

FLORENCE
TURPAULT-DESROCHES



POUVOIR(S)

privilèges, pièges
et dérives

 ÉDITIONS
CHÂTEAU D'ENCRE

POUVOIR(S)

privilèges, pièges et dérives

Avec les témoignages de **Suzanne Bergeron**,
Yvon Charest, **Robert Dutton**, **Pauline Marois**, **Gérard Ouimet**,
Valérie Pisano, **Hubert Sacy** et **Louis Vachon**

Que fait réellement le pouvoir à celles et ceux qui le détiennent, et aux personnes qui le subissent ? **Pouvoir(s) : privilèges, pièges et dérives** examine les multiples facettes de cette dynamique d'influence, à la croisée de la responsabilité, de l'éthique et de l'abus. En s'appuyant sur des recherches en management, en neurosciences et en psychologie sociale, l'auteure analyse les effets du pouvoir sur les comportements, les décisions et les relations. Des personnalités enrichissent l'ouvrage de leurs témoignages personnels, racontant leurs apprentissages et leurs doutes avec authenticité.

Ni réquisitoire ni idéalisation, cet essai met en lumière les risques de déconnexion ou de solitude qui guettent les leaders, tout en proposant des pistes pour user d'une influence juste, ancrée et consciente. Il s'adresse autant aux personnes en position de pouvoir qu'à celles qui les entourent, afin de les éclairer sur les réalités complexes liées à l'exercice de l'autorité.

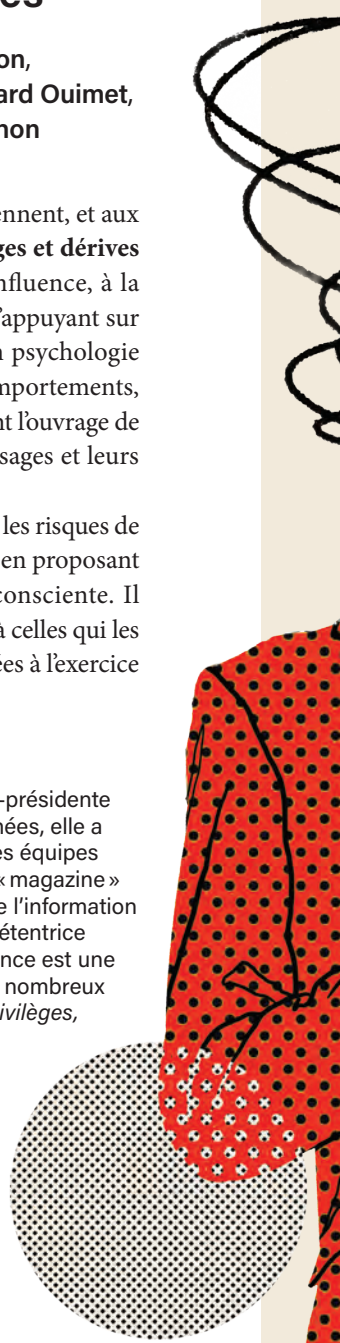


Florence Turpault-Desroches est vice-présidente à *La Presse*. Durant les 15 dernières années, elle a travaillé comme journaliste et a dirigé les équipes couvrant les actualités et les contenus « magazine » avant de devenir directrice principale de l'information du quotidien. Diplômée de l'UQAM et détentrice d'un EMBA McGill-HEC Montréal, Florence est une gestionnaire chevronnée qui siège à de nombreux conseils d'administration. *Pouvoir(s) : privilèges, pièges et dérives* est son premier essai.



9 782924 847589

www.lisonlescarbeaueditrice.com
ISBN 978-2-924847-58-9



POUVOIR(S)

FLORENCE TURPAULT-DESROCHES
POUVOIR(S)

PRIVILÈGES, PIÈGES ET DÉRIVES

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada

Titre : Pouvoir(s) : privilèges, pièges et dérives / Florence Turpault-Desroches

Nom : Turpault-Desroches, Florence, 1985 - auteure.

Description : Comprend des références bibliographiques.

Identifiants : Canadiana (livre imprimé) 20260026174 |

Canadiana (livre numérique) 20260026182 | ISBN 9782924847589 |

ISBN 9782924847596 (EPUB)

Vedettes-matière : RVM : Pouvoir. (Sciences sociales) | RVM : Autorité—Aspect moral. | RVM : Leaders—Psychologie. | RVM : Influence sociale.

Classification : LCC HM1256.T87 2026 | CDD 303.3—dc23

Édition : Lison Lescarbeau

Adjoint à l'édition : Paul-Marcel Adam

Révision et correction : Nathalie Savaria

Lecture scientifique : Justine Blaise Richards

Grille : Folio infographie

Mise en pages : Fiction Communication

Couverture : Patricia Gaury et Lison Lescarbeau

Photo de l'auteure : Sarah Latulippe

Visuel de la couverture : Adobe Stock — master1305

Dépôt légal — 1^{er} trimestre 2026

© 2026 Les Éditions Château d'encre inc.

© 2026 Lison Lescarbeau Éditrice.

Tous droits réservés.

Lison Lescarbeau Éditrice

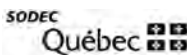
4201, rue Sainte-Catherine Est

Montréal (Québec) H1V 1X4

www.lisonlescarbeaueditrice.com

Lison Lescarbeau Éditrice et les Éditions Château d'encre reconnaissent l'appui financier du gouvernement du Canada et remercient la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) ainsi que le Fonds du livre du Canada (FLC) de leur soutien.

Gouvernement du Québec — Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres
— Gestion SODEC



Financé par le gouvernement du Canada



PRÉFACE

Imaginez des journalistes mécontents, inquiets et même suspicieux après une annonce déstabilisante. Réunis dans une salle de rédaction, ils discutent entre eux, spéculent et émettent des hypothèses quant à la suite des choses. Une gestionnaire d'à peine 30 ans s'installe au milieu de ce groupe en lançant à la volée: « Vous semblez avoir des questions. Allez-y, je vais tenter d'y répondre! » Imaginez leur expression de surprise et les échanges nourris qui en résulteront. D'abord anxieux, certains participants seront rassurés, alors que d'autres resteront campés sur leur position. Dans tous les cas, ils seront mieux informés et, surtout, ils auront eu l'occasion de s'exprimer. *En plus d'être entendus.*

Cette scène, elle vous donne une image mentale du genre de leader qu'est Florence, l'autrice de ce petit livre de réflexion sur le pouvoir que vous tenez entre vos mains, aussi essentiel que dérangeant.

Là où des dirigeants doutent, Florence avance. Là où d'autres se cachent, Florence monte au front. Là où certains préfèrent se défiler, Florence essaie, assume et nomme les choses.

Le pouvoir, qu'elle a eu entre les mains à un âge où bien des personnes ne savent pas encore de quel bois elles se chauffent, Florence l'a toujours manipulé avec soin.

Avec humanité, d'abord et avec une intelligence de la tête assez rare, merci.

Avec un aplomb et une sensibilité hors du commun.

Avec un courage managérial inné et une curiosité de l'autre renouvelée chaque jour.

Si je vous chante ses éloges, c'est pour vous permettre de saisir, en quelques mots, de quelle étoffe elle est tissée, Florence. Pour que vous n'ayez aucun doute sur la rigueur investie dans l'écriture de ce livre. Pour que vous compreniez comment elle s'est emparée à bras-le-corps du sujet qu'est le pouvoir et de ses effets sur soi et sur les autres.

C'est complexe, le pouvoir. Certains le cherchent, d'autres le fuient. Plusieurs en subissent les contrecoups lorsqu'une personne mal avisée en abuse. Et il y a ceux et celles qui s'en servent brillamment pour bâtir une société plus juste.

Avez-vous du pouvoir en ce moment ? Si oui, qu'en faites-vous ? En voulez-vous plus ? J'ai envie de vous demander : *pour faire quoi* ? Et si vous regardez autour de vous, en pensant à celui ou à celle qui vous rend la vie difficile, serait-ce parce que les flammes du pouvoir lui brûlent les ailes ou que le pouvoir lui a monté à la tête ? À l'autre bout du spectre, il y a peut-être cette personne qui vous inspire. Elle utilise son pouvoir de manière remarquable, car elle est portée par des valeurs qui vous font littéralement vibrer.

C'est animée par une grande émotion que je vous livre ces quelques mots et que je vous invite à plonger dans ce travail fouillé sur le pouvoir. Une grande émotion... parce que j'ai envie de vous dire que *je savais*. Dès ma première rencontre avec Florence, je savais que cette toute jeune maman, qui deviendrait bientôt mon bras droit, puis ma collègue et, aujourd'hui, mon amie, allait casser la baraque. Je savais qu'elle ferait sa marque de façon unique et surprenante.

Depuis plus d'une douzaine d'années maintenant, Florence franchit les différentes étapes de son parcours épatant avec aplomb et détermination. Je suis aux premières loges

pour mesurer l'ampleur des défis qu'elle relève haut la main. Chaque fois, je me répète intérieurement : *je savais*. Et je dois vous avouer que ça m'a rendue bien fière.

C'est là toute la valeur de cet ouvrage, qui est le fruit d'une quête d'une femme qui souhaite se rendre utile avant tout. Quelqu'un d'autre aurait profité de l'occasion pour exposer sa propre expérience; Florence a plutôt choisi de s'appuyer sur les études et les données, en plus de mettre en lumière la trajectoire de personnalités qui ont détenu beaucoup de pouvoir et qui ont entretenu une relation parfois ambiguë avec celui-ci. En entremêlant leurs histoires à ce que la science a pu démontrer de façon solide au fil des ans, voici un essai qui vous incitera à la réflexion et qui vous apportera, sans l'ombre d'un doute, l'envie d'en parler autour de vous, et surtout, la volonté d'utiliser votre pouvoir, qu'il soit petit ou grand, avec humanité. Bonne lecture!

Mélanie Thivierge, première directrice
ICI PREMIÈRE, Radio-Canada

INTRODUCTION

Pourquoi ce livre et, surtout, pourquoi maintenant? C'est, je crois, pour ne pas oublier d'où je viens. Plus ma carrière progresse, plus j'accepte des responsabilités, et plus je crains de perdre le contact avec ce que les gens vivent autour de moi. J'ai toujours redouté cette bulle dirigeante, que l'on dépeint souvent dans les romans et les films, où les patrons semblent déconnectés de la réalité. Certains se retrouvent au sommet, détiennent l'autorité et accumulent toujours plus de pouvoir, au point de perdre de vue les circonstances et les répercussions de leurs prises de décision.

Enfants, mes parents savaient déjà que je serais une fonceuse. Au quotidien, je faisais preuve d'une ténacité hors du commun. C'est une manière polie de dire que j'ai toujours eu une tête de cochon! Toutefois, ni l'un ni l'autre n'auraient imaginé que je devienne gestionnaire un jour. Ils ont travaillé dans le milieu communautaire, accompagnant des enfants avec des troubles d'adaptation et des victimes de violence. Ils ont également soutenu de jeunes contrevenants dans la réparation de leurs méfaits par le biais de la justice alternative. Comme il s'agit aussi de militants de la première heure, les discussions autour de la table étaient nourries de récits d'injustices sociales de toutes sortes et tournaient souvent autour de ces « maudits capitalistes » ou encore de la mondialisation.

Mon père s'est d'ailleurs déjà présenté comme candidat pour le parti marxiste-léniniste. Autant dire que me voir accéder au poste de vice-présidente d'une entreprise à 35 ans relevait pour lui d'un paradoxe inattendu.

Petite, je n'ai jamais rêvé de devenir gestionnaire non plus. Adolescente et même jeune adulte, cette voie me semblait destinée à un segment précis de la population dont j'étais exclue. Une strate somme toute assez homogène composée d'hommes blancs en cravate et diplômés des écoles de gestion.

L'administration des affaires ? Ça me semblait tout à fait inintéressant. Je préférais les gens, le sens de la communauté, le partage, la créativité, et je n'étais absolument pas attirée par l'idée « d'administrer des affaires ». J'avais de l'intérêt pour l'écriture et les communications. Sans partager la « vocation pour le métier » de mes camarades qui rêvaient depuis toujours de devenir reporter, j'ai opté pour le journalisme à l'université. Au fil de mon cheminement, j'ai suivi un cours de sociologie intitulé « Déviances et contrôle social ». Je me souviens de ma fascination pour ce sujet qui traitait à la fois des différences, des clivages psychologiques et des mécanismes de transformation du comportement humain.

À *La Presse* depuis maintenant plus de 15 ans, je n'ai pas cessé d'apprendre en occupant différents postes qui ont rempli mon baluchon de nombreuses compétences complémentaires.

Il y a deux ans, je réfléchissais à la prochaine étape de ma trajectoire professionnelle. À l'approche de la quarantaine, j'éprouvais de nouveau le besoin de grandir et d'acquérir de nouvelles connaissances. Mon patron m'a alors suggéré de m'inscrire à un EMBA, soit une maîtrise en administration des affaires pour cadres. Je dois avouer que suivre des cours de comptabilité et de finances me démotivait au plus haut point. Dès mes premiers pas en gestion, ma différence s'est en effet imposée comme une force... mais aussi comme un fardeau. Souvent la seule femme dans un groupe, je n'avais pas de difficulté à « challenger » les idées défendues par mes pairs.

J'accordais aussi beaucoup d'importance à ce que vivaient les êtres humains autour de moi. En début de carrière, on me l'a d'ailleurs parfois reproché : j'étais trop près des gens, trop empathique et je n'agissais pas comme une « vraie boss ». Et puis, j'étais trop sensible, ce qui nuirait à ma crédibilité, et patati et patata.

À l'époque, une dirigeante m'a donné un conseil pour « survivre » – *c'est vraiment le terme qu'elle a utilisé* – : « Tu devras trouver le moyen d'être *one of the boys*, si tu veux te faire accepter et avoir l'influence nécessaire pour avancer. » Je remercie aujourd'hui ma tête de cochon et les valeurs léguées par mes parents, car j'ai fait fi de cette recommandation et je suis parvenue à « survivre », mais à ma façon.

Cette idée qu'il faille intégrer la bande des gars pour se maintenir en place me tracasse d'ailleurs depuis lors. Nombreuses sont les femmes qui, découragées par l'ampleur du défi, ont choisi de quitter des postes de pouvoir. Lassées de devoir sans cesse se plier aux normes du groupe pour être acceptées, elles ont préféré y renoncer. J'ai fréquemment abordé ce sujet avec ma mentore : nous nous interrogeons sur les raisons profondes qui poussent plusieurs d'entre elles à abandonner des fonctions tant convoitées. Et si, aujourd'hui, le véritable enjeu n'était plus de briser le plafond de verre, mais plutôt de durer dans ces positions de pouvoir ?

Ainsi, lorsqu'on m'a lancé l'idée d'aller suivre une formation en administration des affaires, j'ai d'abord eu peur qu'on cherche à me faire entrer dans un moule, plutôt qu'à faire rayonner la singularité qui m'habite depuis toujours. C'est la lecture d'un livre d'Henry Mintzberg, *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*¹, qui m'a fait changer d'idée. Dans cet ouvrage, Mintzberg plaide pour modifier radicalement la façon de former les dirigeants. Il estime qu'il est préférable d'abandonner les approches uniformisées et théoriques des

¹ MINTZBERG, Henry. *Des managers, des vrais ! Pas des MBA : un regard critique sur le management et son enseignement*, Organisation, 2005.

diplômes en gestion traditionnels pour adopter des méthodes centrées sur l'expérience, la collaboration et la complexité réelle du management. Il critique sévèrement le milieu des affaires et leurs dirigeants qui sacrifient les valeurs humaines sur l'autel du profit. Il a d'ailleurs inspiré la création d'un EMBA adapté à sa vision du leadership de demain, un partenariat inédit entre les universités HEC Montréal et McGill.

Curieuse d'en savoir plus, j'ai rencontré la personne responsable de ce programme, un homme d'une douceur peu commune. Ce dernier m'a convaincue de m'inscrire lorsqu'il a prononcé cette phrase : « L'objectif, c'est de miser sur qui tu es vraiment, afin que tu puisses développer un leadership aligné sur tes valeurs, tout en t'équipant des outils nécessaires à ta réussite. »

Un peu plus de quinze mois après avoir plongé dans cette maîtrise transformatrice, je déposais enfin mon rapport final. Son titre ? *L'impact du pouvoir sur les hauts dirigeants : les effets sur le comportement, les prédispositions aux déviations et comment s'en prémunir*. Derrière ces mots se cache l'aboutissement d'une réflexion qui, encore aujourd'hui, me fascine. Le livre que vous tenez entre vos mains est né de ce travail. J'aurais aimé disposer plus tôt d'un tel outil dans ma carrière, afin d'être mieux armée pour « survivre » et comprendre les mécanismes du pouvoir.

Bien que cet ouvrage ne soit pas spécifiquement consacré à la situation des femmes, il aborde toutefois cette thématique à travers la réflexion portant sur les changements de comportements liés au pouvoir, ainsi que sur l'origine des dérives du pouvoir chez les hauts dirigeants.

Il est clair pour moi que ce livre s'adresse à ceux et celles qui se sentent marginalisés au sein d'un groupe, et qui peinent à trouver leurs repères dans des rôles exigeants, parfois inconfortables, où il faut influencer, interagir et *exercer du pouvoir*.

Il parlera aussi à ceux et celles qui gravitent autour de ces personnes, qui les côtoient et les observent sans toujours

comprendre ce qu'elles vivent. J'espère aussi qu'il pourra apporter un éclairage à ceux et celles qui aspirent à des postes de pouvoir ou qui les occupent déjà

Dans cette introduction, j'ai choisi d'adapter le texte original en y intégrant certains éléments personnels. La suite de l'ouvrage, quant à elle, met l'accent sur la littérature scientifique, les contributions d'experts ainsi que sur les témoignages de personnes d'exception rencontrées au cours de cette recherche et qui ont vécu des expériences aussi riches qu'éprouvantes.

CHAPITRE 1

VOIR DANS LE NOIR POUR ÉCLAIRER LE JEU

Dans la mythologie grecque, Icare s'est échappé d'un labyrinthe grâce à des ailes de plumes et de cire. Poussé par un sentiment de liberté et de puissance, il a poursuivi son vol, s'est approché trop près du soleil, a brûlé ses ailes puis est tombé vertigineusement dans la mer pour y mourir.

Pour tout leader, atteindre le sommet, symbole de réussite et de progrès, est grisant. Cette position s'accompagne de nouvelles responsabilités ainsi que d'une influence accrue sur les autres. Cependant, il arrive parfois que l'ascension soit suivie d'une chute, emportant dans son sillage les personnes qui gravitent autour du dirigeant.

Pour la plupart des gens, l'expression du pouvoir se traduit par un comportement bienveillant faisant avancer le bien commun¹. Pour d'autres, gagner du pouvoir comporte une part d'ombre: le comportement moral et éthique change, entraînant une augmentation de l'impulsivité de même qu'une diminution de l'empathie et de l'inhibition².

Certains gestionnaires sont une source d'inspiration et nous incitent à nous dépasser. À l'inverse, d'autres abusent de leur pouvoir et adoptent des comportements

1 GRANT, Adam. *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*, Random House, 2013.

2 KELTNER, Dacher *et al.* "Power, approach, and inhibition", *Psychological Review*, vol. 110, n° 2, 2003, p. 265.

jugés inappropriés selon les normes établies. De tels agissements, plus ou moins éthiques, ont des répercussions importantes sur les organisations. Ils sont souvent le reflet des attitudes problématiques du dirigeant³ et provoquent un total désengagement de la part des employés. Cela a une incidence notable sur la productivité, la rentabilité, l'environnement de travail et même la santé⁴. Il est donc primordial de comprendre les répercussions du pouvoir sur les hauts dirigeants pour les protéger contre eux-mêmes, et pour préserver aussi les entreprises qu'ils dirigent.

Comment arriver à maîtriser le côté sombre « de la force »

Dans l'actualité, les cas de déviances de hauts dirigeants liées à des abus de pouvoir sont nombreux. Depuis sa réélection, Donald Trump, le président des États-Unis, suscite l'indignation de plusieurs par ses décrets signés de façon impulsive et son sentiment de toute-puissance manifesté chaque jour publiquement. Ses décisions ont des répercussions majeures sur la plupart des pays, au point de transformer la société. Cet homme, élu démocratiquement, semble agir sans que personne puisse l'arrêter ou le remettre en question. Il représente sans aucun doute l'un des exemples les plus flagrants de dérives associées au pouvoir. Lors de son premier mandat, plusieurs spécialistes en santé mentale ont exprimé leurs inquiétudes. Certains ont même évoqué des troubles de la personnalité, comme le narcissisme, la personnalité antisociale, voire la psychopathie⁵.

Le dirigeant de Space X, Elon Musk, qui avait été nommé à la tête du Département américain de l'efficacité gouvernementale

3 KETS de VRIES, Manfred F. R. et ROOK, Caroline. "Coaching challenging executives", *Insead*, 10-01-2018.

4 OLAFSSON, Ragnar F., & JÓHANNSDÓTTIR, Hanna L. "Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age and type of bullying", *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 32, n° 3, 19-10-2010.

5 BLONDIN, Sophie-Andrée. « Politique américaine : Donald Trump — santé mentale, psychologie, diagnostic », *Radio-Canada.ca*, Les années lumière, 21-01-2025.

(DOGE) sous Donald Trump, est un autre bon exemple. On a souvent rapporté ses abus d'autorité et ses décisions imprudentes. Dans le lot figure aussi l'ex-PDG d'Uber, Travis Kalanick, accusé d'avoir mis en place une culture d'entreprise agressive et toxique, marquée par le harcèlement sexuel, la discrimination et un manque de respect envers les employés. On lui reproche également un sens de l'éthique à géométrie variable et des comportements désinhibés. Pour sa part, Carlos Ghosn, l'ancien PDG de Renault-Nissan, a été inculpé d'abus de pouvoir, d'abus de confiance et de corruption.

Les exemples notoires ne manquent pas. Toutefois, de nombreuses déviances exacerbées par l'ascension de certains dirigeants demeurent plus discrètes. Bien que toutes ne mènent pas à une crise publique (heureusement!), elles ont néanmoins des répercussions significatives sur la bonne marche des entreprises, affectant la rentabilité et le climat de travail, en plus de nuire à la performance des autres dirigeants et à leur environnement professionnel au quotidien.

Le lien avec l'intelligence artificielle

L'arrivée de technologies inédites pourrait venir bouleverser les organisations, les façons de travailler et la manière de choisir et de promouvoir nos dirigeants. On pourrait supposer que l'éthique et l'importance des relations entre les parties prenantes seront davantage mises en avant et prisées par les conseils d'administration et les actionnaires. C'est d'ailleurs ce qui constitue la véritable valeur ajoutée de l'être humain par rapport à la machine.

La montée de l'intelligence artificielle générative accentue la pertinence de la question de la déviance chez les dirigeants. Et si l'élément différenciateur entre la machine et l'être humain était justement la capacité de ce dernier à entretenir des relations avec ses pairs? Des interactions qui sont à la source du pouvoir.

De la littérature à l'expérience terrain

Le pouvoir est partout et à la base même de toute interaction

sociale⁶. Ses effets sur le comportement humain sont complexes et englobent des perspectives psychologiques, sociologiques et neuroscientifiques explorées depuis près d'une centaine d'années. Les études et expériences menées peuvent ainsi s'appliquer autant au pouvoir dans une relation intime entre deux personnes que dans les rapports hiérarchiques en entreprise. Au-delà de ce que la littérature nous enseigne, il importe de comprendre de quelle façon se vivent réellement ces changements chez les hauts dirigeants et s'ils se produisent consciemment ou non. Et surtout, comment éviter que ceux-ci ne deviennent des déviances nuisibles aux équipes et, éventuellement, à toute l'organisation.

J'ai souhaité creuser le sujet avec d'anciens présidents et directeurs généraux, en obtenant leurs impressions sur le pouvoir tel qu'ils l'ont vécu. Je me suis aussi entretenue avec des dirigeants actuellement en fonction afin de compléter ma recherche. Les leaders ont évoqué les transformations qu'ils ont vécues, leur manière de les appréhender, tout en livrant leurs réflexions sur l'influence que le pouvoir a sur eux. Grâce à ces échanges constructifs et généreux, j'ai pu enrichir le sujet avec des éléments concrets, nuancés, subtils et empreints d'émotion. Cela m'a également permis de mettre en parallèle la réalité du terrain et les enjeux vécus par les hauts dirigeants d'aujourd'hui avec les théories issues de la littérature.

Changer de comportement pour s'adapter à de nouvelles responsabilités est fréquent et tout à fait normal. Il me semble donc essentiel de comprendre les variations courantes qui se produisent afin d'en limiter les conséquences. Le pouvoir influence fortement les interactions humaines au quotidien, ce qui souligne l'importance de bien saisir ses effets, tant sur les personnes qui l'exercent que sur celles qui y sont confrontées.

6 RUSSELL, Bertrand. *Power: A New Social Analysis*, W. W. Norton, 1938.

Les intervenants

Comment les hauts dirigeants perçoivent-ils le pouvoir et ses retombées? J'ai voulu explorer cette question sous un angle personnel, en m'intéressant à leur expérience, à la manière dont ils en parlent, l'expliquent et parfois le justifient.

Les intervenants ont tous été soigneusement choisis pour avoir déjà exprimé une opinion sur leur carrière ou sur le leadership (le leur ou celui des autres). Ils ont, pour la plupart, reçu de prestigieuses distinctions, comme l'Ordre du Canada ou l'Ordre national du Québec. Certains d'entre eux ont été récompensés pour leur leadership et leur engagement dans le monde des affaires.

Ils font partie de ceux et celles qui font ou qui ont fait évoluer le Québec de façon significative. Ils ont navigué dans une multitude de secteurs, comme l'assurance, le commerce de détail, l'énergie, la finance, l'immobilier, la politique, la publicité et les transports. Ils ont travaillé pour des syndicats, des organismes à but non lucratif (OBNL), des entreprises privées ou des sociétés d'État. Ils ont tous en commun d'avoir eu plusieurs employés sous leur responsabilité.

Chacun d'entre eux a fait preuve d'une grande ouverture dans ses réponses, en acceptant de parler avec franchise et sensibilité de sa carrière d'un point de vue introspectif.

Pour comprendre les dérives du pouvoir, il fallait également donner la parole aux personnes qui ont subi certains comportements néfastes de la part de leur supérieur. De quelle manière leur travail a-t-il été affecté? En quoi ces déviances comportementales ont-elles nuit à leur motivation, à leur santé mentale et à leur évolution au quotidien? Au-delà des statistiques et de ce que la science en dit, quelle a été la véritable conséquence pour elles de côtoyer étroitement ces patrons qui en arrivent parfois à perdre le nord? Toutes les personnes rencontrées ont fait preuve d'une honnêteté désarmante par rapport à ce qu'elles ont vécu. Dans certains cas, elles sont toujours aux prises avec le même problème. Afin de

se prémunir contre d'éventuelles représailles, elles ont préféré garder l'anonymat.

J'ai également créé un sondage, revu par un professeur de HEC Montréal, qui a été envoyé par courriel à plus de 120 dirigeants au printemps 2025. Le questionnaire anonyme a permis d'établir un lien entre les données issues de la recherche, les faits observés et les perceptions ressenties. Les résultats de cette enquête visaient à refléter la réalité vécue au quotidien par les répondants. Parmi eux, un tiers occupe le poste le plus élevé de leur organisation et la moitié compte plus de 10 ans d'expérience en gestion. Ce sondage a mis en relief toute la complexité de la prise de conscience des biais d'une personne en position de pouvoir. Cette problématique s'observe particulièrement en début de carrière, période où les travers sont les plus présents. Les résultats que nous avons jugés les plus pertinents sont reproduits dans le livre; il est toutefois possible d'accéder à l'ensemble des données à cette adresse : lisonlescarbeaueditrice.com/produit/pouvoir.