

Au cœur de toutes les interactions humaines, imbriqué dans le tissu même de la vie groupale et organisationnelle, inscrit aux fondements du politique, le pouvoir est une réalité multiforme, difficile à cerner. Une certaine aura de mystère l'entoure, lui conférant un attrait puissant aux yeux de certains, inspirant une répulsion tout aussi forte à d'autres.

Les connotations du terme même de pouvoir sont donc à la fois négatives et positives. Avec bravade, d'aucuns n'hésiteront pas à se déclarer « homme de pouvoir » ou « femme de pouvoir », alors que d'autres récuseront avec force l'étiquette qu'on voudra ainsi leur accoler. Vouloir le pouvoir pour le pouvoir entraîne une certaine réprobation sociale, sans doute teintée de peur, car l'abus de pouvoir, dans notre imaginaire, n'est jamais très loin du pouvoir lui-même...

La meilleure façon de démystifier le pouvoir, c'est encore de l'examiner à la loupe, en l'isolant des jugements moraux que l'on porte spontanément sur lui, c'est d'essayer de comprendre ce qu'il est, de l'appriivoiser. C'est ce que je me propose de faire avec vous dans ce premier chapitre. J'y examine d'abord les liens qu'entretiennent l'influence et le pouvoir, pour voir ensuite si l'on peut légitimement parler de bon ou de mauvais pouvoir. Puis je me penche sur la notion d'abus de pouvoir, en y opposant l'usage judicieux du pouvoir. Le chapitre se termine par l'identification du premier jeu de clés nous permettant d'aller de l'avant dans l'exercice quotidien d'un pouvoir mieux compris.

INFLUENCER, OUI, MAIS EXERCER DU POUVOIR...

Vivement, un petit exercice pour vous situer dans la nébuleuse du pouvoir et de l'influence...

Exercice 1.1 Pouvoir et influence

Appuyez vos réponses à ces questions sur des exemples très concrets, tirés de vos expériences récentes.

- ▶ Dans les activités de tous les jours, comment est-ce que j'oriente les actions de mes proches, y compris celles de mes enfants ?

- ▶ Est-ce que je consulte mes amis quand j'ai des choix à faire ? Est-ce que je suis leurs conseils ?

- ▶ Mon patron me donne-t-il des consignes précises quant à mon travail, que je dois observer à la lettre sans poser de questions ?

- Avec mes collègues, est-ce que nous échangeons sur nos façons de faire ? Nos expériences respectives ont-elles un impact sur nos façons d'agir ?

- Dans chacun des exemples qui précèdent, s'agit-il d'influence ou de pouvoir ?

- À mes yeux, qu'est-ce qui distingue l'influence du pouvoir ?

Commentaire sur cet exercice à la page 122.

Dans bon nombre de groupes et d'organisations – et ce, particulièrement en milieu communautaire ou dans les groupes où se retrouvent surtout des femmes –, la vision que l'on a du pouvoir est plutôt négative. Certains théoriciens du pouvoir le considèrent aussi comme étant nécessairement associé à la coercition, à la contrainte, voire à la violence. L'influence quant à elle serait une façon beaucoup plus douce d'obtenir ce que l'on veut d'une autre personne.

Par exemple, si mon enfant s'engage dans la rue au moment où arrive une voiture et que je lui dis : « Attention, il y a une voiture », s'agit-il de pouvoir ou d'influence ? Si je saisis vigoureusement son bras pour l'empêcher de se faire renverser, s'agit-il de pouvoir ou d'influence ? Et si j'agis de la même façon pour le forcer à aller se coucher alors qu'il me résiste et s'oppose à ma volonté ? Y a-t-il une différence de nature entre le pouvoir et l'influence ? Dans les deux cas, comme dans les réponses que vous avez données dans l'exercice 1.1, ce que l'on tente de faire, c'est soit d'amener l'autre à modifier son comportement afin de le rendre conforme à nos attentes, soit de l'inciter à nous aider à orienter notre action. Il y a donc là des tentatives d'influence et des invitations à nous influencer qui peuvent se concevoir comme des actes de pouvoir ou comme des actes de soumission au pouvoir des autres. Nous en arrivons ainsi à la définition suivante du pouvoir.

Définition du pouvoir

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.

Avec cette définition, on voit que ce ne sont pas seulement les comportements de l'autre que nous visons lorsque nous cherchons à l'influencer. Nous pouvons aussi vouloir provoquer des changements dans ses attitudes, dans ses valeurs, dans ses idées. Le pouvoir est donc omniprésent dans la vie sociale, il caractérise toutes les interactions par lesquelles nous souhaitons voir des changements chez la personne ou au sein du groupe que nous cherchons à influencer, ou dans leurs décisions, que cela soit conscient ou non. Ainsi,

le tout petit bébé exerce-t-il dès sa venue au monde son pouvoir au sein de la cellule familiale. Dès qu'il pleure, sa mère ou son père accourt pour le nourrir, le changer, le langer, le bercer. Le poupon n'est pas du tout conscient de son influence et, pourtant, toute la dynamique familiale est modifiée par sa seule présence. Les actes de pouvoir vont ensuite se poursuivre tout au long de sa vie, et l'enfant se mettra très tôt à tester les limites de ce pouvoir, les parents ayant pour leur part à apprendre à établir ces limites, par l'exercice de leur propre pouvoir.

Il en va de même avec ses amies, ses collègues, son mari, sa conjointe, son patron, sa supérieure immédiate, son chef politique. L'interaction humaine est faite de tentatives d'influence individuelles ou collectives, très simples ou très complexes, immédiates ou construites dans le temps au moyen de plans d'action à plus ou moins long terme. Ces tentatives réussissent parfois, d'autres fois non. Mais elles visent toujours à amener un changement allant dans le sens de ce que l'on désire, à influencer l'autre ou les autres en ce sens. Paradoxalement, elles peuvent entraîner des changements que nous n'avions pas prévus, qui peuvent même être contraires à nos souhaits. Par exemple, si en tant que chef de parti, j'exige que l'on suive la ligne que j'ai définie et que le refus de s'y conformer d'un membre important de mon parti l'amène à donner sa démission, ce n'est certes pas le changement que je voulais introduire ! Les actes de pouvoir ne sont pas à sens unique, ils entraînent des réactions : l'autre aussi a ses visées et cherche à m'influencer.

On l'aura noté, j'utilise de façon presque interchangeable les termes de pouvoir et d'influence. Cela correspond à ma vision du pouvoir et ma définition de l'influence reflète ce choix.