

Sous la direction de
Raphaëlle Laubie

Préface de Pierre Lescure
Postface de Bris Rocher

POUVOIRS ET INFLUENCES

**Abus de pouvoir, argent, célébrité...,
les détecter et les comprendre**

DUNOD

Parutions du Cercle du Leadership

Les intelligences multiples en entreprises, sous la direction de Raphaëlle Laubie, Dunod, 2019.

Les 7 sens ou l'essence de l'entreprise, sous la direction de Raphaëlle Laubie et Philippe Wattier, Éditions de l'Archipel, 2018.

Dirigeants, le défi de l'engagement, sous la direction de Raphaëlle Laubie et Philippe Wattier, Éditions de l'Archipel, 2017.

Les dirigeants peuvent-ils faire l'économie de la confiance ?, sous la direction de Clément Berardi, Julien Eymeri et Philippe Wattier, Éditions Quartier Libre, 2015.

Les 7 clés du leadership, sous la direction de Philippe Wattier, Éditions de l'Archipel, 2010.

Conception de la couverture : Valérie Leroux

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© Dunod, 2020

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-080570-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

PRÉFACE	9
Pierre Lescure	
AVANT-PROPOS.....	11
Didier Pitelet	
INTRODUCTION	13
Raphaëlle Laubie	

PARTIE 1

8 POUVOIRS

Chapitre 1	Pouvoir légitime	27
	Le leadership à distance : un pouvoir légitime à toute épreuve ?	28
	Amin Andaloussi, Anouk Gilquin, Saran Kaba, Romain Point, Doris Somon, Patrick Tran	
	Quelles menaces sur le pouvoir légitime ?	32
	Mareva Edel	
	Pouvoir légitime, un pouvoir hybride	36
	Franck Goupille	
Chapitre 2	Pouvoir de récompense	41
	Considération et récompense	42
	Samuel Avenel	
	La récompense juste comme levier de pouvoir et de confiance	47
	Maria Koutsovoulou	
Chapitre 3	Pouvoir coercitif	51
	Le pouvoir coercitif ou l'art de contraindre.....	52
	Philippe Gabilliet	

	Le pouvoir coercitif en question	56
	Martin Sergent	
Chapitre 4	Pouvoir d'information.	60
	La donnée au centre du pouvoir d'information	61
	Constantin Garreau	
	Toute puissante donnée	65
	Yassine Regragui	
Chapitre 5	Pouvoir d'expertise	69
	Expertise et management au féminin	70
	Camille Amirouche, Inès Berrached, Amandine Michon, Florence Wong et Tommy Khamvongsa	
	Tous experts.	74
	Christine Ravanat	
	Le pouvoir d'expertise	78
	Martin Sergent	
Chapitre 6	Pouvoir de connexion.	82
	Connexion, procédés, lobbys, vices et vertus	83
	Nicolas Robin	
	La stratégie du réseau.	87
	Isabelle Roux-Buisson	
Chapitre 7	Pouvoir de référence	91
	Les cinq attributs du pouvoir de référence.	92
	Raphaëlle Laubie	
	Comment devenir un manager inspirant ?	96
	Frédéric Le Serrec	
Chapitre 8	Pouvoir de conviction.	100
	Douze hommes en colère	101
	Pierre-Marie Argouarc'h	
	Le management des trois pouvoirs®	104
	Vincent Eurieult	
	La puissance de l'écoute	109
	Anne-Claire Figuié	

PARTIE 2

INCIDENCES DU POUVOIR

Chapitre 1	Addiction	114
	L'ivresse du pouvoir	115
	Jean-Pierre Hulot	
	Addiction, entre perte de repères et abus de pouvoir	119
	Philippe Wattier	
Chapitre 2	Altruisme	124
	L'altruisme pour mission	125
	Didier Pitelet	
	Mettre l'économie au service de la société	129
	Bertrand Moingeon	
Chapitre 3	Apparence	132
	Le corps-à-corps du pouvoir	133
	Philippe Gabilliet	
	Le pouvoir en apparence	137
	Raphaëlle Laubie	
Chapitre 4	Argent.	141
	Argent, pouvoir et transgression.	142
	Jean-Philippe Bouilloud	
	Éthique des affaires inspirée de la pensée d'Hannah Arendt.	146
	Raphaëlle Laubie	
Chapitre 5	Bonheur	150
	Pouvoir généreux et bonheur partagé.	151
	Dominique Barreau	
	Plaisirs égoïstes ou bonheur altruiste ?	155
	Raphaëlle Laubie	
Chapitre 6	Célébrité	159
	Le tout pouvoir des célébrités	160
	Christian Montabrun	

	De l'influence à la défiance, il n'y a qu'un pas	164
	Véronique Morali	
Chapitre 7	Confiance	168
	Pouvoir et confiance en soi, un jeu d'équilibriste	169
	Virginie Galtier	
	Confiance : le pouvoir de la fiabilité	173
	Raphaëlle Laubie	
Chapitre 8	Défiance	177
	Secret de défiance	178
	François-Xavier Leroux	
	L'invitation au doute	182
	Xavière Thomazo	
Chapitre 9	Égocentrisme	186
	Hubris et déraillement des dirigeants	187
	Frank Bournois	
	Pouvoir, égocentrisme et capacité d'action	191
	Bruno Chaintron	
Chapitre 10	Perte de liberté	195
	De la relation hiérarchique	196
	Laurence Branthomme	
	Le pouvoir nous ferait-il perdre notre liberté ?	200
	Anne Vaucheret	
Chapitre 11	Sexualité	204
	Pouvoir et sexualité : un tandem en mutation	205
	Delphine Buisson	
	Pouvoir, sexe et infidélité	209
	Raphaëlle Laubie	
Chapitre 12	Solitude	212
	La solitude change le monde	213
	Yann Le Galès	
	Solitude du pouvoir et antidotes	217
	Nathalie Bonnecarrère	

CONCLUSION.	221
Raphaëlle Laubie	
POSTFACE.	225
Bris Rocher	
BIBLIOGRAPHIE.	227
REMERCIEMENTS.	233
À PROPOS DU CERCLE DU LEADERSHIP	235

PRÉFACE

*« Presque tous les hommes peuvent faire face à l'adversité ;
mais si vous voulez tester la capacité de quelqu'un, donnez-lui le pouvoir. »*

Abraham Lincoln

Je n'ai jamais été formé au management. J'ai appris sur un terrain miné de ses multiples contraintes circonstanciées.

De ces contraintes est certainement né un management atypique qui a insufflé un formidable état d'esprit au sein des équipes. Ce fameux « esprit Canal » pour ma période du même nom.

Ces contraintes pouvaient concerner le recrutement et la motivation des équipes, les modèles économiques, le marché, les politiques, la technologie, les réglementations... Il nous fallait constamment réviser nos stratégies en fonction de ces obligations et garder le doute en tête. J'ai donc fini par apprivoiser les doutes pour les transformer en atouts. Ils offrent d'incomparables ressources. Les doutes réveillent, récusent les certitudes, permettent la remise en question, vous éclairent sur les alternatives... Chaque doute me branchait en mode de vigilance accrue et ce cocktail contrainte-doute m'allait bien. J'aime assez me sentir toujours en danger... Et puis, finalement, nous arrivions le plus souvent à franchir et dépasser chaque obstacle par un déploiement de créativité qui nous a offert de très beaux succès et permis de nous relever de nos échecs.

C'est sans doute le paradoxe de cette contrainte qui effraie en même temps qu'elle vous donne ce magnifique élan vers les solutions et parfois le succès. La contrainte a été en quelque sorte un fantastique catalyseur d'idées et de créativité, exigeant que nous donnions constamment le meilleur de nous-mêmes.

Ma vision du management, du leadership ou de l'exercice du pouvoir – très fortement influencée par mon intuition –, devait certainement être en fort décalage avec les tendances classiques. Bien loin des conceptions traditionnelles, hiérarchiques et centralisées, j'étais constamment au contact des hommes et des femmes qui avaient souvent accepté de prendre eux-mêmes de gros risques pour rejoindre l'aventure Canal.

Les dimensions humaines et relationnelles de mon activité étaient centrales. Je prenais continuellement le pouls de la motivation de chacun et œuvrais dans la transparence la plus complète, afin de propulser les curseurs de responsabilité au zénith. Je n'oubliais en rien que l'entreprise est d'abord une machine à faire du profit dont j'avais la responsabilité. Nos salariés en étaient alors les premiers moyens, qu'il fallait écouter de manière attentive afin de comprendre les idées, les besoins et les soucis...

La gestion de nos talents était une valeur critique de la performance de Canal. Tout comme la circulation de l'information et le respect porté aux managers de la chaîne. Je me suis sans doute inscrit dans l'exercice de ces pouvoirs, attaché au respect porté (pouvoir de référence), à la circulation de l'information (pouvoir d'information distribuée) et la relation de proximité avec les équipes (pouvoir de connexion), parce qu'essentiels.

J'ai bien conscience qu'il existe bien d'autres modes de gouvernance et d'exercices du pouvoir en entreprise, que les auteurs de cet ouvrage explicitent avec talent, inspirés de leurs expériences du terrain. Les multiples incidences du pouvoir, entre bonheur et addiction, altruisme ou égocentrisme, célébrité et perte de liberté... sont également explorées, comme la promesse d'une lecture qui amuse ou interpelle en pleine prise de conscience de ces concepts et incidences largement documentés.

Pierre Lescure

Président, *Molotov TV* et *Festival de Cannes*

AVANT-PROPOS

Didier Pitelet,
Fondateur de La Maison – Henoah Consulting,
MoonPress, StudioMp2 –, Président du Cercle du Leadership

« Il faut avoir une musique en soi pour faire danser le monde. »

Friedrich Wilhelm Nietzsche

Le Cercle du Leadership est un think tank unique dont la raison d'être est d'explorer l'avenir du leadership; loin des modes et des autoroutes de la pensée, il tire de la richesse de vie de ses membres des analyses qui permettent à chacun de progresser sur son propre chemin.

Le sujet des pouvoirs est celui de la posture humaine face aux enjeux de l'autorité, de l'existence même du leader, mais aussi de l'alchimie des relations.

Pouvoir, abus de pouvoir, défaut de pouvoir... L'entreprise qui est censée avoir un but, une raison d'être et une exclusivité culturelle, n'en est pas moins qu'un miroir grossissant de la société civile qui aujourd'hui doute, se déchire, espère aussi. En jeu ? Les rapports au pouvoir.

Les formes institutionnelles du pouvoir sont remises en cause; les postures et réponses d'hier se heurtent à des personnes dont la parole et les sentiments sont exacerbés par les réseaux sociaux.

En entreprise, le pouvoir est également challengé par de nouvelles postures et de nouvelles attentes. Les salariés, et pas uniquement les jeunes Y/Z, semblent se dédouaner des contraintes liées aux formes de pouvoir (hiérarchie, management, expérience) au profit d'une forme de liberté inédite qui bouscule « l'ordre établi ». La situation crée un chaos déstabilisant pour les détenteurs du pouvoir.

Les individus prennent de plus en plus de recul par rapport à la place du travail, non pas pour s'en passer, mais bien pour lui donner un sens dans leur vie. *Sens et pouvoir, sens du pouvoir, pouvoir de sens.*

De la typologie des pouvoirs établie par les différents travaux existants, et notamment inspirée des recherches des psychologues sociaux John French

et Bartram Raven, cet ouvrage explore les principales formes de pouvoirs : pouvoir légitime, pouvoir de récompense, pouvoir coercitif, pouvoir d'information, pouvoir d'expertise, pouvoir de connexion, pouvoir de référence, pouvoir de conviction.

Quelles sont les incidences de ces pouvoirs dans les relations humaines d'aujourd'hui et de demain ? Comment influencent-ils la collaboration, le vivre ensemble et par-delà la place de l'entreprise dans la Cité ?

Mais au-delà de ces réflexions, ce livre nous questionne tous sur notre rapport au pouvoir et notre propre leadership ; il nous interpelle aussi sur les illusions du pouvoir pour nous questionner en profondeur sur son utilité et ses usages.

« La société liquide »¹ de Zygmunt Bauman est aujourd'hui réalité ; elle ne se résume pas à l'impact du digital sur les organisations mais se nourrit des « nouveaux humains », qui veulent influencer sur le cours de vie plus que sur le cours de Bourse. La digitalisation a pourtant une place majeure dans notre sujet, car d'elle sont nés de nouveaux pouvoirs pour le meilleur comme pour le pire.

À l'heure des « fake news » et des influenceurs en tous genres, les sociétés se fragmentent, les replis sur soi se propagent par crainte de peurs ancestrales. L'injonction de transparence provoque les pouvoirs établis, jusqu'à parfois les remettre en cause. Pouvoir des élites, pouvoir du peuple. Finalement, rien de neuf sous le soleil, si ce n'est le pouvoir de l'individu qui désormais a l'intelligence du monde à portée de clic.

Dans un nouveau rapport de force entre « systèmes à pouvoirs » et « pouvoir des individus/société », à quoi doit servir le pouvoir ? En avoir est-il pour autant synonyme de puissance ? Le pouvoir donne-t-il du sens au leadership ou nourrit-il l'illusion de leadership ? Autant de questions dont les réponses appartiennent à chacun, face à sa conscience.

Mais de tous les pouvoirs, celui du cœur est de loin le plus puissant. Encore faut-il ne pas en avoir peur dans l'exercice même du pouvoir.

Face à la nouvelle humanité qui se dessine en entreprise et dans la société civile dans son ensemble, savoir relier les humains plus que les connecter, créer les conditions du partage au nom d'une conscience universelle, et libérer les énergies tant individuelles que collectives, seront les postulats qui mettront celles et ceux en position de pouvoir au service du progrès humain.

Merci à tous les contributeurs de cet ouvrage qui, par leurs talents, nous offrent un voyage inédit sur les routes des pouvoirs.

Bon voyage.

1. Z. BAUMAN, *Modernité et Holocauste*, 2008.

INTRODUCTION

Raphaëlle Laubie,
Entrepreneure, DG du CDL,
Professeure affiliée à ESCP Business School

On ne s'attaque pas à un sujet tel que le pouvoir sans créer un certain malaise. Regardons les choses en face : vouloir s'épanouir professionnellement et réussir sa vie sont des rêves tout à fait légitimes et avouables, mais le désir de pouvoir reste coupable, en parler en deviendrait gênant... La notion même de pouvoir reste ainsi taboue, comme pouvait l'être la sexualité par le passé. Qu'il touche à la sphère personnelle ou professionnelle, le pouvoir nous effraie comme il nous excite. Il s'invite pourtant partout. Le pouvoir est inévitable ; l'ignorer est préjudiciable.

Cet embarras ne nous empêche cependant pas de nous questionner secrètement sur notre propre relation au pouvoir. Est-il si désirable ? Ne nous fait-il pas peur après tout ? Augmenterait-il notre bien-être, notre bonheur ? Quels en sont les vices cachés ?

Alors questionnons-nous ! Parce que dans chacune des sphères de nos vies, il nous sera bénéfique de reconnaître les jeux d'influence et catégories de pouvoir, tout comme leurs incidences...

Car la volonté d'étendre son pouvoir est, à bien y réfléchir, un réflexe très humain. Dès l'enfance, n'a-t-on jamais recherché, d'instinct, à prendre le contrôle sur d'autres enfants ou adultes qui nous entouraient ? Le sentiment de puissance n'apporte-t-il pas satisfaction, impression d'accomplissement et de développement de soi ? *A contrario*, le sentiment d'impuissance n'est-il pas avilissant et ne nous rend-il pas malheureux ?

Pour Nietzsche, le pouvoir relève même du bonheur, le bonheur étant tout simplement « *le sentiment que la puissance croît* ».

Le pouvoir s'accompagne en effet d'une mise en tension de nos sens et d'un vif enthousiasme animés par une augmentation de dopamine dans le cerveau. Ce sentiment de pouvoir nous amène à toujours le rechercher et l'augmenter pour bénéficier du plaisir qu'il suscite, même s'il peut parfois

se révéler destructif ou abusif pour l'entourage ou les collaborateurs. Il faudra alors savoir composer avec cette ambivalence et ne pas céder aux tentations pernicieuses qui accompagnent tout pouvoir. Kant nous invite à la mesure quand il souligne que : « *la possession du pouvoir corrompt le libre jugement de la raison* ».

Aussi, il faudra savoir camoufler ou idéalement rejeter de trop fortes ambitions ou avidités qui pourraient manquer de nuance, d'élégance et surtout d'altruisme. Il sera en effet de bon ton d'éviter la coercition ou les menaces pour exercer son pouvoir avec noblesse, justesse et pondération et y préférer les stratégies d'influence menées le plus souvent de manière indirecte.

Machiavel ne soulignait-il pas : « *Que pour être efficace, il faut cacher ses intentions !* ». Car on reste, quoi qu'il en soit, dans le jeu du pouvoir, ce qui n'a jusque-là rien de funeste. Et puis, ceux qui prétendent rejeter toute relation de pouvoir ne sont-ils pas eux-mêmes dans la manœuvre ? En effet, réserver à chacun le même traitement sous le sceau d'une approche plus égalitaire, et en dépit des différences de compétences des uns et des autres, n'est-ce pas là l'application d'une autre stratégie de pouvoir, qui défie le juste ordre et crée favoritismes infondés et frustrations ? De même, ceux qui rejettent tout jeu de pouvoir en prônant l'action la plus directe et l'honnêteté la plus tranchante, ne s'engagent-ils pas dans des raccourcis très escarpés qui pourraient manquer de clairvoyance et les éloigner malgré eux d'une certaine forme de vérité ?

« *La vérité pure et simple est très rarement pure et jamais simple* », disait Oscar Wilde.

8 CATÉGORIES DE POUVOIR

Une manière conventionnelle de définir le pouvoir consiste à faire référence aux capacités d'obtenir quelque chose ou d'influencer les résultats d'une action par le moyen de sources ou stratégies d'influence, telles que l'accès à l'information, l'expertise, les liens sociaux ou la réputation... La relation entre le pouvoir et l'influence reste étroite, tant il est difficile d'influencer sans posséder et user d'une certaine catégorie de pouvoir dans les relations.

Alors, fort de ce ou ces pouvoirs, qu'y a-t-il derrière ce concept d'influence ?

En psychologie sociale, l'influence est assimilée au pouvoir et, dans les théories comme dans la pratique, l'influence apparaît comme un rapport entre un individu doté de ressources psychologiques (crédibilité, autorité, pouvoir...) et sa cible, qui en manquerait. De là à considérer l'influence d'un œil suspicieux,

il n'y a qu'un pas, comme le prouvent de nombreuses études sur la manipulation, la persuasion, l'engagement, qui ont connu un fabuleux succès en psychologie sociale, mais aussi auprès du grand public. On se rappelle notamment le *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*² de Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent Joule ou encore *Influence et manipulation*³ de Robert Cialdini. On dessine alors l'influenceur sous l'angle d'un manipulateur qui use de son pouvoir pour obtenir ce qu'il souhaite.

Nous pourrions alors distinguer les stratégies d'influence dures et douces, l'exercice de l'influence douce étant un aspect fondamental de la vie en entreprise. Il est difficile d'imaginer qu'une organisation puisse fonctionner efficacement sans que ses membres ne s'engagent dans des tentatives spontanées d'influence latérale (vers les collègues) ou ascendante (vers le supérieur hiérarchique).

Plus précisément, quelles sont les catégories proposées par les études ?

Selon les psychologues sociaux John French et Bartram Raven⁴, il existe 5 sources du pouvoir des managers et leaders, étendues à 7 par la suite : les pouvoirs légitime, de récompense, coercitif, d'information, d'expertise, de connexion et de référence.

- Le pouvoir légitime repose sur le statut d'une personne (N+1).
- Le pouvoir de récompense résulte de la capacité d'une personne à récompenser (augmentations, promotions...).
- Le pouvoir coercitif repose sur la crainte de sanctions ou autres outils de coercition.
- Le pouvoir d'information résulte de la capacité d'une personne à contrôler l'information.
- Le pouvoir d'expertise repose sur le niveau de compétences et de connaissances.
- Le pouvoir de connexion repose sur la puissance du réseau.
- Le pouvoir de référence repose sur l'admiration ou le respect portés.

2. J.-L. BEAUVOIS et R.-V. JOULE, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, PUG, 2014.

3. R. CIALDINI, *Influence et manipulation*, First, 1984.

4. J. R. P. FRENCH, B. RAVEN, "The bases of social power". In D. CARTWRIGHT, A. ZANDER. *Group dynamics*. Harper & Row, 1959.

RÉPUTATION OU POUVOIR DE RÉFÉRENCE ?

Si l'on s'intéresse à la réputation ou au pouvoir de référence, de nombreuses célébrités incarnent des modèles de valeurs et d'initiatives au service de causes sociales. Cette exemplarité leur confère ce pouvoir de référence soutenu par leur réputation et leurs engagements.

« L'élégance est la seule beauté qui ne se fane jamais. »

Audrey Hepburn

Après avoir mis un terme à sa carrière d'actrice, Audrey Hepburn consacra une grande partie de sa vie à l'UNICEF pour en devenir l'ambassadrice itinérante en 1989. Dévouée à l'aide et la protection des enfants les plus défavorisés, elle se vit remettre la plus haute distinction honorifique civile américaine, la Médaille Présidentielle de la Liberté.

« L'égalité des sexes libère non seulement les femmes, mais aussi les hommes soumis aux stéréotypes du genre. »

Emma Watson

En 2014, l'actrice Emma Watson, nommée ambassadrice de bonne volonté par l'ONU Femmes, lança, lors d'un discours au siège des Nations unies, la campagne de solidarité, HeForShe, pour l'égalité des sexes.

« Dans le futur, les leaders seront ceux qui savent donner le pouvoir aux autres. »

Bill Gates

Dans le monde des affaires, Bill Gates fait également référence. Cet autodidacte, seconde fortune mondiale derrière Jeff Bezos, a su alterner les styles de leadership pour encourager la créativité au sein de ses équipes tout en gardant un management autoritaire. En 2006, Bill Gates a annoncé qu'il quittait ses fonctions chez Microsoft pour se consacrer à plein temps à la philanthropie. En 2007, Bill et Melinda Gates avaient fait don de plus de 28 milliards de dollars à des œuvres caritatives, le couple prévoyant de donner à terme 95 % de leur patrimoine à des œuvres de bienfaisance.

Ces actions et chemins de vie font sens pour ces célébrités comme pour ceux qu'ils inspirent. En agissant au service de leurs convictions, ils gagnent le respect et certains aspirent même à suivre leurs voies. À cet égard, ils font preuve d'un réel pouvoir de référence aux yeux du plus grand nombre.

Il existe de nombreuses sous-catégories concernant les stratégies d'influence, et un consensus dans la littérature scientifique s'est développé autour de l'énumération du chercheur Gary Yukl⁵, explicitée en 2002. Ces stratégies d'influence peuvent aisément être reliées aux sources de pouvoir que nous avons déjà énumérées mais, en les rapprochant des 7 sources de pouvoir, une 8^e semble s'imposer, celle du pouvoir de conviction.

Le pouvoir de conviction regroupe la capacité d'une personne à convaincre en argumentant (appel à la raison), en éveillant des émotions (appel aux émotions) ou en sollicitant l'opinion ou les suggestions de la cible pour créer son engagement (appel à la consultation).

Dans les 8 stratégies d'influence retenues par Le Cercle du Leadership, notre think tank, on en revient également à distinguer deux catégories majeures : les stratégies dures (regroupant des pouvoirs formels) et les stratégies douces (regroupant des pouvoirs personnels).

La stratégie dure peut être décrite comme le moyen d'obtenir le résultat souhaité, soit par le biais de demandes directes et autoritaires, soit par le biais de menaces et d'agressions manipulatoires. On revient alors à un concept proche de l'autorité et du pouvoir légitime. Elle concernera donc les pouvoirs dits formels : les pouvoirs légitime, de récompense et coercitif.

La stratégie douce est utilisée lorsque l'influenceur cherche à se conformer de manière rationnelle ou amicale en argumentant, en flattant et en sympathisant avec la cible d'influence. La stratégie douce implique un moyen d'influence moins agressif et plus psychologique, conçu pour garantir un résultat favorable pour la cible et obtenir une soumission librement consentie. Elle concernera donc les pouvoirs dits personnels : les pouvoirs d'information, d'expertise, de connexion, de référence et de conviction.

Les différentes formes de pouvoir et stratégies d'influence affectent le leadership et le succès de chacun. Les approches reposant sur les stratégies d'influence dures peuvent conduire à un style de leadership technocrate et mécanique. Les études ont démontré par exemple que les managers à la tête d'une fonction perçue comme stratégique dans l'organisation faisaient davantage usage de tactiques « dures » que de tactiques « douces ».

5. G. Yukl, *Leadership in Organization*, Prentice Hall, 2002.

Elles soulignent aussi que les leaders peuvent bien sûr mêler les styles en fonction des situations, même si les pouvoirs de référence, d'expertise, légitime ou d'information semblent obtenir de meilleurs résultats ; les pouvoirs de coercition, de connexion ou de récompense dérivant parfois vers de la manipulation. Le pouvoir de référence, détenu par des leaders charismatiques et justes, est sans doute le plus efficace, par l'admiration et le respect qu'il suscite.

Les études indiquent enfin que dépendre uniquement du pouvoir de référence n'est pas une bonne stratégie pour un leader qui aspire à asseoir sa crédibilité. Il est plus judicieux de le doubler du pouvoir d'expertise et de conviction pour un plus grand succès.

8 CATÉGORIES DE POUVOIR⁶

- 1. Pouvoir légitime :** repose sur le statut d'une personne et sa position dans l'ordre hiérarchique.
- 2. Pouvoir de récompense :** résulte de la capacité d'une personne à récompenser ses employés.
- 3. Pouvoir coercitif :** repose sur la crainte de sanctions redoutées par l'employé.
- 4. Pouvoir d'information :** résulte de la capacité d'une personne à posséder et contrôler des informations nécessaires ou recherchées.
- 5. Pouvoir d'expertise :** repose sur le niveau de compétences et de connaissances possédées ou perçues.
- 6. Pouvoir de connexion :** repose sur la puissance du réseau.
- 7. Pouvoir de référence :** repose sur le respect et l'admiration portés.
- 8. Pouvoir de conviction :** repose sur la capacité d'une personne à convaincre en argumentant (appel à la raison), éveillant des émotions (appel aux émotions) ou sollicitant l'opinion ou suggestions de la cible pour créer son engagement (appel à la consultation).

6. Typologie retenue par Le Cercle du Leadership.

ABUS DE POUVOIR ET ESTIME DE SOI

Qu'il s'agisse du Rubygate, ce scandale sexuel portant sur les soirées libertines que l'ex-chef du gouvernement italien Silvio Berlusconi aurait organisées dans sa villa à Arcore; ou encore du harcèlement moral que vit au quotidien mon amie Géraldine travaillant dans un grand groupe et dont la N+1 est atteinte d'un trouble de la personnalité narcissique, le pouvoir invite à la démesure. Il nécessite une responsabilisation des acteurs en raison des multiples possibilités d'abus qui peuvent s'illustrer par des actions ou demandes sortant du cadre professionnel.

Deux aspects du pouvoir rendent les managers vulnérables à en abuser: sa nature relationnelle et son possible usage non rationnel. Sa nature relationnelle est due à cette dépendance hiérarchique plaçant le subordonné en position de dépendance ou faiblesse. Son usage non rationnel s'illustre notamment quand les conflits se manifestent. L'usage du pouvoir est spécifique au contexte des organisations qui ont leur part de rivalités manifestes et latentes. Leurs conduites deviennent souvent politiques ou émotionnelles, et parfois irrationnelles.

Géraldine me racontait combien les comportements de sa responsable étaient imprévisibles, comment cette dernière jonglait avec ses victimes qu'elle choisissait au sein de son équipe au gré de ses humeurs, dans quel état de stress et de frustration quotidienne cette situation la plaçait, le caractère inextricable de ces jeux de pouvoir pernicieux, du fait que sa responsable était aussi «*la femme du boss*»...

L'abus de pouvoir se produit quand un individu possède un haut degré de pouvoir sans être tenu responsable des conséquences résultant de son utilisation. Le pouvoir est alors corrompu par la réalisation d'objectifs personnels de celui qui en abuse.

Le pouvoir offre pourtant cette capacité de créer de la valeur par la collaboration. Au sein d'un groupe, cette capacité respecte une distribution inégale et proportionnée, de sorte que les personnes les plus puissantes ont plus d'autorité et d'autonomie que les autres. Lorsque cette distribution devient disproportionnée jusqu'à tomber dans l'extrême, le pouvoir se transforme alors en domination avec tous ses abus envisageables, et parfois des indicateurs de pathologies mentales chez les dirigeants.

Dans la plupart des cas d'exercice d'abus de pouvoir, l'autorité hiérarchique et son pouvoir formel sont directement impliqués. Ils se caractérisent