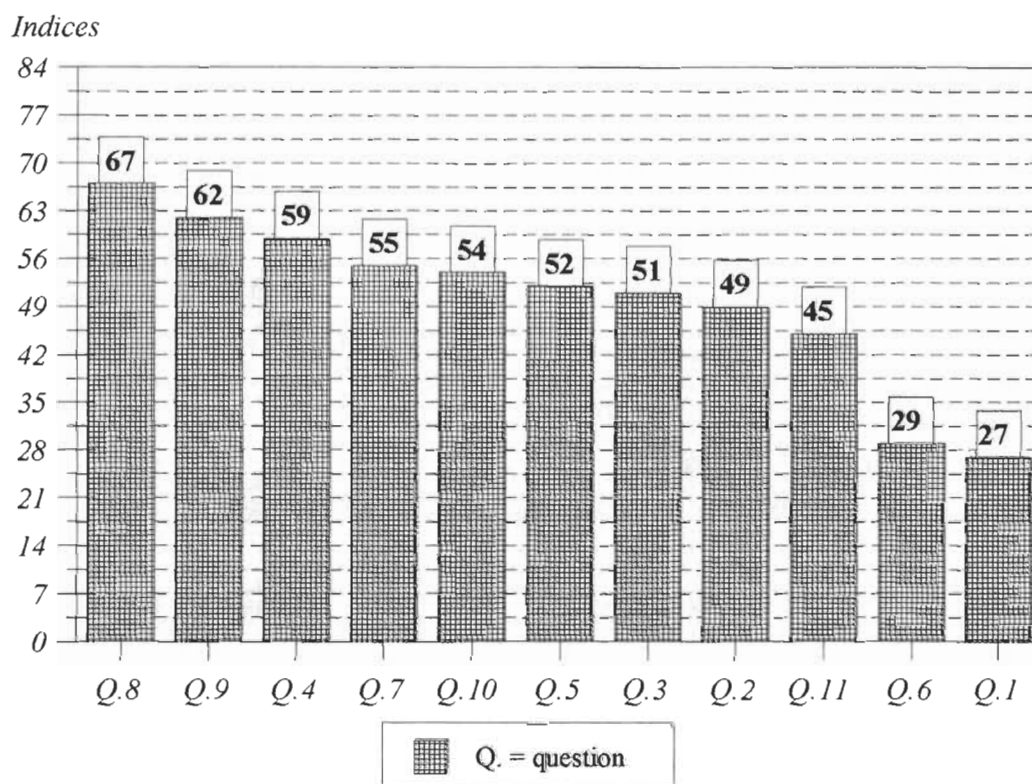


Figure 11. Histogramme des indices des stratégies relatives à la dimension «Accès privilégié aux personnes»

4.3 Dimension «*Accès privilégié aux ressources*»

4.3.1 Analyse et interprétation des résultats

Une seule question faisait directement référence à cette dimension du pouvoir informel. Le libellé de la question veut établir si les coordonnateurs ont un accès à l'ensemble des ressources, qu'elles soient financières ou matérielles.

4.3.1.1 Jumelage de la variable «*Nombre d'enseignants*» et de l'indicateur «*Obtention de ressources additionnelles pour le département*»

Les coordonnateurs ont été départagés en deux catégories selon le nombre d'enseignants dans leur département: les départements de moins de vingt (20) enseignants puis ceux ayant vingt (20) enseignants et plus. Les données des tableaux 24 et 25 démontrent que seulement huit (8) coordonnateurs sur 28 parviennent toujours ou souvent à obtenir des ressources additionnelles pour leur département alors que vingt (20) coordonnateurs disent en obtenir rarement ou jamais. Toutefois lorsque l'on examine le jumelage de la variable «*Nombre d'enseignants*» avec l'indicateur «*Obtention de ressources additionnelles pour le département*», il ressort la situation suivante. Parmi les départements nombreux, 56% réussissent à obtenir souvent ou toujours des ressources additionnelles, alors que c'est le cas pour seulement 16% des départements plus petits. En contrepartie, 44% des départements nombreux ont rarement ou

jamais des ressources additionnelles alors que cette situation prévaut dans l'ordre de 84% pour les plus petits départements. Il y a une *dépendance significative* entre le nombre de professeurs d'un département et l'accessibilité aux ressources additionnelles pour le coordonnateur d'un département. Plus leur nombre d'enseignants est élevé, plus l'accessibilité est grande. C'est ce que démontre le test de « X^2 » où le résultat est de 4.56 et le niveau de précision (p) est de 97%. Les tableaux suivants démontrent d'ailleurs cette tendance. Est-il possible d'expliquer ce cas particulier ? Bien des réponses sont plausibles. Il est connu que les départements nombreux sont généralement appelés à offrir des cours à différents programmes. Pour ce faire certains de ces départements ont un besoin accru de ressources pour établir des laboratoires d'aide pédagogique aux étudiants. Il peut aussi s'agir de grands départements de formation technique qui nécessitent de la machinerie ou des appareils plus modernes afin de rencontrer de nouveaux objectifs fixés par le Ministère de l'Éducation. Dans ces derniers cas les ajouts de ressources matérielles et financières sont des impératifs incontournables qu'aucune administration de collège ne peut ignorer. Pour les départements qui ne sont pas impliqués dans plusieurs programmes ou qui dispensent une formation moins pointue, les ressources additionnelles sont plus rares parce qu'elles sont probablement moins justifiées ou moins pertinentes.

Tableau 24

Obtention de ressources additionnelles pour le département selon le nombre d'enseignants dans un département: résultats en nombres

Jumelage de la variable «*Nombre d'enseignants*» et de l'indicateur «*J'obtiens du Directeur des Études ou d'un autre responsable de service des ressources additionnelles pour mon département*».

« <i>Nombre d'enseignants</i> »	Toujours Souvent	Rarement Jamais	Total ▼
Moins de 20	3	16	19
20 et plus	5	4	9
Total ►	8	20	28

Tableau 25

Obtention de ressources additionnelles pour le département selon le nombre d'enseignants dans un département: résultats en pourcentages

Jumelage de la variable «*Nombre d'enseignants*» et de l'indicateur «*J'obtiens du Directeur des Études ou d'un autre responsable de service des ressources additionnelles pour mon département*».

« <i>Nombre d'enseignants</i> »	Toujours Souvent	Rarement Jamais	Total ▼
Moins de 20	16%	84%	100%
20 et plus	56%	44%	100%
Total ►	29%	71%	100%

Les arrondis expliquent les erreurs de totaux

Dépendance: significative

X^2 = 4,56

Précision = 97%

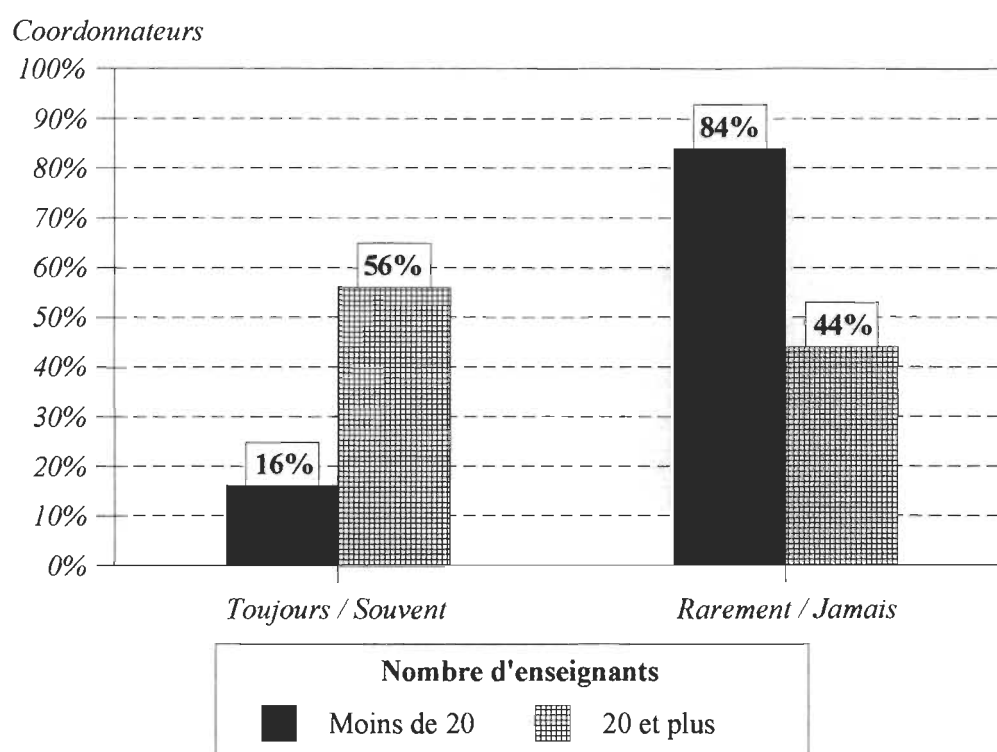


Figure 12. Obtention de ressources additionnelles pour le département selon le nombre d'enseignants dans un département

Les résultats relevés dans cette recherche permettent d'établir un rapprochement avec celle de Salancik et Pfeffer (1974). Menée dans une université américaine, l'étude de ces deux auteurs conclut qu'il y a une nette corrélation entre le degré de pouvoir d'un département et son aptitude à obtenir des contrats et des subventions externes. Cette situation est également assortie d'un prestige accru. De plus les départements qui réussissent à obtenir des ressources à l'ensemble de l'institution voient leur pouvoir augmenter et parviennent de ce fait à obtenir des ressources additionnelles de la part de l'organisation elle-même (Salancik et Pfeffer, 1974).

4.3.1.2 **Indice pondéré de la dimension «*Accès privilégié aux ressources*»**

Selon le tableau 26 l'indice moyen est de **35**, ce qui signifie que globalement les 28 coordonnateurs de département ont relativement «**peu accès**» aux ressources. Ce faible résultat peut s'expliquer par le fait que les institutions collégiales ont connu au cours de la dernière décennie des coupures budgétaires drastiques, d'où une marge de manoeuvre réduite pour les administrations des collèges. Toutefois il faut souligner le fait que huit (8) sujets, et plus particulièrement les coordonnateurs des départements de plus de vingt (20) enseignants, ont tout de même admis avoir toujours ou souvent accès aux ressources. Le faible indice pondéré est essentiellement attribuable au fait

qu'une forte majorité des coordonnateurs, soit 20 sur 28, ont rarement ou jamais accès aux ressources additionnelles. Cet indice ne contredit toutefois pas le résultat qui joue en faveur des cinq (5) coordonnateurs des grands départements qui ont un accès particulier aux ressources.

Tableau 26
Indice moyen de la stratégie relative à la dimension
«Accès privilégié aux ressources»

	84	=	Toujours accès
	↑		
	57	=	Beaucoup accès
Indice	56	=	Assez accès
«35»	↑		
	29	=	«Peu accès»
	28	=	Très peu accès
	↑		
	0	=	Jamais accès

4.4 Dimension *«Accès privilégié à l'information»*

4.4.1 Analyse et interprétation des résultats

Relativement à la dimension *«Accès privilégié à l'information»*, on retrouve dix (10) indicateurs. Deux des variables concernant les coordonnateurs semblaient les plus éloquentes: c'est-à-dire les variables *«Âge»* et *«Nombre d'enseignants»* rattachés à leur département respectif. Ces variables ont été associées aux indicateurs suivants: 1) *«Avoir un accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes»*; 2) *«Outre le réunions de l'ACD, siéger régulièrement sur certains comités»*.

4.4.1.1 Jumelage de la variable *«Âge»* et de l'indicateur *«Accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes»*

Dans ce jumelage les coordonnateurs de département ont été regroupés en deux catégories d'âges: ceux ayant moins de 45 ans et ceux ayant 45 ans et plus. À première vue les résultats obtenus dans ce jumelage s'avèrent quelque peu surprenants. Il ressort que les coordonnateurs de moins de 45 ans ont toujours ou souvent un accès privilégié aux informations pertinentes dans une proportion de 54% alors que leurs collègues plus âgés (45 ans et plus) avouent dans leurs cas réaliser cet accès seulement dans l'ordre de 27%. Les coordonnateurs qui ont rarement ou jamais accès à ces informations, représentent 46%

chez les moins de 45 ans alors que chez les 45 ans et plus la proportion augmente sensiblement à 73%. Intuitivement il serait généralement permis de croire que les coordonnateurs plus âgés aient un accès plus marqué aux informations en raison de la connaissance des rouages administratifs et surtout des acteurs ou décideurs qui détiennent l'information dans l'organisation. La réponse à cette situation pour le moins inattendue pourrait s'expliquer par le fait que les coordonnateurs plus jeunes participeraient davantage que leurs pairs aînés aux comités autres que l'ACD. Cependant aucune donnée de l'enquête ne permet de soutenir une telle hypothèse.

L'étude de Laurin (1989) relate un phénomène semblable quant à l'accès à l'information. La variable en cause n'est pas celle de *l'âge* mais plutôt celle de *l'ordre d'enseignement* auquel appartiennent les directeurs des commissions scolaires. Ainsi les directeurs de l'ordre primaire, tout comme ceux des commissions scolaires intégrées, *«ont un meilleur accès à l'information que ceux du secondaire»*. Bien qu'il n'y a pas lieu d'établir une comparaison stricte entre la recherche de Laurin et celle-ci, il est important de souligner que, selon le contexte, une ou des variables peuvent exercer un certain rôle quant à l'accès des individus à l'information.

Tableau 27

Accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes selon les groupes d'âges: résultats en nombres

Jumelage de la variable «Âge» et de l'indicateur «J'ai un accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes».

<i>«Groupes d'âges»</i>	Toujours Souvent	Rarement Jamais	Total ▼
Moins de 45 ans	7	6	13
45 ans et plus	4	11	15
Total ►	11	17	28

Tableau 28

Accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes selon les groupes d'âge: résultats en pourcentages

Jumelage de la variable «Âge» et de l'indicateur «J'ai un accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes».

<i>«Groupes d'âges»</i>	Toujours Souvent	Rarement Jamais	Total ▼
Moins de 45 ans	54%	46%	100%
45 ans et plus	27%	73%	100%
Total ►	39%	61%	100%

Les arrondis expliquent les erreurs de totaux

Dépendance: non significative

X^2 = 2,08

Précision = 85%

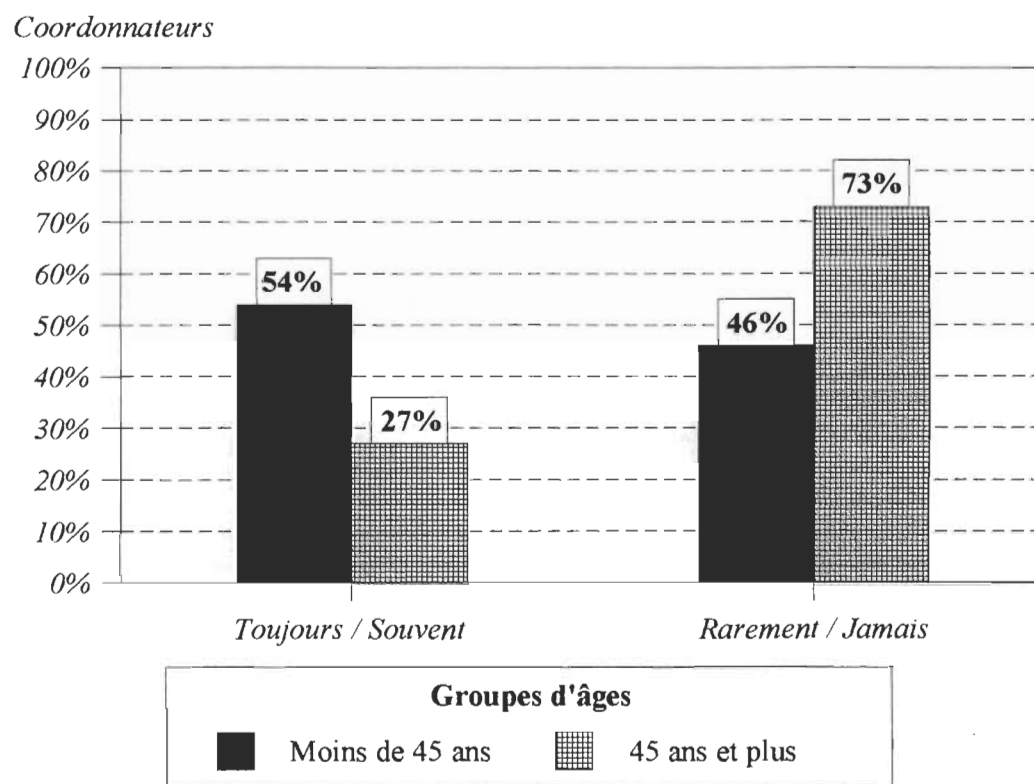


Figure 13. Accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes selon les groupes d'âges

4.4.1.2 Jumelage de la variable «*Nombre d'enseignants*» et de l'indicateur «*Siéger sur des comités autres que l'ACD*»

Dans ce deuxième jumelage relatif à la troisième dimension du pouvoir informel, soit «*Accès privilégié à l'information*», les coordonnateurs sont regroupés selon le nombre d'enseignants qui constituent leur département. La première catégorie est basée sur les départements de cinq (5) à moins de vingt (20) enseignants, puis la deuxième concerne les départements de vingt (20) enseignants et plus. Les plus petits départements sont plus nombreux que les grands départements. Les données du tableau 30 relatent que 58% des coordonnateurs des petits départements participent toujours ou souvent à d'autres comités tandis que 33% de leurs collègues des grands départements en font autant. Quant aux coordonnateurs qui participent rarement ou jamais à d'autres comités, les proportions s'inversent. En effet 42% des coordonnateurs des petits départements et 67% des coordonnateurs des grands départements se retrouvent dans cette situation. Malgré cette observation, on ne peut toutefois établir de dépendance significative ($X^2 = 1,42$). La précision est de l'ordre de 77%.

Le fait que les coordonnateurs des grands départements soient moins présents dans les autres comités contrairement à leurs collègues des départements plus petits pourrait s'expliquer en raison de la lourdeur de leur tâche. Il suffit de penser aux départements volumineux qui sont impliqués dans plusieurs programmes, notamment les départements qui dispensent des cours de formation générale. Ces coordonnateurs doivent avec leurs collègues de département établir certains comités pédagogiques, préparer les tâches pour chaque session, préparer et animer les réunions départementales, élaborer et gérer le budget du département et en faire le suivi etc. Or plus un département est grand, plus la tâche de son coordonnateur est accaparante. Ce qui justifierait de la part de ce dernier une moins grande implication dans les autres comités.

Tableau 29

Participation aux séances de comités autres que l'ACD selon le nombre d'enseignants dans un département: résultats en nombres

Jumelage de la variable «*Nombre d'enseignants*» et de l'indicateur «*Outre les réunions de l'ACD je siège régulièrement sur certains comités.*»

<i>«Nombre d'enseignants»</i>	Toujours Souvent	Rarement Jamais	Total ▼
5 à moins de 20	11	8	19
20 et plus	3	6	9
Total ►	14	14	28

Tableau 30

Participation aux séances de comités autres que l'ACD selon le nombre d'enseignants dans un département: résultats en pourcentages

Jumelage de la variable «*Nombre d'enseignants*» et de l'indicateur «*Outre les réunions de l'ACD je siège régulièrement sur certains comités.*»

<i>«Nombre d'enseignants»</i>	Toujours Souvent	Rarement Jamais	Total ▼
5 à moins de 20	58%	42%	100%
20 et plus	33%	67%	100%
Total ►	46%	54%	100%

Les arrondis expliquent les erreurs de totaux

Dépendance: non significative

X^2 = 1,42

Précision = 77%

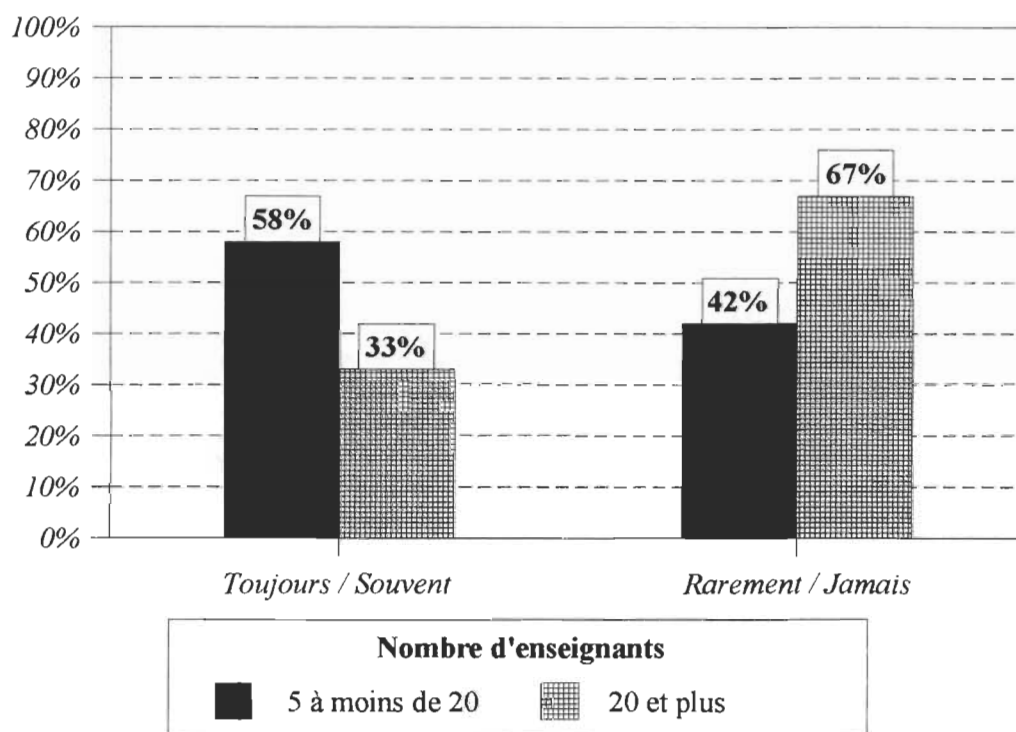
Coordonnateurs

Figure 14. Participation aux séances de comités autres que l'ACD selon le nombre d'enseignants dans un département

4.4.1.3 **Indice pondéré de la dimension «Accès privilégié à l'information»**

Pour calculer l'indice moyen de la dimension *«Accès privilégié à l'information»*, les résultats des questions #13 à #22 ont été comptabilisés sauf le résultat de la question #18 en raison de la formulation qui suggérait aux répondants d'établir leur perception quant à l'implication de leurs pairs dans les différents comités du collège. En calculant l'indice pondéré, il appert que les coordonnateurs de ce collège ont globalement **«assez accès»** à l'information puisqu'on obtient le résultat de **51** selon le tableau 31. Évidemment ce résultat d'ensemble contraste quelque peu avec les résultats des deux jumelages précédents puisqu'on ne pouvait y établir de dépendance significative; on ne remarque seulement qu'une certaine tendance.

Tableau 31
Indice moyen des stratégies relatives à la dimension
«Accès privilégié à l'information»

	84	=	Toujours accès
	↓		
	57	=	Beaucoup accès
<i>Indice</i> <i>«51»</i>	56	=	<i>«Assez accès»</i>
	↓		
	29	=	Peu accès
	28	=	Très peu accès
	↓		
	0	=	Jamais accès

Tableau 32

Distribution des indices des stratégies relatives à la dimension «Accès privilégié à l'information»

Indicateurs de la dimension «Accès privilégié à l'information»		Indices
Q.21	<i>Je diffuse des informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux collègues de mon département.</i>	71
Q.17	<i>J'obtiens une grande quantité de données, d'informations qui peuvent concerner mon département.</i>	58
Q.14	<i>J'utilise des données, des informations pour convaincre les autres.</i>	56
Q.16	<i>Je collige des données pour appuyer une idée.</i>	55
Q.22	<i>Outre les réunions de l'ACD (Assemblée des coordonnatrices et coordonnateurs de département) je siège régulièrement sur certains comités.</i>	50
Q.13	<i>Je participe à un réseau (groupe de communication) où circule de l'information pertinente.</i>	49
Q.15	<i>Je livre de l'information abondante auprès du Directeur des Études ou de ses adjoints afin de promouvoir les intérêts de mon département.</i>	45
Q.19	<i>J'ai un accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes.</i>	36
Q.20	<i>Je transmets des informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux coordonnateurs des autres départements.</i>	36

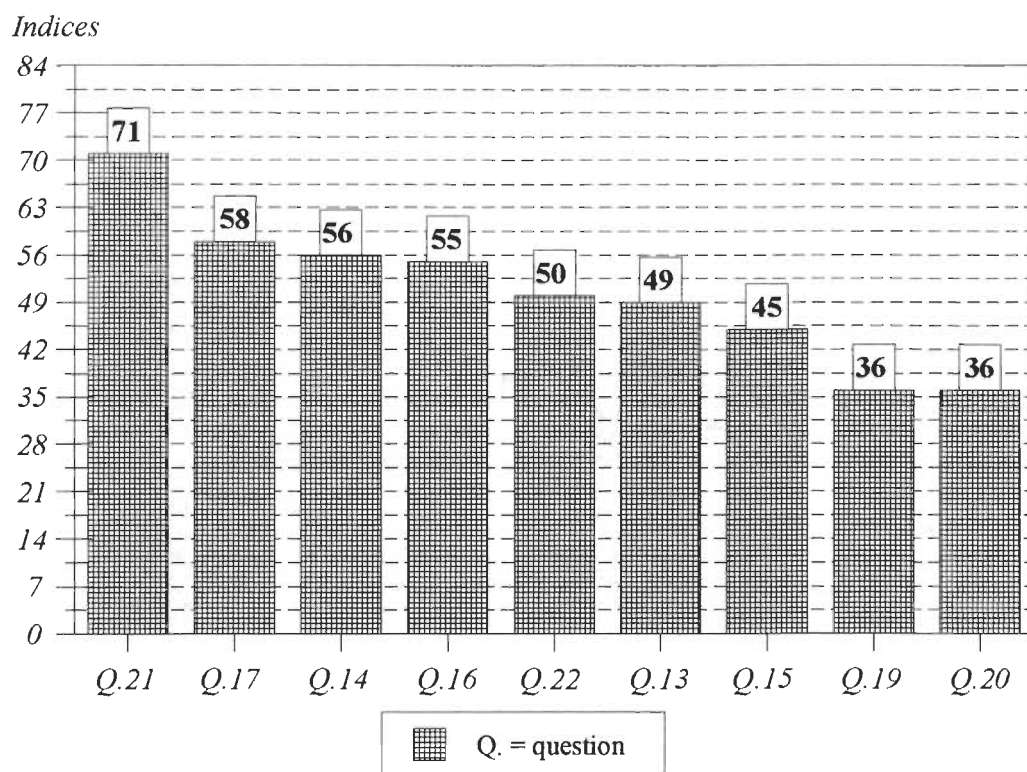


Figure 15. Histogramme des indices des stratégies relatives à la dimension «Accès privilégié à l'information»

4.5 Comparaison des résultats

Les résultats de cette recherche sont abordés ici sous trois volets. Il s'agit :

- d'examiner les jumelages les plus significatifs entre des variables et des indicateurs de deux dimensions du pouvoir informel, c'est-à-dire «*Accès privilégié aux personnes*» et «*Accès privilégié aux ressources*»;
- d'examiner l'indice de chaque dimension du pouvoir informel («*Accès privilégiés aux personnes, aux ressources et à l'information*»);
- de relever les stratégies les plus employées propres aux dimensions «*Accès privilégié aux personnes*» et «*Accès privilégié à l'information*».

4.5.1 Jumelages significatifs entre des variables et des indicateurs des dimensions «*Accès privilégié aux personnes*» et «*Accès privilégié aux ressources*»

4.5.1.1 Dimension «*Accès privilégié aux personnes*»: jumelage de la variable «*Sexe*» et de l'indicateur «*Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers*»

Le jumelage «*Sexe / Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers*» est celui qui est nécessairement le plus révélateur voire même le plus inattendu par ses résultats. Les coordonnatrices ont un accès presque total au Directeur de Études (100% toujours ou souvent) alors que leurs collègues masculins ont toujours ou souvent accès au Directeur des Études dans une plus maigre proportion de 41%. Il s'agit ici du jumelage qui donne le résultat le plus élevé en terme de dépendance. C'est une donnée nouvelle qui n'a pas été relevée par

les études mentionnées dans cette recherche. On peut certainement conclure que les rapports entre les hommes et les femmes provoquent une dynamique particulière lorsque cette stratégie de pouvoir informel est en action.

**4.5.1.2 Dimension «Accès privilégié aux ressources»:
jumelage de la variable «Nombre d'enseignants» et de
l'indicateur «Obtention de ressources additionnelles pour le
département»**

À prime abord on constate qu'il y a là une apparente contradiction avec l'information qui suit relativement à l'indice pondéré faible de cet accès. Comme nous le mentionnions précédemment, les coordonnateurs des grands départements de 20 enseignants et plus disent obtenir des ressources appréciables et ce malgré un contexte budgétaire difficile. La dépendance est particulièrement élevée. Malgré les explications fournies à la section 4.3.1.1, on peut tout de même soutenir l'hypothèse que les unités importantes en terme numérique sont en mesure de mieux faire valoir leur prestige ou leur caractère indispensable davantage que ne le feraient les plus petites unités. En quelque sorte les coordonnateurs de ces départements sont nettement plus en mesure d'exercer une influence significative sur les supérieurs hiérarchiques qui accordent les ressources voulues. Cette réalité se manifeste-t-elle dans toute organisation ? Il serait hasardeux de faire des généralisations pour l'ensemble des organisations, mais dans le cas étudié ici il s'agit bien d'un fait indéniable.

4.5.2 Pratique du pouvoir informel dans un CEGEP

La figure 16 de la page suivante s'inspire du modèle de la figure 2. Elle démontre la manière particulière dont les coordonnateurs de département de ce collège exercent le pouvoir informel. Toutefois ces acteurs participent très peu aux alliances ou aux coalitions afin d'influencer les décisions du Directeur des Études de ce collège (Cf. *Tableau 23*). Pour cette raison le recours aux réseaux informels ne figure pas comme un moyen de pratiquer le pouvoir informel ou l'influence dans cette organisation.

Lors de l'analyse des données, deux nouvelles stratégies sont clairement ressorties suite aux jumelages effectués précédemment. Nous identifions d'abord la stratégie *«Tenter de tirer profit des rapports privilégiés hommes-femmes»* qui se retrouve dans la dimension *«Accès privilégié aux personnes»*. Nous relevons également la stratégie *«Tenter de tirer profit de l'allocation de ressources additionnelles aux grandes unités départementales»* qui s'insère dans la dimension *«Accès privilégié aux ressources»*. Il faut rappeler que ces deux nouvelles stratégies sont très significatives dans la présente étude. Ainsi les coordonnateurs concernés, qu'ils soient de sexe féminin ou qu'ils soient à la tête d'un département nombreux, désireux d'obtenir des gains significatifs pour leur département peuvent recourir à ces deux stratégies nouvellement identifiées. Employer ces deux stratégies nécessite de la part de ces coordonnateurs une excellente connaissance de la culture organisationnelle du milieu de même qu'une bonne capacité d'anticiper l'attitude des décideurs avec lesquels ils doivent transiger.

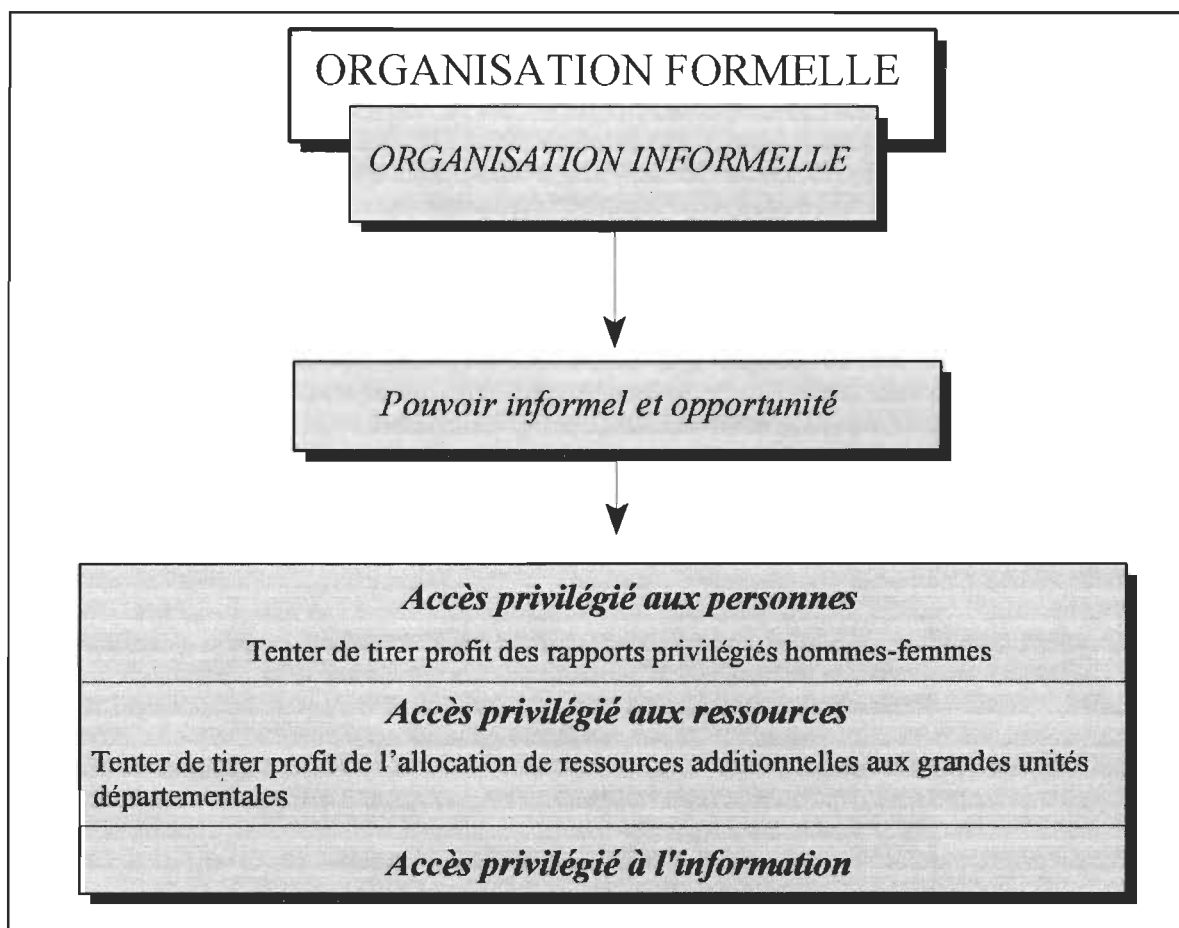


Figure 16. Stratégies particulières du pouvoir informel dans un CEGEP

4.5.3 Indices pondérés des trois dimensions du pouvoir informel

Ces indices sont calculés à partir des réponses fournies à chaque question comme l'explique la section 4.1.2. L'indice moyen des stratégies relatives à la dimension «*Accès privilégié aux personnes*» s'établit à 50. L'indice moyen des stratégies relatives à la dimension «*Accès privilégié à l'information*» se situe à 51 (50,666). Relativement à ces deux types d'accès, il est loisible de soutenir le postulat que les coordonnateurs

de ce collège ont **«assez accès»** aux personnes et à l'information puisque la cote maximale de 56 est presque atteinte dans ces deux catégories. Toutefois l'indice moyen de la dimension **«Accès privilégié aux ressources»** est passablement peu élevé hormis certaines exceptions révélées lors du jumelage avec la variable **«Nombre d'enseignants»**. À ce chapitre la cote est de **35**, ce qui est assez près de la cote limite de 29 pour signifier que généralement les coordonnateurs ont **«peu accès»** aux ressources. En interprétant le résultat de cet indice, il a été signalé l'impact inévitable des compressions budgétaires qui frappent l'ensemble du réseau collégial.

4.5.4 Principales stratégies de pouvoir informel

Il s'agit essentiellement de relever les stratégies privilégiées par les coordonnateurs dans les dimensions du pouvoir informel. L'unique stratégie relative à la dimension **«Accès privilégié aux ressources»** n'est évidemment pas retenue en raison de son faible indice de **35**. Les principales stratégies retenues ont toutes des indices égaux ou supérieurs à l'indice moyen de chaque dimension du pouvoir informel. Rappelons que l'indice moyen de la dimension **«Accès privilégié aux personnes»** est de **50** alors que celui de la dimension **«Accès privilégié à l'information»** est de **51**.

4.5.4.1 Principales stratégies de la dimension «Accès privilégié aux personnes»

Les coordonnateurs privilégient ces stratégies dans l'ordre décroissant suivant:

- stratégie #8: *Je suis en mesure d'identifier les personnes qui prennent les décisions au collège.* (Indice de 67).
- stratégie #9: *J'obtiens sur demande une rencontre formelle avec les gestionnaires supérieurs.* (Indice de 62)
- stratégie #4: *Lorsque je défends mes dossiers au collège, je m'entoure de personnes compétentes.* (Indice de 59)
- stratégie #7: *J'obtiens l'appui des adjoints du Directeur des Études ou des autres directeurs de service lorsque nécessaire.* (Indice de 55)
- stratégie #10: *Je parviens facilement à promouvoir mes idées auprès des décideurs.* (Indice de 54)
- stratégie #5: *Je n'ai aucune difficulté à avoir accès au Directeur des Études pour discuter de mes dossiers.* (Indice de 52)
- stratégie #3: *J'utilise des contacts personnels pour obtenir de l'information.* (Indice de 51)

4.5.4.2 Principales stratégies de la dimension «Accès privilégié à l'information»

Les coordonnateurs privilégient ces stratégies dans l'ordre décroissant suivant:

- stratégie #21: *Je diffuse des informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux collègues de mon département.* (Indice de 71)
- stratégie #17: *J'obtiens une grande quantité de données, d'informations qui peuvent concerner mon département.* (Indice de 58)
- stratégie #14: *J'utilise des données, des informations pour convaincre les autres.* (Indice de 56)
- stratégie #16: *Je collige des données pour appuyer une idée.* (Indice de 55)

4.6 Comparaison des résultats avec la théorie

Greiner et Schein (1988) ont réalisé une étude qui démontrait les différentes stratégies de pouvoir employées par plus de 300 cadres américains et britanniques dans leur entreprise. Les tableaux 3 et 4 du chapitre 2 indiquent d'ailleurs les stratégies utilisées par ordre décroissant de fréquences puis des stratégies particulières.

Il est frappant de constater que les stratégies les plus utilisées dans l'étude de Greiner et Schein (1988) correspondent assez bien à celles employées par les coordonnateurs de département d'un collège dans la présente étude. C'est surtout les stratégies relatives à l'accès aux personnes ou aux décideurs qui semblent les plus communes. Le tableau 33 suivant illustre les stratégies les plus utilisées de part et d'autre.

Certaines stratégies sont toutefois moins prisées par les coordonnateurs contrairement aux sujets étudiés dans l'étude de Greiner et Schein (1988). Entre autres il est surprenant de déceler un faible intérêt pour la formation d'alliances, de coalitions ou de réseaux chez les coordonnateurs alors qu'elle figure en tête de liste des stratégies chez les cadres britanniques et américains de l'étude de Greiner et Schein (Cf. tableaux 3 et 5). En effet cet indicateur (Q.1) ne récolte qu'un maigre indice de 27. C'est également le cas pour l'indicateur qui consiste à contourner les paliers administratifs de l'organisation pour défendre des dossiers (Q.6) qui ne fait guère mieux avec un indice de 29. Il faut cependant ne pas perdre de vue que les stratégies du pouvoir informel peuvent nécessairement varier selon les types d'organisations ainsi que les acteurs mis en situation d'exercer les dites stratégies. Il ressort que les stratégies communes à la présente étude et à celle de Greiner et Schein sont majoritairement reliées à l'accès aux personnes.

Tableau 33
Principales stratégies correspondantes

GREINER ET SCHEIN (1988) Stratégies particulières	PRÉSENTE ÉTUDE Principales stratégies
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les individus influents et les demandes directes envers eux • Avoir accès aux décideurs • Obtenir une rencontre formelle avec les gestionnaires supérieurs • Promouvoir une idée auprès des décideurs • Colliger des données appuyant une idée • Obtenir beaucoup de données • Avoir l'appui des pairs des décideurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Je suis en mesure d'identifier les personnes qui prennent les décisions au collège • Je n'ai aucune difficulté à avoir accès au Directeur des Études pour discuter de mes dossiers • J'obtiens sur demande une rencontre formelle avec les gestionnaires supérieurs • Je parviens facilement à promouvoir mes idées auprès des décideurs • Je collige des données pour appuyer une idée • J'obtiens une grande quantité de données, d'informations qui peuvent concerner mon département • J'obtiens l'appui des adjoints du Directeur des Études ou des autres directeurs de service lorsque nécessaire

Laurin (1989) a réalisé une étude sur le pouvoir des administrateurs scolaires au Québec. Bien des aspects étaient examinés dont l'exercice du pouvoir informel qui a inspiré la présente recherche. On y a mesuré le degré d'accès aux personnes, aux ressources puis à l'information des sujets, à savoir des directeurs, des coordonnateurs de service et des gérants des commissions scolaires. Il a été retenu ici les résultats spécifiques portant sur ces trois dimensions du pouvoir informel.

Laurin a identifié six (6) indicateurs de l'accès aux personnes dont deux d'entre elles sont semblables à la présente recherche, à savoir *«d'accès rapide au directeur général»* puis *«de fait d'éviter les dédales administratifs»*. Le premier indicateur donne un résultat élevé (3.04 / 3.09, positions focales / supérieures); il en est de même en examinant l'indicateur de cette recherche où l'indicateur *«J'obtiens sur demande une rencontre formelle avec les gestionnaires supérieurs» (Q.9)* recueille un indice de 62, ce qui est nettement plus élevé que l'indice moyen de 50 pour la dimension *«Accès privilégié aux personnes»*.

Quant à l'accès aux ressources, Laurin le décrit avec deux (2) indicateurs particuliers. Tout comme la présente recherche le démontre, dans l'ensemble l'accès aux ressources donne des résultats plutôt faibles. Il faut toutefois rappeler que notre enquête a nettement révélé un accès plus facile pour les grands départements de 20 enseignants et plus.

Finalement l'accès à l'information chez Laurin est décrit par trois indicateurs semblables à ceux utilisés ici dans l'étude. D'abord l'indicateur *«avoir un accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes»* (Laurin) recueille une cote élevée (2.48 / 2.69) alors qu'au contraire l'indicateur *«J'ai un accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes» (Q.19)* n'obtient qu'un indice de 36, ce qui est bien en deçà de l'indice moyen de 51 pour la dimension *«Accès privilégié à l'information»*. On peut expliquer l'écart entre les deux études par le fait qu'il ne s'agit pas du tout des mêmes acteurs. D'une part l'étude de Laurin concerne des cadres administrateurs en situation potentielle de pouvoir puis d'autre part cette étude porte sur des coordonnateurs de département qui ne sont pas nécessairement dans une situation d'exercice de pouvoir. Il y a une certaine divergence quant aux résultats obtenus dans un indicateur particulier. L'indicateur *«diffuser l'information à son unité administrative»* (Laurin) reçoit une cote moyenne (2.11 / 2.61) alors que l'indicateur *«Je diffuse des informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux collègues de mon département» (Q.21)* obtient l'indice le plus élevé de toute l'enquête, soit 71. Là encore la variation des résultats peut s'expliquer par la différence des rôles des sujets étudiés de part et d'autre. Enfin les deux études convergent sur un point semblable. L'indicateur *«transmettre l'information à d'autres unités administratives»* (Laurin) obtient une cote très basse (1.75 / 2.25). L'indicateur *«Je transmets des informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux coordonnateurs des autres départements» (Q.20)* donne un indice faible de 36.

4.7 Conclusion du chapitre IV

Ce chapitre a été consacré à la présentation de la technique de l'analyse des données puis à l'explication des indices pondérés pour chacune des trois dimensions du pouvoir informel.

Les trois sections suivantes ont démontré l'analyse des données puis l'interprétation des résultats de la recherche elle-même. L'analyse consistait à jumeler des variables propres aux coordonnateurs avec certains indicateurs des dimensions «*Accès privilégié aux personnes*», «*Accès privilégié aux ressources*» et «*Accès privilégié à l'information*». Pour chacune de ces trois dimensions du pouvoir informel, il fut établi un indice pondéré qui était en mesure de démontrer le degré d'accès de l'ensemble des coordonnateurs.

En dernier lieu l'auteur a procédé à une comparaison des résultats de l'enquête avec la théorie afin de déceler les convergences et les différences avec les études qui ont inspiré l'élaboration du cadre théorique. En dernier lieu l'auteur a soulevé une observation particulière de cette recherche et a formulé des recommandations en vue d'une enquête plus poussée sur ce même thème puis les conclusions qu'il faut en tirer. La présente recherche sera complétée par un dernier chapitre résumant l'ensemble de la recherche.

CHAPITRE V

RÉSUMÉ ET CONCLUSION

CHAPITRE V

Résumé et conclusion

Cette recherche s'est inspirée d'une étude menée par Laurin (1989) auprès des cadres et administrateurs dans les commissions scolaires du Québec quant à la pratique du pouvoir. Il pouvait s'avérer intéressant de vérifier de quelle façon cette réalité se manifestait dans d'autres sphères du monde de l'éducation. La présente étude s'est donc orientée elle aussi sur l'étude du pouvoir, plus particulièrement du pouvoir informel, dans un CEGEP.

Il fallait à prime abord établir une nette distinction entre les notions de *«pouvoir formel»* et de *«pouvoir informel»*. Certains auteurs tels que Bacharach et Lawler (1980), Laurin (1989), Yukl (1989) et Gordon (1990) ont identifié le *«pouvoir d'influence»*. D'autres auteurs dont House (1984) et Bass (1990) évoquent *«l'influence politique»*. Le pouvoir informel est également associé au *«pouvoir de connexion»* (Hersey et al, 1979) ou encore au *«pouvoir d'opportunité»* (Bacharach et Lawler, 1980). En somme il s'agit de formes de pouvoir que peuvent pratiquer des cadres, des gestionnaires ou tout individu placé en situation de pouvoir dans une organisation. Le pouvoir informel peut même être pratiqué par des pairs ou des subalternes auprès des supérieurs hiérarchiques. Rappelons ce qu'il faut entendre par *«pouvoir informel»*. Dans la présente étude le *«pouvoir informel»* se manifeste par l'accès privilégié aux personnes, aux ressources et à l'information.

Les recherches traitant spécifiquement du pouvoir informel ne sont pas nombreuses. De plus aucune étude n'a été réalisée quant à la pratique du pouvoir informel dans les institutions d'enseignement collégial au Québec. La problématique de la recherche consistait donc à découvrir dans quelle mesure le pouvoir informel intervenait dans un collège entre le Directeur des Études et les différents coordonnateurs de département d'une telle institution. Les décisions prises par ce directeur peuvent théoriquement être orientées selon qu'un ou des coordonnateurs aient utilisé une quelconque stratégie de pouvoir informel. La recherche avait comme but l'étude des stratégies du pouvoir informel exercées par les coordonnateurs de département dans un CEGEP. L'objectif particulier de la recherche consistait à identifier les stratégies du pouvoir informel pratiquées par les coordonnateurs de département dans un CEGEP. Le sous-objectif voulait faire ressortir les différentes caractéristiques du pouvoir informel ainsi que les stratégies qui se rapportaient à chacune de ces caractéristiques.

Les écrits pertinents relevés gravitaient tous autour des thèmes suivants: *«d'organisation formelle»*, *«d'organisation informelle»*, *«de pouvoir informel»*, *«d'accès privilégié aux personnes»*, *«d'accès privilégié aux ressources»*, *«d'accès privilégié à l'information»*, puis les différentes stratégies du pouvoir informel. Le cadre théorique fut essentiellement ébauché avec les études de Greiner et Schein (1988) puis de Laurin (1989). Les indicateurs des trois dimensions du pouvoir informel (*«Accès privilégié aux personnes»*, *«Accès privilégié aux ressources»* et *«Accès privilégié à l'information»*) ont été remaniés en tenant compte de la situation particulière des sujets de l'enquête, soit les coordonnateurs de département dans un collège.

La méthode consistait à recueillir les informations propres aux stratégies d'influence par le biais d'une enquête. Pour ce faire, un questionnaire a été conçu à partir des recherches citées dans la recension des écrits. Avant de procéder à l'enquête proprement dite, il y eut un prétest qui visait à faire préciser les énoncés du questionnaire. Tous les énoncés ont pu être validés sauf deux d'entre eux qui ont été retirés. Après un remaniement et une adaptation du questionnaire, l'auteur a procédé à l'enquête. Ce questionnaire était subdivisée en quatre sections. À la première section on retrouvait six (6) questions relatives au profil des coordonnateurs: le nombre d'années de scolarité reconnues, le nombre d'années d'expérience reconnues, le sexe, le groupe d'âges, le nombre d'années assumées à la coordination d'un département puis le nombre d'enseignants rattachés au département. La deuxième section du questionnaire était consacrée à la dimension *«Accès privilégié aux personnes»* et comportait onze (11) énoncés. À la troisième section un (1) seul énoncé faisait état de la dimension *«Accès privilégié aux ressources»*. La dernière section était constituée de dix (10) énoncés relatifs à la dimension *«Accès privilégié à l'information»*. L'ensemble des énoncés de ce questionnaire correspondent aux 22 indicateurs des trois dimensions du pouvoir informel identifiés pour cette recherche. Il y avait quatre possibilités de réponse aux questions des trois dernières sections: *«Toujours»*, *«Souvent»*, *«Rarement»*, *«Jamais»*. La population était constituée de chaque coordonnateur des 28 départements dans un collège. Les coordonnateurs devaient participer à l'enquête en répondant au même moment et au même endroit. Tous les sujets sans exception ont complété le questionnaire, ce qui n'a pas nécessité l'établissement d'un échantillonnage. L'ensemble des questionnaires ont été entièrement remplis, ce qui a donné un taux de réponse de 100%.

Quant aux résultats globaux obtenus dans cette recherche, rappelons avant toute chose la méthode d'analyse et d'interprétation des données. Pour chacune des trois dimensions du pouvoir informel, l'auteur a procédé à un jumelage entre les différentes variables et les indicateurs puis a retenu les jumelages qui étaient nettement les plus significatifs. Ainsi, concernant la dimension *«Accès privilégié aux personnes»*, les cinq jumelages suivants ont été réalisés: 1) variable *«Âge»* / indicateur *«Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers»*; 2) variable *«Années d'expérience»* / indicateur *«Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers»*; 3) variable *«Nombre d'enseignants»* / indicateur *«Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers»*; 4) variable *«Sexe»* / indicateur *«Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers»*; 5) variable *«Âge»* / indicateur *«Rencontres avec des décideurs influents pour discuter de dossiers particuliers»*. En ce qui a trait à la dimension *«Accès privilégié aux ressources»*, un seul jumelage était possible, soit la variable *«Nombre d'enseignants»* / indicateur *«Obtention de ressources additionnelles pour le département»*. Finalement deux jumelages relatifs à la dimension *«Accès privilégié à l'information»* ont également été retenus: 1) variable *«Âge»* / indicateur *«Accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes»*; 2) variable *«Nombre d'enseignants»* / indicateur *«Siéger sur des comités autres que l'ACD»*. De plus l'auteur de cette recherche a établi les indices de chaque indicateur. De là il était loisible de calculer l'indice pondéré de chacune des trois dimensions du pouvoir informel en additionnant les indices de chaque indicateur puis en divisant la somme par le nombre d'indicateurs.

Les résultats globaux permettent de conclure que les dimensions «*Accès privilégié aux personnes*» et «*Accès privilégié à l'information*» étaient les plus élevées puisqu'ils obtenaient respectivement un indice pondéré de **50** et de **51**, ce qui revient à dire que les coordonnateurs ont «*Assez accès*» aux personnes et à l'information dans l'organisation. La dimension «*Accès privilégié aux ressources*», quant à elle, n'a recueilli qu'un faible indice pondéré de **35** qui correspond à la cote «*Peu accès*»; cette cote s'applique à l'ensemble des coordonnateurs de département de ce collège.

Les résultats les plus significatifs suite aux jumelages des variables et des indicateurs ont révélé deux situations sans équivoque. En premier lieu il est ressorti de manière certaine que l'accès aux personnes était totalement assuré lorsque les acteurs mis en relation étaient de sexes opposés. Ainsi les femmes coordonnatrices ont un total accès au Directeur des Études de l'institution. Deuxièmement il a été établi que les coordonnateurs des grands départements avaient davantage accès aux ressources que leurs collègues qui étaient responsables de départements plus petits. C'est notamment le cas des départements de plus de vingt enseignants.

5.1 Impacts sur le plan théorique

Au niveau de la recension des écrits pertinents, la présente recherche a permis de faire ressortir les différentes dimensions du pouvoir informel ainsi que les stratégies qui se rapportaient à chacune d'entre elles. La recherche a également permis d'identifier les indicateurs propres à chacune des dimensions du pouvoir informel (*«Accès privilégié aux personnes»*, *«Accès privilégié aux ressources»* et *«Accès privilégié à l'information»*). Elle a mené à l'élaboration d'un questionnaire en vue de procéder à une enquête dans un collège afin de connaître les stratégies du pouvoir informel exercées par les coordonnateurs de département de cette institution. Ce questionnaire pourrait s'avérer un outil de base lors de recherches subséquentes dans d'autres institutions collégiales ou même universitaires. Cette recherche a permis de découvrir de nouvelles stratégies susceptibles d'enrichir la panoplie de stratégies propres à deux des dimensions du pouvoir informel, à savoir les dimension *«Accès privilégié aux personnes»* puis *«Accès privilégié aux ressources»*. Il y a effectivement deux stratégies que la présente recherche a découvertes lors de l'analyse des résultats et qui n'ont pas été remarquées ou soulignées dans les études de Greiner et Schein puis celle de Laurin. Il s'agit de la stratégie *«Tenter de tirer profit des rapports privilégiés hommes-femmes»* puis de la stratégie *«Tenter de tirer profit de l'allocation de ressources additionnelles aux grandes unités départementales»*.

En effet rappelons que l'enquête menée dans ce CEGEP a clairement fait ressortir que les femmes qui occupent la responsabilité de coordonnatrice de département ont toujours ou souvent accès au Directeur des Études dans une proportion de 100%. Il y a ici une piste nouvelle qui doit être explorée par des études subséquentes qui devraient tenter de démontrer si la variable «*Sexe*» a une véritable incidence dans le succès d'une personne suite au recours de stratégies de pouvoir informel auprès d'une personne de sexe opposé.

Enfin les ressources additionnelles qui sont allouées aux entités disposant d'un personnel nombreux s'avère aussi un élément critique qui mériterait d'être davantage examiné dans une éventuelle recherche de ce type. La même recommandation prévaut quant à la démarche à adopter pour mener à bien une telle enquête. Il faudrait mener une étude similaire dans une ou des institutions comparables où se côtoient des unités disposant d'un personnel au nombre sensiblement varié.

5.2 Impacts sur le plan pratique

Cette recherche avait toute son importance puisque l'intérêt porté à la pratique du pouvoir d'influence et du pouvoir informel est relativement récent chez plusieurs auteurs. Selon Yukl (1989) la recherche sur «*l'influence*» est prometteuse. Il suffit de rappeler les positions d'un pionnier sur cette question, Melville Dalton (1959), qui voyait une grande pertinence à l'étude de l'«*informel*». Elle peut s'avérer inévitable lorsque les cadres d'une organisation doivent faire

face aux lacunes des règlements et aux échecs de la planification (Dalton, 1959). L'étude du pouvoir informel dans les organisations peut: 1) contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement de l'organisation chez les gestionnaires; 2) permettre à ces derniers de mieux combler les lacunes de leur organisation et de fixer de nouvelles orientations de développement; 3) permettre de mieux gérer l'*«incertitude»* dans leur organisation respective (Dalton, 1959).

La présente recherche a effectivement dévoilé certains aspects du pouvoir informel dans le collège étudié. Il est ressorti que plusieurs stratégies du pouvoir informel relevées par Greiner et Schein (1988) puis par Laurin (1989) sont utilisées par les coordonnateurs de département du collège (Cf. *Tableaux 22 et 31*). Toutefois, contrairement aux études similaires qui furent menées, les coordonnateurs de département utilisent très peu certaines stratégies propres à la dimension *«Accès privilégié aux personnes»*. C'est notamment le cas pour les stratégies suivantes: 1) *«Transiger directement avec des gens qui prennent les décisions-clés au collège»* (indice de 49); 2) *«Préparer des rencontres avec des décideurs influents du collège pour discuter de dossiers particuliers»* (indice de 45); 3) *«Contourner les paliers administratifs du collège pour défendre des dossiers»* (indice de 29); 4) *«Participer aux alliances ou aux coalitions avec d'autres coordonnateurs pour influencer le Directeur des Études dans ses prises de décision»* (indice de 27). Ces stratégies ont un indice inférieur à l'indice moyen pour cette dimension du pouvoir informel qui est de 50. Relativement à la dimension *«Accès privilégié à l'information»*, certaines stratégies sont également négligées: 1) *«Participer à un réseau (groupe de communication) où circule de l'information pertinente»* (indice de 49); 2)

«Livrer de l'information abondante auprès du Directeur des Études ou de ses adjoints afin de promouvoir les intérêts du département» (indice de 45); 3) *«Avoir un accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes»* (indice de 36); 4) *«Transmettre des informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux coordonnateurs des autres départements»* (indice de 36). Dans ce deuxième cas les stratégies ont un indice inférieur à l'indice moyen pour cette dimension du pouvoir informel qui est de 51. Il est probable que la faible participation aux coalitions puis aux réseaux d'information soit redevable au fait que les coordonnateurs défendent assez souvent des intérêts divergents. Cela expliquerait aussi le fait que les coordonnateurs transmettent rarement des informations à d'autres coordonnateurs. En négligeant ces trois stratégies, ils peuvent s'empêcher d'avoir accès aux informations pertinentes quant aux décisions importantes.

Malgré les remarques précédentes, les coordonnateurs utilisent fréquemment toutes les autres stratégies identifiées dans le questionnaire de l'enquête. L'emploi de stratégies du pouvoir informel n'est pas nécessairement un gage de succès quant à l'obtention de résultats. À titre d'exemple une coordonnatrice qui a un accès presque assuré auprès du Directeur des Études ne lui garantit pas assurément l'obtention de quelque chose. Cependant les résultats de cette enquête peuvent inspirer puis théoriquement servir aux individus qui se retrouvent dans une situation similaire à celle des coordonnateurs de ce collège et qui sont en mesure d'exercer une quelconque forme d'influence dans leur organisation.

5.3 Impacts sur le plan de la recherche

À la lumière des résultats obtenus par cette recherche, certaines questions peuvent être soulevées quant à l'exercice du pouvoir informel et au rôle que tiennent les coordonnateurs de département dans un collège. Lorsqu'un coordonnateur souhaite jouer un rôle significatif en faveur de son département, il ou elle doit d'abord tenir compte de sa capacité, de son potentiel en terme d'influence. Agir comme coordonnateur c'est répondre aux attentes exprimées par les collègues du département, faire progresser le département, lui faire obtenir des avantages ou encore défendre ses intérêts. Pour y parvenir, le coordonnateur doit s'interroger sur sa situation ainsi que sur les moyens et stratégies qu'il peut et doit mettre en oeuvre afin de réaliser ses objectifs. Ce questionnement devrait se formuler selon les termes suivants.

- Quelles sont les personnes que je connais dans le rouage administratif ?
- Quelles sont les personnes que je connais et qui occupent des postes de cadre ?
- Quelles personnes sont en mesure de procurer les ressources nécessaires au département ?
- Quelle est la qualité de mes relations avec les autres coordonnateurs, les cadres ainsi que leurs adjoints ?
- Quelle est ma connaissance des différents dossiers du collège ?
- Quelles relations devrais-je privilégier ?
- Quelle perception les autres coordonnateurs, les cadres puis leurs adjoints ont-ils de moi ?

- Suis-je capable de travailler en équipe ?
- Suis-je en mesure de bien évaluer et de bien formuler les besoins en ressources de mon département ?
- Est-ce que j'argumente avec les autres à l'aide d'informations crédibles et de connaissances solides ?
- Est-ce que je recherche continuellement de l'information ?
- Est-ce que je tente de me rapprocher des cadres et administrateurs du collège ?
- Est-ce que je recherche la plus grande visibilité possible en m'impliquant activement dans le collège ?

Pour tout coordonnateur qui veut faire sa marque, il se doit de bien connaître les différents intervenants dans les rouages administratifs. On peut obtenir quelque chose ou une information en sachant qui contrôle tel type de ressources ou tel type d'information. Encore faut-il savoir qui prend réellement les décisions ou encore quelle personne dans l'administration exerce une influence décisive lors de la prise de décisions.

Il est fondamental de connaître les gens en place avec qui il doit transiger. Il faut toutefois développer des relations solides et sincères. À ce chapitre nul ne doit feindre l'amitié. Les relations doivent être cultivées soigneusement et patiemment. C'est à cette seule condition que l'utilisation de stratégies de pouvoir informel peut s'avérer efficace. Avoir accès aux personnes, encore mieux, se donner accès aux personnes est un moyen sûr d'exercer de l'influence et d'obtenir certains avantages.

Le pouvoir se manifeste dès qu'une personne a accès aux réseaux de ressources telles que les budgets, le personnel, la technologie, le matériel etc. (Donnelly, Gibson et Ivancevich, 1991, p. 336). Les ressources matérielles et financières, bien qu'étant dorénavant plus rares, permettent aux départements de les faire progresser au niveau de leur programme d'enseignement. Une carence importante à ce niveau signifie à moyen et à long termes l'essoufflement, la faible performance des programmes. Les coordonnateurs doivent être en mesure de bien défendre leur département quant à l'acquisition de ressources additionnelles. Lorsque les circonstances s'y prêtent parce qu'un programme est en révision ou en pleine expansion, il est possible que de nouvelles ressources soient essentielles à son bon fonctionnement. Les responsables de département doivent saisir l'opportunité et justifier à l'aide d'informations pertinentes l'octroi de ressources additionnelles.

L'information, c'est le pouvoir (Barber, 1966 cité dans Laurin, 1989). Elle peut provenir de toutes parts: soit des réseaux, des coalitions, des pairs et des cadres aussi. Selon son degré d'importance, l'information sera facilement ou difficilement accessible. En disposer permet aux coordonnateurs de faire progresser leurs dossiers, d'obtenir aussi des avantages. Les coordonnateurs doivent être à l'affût de l'information en étant présents dans différents comités, en faisant partie d'un réseau informel de communication (Cf. les «*grappes communicantes*» chez Daft, 1991 puis Clappitt, 1991) ou en travaillant près des cadres et administrateurs du collège. Ces trois conditions n'assureront pas nécessairement l'obtention de l'information mais peuvent être probantes de résultats selon l'habileté de chacun quant à ce type d'accès.

5.4 Conclusion du chapitre V

Ce chapitre a fait un rappel des but, objectif et sous-objectif de cette recherche. Il a également permis un survol du cadre théorique et de la méthodologie employée. L'auteur a souligné les résultats globaux et particuliers découlant de l'analyse des données. Il a finalement démontré les différents impacts de cette étude sur le plan théorique, sur le plan pratique puis sur le plan de la recherche.

**RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES**

A.C.C.Q.

1990 «Administrer c'est pouvoir», Colloque 1990 de l'Association des cadres des collèges du Québec, Ste-Foy: ACSQ.

BACHARACH, S.B. et E. LAWLER.

1981 Power and Politics in Organizations, San Francisco: Jossey Bass Publishers.

BASS, Bernard M.

1990 Bass & Stogdill's Handbook of Leadership / Theory and Managerial Applications, New York: The Free Press.

CHANLAT, Jean-François et Francine SÉGUIN.

1987 L'analyse des organisations, une anthologie sociologique / Tome II, Les composantes de l'organisation, Montréal: Gaëtan Morin éditeur.

CHISHOLM, Donald William.

1984 Informal Organization and the Problem of Coordination Berkeley, University of California, U.M.I. Dissertation Information Service.

CLAMPITT, Philipp G.

1991 Communicating for Managerial Effectiveness, Newbury Park (Californie): SAGE Publications Inc.

COHEN, Allan R. et David L. BRADFORD.

1990 Influence Without Authority, New York: John Wiley & Sons.

CROZIER, M. et E. FRIEDBERG.

1977 L'acteur et le système, Paris: Éd. du Seuil, Points / Politique.

DAFT, Richard L.

1983 Organization Theory and Design, St.Paul, New York, Los Angeles, San Francisco: West Publishing Company, (1983).

DAFT, Richard L.

1991 Management, Orlando (Floride): The Dryden Press.

DALTON, Melville

1959 «The Interconnections of Formal and Informal Action», Men Who Manage, New York: John Wiley & Sons, 222-232.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L. et IVANCEVICH, John M.

1991 Organizations: Behavior, Structure, Processes. Boston: Irwin.

FORTIN, M.F. et al.

1988 Introduction à la recherche, Montréal: Décarie éditeur inc.

FUNKHOUSER, G. Ray.

1989 Le pouvoir de persuasion, Paris: Seuil (1986).

GORDON, Judith R.

1991 A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, Boston: Allyn and Bacon.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC.

1988 Les CEGEPs et l'enseignement collégial au Québec, Québec: Les publications du Québec.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC.

1990 Entente intervenue entre d'une part, La Fédération nationale des enseignants et des enseignantes du Québec F.N.E.E.Q.) (C.S.N.) et d'autre part le Comité patronal de négociation des collèges (C.P.N.C.) / C-2 version administrative selon les dispositions de la loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic (1985, L.Q. Ch.12): Québec.

GREINER, Larry E. et Virginia E. SCHEIN.

1988 Power and Organization Development, New York: Addison-Wesley Publishing Company.

HACKMAN, Judith Dozier

1985 «Power and Centrality in the Allocation of Ressources in Colleges and Universities», Administrative Science Quarterly, Mars 1985, Vol. 30, No.1, 61-77. (1985)

IBARRA, Herminia.

1993 «Personnal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework», The Academy of Management Review, Janvier 1993, Vol.18, no.1, 56-87. (1993)

IBARRA, Herminia, Steven B. ANDREWS.

1993 «Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions.» Administrative Science Quarterly, Juin 1993, Vol. 38, No.2, 277-303. (1993)

JAFERIAN, Janice Monica Kelley.

1985 Decision Management: a Study of the Interaction Between Formal and Informal Executive Decision Making Processes. Harvard University, U.M.I.Dissertation Information Service.

KANTER, Rosabeth Moss.

1982 «Votre productivité dépend de l'attitude des cadres», Harvard-L'Expansion, Hiver 1982-83, 50-63. (1982)

KANTER, Rosabeth Moss.

1983 The Change Masters, New York: Simon & Schuster.

KNOOP, Robert.

1992 «Power Tactics; selected tactics, derived from theory and research, that administrators might find useful», Éducation Canada, Printemps 1992, Vol.32, no.1, 15-19, (1992).

KORDA, Michael.

1989 Power ! Le pouvoir: comment on se l'approprie, comment on s'en sert, Paris: Businessman / First (1975)

KRACKHARDT, David.

1990 «Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations». Administrative Science Quarterly, Juin 1990, Vol. 35, No.2, 342-369. (1990)

LAURIN, Paul.

1989 Le pouvoir des administrateurs scolaires au Québec: la réalité, Sainte-Foy: Association des cadres scolaires du Québec.

LAURIN, Paul.

1989 «L'énigme et la puissance du pouvoir chez les administrateurs des commissions scolaires», Conférence prononcée au XVII^e colloque de l'Association des cadres scolaires du Québec des 11, 12 et 13 mai 1989 à Ste-Foy. ACSQ.

LAURIN, Paul.

1990 «Le pouvoir des services du transport à l'aube du troisième millénaire», Conférence prononcée devant l'Association des cadres scolaires du Québec, Commission professionnelle des services du transport, colloque du 14 mars 1990 à Montréal. Ste-Foy, ACSQ.

MINTZBERG, Henry

1982 Structure et dynamique des organisations, Paris: Les éditions d'organisation.

MINTZBERG, Henry

1986 Le pouvoir dans les organisations, Montréal: Agence d'Arc.

NORTHCRAFT, Gregory B. et Margaret A. NEALE.

1990 Organizational Behavior (A Management Challenge). Floride: The Dryden Press.

PFEFFER, Jeffrey.

1981 Power in Organizations, Marshfield (Massachusetts): Pitman Publishing Inc.

PFEFFER, Jeffrey.

1992 Managing with Power (Politics and Influence in Organizations), Boston: Harvard Business School Press.

RAVEN, Bertram H.

1992 «A Power / Interaction Model of Interpersonal Influence: French and Raven Thirty Years Later», Journal of Social Behavior and Personality, vol.7, no.2, 217-244.

SALANCIK, G.R. et J. PFEFFER.

1974 «The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university», Administrative Science Quarterly, 19, 453-473.

SELFIDGE, Richard J. et Stanley L. SOKOLIK.

1975 «A Comprehensive View of Organization Development», MSU Business Topics, 46-61.

SELLTIZ, Claire et al.

1977 Les méthodes de recherche en sciences sociales, Montréal: Éd. HRW.

WELCH, Mary Scott.

1980 Networking, The Great New Way for Women to Get Ahead, New York: Harcourt Brace Jovanovich.

YUKL, Gary A.

1989 Leadership in Organizations, New Jersey: Prentice Hall.

APPENDICE 1

QUESTIONNAIRE SUR LES STRATÉGIES D'INFLUENCE PRATIQUÉES PAR LES COORDONNATEURS DE DÉPARTEMENT DANS UN CEGEP

*ENQUÊTE SUR LES STRATÉGIES D'INFLUENCE
PRATIQUÉES PAR LES COORDONNATRICES
ET COORDONNATEURS DE DÉPARTEMENT
DANS UN CEGEP*

Enquête menée dans le cadre d'un mémoire
de Maîtrise en «Administration scolaire»

par
PIERRE TESSIER

Sous la direction de Paul Laurin, Ph.D.
Directeur du comité des études avancées / Département des Sciences de l'Éducation
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Vendredi le 4 février 1994

OBJET DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire qui vous est présenté aujourd'hui a été conçu dans le but d'étudier l'influence que les coordonnatrices et coordonnateurs de département peuvent exercer sur le supérieur hiérarchique des professeurs du collège, c'est-à-dire le Directeur des Études. Les questions apparaissant dans les pages qui suivent vous permettront de déceler des stratégies dont vous soupçonnez l'usage ou que vous employez consciemment ou non.

Les questions ont été soigneusement préparées à partir d'indicateurs relevés dans des études relatives à la pratique de l'influence dans les organisations. Certaines de ces études sont d'ailleurs des références sûres dans ce domaine et ont été retenues dans la recension des écrits qui se veut la plus exhaustive possible dans le cadre de cette recherche.

Les renseignements que vous inscrirez demeureront strictement confidentiels et aucun indice ne permettra d'identifier qui que ce soit. D'ailleurs le nom du collège n'apparaîtra pas dans cette étude. Les informations recueillies n'auront d'autre fin que la rédaction d'un mémoire de maîtrise en «Administration scolaire».

Votre participation est essentielle à la bonne marche de cette étude. Je vous remercie de votre collaboration.

CONSIGNES RELATIVES AU QUESTIONNAIRE

- Répondez à tous les énoncés sans exception et lisez-les attentivement.
 - Ne faites qu'un seul choix de réponse pour chaque énoncé.
 - Parmi les réponses, encerclez celle qui correspond le mieux à votre situation.
 - N'inscrivez aucun commentaire additionnel avec votre choix de réponse.
 - Répondez à chaque énoncé en tenant compte de votre situation en tant que coordonnatrice ou coordonnateur de département.
-

EXEMPLE DE RÉPONSE

«À titre de coordonnatrice ou coordonnateur de département...»

- 1- *«Il arrive que je participe aux alliances ou aux coalitions avec d'autres coordonnateurs pour influencer le Directeur des Études dans ses prises de décision.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais
-

INFORMATIONS GÉNÉRALES

A- *Nombre d'années de scolarité reconnues:*

15 16 17 18 19 20 et plus

B- *Nombre d'années d'expérience reconnues au collège:*

0-5
5-10
10-15
15-20
20-25
25 et plus

C- *Encerclez le groupe d'âges auquel vous appartenez:*

25-35 ans
35-45 ans
45-55 ans
55 ans et plus

D- *Depuis combien d'années (consécutives ou non) assumez-vous la coordination de votre département ?*

- 1 an (depuis moins d'un an)

1 an	6 ans	11 ans	16 ans	21 ans	26 ans
2 ans	7 ans	12 ans	17 ans	22 ans	
3 ans	8 ans	13 ans	18 ans	23 ans	
4 ans	9 ans	14 ans	19 ans	24 ans	
5 ans	10 ans	15 ans	20 ans	25 ans	

E- *Combien y a-t-il d'enseignants dans votre département ?*

_____ enseignants

F- *Votre sexe:* _____ F _____ M

ÉNONCÉS

ACCÈS AUX PERSONNES

«À titre de coordonnatrice ou coordonnateur de département...

- 1- *«Il arrive que je participe aux alliances ou aux coalitions avec d'autres coordonnateurs pour influencer le Directeur des Études dans ses prises de décision.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais
- 2- *«Il m'arrive de transiger directement avec des gens qui prennent les décisions-clés au collège.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais
- 3- *«J'utilise des contacts personnels pour obtenir de l'information.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais

- 4- *«Lorsque je défends mes dossiers au collège, je m'entoure de personnes compétentes.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais
- 5- *«Je n'ai aucune difficulté à avoir accès au Directeur des Études pour discuter de mes dossiers.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais
- 6- *«Je contourne les paliers administratifs du collège pour défendre mes dossiers.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais

- 7- *«J'obtiens l'appui des adjoints du Directeur des Études ou des autres directeurs de service lorsque nécessaire.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais
- 8- *«Je suis en mesure d'identifier les personnes qui prennent des décisions au collège.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais
- 9- *«J'obtiens sur demande une rencontre formelle avec les gestionnaires supérieurs (Directeur des Études, adjoints etc.).»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais

- 10- *«Je parviens facilement à promouvoir mes idées auprès des décideurs.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais
- 11- *«Je prépare des rencontres avec des décideurs influents du collège pour discuter de dossiers particuliers.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais

ACCÈS AUX RESSOURCES

«À titre de coordonnatrice ou coordonnateur de département...

- 12- *«J'obtiens du Directeur des Études ou d'un autre responsable de service des ressources additionnelles pour mon département.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais

ACCÈS À L'INFORMATION

«À titre de coordonnatrice ou coordonnateur de département...

- 13- *«Je participe à un réseau (groupe de communication) où circule de l'information pertinente.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais
- 14- *«J'utilise des données, des informations pour convaincre les autres.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais
- 15- *«Je livre de l'information abondante auprès du Directeur des Études ou de ses adjoints afin de promouvoir les intérêts de mon département.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais

- 16- *«Je collige des données pour appuyer une idée.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais
- 17- *«J'obtiens une grande quantité de données, d'informations qui peuvent concerner mon département.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais
- 18- *«Je côtoie ou travaille près du Directeur des Études davantage que les autres coordonnateurs.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais

- 19- *«J'ai un accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais
- 20- *«Je transmets des informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux coordonnateurs des autres départements.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais
- 21- *«Je diffuse des informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux collègues de mon département.»*
- A Toujours
 - B Souvent
 - C Rarement
 - D Jamais

22- *«Outre les réunions de l'ACD (Assemblée des coordonnatrices et coordonnateurs de département) je siège régulièrement sur certains comités.»*

A Toujours

B Souvent

C Rarement

D Jamais

MERCI DE VOTRE COLLABORATION !

APPENDICE 2

TABLEAUX ET HISTOGRAMMES DES STATISTIQUES RELEVÉES POUR LES ÉNONCÉS DU QUESTIONNAIRE

A- *Nombre d'années de scolarité reconnues.*

Tableau 34
Degré de scolarité des 28 répondants

Années de scolarité	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
15	0	0%
16	3	11%
17	5	18%
18	6	21%
19	11	39%
20 et plus	3	11%
Total ►	28	100%

A- *Nombre d'années de scolarité reconnues.*

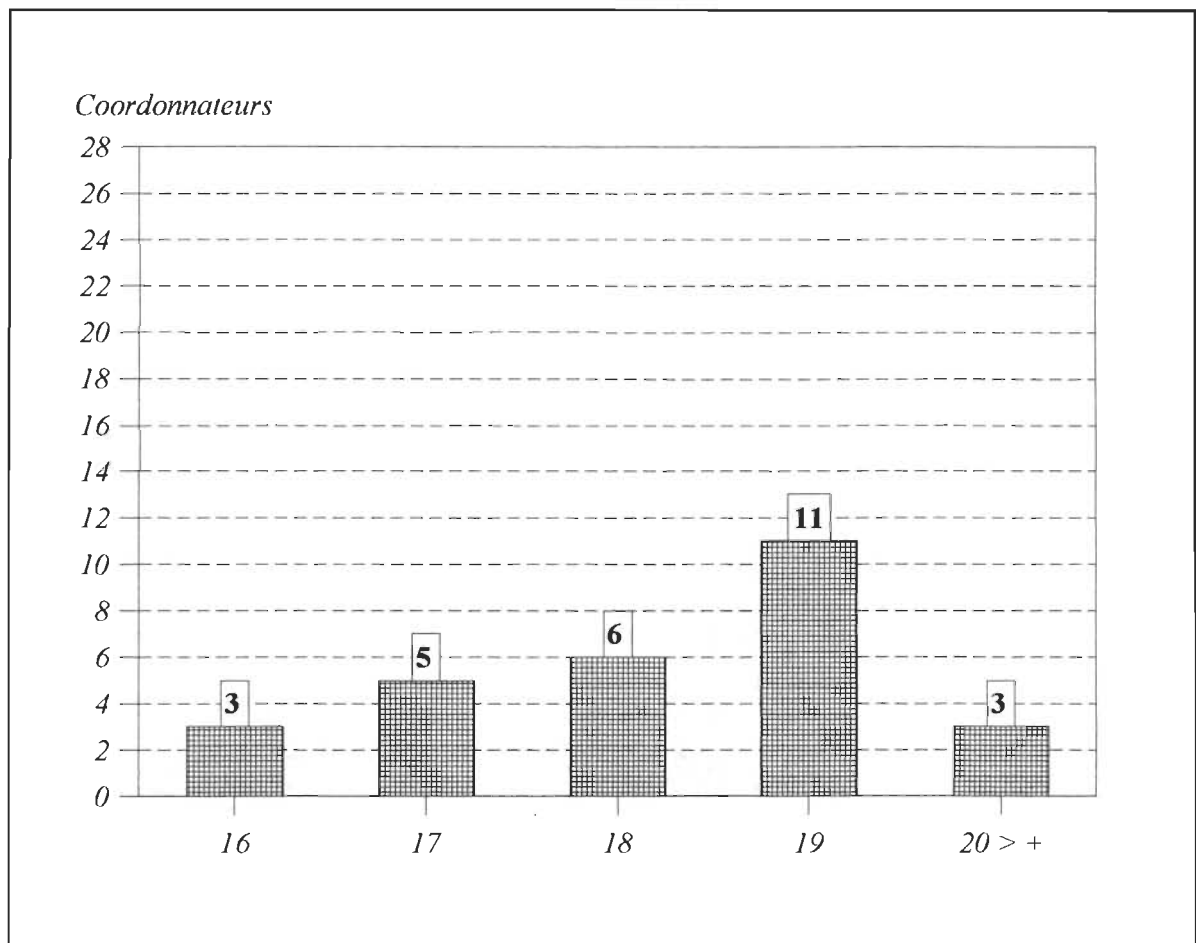


Figure 17. Degré de scolarité des 28 répondants

B- *Nombre d'années d'expérience reconnues au collège.*

Tableau 35
Nombre d'années d'expérience des 28 répondants

Années d'expérience	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
0 - 5	2	7%
5 - 10	2	7%
10 - 15	4	14%
15 - 20	9	32%
20 - 25	6	21%
25 et plus	5	18%
Total ►	28	100%

B- *Nombre d'années d'expérience reconnues au collège.*

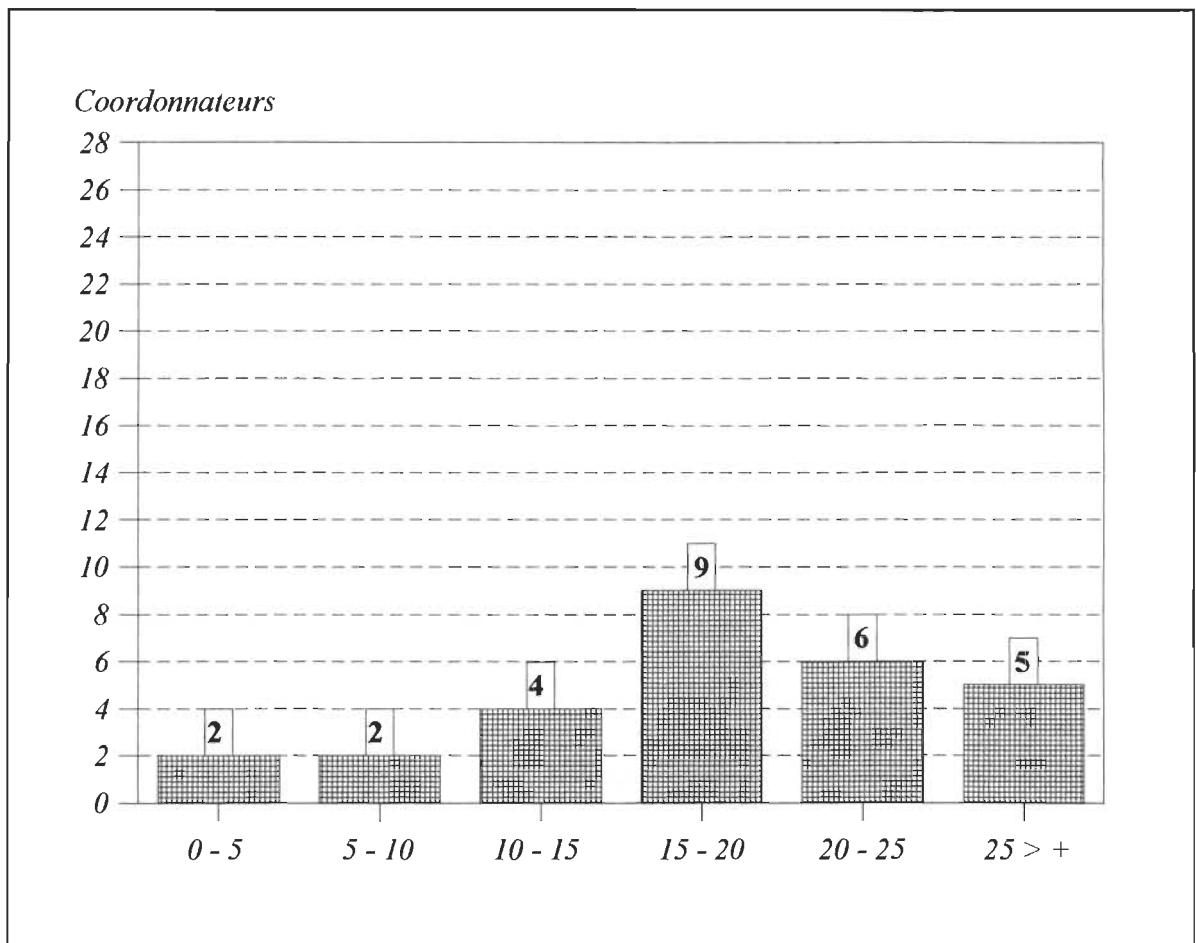


Figure 18. Nombre d'années d'expérience des 28 répondants

C- *Encerclez le groupe d'âges auquel vous appartenez.*

Tableau 36
Groupes d'âges

Groupes d'âges	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
25 - 35	3	11%
35 - 45	10	36%
45 - 55	13	46%
55 et plus	2	7%
Total ►	28	100%

C- Encerclez le groupe d'âges auquel vous appartenez.

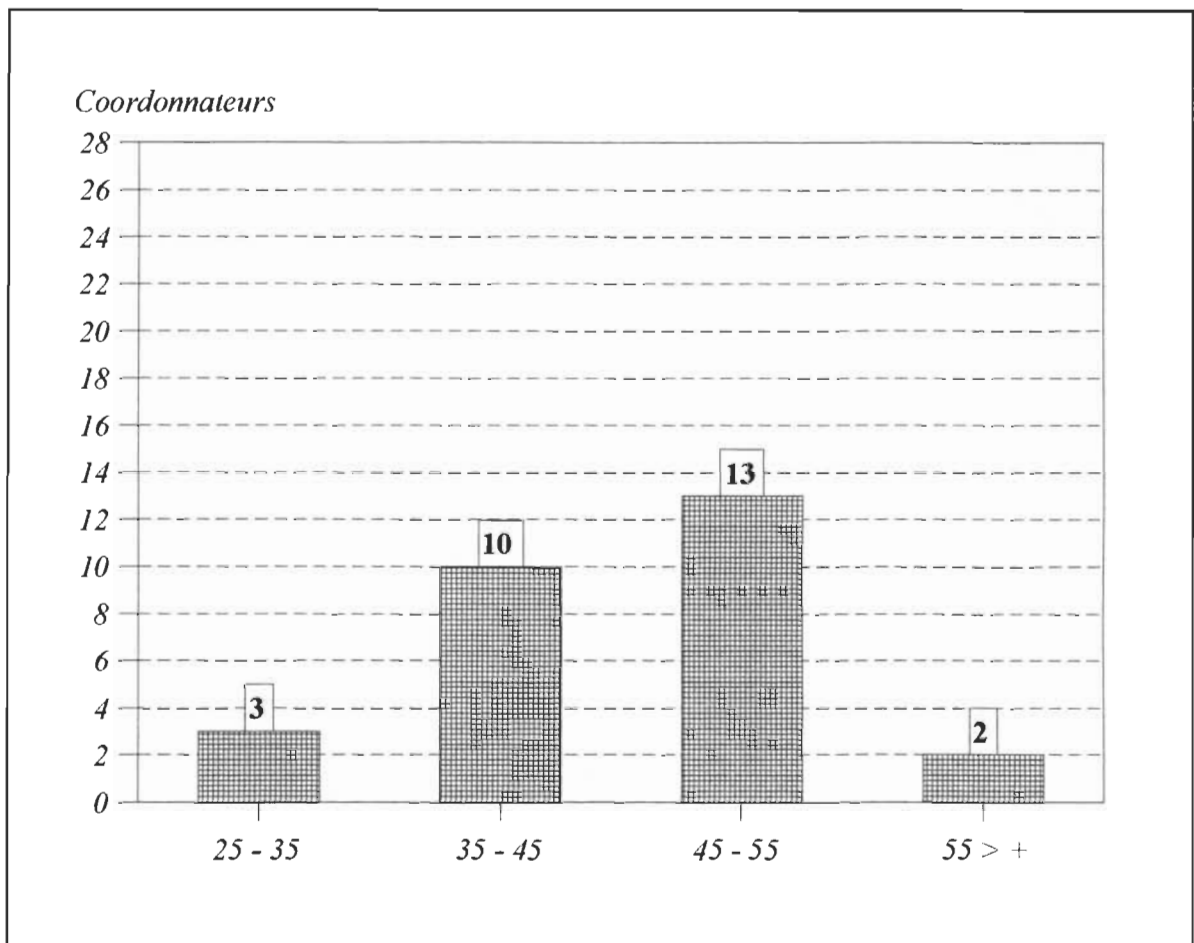


Figure 19. Groupes d'âges

- D- *Depuis combien d'années (consécutives ou non) assumez-vous la coordination de votre département ?*

Tableau 37
Nombre d'années passées à la coordination

Coordination	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
12 mois et moins	3	11%
1 - 5	17	61%
5 - 10	4	14%
10 - 15	3	11%
15 - 20	0	0%
20 et plus	1	4%
Total ►	28	100%

D- Depuis combien d'années (consécutives ou non) assumez-vous la coordination de votre département ?

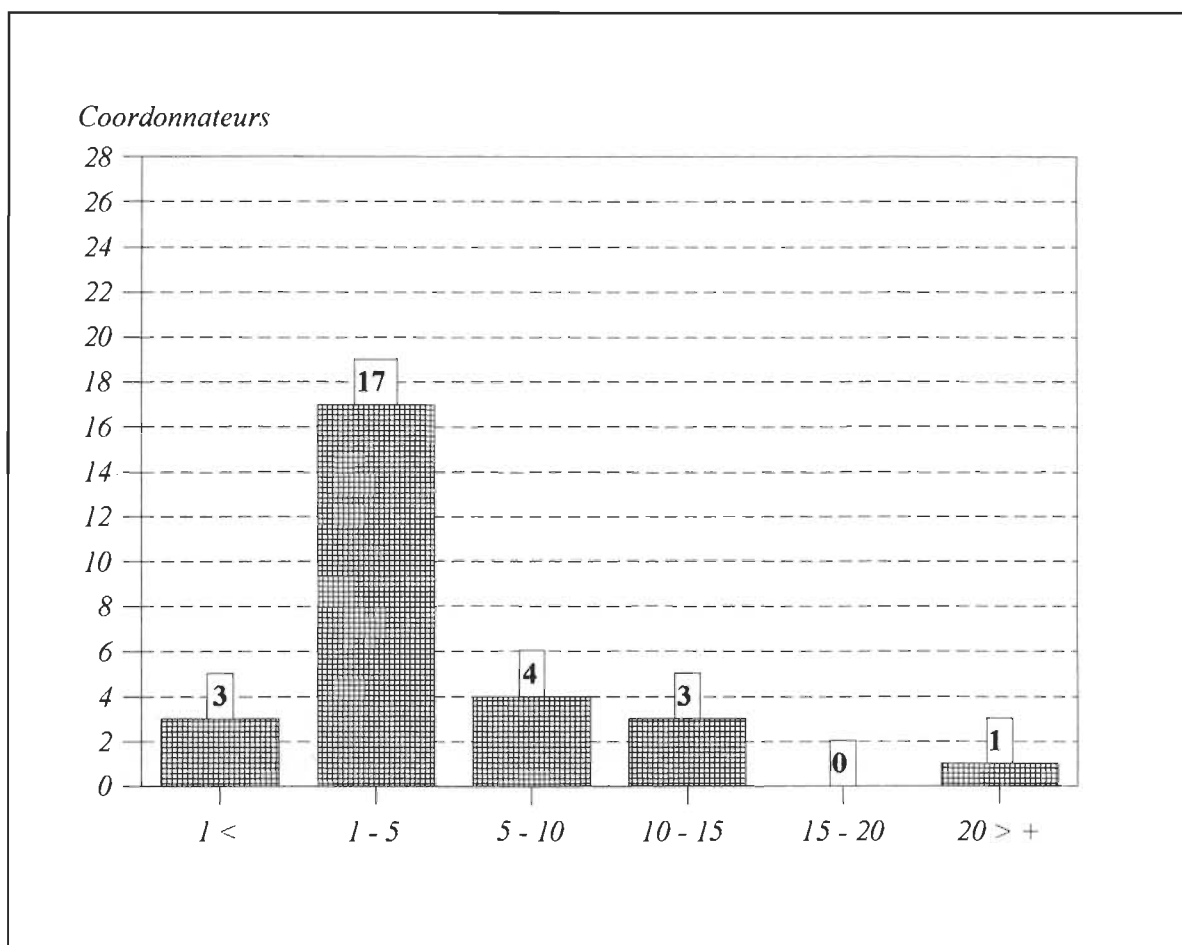


Figure 20. Nombre d'années passées à la coordination

E- *Combien y a-t-il d'enseignants dans votre département ?*

Tableau 38

Nombre d'enseignants rattachés aux départements

Nombre d'enseignants	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
1 - 10	8	29%
10 - 20	11	39%
20 - 30	6	21%
30 et plus	3	11%
Total ►	28	100%

E- Combien y a-t-il d'enseignants dans votre département ?

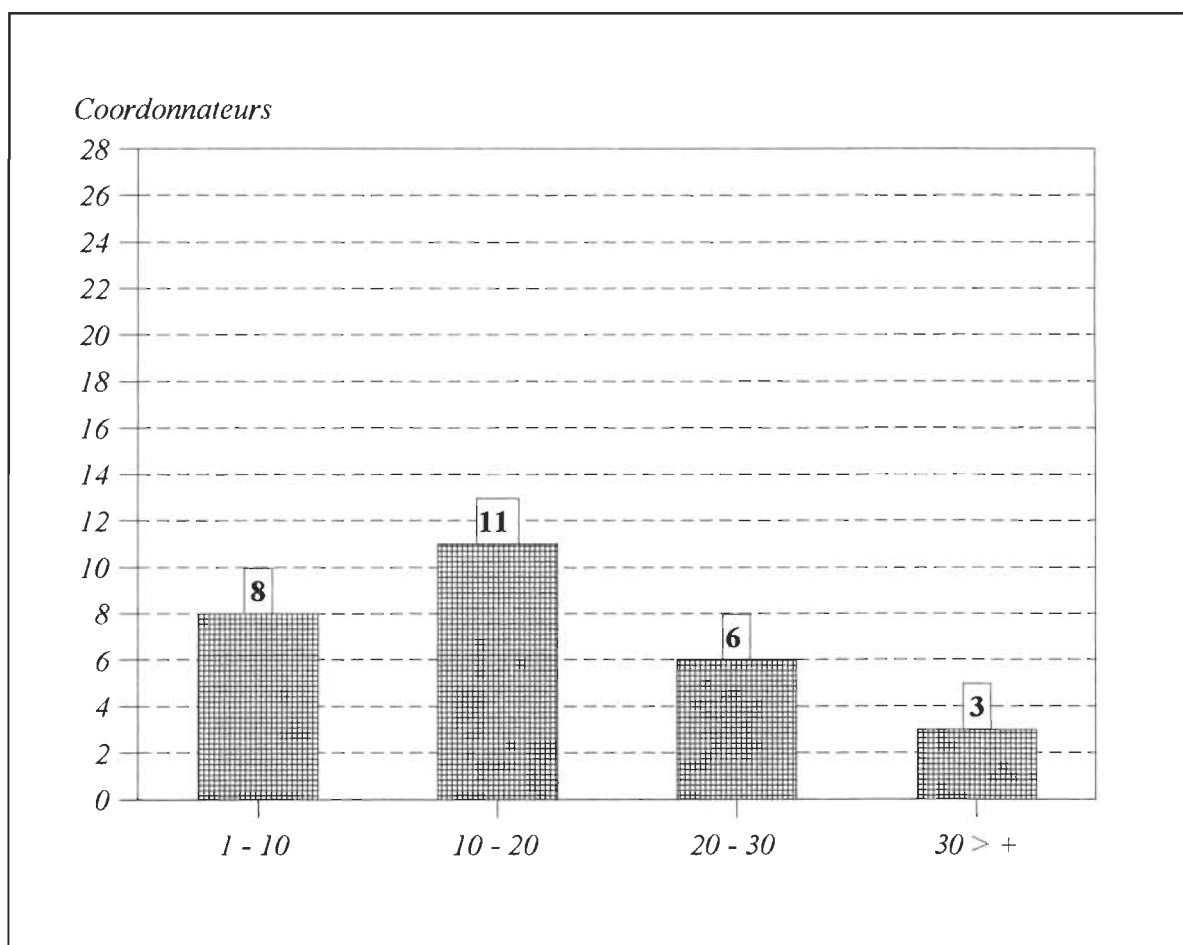


Figure 21. Nombre d'enseignants rattachés aux départements

F- «Votre sexe.»

Tableau 39
Sexe des répondants

Sexes	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Féminin	6	21%
Masculin	22	79%
Total ►	28	100%

F- «Votre sexe.»

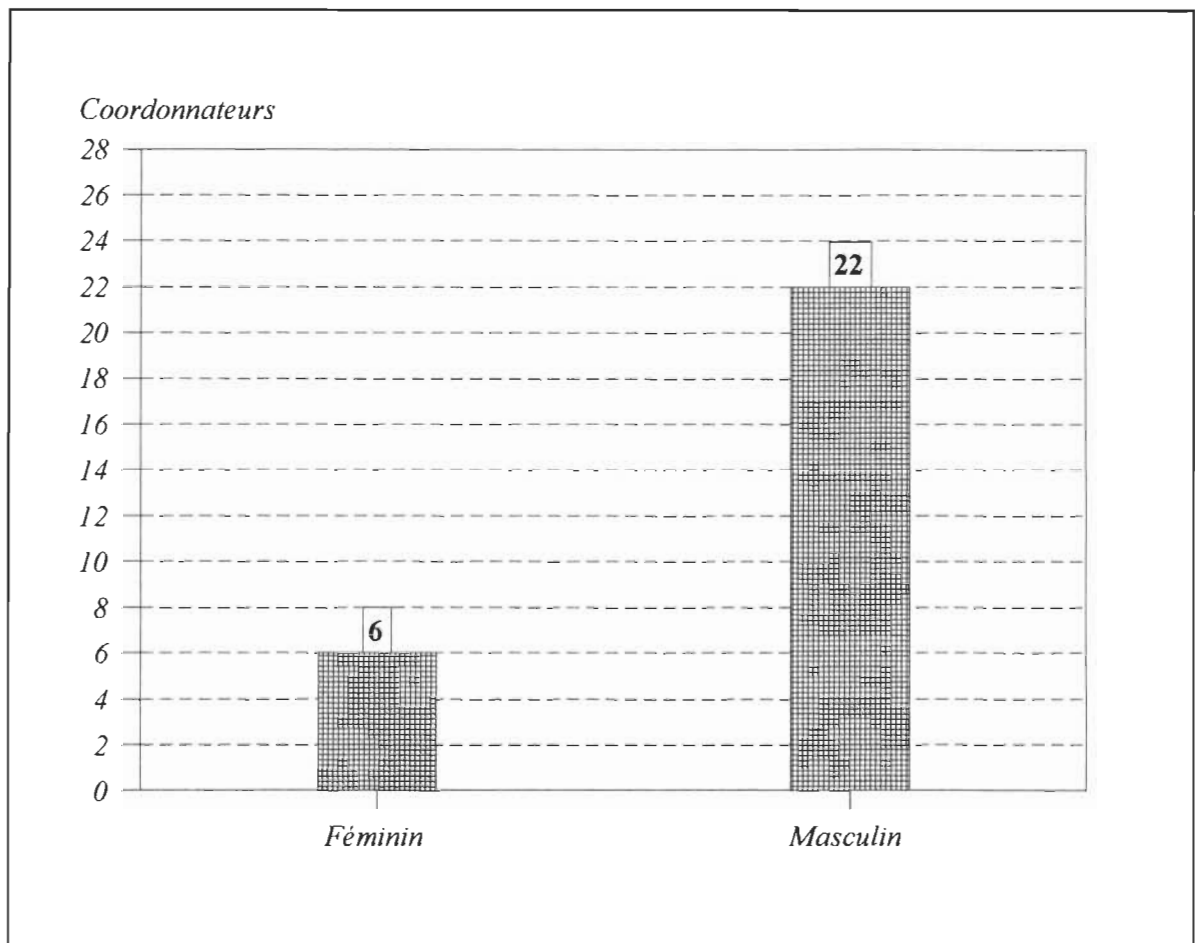


Figure 22. Sexe des répondants

- 1- *Il arrive que je participe aux alliances ou aux coalitions avec d'autres coordonnateurs pour influencer le Directeur des Études dans ses prises de décision.*

Tableau 40
Participation aux alliances ou aux coalitions

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	0	0%
Souvent	5	18%
Rarement	17	61%
Jamais	6	21%
Total ►	28	100%

- 1- *Il arrive que je participe aux alliances ou aux coalitions avec d'autres coordonnateurs pour influencer le Directeur des Études dans ses prises de décision.*

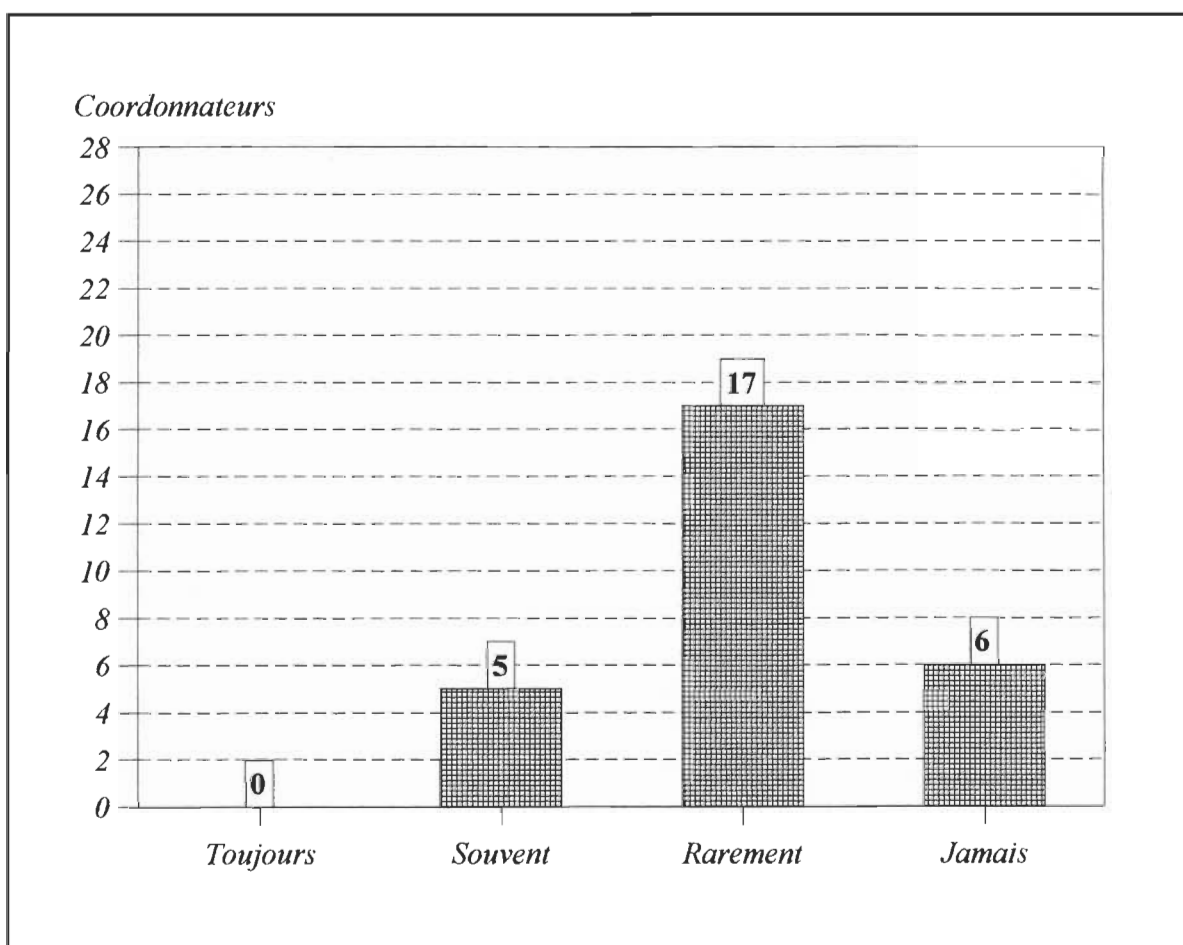


Figure 23. Participation aux alliances ou aux coalitions

- 2- *Il m'arrive de transiger directement avec des gens qui prennent les décisions-clés au collège.*

Tableau 41

Transaction directe avec des gens qui prennent des décisions-clés

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	2	7%
Souvent	19	68%
Rarement	5	18%
Jamais	2	7%
Total ►	28	100%

- 2- *Il m'arrive de transiger directement avec des gens qui prennent les décisions-clés au collège.*

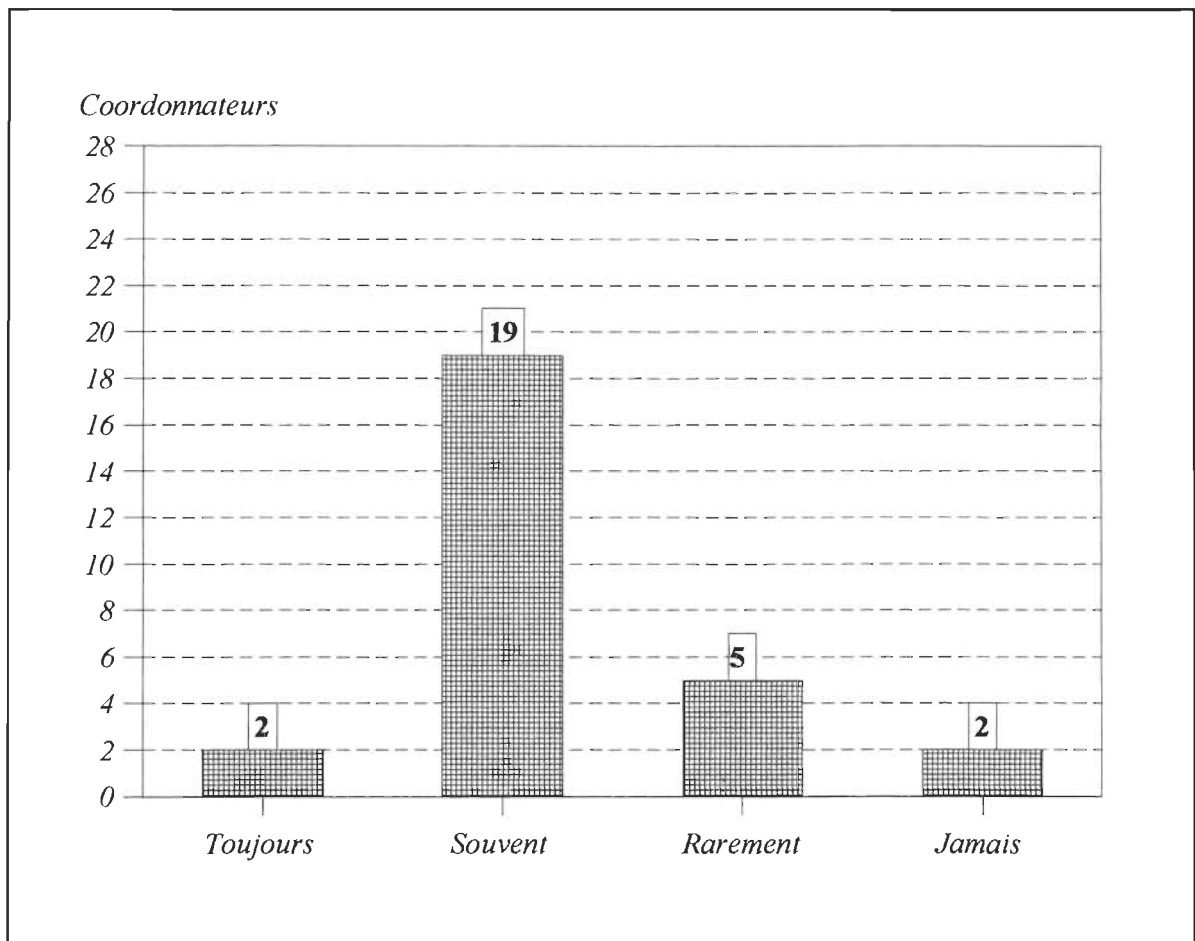


Figure 24. Transaction directe avec des gens qui prennent des décisions-clés

3- *J'utilise des contacts personnels pour obtenir de l'information.*

Tableau 42

Utilisation des contacts personnels pour obtenir de l'information

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	1	4%
Souvent	21	75%
Rarement	6	21%
Jamais	0	0%
Total ►	28	100%

3- *J'utilise des contacts personnels pour obtenir de l'information.*

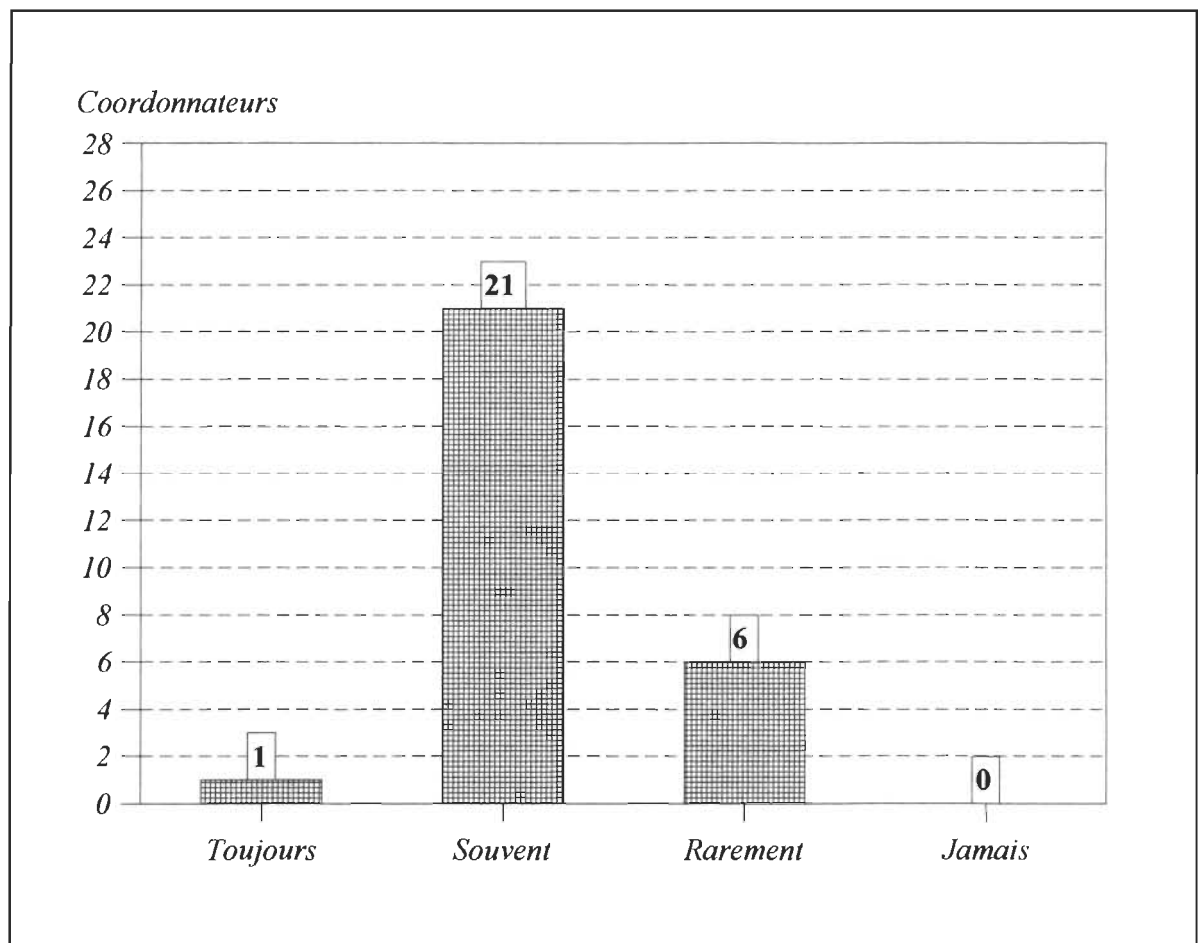


Figure 25. Utilisation des contacts personnels pour obtenir de l'information

- 4- *Lorsque je défends mes dossiers au collège, je m'entoure de personnes compétentes.*

Tableau 43
Recours aux personnes compétentes

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	7	25%
Souvent	17	61%
Rarement	4	14%
Jamais	0	0%
Total ►	28	100%

- 4- *Lorsque je défends mes dossiers au collège, je m'entoure de personnes compétentes.*

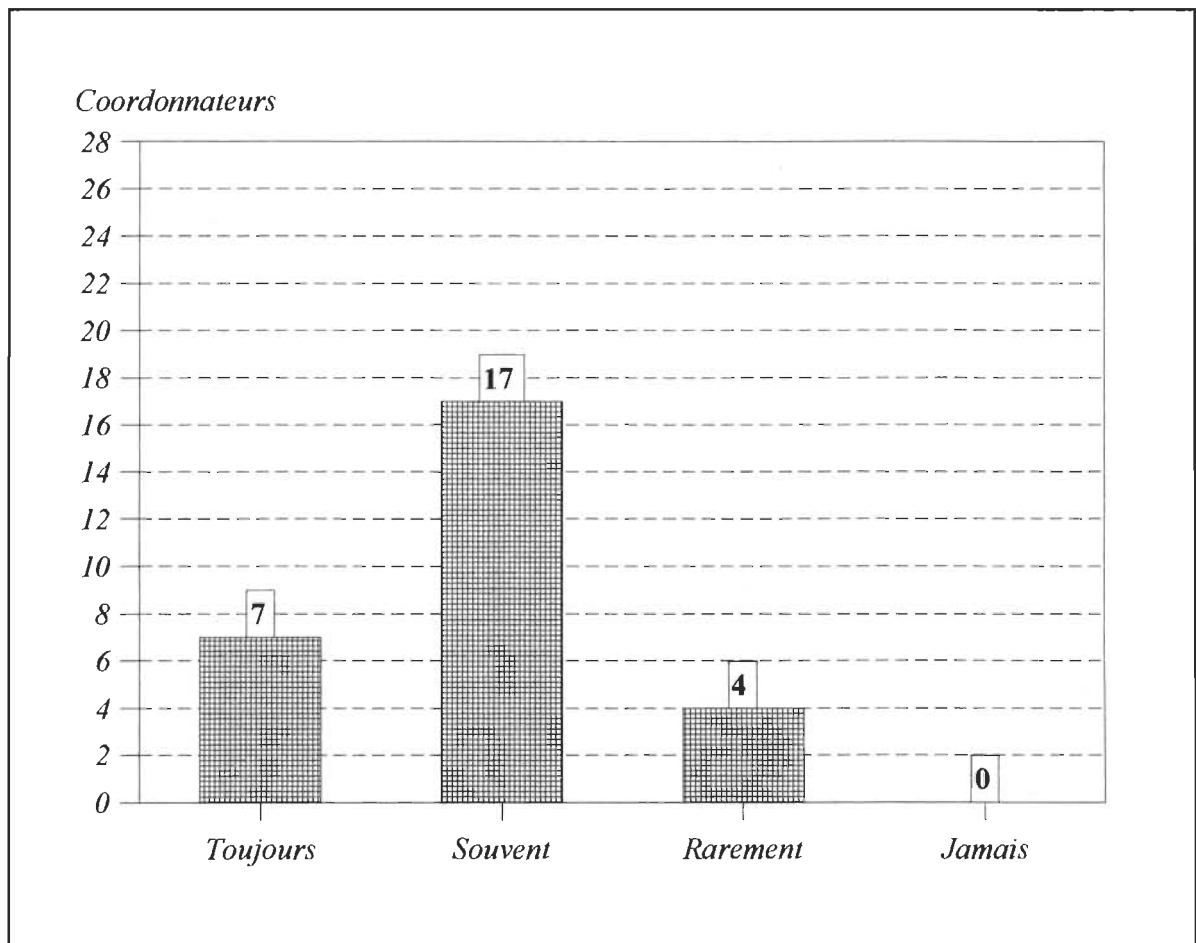


Figure 26. Recours aux personnes compétentes

- 5- *Je n'ai aucune difficulté à avoir accès au Directeur des Études pour discuter de mes dossiers.*

Tableau 44

Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	10	36%
Souvent	5	18%
Rarement	12	43%
Jamais	1	4%
Total ►	28	100%

- 5- *Je n'ai aucune difficulté à avoir accès au Directeur des Études pour discuter de mes dossiers.*

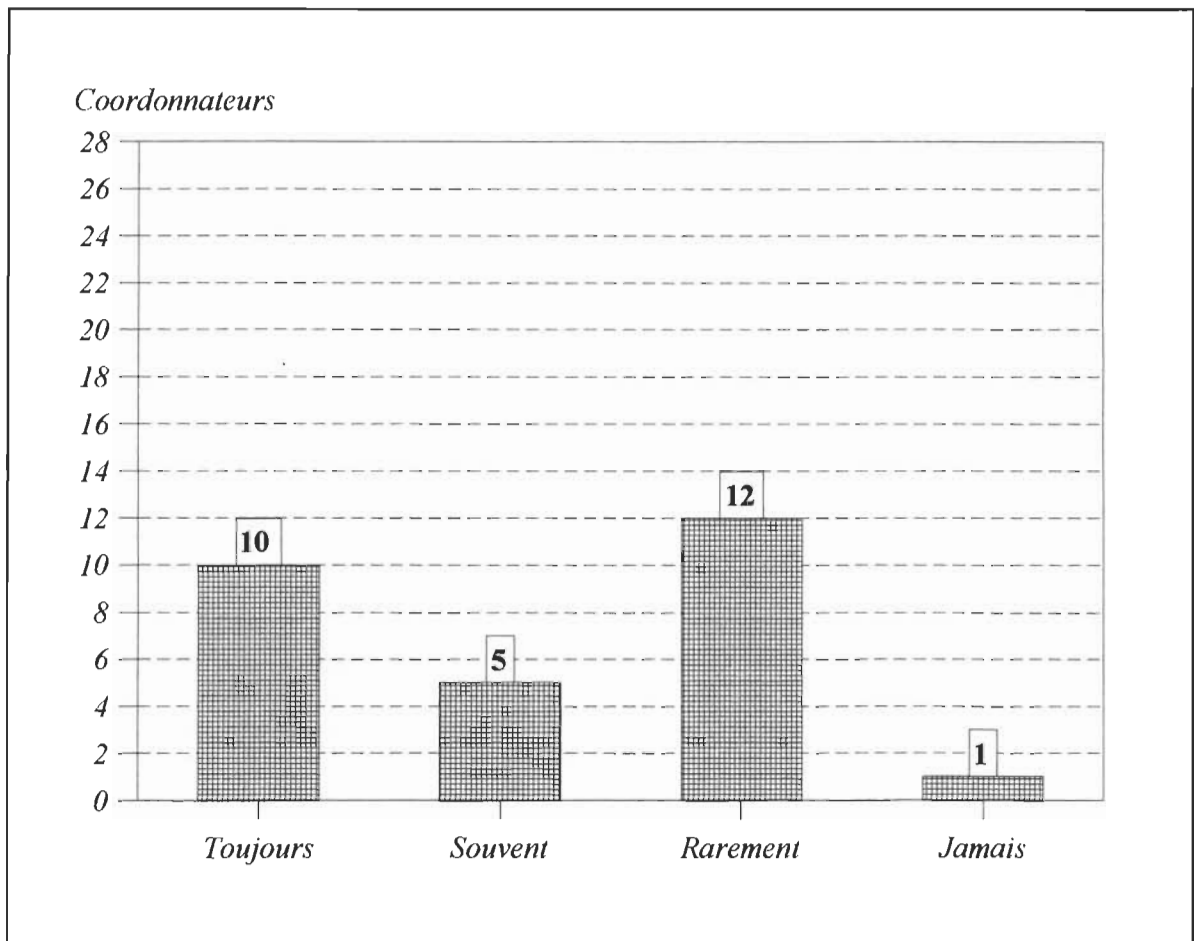


Figure 27. Accès au Directeur des Études pour discuter des dossiers

- 6- *Je contourne les paliers administratifs du collège pour défendre mes dossiers.*

Tableau 45

Contourner les paliers administratifs pour défendre des dossiers

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	1	4%
Souvent	5	18%
Rarement	16	57%
Jamais	6	21%
Total ►	28	100%

6- *Je contourne les paliers administratifs du collège pour défendre mes dossiers.*

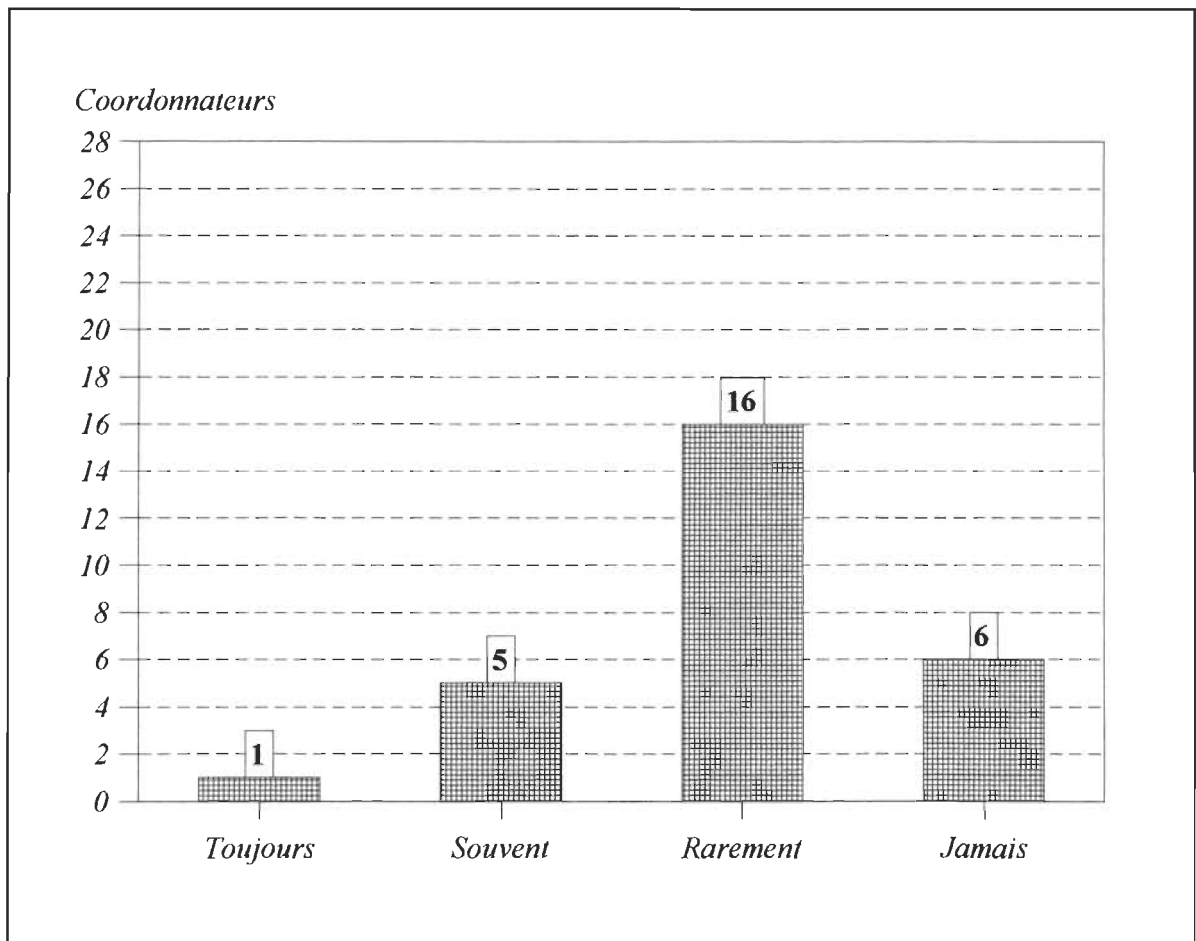


Figure 28. Contourner les paliers administratifs pour défendre des dossiers

- 7- *J'obtiens l'appui des adjoints du Directeur des Études ou des autres directeurs de service lorsque nécessaire.*

Tableau 46

Appui des adjoints du Directeur des Études ou des autres directeurs de service

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	4	14%
Souvent	19	68%
Rarement	5	18%
Jamais	0	0%
Total ►	28	100%

- 7- *J'obtiens l'appui des adjoints du Directeur des Études ou des autres directeurs de service lorsque nécessaire.*

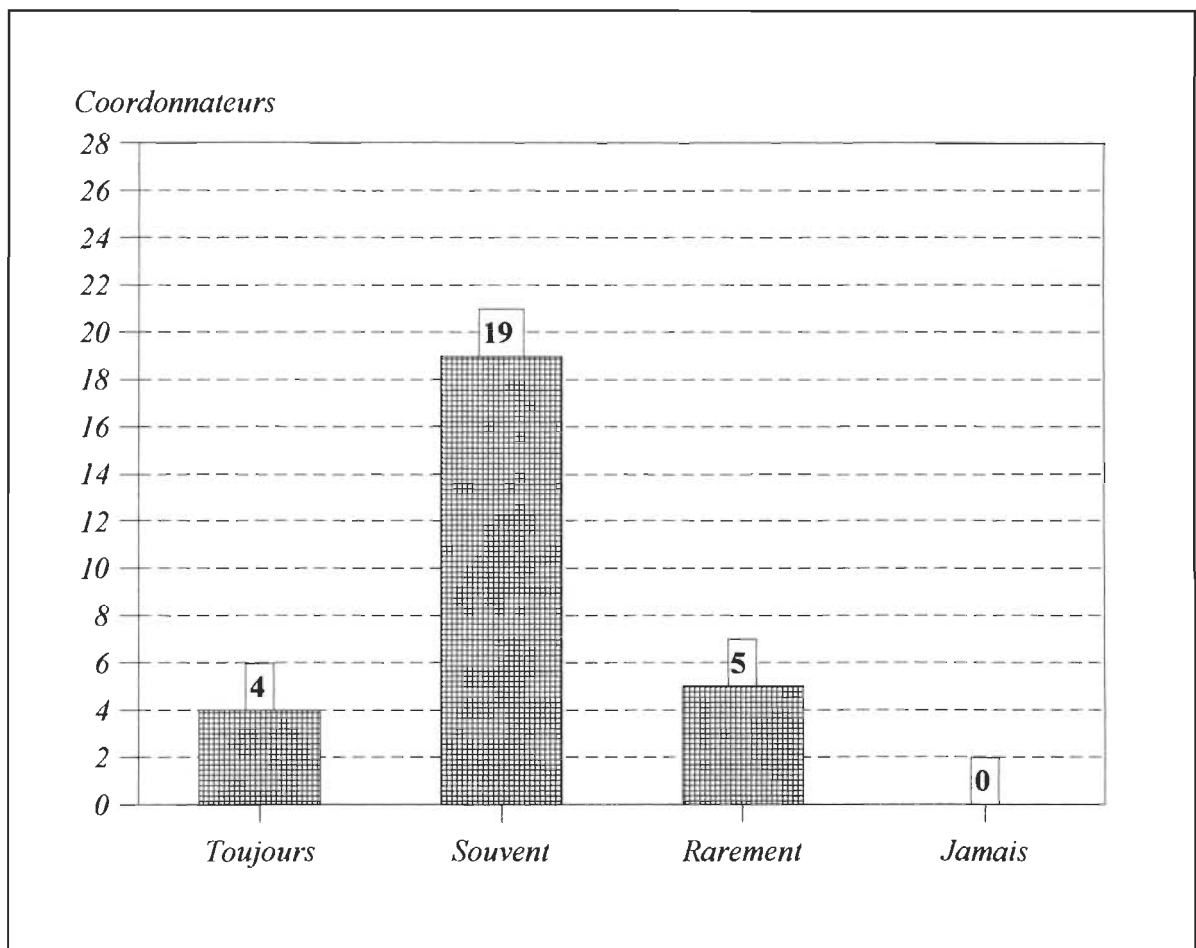


Figure 29. Appui des adjoints du Directeur des Études ou des autres directeurs de service

- 8- *Je suis en mesure d'identifier les personnes qui prennent les décisions au collège.*

Tableau 47

Identification des personnes qui prennent les décisions

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	12	43%
Souvent	15	54%
Rarement	1	4%
Jamais	0	0%
Total ►	28	100%

8- Je suis en mesure d'identifier les personnes qui prennent les décisions au collège.

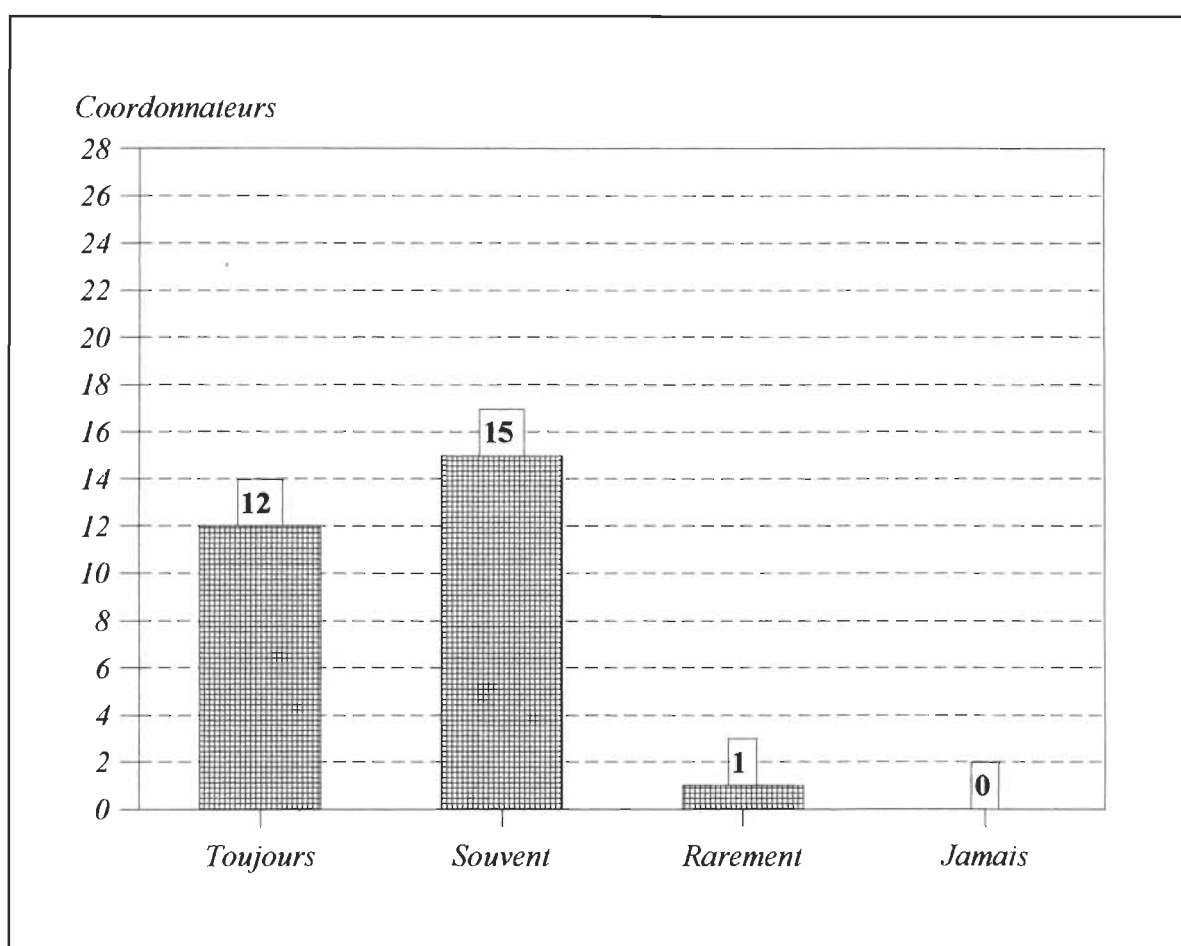


Figure 30. Identification des personnes qui prennent les décisions

- 9- *J'obtiens sur demande une rencontre formelle avec les gestionnaires supérieurs (Directeur des Études, adjoints etc.).*

Tableau 48

Obtention d'une rencontre formelle avec les gestionnaires supérieurs

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	10	36%
Souvent	14	50%
Rarement	4	14%
Jamais	0	0%
Total ►	28	100%

- 9- *J'obtiens sur demande une rencontre formelle avec les gestionnaires supérieurs (Directeur des Études, adjoints etc.).*

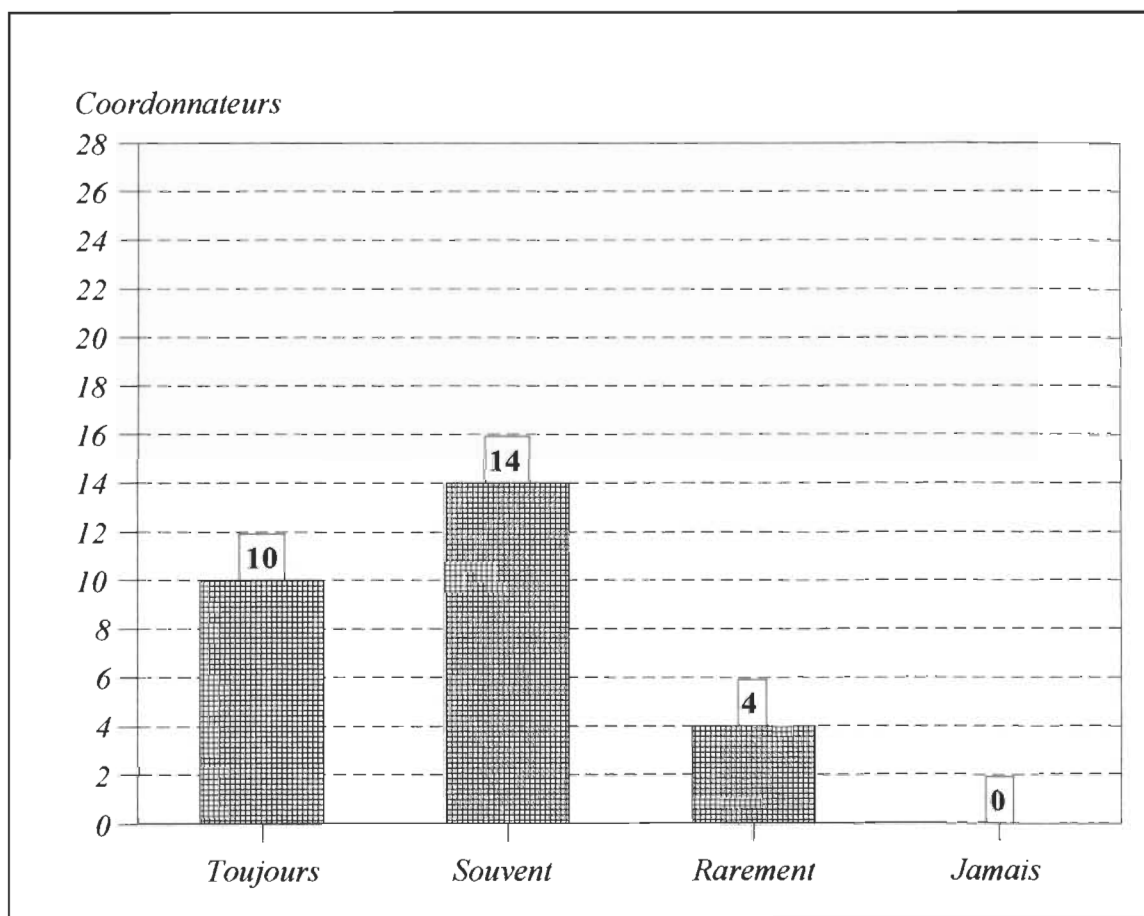


Figure 31. **Obtention d'une rencontre formelle avec les gestionnaires supérieurs**

10- *Je parviens facilement à promouvoir mes idées auprès des décideurs.*

Tableau 49
Promotion des idées auprès des décideurs

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	1	4%
Souvent	24	86%
Rarement	3	11%
Jamais	0	0%
Total ►	28	100%

10- *Je parviens facilement à promouvoir mes idées auprès des décideurs.*

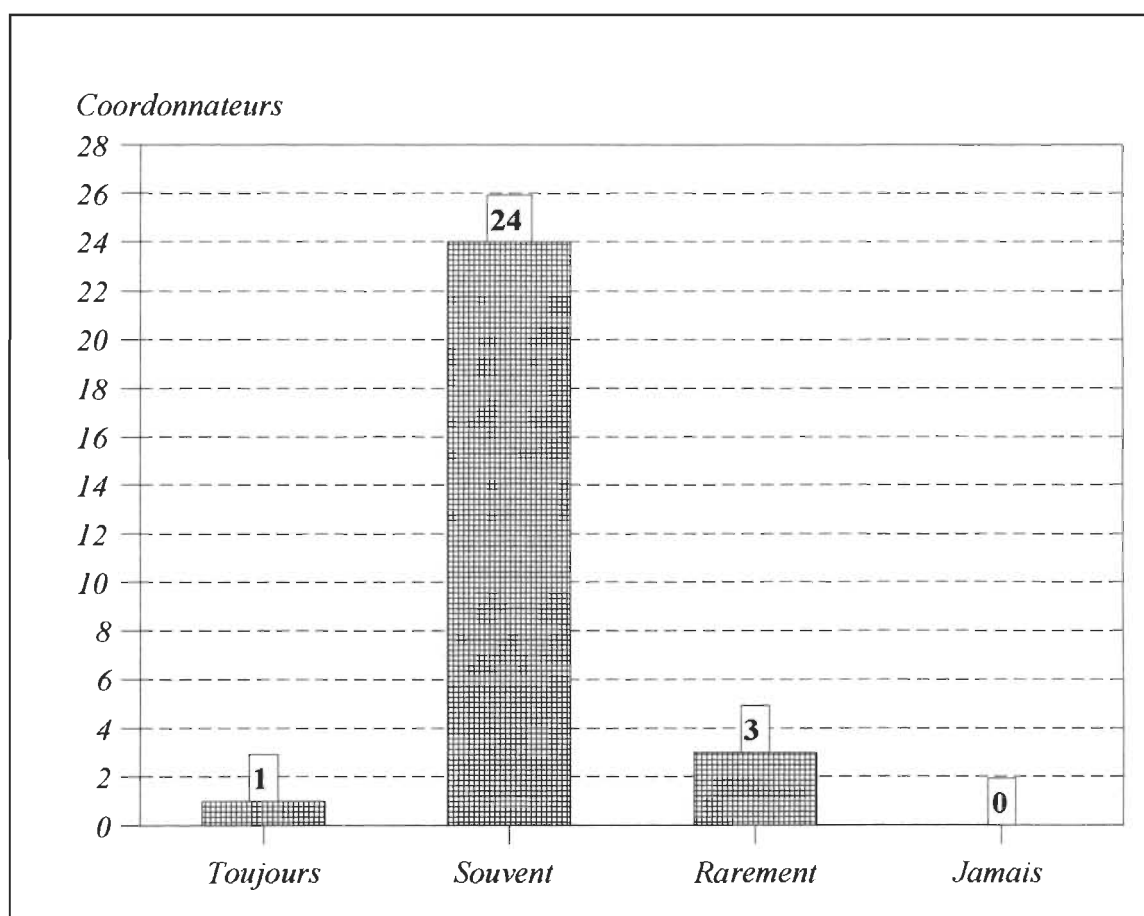


Figure 32. Promotion des idées auprès des décideurs

- 11- *Je prépare des rencontres avec des décideurs influents du collège pour discuter de dossiers particuliers.*

Tableau 50

Préparation de rencontres avec des décideurs influents pour discuter de dossiers particuliers

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	3	11%
Souvent	12	43%
Rarement	12	43%
Jamais	1	4%
Total ►	28	100%

- 11- *Je prépare des rencontres avec des décideurs influents du collège pour discuter de dossiers particuliers.*

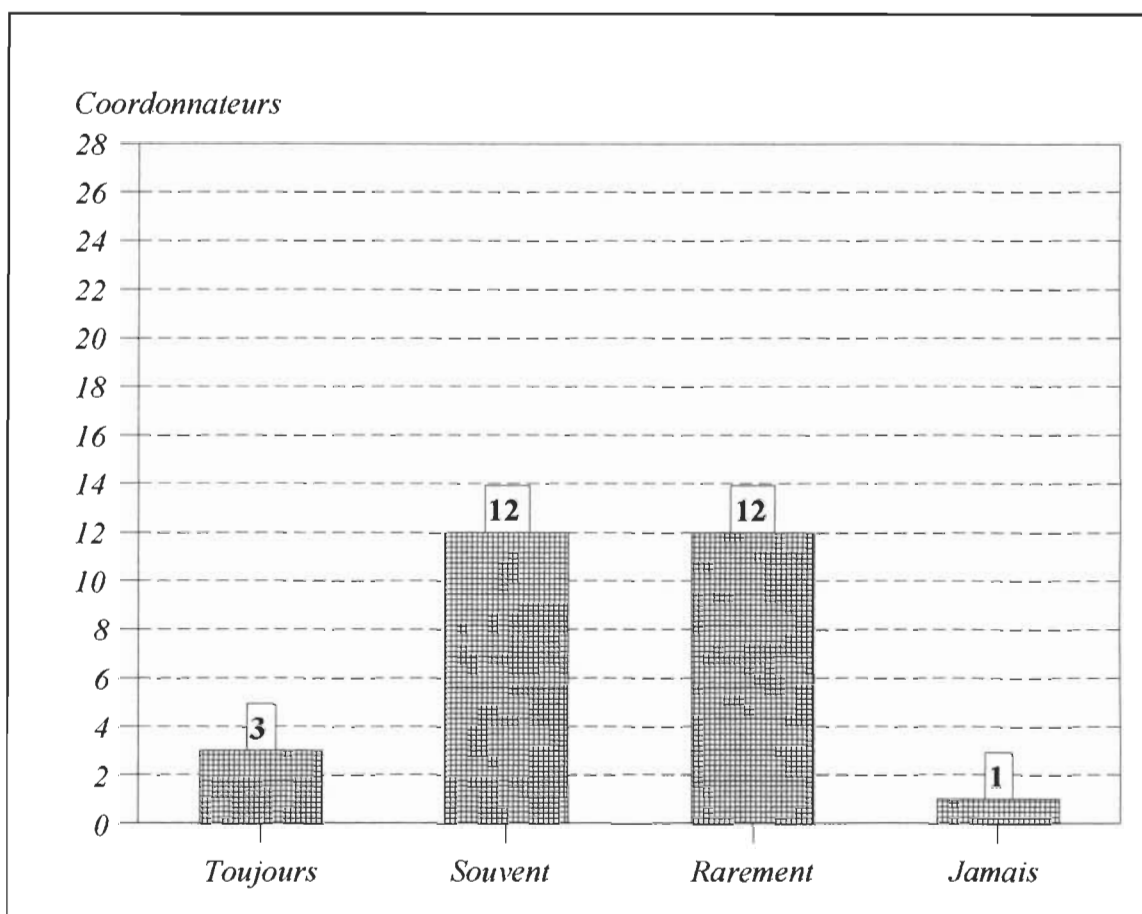


Figure 33. Préparation de rencontres avec des décideurs influents pour discuter de dossiers particuliers

- 12- *J'obtiens du Directeur des Études ou d'un autre responsable de service des ressources additionnelles pour mon département.*

Tableau 51

Obtention de ressources additionnelles pour le département par le Directeur des Études ou d'un autre responsable de service

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	2	7%
Souvent	6	21%
Rarement	17	61%
Jamais	3	11%
Total ►	28	100%

- 12- *J'obtiens du Directeur des Études ou d'un autre responsable de service des ressources additionnelles pour mon département.*

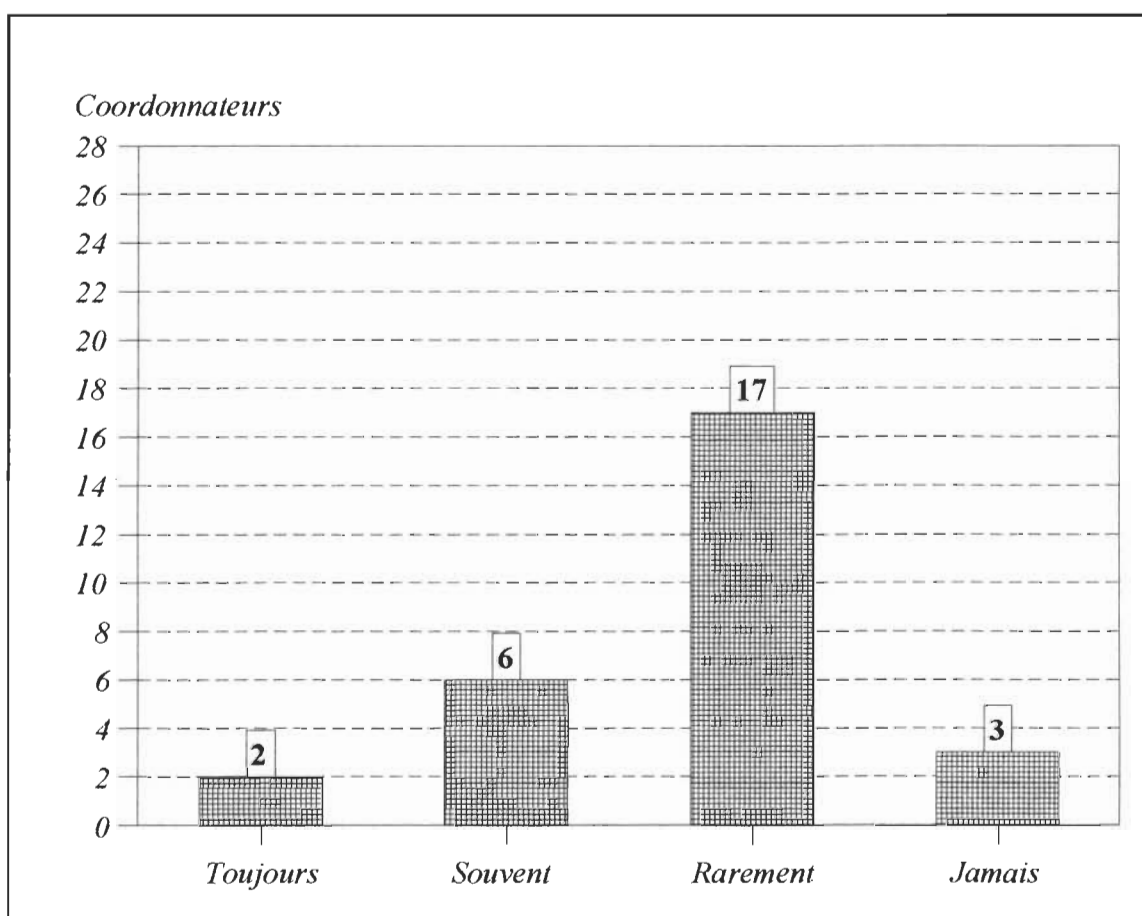


Figure 34. Obtention de ressources additionnelles pour le département par le Directeur des Études ou d'un autre responsable de service

- 13- *Je participe à un réseau (groupe de communication) où circule de l'information pertinente.*

Tableau 52

Participation à un réseau où circule de l'information pertinente

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	3	11%
Souvent	16	57%
Rarement	8	29%
Jamais	1	4%
Total ►	28	100%

- 13- *Je participe à un réseau (groupe de communication) où circule de l'information pertinente.*

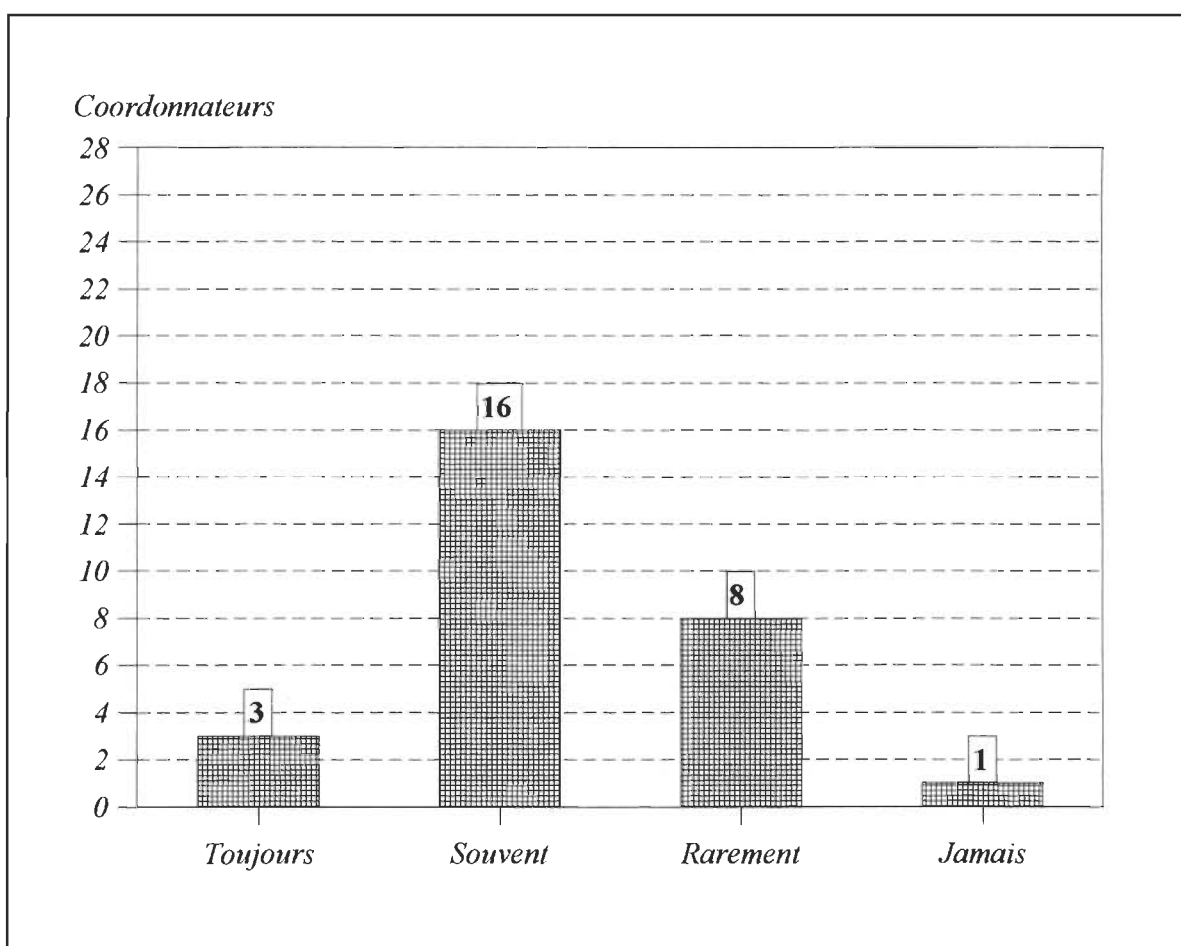


Figure 35. Participation à un réseau où circule de l'information pertinente

- 14- *J'utilise des données, des informations pour convaincre les autres.*

Tableau 53

Utilisation des données, d'informations pour convaincre les autres

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	4	14%
Souvent	20	71%
Rarement	4	14%
Jamais	0	0%
Total ►	28	100%

14- *J'utilise des données, des informations pour convaincre les autres.*

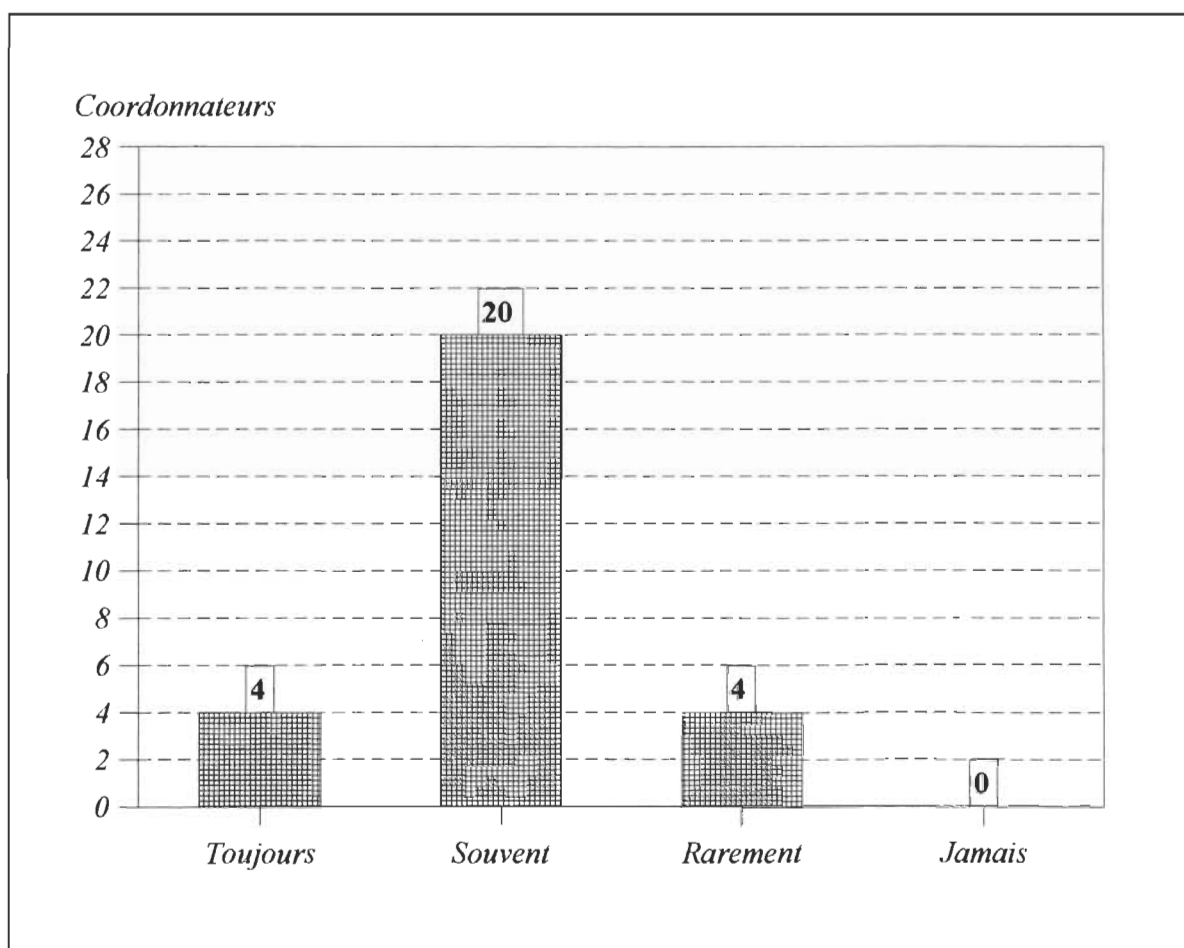


Figure 36. Utilisation des données, d'informations pour convaincre les autres

- 15- *Je livre de l'information abondante auprès du Directeur des Études ou de ses adjoints afin de promouvoir les intérêts de mon département.*

Tableau 54

Promotion des intérêts du département en livrant de l'information abondante auprès du Directeur des Études ou de ses adjoints

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	3	11%
Souvent	12	43%
Rarement	12	43%
Jamais	1	4%
Total ►	28	100%

- 15- *Je livre de l'information abondante auprès du Directeur des Études ou de ses adjoints afin de promouvoir les intérêts de mon département.*

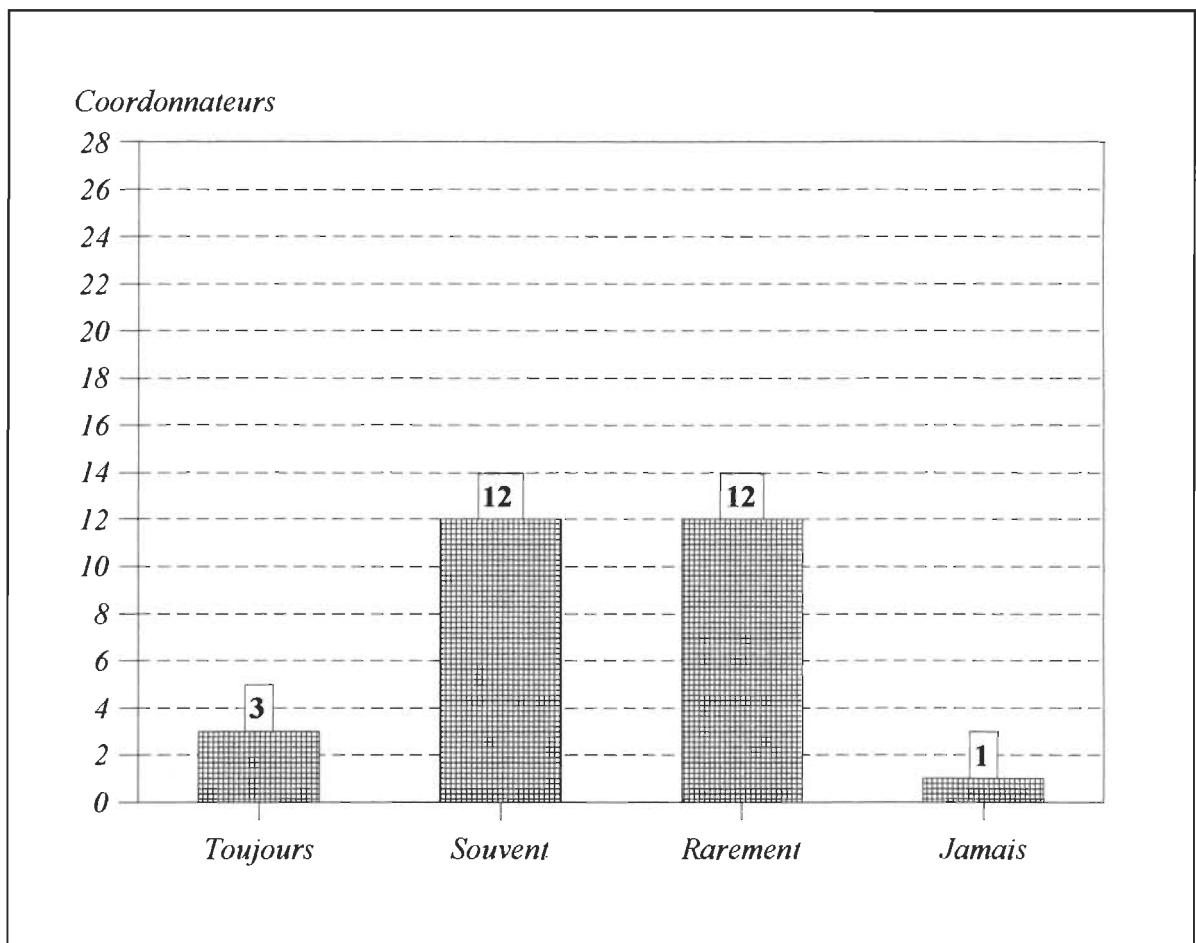


Figure 37. Promotion des intérêts du département en livrant de l'information abondante auprès du Directeur des Études ou de ses adjoints

16- *Je collige des données pour appuyer une idée.*

Tableau 55
Cueillette des données pour appuyer une idée

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	4	14%
Souvent	19	68%
Rarement	5	18%
Jamais	0	0%
Total ►	28	100%

16- *Je collige des données pour appuyer une idée.*

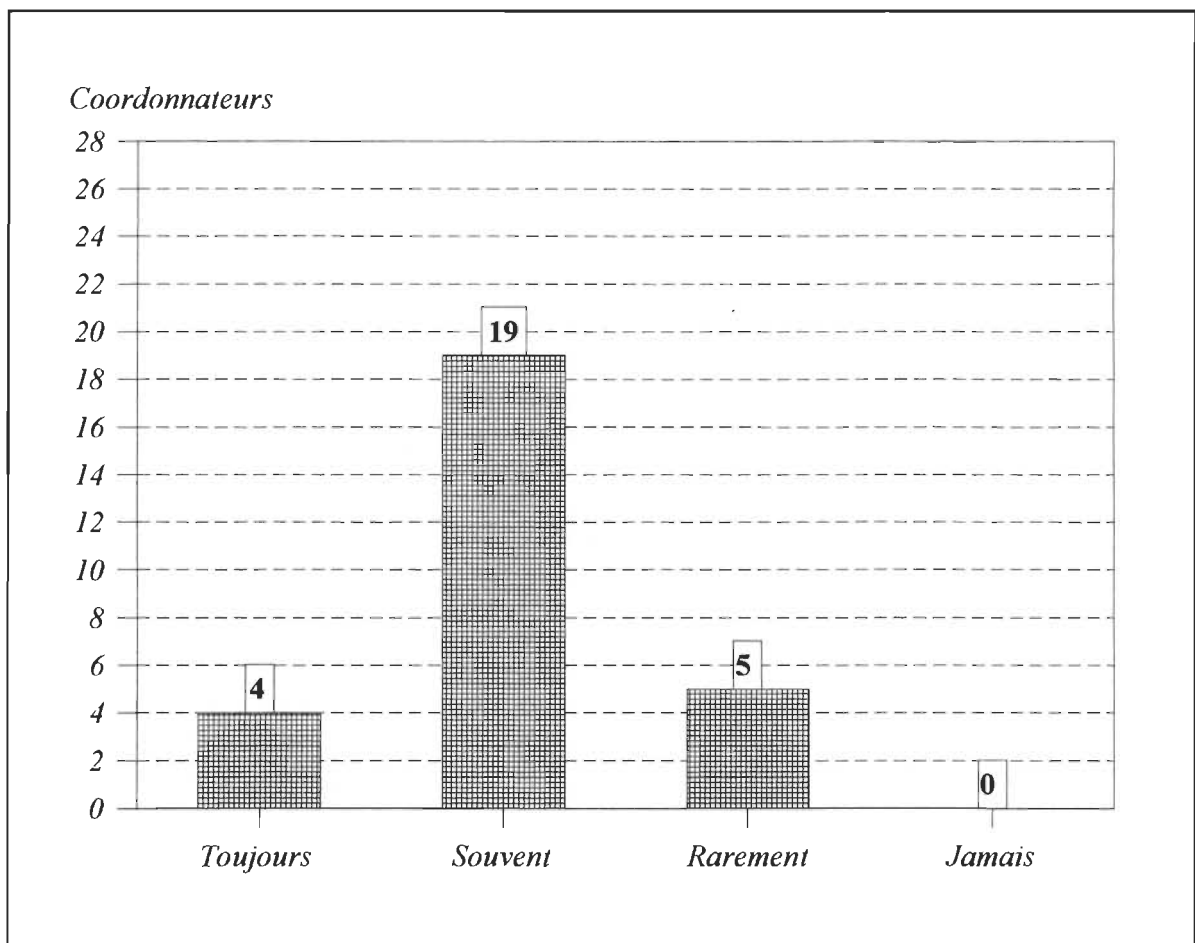


Figure 38. Cueillette des données pour appuyer une idée

- 17- *J'obtiens une grande quantité de données, d'informations qui peuvent concerner mon département.*

Tableau 56

Obtention d'une grande quantité de données, d'informations qui peuvent concerner un département

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	2	7%
Souvent	20	71%
Rarement	6	21%
Jamais	0	0%
Total ►	28	100%

- 17- *J'obtiens une grande quantité de données, d'informations qui peuvent concerner mon département.*

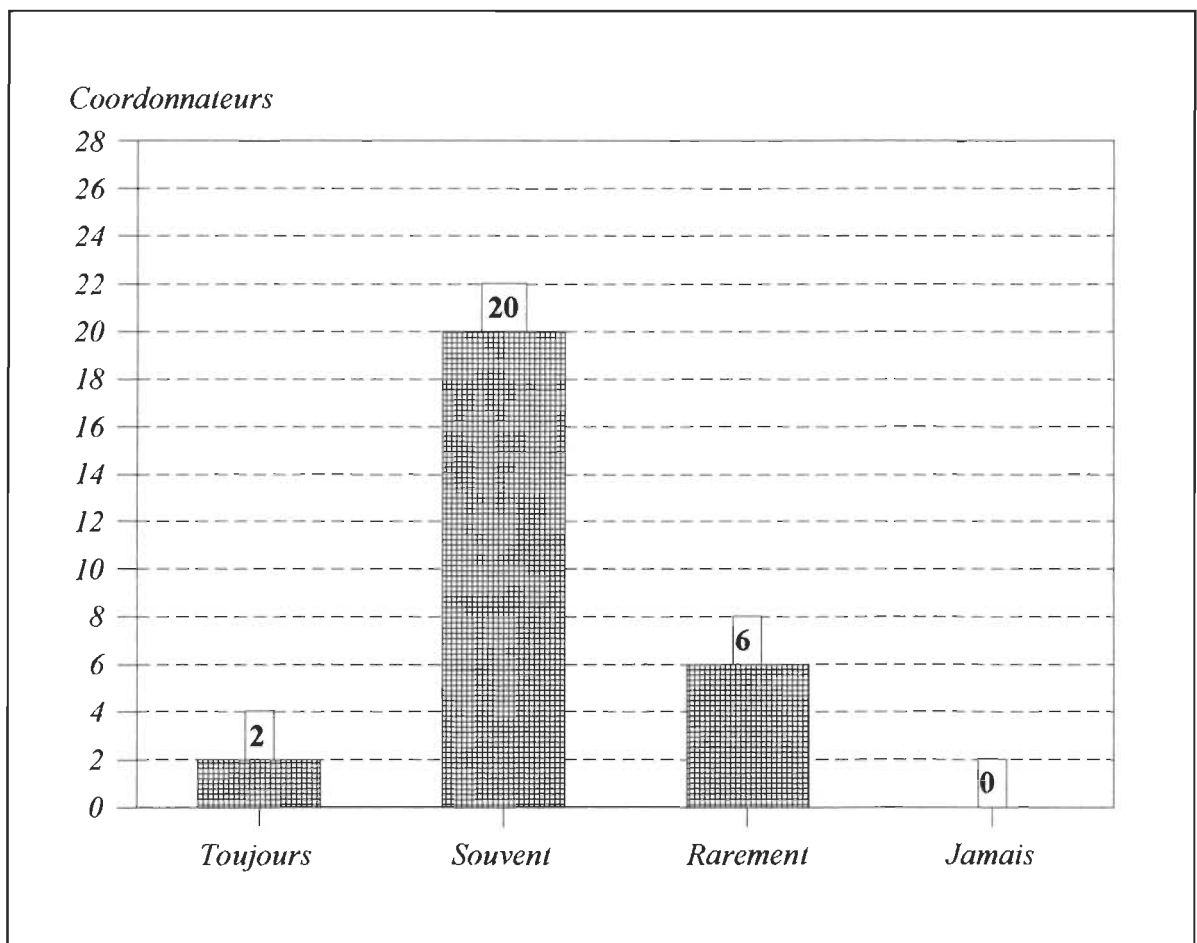


Figure 39. Obtention d'une grande quantité de données, d'informations qui peuvent concerner un département

- 18- *Je côtoie ou travaille près du Directeur des Études davantage que les autres coordonnateurs.*

Tableau 57

Travail des coordonnateurs auprès du Directeur des Études

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	0	0%
Souvent	6	21%
Rarement	16	57%
Jamais	6	21%
Total ►	28	100%

- 18- *Je côtoie ou travaille près du Directeur des Études davantage que les autres coordonnateurs.*

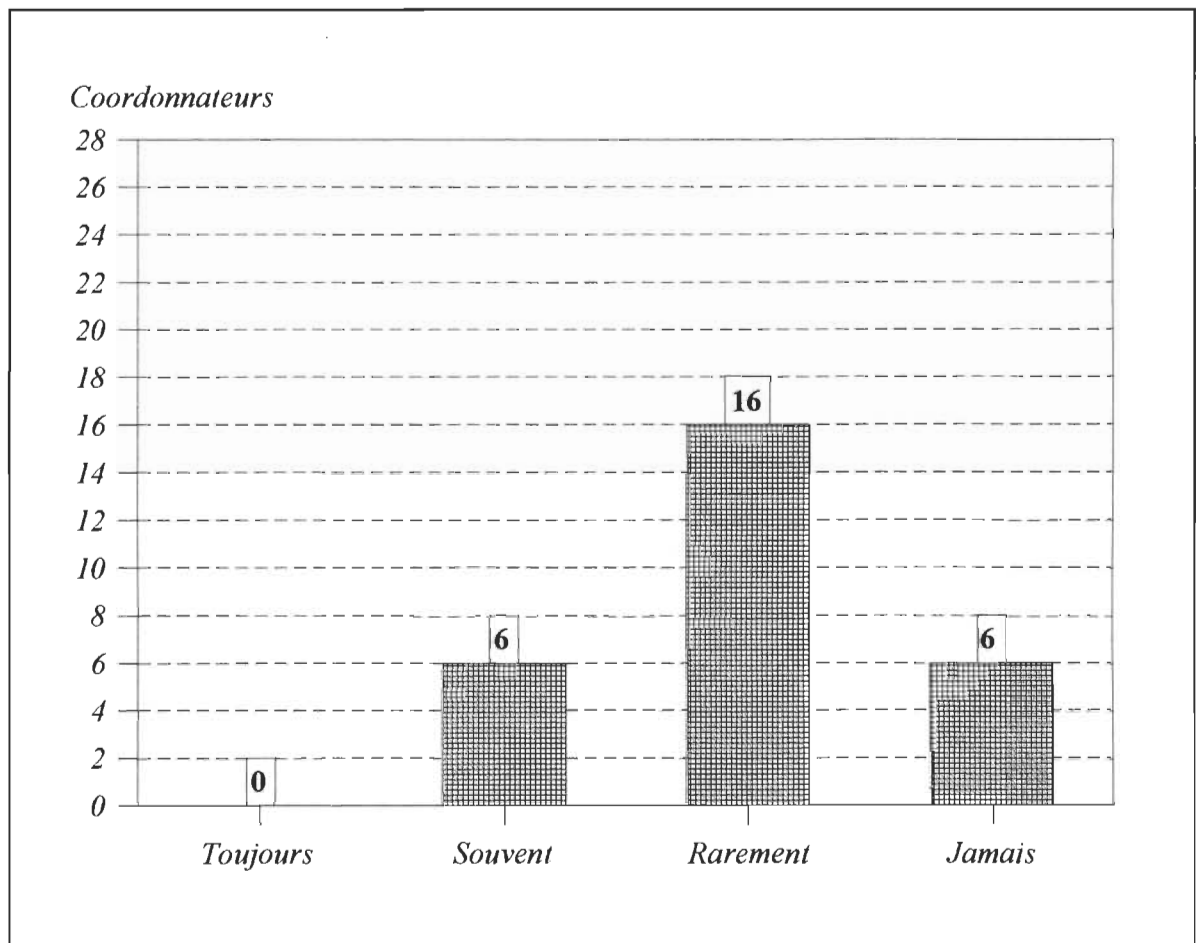


Figure 40. Travail des coordonnateurs auprès du Directeur des Études

- 19- *J'ai un accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes.*

Tableau 58

Accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	1	4%
Souvent	10	36%
Rarement	13	46%
Jamais	4	14%
Total ►	28	100%

- 19- *J'ai un accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes.*

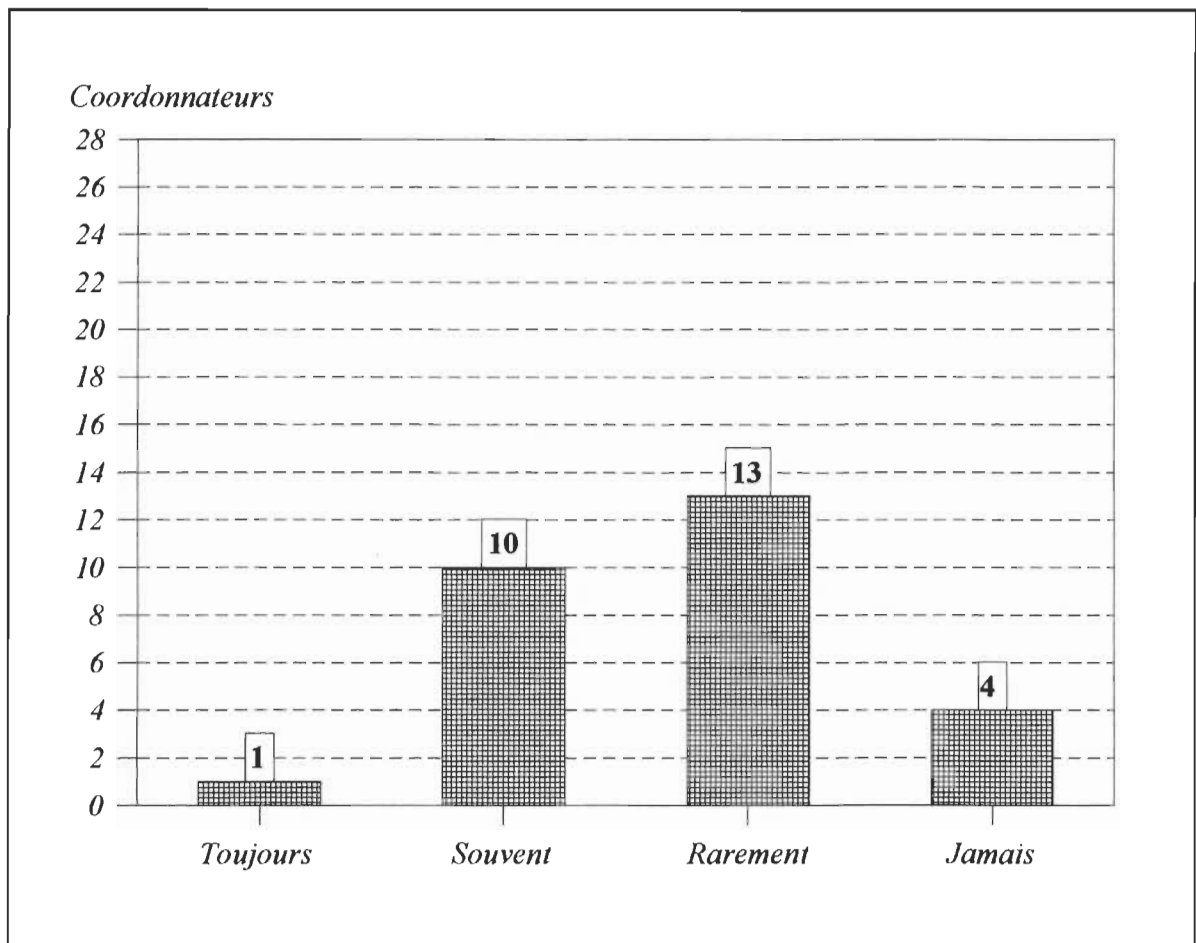


Figure 41. Accès privilégié aux informations pertinentes relativement aux décisions importantes

- 20- *Je transmets des informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux coordonnateurs des autres départements.*

Tableau 59

Transmission d'informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux coordonnateurs des autres départements

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	1	4%
Souvent	9	32%
Rarement	15	54%
Jamais	3	11%
Total ►	28	100%

- 20- *Je transmets des informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux coordonnateurs des autres départements.*

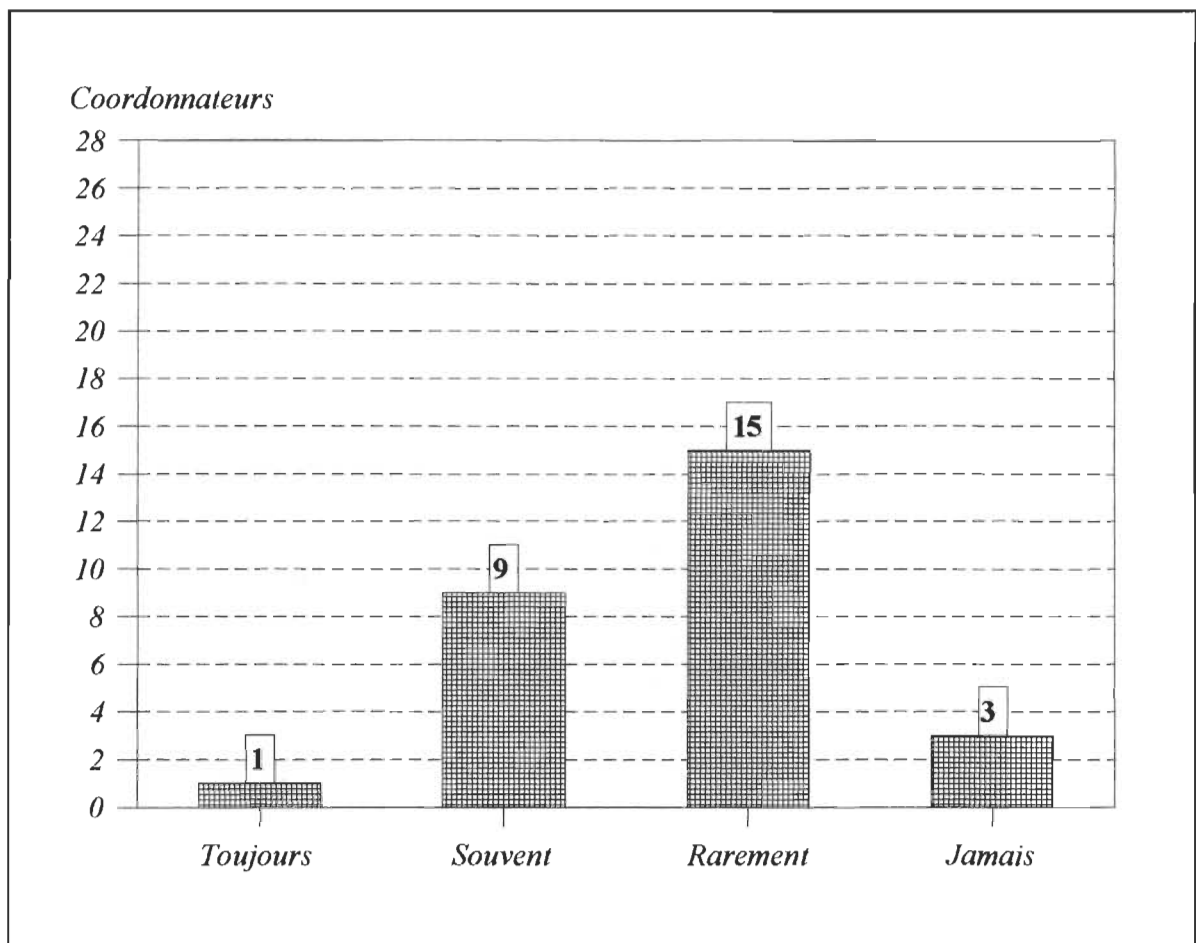


Figure 42. Transmission d'informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux coordonnateurs des autres départements

- 21- *Je diffuse des informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux collègues de mon département.*

Tableau 60

Diffusion d'informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux collègues du département

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	16	57%
Souvent	11	39%
Rarement	1	4%
Jamais	0	0%
Total ►	28	100%

- 21- *Je diffuse des informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux collègues de mon département.*

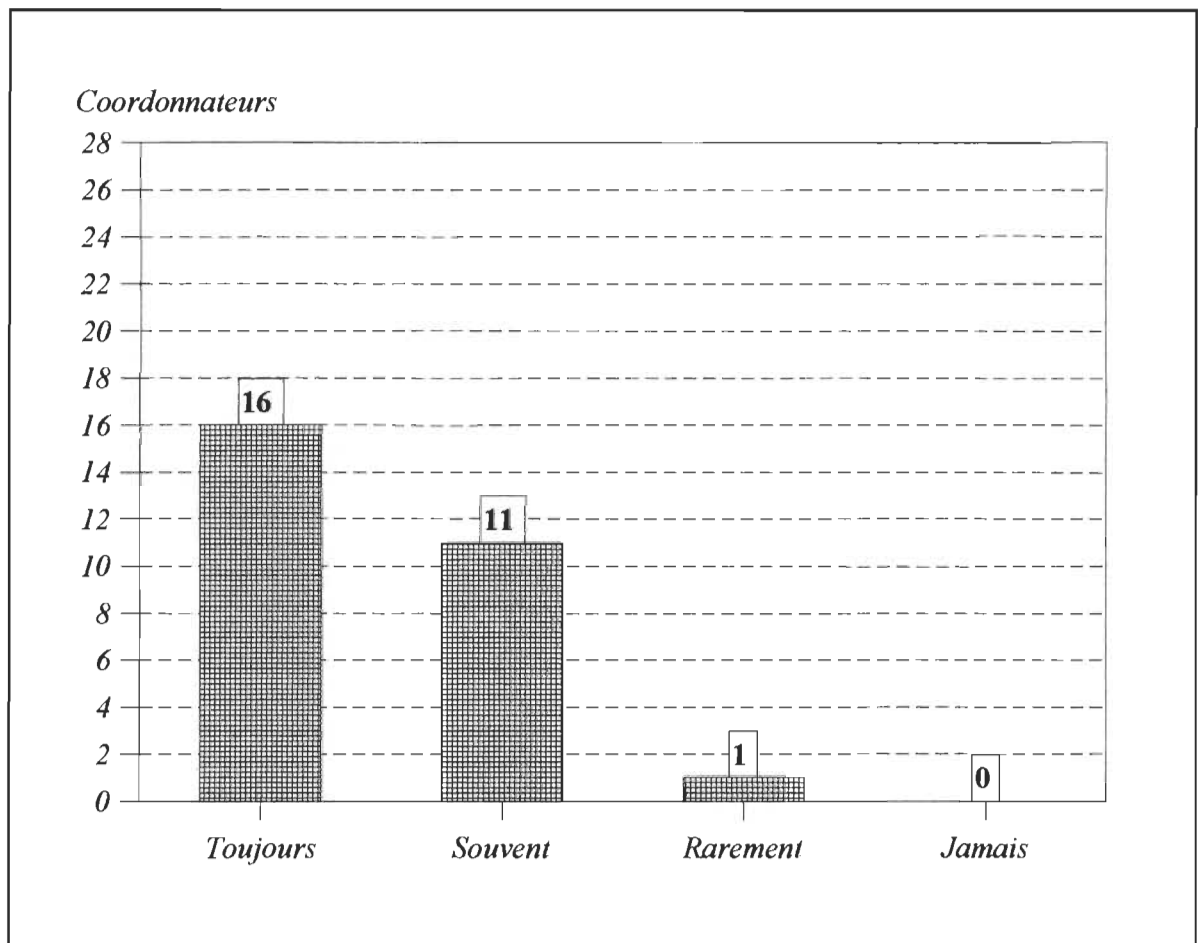


Figure 43. Diffusion d'informations pertinentes relativement aux décisions importantes aux collègues du département

- 22- *Outre les réunions de l'ACD (Assemblée des coordonnatrices et coordonnateurs de département) je siège régulièrement sur certains comités.*

Tableau 61

Participation aux séances autres que celles de l'Assemblée des coordonnateurs de département

Niveaux de fréquence	Sujets	Pourcentages
Non réponse	0	0%
Toujours	2	7%
Souvent	12	43%
Rarement	10	36%
Jamais	4	14%
Total ►	28	100%

- 22- *Outre les réunions de l'ACD (Assemblée des coordonnatrices et coordonnateurs de département) je siège régulièrement sur certains comités.*

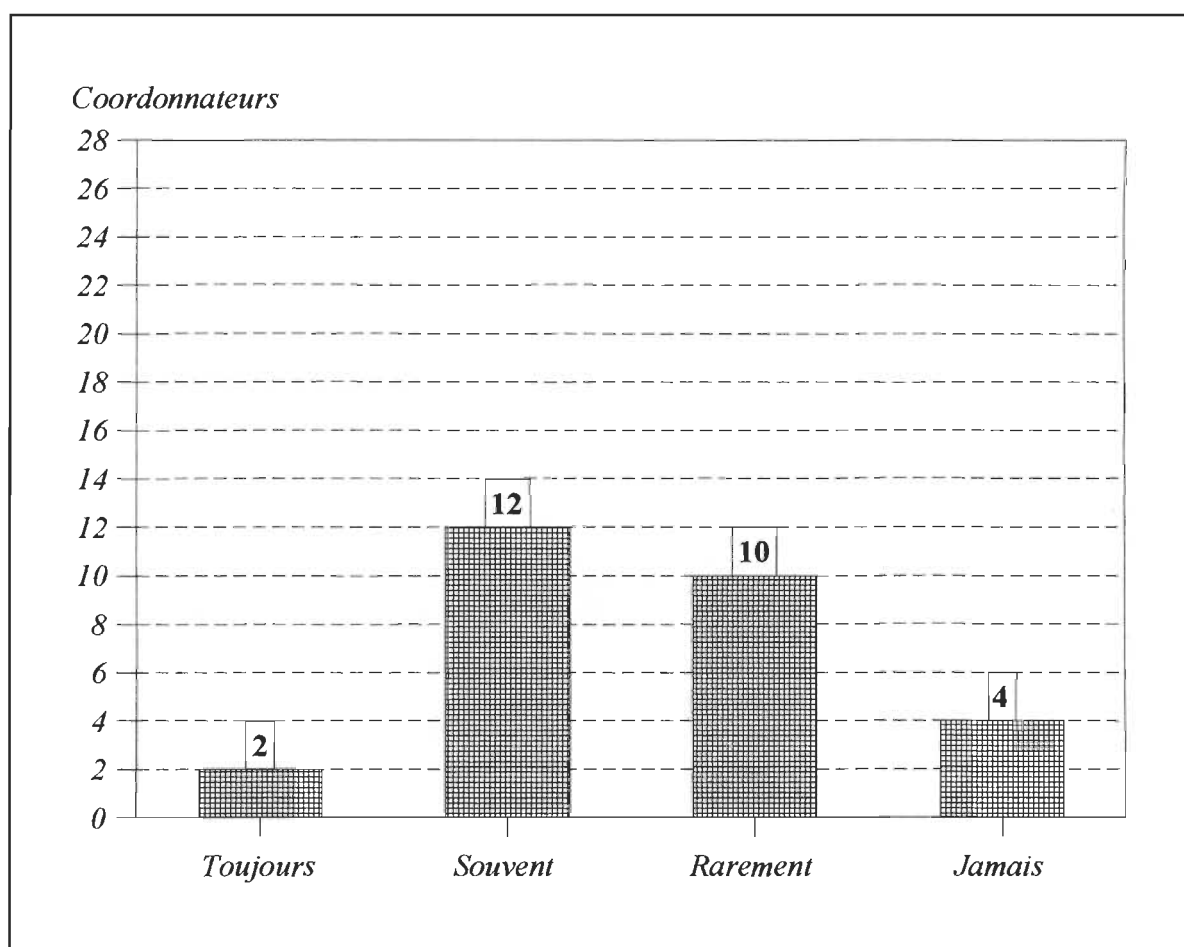


Figure 44. Participation aux séances autres que celles de l'Assemblée des coordonnateurs de département