

LE POUVOIR DANS LE GROUPE*

(Première partie)

Max KUPELESA
Ilunga, Jésuite.

Psychologue
de l'éducation
Professeur à
l'Université de
Kinshasa (Faculté
de Psychologie
et Science de
l'Éducation).
Recteur de
l'Université de
Kikwit.
kupelesam@gmail.
com

*L*e plus fort n'est jamais assez fort pour être toujours maître, s'il ne transforme sa force en droit et l'obéissance en devoir, disait Rousseau¹. Cette remarque nous plonge directement au cœur de la problématique du pouvoir dans un groupe, en posant la question de sa légitimité. Cette question est probablement un des enjeux essentiels de toutes les sciences humaines, et l'objet privilégié des sciences politiques et des débats actuels.

Plusieurs chercheurs en psychologie sociale, à leur manière, ont réfléchi à cette question de façon pragmatique, en cherchant à savoir ce qui fait que ça marche, et jusqu'à quel point ça marche. On peut trouver là une explication au fait que dans la littérature psychosociale, le pouvoir a été très souvent abordé par le biais de notions telles que le commandement, le leadership, l'influence, l'autorité, mal discernées entre elles, et dans lesquelles le pouvoir est à la fois omniprésent et banalisé.

Le leadership

* Nous publions ici la première partie de cette réflexion sur "Le pouvoir dans le groupe." La seconde le sera dans le prochain numéro (517).

Nous pouvons considérer que les études sur le leadership constituent les premières approches psychosociales du pouvoir, puisque la plupart des auteurs qui étudient le leadership le présentent comme une notion susceptible d'éclairer les problèmes liés à l'acquisition et à l'exercice du pouvoir. Or, dans ces études, le terme de leader désigne indifféremment l'individu le plus influent, la personne la plus populaire, ou la plus active, l'individu préféré, ou le chef choisi, élu ou imposé. Le dénominateur commun de tous ces leaders, c'est l'influence prépondérante qu'ils exercent sur un groupe. Dans cette perspective,

1 J.J.Rousseau, *Du contrat social*, 1792.

le pouvoir est associé à l'influence maximum qu'un individu peut avoir sur d'autres. Mais l'impact des situations dans lesquelles elle s'exerce n'est pas pris en compte. En particulier, ne sont pas distinguées les situations hiérarchiques dans lesquelles le pouvoir correspond toujours à une délégation² et qui impliquent des positions de pouvoir, par définition inégales.

L'autorité

Par ailleurs, il a longtemps semblé que c'était à travers des recherches sur l'autorité qu'on pouvait mener une approche spécifiquement *psychologique du pouvoir*. En effet, l'autorité étant considérée comme le pouvoir d'obtenir, sans recours à la force, un certain comportement de la part de ceux qui y sont soumis, une telle définition, qui met en évidence les aspects psychiques et relationnels de l'autorité, en permet une investigation psychologique.

Mais une centration sur l'autorité, qui fait l'économie d'une réflexion sur ses rapports au pouvoir, aboutit à l'occultation de celui-ci³. L'autorité est alors étudiée comme une fonction nécessaire et primordiale à la bonne organisation, à la bonne performance d'un groupe, et on cherche les conditions de ce fonctionnement optimum. Dans cette perspective, on ne parle plus du pouvoir mais d'autorité et d'influence. Il n'est pas question de rapports sociaux mais de relations humaines, pas question d'enjeux politiques mais d'enjeux techniques et opératoires. A travers ce glissement de pouvoir à autorité, c'est essentiellement la question du conflit qui est occultée, dans un ensemble théorique et idéologique qui valorise le consensus.

Pouvoir et autorité

La référence au sociologue Max Weber⁴ est courante et éclairante pour préciser les rapports entre pouvoir et autorité. Pour Max Weber, le pouvoir correspond à l'usage légitime de la violence, et l'autorité est ce qui justifie aux yeux d'une communauté l'exercice du pouvoir. L'autorité est donc synonyme de pouvoir légitime, et si Weber définit trois types d'autorité, c'est qu'il est amené à identifier trois types de légitimité.

L'autorité charismatique

Elle est fondée sur les qualités exceptionnelles du chef, que celles-ci soient réelles ou prétendues. Ce qui amène les subordonnés à obéir au chef, ce qui légitime son autorité, c'est leur croyance en ses dons exceptionnels.

2 J.L.Beauvois, *Les illusions libérales, individualisme et pouvoir social*, Grenoble, PUG, 2005.

3 E. Enriquez, La notion de pouvoir. In G. Palmade

4 M. Weber, Types d'autorité, in A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale, Textes fondamentaux*, Paris, Dunod, 353-358

C'est le cas d'un prophète, d'un chef rebelle, d'un chef de parti politique, d'un dirigeant sportif ou d'entreprise, etc. Ce type d'autorité est instable et s'effondre si la croyance s'affaiblit et n'est pas confirmée par les victoires, les miracles, les succès et la prospérité des gouvernés.

Dans ce contexte, la question de la succession est toujours problématique, car la légitimité de ce pouvoir n'est pas organisée dans un système de normes, et dépend uniquement de la croyance dans les capacités magiques et surhumaines du chef.

L'autorité traditionnelle

Elle repose sur la norme selon laquelle ce qui a existé est légitime. Elle s'enracine donc dans les usages et les coutumes, et, elle est renforcée par la succession clanique. Ce type d'autorité pérennise de grandes inégalités.

L'autorité rationnelle légale

La légitimité de cette autorité s'appuie sur le respect, par le chef et les subordonnés, de règles établies selon des procédures rationnelles et formelles. Elle implique une stricte délimitation de l'autorité de chacun à travers un système hiérarchique et une dépersonnalisation des rapports : l'accent n'est plus mis sur les personnes mais sur des fonctions, qui impliquent, pour ceux qui les assument, des droits et des devoirs clairement établis par des lois et des règlements.

Ce que propose Max Weber n'est évidemment qu'une typologie et dans la réalité, on ne trouve jamais un de ces types d'autorité à l'état pur, mais des combinaisons variables entre elles.

Ainsi, les entreprises et les administrations aujourd'hui sont caractérisées par la prédominance de l'autorité rationnelle légale. Mais René Sainsaulieu⁵ fait remarquer à juste titre qu'une des fonctions des services du personnel ou des relations est d'entretenir ou de rénover l'esprit charismatique, à travers lequel on tente de remédier à l'impersonnalité et à la passivité qu'engendre la stricte observance des règles, et à revaloriser la notion de chef. De même l'autorité traditionnelle n'y est pas absente.

Ce qu'il faut bien voir, c'est que chacune des autorités repérées par Max Weber indique le mythe ou l'idéologie qui légitiment la forme de pouvoir. L'idéologie politique ne légitime pas seulement le recours éventuel des autorités à la violence, elle les dispense d'en user en justifiant l'obéissance à leurs commandements.

La légitimité est donc le pôle antithétique de la force et tout système de pouvoir se constitue à partir de ces deux références, la force et la légitimité. La première n'a pas forcément à s'exercer, il suffit qu'elle existe comme

⁵ R. Sainsaulieu, *L'effet de la raison dialectique*. Tome 1 : *Théorie des ensembles pratiques*, Paris, Gallimard, 1981.

menace. La seconde est ce par quoi un pouvoir se donne comme « bien-fondé ». Elle a toujours partie liée avec des systèmes de représentation et d'explication (idéologie et croyances) qui le légitiment et qui justifient le type d'organisation sociale qui assure son maintien et son emprise.

C'est parce qu'il ne peut être réduit à l'exercice de la force, bien que celle-ci soit un de ses éléments constitutifs, que le pouvoir est un phénomène complexe et ambigu, qui provoque selon le cas soumission ou révolte, acquiescement ou même adhésion enthousiaste, et qui peut être en même temps accepté en tant que garant de l'ordre et de la cohésion sociale, envié ou recherché comme signe de puissance et de reconnaissance sociale, et contesté, car il justifie et entretient les inégalités socio-économiques.

Différentes approches

Nous pouvons distinguer cinq niveaux d'appréhension des phénomènes de pouvoir, suivant qu'il est considéré comme un attribut, comme une fonction, comme une relation, comme un système ou comme le reflet de l'identité du groupe.

Nous présentons succinctement dans ce qui suit ces cinq niveaux d'appréhension, puis quatre de ces niveaux, ceux dont les contributions sont les plus pertinentes pour l'appréhension du phénomène de pouvoir, seront aussi abordés.

Le pouvoir comme fonction

Tout groupe, dont les finalités impliquent une diversification et une complémentarité des tâches, développe un principe organisateur qui coordonne et contrôle sa production. Les deux pôles de la production et de l'organisation peuvent être plus ou moins éloignés. Alors que, dans les petits groupes ou dans les systèmes d'autogestion, ils peuvent être pris en charge par les mêmes personnes, les grandes organisations se caractérisent par la séparation des centres d'organisation et de production, et par la mise en place du couple dirigeants-exécutants, dans lequel ces derniers sont plus ou moins dépossédés de ce qui touche à l'organisation de leur travail, et écartés des centres de décision qui le finalisent.

Dans plusieurs études qui s'attardent sur les aspects fonctionnels du pouvoir, les implications et les conséquences de cette séparation ne sont pas prises en compte. Elles s'articulent autour de la notion de leadership considéré comme une fonction nécessaire et primordiale à la bonne marche et à l'efficacité des groupes et s'attachent à préciser ses modalités et les conditions optimales de son exercice.

Que les recherches soient effectuées dans le cadre du laboratoire, de l'observation des petits groupes, ou sur le terrain, dans des organisations variées, elles s'accordent à dégager deux dimensions essentielles du leadership⁶.

Deux dimensions du leadership

Ces deux fonctions transparaissent concrètement dans les comportements du leader. L'une concerne l'efficacité du groupe, la réalisation de son but, et tout ce qui peut être mis en œuvre pour qu'il réussisse sa tâche, atteigne son objectif. On touche ici aux aspects opératoires, techniques et méthodologiques qui permettent la production du groupe.

L'autre concerne la conservation du groupe et tout ce qui peut être mis en œuvre pour préserver ou développer un climat qui assure sa cohésion et l'envie chez les participants de s'y maintenir. Ceci dépend du degré d'intérêt et de motivation pour la tâche, ainsi que des relations qui se tissent entre les différents membres. Cette dimension touche aux aspects émotionnels et affectifs, aux valeurs partagées ou contestées qui fondent le groupe. Elle se développe selon des modalités conscientes et inconscientes, ces dernières impliquant en particulier l'imaginaire du groupe, l'humeur du leader et des membres.

Fonctions requises du leader ou responsable du groupe

a. Fonctions de production

- Aider le groupe à accomplir sa tâche et progresser vers ses objectifs :
- Proposer des buts, définir les problèmes, suggérer des procédures ;
- Donner des informations, des idées ;
- Encourager le traitement de toutes les informations ;
- Reformuler les idées et suggestions émises ;
- Résumer, établir des synthèses ;
- Chercher à réaliser l'accord de tous (consensus) sur une conclusion possible.

b. Fonctions de régulation ou de maintenance du groupe

- Aider à la cohésion du groupe, maintenir les communications au sein du groupe :
- Inciter chacun à s'exprimer ;
- Se faire l'écho des sentiments ressentis par le groupe ;
- S'attacher à réduire les tensions ;

6 M. Kets de Vries, *La face cachée du leadership*, Paris, Pearson, 2010.

- Susciter des compromis, des rapprochements et/ou aider à reconnaître les divergences, les dédramatiser, aider à prendre en compte les différentes alternatives ;
- Faciliter les communications entre les membres, et la participation de tous.

Les deux dimensions du leadership s'actualisent dans des comportements concrets, que plusieurs auteurs se sont efforcés de préciser, à partir de l'observation de groupes de travail en réunion-discussion.

La mise en évidence de ces deux dimensions a amené à des recherches sur leurs effets. On a voulu mesurer, en particulier, l'impact d'une centration sur la tâche ou sur les personnes de la part des dirigeants, sur la satisfaction et l'efficacité des subordonnés. Les résultats de ces recherches mettent en évidence une liaison entre une attitude des dirigeants centrée sur les personnes et la satisfaction des subordonnés. Ils ont cependant été critiqués à juste titre, car l'enchaînement causal peut être inversé. En effet, dans ces recherches, la considération des supérieurs pour les subordonnés est mesurée à partir des descriptions faites par ces derniers. Il se pourrait alors que ce soit parce que (pour une raison ou une autre) un subordonné a une attitude positive vis-à-vis de son supérieur qu'il le décrit comme attentif aux besoins et aux opinions de son personnel.

En définitive, ces deux dimensions (centration sur le but, centration sur les personnes)⁷, ne permettent pas de bien définir un style de commandement idéal, ni de prévoir les effets de tel type de comportement d'un chef sur la satisfaction et l'efficacité de ses subordonnés. Car beaucoup d'autres éléments entrent en ligne de compte : les attitudes, les besoins, les attentes des subordonnés ; les normes et les valeurs qui sont les leurs ; les caractéristiques et les exigences particulières d'une tâche ou d'une situation ; les caractéristiques du groupe ou de l'organisation et sa structure de pouvoir.

Les caractéristiques de la situation

Les travaux de Fiedler⁸ représentent une tentative pour étudier l'efficacité du leader, en tenant compte de différentes variables et de leur interaction, dans une situation donnée. Après avoir, lui aussi, noté l'insuffisance d'un modèle bidimensionnel du commandement qui ne s'attache qu'aux attitudes du chef, il propose d'établir une typologie des situations, caractérisées selon trois variables.

- Les rapports affectifs entre le chef et les subordonnés qui déterminent la « popularité » du chef. Ces rapports peuvent être bons, médiocres, mauvais.

⁷ G.A. Yukl, *Leadership in organizations*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 2002.

⁸ R. Ayman, M.M. Chemers, F. Fiedler, The contingency model of leadership effectiveness : Its level of analysis. *Leadership Quarterly*, 6 (2), pp . 147-167.

- La structure de la tâche, définie selon quatre critères : « la congruence » qui renvoie à la possibilité existant ou non de vérifier directement la qualité et la pertinence des décisions et des solutions ; la « clarté du but » (l'objectif de la tâche est-il clair ?) ; la « multiplicité des chemins vers le but » (y-t-il ou non plusieurs procédés pour atteindre l'objectif) ; la « spécificité de la solution » (existe-t-il une ou plusieurs solutions pour résoudre le problème qui se pose au groupe ?).
- Le pouvoir dont le chef est investi dans l'organisation. Celui-ci varie en fonction des moyens institutionnels dont il dispose pour se faire obéir des membres du groupe (droit de choisir ou de révoquer les membres du groupe, droit d'accorder ou refuser des récompenses, etc.).

En croisant ces trois variables, Fiedler définit plusieurs types de situations plus ou moins favorables au leader. A partir de nombreuses recherches effectuées aussi bien en laboratoire que dans des organisations, dans lesquelles il distingue les leaders orientés vers la tâche de ceux orientés vers le groupe, Fiedler conclut que le leader orienté vers la tâche est efficace dans l'atteinte des objectifs du groupe quand la situation lui est très favorable ou très défavorable. Quant au leader centré sur les personnes et sur le groupe il n'est efficace que dans les situations intermédiaires c'est-à-dire a priori ni très favorables ni très défavorables.

Plus globalement, l'intérêt des travaux de ces auteurs consiste dans sa tentative d'étudier *l'efficacité du leadership* non par une simple mise en relation des comportements du chef et de la performance du groupe, mais en tenant compte de différentes variables (y compris non psychologiques) qui interviennent dans une situation de commandement.

Le pouvoir comme relation

Mettre l'accent sur la dimension relationnelle du pouvoir, c'est tenir compte du fait qu'il ne devient effectif que parce que des individus s'y soumettent (quelles que soient par ailleurs les raisons de cette soumission, contrainte, peur, confiance, admiration, etc.). Dans ce sens, il peut être considéré comme la résultante d'une interaction dont il s'agira d'étudier la spécificité.

Dimension psycho-affective du pouvoir

Le fait que la relation du pouvoir ait une assise psychique n'est guère contesté, même si son étude est problématique.

Déjà Le Bon⁹ et Tarde¹⁰ avaient érigé leur psychologie des foules sur ce contact : quels que soient les facteurs historiques, techniques ou économiques qui déterminent les phénomènes de pouvoir, c'est par des forces psychiques, affectives et inconscientes que se nouent les relations entre un meneur et une foule. Et c'est en reprenant les descriptions de Le Bon qu'il interprète à la lumière des notions psychanalytiques, que Freud¹¹ définit l'identification comme le fondement du lien social et l'attachement et la soumission au chef comme la conséquence de ce que celui-ci tient lieu d'idéal du moi pour les individus.

L'étude psychanalytique des groupes a permis depuis lors de compléter l'approche freudienne, à partir notamment de la prise en considération de l'ambivalence des affects (qui renvoie au fait qu'une même personne peut être à la fois objet d'amour et de haine) et de la dimension imaginaire et inconsciente du rapport au pouvoir.

Structuration affective et émotionnelle d'un groupe et leadership

A partir de l'observation de classes d'enfants et d'adolescents et de l'interprétation psychanalytique des attitudes observées, Redl¹² met en évidence différentes modalités de la dimension psycho-affective qui cimente et spécifie la relation entre les membres d'un groupe et leur leader, et dans lesquelles non seulement l'amour mais aussi la haine ou la crainte ont un rôle déterminant.

S'il retrouve le cas de figure décrit par Freud, dans lequel les enfants incorporent la personnalité du professeur dans leur idéal du moi, il décrit aussi comment un groupe peut se former autour d'un « tyran » à partir de la crainte que celui-ci provoque et qui amène à intérioriser ses normes, ou comment la cohésion et la solidarité d'un groupe d'élèves peuvent se constituer à partir d'un sentiment de haine intense vis-à-vis du professeur.

Bion, lui aussi sensible à la structuration affective et émotionnelle des groupes, a d'autre part souligné que celui-ci, involontaire, se développait à partir de l'investissement imaginaire du groupe et du leader. Il tire ces conclusions d'une grande pratique de groupes thérapeutiques avec des soldats anglais au cours et après la seconde guerre mondiale.

Pour lui, et ses conclusions ont été largement reprises et confirmées par d'autres études psychanalytiques des groupes, la vie des groupes se développe à deux niveaux :

- A un niveau explicite, manifeste, rationnel et conscient qui touche à la réalisation de la tâche du groupe ;

9 Le Bon, G., *La psychologie des foules*, Paris, PUF, 1963.

10 Tarde, G., *L'opinion et la foule*, Paris, Alcan, 1901

11 S. Freud, *Psychologie collective et analyse du moi*, in S. Freud, *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot, 1970.

12 F. Redl, *Emotion de groupe et leadership*, Paris, Dunod, 1965.

- A un niveau implicite, irrationnel, et pour une bonne part inconscient, qui est justement celui de la « circulation » émotionnelle qui se développe entre les membres du groupe, leader compris, et qui spécifie la relation à celui-ci.

Il lui semble pouvoir dégager en particulier trois états affectifs aux tonalités émotionnelles différentes.

La dépendance

Quand les membres d'un groupe fonctionnent sur ce mode, ils se conduisent comme s'ils attendaient du leader *suggestions, idées, sécurité*, au fond comme si celui-ci était seul capable de satisfaire les besoins du groupe, à la façon d'un sorcier ou d'un démiurge aux pouvoirs plus ou moins magiques.

L'attaque fuite

Dans ce schéma à tonalité persécutive, les individus du groupe se conduisent comme s'ils étaient menacés par un danger qu'il faut *attaquer ou fuir*. Le leader, dans ce cadre, est *celui qui attise leur haine et leur colère* et qui *fournit un ennemi* ou un « contre qui lutter ».

Le couplage

Ici, l'attention du groupe semble tournée vers un événement à venir, heureux, (les élections) capable de transformer le groupe, celui-ci, comme en attente, est aussi plein d'espoir messianique, tendu vers ce qui peut sauver le groupe : nouveau leader, idée ou utopie encore à venir et à construire.

Ces hypothèses de Bion, élaborées dans le cadre particulier de la thérapie, ont eu un impact important, dans la mesure où elles portent un éclairage sur un certain nombre de phénomènes groupaux et collectifs¹³ qui restent incompréhensibles tant que n'est pas prise en compte la dimension imaginaire de la relation qui s'établit entre un meneur et ceux qui le suivent.

Genèse de la soumission à l'autorité

Plusieurs auteurs, et en particulier Mendel¹⁴, considèrent que la soumission à l'autorité a son origine dans la relation parentale, et plus précisément pour Mendel, dans les premières relations du nourrisson à sa mère. Dépendant entièrement de celle-ci pour survivre, son amour pour elle se développera à partir des soins qu'elle lui procure, de même qu'une peur d'être abandonné et de la culpabilité, chaque fois que frustré, il ressentira de l'agressivité contre elle. Autrement dit, le conditionnement à l'autorité est rendu possible par l'inégalité biologique, et s'appuie sur

¹³ Cfr. La dimension paranoïaque de certains chefs adulés, le culte de la personnalité.

¹⁴ G. Mendel, *Pour décoloniser l'enfant*, Paris, Payot, 1971.

les conséquences psycho-affectives de cette inégalité : la peur d'être abandonné et la culpabilité. Celles-ci sont pérennisées et manipulées par l'adulte et persistent inconsciemment à l'âge adulte, provoquant le réflexe de soumission vis-à-vis des détenteurs du pouvoir, qui exploitent ces données psychologiques. Alors les relations du pouvoir sont vécues sur le mode « *psycho-familial* », qui occulte leur vraie nature, qui est politique. La conséquence de cette « régression du politique au psycho-familial » est l'évitement du conflit, et l'impossibilité de penser l'organisation et l'exercice du pouvoir autrement que sous sa forme autoritaire et hiérarchique.

C'est pourquoi, l'analyse de Mendel, loin de n'être qu'un simple constat, vise au contraire à montrer combien la peur inconsciente de l'abandon et la prédominance du schème psycho-familial sont anachroniques et irrationnelles dans les relations entre adultes.

Cette analyse aboutit à une méthode d'intervention dans les organisations qui favorise la prise en compte et l'exercice de la dimension conflictuelle du pouvoir, et propose un autre cadrage de la relation de pouvoir : le lieu privilégié de son élaboration et de son exercice n'est plus la relation interindividuelle entre un chef et son subordonné, des supérieurs et des subalternes, mais la relation entre groupes dont les ressources sont inégales et les intérêts antagonistes.

Leaders transactionnels, transformationnels et charismatiques

La dimension relationnelle du pouvoir amène à différencier plusieurs types de leaders en fonction du type de rapports que ces derniers entretiennent avec les autres membres du groupe et la façon dont ils gèrent leurs attentes. Les leaders *transactionnels*¹⁵ se mettent en phase avec les membres du groupe, en respectant leurs attentes, et en les soutenant au jour le jour dans la tâche qui est attendue d'eux. Les leaders *transformationnels*¹⁶ ne se contentent pas de répondre aux attentes, ils cherchent à les transformer, en formulant des projets pour l'avenir, et en entraînant les membres par leur vision créatrice du futur. Cette dimension visionnaire est également ce qui caractérise les leaders *charismatiques*¹⁷ qui parviennent à provoquer l'enthousiasme de ceux qui les suivent et à les entraîner au-delà des buts habituels du parti ou du groupe, dans de grands projets censés représenter l'intérêt collectif. Il faut dire que les *dimensions inconscientes et émotionnelles* de la relation entre un leader et les suiveurs sont particulièrement prégnantes dans le cas du leader charismatique.

Il semble que les leaders transformationnels et charismatiques permettent d'aboutir à de meilleures performances que les leaders

15 T.A. Judge et alii, *Personality and leadership : A qualitative and quantitative review*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), p. 765-780.

16 B.M. Bass, R.E. Riggio, *Transformational leadership*. Hillsdale, N.J. Lawrence Erlbaum, 2006.

17 A. Marturano, J. Gosling, *Leadership : The key concepts*. N.Y. Routledge, 2008.

transactionnels, en particulier en temps de crises et de changements¹⁸. Ces résultats sont cependant sujets à caution car ils proviennent d'études corrélationnelles. Ils ne sont peut-être que le reflet des théories naïves que les personnes interrogées développent à propos de leurs chefs et de leurs bons résultats.

Les bases du pouvoir

C'est à partir de la définition du pouvoir comme l'influence maximum qu'un individu peut exercer sur un autre, que les bases du pouvoir ont été précisées¹⁹. Le pouvoir, dans ce cadre, est la résultante de la tentative d'influence de l'un et de la résistance éventuelle de l'autre, et sa base, l'élément autour duquel se structure la relation et qui détermine l'obéissance de l'un et le pouvoir de l'autre. French et Raven distinguent, selon leur base, cinq types de pouvoir.

Le pouvoir de coercition

Celui-ci est fondé sur la perception de l'une des personnes que l'autre a la possibilité de lui infliger des punitions (renforcement négatif). L'emploi de sanctions négatives suscite de fortes résistances et pousse celui à qui elles sont destinées à tenter d'échapper à l'autorité de celui qui peut les utiliser. Ce type de pouvoir implique donc une surveillance.

Le pouvoir de récompense

Dans ce cas, l'un des partenaires est en mesure de percevoir que l'autre peut le récompenser pour sa conformité à ses injonctions. Ce pouvoir implique aussi une surveillance, mais qui peut aller en s'atténuant ; car la répétition de renforcements positifs atténue la résistance.

Le pouvoir de référence

Il est fondé sur l'identification de l'influencé à l'influenceur. Dans ce cas, il y a adhésion et conformité à la source d'influence, à partir de l'attraction qu'elle exerce. Ce pouvoir n'implique pas de surveillance, car les exigences de l'influenceur sont facilement intériorisées.

Le pouvoir de compétence

Il est fondé sur la perception d'un des partenaires que l'autre a une expérience ou des connaissances spécifiques dans tel ou tel domaine dans lequel les deux sont impliqués. Il s'agit donc d'un pouvoir limité dont la

¹⁸ B.M. Bass, « Current developments in transformational leadership : Research and application. », in *Psychologist-manager Journal*, 3, 5-21.

¹⁹ B.H. Raven, *A power/interaction model on interpersonal influence : French and Raven thirty years later*. 1992..

base, la compétence, peut être effective ou supposée, et qui ne se maintient que si elle n'est pas remise en cause. Ce type de pouvoir n'implique pas non plus de surveillance.

Le pouvoir légitime

Ce qui fonde ce type de pouvoir, c'est la reconnaissance par l'influencé que l'influenceur *a le droit* d'exercer une action sur lui. Cette reconnaissance implique l'acceptation des valeurs ou du code en vertu desquels le pouvoir de l'un peut s'exercer sur l'autre. Il peut s'agir :

- De l'intériorisation des valeurs culturelles d'une société ou d'un groupe donné (droit d'aînesse, prestige des anciens ou du plus « casse-cou ») ;
- De l'acceptation de la structure sociale du groupe auquel appartiennent les intéressés, de sa structure hiérarchique d'autorité dans laquelle, nous l'avons vu précédemment, l'assignation à une fonction correspond à un ensemble de droits et d'obligations ;
- De l'acceptation d'un système de délégation par désignation ou élection qui suppose que la procédure utilisée ne soit pas mise en question.

Bien entendu, dans la réalité, ces cinq types de pouvoir ne se rencontrent pas à l'état pur mais se chevauchent, dans des effets de renforcement ou de limitation.

Ainsi, dans les organisations, c'est à partir d'une certaine dose de pouvoir légitime que sont précisés les pouvoirs de punition et de récompense qui y correspondent. Par ailleurs, l'emploi du pouvoir de récompense peut avoir des degrés de légitimité différents. Ainsi, French et Raven²⁰ donnent l'exemple du « pot-de-vin » qui désigne une récompense illégitime.

D'une manière générale :

- Plus la base du pouvoir est solide, plus celui-ci est grand ;
- Toute tentative d'exercer un pouvoir hors de sa juridiction en limite la portée ;
- La coercition augmente la résistance et diminue l'attraction pour la source de pouvoir.

Plus globalement, cette classification met bien en évidence les deux dimensions du pouvoir que nous avons évoquées précédemment, l'une coercitive qui se manifeste par la distribution de punitions et de récompenses et qui exige surveillance ; l'autre normative car elle implique l'intériorisation des normes et des valeurs qui légitiment le pouvoir.

20 J.R. French, B.H. Raven, *Les bases du pouvoir social*. Paris, Dunod, 1965.

Enfin, les différentes sources de pouvoir donnent la possibilité à ceux qui le détiennent d'utiliser diverses tactiques ou stratégies pour l'imposer. Ces stratégies dépendent aussi du statut des cibles, des normes en cours et des habitudes culturelles²¹.

Analyse stratégique du pouvoir

La notion de stratégie tire toutes les conséquences de la définition du pouvoir comme relation, qui implique l'idée de réciprocité. Si la relation de pouvoir est déséquilibrée, elle reste cependant un échange dans le cadre d'un groupe où les différents partenaires ont besoin les uns des autres pour atteindre les objectifs communs.

Ce constat est le point de départ d'une analyse stratégique du pouvoir dans les organisations, dont le sociologue français Michel Crozier²² a été l'initiateur.

Pour lui, le comportement stratégique correspond à la capacité d'utiliser les ressources d'une situation, pour atteindre des objectifs personnels. Cette définition renvoie à l'idée que les individus n'acceptent pas d'être uniquement utilisés comme moyens au service de buts fixés par une organisation. Ils utilisent aussi celle-ci selon leurs intérêts propres et y poursuivent des buts personnels, dans les limites qu'imposent les contraintes et les règles de l'organisation. Cette notion de stratégie n'implique pas forcément un calcul rationnel et conscient, elle renvoie plutôt à l'idée que les comportements les plus irrationnels en apparence, s'expliquent en fait par la recherche de satisfaction des individus, malgré les contraintes qui pèsent sur eux.

Dans cette perspective, le pouvoir « est un rapport de forces, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où également l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre »²³, ce qui lui donne la possibilité, sinon de refuser, du moins de marchander les exigences de l'autre, en essayant d'obtenir quelque chose en échange.

Or cette possibilité existe dans la mesure où l'un a réussi à se préserver une zone que l'autre ne maîtrise pas et où son comportement est imprévisible pour l'autre.

L'enjeu des stratégies de pouvoir concerne donc les marges de liberté des uns et des autres, soit qu'ils essaient de préserver leur propre autonomie, soit qu'ils cherchent à réduire celle des autres.

Dans ces conditions, le contrôle d'une « zone d'incertitude », c'est-à-dire d'un secteur ou d'une dimension de l'organisation qui échappe à la prévisibilité, constitue un atout important, pour orienter la relation de pouvoir à son avantage.

21 G.A. Yukl, *Leadership in organization*. Upper Saddle River, Prentice Hall, 2002.

22 M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.

23 *Ibid.* p. 59.

Crozier distingue quatre types de pouvoir, à partir de la mise en évidence de quatre zones d'incertitude pertinentes, la pertinence renvoyant aux besoins de l'organisation.

Le pouvoir résultant de la compétence

Dans le cadre de l'analyse stratégique, la compétence (-connaissance pointue dans un domaine, savoir-faire) est source de pouvoir dans la mesure où elle est rare dans l'organisation (expert plus ou moins irremplaçable) et où le domaine de la compétence est crucial pour la survie de l'expert, et le laisse libre de répondre avec plus ou moins de bonne volonté à ce qu'on attend de lui, c'est-à-dire de négocier les conditions de sa participation.

Le pouvoir résultant des relations avec l'environnement

La survie d'une organisation dépend pour une bonne part de la connaissance qu'elle a de son environnement et des contraintes qu'il impose. Mais celui-ci, changeant, est une zone d'incertitude importante. Ceux des agents qui, par leur réseau de relations à l'extérieur de l'organisation ou par leur fonction (agents commerciaux), peuvent contrôler cette zone d'incertitude, détiennent des atouts importants dans leurs relations de pouvoir.

Le pouvoir résultant du contrôle des informations

La rétention d'informations, phénomène bien connu, est une stratégie de pouvoir qui permet de maintenir les interlocuteurs dans un état d'ignorance, qui limite leurs possibilités d'action ou leur capacité de contrôle, et dans un état de dépendance par rapport à celui qui détient les informations. Disposer d'informations pertinentes est une ressource importante pour orienter une relation de pouvoir à son profit.

Le pouvoir résultant de l'utilisation des règles institutionnelles

Les membres d'une organisation sont d'autant plus à l'aise dans les relations de pouvoir qu'ils connaissent les règles et savent les utiliser. Il y a deux manières d'utiliser une règle, soit en l'interprétant à son avantage, soit en l'appliquant strictement, c'est-à-dire en ne faisant ni plus ni moins que ce qu'elle recommande (grève du zèle), ce qui est une manière de protection et de résistance passive, car dans la plupart des organisations, la stricte observance des règlements ne permet pas d'aboutir aux résultats escomptés. Par ailleurs, lorsqu'on évoque les règles institutionnelles, il s'agit non seulement de celles qui sont dictées par la direction, mais aussi de celles, arrachées parfois de haute lutte par les syndicats (voir. conventions collectives) et qui visent à rendre prévisibles les comportements des directions, et donc à limiter leur arbitraire.

L'analyse stratégique du pouvoir telle que l'ont développée Crozier et ses collaborateurs, insiste, et c'est son intérêt, sur les marges de liberté et d'initiative que les individus peuvent utiliser à l'intérieur d'un contexte institutionnel. Mais cette perspective, qui fait du pouvoir l'enjeu des relations interpersonnelles, masque la prégnance de la dimension institutionnelle du pouvoir et le caractère contraignant et déterminant du système organisationnel dans lequel il s'actualise. ■

CONGO-AFRIQUE

PROTOCOLE DE RÉDACTION : RECOMMANDATIONS

1. **Les projets d'articles** soumis à la revue *Congo-Afrique* traitent de questions relatives à l'Économie, à la Politique, au Droit, à la Vie sociale et à la Culture.
2. **Les articles ne dépasseront pas 6.000 mots (15 pages au maximum).** Une version électronique (en fichier doc.) du projet d'article parviendra à la rédaction de la revue à l'adresse suivante : *congoafrique@yahoo.fr* ou *congoafrique2@gmail.com*. ***Congo-Afrique* n'exige aucun paiement de frais pour le dépôt ou la publication d'un article.**
3. **Les auteurs** sont priés d'indiquer leur(s) nom(s) et prénom(s), leur titre académique ou professionnel, ainsi que l'adresse exacte de leur institution. Ils joindront à leur projet **un résumé (abstract) de 6 lignes maximum**, leur numéro de téléphone et leur adresse e-mail.
4. La numérotation des notes de bas de page se fera de manière continue pour l'ensemble de l'article. **Les notes de bas de page explicatives ne dépasseront pas 3 lignes.** *Congo-Afrique* ne publiant pas de bibliographie en fin d'article, toutes les références apparaîtront en notes de bas de page dans le corps de l'article.
5. **Les notes de bas de page respecteront le protocole suivant :**
 - Lorsqu'il s'agit d'**un livre** : Prénom(s) (minuscule) et nom de l'auteur (MAJUSCULE), titre du volume (italique), lieu de l'édition, Édition, année, nombre de pages ou première et dernière page de la citation.
Exemple : Jean-Marc ELA, *Ma foi d'Africain*, Paris, Éditions Khartala, 1985, p. 224.
 - Lorsqu'il s'agit d'**un article** : Prénom(s) (minuscule) et nom de l'auteur (MAJUSCULE), « titre de l'article » (entre guillemets), in titre de la publication (italique) suivi immédiatement du mois et de l'année (entre parenthèses), pages.
Exemple : Elie NGOMA-BINDA, « Hommes et femmes en démocratie. Questions d'égalité, de parité, d'équité ou de justice ? », in *Congo-Afrique* (avril 2006), n° 404, pp. 85-97.