

Introduction

Le pouvoir, les résultats et la réussite professionnelle

Le 10 mai 2019, Rukaiyah Adams a reçu le prix Tapestry de la Graduate School of Business de Stanford. Ce prix est remis aux anciens élèves afro-américains « qui font preuve d'un leadership inspirant et d'excellence intellectuelle, et qui rendent service aux autres dans leur vie professionnelle et privée »¹. Aujourd'hui, elle est directrice des investissements du Meyer Memorial Trust (budget : 750 millions de dollars), dont le siège est à Portland, dans l'Oregon. Auparavant, elle a présidé le conseil qui supervise la gestion de 100 milliards de dollars de pensions publiques et autres actifs pour l'État d'Oregon. Forte d'un diplôme de droit et d'un MBA, elle a suivi mon cours, mais est arrivée sur un marché du travail difficile en 2008 et a eu du mal à décrocher un poste digne de ce nom. Imaginez : une femme de couleur dans un secteur (la gestion d'actifs) qui comptait peu d'Afro-Américains ou de femmes. Une étude récente a révélé que, sur les 69,1 billions de dollars d'actifs financiers mondiaux, moins de 1,3 % étaient gérés par des femmes et des personnes de couleur². Elle a rapidement dû trouver comment transformer ce qui aurait pu être un problème (« sa différence ») en une force. Elle a déclaré : « Il est clair que ces organisations ne vont pas m'offrir le pouvoir et les opportunités sur un plateau d'argent ; je dois donc les créer moi-même. » Elle a déniché un poste dans un fonds spéculatif, où elle est devenue une conseillère de confiance.

-
- 1 Martin J. Smith, « Rukaiyah Adams, MBA '08, Chief Investment Officer, Meyer Memorial Trust », Stanford Graduate School of Business, 9 mai 2019. <https://gsb.stanford.edu/programs/mba/alumni-community/voices/rukaiyah-adams>.
 - 2 Sarah Lyons-Padilla, Hazel Rose Markus, Ashby Monk, Sid Rad-hakrishna, Radhika Shah, Norris A. “Daryn” Dodson IV, and Jennifer L. Eberhardt, “Race Influences Professional Investors’ Financial Judgements”.

Voici son témoignage :

« Cette exclusion, du fait d'être noire et d'être femme, a fait de moi un canal d'information. Les gens me confiaient des problèmes qu'ils n'osaient pas soulever eux-mêmes parce qu'ils tenaient avant tout à subvenir aux besoins de leur famille, et la plupart d'entre eux avaient des conjoints qui ne travaillaient pas... J'étais jeune et célibataire et, pour eux, j'étais à l'écart. Ils sentaient qu'ils pouvaient me parler de ce qui n'allait pas. Au bout d'un certain temps, l'équipe de direction a commencé à se tourner vers moi pour obtenir certaines informations... J'étais dans une position de pouvoir. Cela a débouché sur une promotion au poste de directrice d'exploitation et les investisseurs se sont dès lors adressés à moi pour connaître la vérité à différents moments. »

En 2012, Rukaiyah Adams gérait six tables de négociation et 6,5 milliards de dollars d'actifs pour une société de services financiers de Portland.

Ayant parfaitement assimilé les leçons de mon cours, elle a compris qu'il est important d'être au centre des réseaux de communication. Nous reviendrons sur ce sujet lorsque nous examinerons l'importance du réseautage au chapitre 5. Plus important encore, elle a compris la première loi du pouvoir : arrêter l'autosabotage, ne pas s'attendre à un monde juste ou équitable, et surtout, ne pas jouer selon des règles qui la handicaperaient, mais, au contraire, jouer selon ses propres règles.

J'aimerais penser que j'ai quelque chose à voir avec sa réussite. Après tout, elle a mentionné mon cours dans son discours de remise de prix, mais Mme Adams est arrivée parmi les premiers de sa classe de MBA et possède deux diplômes professionnels. Le pouvoir est rarement la source la plus importante de la réussite, mais il peut aider à exploiter au mieux votre talent, comme dans le cas de Rukaiyah Adams. Les performances professionnelles sont importantes, mais si personne ne les remarque, elles ne servent à rien. Il vous faut à la fois le pouvoir et les résultats pour aller beaucoup plus loin. Mme Adams a adopté les principes du pouvoir et compris comment elle pouvait les utiliser pour accéder à des positions d'influence, à partir desquelles elle pourrait réaliser à la fois des objectifs personnels et faire avancer un ensemble de causes sociales. Elle ajoute : « J'avais ce don qu'ont les femmes de couleur pour improviser et survivre. »

Tout le monde n’embrasse pas les lois du pouvoir comme elle l’a fait. Je comprends volontiers les barrières psychologiques qu’érigent certaines personnes face aux théories du pouvoir et à leur mise en pratique. Elles passent généralement par différents stades de résistance lorsqu’elles suivent mon cours ou lisent mes livres sur le pouvoir. L’objectif de ce chapitre introductif est de vous aider à surmonter plus rapidement tout scepticisme et tout blocage, afin que vous puissiez poursuivre votre apprentissage et, surtout, l’appliquer pour améliorer votre situation autant et aussi vite que possible.

Le pouvoir, un outil multiusage

Avant tout, le pouvoir est un outil et, comme beaucoup d’outils, voire la plupart d’entre eux, il peut être utilisé pour accomplir de grandes choses, de sombres desseins, et tout ce qui se trouve entre les deux. Ne confondez pas vos réactions face au pouvoir avec vos réactions face à la manière dont il est employé, surtout si c’est contre vous. Le pouvoir est omniprésent dans la société, c’est inévitable ; au lieu de vous en indigner, cherchez à le maîtriser.

Voici un exemple (parmi tant d’autres) où l’on peut observer le pouvoir et comprendre son utilisation, sans en évaluer les effets. En 1985, le regretté John Jacobs³, alors bénéficiaire du programme annuel de bourses Knight Journalism Fellowship de Stanford et étudiant dans ma classe, qui est devenu plus tard le reporter politique en chef des journaux McClatchy, m’a remis un livre qu’il avait coécrit. À l’intérieur, on pouvait lire cette dédicace : « À Jeff Pfeffer, qui admirera sans doute l’assise du pouvoir de cet homme ». Le livre s’appelait *Raven: The Untold Story of the Rev. Jim Jones and His People*⁴. Avant de quitter les États-Unis et d’inciter au meurtre et au suicide collectif en Guyane, Jim Jones avait très bien réussi à s’infiltrer dans la structure du pouvoir

3 « John Jacobs; Columnist, Award-Winning Author », *Los Angeles Times*, <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2000-may-25-me-33886-story.html> (25 mai 2000).

4 Tim Reiterman et John Jacobs, *Raven: The Untold Story of the Rev. Jim Jones and His People*, New York, E. P. Dutton, (1985).

politique de San Francisco en utilisant plusieurs des techniques que j'enseigne.

Il a cultivé une relation (ou, pour reprendre la formulation de la loi n° 5, il a réseauté) avec le Dr Carlton Goodlett, l'un des Afro-Américains les plus puissants de San Francisco et éditeur d'un journal qui voyait Jim Jones d'un œil favorable. Il a envoyé des cadeaux aux politiciens et les a invités à des événements et des dîners de la secte Peoples Temple, s'appuyant ainsi sur le principe de réciprocité (une norme si puissante qu'on renvoie l'ascenseur même en ayant conscience que le bénéficiaire n'en saura rien)⁵. Il a demandé aux membres de la secte de se porter volontaires pour travailler à la campagne politique du futur maire George Moscone et d'une liste de candidats progressistes aux élections municipales de 1975 ; il a aussi rassemblé des fonds pour les aider à remporter la municipalité cette année-là. Il s'assurait constamment que les bénéficiaires savaient d'où provenaient l'argent et les heures de travail bénévoles. Ne comptant pas simplement sur la réciprocité, il montrait également aux politiciens qu'il contrôlait de précieuses ressources monétaires et humaines, et qu'ils seraient donc bien inspirés de l'avoir de leur côté. Après la victoire de M. Moscone, Jim Jones a demandé et obtenu une nomination à la San Francisco Housing Authority, s'arrogeant ainsi une aura de légitimité pour lui et son organisation tandis qu'il bénéficiait d'une couverture médiatique favorable⁶.

Ce n'est pas parce que Jim Jones a utilisé de nombreuses techniques jugées efficaces pour acquérir du pouvoir que celles-ci sont mauvaises ou erronées. Il les a utilisées à des fins regrettables, mais elles peuvent aussi être utilisées pour faire le bien. Pour être clair, ma tâche est de vous apprendre autant que possible les lois du pouvoir et de vous expliquer comment les utiliser. C'est à vous de décider des fins ou des objectifs auxquels vous appliquerez ces connaissances. L'idée de vous enseigner les règles du pouvoir sans jugement de valeur (comme on

.....
5 Mark A. Whately, Matthew Webster, Richard H. Smith et Adele Rhodes, « The Effect of a Favor on Public and Private Compliance: How Internalized Is the Norm of Reciprocity? », *Basic and Applied Social Psychology*, 21 (3), p. 251-259 (1999).

6 Reiterman et Jacobs, *Raven*, voir notamment le chapitre 28, « San Francisco in Thrall ».

pourrait enseigner la physique de l'énergie atomique) s'écarte de l'approche de nombreux collègues.

Plusieurs personnes travaillant dans le domaine de la formation au leadership ont décidé que leur véritable rôle est celui de prédicateurs laïcs (pour vous enseigner l'éthique, les valeurs et les idéaux, ainsi que peut-être quelques rudiments des sciences sociales, si tant est qu'elles se conforment à ces idéaux). Elles peuvent décider d'ignorer la recherche sur des sujets tels que le narcissisme⁷ ou la fréquence du mensonge et son absence de conséquences⁸ si elles pensent que cela peut être déroutant. C'est une position que je rejette complètement. Bien sûr que les idéaux et les valeurs sont importants, mais il y a trois problèmes à confondre les « principes » (morales ou éthiques) avec l'apprentissage des compétences et des tactiques de leadership.

Premièrement, il reste à prouver que l'enseignement des principes éthiques renforce réellement le comportement éthique, malgré les cas de recherche conçus pour le démontrer, comme mettre les sujets dans des situations hypothétiques ou évaluer leur connaissance du comportement approprié plutôt que leur comportement réel. Par exemple, il ressort d'une étude d'échantillons appariés (les personnes sont appariées en fonction de données démographiques importantes et d'autres caractéristiques, puis l'une d'elles reçoit le traitement – dans ce cas une formation à l'éthique – tandis que l'autre, le témoin, ne le reçoit pas) portant sur des étudiants de premier cycle d'une université autrichienne que « la formation à l'éthique n'a que peu d'effet sur les réponses des étudiants aux dilemmes éthiques »⁹. Une autre étude en milieu étudiant n'a dévoilé aucun effet de l'éducation ou de la

7 Charles A. O'Reilly et Jennifer A. Chatman, « Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions », *California Management Review*, 62 (3), p. 5–27 (2020).

8 Bella M. DePaulo, Deborah A. Kashy, Susan E. Kirkendol, Melissa M. Wyer et Jennifer A. Epstein, « Lying in Everyday Life », *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (5), p. 979–995 (1996).

9 Elizabeth Prior Jonson, Linda McGuire et Brian Cooper, « Does Teaching Ethics Do Any Good? », *Education + Training*, 58 (4), p. 439–454 (2016).

formation sur le niveau de triche¹⁰. La conclusion d'une analyse de l'effet de classe sur la vie en société et en entreprise et sur la déontologie est que toute amélioration « semble être de courte durée »¹¹. Selon une étude plutôt complète, la formation aux principes déontologiques en entreprise doit encore démontrer son efficacité. L'auteur note que « l'intégration des principes de gestion responsable dans la formation ne conduit pas automatiquement à un changement de comportement chez les professionnels en exercice, car l'acquisition de connaissances n'engendre pas à elle seule la capacité et la volonté d'agir de manière responsable au travail »¹².

Deuxièmement, qui, à part la famille ou un coach, est en droit (ou même obligé) de dicter à quelqu'un ses objectifs dans la vie ? Nous pouvons lui dire ce que nous savons du comportement individuel et collectif, et nous pouvons l'aider à réfléchir à la manière de prendre des décisions, mais ce que chacun veut faire de ces connaissances ne dépend, à mon avis, que de lui.

Troisièmement, il y a la question fondamentale de la relation entre la fin et les moyens, un sujet source de débats sans fin en philosophie¹³. Si les objectifs sont nobles, devrait-il y avoir des contraintes (et si oui, dans quelle mesure) sur les tactiques (moyens) employées pour les atteindre ? Robert Moses, artisan de la rénovation de la ville de New York qui a exercé une énorme influence pendant quatre décennies et l'une des personnes les plus puissantes du XIX^e siècle, est l'auteur d'une phrase restée célèbre : « Qu'est-ce que justifie la fin, si ce

.....
10 Aditya Simha, Josh P. Armstrong et Joseph F. Albert, « Attitudes and Behaviors of Academic Dishonesty and Cheating—Do Ethics Education and Ethics Training Affect Either Attitudes or Behaviors? », *Journal of Business Ethics Education*, 9, p. 129–144 (2012).

11 James Weber, « Measuring the Impact of Teaching Ethics to Future Managers: A Review, Assessment, and Recommendations », *Journal of Business Ethics*, 9, p. 183–190 (1990).

12 Christian Hauser, « From Preaching to Behavior Change: Fostering Ethics and Compliance Learning in the Workplace », *Journal of Business Ethics*, 162, p. 835–855 (2020) ; la citation provient de la page 836.

13 Frank Martela, « Fallible Inquiry with Ethical Ends-in-View: A Pragmatist Philosophy of Science for Organizational Research », *Organization Studies*, 36 (4), p. 537–563 (2015).

n'est les moyens ? ¹⁴ » Vous en apprendrez davantage sur lui lorsque j'aborderai la deuxième loi, « Cassez les codes. »

Bien souvent, on ne parvient pas à atteindre ses objectifs ou on se fait ravir des postes de haut niveau parce qu'on refuse de faire ce qui est nécessaire pour l'emporter. Or, la première loi du pouvoir, abordée dans le chapitre suivant, est d'arrêter l'autosabotage, ce qui inclut de nombreuses contraintes auto-imposées, qui nous freinent. On décide seul des moyens à employer dans la poursuite de ses objectifs, mais, pour faire ce choix, il est nécessaire de comprendre autant que possible ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi. En outre, certains de nos rivaux n'hésiteront pas à jouer leur va-tout.

Faut-il être un fin stratège pour réussir ?

Une femme du Nigeria qui a suivi la version en ligne de mon cours sur le pouvoir dans un programme appelé LEAD m'a écrit ceci :

« J'ai postulé au programme LEAD parce que je me sentais totalement impuissante. J'étais la seule femme dans un monde très masculin (sciences de la Terre et ingénierie). Mon ancien patron, de 20 ans mon aîné, exerçait une pression presque constante sur moi. C'était très difficile à vivre. Depuis que j'ai commencé le programme dédié au pouvoir et que j'ai suivi les conseils (ne pas répondre immédiatement, parler avec conviction [le sujet du troisième chapitre], réseauter et acquérir de l'influence [elle a créé des organisations à but non lucratif qui mettent en relation des femmes très prometteuses et de jeunes professionnels]), cette personne ainsi que tous mes autres collègues se sont rangés derrière moi. Ils me respectent, mais surtout, je n'ai plus rien à craindre, car je parle maintenant d'égal à égal avec les cadres supérieurs de mon entreprise. Je suis détendue et je mène ma vie comme je l'entends ; j'aide les autres et j'apporte ma pierre à l'édifice. Je n'avais jamais

.....
 14 Columbia 250, « Robert Moses », consulté le 16 septembre 2021. https://c250.columbia.edu/c250_celebrates/remarkable_columbians/robert_moses.html.

pensé que cela était possible. Le pouvoir est un outil indispensable. Il change tout. »

Le fait de suivre les lois du pouvoir a bouleversé sa vie, en moins de huit semaines. En effet, la prestance modifie les relations avec les autres, souvent en bien, tout en offrant à ceux qui l'exercent plus d'autonomie et de contrôle sur leur vie. Et comme le pouvoir rend les gens comme mon étudiante nigériane plus indépendants et plus performants, il les rend aussi beaucoup plus heureux.

Des chercheurs ont découvert une association entre le sentiment de puissance et des niveaux plus élevés de bien-être subjectif. Une étude sur son lien avec le niveau de satisfaction par rapport à la vie et avec les affects positifs et négatifs (c'est-à-dire, l'humeur et les émotions perçues) a démontré que, même après ajustement statistique pour éliminer l'influence du sexe et des traits de personnalité, le pouvoir entraîne logiquement davantage de bien-être¹⁵. « Les participants ayant plus de charisme étaient 16 % plus satisfaits de leur vie et ressentait 15 % d'émotions positives en plus et 10 % d'émotions négatives en moins que les participants ayant moins de charisme. »¹⁶

Bien sûr, la réussite (et, en l'occurrence, le bonheur et le bien-être) signifie différentes choses pour chacun. Je ne peux pas me prononcer sur ce point, car je ne suis ni philosophe moral, ni coach. Néanmoins, en tant que spécialiste des sciences sociales, je peux (et vous pouvez) consulter la littérature de recherche et me demander quels indicateurs relatifs à chaque aspect de la réussite professionnelle pointent vers ces résultats. Pour se plonger sérieusement dans ce livre sur les lois du pouvoir, il faut commencer par se poser les questions fondamentales : l'habileté politique pour développer et exercer son pouvoir est-elle réellement importante ? Celles et ceux qui engagent des actions dans ce sens tirent-ils vraiment leur épingle du jeu ?

Le professeur Gerald Ferris, de l'université de l'État de Floride, et ses collègues ont passé de nombreuses années à définir et à mesurer l'habileté politique et à étudier ses effets sur les personnes et leurs

.....
15 Yona Kifer, Daniel Heller, Wei Qi, Elaine Perunovic, and Adam D. Galinsky, « The Good Life of the Powerful: The Experience of Power and Authenticity Enhances Subjective Well-Being », *Psychological Science*, 24 (3), p. 280–288 (2013).

16 Kifer *et al.*, « The Good Life of the Powerful », p. 283.

carrières. Dans un livre récent résumant leur vaste programme de recherche, ils définissent l'habileté politique comme « la capacité à bien comprendre les autres au travail et à utiliser cette connaissance pour les inciter à se ranger derrière nos propres objectifs ou ceux de l'organisation »¹⁷. C'est un fait : l'art de la politique (la maîtrise de la dynamique du pouvoir) a un effet sur les carrières, selon de nombreuses recherches. Comme l'ont conclu M. Ferris et ses collègues, « l'habileté politique est un des facteurs les plus fiables pour prédire la réussite sur le lieu de travail »¹⁸. Voici un petit échantillon des nombreuses preuves empiriques qui montrent pourquoi on devrait se perfectionner sans relâche dans ce domaine.

Une évaluation de 191 personnes travaillant dans un large éventail de professions a constaté un lien entre cette aptitude et quatre aspects de leur carrière parmi les cinq étudiés (rémunération totale, promotions, satisfaction vis-à-vis de la carrière, satisfaction à propos de leur vie et mobilité professionnelle externe perçue)¹⁹. Une étude des représentants élus d'employés allemands a révélé que l'habileté politique était liée à la progression de carrière (représentée par l'élection à un poste plus élevé)²⁰. Un examen des indicateurs dans un système de protection de l'enfance a révélé que l'habileté politique des chefs expliquait une partie significative de la variation des résultats de leurs équipes²¹. En outre, une méta-analyse complète (résumé des résultats de plusieurs études) des effets des compétences politiques a révélé qu'elles entretiennent un lien positif avec la satisfaction au travail, la productivité au travail, la réussite professionnelle et la réputation

.....
 17 Gerlad R. Ferris, Pamela L. Perrewe, B. Parker Elen III, Charn P. Mcallister et Darren C. Treadway, *Political Skill at Work*, Boston, Nicholas Brealey Publishing (2020) ; la citation provient de la page 15.

18 Ferris *et al.*, *Political Skill at Work*, p. 27.

19 Samuel Y. Todd, Kenneth J. Harris, Ranida B. Harris et Anthony R. Wheeler, « Career Success Implications of Political Skill », *Journal of Social Psychology*, 149 (3), p. 179–204 (2009).

20 Gerhard Blickle, Katharina Oerder et James K. Summers, « The Impact of Political Skill on Career Success of Employees' Representatives », *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), p. 383–390 (2010).

21 Kathleen K. Ahearn, Gerald R. Ferris, Wayne A. Hochwarter, Caesar Douglas et Anthony Ammeter, « Leader Political Skill and Team Performance », *Journal of Management*, 30 (3), p. 309–327 (2004).

personnelle, et un lien négatif avec la tension physiologique²². L'ensemble de ces études confirme l'intuition de M. Ferris et de ses collègues : les compétences politiques affectent directement la réussite professionnelle.

Par ailleurs, l'habileté politique a un autre effet sur l'évolution de carrière : on devient plus performant, car on utilise mieux d'autres techniques d'influence, notamment en développant et en exploitant son réseau²³ et on devient plus habile dans l'utilisation de diverses techniques de gestion de l'impression²⁴, on parvient mieux à s'attirer les bonnes grâces des supérieurs²⁵ et (dans les entreprises chinoises) on améliore le *guanxi* superviseur-subordonné (le système de réseaux sociaux et de relations d'influence qui facilitent les affaires) et donc les perspectives de carrière²⁶. L'habileté politique réduit également les effets négatifs des facteurs de stress sur le lieu de travail²⁷ ; en ressentant moins de stress, on a plus d'énergie et on se concentre mieux sur ses tâches. Le réseautage, la flatterie et l'impression positive en faisant preuve d'assurance sont des techniques d'influence parmi tant d'autres qui nécessitent un certain talent si vous voulez obtenir les meilleurs résultats. Lorsqu'on dispose de plus de compétences politiques, on est aussi davantage en mesure d'utiliser ses capacités d'influence.

-
- 22 Timothy P. Munyon, James K. Summers, Katina M. Thompson, and Gerald R. Ferris, « Political Skill and Work Outcomes: A Theoretical Extension, Meta-Analytic Investigation, and Agenda for the Future », *Personnel Psychology*, 68, p. 143–184 (2013).
 - 23 Li-Qun Wei, Flora F. T. Chiang et Long-Zeng Wu, « Developing and Utilizing Network Resources: Roles of Political Skill », *Journal of Management Studies*, 49 (2), p. 381–402 (2010).
 - 24 Kenneth J. Harris, K. Michel Kacmer, Suzanne Zivnuska, and Jason D. Shaw, « The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness », *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), p. 278–285 (2007).
 - 25 Darren C. Treadway, Gerald R. Ferris, Allison B. Duke, Garry L. Adams et Jason B. Thatcher, « The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation », *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), p. 848–855 (2007).
 - 26 Li-Qun Wei, Jun Liu, Yuan-Yi Chen, and Long-Zeng Wu, « Political Skill, Supervisor-Subordinate *Guanxi* and Career Prospects in Chinese Firms », *Journal of Management Studies*, 47 (3), p. 437–454 (2010).
 - 27 Pamela L. Perrewe, Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink et William P. Anthony, « Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors », *Academy of Management Perspectives*, 14 (3), p. 115–123 (2000).

Cameron Anderson, professeur à l'école de commerce de l'université de Californie à Berkeley, et quelques collègues ont mené une étude longitudinale (données recueillies auprès des mêmes répondants au fil du temps) sur 214 anciens étudiants de leur université. La variable dépendante correspondait au pouvoir auto-évalué des personnes et au pouvoir évalué par les autres membres de leur organisation (les deux mesures du pouvoir étaient fortement corrélées). L'étude a révélé que l'obtention du pouvoir était associée à un comportement plus dominant/agressif, politique, communautaire et compétent. Parmi les quatre formes de comportement, le comportement politique a eu l'effet le plus fort dans leur étude, suivi de près par le comportement compétent²⁸.

Ainsi, la réponse issue d'une multitude d'études empiriques semble claire : les compétences politiques et l'adoption de comportements politiques comptent (beaucoup). À la réflexion, ces effets sur la satisfaction au travail et dans la vie, ainsi que sur le salaire et le poste, ne sont pas surprenants. On ressent un affect plus positif dans la mesure où on a un statut plus élevé et plus de pouvoir, mais aussi qu'on réussit.

L'apprentissage progressif du pouvoir

Malgré les nombreuses preuves apportées par les sciences sociales qui vont dans le sens de ce que j'enseigne et de ce que j'écris, malgré ce qu'on observe autour de soi, y compris dans l'actualité, les personnes passent souvent par une acceptation graduelle de ce qu'elles apprennent sur le pouvoir. La première étape est le déni. Étant donné que de nombreux principes du pouvoir s'écartent (parfois assez amplement) de ce qu'on a pu lire ou entendre ailleurs, ou de ce qu'on apprend de sa famille, ou de ce que diverses

.....
 28 Cameron Anderson, Daron L. Sharps, Christopher J. Soto, and Oliver P. John, « People with Disagreeable Personalities (Selfish, Combative, and Manipulative) Do Not Have an Advantage in Pursuing Power at Work », *Proceedings of the National Academy of Science*, 117 (37), 22780–22786. <https://www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.2005088117> (2020).

institutions – y compris les écoles de commerce –, nous inculquent, la première réaction est d'essayer de nier la validité des idées. Le déni se produit même si (ou peut-être surtout parce que) on a vu et on continue à voir des manifestations de pouvoir et des formes de calcul au quotidien.

Le déni consiste le plus souvent à rechercher le contre-exemple d'une personne ayant réussi sans suivre les sept lois du pouvoir. Tout d'abord, un seul contre-exemple ne prouve rien. Il existe des personnes qui se remettent spontanément d'un cancer potentiellement mortel, mais cela ne veut pas dire qu'on doit croire aveuglément en une telle rémission pour être sauvé. Ensuite, bon nombre des personnes proposées comme contre-exemples n'ont pas leur pareille pour créer un récit personnel convaincant et le diffuser largement et sans relâche. Or, il suffit parfois d'un examen minutieux pour qu'on découvre le pot aux roses.

Le déni peut également s'exprimer dans une affirmation : ces principes ne sont pas applicables à notre époque parce que l'essor des réseaux sociaux ou les nouvelles générations ont changé les règles du pouvoir, ou les lois du pouvoir ne s'appliquent pas dans toutes les cultures (par exemple en Asie) ou bien encore elles ne sont pas pertinentes dans le cadre des PME, de la haute technologie ou des partenariats. Le déni prend de nombreuses formes. Pourtant, le fait de nier l'omniprésence du pouvoir dans la vie organisationnelle a parfois des conséquences regrettables.

Il y a quelques années, alors que je faisais mes courses près de chez moi, j'ai entendu qu'on m'appelait : « Professeur Pfeffer ». Un ancien étudiant m'a salué et m'a dit que le cours lui avait vraiment servi à se convaincre qu'il ne voulait pas faire ce que j'enseignais. Ainsi, a-t-il dit, il avait formé un partenariat d'investissement avec quelques camarades de classe, où le pouvoir et la politique étaient réduits à la portion congrue. « Tant mieux pour vous », lui ai-je répondu. La compréhension du chemin à suivre pour gravir les échelons du pouvoir peut certainement en amener certains à conclure qu'ils ne veulent pas l'emprunter.

Quelques années plus tard, je suis tombé par hasard sur la même personne au même endroit. Après l'avoir salué, je lui ai rappelé

notre conversation et lui ai demandé où en était sa société d'investissement. Se forçant à sourire, il m'a dit qu'il ne faisait plus partie de la société, car ses partenaires l'avaient mis à la porte. Il a expliqué qu'il ne pouvait pas échapper aux réalités des jeux de pouvoir, même dans la petite entreprise qu'il avait cofondée. Pour lui, le déni était terminé, et la leçon lui avait coûté cher.

Après le déni, on ressent souvent de la colère... à mon encontre. Ce n'est guère surprenant. On a abondamment écrit sur le phénomène qui consiste à rendre le messager responsable de la mauvaise nouvelle. Il suffit de voir ce qui arrive à la plupart des lanceurs d'alerte, même lorsqu'ils s'avèrent qu'ils avaient raison²⁹. Le public fait la sourde oreille et on compte sur les doigts de la main ceux qui les remercieront d'avoir révélé des faits désagréables. Beaucoup se demandent donc *comment je peux enseigner des idées aussi terribles, aussi difficiles et aussi différentes de ce que véhicule une si grande partie de la littérature classique sur le leadership ?*

La colère passe généralement. Survient alors la tristesse. En reconnaissant que les principes du pouvoir sont vrais, que je connais réellement ce qui a été publié sur la recherche en sciences sociales et que je comprends certaines choses sur le comportement organisationnel, les personnes éprouvent de la tristesse. Elles n'aiment pas les implications de ce que j'enseigne sur leur vision du monde et sur leur propre comportement, notamment sur ce qu'elles doivent faire. À qui faire confiance ? Doit-on être constamment sur ses gardes ? C'est là que mes interlocuteurs brandissent généralement le qualificatif « déprimant ».

Si je réussis, ce qui n'est, bien sûr, pas toujours le cas, la tristesse fait place à l'acceptation. Les étudiants ne viennent pas seulement pour accepter ce qu'ils doivent faire pour changer des vies, des organisations et le monde, ils comprennent qu'ils n'ont que deux choix : faire leurs lois du pouvoir et s'en servir ou se mettre en retrait, avec tout ce que cela implique. Heureusement, j'ai eu le privilège au fil des

.....
 29 Jodi L. Short, « Killing the Messenger: The Use of Nondisclosure Agreements to Silence Whistleblowers », *University of Pittsburgh Law Review*, 60, p. 1207-1234 (1999).

ans de voir nombre de nos diplômés et d'autres personnes accepter ces idées sur le pouvoir, puis faire des choses remarquables.

Évitez de juger

Voici un conseil pour parvenir plus rapidement à l'étape d'acceptation du pouvoir : abstenez-vous de juger.

Cela vous demandera un effort considérable. En effet, on nous demande continuellement de porter des jugements sur des produits et des expériences (autrement dit, de les noter), ce qui nous donne l'habitude de juger. Pourtant, nombre de ces jugements s'avèrent erronés. Par exemple, il n'existe qu'une très faible corrélation entre les évaluations des enseignants par les étudiants et la mesure objective de l'apprentissage des étudiants. De plus, cette éventuelle association est situationnelle et ne s'applique pas à tous les enseignants, disciplines ou niveaux d'enseignement. « Plus l'apprentissage est mesuré objectivement, moins il est probable qu'il soit lié aux évaluations »³⁰. Voici un autre exemple : une étude portant sur 1 272 produits a révélé que les évaluations moyennes des utilisateurs ne coïncidaient pas avec les notes de la revue Consumer Reports³¹. Il y a une bonne raison pour devenir moins critique : nos jugements ne sont souvent ni exacts ni utiles.

Néanmoins, la psychologie sociale a démontré à de multiples reprises que « dans bien des cas, les impressions et jugements quotidiens se produisent rapidement, involontairement et intuitivement. Un aperçu fugace ou un simple regard peut conduire à une évaluation instantanée. Une fois formulés, ces avis constituent le point d'ancrage de jugements ultérieurs »³². On forme des jugements sur les autres en dix secondes environ, jugements qui s'avèrent ensuite

.....
30 Dennis E. Clayson, « Student Evaluations of Teaching: Are They Related to What Students Learn? », *Journal of Marketing Education*, 31 (1), p. 16–30 (2009).

31 NdT : Magazine américain comparable à *Que choisir* ou *60 millions de consommateurs* en France.

32 Nalini Ambady, Frank J. Bernieri et Jennifer A. Richeson, « Toward a Histology of Social Behavior: Judgmental Accuracy from Thin Slices of the Behavioral Stream », *Advances in Experimental Social Psychology*, 32, p. 201–271 (2000) ; la citation provient de la page 201.

remarquablement stables. Par conséquent, devenir moins critique demande un sérieux effort.

Deux problèmes découlent du fait de porter des jugements sur les autres. En effet, pour obtenir des résultats, les relations essentielles doivent fonctionner, en particulier dans les contextes organisationnels, qui sont invariablement caractérisés par l'interdépendance (votre capacité à faire avancer les choses dépend en grande partie des actions des autres). Or, une fois qu'une personne a porté un jugement négatif sur une autre (sur sa compétence, sa probité, le fait qu'elle mérite le poste qu'elle occupe, etc.), il est difficile de l'ignorer complètement. S'il s'agit d'un jugement négatif, il est moins probable qu'une relation constructive soit nouée avec l'autre personne pour accomplir une tâche ensemble. « Nos jugements interfèrent avec bon nombre de nos relations. »³³

Par ailleurs, le jugement est source de malheur et de mécontentement, car en comparant la réalité avec nos attentes, les écarts observés, presque inévitables, conduisent à la frustration et à un affect négatif. C'est pourquoi il est souvent recommandé d'être moins critique. Mère Teresa a eu cette phrase célèbre : « Si vous jugez les gens, vous n'avez pas le temps de les aimer. »³⁴ Le poète américain Walt Whitman prodiguait ce conseil : « Soyez curieux, ne jugez pas. »³⁵

Les producteurs de l'émission de télé-réalité *MasterChef Australia* pensaient avoir réussi un coup médiatique lorsqu'elle a obtenu que le Dalaï-Lama accepte leur invitation en tant que juges. Pourtant, « il a refusé de rendre des jugements : “pour un moine bouddhiste, il n'est pas juste de préférer tel ou tel aliment”, a-t-il déclaré... Voici ce que nous dit un texte chinois du VI^e siècle de l'école Chan (Zen) : “Opposer ce que l'on aime à ce que l'on n'aime pas est une maladie de l'esprit”. Très simplement, le fait de classer tous les phénomènes dans des

.....
33 Alison Carmen, « If You Judge People, You Have No Time to Love Them. » <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-gift-maybe/201504/if-you-judge-people-you-have-no-time-love-them> (2015).

34 Carmen, « If You Judge People ».

35 BrainyQuote, https://brainyquote.com/quotes/walt_whitman_14 6892.

catégories “j’aime” ou “je n’aime pas” fait obstacle à l’illumination. »³⁶ De même, l’Évangile selon Saint Matthieu donne ce conseil : « Ne jugez point, afin que vous ne soyez point jugés. »

Les jugements empêchent de construire des relations fructueuses et nous rendent malheureux. C’est pourquoi il est si souvent recommandé d’éviter d’en porter. Se prononcer sur le pouvoir et sa présence dans les organisations a les mêmes conséquences : bien souvent, on maîtrise moins bien les interactions avec autrui et on se retrouve perdu face aux réalités de la vie organisationnelle. Il vaut mieux viser l’équanimité en acceptant (ou du moins en comprenant) le pouvoir et la politique organisationnels tout en se préparant psychologiquement à y faire face.

Ces lois du pouvoir sont-elles réservées à une élite ?

En dépit des lois sur les droits civils et de nombreuses initiatives sociales, les chiffres sont clairs : la discrimination professionnelle fondée sur le sexe et l’origine ethnique persiste. De plus, les personnes de couleur et les femmes doivent se plier à des attentes normatives, qui régissent leur comportement et diffèrent souvent fortement des lois du pouvoir décrites dans ce livre. Pour être plus précis, on attend des femmes et des membres des minorités qu’ils suivent les règles et non qu’ils les enfreignent, comme je le conseille dans le deuxième chapitre. Ils ont souvent grandi en apprenant à œuvrer au bien-être de la collectivité plutôt qu’à s’engager dans des activités telles que la création d’une marque (loi n° 4) et le réseautage (loi n° 5), qui sont considérées comme individualistes et autopromotionnelles. Ces attentes par rapport à ce que les personnes sont censées faire et comment elles sont censées être soulèvent une question récurrente : les lois du pouvoir s’appliquent-elles également aux femmes et aux minorités ?

J’ai plusieurs réponses à cette question fondamentale. Premièrement, lorsqu’on se penche sur les résultats issus de la recherche, il

.....
36 Barbara O’Brien, « The Buddhist Art of Nonjudgmental Judging Is Subtle », *The Guardian*, 20 juillet 2011.

est essentiel de choisir une comparaison adéquate. De nombreuses règles et stratégies de pouvoir sont sans aucun doute moins efficaces pour les femmes que pour les hommes, par exemple. Toutefois, pour prendre un exemple, la question n'est pas de savoir si l'utilisation d'un langage de pouvoir et le charisme sont moins efficaces pour les femmes ou les personnes de couleur, mais bien plutôt s'ils sont plus efficaces que leur contraire. Puisqu'on ne peut pas changer son origine ethnique ou son sexe, comment s'arroger du pouvoir et de l'influence de la meilleure façon possible ? En ce qui concerne l'exemple spécifique du pouvoir affiché par le biais du langage corporel, Dana Carney, professeure de l'école de commerce de Berkeley et experte en comportement non verbal, remarque que rien n'a démontré jusqu'à présent que les diverses manières d'exprimer non verbalement le pouvoir, le statut et la domination sociale fonctionnaient moins bien pour les femmes que pour les hommes³⁷.

Deuxièmement, comme je l'ai soutenu dans un article sur les raisons de la persistance des principes de pouvoir à travers le temps et les cultures, de nombreux aspects du pouvoir sont immuables³⁸. La plupart des organisations et des situations sociales présentent des aspects hiérarchiques ; comme il y a moins de postes au sommet qu'au bas de l'échelle, la concurrence est presque inévitable. Les critères de jugement des autres (gentillesse, compétence, etc.) sont également valables dans toutes les cultures. On préfère des personnes qui nous ressemblent et, pour des raisons de valorisation personnelle, on préfère également s'associer avec d'autres personnes dont on pense qu'elles réussiront et détiendront un pouvoir. Ces constantes sociales devraient encadrer la façon dont chacun réfléchit aux stratégies de construction de l'influence.

Troisièmement, nombre d'anciens étudiants, y compris des femmes et des personnes de couleur, m'ont dit que les lois du pouvoir sont en fait plus importantes pour eux, et que la compréhension de la dynamique du pouvoir les a aidés à réussir. Prenons un exemple parmi tant

37 Dana R. Carney, « The Nonverbal Expression of Power, Status, and Dominance », *Current Opinion in Psychology*, 33, p. 256–264 (2020).

38 Jeffrey Pfeffer, « You're Still the Same: Why Theories of Power Hold over Time and Across Contexts », *Academy of Management Perspectives*, 27 (4), p. 269–280 (2013).

d'autres : Tadia James est une femme de couleur qui a travaillé pour une société de capital-risque avant de créer sa propre entreprise. Comme nous l'avons vu plus tôt dans ce chapitre, les personnes de couleur et les femmes gèrent moins de 1,3 % des 69 100 milliards de dollars d'actifs financiers recensés dans le monde³⁹. Mme James recommande mon dernier livre sur le pouvoir à tout le monde et m'en a donné la raison. Nous avons discuté des réactions négatives que le cours et le livre suscitent, en particulier en ce qui concerne la mise en application de son contenu. Elle a fait l'observation suivante :

« Il y avait beaucoup de réticences parmi les autres étudiants. Certains se disaient : “Ces règles ne fonctionnent pas quand on est une personne de couleur ou une femme.” Ce n'était pas du tout mon vécu. Il est vraiment capital de comprendre comment contourner les règles et comment favoriser les échanges avec des tiers pour construire une carrière professionnelle. Certains renâclent à engager des démarches pour obtenir le pouvoir dont ils ont besoin pour faire avancer les choses. Il est plus facile de se dire “ça ne s'applique pas à moi” que de mettre en pratique les leçons du pouvoir parce qu'on se sent en paix avec soi-même. S'ils savaient que ces techniques fonctionnent, ils n'auraient rien à se reprocher puisqu'ils sont en possession de ces connaissances. »

Coach pour dirigeants, Inbal Demri est active auprès du groupe de cadres féminins de Stanford. Utilisatrice de mes cours en ligne et en présentiel, elle parle de recadrage et formule le tout de la façon suivante : pour acquérir du pouvoir et de l'influence, il faut des qualités et des compétences qui peuvent être apprises et développées. Les conditions ne sont *pas égales* pour tous et, dans de nombreux cas, les femmes sont désavantagées. Elle poursuit ainsi : « Utilisez-vous ceci comme une excuse ou comme une information ? » Son argument principal concerne l'importance du recadrage, par exemple, dans le domaine des attentes liées au genre. Ainsi, elle souligne que l'on attend des femmes qu'elles la jouent collectif. Son recadrage : pensez de façon stratégique vos relations, veillez à la réciprocité et ne perdez pas de vue que les femmes ont besoin de différents types de réseaux.

.....
 39 Sarah Lyons-Padilla *et al.*, « Race Influences Professional Investors' Financial Judgments ».

Sur le thème de la visibilité, elle les exhorte encore à exploiter à leur avantage le fait d'être la seule ou l'une des rares personnes à se démarquer de par leur situation particulière. Elle donne un troisième exemple : on attend des femmes qu'elles soient serviables, et qu'elles défendent les autres et le bien commun. Un autre recadrage s'impose : n'oubliez pas de demander votre part, et ne perdez pas de vue vos propres intérêts, car les autres ne le feront pas pour vous.

Inbal Demri insiste sur un point fondamental, que j'entends aussi chez de nombreuses femmes et personnes de couleur ayant réussi : on peut rabâcher que le monde est injuste et que les conditions sont adverses pour adopter une attitude passive et ne pas chercher à accroître son pouvoir, mais cela ne mène nulle part. Il est important de prendre conscience des obstacles rencontrés du fait de facteurs tels que l'origine ethnique, le sexe et la classe sociale, mais on se doit ensuite de maîtriser les compétences et les lois du pouvoir pour mettre toutes les chances de son côté. Comme Alison Davis-Blake, première doyenne de l'école de commerce de l'université du Minnesota, puis première doyenne de la Ross School of Business de l'université du Michigan avant de devenir présidente de l'université Bentley, disait à ma classe : « Les femmes doivent être deux fois plus performantes pour obtenir la moitié de la reconnaissance. Heureusement, de nombreuses femmes sont quatre fois plus performantes. »

Vous devez bien évidemment adapter la façon dont vous mettez en œuvre les lois du pouvoir à votre style et à votre situation. En tout état de cause, utilisez-les, car elles fonctionnent.