



Le pouvoir, c'est pas sorcier. Il suffit d'en avoir les clés. Par Simone Landry. Québec : Presses de l'Université du Québec. 2011. 139 pp. ISBN : 9782760532502.

L'ouvrage de Simone Landry, *Le pouvoir, c'est pas sorcier. Il suffit d'en avoir les clés*, donne un ensemble d'outils qui permettent une meilleure compréhension des phénomènes de pouvoir, présents dans toutes les relations interpersonnelles. L'auteure définit le pouvoir en ces termes: « Le pouvoir, c'est la capacité, consciente ou non, d'une personne ou d'un groupe A de modifier les attitudes, les valeurs, les idées ou les comportements d'une personne ou d'un groupe B » (p. 10). Pouvoir et influence sont présentés comme deux termes interchangeables, parce que pour elle, « l'influence, c'est la mise en acte du pouvoir, son exercice ». Sur cette question, elle est en opposition avec Akoun et Ansart (1999), pour lesquels « il est opératoire de distinguer clairement le pouvoir et l'influence, en réservant à l'exercice du pouvoir les moyens de coercition. L'influence désigne alors l'action sur les attitudes [...], sans promesse de rétribution ou de récompense » (p. 12). Pour Landry, le pouvoir a des connotations à la fois positives et négatives. La perception négative renvoie à la coercition, voire à la violence. Ainsi, la crainte du pouvoir est liée aux abus qui lui sont parfois associés et pour Landry la limitation des abus de pouvoir passe par la prise de conscience de la zone à l'intérieur de laquelle il est légitime d'exercer un pouvoir sur autrui, par une compréhension claire de ce qu'est le pouvoir et ses abus, et par le choix éthique de ne pas transgresser les limites du pouvoir dont on dispose. En milieu organisationnel par exemple, les zones de pouvoir sont déterminées par un ensemble de règles et de normes écrites ou non, et cela permet de réguler les abus.

Pour conduire les lectrices et lecteurs à la source du pouvoir, Landry distingue quatre besoins fondamentaux en plus des besoins physiologiques de base : les besoins d'action, d'affection, de contrôle et de sens. Et c'est du besoin fondamental de contrôler sa vie que découle la dynamique du pouvoir. Celui-ci comprend deux volets, le « pouvoir de » que Marilyn French (1986) appelle « capacité de développer son potentiel, quel qu'il soit » (p.29). Ce « pouvoir de » nécessite de la confiance en soi et de l'estime de soi. Le deuxième volet est « le pouvoir sur » qui est le pouvoir qui s'exerce sur les autres à l'opposé de celui que l'on peut avoir sur soi-même. En général, c'est du « pouvoir sur » qu'il est question quand on parle de pouvoir.

Pour Landry, une personne n'a de pouvoir que ce qu'on veut bien lui reconnaître, car le pouvoir n'est pas inné, mais s'acquiert dans la relation, et plusieurs déterminants personnels et sociaux accompagnent la reconnaissance d'un pouvoir. Ces déterminants sociaux sont : l'âge, le sexe, l'origine ethnique ou géographique, la religion, la classe sociale d'origine ou d'appartenance, le niveau d'éducation, le métier ou la profession, le degré de richesse, le statut social. Les déterminants personnels ont trait à l'estime de soi et à la confiance en soi.

En s'inspirant des travaux de French et Raven (1968), Landry distingue six types de sources de pouvoir :

Le pouvoir de récompense, fondé sur la capacité de procurer des récompenses;

le pouvoir de coercition, fondé sur la capacité d'infliger des punitions; le pouvoir légitime, fondé sur la position occupée, d'une part, et sur les valeurs intériorisées de ceux et celles que l'on veut influencer, d'autre part; le pouvoir de référence, fondé sur l'amitié, l'amour ou l'admiration que l'on a pour la personne qui cherche à nous influencer; le pouvoir d'expert fondé sur la compétence; et le pouvoir informationnel, fondé sur l'accès à des informations ou à des réseaux d'information pertinents (p.55).

Pour illustrer les déterminants personnels et sociaux du pouvoir, Landry prend exemple sur les femmes, lesquelles ont toujours exercé leur pouvoir dans la sphère domestique, la situation étant tout autre dans la sphère publique. Mais dans certains pays, on constate au fil du temps une plus grande présence des femmes dans l'arène politique. Dans leur quête du pouvoir, les obstacles que rencontrent les femmes sont d'ordre structurel ou systémique. Il y a une lente évolution aussi des structures et des mentalités d'ordre personnel : les femmes elles-mêmes surmontent peu à peu cette intériorisation des normes socioculturelles leur interdisant l'accès au pouvoir.

Après avoir exposé les déterminants du pouvoir, l'auteure traite de l'exercice du pouvoir dans le cadre du leadership. Pour elle, il n'y a pas de leadership sans pouvoir et la notion de leadership semble « renvoyer à un ensemble de caractéristiques personnelles, que l'on a ou que l'on n'a pas, et qui serait déterminant pour l'accession aux postes de pouvoir les plus importants » (pp. 59-60). Elle évoque là une représentation courante dans la sphère politique et le monde organisationnel.

L'auteure a une approche essentiellement démocratique du leadership :

En politique, la ou le leader est le chef désigné, alors que pour ce qui est des mouvements sociaux ou autres, de même que de la multiplicité des groupes qui forment le tissu social, la personne qui en prend la tête – par élection, nomination ou émergence – en est le leader (p. 62).

Cette définition est tout à fait appropriée dans un contexte démocratique, mais elle ne prend pas en compte les situations où la ou le leader accède au pouvoir par la force – par exemple les coups d'état en politique qui conduisent à la tête de l'État des chefs dont le règne se fait à travers un exercice de la violence. Même si l'auteure n'ignore pas que le pouvoir peut s'exercer essentiellement à travers la violence, l'approche qu'elle a du leadership minimise cet aspect. Une autre limite de l'approche de l'auteure, du fait de sa vision essentiellement démocratique du leader, se constate quand elle écrit :

Le pouvoir de tout leader est avant tout un pouvoir légitime. Élu à l'issue d'un scrutin s'étant tenu auprès des citoyens d'une nation ou des membres d'un organisme démocratique, nommé par une autorité légitime en poste dans un gouvernement, une organisation ou tout autre regroupement dont les leaders sont sélectionnés par concours ou autrement, il dispose du pouvoir légitime associé à son poste ou à sa position (p.73).

Ici, il aurait été préférable de dire, dans la première phrase de cette citation, que le pouvoir de tout leader démocratique ou charismatique est légitime, car l'approche développée ci-dessus est vraie en contexte démocratique, mais elle l'est moins dans d'autres situations de dictature.

Selon l'auteure, la ou le leader n'est jamais le seul détenteur du pouvoir, à quelque niveau hiérarchique qu'il se situe. Là, l'auteure prend soin d'invoquer des situations non démocratiques qui font exception à cette affirmation, « les situations extrêmes où règne le pouvoir discrétionnaire d'un dictateur, d'un chef de bande, d'un gourou, d'un mari violent, s'appuyant essentiellement sur la coercition » (p.78).

La question des caractéristiques du « leadership au féminin » est posée par l'auteure. En se référant à Pascale Navarro, elle affirme que la présence de femmes leaders dans les zones de pouvoir politique conduit à l'adoption de lois favorables à la condition des femmes. Il s'agit de « politiques ayant trait aux préoccupations premières des femmes, tel l'ensemble des politiques familiales, que leur présence a permis de mettre en place au Québec » (p. 82). Selon Landry, les différences constatées entre les styles de leadership des femmes et des hommes viennent du fait qu'en tant que mères, elles développent un ensemble de qualités associées au soin et au service des autres, et cela se manifeste dans leur style de leadership. Celui des hommes est plutôt orienté vers l'atteinte de résultats permettant de nourrir des ambitions personnelles de pouvoir. Mais ce clivage tend à s'estomper avec l'évolution de la situation de la femme dans les sociétés occidentales notamment.

Cet ouvrage se termine par un chapitre sur les stratégies d'influence et les jeux de pouvoir. Ces stratégies d'influence peuvent être verbales ou non verbales et sont constituées d'énonciations, gestes et mimiques par lesquels s'effectuent les tentatives d'influence sur le plan interpersonnel, groupal et organisationnel. En outre, quatre préalables sont à prendre en compte pour la mise en œuvre de stratégies d'influence : le statut externe relativement élevé (âge, sexe, couleur de peau, etc.), la compétence perçue, la confiance en soi et la fluidité communicationnelle.

Cet essai de Simone Landry, malgré le fait qu'il traite principalement de situations de pouvoir en contexte démocratique ou charismatique, fournit un ensemble d'éléments permettant de comprendre les phénomènes de pouvoir dans leur globalité. S'inscrivant dans le courant de la psychologie sociale, ce livre est d'un intérêt certain pour des professionnels, enseignants/chercheurs, étudiants ou membres du grand public qui s'intéressent aux questions de pouvoir. C'est un ouvrage écrit dans un style accessible, clair et précis et chacun des cinq chapitres comprend des exercices – renvoyant parfois à des situations de la vie quotidienne – qui permettent aux lecteurs et lectrices de cerner facilement divers aspects de la dynamique du pouvoir.

References

- Akoun, André et Pierre Ansart (dir.). (1999). *Dictionnaire de sociologie*. Paris : Le Robert et Édition du Seuil.
- French, John R.P. et Bertram H. Raven. (1968). Les bases du pouvoir social. Dans *Psychologie sociale: Textes fondamentaux anglais et américains*, sous la direction d'A. Lévy. Paris : Dunod, 359–375. (Article original paru en anglais en 1959.)
- French, Marilyn. (1986). *La fascination du pouvoir*. Paris : Acropole. (Édition originale américaine parue en 1985.)