

## Le pouvoir des femmes dans les groupes restreints

Simone Landry

Volume 2, Number 2, 1989

Convergences

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/057558ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/057558ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Revue Recherches féministes

ISSN

0838-4479 (print)

1705-9240 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Landry, S. (1989). Le pouvoir des femmes dans les groupes restreints. *Recherches féministes*, 2(2), 15–54. <https://doi.org/10.7202/057558ar>

Article abstract

This article reports on an exploratory research on power and influence in three natural small mixed groups. The instruments used are a rank order questionnaire revealing the power structure within small groups and an original observation grid of influence strategies. The results are as follows. The first ranks within the power structure are mainly occupied by men; at the end of a long process, two young women emerge as leaders within their groups; more expert power is attributed to men than women; very few significant differences are found between influence strategies used by women and men; and practically no links are noticeable between reference power and influence strategies. These results are interpreted from a feminist epistemological frame of reference and lead to the questioning of Bales' complementary leadership theory.

### **Le pouvoir des femmes dans les groupes restreints**

**Simone Landry**

#### **Introduction**

Le groupe restreint a occupé de tout temps une place centrale dans l'organisation des sociétés humaines. Mais ce n'est qu'avec le vingtième siècle que s'est amorcé le développement de la psychosociologie de ce type de groupe, tant sur le plan de la réflexion théorique, qui marque tout particulièrement les premières démarches en ce domaine, qu'au niveau de la recherche scientifique, laquelle connaîtra son apogée du début des années 1950 à la fin des années 1960.

Il y a maintenant près de vingt ans que se poursuivent nos activités d'intervention, de formation, de réflexion et de recherche dans le domaine du groupe restreint (Landry 1971, 1977a, 1977b). Les questions spécifiques qui se posent à nous à l'heure actuelle ont trait à l'émergence du leadership et de la structure du pouvoir dans les groupes sans structure hiérarchique préétablie, que nous appellerons désormais *groupes en situation d'émergence*, et à la place respective des femmes et des hommes dans le processus d'émergence et dans la structure qui en résulte.

Deux ensembles de travaux théoriques et empiriques ont plus particulièrement inspiré notre démarche de réflexion et de recherche sur ces questions : d'une part, les travaux de Bormann (1975) et de son équipe, qui s'échelonnent sur plus de quinze ans, et tout particulièrement leur analyse, surtout qualitative, du processus d'émergence du leadership; et d'autre part, l'ensemble des travaux de réflexion, de théorisation et de recherche sur la nature du pouvoir et sur les différences sexuelles dans l'accès au pouvoir et dans son exercice, dont Lips (1981) rend bien compte pour ce qui est des travaux émanant de la tradition psychosociologique, les ouvrages de Janeway (1980) et de French (1985) situant la question du pouvoir des femmes dans un contexte beaucoup plus large.

La problématique plus spécifique à partir de laquelle ont été définis les objectifs de cette recherche est la suivante. Selon leur taille plus ou moins grande, les groupes restreints se structurent en deux ou trois classes hiérarchiques de statuts, le ou la leader se situant au sommet de la première classe. L'école de Bormann (1975) a relativement bien documenté le processus selon lequel émerge — ou n'émerge pas — le ou la leader, de même que les scénarios les plus courants auxquels il donne lieu. Si Bormann (1975) s'intéresse au

leadership, il le fait dans une perspective de différenciation des rôles et n'aborde guère la question du pouvoir, pourtant centrale à toute discussion sur le leadership. Toute la dimension de la structuration hiérarchique en classes de statuts est donc absente du champ des préoccupations de Bormann (1975), bien qu'il reconnaisse l'existence de rôles plus ou moins valorisés, conférant à leurs détenteurs ou détentrices un statut plus ou moins important dans le groupe.

Par ailleurs, sans chercher à approfondir la question, Bormann (1975) note que dès qu'il y a deux hommes ou plus dans les groupes de cinq à sept personnes, c'est à un homme qu'échoit le leadership. La place prépondérante occupée par les hommes dans la dynamique du pouvoir nous est apparue de façon constante dans notre pratique de formation et d'intervention dans les groupes restreints. C'est là l'un des facteurs qui nous ont incitée à approfondir le phénomène du pouvoir et celui des différences sexuelles relatives à sa détention et à son exercice. Plus précisément, la question qui se pose est de savoir si les modes d'exercice du pouvoir ou stratégies d'influence déployés par les hommes et par les femmes sont les mêmes et si les différences relatives à l'atteinte du statut de leader dans un groupe peuvent s'expliquer par l'utilisation de stratégies différentes selon que l'on est homme ou femme.

Ce survol rapide de quelques-uns des aspects de la problématique à laquelle s'est intéressée la recherche, dont nous rapportons ici les principaux résultats relatifs à la place des femmes dans la dynamique du pouvoir au sein de trois groupes restreints naturels, permet d'en définir les objectifs généraux. Cette recherche avait pour but de :

- 1) permettre de mieux comprendre le processus d'émergence du leadership et de la structure du pouvoir dans les groupes restreints naturels;
- 2) permettre de mieux comprendre la façon dont jouent les différences sexuelles dans ce processus;
- 3) vérifier si les femmes et les hommes utilisent des stratégies d'influence différentes et vérifier l'impact différentiel de ces stratégies.

Les questions spécifiques auxquelles cette recherche visait à répondre seront présentées plus loin. Il nous paraît en effet essentiel, pour la bonne compréhension de ces questions, de présenter au départ le cadre de référence épistémologique et théorique dont elles découlent.

Nous poserons donc d'abord certaines considérations épistémologiques et théoriques féministes qui constituent la trame de fond à partir de laquelle s'est élaborée cette recherche. Puis, nous présenterons succinctement le modèle de développement du groupe restreint élaboré en 1977 (Landry 1977b) et reformulé récemment (Landry 1988). Nous situerons ensuite théoriquement et empiriquement le pouvoir dans les groupes restreints, cette section se terminant par la formulation des questions qui ont guidé cette recherche. La cinquième section abordera la méthodologie. La sixième présentera les principaux résultats relatifs à la place des femmes dans la dynamique du pouvoir des groupes à l'étude. L'analyse et l'interprétation de ces résultats feront l'objet de la dernière section.

## **À partir d'une épistémologie féministe...**

Les théories et recherches féministes en sciences humaines ont permis depuis quelques années la remise en cause d'un certain nombre de modèles et

de pratiques que personne n'avait jusque-là osé contester. Ainsi, en psychologie, de l'échelle de développement moral de Kohlberg (1976), dont Carol Gilligan (1982) interroge brillamment la généralité, à partir de ses propres recherches auprès de jeunes femmes. Plus personne ne devrait désormais pouvoir parler de développement moral ou psychologique sans tenir compte des travaux de Gilligan (1982). Mais beaucoup continueront sans doute de le faire parce que les travaux de recherche des femmes, et plus particulièrement les travaux d'inspiration féministe, sont toujours considérés à tout le moins comme marginaux, quand ils ne sont pas frappés de l'anathème du biais idéologique. La recherche scientifique, elle aussi, fait partie des institutions patriarcales.

Dans le domaine du groupe restreint, et plus particulièrement de l'étude du leadership dans ce type de groupes, l'un des modèles les plus prégnants est le modèle structuro-fonctionnaliste postulant l'existence de deux leaders complémentaires, l'un ou l'une centré(e) sur la tâche et l'autre sur les relations. Les résultats produits par la grille d'observation créée par Bales (1950, 1970) et utilisée depuis les années 1950, tant en recherche qu'en intervention (voir Landry 1988), ont toujours été interprétés comme une confirmation de la validité du modèle. Qui plus est, les premières recherches visant à identifier les différences entre les comportements interactifs des femmes et ceux des hommes en situation groupale semblent montrer que les hommes se centrent davantage sur la tâche et que leurs comportements sont habituellement des comportements de leadership, alors que les femmes sont plus préoccupées par les dimensions interpersonnelles de la vie groupale et par le maintien d'un climat socio-émotif (Hollander et Yoder 1979). Il n'est plus question ici de « leadership » socio-émotif. Anderson et Blanchard (1982) contestent toutefois la validité des interprétations données aux résultats d'un grand nombre de recherches menées au moyen de la grille de Bales. À leurs yeux, si les hommes émettent significativement plus de comportements actifs dans la zone de la tâche et les femmes plus de comportements positifs dans la zone socio-émotive, ces différences, toujours inférieures à 10 %, ont souvent été interprétées dans le sens de la « prédominance » chez les femmes des comportements socio-émotifs sur les comportements orientés vers la tâche, ce qui constitue une interprétation erronée.

Nous allons plus loin encore : c'est le modèle même qui sous-tend la grille d'observation de Bales qui, d'un point de vue féministe, est contestable, parce qu'il occulte trois ordres de problèmes relatifs à l'émergence du leadership dans les groupes restreints. La question du *statut social inférieur des femmes*, facteur déterminant quand il s'agit d'étudier les interactions dans les groupes restreints, n'est jamais prise en compte dans l'interprétation des résultats produits par la grille de Bales. La question de la *survalorisation des comportements associés à la réalisation de la tâche du groupe*, de ce que l'on pourrait appeler les comportements d'orientation de l'action ou les comportements instrumentaux, n'est pas non plus invoquée pour expliquer ces résultats, non plus que le fait que les comportements expressifs, habituellement associés au féminin, sont pour leur part défavorisés dans une culture que l'on peut qualifier de masculine (Miller 1976). Enfin, et plus fondamentalement, toute la question du *pouvoir* est occultée dans cette grille qui prétend expliquer les phénomènes interactifs dans les groupes restreints hors de tout contexte socio-culturel.

Pour beaucoup de chercheuses et théoriciennes féministes (Aries 1976; Lips 1981; Lockheed et Hall 1976, Meeker et Weitzel-O'Neil 1977), les différences entre les comportements des hommes et ceux des femmes sont attribuables au processus de socialisation, dont le résultat est de donner aux hommes un statut supérieur à celui des femmes. Le modèle développé par Meeker et Weitzel-O'Neill (1977), à la suite de Berger et ses collègues (1972), permet de mieux comprendre les différences que révèle l'ensemble de la recherche, et non seulement les recherches menées au moyen de la grille de Bales. Pour elles, le sexe d'une personne agit comme tout autre variable liée au statut : les hommes, du seul fait qu'ils sont hommes, ont, d'entrée de jeu en situation groupale, un statut supérieur à celui des femmes et dont les conséquences, selon leur premier énoncé, sont les suivantes :

- A) Dans un groupe, les membres à l'endroit desquels(lés) l'on entretient des attentes de performance supérieure se verront offrir et saisiront plus d'occasions d'apporter leur propre contribution à la tâche en cours, auront plus d'influence et de prestige et recevront plus d'expressions d'accord et d'approbation que les personnes à l'endroit desquelles les attentes relatives à la performance sont moins élevées.
- B) Les attentes des membres du groupe relativement à leur propre performance et à celle des autres s'articuleront en fonction des caractéristiques liées au statut externe, à moins d'informations susceptibles de modifier ces attentes.
- C) Le sexe est une variable de statut : les hommes ont un statut plus élevé que les femmes (Meeker et Weitzel-O'Neill 1977 : 95)'.

La compétence, qui est l'un des facteurs de légitimation les plus importants dans un groupe de travail, est présumée être l'une des caractéristiques présentes chez les personnes jouissant d'un statut supérieur. Les membres d'un groupe, quel que soit leur sexe, s'attendent donc à ce que les hommes soient plus compétents que les femmes.

Poursuivant leur démarche de modélisation, Meeker et Weitzel-O'Neill (1977) identifient, dans le contexte de leur premier énoncé, les conséquences liées au fait d'apporter une contribution valable à la tâche dans un groupe et aux conditions qui vont faire qu'une telle contribution va être acceptée ou non. Leur second énoncé se lit comme suit :

- a) À moins d'information à l'effet contraire, la contribution apportée par un(e) membre d'un groupe de travail, si elle est acceptée par les autres, est perçue à la fois par la personne qui l'apporte et par les autres comme un facteur contribuant à rehausser le statut de cette personne relativement au statut des autres.
- b) (1) Il est légitime pour les personnes à statut externe supérieur de rehausser leur propre statut, mais non pour les personnes à statut externe inférieur. (2) Les hommes ayant un statut supérieur à celui des femmes, il est légitime pour eux de rehausser leur propre statut par rapport au statut des autres, mais non pour les femmes.
- c) L'« information à l'effet contraire » dont il est question en a peut être (1) soit une information à l'effet que la motivation de la personne à statut externe inférieur est d'apporter dans le groupe de l'aide aux autres membres et non de rehausser son propre statut, (2) soit que la personne s'est vu légitimement

- attribuer un statut supérieur à celui des autres (par exemple, avoir été nommée leader par une autorité extérieure au groupe).
- d) L'on attend de la part des personnes pour lesquelles il est légitime de rehausser leur propre statut des actions qui auront pour résultat de rehausser ce statut relativement à celui des autres; l'on n'attend pas et l'on n'accepte pas de telles actions de la part des personnes pour lesquelles cela n'est pas légitime.
- e) Ces énoncés sont valables indépendamment des attentes relatives à la qualité de la performance des personnes (Meeker et Weitzel-O'Neill 1977 : 96-97)<sup>2</sup>.

Le phénomène bien connu de la survalorisation des comportements des personnes dominantes dans un contexte culturel donné (Janeway 1980; Miller 1976) permet de comprendre aussi pourquoi les comportements instrumentaux culturellement associés au masculin et que l'on retrouve dans les contextes groupaux et organisationnels sont ceux-là même qui sont susceptibles de conférer aux personnes qui les émettent un statut de leader. La réflexion épistémologique d'une chercheuse et d'un chercheur (Johnson et Benson 1974) permet de mieux comprendre ce phénomène. Cherchant à identifier les comportements à observer dans le but d'arriver à différencier les comportements les plus fréquents chez l'un ou l'autre sexe, Johnson et Benson (1974 : 5) se sont heurtés à un « paradoxe logique » : quelle que soit la façon d'approcher le leadership, l'on se retrouve dans une logique gagnant-gagnante, perdant-perdante. Or, toute définition acceptable du leadership, qu'il s'agisse de le définir par la notion de statut, d'influence ou d'affirmation de soi, a pour conséquence l'échec des femmes. Johnson et Benson (1974) en concluent que l'étude des différences sexuelles dans la lutte pour le leadership est un non-sens parce que « *les gagnants-gagnantes du concours sont ceux qui présentent des caractéristiques stéréotypées masculines, quel que soit leur sexe biologique* » (1974 : 8; les soulignés sont de Johnson et Benson, la féminisation de nous). Le concept du leadership, à leurs yeux, n'est donc pas un concept neutre, mais bien un concept masculin. Johnson et Benson (1974) s'interrogent d'ailleurs aussi sur la validité de la distinction entre leadership instrumental et leadership socio-émotif : le concept de leadership n'est-il pas toujours sous-tendu par la notion de l'atteinte des objectifs du groupe, c'est-à-dire la réalisation de sa tâche ? À l'appui de cette interrogation, les auteur(e)s citent un lapsus de Strodtbeck et Mann (1956; cités par Johnson et Benson 1974), où ils parlent de « *leadership instrumental du père et de spécialisation socio-émotive de la mère* » (1974 : 156; les soulignés sont de Johnson et Benson).

Le dernier reproche que nous adressons au modèle structuro-fonctionnaliste a trait au fait que les phénomènes liés au pouvoir sont totalement occultés par ce modèle. Or, le statut inférieur des femmes a précisément pour conséquence de les écarter du pouvoir. Tout comme les hommes, elles ont intériorisé les modèles sociaux légitimant l'exercice du pouvoir par les hommes : en position de pouvoir, elles se retrouvent en situation d'incongruité de statut, ce qui peut entraîner chez elles une certaine *peur du succès*, pour reprendre les termes de Matina Horner (1972), ou de la *visibilité*, expression que préfère Rosabeth Moss Kanter (1977) et qui s'applique particulièrement dans les cas où les femmes sont minoritaires dans un groupe. À ces peurs s'ajoute la *peur du pouvoir* qui, selon Lips (1981),



semble découler essentiellement de l'expérience de l'impuissance et, selon les travaux de Winter et Stewart (1978), est associée à diverses attitudes telles : méfiance et suspicion à l'endroit de l'autorité, protection de son autonomie et de son indépendance, préférence pour des formes d'encadrement peu structurées, négation de l'influence des pair(e)s. Les personnes qui ont peur du pouvoir utilisent davantage leur pouvoir pour aider les autres et se sentent plus à l'aise et plus efficaces lorsqu'elles agissent de la sorte que si elles visent leur profit personnel.

Les recherches sur la peur du pouvoir en sont toutefois à leurs premiers balbutiements et la formulation d'hypothèses sur cette question pourrait s'inspirer d'analyses spéculatives comme celles de Janeway (1980). Pour elle, la perception généralement partagée de ce qu'est le pouvoir est marquée au sceau de l'ambiguïté. Le pouvoir est perçu comme bon si on le définit comme la capacité d'agir et de créer, mais il est vu comme mauvais lorsqu'il s'emploie à dominer, soumettre et contraindre. S'il est perçu comme mauvais et dangereux par les personnes qui en sont dépourvues, c'est à la fois à cause des images de toute-puissance menaçante qui survivent de l'enfance et de l'absence d'expériences positives, capables d'équilibrer ces images premières. Nous pourrions également invoquer le phénomène de la réduction de la dissonance (Festinger, 1957) : dans la mesure où le pouvoir est perçu comme un attribut que l'on a ou que l'on n'a pas, selon les définitions couramment acceptées (Janeway 1980), le fait de ne pas l'avoir et d'être soumis ou soumise à celui des autres peut entraîner l'accentuation de ses caractères indésirables de la négation de ses propriétés positives. Et le pouvoir, dans ses aspects abusifs, peut certes être terrifiant.

## **Un modèle de développement du groupe restreint**

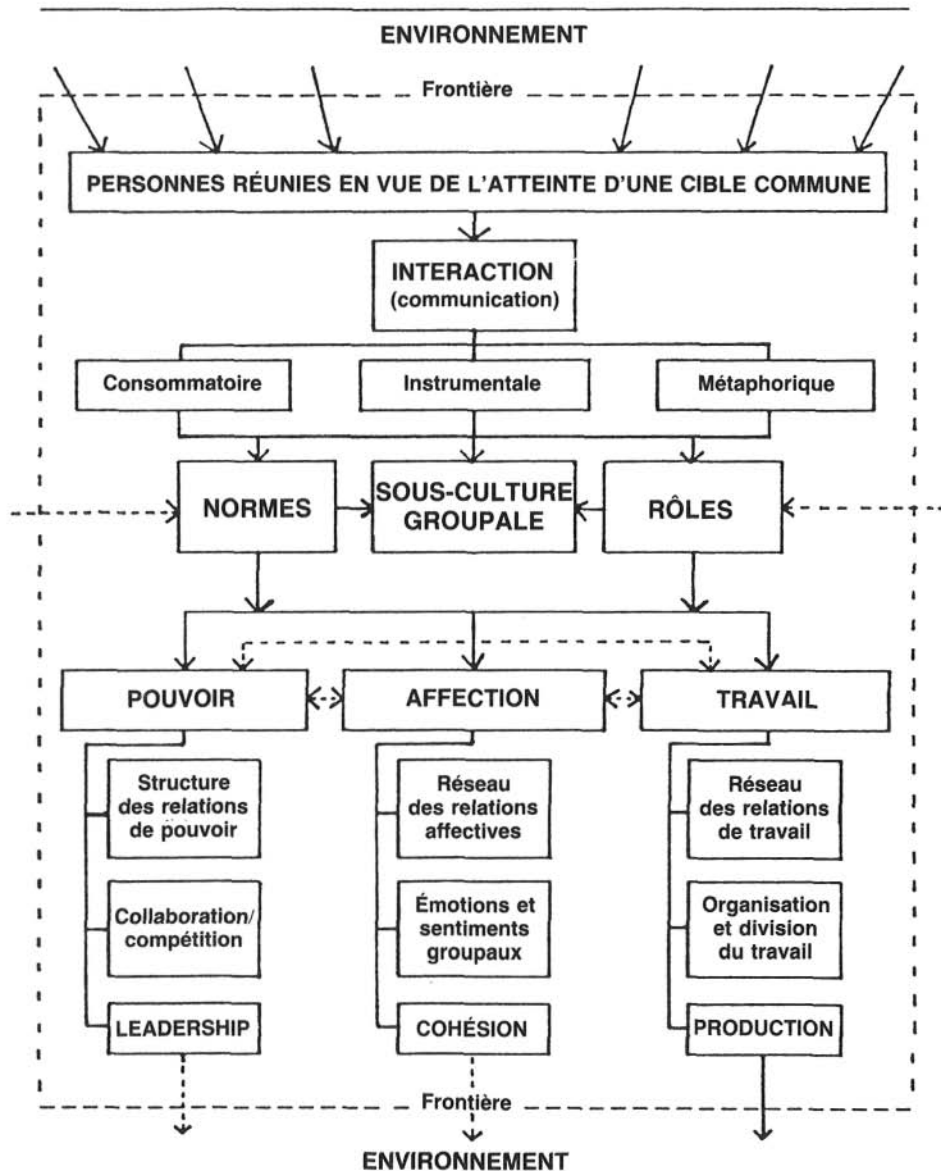
Un groupe restreint est un système psychosocial pouvant être composé de trois à vingt personnes qui se réunissent et interagissent en vue d'atteindre un objectif commun.

C'est là la définition qui nous semble le mieux rendre compte des caractéristiques des groupes restreints naturels<sup>3</sup>, cette définition englobant les conditions nécessaires et suffisantes pour que l'on puisse parler de groupe restreint, soit : a) nombre restreint de membres, permettant des interactions directes entre tous et toutes, chacun et chacune; b) poursuite de buts communs valorisés par les membres; c) relations affectives pouvant se développer et concourir à la création de sous-groupes; d) interdépendance et solidarité, même en dehors des rencontres; e) différenciation des rôles; f) développement de normes, croyances, signaux et rites partagés, c'est-à-dire d'une sous-culture groupale (Anzieu et Martin 1982; Landry 1988; Saint-Arnaud 1978).

C'est à partir de nos travaux antérieurs (Landry 1971) et du corpus que constituent les recherches et essais de théorisation sur le groupe restreint depuis les années 50 (voir Ancelin Schützenberger 1972; Anzieu et Martin 1982; Bales 1950 et 1970; Bormann 1975; Cartwright et Zander 1968; Collins et Guetzkow 1964; Napier et Gershenfeld 1985; Saint-Arnaud 1978), que nous avons élaboré depuis 1977 le modèle de développement du petit groupe dont il est ici question et dans lequel nous postulons l'existence, dans tout groupe restreint, de trois zones dynamiques interdépendantes, soit la zone du pouvoir, la zone de l'affection et la zone du travail (Landry 1977b, 1988). La structure du groupe

s'articule en fonction de ces trois niveaux d'interaction. La Figure 1 présente les principaux concepts du modèle et leur articulation.

Figure 1  
Principaux concepts du modèle de développement  
du groupe restreint





Le premier élément de notre définition du groupe restreint, c'est sa composition. Les caractéristiques des membres vont certes avoir un impact sur la façon dont les interactions se structureront dans le groupe. Ces caractéristiques sont à la fois psychologiques et sociales, les membres étant issus(es) d'un environnement familial, organisationnel, culturel et social qui va marquer leur façon d'interagir dans le groupe.

Le processus communicationnel sous-tend le développement de tout groupe et en constitue même le préalable. C'est à cette réalité que réfère la notion d'interaction qui fait partie intégrante de notre définition du groupe restreint. L'une des caractéristiques essentielles des groupes restreints est en effet que chaque membre puisse être en relation de face à face avec chaque autre membre et soit donc en mesure de communiquer directement et immédiatement avec chacun et chacune des autres. C'est à cette condition et à cette condition seulement que peut s'amorcer le processus évolutif dont fait état le présent modèle. Par ailleurs, la communication revêt des formes différentes dans un groupe, comme dans toute interaction : elle est instrumentale lorsqu'elle porte directement sur la tâche du groupe; elle est métaphorique lorsqu'elle parle symboliquement du groupe ou de ses membres; elle est consommatoire lorsqu'elle est sans objet autre qu'elle-même.

Une autre condition essentielle, sans laquelle le groupe ne peut exister, est la présence d'une cible commune qui constitue en fait l'objectif explicite à partir duquel la structuration du groupe dans ses trois zones dynamiques va s'amorcer. L'atteinte de cette cible commune dans des conditions optimales suppose cependant que le groupe soit parvenu à une certaine maturité aux trois niveaux de sa structure. Si l'objectif général que poursuit le groupe constitue sa cible commune, l'enjeu de son développement est l'atteinte de cette maturité.

Un autre aspect du processus par lequel le groupe se développe est celui de l'élaboration de son système normatif, système qui constitue en quelque sorte l'ensemble des règles implicites et explicites régissant la conduite des membres en tant que membres du groupe. La différenciation des rôles, qui s'effectue selon un processus similaire au processus d'élaboration des normes, revêt également une grande importance dans le développement du groupe. Si les normes générales et les normes de rôles revêtent une couleur particulière à l'intérieur de chaque groupe, elles n'en restent pas moins largement tributaires des normes qui prévalent dans l'environnement culturel immédiat dont sont issus le groupe et ses membres; c'est ce qu'indiquent les flèches brisées de la Figure 1. Ce sont les membres du groupe qui sont porteurs et porteuses des normes culturelles ambiantes et de leurs propres systèmes normatifs, à partir desquels va se développer le cadre normatif propre au groupe. Ce nouveau système normatif constitue ce que nous appelons la sous-culture groupale. Enfin, normes et rôles se retrouvent dans les trois zones dynamiques du groupe.

À l'enjeu général de l'atteinte de la maturité du groupe viennent s'ajouter des enjeux spécifiques à chacune des zones dynamiques du groupe, lesquels restent habituellement implicites pour les zones de l'affectation et du pouvoir, moins pour la zone du travail.

L'évolution du groupe dans chacune des trois zones se fait simultanément, la plupart du temps, sous le couvert de la tâche. Les interactions explicites entre les membres se situent généralement à ce niveau, et l'on ne s'arrêtera explicitement

à l'un ou l'autre des autres niveaux que si l'action du groupe dans la zone du travail se trouve entravée par des tensions primaires ou secondaires se manifestant dans la zone de l'affection, mais pouvant provenir de l'une ou l'autre des trois zones.

L'enjeu dans la zone du pouvoir est l'établissement d'une structure de pouvoir satisfaisante pour les membres et d'un leadership relativement stable, le processus pouvant être marqué au sceau de la compétition ou de la collaboration. Nous élaborerons davantage dans la section suivante sur le processus d'émergence du leadership et de la structure du pouvoir.

Dans la zone de l'affection, l'enjeu est la cohésion du groupe, laquelle passe par l'établissement d'un réseau de relations affectives satisfaisant pour les membres, à saveur généralement positive, même si les sentiments négatifs entre certaines personnes ne sont évidemment pas exclus. C'est aussi dans la zone de l'affection que nous situons tout le jeu des émotions et sentiments groupaux, des tensions primaires, qui caractérisent les premiers moments de l'interaction groupale, et des tensions secondaires qui marquent les moments de grande confrontation. Ces tensions se manifestent autour de la définition des normes, autour de l'idéologie et des valeurs, autour du leadership, autour des conflits de personnalité, autour des divergences relatives à la façon de réaliser la tâche.

L'enjeu dans la zone du travail est l'atteinte de la cible commune ou la réalisation de l'objectif du groupe qui prendra souvent la forme d'une production. Le réseau des rôles fonctionnels et des relations de travail se structure à l'intérieur de cette zone où sont traitées toutes les questions d'organisation et de division du travail.

Au sortir de la situation groupale, les membres retournent dans l'environnement avec en tête la représentation d'un nouveau groupe de référence, avec aussi un cadre normatif modifié en ce qui a trait à l'exercice du pouvoir et du leadership, aux liens affectifs et à la cohésion, à l'organisation du travail et à la production. Tout groupe restreint peut donc être considéré à la fois comme un lieu d'apprentissage personnel et social et aussi de changement social, comme l'avait fort bien vu Lewin (1951).

Cet esquisse rapide de notre modèle de développement permet de situer la dynamique du pouvoir dans l'ensemble de l'évolution du groupe restreint en situation d'émergence.

## **La dynamique du pouvoir**

### **Quelques définitions**

Le modèle théorique du pouvoir auquel nous nous référons dans cette recherche est celui de French et Raven (1959) et de l'école lewinienne, dont les travaux sont présentés dans l'ouvrage de Cartwright et Zander (1968). En situation interpersonnelle, le pouvoir est vu dans ce modèle comme étant *la capacité d'amener une ou plusieurs personnes à faire ce que l'on veut qu'elle(s) fasse(nt)*. Cartwright (1959) apporte les nuances suivantes dans les définitions du pouvoir, de l'influence et du contrôle : le *pouvoir* est, selon lui, la capacité d'affecter une autre personne, l'*influence* est l'utilisation de cette capacité et le *contrôle* est le résultat d'un acte d'influence réussi. Moscovici (1979) conteste le

lien étroit entre pouvoir et influence que font Cartwright (1959), French et Raven (1959) et d'autres chercheurs américains, mais les bases de cette contestation ne nous paraissent pas très claires. Sans en donner de définition précise, Moscovici (1979) semble avoir une perception plutôt statique de ce qu'est le pouvoir et l'associer à la contrainte et à la coercition, l'influence donnant lieu pour sa part à des stratégies plus douces. De plus, le pouvoir semble être à ses yeux un attribut, celui des personnes puissantes dans la société en général, celui des dirigeants et dirigeantes ou leaders en place dans les groupes et organisations.

Avec Lips (1981) et Fortin (1970), nous estimons que le modèle théorique de French et Raven (1959) demeure à ce jour le plus intéressant pour comprendre le pouvoir interpersonnel. En particulier, la typologie des diverses formes de pouvoir que proposent ces théoriciens constitue un outil conceptuel d'une grande richesse pour établir les distinctions nécessaires entre sources de pouvoir, formes de pouvoir et modes d'exercice de l'influence. Il existe, selon cette typologie, cinq formes de pouvoir, fondées sur cinq sources différentes, Raven (1965) ayant toutefois identifié plus tard une sixième source. Ces formes de pouvoir sont :

- le pouvoir de *récompense*, fondé sur la capacité qu'a un agent A de récompenser un agent B, matériellement ou psychologiquement, telle que perçue par B;
- le pouvoir de *coercition*, fondé sur la capacité qu'a un agent A de punir un agent B, matériellement ou psychologiquement, telle que perçue par B;
- le pouvoir *légitime*, fondé sur les normes et valeurs intériorisées de B lui dictant que A a le droit de lui prescrire tel ou tel comportement;
- le pouvoir de *référence*, fondé sur l'amitié et l'estime qu'éprouve B pour A;
- le pouvoir d'*expert*, fondé sur les connaissances ou la compétence de A dans un ou plusieurs domaines, telles que perçues par B;
- le pouvoir *informationnel*, fondé sur les informations détenues par A et sur son accès à différentes sources d'information, tels que perçus par B.

De nombreuses recherches, dont Fortin (1970) présente une synthèse très complète, démontrent la validité empirique de la typologie de French et Raven (1959).

Rappelons que les définitions générales que nous retenons du *pouvoir interpersonnel* — *capacité d'amener une ou plusieurs autres personnes à faire ce que l'on veut* — et de *l'influence* — *utilisation de cette capacité* — ont pour conséquence une certaine interchangeabilité entre ces termes lorsque l'on parle du processus par lequel le pouvoir est agi. C'est ainsi que l'on pourra parler de stratégies, de tactiques, de modes d'exercice du pouvoir ou d'influence. L'influence traduisant cependant l'aspect dynamique et personnel de la mise en action du pouvoir, nous utiliserons exclusivement le terme de pouvoir pour traiter de ses aspects structuraux.

Quant au *leadership*, nous en proposons pour notre part la définition opérationnelle suivante : *dans un groupe restreint, le leadership est l'apanage de la ou des personnes qui ont le plus d'influence sur l'orientation de l'action du groupe dans le sens de l'atteinte de ses objectifs*. L'on pourra donc en ce sens parler des leaders dans un groupe, même si, habituellement, une seule personne se voit conférer le leadership, soit par une autorité extérieure au groupe, soit encore au terme d'un processus d'émergence dans le cas où le groupe n'a pas

de structure formelle d'autorité. Cette définition met en évidence le caractère instrumental du leadership; nous partageons la lecture de Johnson et Benson (1974) à cet égard, sans pour autant souscrire à leur vision du leadership comme étant un concept masculin<sup>4</sup>.

### ***Le processus d'émergence de la structure du pouvoir et du leadership***

Dans les groupes restreints mixtes ou exclusivement masculins en situation d'émergence, les jeux de pouvoir ont pour résultat l'établissement d'une structure de pouvoir plus ou moins stable, au sommet de laquelle se retrouvent les personnes qui ont le plus d'influence sur les autres et sur le groupe (Bormann 1975; Geier 1963; Landry 1971, 1977b, 1988), et qui constituent ce que nous avons appelé la première classe de statuts. Les travaux de Bormann (1975) ont permis d'établir que c'est par un processus en trois phases qu'émerge le leadership dans un groupe. La première phase en est une d'élimination des personnes perçues comme étant inaptes à devenir leaders, les femmes avant 1970 étant d'emblée éliminées à cette étape<sup>5</sup>. La seconde phase voit l'émergence d'une ou deux personnes aspirant au leadership qui se gagneront ou non l'appui d'un supporteur ou d'une supporteuse. Cette phase est celle de la « lutte pour le leadership » : elle est marquée de fortes tensions secondaires et de conflits souvent mal identifiés par les membres du groupe, les femmes percevant souvent ces conflits comme des conflits interpersonnels plutôt que comme des conflits de pouvoir. La troisième phase est marquée, dans les meilleurs cas, par le choix majoritaire de l'un(e) ou l'autre des aspirant(e)s et par la stabilisation du leadership.

Nous avons raffiné le modèle de Bormann (1975), qui ne s'attache qu'à la description du processus par lequel un ou une leader est choisi(e), en l'étendant à toute la structure du pouvoir dans le groupe (Landry 1977b, 1988). Au cours de la première phase, qui se joue habituellement très rapidement, c'est non seulement de l'élimination des personnes jugées inaptes qu'il s'agit, mais d'une première différenciation de la structure du pouvoir en deux ou trois classes de statuts. Les aspirant(e)s au leadership se retrouvent habituellement dans la première classe de statuts, avec leurs éventuel(le)s supporteurs et supporteuses, les autres occupant les classes inférieures. Les personnes à statut externe inférieur, dont la plupart des femmes, se retrouvent dans ces autres classes de statuts. Si les leaders en lice au terme de la première phase en viennent à être tous ou toutes éliminé(e)s au cours de la deuxième, l'on pourra assister à un réaménagement des classes de statuts, certaines personnes éliminées au départ pouvant dès lors émerger comme leaders potentiel(le)s. La stabilisation de la troisième phase n'en est pas seulement une de consolidation du leadership, mais elle a trait aussi à la stabilisation des classes de statuts à l'intérieur de chaque groupe<sup>6</sup>.

### ***Le processus interactif : stratégies d'influence et pouvoir***

C'est au moyen d'interactions verbales entre les membres que se joue le processus d'émergence décrit plus haut. Pour Bormann (1975), l'apprentissage des rôles dans les groupes restreints se fait selon un modèle qui s'inscrit dans la lignée de la théorie de l'apprentissage; chaque membre dispose d'un répertoire

de comportements acquis au cours du processus de socialisation, ce processus comprenant la participation à des groupes de tous genres depuis la tendre enfance. Lorsque l'émission d'un comportement donné est requise dans un contexte groupal spécifique, c'est dans ce répertoire de comportements que puise chaque membre.

Le comportement émis peut être accueilli de trois façons différentes par les autres membres du groupe. Il peut être reçu positivement et donner lieu à une reconnaissance verbale de sa pertinence, à des expressions d'appui ou d'accord, qui agiront comme des renforcements positifs et inciteront la personne à renouveler ce type de comportement. Il peut susciter une réponse ambiguë (appui mitigé ou absence d'appui) auquel cas la personne pourra choisir de faire ou non un nouvel essai. Enfin, il peut entraîner l'expression d'un désaccord ou d'un refus de la part des autres membres, avec pour conséquence possible la non-répétition du comportement pour la personne. Il va sans dire que ce processus n'est généralement pas conscient.

Les réactions que suscitent les comportements verbaux des membres sont tributaires de leur statut externe, comme le montre le modèle de Meeker et Weitzel-O'Neill (1978), et éventuellement de leur statut au sein du groupe. Il s'agit donc d'un processus circulaire où, lorsque les comportements en cause sont associés au leadership, les personnes dont le comportement est renforcé positivement voient leur statut s'améliorer, ce qui augmente alors la probabilité que leurs comportements à venir soient également renforcés. La validité de ce modèle théorique est confirmée par de nombreuses recherches, désormais classiques, relatives au taux de participation verbale plus grand des personnes les plus influentes dans les groupes restreints (Bales *et al.* 1951; Borgotta et Bales 1956; Collins et Guetzkow 1964). Ces travaux confirment aussi le fait que les membres du groupe s'adressent davantage aux détenteurs et détentrices du pouvoir qu'aux autres membres du groupe, une fois la structure de pouvoir établie (voir Collins et Guetzkow 1964).

Nous nous sommes toutefois intéressée à la nature des comportements verbaux susceptibles de donner du pouvoir à une personne dans le contexte du groupe restreint, c'est-à-dire des stratégies verbales d'influence utilisées par les membres de groupes restreints, de leur efficacité relative et des possibles différences entre femmes et hommes quant à l'utilisation de certaines stratégies d'influence plutôt que d'autres.

La synthèse des travaux de Falbo (1977), de Falbo et Peplau (1980), de Johnson (1976, 1978) et de Kipnis (1984) (voir Lips 1981 et Landry 1988) permet de situer les stratégies d'influence en fonction de deux dimensions bipolaires : elles peuvent être fortes ou faibles d'une part, directes ou indirectes d'autre part<sup>7</sup>. De plus, les recherches de Falbo (1977) et de Falbo et Peplau (1980) fournissent une liste de stratégies, dont les sujets rapportent l'utilisation dans le contexte de leurs relations interpersonnelles, qui constitue l'une des bases à partir desquelles nous avons élaboré la *Grille d'observation des stratégies d'influence* qui sera décrite au moment d'aborder la question de la méthodologie.

Un aspect des travaux de Johnson (1976, 1978) mérite d'être souligné à ce stade-ci : selon ses recherches, les femmes exercent habituellement leur pouvoir de façon indirecte, impuissante et personnelle, alors que les hommes en font usage directement, avec compétence et à partir de ressources concrètes. Falbo



et Peplau (1980) trouvent pour leur part que dans les couples hétérosexuels, les hommes utilisent plus de stratégies bilatérales et directes, alors que les femmes utilisent plus de stratégies unilatérales et indirectes. Ces résultats semblent indiquer que dans les groupes restreints mixtes, l'on pourrait s'attendre à trouver chez les femmes une plus forte proportion de stratégies indirectes et l'inverse chez les hommes. Il importe cependant de noter que la méthodologie retenue par ces chercheuses est fondée sur les perceptions que les sujets ont de leur propre comportement ou de celui des autres, et non sur l'observation directe.

## Questions de recherche

Les prémisses épistémologiques et le cadre théorique sur lesquels s'appuie cette recherche étant posés, il nous est maintenant possible de formuler les questions auxquelles nous avons voulu apporter une première réponse, source d'hypothèses pour des recherches à venir. En effet, compte tenu de la nature de l'échantillon — trois groupes restreints naturels — cette recherche ne peut qu'être exploratoire et c'est pourquoi elle a donné lieu à la formulation de questions de recherche plutôt que d'hypothèses proprement dites.

Pour les fins du présent article, nous ne présenterons que les questions de recherche portant directement ou indirectement sur le pouvoir des femmes dans les groupes naturels mixtes en situation d'émergence.

*Question 1.* Dans un groupe de 5 à 7 personnes, comportant au moins deux hommes, les hommes occupent-ils un rang relativement plus élevé dans la structure du pouvoir que ne le font les femmes (Bormann 1975; Meeker et Weitzel-O'Neile, 1977b) ?

*Question 2.* Les hommes utilisent-ils proportionnellement plus de stratégies à caractère fort et direct que ne le font les femmes (Falbo et Peplau 1980; Johnson 1976, 1978) ?

*Question 3.* Les femmes utilisent-elles proportionnellement plus de stratégies à caractère faible et indirect que ne le font les hommes (Falbo et Peplau 1980; Johnson 1976, 1978) ?

*Question 4.* Y a-t-il un lien entre la place occupée dans la structure du pouvoir et la quantité des stratégies à caractère fort et direct utilisées (Johnson 1976, 1978) ?

*Question 5.* Y a-t-il des liens entre les stratégies d'influence utilisées et les formes de pouvoir attribuées aux membres d'un groupe donné ?

*Question 6.* Si une femme émerge comme leader et que son statut est légitimé par une autorité extérieure au groupe, aura-t-elle tendance à se centrer fortement sur la tâche (Babinec 1978; Wood 1981) ?

*Question 7.* Si une femme émerge comme leader et que son statut n'est pas légitimé par une autorité extérieure, la *peur du succès* (Deaux 1976; Horner 1972) et/ou la *peur du pouvoir* (Janeway 1980) contribueront-elles à l'instabilité de son statut de leader ?



## **Méthodologie**

### **Sujets**

Les sujets de cette recherche sont 21 étudiants et étudiantes au baccalauréat en Psychosociologie de la communication à l'Université du Québec à Montréal, soit 14 femmes et 7 hommes, formant trois groupes de 7 personnes répondant aux conditions nécessaires et suffisantes pour que l'on puisse parler de groupes restreints naturels. Chaque groupe poursuivait une double cible commune : d'une part, la présentation d'un modèle de développement du groupe restreint devant l'ensemble du groupe-cours dont ils étaient issus et la préparation d'un dossier relatif à ce modèle; d'autre part, l'analyse de l'évolution de leur propre groupe à l'aide de notre modèle de développement. Tout en sachant être filmé(e)s pour des fins de recherche, les membres ignoraient la nature des objectifs que nous poursuivions, le *Questionnaire sur le pouvoir* leur ayant été présenté comme un instrument pouvant les aider dans la compréhension de la dynamique de leurs groupes respectifs.

Voici la composition de chacun des trois groupes : deux groupes comptaient cinq femmes et deux hommes (groupes 1 et 2), un troisième était composé de quatre femmes et de trois hommes (groupe 3). Le tableau 1 présente les pseudonymes des membres des trois groupes et leur âge, de même que leur statut externe. C'est par inférence, en nous fondant sur les travaux de Berger et de ses collègues (1972), de Meeker et Weitzel-O'Neill (1977) et à partir de notre connaissance des membres de ces groupes, que nous avons déterminé le statut externe de chacun et de chacune. Aux hommes, nous avons attribué un statut externe supérieur, quel que soit leur âge, aux jeunes femmes, nous avons attribué un statut externe inférieur et aux femmes proches de la trentaine, à une exception près, nous avons attribué un statut externe supérieur, en raison de leur maturité. Le statut externe inférieur de Véronique s'explique du fait qu'elle souffre d'un handicap important au niveau de l'élocution, lequel rend son discours extrêmement difficile à comprendre.

### **Approche méthodologique et instruments**

En nous fondant sur le principe de la *triangulation* (Denzin 1978), nous avons privilégié une triple approche méthodologique, où l'analyse qualitative de type ethnographique est associée à des approches plus traditionnelles et quantitatives, soit une stratégie faisant appel aux perceptions des membres et une stratégie reposant sur l'observation directe.

L'*approche qualitative* consiste en une analyse descriptive de chacune des quelques dix rencontres de chacun des trois groupes, organisée en fonction de notre modèle de développement du groupe restreint (1977b, 1988), avec un accent particulier sur la zone du pouvoir. Cette analyse est rendue possible du fait que toutes les rencontres ont été filmées au magnétoscope. Elle permet d'identifier les phases de l'émergence de la structure du pouvoir et du leadership dans chacun des groupes, de voir les rôles de chacun et de chacune dans ce processus et d'apporter une première réponse aux questions de recherche 6 et 7.

**Tableau 1****Pseudonymes, âges et statuts externes de chacun et chacune  
des membres des trois groupes à l'étude**

Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3		
<i>Pseudonyme</i>	<i>Âge</i>	<i>Statut externe</i>	<i>Pseudonyme</i>	<i>Âge</i>	<i>Statut externe</i>	<i>Pseudonyme</i>	<i>Âge</i>	<i>Statut externe</i>
Anne	21	Inférieur	Charlotte	30	Supérieur	Alain	24	Supérieur
Brigitte	31	Supérieur	Étienne	24	Supérieur	Bernard	24	Supérieur
Lise	23	Inférieur	Francine	21	Inférieur	Denise	20	Inférieur
Maryse	31	Supérieur	Louise	21	Inférieur	Hélène	22	Inférieur
Paul	28	Supérieur	Odette	27	Supérieur	Nadine	21	Inférieur
Rémi	28	Supérieur	Sophie	21	Inférieur	Pierre	21	Supérieur
Véronique	34	Inférieur	Thomas	21	Supérieur	Stépanie	20	Inférieur

C'est au moyen d'un *Questionnaire sur le pouvoir* (Fortin 1970), fondé sur le modèle théorique de French et Raven (1959), et où les membres d'un groupe sont invité(e)s à se classer par ordre de rangs selon les diverses formes de pouvoir, que sont mesurées d'une part la *structure* du pouvoir total et la *structure* de pouvoir souhaitée par les membres (pouvoir légitime global), et d'autre part les diverses *hiérarchies* de pouvoir dans les groupes restreints (récompense, coercition, légitime restreint, référence, expert)<sup>8</sup>.

Le troisième instrument est une *Grille d'observation des stratégies d'influence dans les groupes restreints*, créée pour les fins de cette recherche et validée à la même occasion<sup>9</sup>. La grille comprend 34 comportements regroupés en quatre catégories, soit : la *Forme du discours*, les *Réactions*, les *Stratégies* proprement dites et les comportements d'*Orientation de l'action*. Nos questions de recherche exigeant que les stratégies comprises dans la grille soient qualifiées quant à leur caractère fort ou faible et direct ou indirect, nous avons demandé à neuf personnes pouvant être considérées comme des experts ou expertes dans le domaine des relations humaines de classer ces comportements sur deux continuums à quatre points. Le premier va de *Fort* à *Faible*, les catégories intermédiaires étant *Plutôt fort* et *Plutôt faible*, et le second de *Direct* à *Indirect*, les catégories intermédiaires étant *Plutôt direct* et *Plutôt indirect*. Le tableau 2 présente l'ensemble des stratégies d'influence comprises dans la grille, selon leur classement sur ces deux continuums.

### **Procédure et déroulement**

La cueillette des données s'est effectuée en deux étapes. Tout d'abord, les neuf ou dix rencontres de chacun des groupes ont été filmées au magnétoscope. Après la septième rencontre, les membres de chacun des groupes ont rempli le *Questionnaire sur le pouvoir* de Fortin (1970).

Dans un deuxième temps, un premier visionnement des vingt à trente heures d'interaction de chaque groupe, par une équipe composée de deux observatrices et de la chercheuse, a permis de repérer à partir de critères précis (Landry 1988)<sup>10</sup> les séquences où les enjeux relatifs au pouvoir sont le plus clairement à l'œuvre. Après la première, la septième et la dernière rencontre (pour deux groupes sur trois)<sup>11</sup>, les observatrices ont répondu à la question du *Questionnaire sur le pouvoir* de Fortin (1970) ayant trait au pouvoir total, ce qui a permis de mesurer l'évolution de la structure du pouvoir de chacun des groupes.

Enfin, trois assistantes de recherche ont été chargées du codage de chacun des trois protocoles au moyen de la *Grille d'observation*, après avoir reçu l'entraînement approprié.

### **Traitement statistique des données**

Le *Questionnaire sur le pouvoir* de Fortin (1970) a donné lieu, au niveau groupal, à des analyses statistiques non paramétriques que nous n'explicitons pas ici, compte tenu du fait que les résultats en cause ne sont pas rapportés ici dans ce texte<sup>12</sup>. Au niveau global, c'est-à-dire pour l'analyse des résultats combinés des trois groupes et des différences entre les classements obtenus par les hommes et par les femmes, c'est le coefficient U de Mann-Whitney (voir Siegel 1956) qui a été utilisé. Ce test permet de voir s'il existe des différences

significatives entre deux ensembles de scores provenant de groupes qui diffèrent selon un critère donné. Les résultats analysés et rapportés ici ont trait aux différences entre les femmes et les hommes pour ce qui est des scores moyens que les unes et les autres obtiennent pour chacune des dimensions du pouvoir.

C'est au moyen du test qu'a été vérifié le caractère significatif ou non des différences entre les stratégies d'influence utilisées par les femmes et par les hommes dans un premier temps, par les personnes les moins influentes et par les plus influentes dans un deuxième temps. Ce test a lui aussi pour fonction de vérifier si les différences entre les moyennes obtenues par deux groupes différents sur une dimension donnée sont significatives, compte tenu des variations que l'on trouve entre les scores des individus.

## **Les résultats**

Les cinq premières questions de recherche identifiées plus haut trouvent réponse dans nos résultats globaux, c'est-à-dire dans la somme des résultats produits d'une part par le *Questionnaire sur le pouvoir* et d'autre part par la *Grille d'observation*. Nous présenterons ici les résultats ayant trait aux positionnements relatifs des hommes et des femmes dans les diverses hiérarchies de pouvoir (question 1). Nous verrons ensuite s'il y a des différences dans les groupes à l'étude quant aux stratégies d'influence utilisées respectivement par les femmes et par les hommes (questions 2 et 3). Puis, nous verrons quelles stratégies sont plus fréquentes chez les personnes les plus influentes (question 4) et rapporterons les principaux résultats relatifs au degré d'association entre les stratégies comprises dans la grille et les diverses formes de pouvoir (question 5).

Cette section se terminera par un bref regard sur certains des résultats obtenus au niveau groupal, lesquels nous permettront d'esquisser quelques hypothèses en réponse à nos questions de recherche 6 et 7.

### **Les places des femmes et des hommes dans les hiérarchies de pouvoir**

Le tableau 3 présente les rangs moyens des femmes et des hommes à l'intérieur des diverses hiérarchies de pouvoir. Une seule différence est statistiquement significative : les membres des groupes à l'étude reconnaissent aux hommes plus de pouvoir en raison de leur compétence qu'ils et qu'elles ne le font à l'endroit des femmes. Si les résultats ne sont pas significatifs en ce qui a trait au pouvoir total, au pouvoir de récompense et au pouvoir légitime restreint, l'on constate toutefois là une tendance allant dans le même sens. Par contre, il n'y a pas de différence en ce qui a trait au pouvoir de coercition et au pouvoir légitime global. La seule forme de pouvoir où le rang moyen des femmes est meilleur (ce qui donne un score moyen *plus petit*, puisqu'il s'agit de la somme des rangs) que celui des hommes est le pouvoir de référence, la différence étant toutefois faible et non significative.

Il est intéressant de noter que le pouvoir de référence, dans les groupes à l'étude, entretient peu de liens significatifs avec les autres formes de pouvoir : sa distribution diffère généralement de la distribution du pouvoir total et de ce que nous avons appelé les dimensions fonctionnelles du pouvoir (pouvoir de récompense, pouvoir légitime restreint et pouvoir d'expert), de même que de celle du pouvoir de coercition (Landry 1988).

**Tableau 2**  
**Stratégies d'influence comprises dans la Grille d'observation, classées en fonction de leur caractère fort ou faible, direct ou indirect**

Catégorie	Stratégie	Pondération*		Catégorisation
		Fort/ faible	Direct/ indirect	
Forme du discours	Énoncer**			
	Chevaucher**			
	Parler en aparté**			
	Tenter de prendre la parole sans succès**			
	Poser une question	12	13	Fort et direct
	Répondre à une question	11	15	Fort et direct
	Interrompre	- 7	6	Plutôt faible et direct
Réactions	Ordonner	- 7	12	Plutôt faible et direct
	Manifester son accord	8	14	Plutôt fort et direct
	S'opposer indirectement***			
	S'opposer directement****			

<i>Stratégies</i>	Nommer ce qui se passe dans le groupe	14	18	Fort et direct	
	Proposer un compromis	13	8	Fort et direct	
	Confronter une autre personne	4	12	Fort et direct	
	Valoriser une autre personne	7	8	Plutôt fort et plutôt direct	
	Valoriser le groupe	7	8	Plutôt fort et plutôt direct	
	Utiliser des arguments rationnels	6	2	Plutôt fort et plutôt direct	
	Utiliser des arguments personnels	2	- 1	Plutôt fort et plutôt direct	
	Se valoriser soi-même	0	2	Plutôt fort et plutôt direct	
	Placer devant le fait accompli	- 3	- 4	Plutôt faible et plutôt indirect	
	Manifester de l'indécision	- 7	- 2	Plutôt faible et plutôt indirect	
	Parler au nom du groupe	- 10	- 9	Plutôt faible et plutôt indirect	
	Manipuler	- 7	- 14	Faible et indirect	
	Faire diversion	- 8	- 12	Faible et indirect	
	S'appuyer sur une autorité extérieure	- 13	- 10	Faible et indirect	
	Se dévaloriser soi-même	- 13	- 15	Faible et indirect	
	Dévaloriser les autres	- 13	- 15	Faible et indirect	
	Dévaloriser le groupe	- 13	- 15	Faible et indirect	
	Supplier	- 18	- 18	Faible et indirect	
	<i>Orientation de l'action</i>	Résumer	13	14	Fort et direct
		Initier	13	10	Fort et direct
Proposer		12	11	Fort et direct	
Suggérer		7	6	Plutôt fort et plutôt direct	
Se rallier		1	7	Plutôt fort et plutôt direct	

\* La pondération est la suivante : Fort ou direct = 2; Plutôt fort ou direct = 1; Plutôt faible ou indirect = - 1; Faible ou indirect = - 2. Le score maximum est + 18 ou - 18 (9 répondants et répondantes).

\*\* Ces stratégies n'ont pas été évaluées.

\*\*\* « S'opposer », sans qualification, reçoit les scores 7 et 16.



Tableau 3

**Différences entre les rangs moyens des femmes et des hommes, tels qu'établis par les membres des groupes, pour chacune des dimensions du pouvoir (coefficient U de Mann-Whitney)**

Dimension	Rangs moyens		U	p*
	Femmes	Hommes		
1. Récompense .....	12.36	8.29	30.0	.155
2. Coercition .....	11.54	9.93	41.5	.576
3. Légitime restreint.....	12.29	8.43	31.0	.179
5. Référence .....	10.21	12.57	38.0	.411
6. Expert.....	13.18	6.64	18.5	.023
7. Total .....	12.57	7.86	27.0	.101
8. Légitime global .....	11.71	9.57	39.0	.455

\* p = probabilité d'obtenir un coefficient U de cet ordre. Lorsque  $p \leq .05$ , la différence entre les rangs moyens est significative.

### **Les stratégies d'influence : différences entre femmes et hommes**

Contrairement à nos attentes, nous n'avons trouvé que quelques différences significatives entre les stratégies d'influence utilisées par les femmes d'une part et par les hommes d'autre part. Les seules stratégies générant de telles différences sont : placer devant le fait accompli, stratégie très peu fréquente ( $p = .019$ )<sup>13</sup>, et résumer ( $p = .036$ ), ces deux stratégies se retrouvent plus souvent chez les hommes que chez les femmes. L'on trouve aussi une tendance presque significative chez les hommes à utiliser une plus forte proportion des stratégies d'*Orientation de l'action* fortes et directes ( $p = .055$ ) que ne le font les femmes. Dans l'ensemble, cependant, l'on peut affirmer qu'il n'y a pas de différences entre les femmes et les hommes des groupes à l'étude relativement aux stratégies verbales d'influence utilisées. Nos questions 2 et 3 trouvent donc ici une réponse négative.

### **Les stratégies des personnes les plus influentes**

L'analyse qualitative et le *Questionnaire sur le pouvoir* ayant permis d'identifier, comme on le verra plus loin, les personnes les plus influentes dans chacun des trois groupes, nous avons regroupé ces personnes afin de déceler quelles stratégies d'influence se retrouvent plus fréquemment chez elles que dans le sous-groupe des personnes moins influentes (question 4). Les tableaux 4, 5, 6 et 7 rendent compte des différences significatives à cet égard.

Pour ce qui est de la *Forme du discours* (tableau 4), les personnes les plus influentes parlent plus (énoncés) que les moins influentes, interrompent plus souvent et sont plus souvent interrompues, posent davantage de questions et reçoivent davantage de réponses.

Tableau 4

**Différences significatives entre les personnes les plus influentes et les moins influentes pour les comportements de forme du discours (test t)**

Comportements	Personnes plus influentes		Personnes moins influentes		t	p*
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Énoncés.....	350.2	55.3	216.6	39.0	6.33	.000
Interruptions émises.....	59.6	29.3	31.1	24.2	2.41	.026
Interruptions reçues.....	56.9	22.3	34.1	11.9	2.88	.010
Questions émises.....	43.5	13.9	25.0	11.2	3.34	.003
Réponses reçues.....	42.8	17.1	20.6	9.2	3.65	.002

\* p = probabilité d'obtenir un coefficient t de cet ordre, compte tenu de l'écart à la moyenne (écart-type) des fréquences des comportements pour chaque membre. Lorsque  $p \leq .05$ , la différence entre les moyennes est significative.

Tableau 5

**Différences significatives entre les personnes les plus influentes et les moins influentes pour les réactions (test t)**

Comportements	Personnes plus influentes		Personnes moins influentes		t	p*
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Accords émis.....	149.9	39.2	104.4	40.3	2.62	.017
Accords reçus.....	166.5	33.9	86.2	17.8	6.68	.000
Oppositions indirectes émises.....	51.5	27.2	27.0	15.7	2.49	.022
Oppositions indirectes reçues.....	53.5	22.0	24.8	13.3	3.56	.002
Oppositions directes émises.....	33.9	17.2	16.2	13.1	2.63	.017
Oppositions directes reçues.....	33.9	23.5	16.1	9.1	2.33	.036

\* p = probabilité d'obtenir un coefficient t de cet ordre, compte tenu de l'écart à la moyenne (écart-type) des fréquences des comportements pour chaque membre. Lorsque  $p \leq .05$ , la différence entre les moyennes est significative.

Au niveau des *Réactions* (tableau 5), les personnes les plus influentes émettent significativement plus d'accords et d'oppositions que les personnes moins influentes, la différence étant encore plus marquée en ce qui a trait aux accords et aux oppositions qu'elles reçoivent.

Pour ce qui est des *Stratégies* proprement dites (tableau 6), des différences significatives se retrouvent pour les comportements suivants, ces comportements étant plus fréquents chez les personnes les plus influentes que chez les moins influentes : nommer ce qui se passe dans le groupe, confronter une autre

Tableau 6

**Différences significatives entre les personnes les plus influentes  
et les moins influentes pour les stratégies (test t)**

Comportements	Personnes plus influentes		Personnes moins influentes		t	p*
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Nommer ce qui se passe dans le groupe .....	59.0	24.8	37.0	11.8	2.61	.020
Confrontations émises .....	14.3	15.5	2.1	3.4	2.52	.028
Valorisations de soi .....	5.8	4.6	1.2	1.5	3.12	.009
Valorisations émises .....	25.9	11.9	14.6	5.9	2.59	.019
Valorisations reçues .....	26.0	19.2	13.0	6.9	2.11	.055
Arguments rationnels .....	86.1	25.2	49.0	21.3	3.51	.003
Parler au nom du groupe .....	119.7	39.3	55.8	15.3	4.95	.000
Dévalorisations reçues .....	27.9	30.0	6.8	6.7	2.27	.044
Stratégies fortes et directes .....	75.9	35.0	41.5	12.0	3.05	.010
Stratégies plutôt fortes et plutôt directes .....	169.8	28.3	105.0	38.0	4.37	.000
Ensemble des stratégies à caractère fort et direct .....	245.7	51.4	146.5	40.4	4.71	.000
Stratégies plutôt faibles et plutôt indirectes .....	133.5	37.0	78.7	32.6	3.47	.003
Ensemble des stratégies à caractère faible et indirect .....	215.0	95.0	117.1	48.9	2.79	.012
Total des stratégies .....	460.7	130.0	263.7	65.5	4.12	.001

\* p = probabilité d'obtenir un coefficient t de cet ordre, compte tenu de l'écart à la moyenne (écart-type) des fréquences des comportements pour chaque membre. Lorsque  $p \leq .05$ , la différence entre les moyennes est significative.

personne, se valoriser soi-même, valoriser les autres et être valorisé(e), utiliser des arguments rationnels, parler au nom du groupe, être dévalorisé(e). Tous les regroupements de stratégies donnent lieu à des différences significatives, sauf le regroupement des stratégies faibles et indirectes.

En ce qui a trait à l'*Orientation de l'action* (tableau 7), l'on trouve encore des différences hautement significatives, allant dans le même sens, pour tous les comportements, à l'exception du ralliement et pour les deux regroupements.

### **Les stratégies associées aux diverses formes de pouvoir**

Le calcul des corrélations entre les scores obtenus par chaque membre pour chacune des formes de pouvoir et la fréquence de chacun des comportements compris dans la *Grille d'observation* permet d'établir certains liens entre les

Tableau 7

**Différences significatives entre les personnes les plus influentes et les moins influentes  
pour les comportements d'orientation de l'action (test t)**

Comportements	Personnes plus influentes		Personnes moins influentes		t	p*
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type		
Initiation d'un thème .....	2.9	2.8	.6	.7	2.62	.023
Propositions .....	38.6	21.1	13.5	6.2	3.74	.003
Résumés .....	56.7	21.4	33.5	5.6	3.46	.005
Suggestions .....	38.9	14.7	19.6	7.4	3.57	.002
Comportements forts et directs .....	98.2	39.1	47.6	4.3	4.26	.002
Comportements plutôt forts et plutôt directs .....	40.5	15.5	21.3	9.2	3.27	.004
Total .....	138.7	37.7	68.9	8.2	5.96	.000

\* p = probabilité d'obtenir un coefficient t de cet ordre, compte tenu de l'écart à la moyenne (écart-type) des fréquences des comportements pour chaque membre. Lorsque  $p \leq .05$ , la différence entre les moyennes est significative.

stratégies utilisées et les formes de pouvoir attribuées à chacun et à chacune (question 5). Nous ne donnerons ici qu'un résumé de certains de ces résultats, dans la mesure où ils nous seront utiles dans l'interprétation des résultats relatifs à la place des femmes dans la dynamique du pouvoir<sup>14</sup>.

La majeure partie des liens significatifs que l'on retrouve ici ont trait au pouvoir total, au pouvoir de coercition et à ce que nous avons appelé les dimensions fonctionnelles du pouvoir (pouvoir de récompense, pouvoir légitime restreint, pouvoir d'expert), à la quasi-exclusion du pouvoir de référence et du pouvoir légitime global. De façon générale, ce sont les comportements significativement plus fréquents chez les personnes les plus influentes qui donnent lieu aux liens les plus significatifs en ce qui a trait au pouvoir total, au pouvoir de coercition et aux dimensions fonctionnelles du pouvoir.

Le pouvoir de référence n'est associé à aucun comportement de *Forme du discours*, non plus qu'aux *Réactions* émises ou reçues. Au niveau des stratégies proprement dites, il est significativement associé aux confrontations émises, à la valorisation des autres et à la valorisation du groupe et il entretient un lien négatif avec les dévalorisations reçues. Le lien avec les stratégies plutôt fortes et plutôt directes est également significatif, mais il n'y a aucun lien significatif entre le pouvoir de référence et les comportements d'orientation de l'action.

Il est par ailleurs intéressant de constater que les stratégies indirectes que sont la manipulation et la dévalorisation des autres (émise et reçue) ne sont associées qu'au pouvoir de coercition. Il en va de même pour les stratégies faibles et indirectes regroupées.

## Le niveau groupal

Les tableaux 8, 9 et 10 présentent le sommaire des résultats obtenus à l'intérieur de chacun des groupes en ce qui a trait au pouvoir total (score moyen et rangs approximatifs obtenus à partir de ces scores), au moyen des réponses des membres au *Questionnaire sur le pouvoir* de Fortin (1970), rempli après la septième rencontre. Les rangs des temps 1, 2 et 3 sont les rangs assignés aux membres par les observatrices après les deuxième, septième et dernière rencontres filmées dans chacun des groupes, la dernière mesure n'ayant pas été prise dans le groupe 1, pour les raisons exposées précédemment. Les rôles assumés par chacun(e) des membres dans la dynamique du pouvoir de leurs groupes respectifs sont succinctement décrits dans ces tableaux.

C'est à partir de ces données et des résultats produits par l'analyse qualitative que nous décrivons schématiquement l'évolution de la dynamique du pouvoir et des rôles joués par les femmes dans cette dynamique dans chacun des groupes à l'étude.

Notons tout d'abord que la plupart des personnes qui occupent les premiers rangs dans les structures de pouvoir de ces trois groupes (tableaux 8, 9 et 10), qu'il s'agisse de femmes ou d'hommes, sont celles auxquelles nous avons attribué un statut externe supérieur, en fonction de critères précis, au moment de la description de la composition des groupes (tableau 1). L'accession de Sophie et d'Hélène à un statut plus élevé au sein de leurs groupes découle de la dynamique du pouvoir propre à chacun de ces groupes.

Dans le groupe 1, c'est entre les personnes à statut externe supérieur que s'est jouée la dynamique du pouvoir. L'analyse qualitative révèle que dans ce groupe, Maryse et Paul se sont livré(e)s une lutte très dure pour le leadership. Maryse remporte cette lutte au cours de la cinquième rencontre, dont Paul est absent; le leadership de Maryse est confirmé par l'ensemble du groupe et la sixième rencontre est consacrée à la réintégration de Paul. Cependant, Maryse s'absente sans raison de la septième rencontre et, lors de la huitième rencontre, manifeste des comportements qui traduisent sa grande ambivalence et sa difficulté à assumer le pouvoir. En effet, elle est dans ce groupe la personne émettant la plus forte proportion de stratégies à caractère faible et indirect et cette proportion devient plus importante après son accession au leadership<sup>15</sup>. La lutte avec Paul reprend donc lors de cette huitième rencontre, jusqu'à ce que les deux protagonistes soient mis(e)s à l'écart par les autres membres du groupe, à la fin de la neuvième rencontre qui est aussi la dernière rencontre filmée. Au terme de cette rencontre, la structure du pouvoir est éclatée dans ce groupe<sup>16</sup>.

Dans le groupe 2, c'est une jeune femme, Sophie, qui en vient à prendre le leadership (tableau 9). L'on constate toutefois qu'après la deuxième rencontre, elle occupe aux yeux des observatrices, le sixième rang dans la structure du pouvoir. L'analyse qualitative a permis de constater que c'est seulement après que des personnes à statut supérieur, soit Charlotte et Étienne, eurent été écartées du leadership que Sophie, avec l'appui d'une autre personne à statut supérieur, Odette, a pu y accéder. L'élimination de Charlotte, qui avait dans un premier temps reçu l'appui de Sophie, s'est faite assez rapidement, entraînant un certain retrait de sa part; Charlotte ne s'était toutefois pas rendu compte de l'influence qu'elle exerçait, non plus que de son retrait. La lutte pour le leadership

**Tableau 8**

**Scores\* et rangs approximatifs des membres du groupe 1 pour le pouvoir total, rangs moyens attribués à chacun et chacune par les observatrices aux temps 1 et 2, et rôles de chacun et chacune dans la zone du pouvoir**

Membre	Statut externe	Score	Groupe	Observatrices			Rôles
			Rang approximatif	Rang temps 1	Rang temps 2	Rang temps 3	
Maryse	Supérieur	8	1.5	1	1	—	Aspirante au leadership, puis leader, éventuellement écartée
Paul	Supérieur	10	1.5	2	3	—	Aspirant au leadership défait
Rémi	Supérieur	17	3.5	5	4.5	—	Leader souhaité
Brigitte	Supérieur	19	3.5	3.5	2	—	Aspirante au leadership écartée
Anne	Inférieur	22	5	3.5	7	—	Supporteuse de Maryse
Lise	Inférieur	30	6.5	7	6	—	Supporteuse de Maryse
Véronique	Inférieur	34	6.5	6	4.5	—	Supporteuse de Paul, puis de Maryse

\* Les scores sont obtenus en faisant la somme des rangs attribués à chaque membre par chacun et chacune des autres membres. Dans le groupe 1, cinq membres seulement ont répondu au *Questionnaire sur le pouvoir*.



Tableau 9

**Scores\* et rangs approximatifs des membres du groupe 2 pour le pouvoir total, rangs moyens attribués à chacun et chacune par les observatrices aux temps 1 et 2, et rôles de chacun et chacune dans la zone du pouvoir**

Membre	Statut externe	Score	Groupe		Observatrices		Rôles
			Rang approximatif	Rang temps 1	Rang temps 2	Rang temps 3	
Sophie	Inférieur	7	1	6	1	1	Supporteuse de Charlotte, puis aspirante au leadership, puis leader
Étienne	Supérieur	20	2.5	1.5	2.5	2	Aspirant au leadership défait
Charlotte	Supérieur	22	2.5	1.5	4	6	Aspirante au leadership écartée
Odette	Supérieur	29	4	3	2.5	3.5	Supporteuse de Sophie
Louise	Inférieur	36	5.5	4	7	7	
Francine	Inférieur	38	5.5	5	5.5	5	Opposante à Sophie
Thomas	Supérieur	44	7	7	5.5	3.5	Supporteur d'Étienne

\* Les scores sont obtenus en faisant la somme des rangs attribués à chaque membre par chacun et chacune des autres membres.

s'est alors déroulée entre Étienne et Sophie, ce dernier s'étant opposé de façon très soutenue et très virulente à l'émergence du leadership de Sophie. L'acceptation explicite de ce leadership par la plupart des membres et sa confirmation par un assistant de la professeure (autorité extérieure) ont permis à Sophie de l'assumer jusqu'à la fin. Très fortement centrée sur la réalisation de la tâche du groupe, celle-ci avait tendance à oublier quelque peu les autres dimensions de la vie groupale et à vouloir imposer aux autres ses exigences. Elle sut toutefois tenir compte de leurs remarques à ce sujet et adapter son style de leadership à leurs attentes. Dans son cas, c'est la quantité de comportements d'orientation de l'action qui augmente après son accession au leadership. Le statut de Thomas dans ce groupe et sa très faible participation s'expliquent par des facteurs idiosyncratiques liés à sa personnalité.

Nous présentons dans le tableau 10 les membres du groupe 3 en fonction de leur classement par les observatrices au temps 3 plutôt qu'en fonction du classement des membres au temps 2. Dans ce groupe, toute la dynamique du pouvoir s'organise autour de la personne d'Alain qui fait figure de personne centrale négative (Bermann 1975; Landry 1977b, 1988). C'est en effet Pierre qui au temps 1 émerge comme leader potentiel, et à un moindre degré, Nadine qui sera rapidement écartée, malgré ses fréquentes contributions à la structuration du travail. Pierre rencontre immédiatement une très forte opposition de la part d'Alain et se retire. Bernard tente alors de prendre en main l'orientation de l'action du groupe et émerge comme leader au temps 2. Alain poursuit son opposition systématique et Bernard se retire à son tour, laissant le champ libre à Alain qui prend la direction de la réalisation d'un vidéo devant faire partie de la présentation du groupe en classe. La dernière rencontre filmée est la rencontre de planification de ce vidéo, au cours de laquelle Alain anime le groupe et dirige son action. Plusieurs membres du groupe sont cependant insatisfaits et insatisfaites face aux comportements extrêmement coercitifs d'Alain (il occupe le premier rang pour le pouvoir de coercition dans son groupe et le dernier pour le pouvoir de référence). C'est Hélène, alors qu'il commence à s'opposer systématiquement à tout ce qu'elle apporte, qui réussit au cours de cette rencontre à le confronter directement. Dans cette confrontation, elle obtient l'appui d'abord timide de Pierre, puis celui de Bernard. C'est elle qui prendra le leadership du groupe après la réalisation du vidéo et qui, avec l'appui de Pierre, de Bernard et de Nadine, aidera le groupe à mener sa tâche à bien. L'on constate par ailleurs ici une très forte proportion de stratégies faibles et indirectes chez Alain, contrairement à ce qui se passe pour la plupart des autres membres du groupe.

Ce tableau rapide de l'évolution de chacun des trois groupes ne peut certes pas rendre compte de la finesse des résultats produits par notre triple approche méthodologique. Il permet toutefois d'identifier certaines des conditions d'émergence du leadership de personnes à statut externe inférieur, et plus particulièrement, de femmes à l'intérieur de groupes mixtes.

## **Analyse et interprétation**

Tout au long des paragraphes qui suivent, deux facteurs extrêmement importants pour l'analyse et l'interprétation correcte de nos résultats doivent être

Tableau 10

**Scores\* et rangs approximatifs des membres du groupe 3 pour le pouvoir total, rangs moyens attribués à chacun et chacune par les observatrices aux temps 1 et 2, et rôles de chacun et chacune dans la zone du pouvoir**

Membre	Statut externe	Score	Groupe	Observatrices			Rôles
			Rang approximatif	Rang temps 1	Rang temps 2	Rang temps 3	
Alain	Supérieur	23	3.5	6.5	2	1	Aspirant au leadership, éventuellement défait, personne centrale négative
Hélène	Inférieur	25	3.5	4.5	4.5	2	Supporteuse de Bernard, aspirante au leadership après son retrait, éventuellement leader
Pierre	Supérieur	16	2	1.5	4.5	3	Aspirant au leadership, retrait devant la contestation d'Alain, puis supporteur d'Hélène
Bernard	Supérieur	12	1	6.5	1	4	Aspirant au leadership après le retrait de Pierre, retrait devant la contestation d'Alain puis supporteur d'Hélène
Nadine	Inférieur	36	5	1.5	3	5.5	Supporteuse de Pierre, puis d'Hélène
Stéphanie	Inférieur	41	6.5	4.5	6	5.5	Éventuellement supporteuse d'Alain
Denise	Inférieur	43	6.5	3	7	7	

\* Les scores sont obtenus en faisant la somme des rangs attribués à chaque membre par chacun et chacune des autres membres.

gardés présents à l'esprit. Il s'agit d'abord du caractère exploratoire de cette recherche : elle ne porte en effet que sur trois groupes et 21 sujets soit 14 femmes et 7 hommes. Il s'agit par ailleurs de la population dont proviennent ces trois groupes. Cette population est celle des étudiants et étudiantes du programme de Psychosociologie de la communication de l'Université du Québec à Montréal, population féminine à environ 75 %. Ce programme est issu du mouvement des relations humaines<sup>17</sup> de la fin des années 1960 et véhicule des valeurs assez proches des valeurs traditionnellement associées au féminin. L'on peut donc penser d'une part, que les hommes qui choisissent ce programme ont déjà certaines affinités avec ces valeurs et d'autre part, que la culture du sous-système dont proviennent les groupes à l'étude en est elle-même quelque peu imprégnée.

### **Statut externe et pouvoir**

Nos résultats tendent à confirmer la pertinence du modèle de Meeker et Weitzel-O'Neill (1977) en ce qui a trait à l'importance du statut externe dès l'entrée en situation groupale. Tant l'analyse qualitative que les résultats quantitatifs produits par nos deux instruments montrent qu'au départ ce sont principalement les personnes à statut externe supérieur, dont six des sept hommes compris dans l'échantillon, qui s'engagent activement dans l'orientation de l'action de leurs groupes. L'analyse des différences entre hommes et femmes quant à la place occupée dans les diverses hiérarchies de pouvoir confirme le maintien par les hommes d'un rang moyen significativement supérieur à celui des femmes en ce qui a trait au pouvoir de compétence : Meeker et Weitzel-O'Neill (1977) soulignent l'importance de la compétence comme facteur de légitimation de l'influence exercée dans les groupes restreints, d'ailleurs fort bien démontrée par les travaux de Fortin (1970). Les hommes membres de nos groupes sont donc, eux aussi, perçus comme plus compétents que les femmes et plus influents pour cette raison.

Un autre aspect du modèle proposé par Meeker et Weitzel-O'Neill (1977) trouve confirmation dans nos résultats. Sophie dans le groupe 2 et Hélène dans le groupe 3 en viennent à faire partie de la classe supérieure des statuts dans leurs groupes respectifs et éventuellement à être acceptées comme leaders. Dans les deux cas, comme le révèle l'analyse qualitative, le caractère altruiste de leur motivation à influencer le groupe est souligné par plusieurs membres du groupe et constitue un argument en leur faveur. Dans les deux cas, ces motivations altruistes sont confrontées aux motivations beaucoup moins claires de leurs opposants. Étienne dans un cas et Alain dans l'autre sont tous deux perçus, à des degrés différents, comme des opposants systématiques à l'émergence de ces jeunes femmes comme leaders. Pour ce qui est de Sophie, la confirmation de son *leadership par une autorité extérieure au groupe* — l'assistant de la professeure, un homme — contribue également à la légitimation de son statut.

Nous avons toutefois pu déceler une autre condition nécessaire à l'émergence d'une personne à statut externe inférieur comme leader; il s'agit de l'obtention de l'appui d'au moins une personne à statut externe supérieur à l'intérieur même du groupe. Nous avons ainsi formalisé, sous forme d'hypothèse, le processus par lequel une personne à statut externe inférieur peut éventuellement émerger comme leader :

Dans un groupe restreint en situation d'émergence, l'accession au leadership d'une personne à statut externe inférieur s'effectue moyennant certaines conditions et selon un processus en plusieurs étapes qui se déroule comme suit : 1) les premières tentatives d'influence de cette personne ne sont pas prises en compte par les personnes à statut externe supérieur; 2) la personne à statut externe inférieur appuie les positions prises par une ou des personnes à statut externe supérieur et peut même se poser en supporteuse de l'une de ces personnes; 3) une ou plusieurs personnes à statut externe supérieur sont éliminées de la lutte pour le leadership; 4) une personne à statut externe supérieur appuie les positions prises par la personne à son statut externe inférieur et peut même devenir son supporteur ou sa supporteuse; 5) la personne à statut externe inférieur est perçue par la majorité des membres du groupe comme exerçant son influence dans le but d'aider le groupe à atteindre ses objectifs et non dans le but de rehausser son propre statut; et/ou 6) la personne à statut externe inférieur voit son statut de leader légitimé par une autorité extérieure.

### **Stratégies d'influence et pouvoir**

Nous n'avons trouvé à peu près aucune différence significative entre les femmes et les hommes en ce qui a trait aux stratégies d'influence utilisées. Cette quasi-absence de différence peut indiquer que femmes et hommes, en situation mixte, puisent au même répertoire de stratégies d'influence. Rien, toutefois, ne permet d'affirmer que les mêmes résultats se retrouveraient dans des groupes non mixtes; nous avons pu observer que d'un groupe à l'autre, les différences ne vont pas nécessairement dans le même sens. L'analyse qualitative nous a aussi permis de constater que le groupe 2 est largement dominé par les femmes alors que les hommes occupent sans cesse l'avant-scène dans le groupe 3. Le petit nombre d'hommes ne nous permet cependant pas de tirer quelque conclusion que ce soit à ce niveau. Mais il est intéressant de constater que c'est au niveau de l'orientation de l'action que l'on retrouve des différences significatives, en ce qui a trait aux comportements perçus comme forts et directs et particulièrement aux résumés. Le pouvoir de définir, que Janeway (1980) attribue aux dominants, peut s'exprimer par le biais d'interventions qui résument la situation dans laquelle se trouve un groupe; par ailleurs, leur statut externe supérieur autorise les hommes à faire des interventions visant à orienter l'action du groupe, ces interventions étant moins légitimes pour les femmes (Meeker et Weitzel-O'Neill 1977). Les comportements instrumentaux que sont les stratégies d'orientation de l'action sont d'ailleurs très nettement le fait des personnes les plus influentes dans les trois groupes (tableau 7).

À un autre niveau d'analyse, cette quasi-absence de différence découle peut-être des caractéristiques de la population dont sont issus les groupes à l'étude. Elle peut dès lors s'interpréter de deux façons différentes et complémentaires. D'une part, il ne semble pas y avoir de différences de « nature » entre les stratégies d'influence auxquelles femmes et hommes ont accès; d'autre part, il n'est certes pas exclu que l'on puisse trouver, dans des groupes issus de populations dont les valeurs correspondent davantage à celles de la culture ambiante, des différences allant dans le sens de nos questions de recherche.

Les différences entre les personnes plus influentes et moins influentes en ce qui a trait aux comportements verbaux de forme du discours et aux réactions sont en conformité avec les résultats classiques dans le domaine (Collins et Guetzkow 1964; Hurwitz *et al.* 1953; Mills 1953; Riley 1954). L'analyse matricielle des

comportements interactifs au niveau groupal (Landry 1988) permet de constater que c'est effectivement principalement entre les personnes les plus puissantes que se jouent les jeux d'appuis et d'oppositions. Le fait que les personnes les plus influentes soient non seulement celles qui reçoivent le plus d'appuis mais aussi celles qui reçoivent le plus d'oppositions (tableau 5) indique que le processus d'apprentissage des rôles décrit par Bormann (1975) en est un d'ajustements successifs : chacun, chacune reçoit des autres approbations et réprobations qui lui permettent d'adapter son comportement aux attentes du groupe, faute de quoi l'appui des autres peut éventuellement lui être retiré.

Parmi les stratégies et les comportements d'orientation de l'action, ce sont essentiellement les comportements à caractère fort et direct qui sont le fait des personnes plus influentes (tableaux 6 et 7)<sup>18</sup> et ce sont ces comportements qui suscitent les différences les plus significatives. Les analyses de Johnson et Benson (1974) et celles de Johnson (1976, 1978) jettent un éclairage intéressant sur ce constat : les comportements instrumentaux, rationnels, centrés sur la valorisation de soi et sur l'orientation de l'action sont des comportements plutôt associés au masculin et sont aussi perçus comme forts et directs par des juges indépendants et indépendantes des autres personnes engagées dans cette recherche. Ils sont également associés au pouvoir total et aux dimensions fonctionnelles du pouvoir.

Par contre, parmi les comportements se situant à la frontière des précédents ou clairement jugés plutôt faibles et indirects, tels les arguments personnels, le fait accompli, l'indécision, la manipulation, la diversion, l'appui sur une autorité extérieure, la dévalorisation des autres et du groupe et la supplication, plusieurs se rapprochent de ce que Johnson (1976) appelle stratégies indirectes, impuissantes et personnelles et que Falbo et Peplau (1980) nomment stratégies unilatérales et indirectes. Ces stratégies sont habituellement associées au féminin.

Deux voies interprétatives différentes sont ici possibles, compte tenu du fait que les femmes ne sont pas exclues du pouvoir dans les groupes à l'étude et que ces groupes sont mixtes. D'une part, il se peut que les stratégies instrumentales, fortes et directes, soient effectivement les plus efficaces pour permettre à un groupe d'atteindre ses objectifs et que, quel que soit le sexe des protagonistes, l'on retrouve systématiquement ces stratégies associées aux dimensions fonctionnelles du pouvoir, à l'exclusion des stratégies plus faibles, plus personnelles et plus indirectes. Mais il se peut aussi que cette exclusion disparaisse, du moins pour certaines de ces stratégies, dans le contexte de groupes non mixtes composés de femmes. L'exemple de la dévalorisation de soi (D1) peut servir à illustrer notre propos : nous avons trouvé chez les femmes une tendance non significative à se dévaloriser (Landry 1988)<sup>19</sup>, ce comportement étant par ailleurs très fréquent chez les personnes les plus influentes dans nos groupes, sans toutefois que cette différence par rapport aux personnes moins influentes soit significative. Il se peut que dans des groupes exclusivement composés de femmes, ce comportement soit significativement associé au pouvoir, tout comme d'autres comportements plutôt personnels ou indirects. Les recherches de Lamothe et Desautels (1984) sur les conversations en situation mixte et non mixte ont d'ailleurs permis de déceler des différences analogues entre les comportements verbaux des femmes et des hommes.



Par ailleurs, le fait que dans l'ensemble, les stratégies faibles et indirectes, dont plusieurs sont ordinairement associées au féminin, ne soient significativement liées qu'au seul pouvoir de coercition semble indiquer que ces stratégies, et plus particulièrement la manipulation et la dévalorisation des autres, sont menaçantes. L'utilisation du pouvoir de coercition a tendance à diminuer le pouvoir de référence (Fortin 1970; French et Raven 1959), ces deux hiérarchies de pouvoir n'étant jamais liées entre elles. De plus, selon Lips (1981) et Johnson (1976, 1978), si de telles stratégies peuvent s'avérer efficaces à court terme, à plus long terme, elles peuvent se retourner contre les personnes qui les utilisent et contribuer à occulter et à miner leur pouvoir. Nous avons noté chez les membres de nos groupes, femmes ou hommes, qui utilisaient le plus de ces stratégies, une perte de statut avec le temps; ce fut le cas pour Maryse et Paul dans le groupe 1, pour Charlotte dans le groupe 2 et pour Alain dans le groupe 3.

De façon générale, le pouvoir de référence est faiblement, quoique significativement lié au pouvoir total (Fortin 1970; Landry 1988) et aux dimensions fonctionnelles du pouvoir, ce qui semble confirmer qu'il s'agit bien d'une forme de pouvoir. Cependant, les seules stratégies qui sont associées à cette forme de pouvoir dans nos groupes sont la confrontation, la valorisation des autres et du groupe et l'absence de dévalorisation reçue. Si les résultats relatifs à la valorisation et à la dévalorisation sont faciles à comprendre, le lien avec la confrontation mérite une explication. Nous en proposons deux interprétations qui ne sont pas mutuellement exclusives : d'une part, il se peut que les personnes qui ont le plus de pouvoir en raison de l'amitié qu'elles suscitent soient en meilleure posture pour se confronter aux personnes dont les comportements sont perturbateurs; d'autre part, il se peut que ces personnes tolèrent mal le climat conflictuel que génèrent ces comportements et qu'elles voient la confrontation directe comme un moyen de restaurer un climat plus harmonieux dans le groupe.

Le peu de liens entre le pouvoir de référence et l'ensemble des stratégies d'influence semble confirmer notre critique et celle de Johnson et Benson (1974) relativement à l'existence de deux leaders complémentaires, l'un centré sur la tâche et l'autre sur les relations (Bales 1950, 1970). Le leadership semble être lié à tous les aspects instrumentaux de la vie groupale, bien plus qu'à ses dimensions affectives. Le pouvoir de référence jouerait dès lors de façon diffuse dans les rapports de pouvoir, sans doute au niveau para-verbal plutôt qu'au niveau verbal, sans que l'on puisse y associer de stratégies précises. Ici encore, l'étude de groupes exclusivement composés de femmes permettra de voir si cette forme de pouvoir est plus présente dans la dynamique du pouvoir au sein de tels groupes.

### ***Comportements des femmes en position de pouvoir***

L'une des nos questions de recherche (question 6) nous a amenée à nous demander si une femme qui émerge comme leader et voit son statut légitimé par une autorité extérieure aura tendance à se centrer fortement sur la tâche, conformément aux travaux de Babinec (1978)) et de Wood (1981). Cette dernière interprète ce comportement comme pouvant traduire la nécessité pour une femme, lorsqu'elle accède au leadership, de démontrer sa compétence dans le domaine de la tâche afin de dissiper les perceptions stéréotypées selon lesquelles elle devrait produire plus de comportements centrés sur les relations.

Sophie (groupe 2) est la seule personne dans nos groupes dont le leadership est confirmé et légitimé par une personne extérieure au groupe. L'on trouve chez elle une très forte centration sur la tâche, plus particulièrement après son accession au leadership, à tel point d'ailleurs que les autres membres du groupe, y compris sa supporteuse inconditionnelle, Odette, interviennent pour lui demander de ralentir son rythme. Son cas peut donc constituer une illustration — mais non une démonstration — du phénomène identifié par d'autres chercheuses (Babinec 1978; Wood 1981).

Une dernière question de recherche (question 7) a trait à la peur du pouvoir chez les femmes, dans le contexte de la non-légitimation par une autorité extérieure. L'analyse qualitative a permis de prendre acte des comportements paradoxaux de Maryse après qu'elle eût émergé comme leader dans le groupe 1. Nous avons interprété son ambivalence et la reprise constante de la lutte avec Paul comme pouvant indiquer chez elle la peur du pouvoir. Deux métaphores groupales<sup>20</sup> lors de la rencontre suivant la confirmation de son leadership par le groupe nomment symboliquement son ambivalence et préfigurent son absence de la semaine suivante. La recherche ne s'est guère penchée sur ce phénomène et notre interprétation, fondée sur un seul cas, reste fragile. Il nous est cependant apparu important d'insister sur la question de l'ambivalence des femmes face au pouvoir. Nous avons en effet remarqué à maintes reprises dans les groupes auprès desquels nous intervenons que la seule mention d'un possible leadership émergent entraîne un certain retrait de la part des femmes. Ce comportement précis se retrouve d'ailleurs dans le groupe 2 : Charlotte, aspirante au leadership lors des premières rencontres du groupe, sans toutefois en être consciente, s'est retirée de la course et même de l'interaction groupale aux premiers obstacles rencontrés.

## Conclusion

Si la triple approche utilisée dans cette recherche et la création de la *Grille d'observation des stratégies d'influence dans les groupes restreints* en constituent les aspects les plus novateurs au plan méthodologique, il nous semble que ce sont les résultats obtenus en ce qui a trait au pouvoir des femmes dans les groupes restreints qui lui confèrent toute sa pertinence.

Certains de ces résultats sont porteurs d'espoir pour les femmes. Exclues du pouvoir politique pendant fort longtemps et ayant grand-peine à faire leur marque dans les hautes sphères organisationnelles<sup>21</sup>, elles sont cependant en mesure de prendre le pouvoir au sein de groupes de travail, du moins dans certains contextes. Ce sont en effet trois femmes qui, en dernière analyse, émergent comme leaders dans nos groupes, même si l'une d'entre elles n'arrive pas à assumer le pouvoir qu'on lui reconnaît. La présente recherche jette un éclairage sur le processus par lequel les femmes peuvent renverser le poids des déterminismes socio-culturels qui leur confèrent un statut inférieur à celui des hommes et modifier ce statut. Elle montre aussi que les femmes peuvent utiliser des stratégies fortes et directes pour exercer leur pouvoir. Reste à voir comment certaines autres stratégies, qualifiées de faibles et de personnelles, pourront, elles aussi, s'intégrer au répertoire des stratégies d'influence efficaces, pour éventuellement modifier les valeurs qui sous-tendent l'exercice du pouvoir. Une

telle intégration signifierait d'ailleurs la revalorisation de ces comportements jusqu'ici dévalorisés parce qu'associés au féminin (Janeway 1980; Miller 1976).

La perspective féministe permet ici, comme dans bien d'autres domaines, une remise en cause très profonde de modèles qui sont devenus presque des dogmes, de même qu'un regard neuf sur les vérités apparemment immuables révélées par certaines recherches classiques. Le modèle balesien (Bales 1950, 1970) a mené à la justification de l'exclusion des femmes du pouvoir en les cantonnant dans des rôles dits socio-émotifs. Si, comme le démontrent certaines recherches (Anderson et Blanchard 1982), les femmes ont généralement plus de comportements socio-émotifs que les hommes, la présente recherche montre qu'en position de pouvoir, c'est-à-dire lorsqu'elles sont légitimement acceptées comme leaders, par les autres et par elles-mêmes, elles peuvent avoir une aussi forte proportion de comportements instrumentaux que les hommes. Or, ce sont essentiellement ces comportements qui sont associés au pouvoir dans les groupes à l'étude. Nous voyons mal comment l'on peut qualifier ces comportements de masculins, comme le veulent Johnson et Benson (1974) : les tâches traditionnellement attribuées aux femmes dans la sphère domestique requièrent en effet un haut degré de compétence instrumentale et de rationalité, alors que ce sont les activités éducatives et affectives qui commandent une compétence socio-émotive habituellement plus développée chez les femmes que chez les hommes.

Comme en ce qui a trait au développement du jugement moral (Gilligan 1982; Gilligan *et al.* 1988) ou au processus d'apprentissage et de connaissance (Belenky *et al.* 1986), il se pourrait bien que pour les femmes l'exercice du pouvoir doive tenir compte à la fois des dimensions relationnelles et contextuelles d'une part, et les dimensions rationnelles et instrumentales d'autre part. L'accès des femmes au pouvoir pourrait donc avoir pour conséquence une meilleure intégration de ces deux dimensions dans l'exercice du pouvoir. Les recherches que nous poursuivons actuellement<sup>22</sup> auprès de groupes exclusivement composés de femmes permettront d'explorer plus à fond cette hypothèse.

Les remises en question de certaines chercheuses féministes face aux modèles théoriques développés par des hommes et pour des hommes ouvrent la voie vers une nouvelle interprétation du réel, légitimant les modes d'être et de penser des femmes. Ces femmes ont su écouter la voix intérieure qui les invitait à s'interroger sur la validité de ces modèles en regard de leur propre expérience et de celle des autres femmes. Janeway (1980) le souligne fort bien : un tel scepticisme face au pouvoir de définir la réalité que se sont de tout temps arrogé les puissants<sup>23</sup> est le premier pouvoir des faibles. Comme les autres groupes dominés, les femmes, et tout particulièrement celles qui sont engagées dans la recherche, ont tout intérêt à développer en elles ce joyeux scepticisme, sans doute précurseur d'un nouveau paradigme scientifique.

*Simone Landry*  
*Département des communications*  
*Université du Québec à Montréal*

### Notes

1. La traduction est de nous.
2. Idem.
3. C'est pour bien distinguer les groupes « réels » des groupes « construits », mis sur pied dans le cadre de recherches en laboratoire, que nous utilisons l'expression « groupes naturels ». Elle signifie que les groupes dont il est question correspondent aux critères énumérés plus loin, ce qui n'est pas le cas pour les groupes construits.
4. Nous reviendrons sur cette question au moment de l'interprétation de nos résultats.
5. Si Bormann (1975) n'analyse pas comme tel le phénomène, il attribue à l'émergence du mouvement féministe le fait que les femmes aient pu, par la suite, en certaines circonstances, accéder au leadership. Le modèle de Meeker et Weitzel-O'Neill (1977) permet selon nous de comprendre les résultats qu'il a obtenu avant 1970.
6. Le caractère hiérarchique du modèle présenté ici peut déplaire à certaines : il n'en correspond pas moins à la réalité observée dans les groupes mixtes et dans les groupes exclusivement composés d'hommes. Il y a fort peu de recherches sur les groupes naturels exclusivement composés de femmes et leurs résultats sont peu concluants (Landry 1988). Toutefois, notre expérience d'intervenante auprès de groupes de femmes nous a permis de constater l'existence d'une structure de pouvoir, souvent plus diffuse et moins clairement perçue par les membres que dans les autres types de groupes.
7. Nous sommes conscientes de ne pas rendre justice ici à la finesse des travaux de ces chercheurs et chercheuses, en particulier à ceux de Johnson (1976, 1978), de Falbo (1977) et de Falbo et Peplau (1980).
8. L'une des questions de Fortin (1970) a trait au pouvoir en général, qu'elle nomme *pouvoir total*. De plus, elle formule deux questions pour le pouvoir légitime : le *pouvoir légitime restreint* repose sur la position occupée par une personne dans le groupe, telle que perçue par chacune des autres personnes, alors que le *pouvoir légitime global* repose sur les valeurs intériorisées des membres. Enfin, il n'y a pas de question sur le pouvoir informationnel. Par ailleurs, les précisions méthodologiques qui suivent permettront de mieux comprendre d'où proviennent les hiérarchies des diverses formes de pouvoir et la structure du pouvoir total. Le questionnaire de Fortin (1970) prévoit que chaque membre d'un groupe donné classe par ordre de rangs, de 1 à n... (nombre de membres compris dans le groupe) toutes les personnes membres, y compris elle-même ou lui-même. La somme des rangs ainsi obtenus, c'est-à-dire la somme des ordonnancements individuels permet un nouvel ordonnancement, groupal celui-là, que nous appelons *hiérarchie* de pouvoir, quand il s'agit des formes de pouvoir décrites par French et Raven (1959) et *structure* du pouvoir total, quand il s'agit du pouvoir en général, ou *structure* de pouvoir souhaitée, quand il s'agit du pouvoir légitime global.
9. Il n'est guère possible dans le cadre de cet article de décrire la démarche de création et de validation de cette grille d'observation. Les personnes que la chose intéresse sont invitées à consulter notre thèse de doctorat (Landry 1988), où se trouvent également décrits de façon extensive l'instrument créé par Fortin (1970) et notre approche qualitative.
10. L'ensemble de la démarche méthodologique complexe de cette recherche ne peut être explicitée ici, faute d'espace. Une fois de plus, nous renvoyons les personnes intéressées à notre thèse (Landry 1988).
11. Dans le groupe 1, l'évolution de la dynamique du pouvoir au cours des dernières rencontres filmées, qui sera explicitée plus loin, nous a amenée à décider de ne pas demander aux assistantes de répondre à cette question au temps 3.
12. Les détails relatifs à ces analyses sont rapportés dans notre thèse (Landry 1988).
13. p = probabilité.
14. Les résultats complets sont rapportés dans notre thèse (Landry 1988).
15. Dans chaque groupe, les résultats produits par la *Grille d'observation* ont été divisés en deux sous-ensembles, correspondant aux séquences précédant et suivant l'émergence d'un(e) leader (Landry 1988).

16. C'est pour cette raison que les observatrices n'ont pu mettre en rangs les membres de ce groupe après la dernière rencontre filmée, comme ce fut le cas dans les autres groupes.
17. Selon Kurt Back (1972), ce mouvement, précurseur des pratiques groupales nombreuses et très diversifiées que l'on trouve aujourd'hui dans les sociétés occidentales, peut à bon droit être considéré comme un mouvement social.
18. On peut se demander si ce n'est pas en raison d'un biais propre à la sous-culture des spécialistes en relations humaines que la stratégie qui consiste à *Parler au nom du groupe* est considérée comme une stratégie plutôt faible et plutôt indirecte par nos experts et expertes. On sait qu'à l'intérieur de cette sous-culture, on valorise beaucoup l'utilisation du « je » comme indice de l'appropriation de ses propres sentiments et opinions.
19. Dans sa définition opérationnelle, ce comportement comprend aussi la reconnaissance de ses limites ou de ses zones d'incompétence.
20. La notion de métaphore groupale découle des travaux de Bormann (1975) et de ceux de Bales (1970). Il y a métaphore groupale lorsque les membres d'un groupe parlent d'événements extérieurs au groupe, en s'y intéressant tous et toutes vivement. Selon les hypothèses de Bales (1970) et de Bormann (1975), que nous reprenons à notre compte (Landry 1977b, 1988), c'est de sa dynamique propre que parle alors symboliquement le groupe.
21. Voir entre autres à ce sujet notre article intitulé « De l'insertion des femmes dans les hautes sphères des organisations », dans la réédition de l'ouvrage *Changement planifié et développement des organisations*, sous la direction de Roger Tessier et Yvan Tellier, à paraître sous peu aux Presses de l'Université du Québec.
22. Avec Jacqueline Lamothe et Armande St-Jean.
23. La non-féminisation est ici délibérée.

## RÉFÉRENCES

- ANCELIN SCHÜTZENBERGER, Anne  
1972 *L'observation dans les groupes de formation et de thérapie* (2<sup>e</sup> éd.). Paris, Épi.
- ANDERSON, Lynn R. et P. N. BLANCHARD  
1982 « Sex differences in task and social-emotional behavior », *Basic and Applied Social Psychology*, 3, 2 : 109-139.
- ANZIEU, D. et J.-Y. MARTIN  
1982 *La dynamique des groupes restreints* (7<sup>e</sup> éd. rev.). Paris, Presses universitaires de France.
- ARIES, Elizabeth  
1976 « Interaction patterns and themes of male, female and mixed groups », *Small Group Behavior*, 7, 1 : 7-18.
- BABINEC, Carol S.  
1978 « Sex, communication structures and role specification », *Sociological Focus*, 11, 3 : 199-210.
- BACK, K. W.  
1972 *Beyond Words : The Story of Sensitivity Training and The Encounter Movement*. Baltimore, Penguin.

- BALES, R. F.  
 1950 *Interaction Process Analysis, a Method for the Study of Small Groups*. Reading Mass., Addison-Wesley.  
 1970 *Personality and Interpersonal Behavior*. New York, Holt, Rinehart and Winston.
- BALES, R. F., F. L. STRODTBECK, T. M. MILLS et Mary E. ROSEBOROUGH  
 1951 « Channels of communication in small groups », *American Sociological Review*, 16 : 461-468.
- BELENKY, Mary F., Blythe M. CLINCHY, Nancy R. GOLDBERGER et Jill M. TARULE  
 1986 *Women's Ways of Knowing; The Development of Self, Voice and Mind*. New York, Basic.
- BERGER, J., B. P. COHEN et M. ZELDITCH  
 1972 « Status characteristics and social interaction », *American Sociological Review*, 37, 3 : 241-255.
- BORGOTTA, E. F. et R. F. BALES  
 1956 « Sociometric status patterns and characteristics of interaction », *Journal of Social Psychology*, 43 : 289-297.
- BORMANN, E. G.  
 1975 *Discussion and Group Methods : Theory and Practice* (2<sup>e</sup> éd.). New York, Harper and Row.
- CARTWRIGHT, D.  
 1959 *Studies in Social Power*. Ann Arbor, University of Michigan, Institute for Social Research.
- CARTWRIGHT, D. et A. ZANDER (éds)  
 1968 *Group Dynamics : Research and Theory* (3<sup>e</sup> éd. rev.). New York, Harper and Row.
- COLLINS, B. E. et H. GUETZKOW  
 1964 *A Social Psychology of Group Processes for Decision-Making*. New York, Wiley.
- DEAUX, Kay  
 1976 *The Behavior of Women and Men*. Monterey, Brooks/Cole.
- DENZIN, N. K.  
 1978 *The Research Act*. New York, McGraw-Hill.
- FALBO, Toni  
 1977 « Relationship between sex, sex role, and social influence », *Psychology of Women Quarterly*, 2,1 : 62-72.
- FALBO, Toni et Letitia A. PEPLAU  
 1980 « Power strategies in intimate relationships », *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 4 : 618-628.
- FESTINGER, L.  
 1957 *A Theory of Cognitive Dissonance*. Palo Alto, Stanford University Press.
- FORTIN, Aline  
 1970 *La mesure du pouvoir dans les petits groupes naturels*. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal.



FRENCH, Marylin

1985 *Beyond Power : On Women, Men and Morals*. New York, Ballantine.

FRENCH, J. R. P. et B. RAVEN

1968 « The bases of social power » in D. Cartwright et A. Zander (éds) : *Group Dynamics : Research and Theory* (3<sup>e</sup> éd. rev.). New York, Harper and Row : 259-269.

GEIER, J. G.

1963 *A descriptive analysis of an interaction pattern resulting in leadership emergence in leaderless group discussion*. Thèse de doctorat inédite, University of Minnesota.

GILLIGAN, Carol

1982 *In a Different Voice : Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, Harvard University Press.

GILLIGAN, Carol, Janir V. WARD, Jill M. TAYLOR et Betty BARDIGE (éds)

1988 *Mapping the Moral Domain; A Contribution of Women's Thinking to Psychological Theory and Education*. Cambridge, Mass., Center for the study of gender education and human development.

HOLLANDER, E. P. et Jan YODER

1978 *Some issues in comparing women and men as leaders*. Technical report n° 7. Document inédit, State University of New York.

HORNER, Matina

1972 « Toward an understanding of achievement related conflicts in women », *Journal of Social Issues*, 28 : 157-176.

HURWITZ, J. I., A. F. ZANDER et B. HYMOVITCH

1968 « Some effects of power on the relations among group members » in D. Cartwright et A. Zander (éds) : *Group Dynamics : Research and Theory* (3<sup>e</sup> éd. rev.). New York, Harper and Row : 291-297.

JANEWAY, Elizabeth

1980 *Powers of the Weak*. New York, Knopf.

JOHNSON, Bonnie et T. W. BENSON

1974 *Gender Differences and Leadership Contentions : A Case Study in the Rhetoric of Social Research*. Rapport présenté à la Central States Speech Association.

JOHNSON, Paula B.

1976 « Women and power : toward a theory of effectiveness », *Journal of Social Issues*, 32, 3 : 99-110.

JOHNSON, Paula B.

1978 « Women and interpersonal power ». In I. H. Frieze, J. E. Parsons, P. B. Johnson, D. N. Ruble et G. L. Zellman (éds) : *Women and Sex Roles : A Social Psychological Perspective*. New York, Norton : 301-320.

KANTER, Rosabeth M.

1977 « Some effects of proportions on group life : skewed sex ratios and responses to token women », *American Journal of Sociology*, 82 : 965-990.



- KIPNIS, D.  
1984 « The use of power in organizations and interpersonal settings », *Applied Social Psychology Annual*, 5 : 179-210.
- KOHLBERG  
1976 « Moral stages and moralization : the cognitive-developmental approach » in T. Lickona (éd.), *Moral Development and Behavior : Theory, Research and Social Issues*. New York, Holt, Rinehart and Winston.
- LAMOTHE, Jacqueline et Clau DESAUTELS  
1984 *La conversation des femmes : pratique et perception*. Université du Québec à Montréal, Rapport de recherche inédit.
- LANDRY, Simone  
1971 *Pouvoir, leadership et relations préférentielles dans un groupe de formation*. Thèse de maîtrise inédite, Université de Montréal.  
1977a « L'animation du groupe de tâche » in J.-M. Leclerc : *Dossier sur l'enseignement : systèmes, méthodes, techniques*. Montréal, Service pédagogique de l'Université de Montréal : 2/1-2/23.  
1977b « Le groupe de tâche et sa psychologie » in J.-M. Leclerc : *Dossier sur l'enseignement : systèmes, méthodes, techniques*. Montréal, Service pédagogique de l'Université de Montréal : 1/1-1/34.  
1988 *Le processus d'émergence de la structure du pouvoir dans les groupes restreints : la place des femmes et la place des hommes*. Thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Montréal.
- LEWIN, K.  
1951 *Field Theory in Social Science*. New York, Harper.
- LIPS, Hilary M.  
1981 *Women, Men and The Psychology of Power*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- LOCKHEED, Marlaïne E. et Katherine P. HALL  
1976 « Conceptualizing sex as a status characteristic : applications to leadership training strategies », *Journal of Social Issues*, 32, 3 : 111-124.
- MEEKER, B. F. et P. A. WEITZEL-O'NEILL  
1977 « Sex roles and interpersonal behavior in task-oriented groups », *American Sociological Review*, 42, 1 : 91-105.
- MILLER, Jean B.  
1976 *Toward a New Psychology of Women*. Boston, Beacon Press.
- MILLS, T. M.  
1953 « Power relations in three-person groups », *American Sociological Review*, 18 : 351-357.
- MOSCOVICI, S.  
1979 *Psychologie des minorités actives*. Paris, Presses universitaires de France.
- NAPIER, R. W. et Matti K. GERSHENFELD  
1985 *Groups : Theory and Experience* (3<sup>e</sup> éd.). Boston, Houghton Mifflin.

RAVEN, B. H.

1965 « Social influence and power » in I. D. Steiner et M. FISHBEIN (éds) : *Current Studies in Social Psychology*. New York, Holt, Rinehart and Winston : 371-382.

RILEY, Matilda W., R. COHN, J. TOBY et J. W. Riley

1954 « Interpersonal orientations in small groups », *American Sociological Review*, 19 : 715-724.

ST-ARNAUD, Y.

1978 *Les petits groupes : participation et communication*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

SIEGEL, S.

1956 *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*. New York, McGraw-Hill.

WINTER, D. G. et A. J. STEWART

1978 « The power motive » in H. London et J. E. Exner, Jr. (éds) : *Dimensions of personality* (4<sup>e</sup> éd.). New York, Wiley : 391-447.

WOOD, Julia T.

1981 « Sex differences in group communication : directions for research in speech communications and sociometry », *Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama and Sociometry*, 34 : W24-31.