



DIFFERENCIER AUTORITE et LEADERSHIP,

savoir reconnaître les véritables leaders

Au sein de l'entreprise, les relations sociales ne sont pas équilibrées et il existe des rapports de force, des relations d'infériorité et de supériorité qui résultent le plus souvent de l'exercice d'un pouvoir légitime impliqué par la notion d'autorité hiérarchique, et dans une brigade de restaurant, c'est peut être, tout du moins au niveau de la forme, vrai plus qu'ailleurs.

Dans ce contexte, des leaders apparaissent, qui eux ne découlent pas forcément uniquement de cette autorité hiérarchique, et il faut savoir les reconnaître pour communiquer plus efficacement avec l'équipe de travail.

1- La notion générale d'autorité et de pouvoir

1.1- Le pouvoir

Le pouvoir est défini différemment d'un auteur à l'autre mais là aussi, des points communs apparaissent.

Selon le sociologue Max Weber (1864-1920), le pouvoir est :

« La capacité à imposer sa volonté dans le cadre d'une relation sociale, malgré les résistances éventuelles, quelque soit le fondement sur lequel repose cette éventualité ».

Pour Weber, donc, avoir le pouvoir implique d'avoir face à soi des personnes qui sont disposées à obéir.

Selon Robert Dahl, politologue, le pouvoir est :

« La capacité à obtenir d'une personne un comportement ou une conception qu'elle n'aurait pas adoptée sans intervention extérieure ».



Pour Crozier et Friedberg, directeurs de recherche au CNRS :

« Le pouvoir de A sur B correspond à la capacité de A d'obtenir que dans sa négociation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables ».

Mais quoi qu'il en soit, il faut retenir surtout que **le pouvoir ne peut s'exercer réellement et efficacement** (dans notre société actuelle bien sûr, car ce n'était pas le cas au moyen âge par exemple ou même dans d'autres sociétés de par le monde) **que s'il est légitime, c'est-à-dire accepté par ceux qui en subissent les effets, les conséquences.**

Cette légitimité du pouvoir peut reposer sur le statut de l'individu : le lien hiérarchique qui l'unit à un autre individu. Mais **n'oubliez jamais que cette légitimité repose également sur la compétence dont on fait preuve face à son équipe de travail.**

1.2- L'autorité

Encadrement : trouver sa place

Gilles Verrier

Les managers seraient-ils les premiers responsables de la situation de mal-être, de démotivation et de désengagement que vivent aujourd'hui en France des millions de salariés ?

« On rejoint une entreprise, on quitte un manager... » Lorsque les entreprises interrogent leurs démissionnaires sur les causes de leur départ, les réponses varient peu : le premier motif est à rechercher dans la relation avec le manager direct. Ce qui est en cause, c'est tout d'abord la qualité de la relation entre le collaborateur et son manager. Prenons la notion d'autorité. Dans la vie hors travail, en particulier dans le cadre familial, elle s'est radicalement transformée : fini le fonctionnement patriarcal dans lequel les relations entre parents et enfants étaient structurées autour d'une obéissance aveugle et non négociable. Les parents prennent le temps d'écouter les avis et d'expliquer leurs décisions.



Finie l'autorité imposée

Peu de choses sont réellement imposées. En une génération, l'autorité est devenue raisonnée. La suppression du service national a également contribué à gommer de la vie hors travail l'autorité imposée, au profit d'autres formes, plus adultes et plus responsables. Alors que dans le même temps, l'entreprise a peu évolué sur ce terrain. Certes, il n'y a plus d'ordres, mais des consignes ou des instructions, plus de chef, mais un responsable ou un manager. Pour autant, les pratiques restent parfois teintées d'autoritarisme et certains managers sont plus proches du modèle militaire que de l'autorité telle que leurs collaborateurs l'ont expérimentée hors travail. [...]

Gilles Verrier

Après avoir été DRH des laboratoires Pierre Fabre puis du groupe Décathlon, il a créé le cabinet Identité RH qu'il dirige, et coanime également le master ressources humaines de l'IEP-Paris. Il est l'auteur de *Réinventer les RH. 7 axes de progrès pour répondre au malaise des salariés*, Dunod, 2007.

Mensuel « Sciences Humaines », Grands Dossiers N° 12 - automne 2008 - Malaise au travail

Les raisons pour lesquels les employés d'aujourd'hui supportent moins bien que ceux d'hier les formes d'autorité imposée sont les suivantes :

En premier lieu, cette autorité imposée n'existe plus (ou presque plus) dans le cadre familial où aujourd'hui, les adultes expliquent bien davantage leurs décisions aux enfants qu'auparavant.

La seconde raison peut en être la disparition du service militaire qui était un lieu d'apprentissage de cette autorité imposée.

L'autorité est le plus souvent définie comme la **capacité à se faire obéir sans recourir à la force physique**.

Il est possible de distinguer **cinq sources de l'autorité**, qui sont bien souvent complémentaires :

- 1- La position hiérarchique (**pouvoir légitime**)
- 2- La capacité à exercer des sanctions (**pouvoir coercitif**)
- 3- La capacité à offrir une faveur ou un avantage à une personne (**pouvoir de renforcement**)
- 4- L'influence en tant que personne de référence, en tant que sujet d'admiration (**pouvoir de référence**)
- 5- L'expertise, les connaissances et compétences professionnelles (**pouvoir d'information**).



Mais, comme l'a souligné déjà Weber il y a un siècle (voir plus haut) : avoir le pouvoir implique d'avoir face à soi des **personnes qui sont disposées à obéir**. Et, sous cet angle, ceci n'apparaît donc pas comme aussi simple que ça. Et pourtant

Un demi-siècle après l'affirmation de Weber, l'expérience rapportée ci-dessous est assez connue, mais ne fait-elle pas un peu peur ?

Stanley Milgram (1933-1984). La soumission à l'autorité

Nicolas Guéguen

Stanley Milgram est certainement le plus connu de tous les psychologues sociaux. Son nom reste en effet attaché à ce qui constitue, depuis cinquante ans, l'une des plus célèbres expériences de psychologie sur la soumission à l'autorité.

Au début des années 1960, Stanley Milgram élabore une expérience qui fera date dans l'histoire de la psychologie, et dont les enjeux théoriques et sociétaux n'ont rien perdu de leur valeur aujourd'hui encore. Des individus ordinaires sont recrutés par voie de presse pour participer à ce qu'ils croient être une simple recherche sur la mémoire. En réalité, ils se retrouvent en situation de faire apprendre une liste de mots à une autre personne, d'apparence ordinaire également, et qu'ils ne connaissent pas. Cette personne, qui est en fait un complice de S. Milgram, se tient dans une autre pièce, sanglée sur une chaise et bardée d'électrodes, et commet des erreurs volontaires lors de l'apprentissage de mots. Pour chaque erreur commise, celui qui tient le rôle du professeur doit expédier un choc électrique à son élève. La décharge augmente au fil des erreurs pour atteindre 450 volts au final. Tout est fait pour susciter une angoisse terrifiante, palpable dans les enregistrements de cette époque : la victime pousse des cris de douleur, et l'expérimentateur reste derrière le professeur, figure d'autorité, en l'exhortant invariablement à continuer jusqu'à ce que l'élève sache parfaitement la liste. Bien entendu, tout cela est factice puisqu'aucun choc n'est reçu par l'élève, et que ses protestations et cris de douleur proviennent d'une bande-son. Alors que S. Milgram s'attendait à obtenir de la désobéissance, les résultats sont totalement contre-intuitifs : 65 % des sujets de l'expérience vont jusqu'au bout, en administrant un choc de 450 volts à l'élève. C'est là l'autre raison de la célébrité et de la portée de cette expérience : deux personnes sur trois ont été capables de produire un comportement aussi grave, pour une justification aussi futile. Des sujets ordinaires peuvent donc se comporter en bourreau, dès lors qu'ils sont soumis à une autorité.



De l'état autonome à celui d'agent exécutif

De tels résultats bouleversent la communauté scientifique et la société civile. Le premier réflexe est d'essayer d'identifier les biais expérimentaux possibles, mais les multiples répliques de cette expérience, dans de nombreux autres pays, montreront que cette capacité à obéir à une autorité légitime semble se retrouver dans de multiples cultures, et dans des proportions sensiblement identiques. Le second réflexe est d'invoquer la responsabilité des acteurs eux-mêmes, en invoquant la personnalité des sujets de l'expérience : des sanguinaires, des pervers, des abrutis seuls capables de commettre un tel acte. Or, S. Milgram montrera que ce n'était pas le cas, ce qui constituera le troisième grand enseignement de son paradigme. En effet, à l'aide de variantes expérimentales d'une ingéniosité simple mais implacable, S. Milgram prouve qu'un tel comportement d'obéissance provient du contexte dans lequel l'individu se retrouve placé. En effet, lorsque l'autorité se retrouve à distance ou lorsqu'elle perd de sa légitimité, le taux d'obéissance diminue. *A contrario*, lorsque la légitimité de l'autorité est forte, lorsque la victime est faiblement identifiable ou que le sujet se retrouve simple exécutant dans un groupe docile, ce taux d'obéissance augmente. Pour S. Milgram, la capacité à obéir de l'être humain moderne résulterait du fait que le contexte le placerait en situation d'état « agentique » : celui qui incarne le tortionnaire ne se percevrait plus comme quelqu'un agissant de manière autonome, mais comme un simple agent de l'autorité, par laquelle il accepterait d'être contrôlé. Il agit en considérant que sa responsabilité individuelle n'est pas engagée. Ce passage de l'état autonome, où l'individu se perçoit comme l'auteur, le responsable de ses actes, à celui d'état agentique, où la personne ne se perçoit plus que comme l'agent exécutif d'une autorité, serait obtenu par le contexte expérimental.

Une question actuelle

[...] Jerry M. Burger, de l'université de Santa Clara en Californie, a obtenu les mêmes résultats en répliquant l'expérience en... décembre 2006. La capacité d'obéissance à l'autorité chez l'homme moderne n'a, semble-t-il, rien perdu de son actualité.

Nicolas Guéguen

Professeur de psychologie sociale et cognitive à l'université Bretagne-Sud, il a entre autres, publié *Psychologie de la manipulation et de la soumission*, Dunod, 2002, et *Les Tests d'inférence en psychologie*, Dunod, 2008.

Mensuel « Sciences Humaines », N° Spécial N° 7 - septembre-octobre 2008
La grande histoire de la psychologie



Voilà ce que l'on peut retenir essentiellement de cette expérience :

- 1- S. Milgram s'attendait à étudier, à mettre en évidence, des comportements de **désobéissance**.
- 2- D'une façon générale, d'après S. Milgram, l'obéissance (presque aveugle !) constatée provient du **contexte** dans lequel les sujets étaient plongés.
- 3- Ces personnes obéissaient clairement à une **autorité hiérarchique (pouvoir légitime)** : lorsque l'autorité s'éloigne, ils obéissent moins, lorsqu'elle revient, ils obéissent davantage.
- 4- L'état « agentique » décrit par S. Milgram est le fait qu'un individu, placé sous une autorité hiérarchique claire, **ne se perçoit plus comme autonome et responsable** mais uniquement comme un agent exécutif de l'autorité hiérarchique.
- 5- Oui, **ces conclusions sont toujours d'actualité** puisque ce même type d'expérience a été renouvelé en 2006, avec les mêmes résultats d'obéissance.

2- La notion de « leadership » et les principaux styles de « leadership »

2.1- Définition du « leadership »

Le leadership est surtout une question de personnalité.

En 1974, Stogdill recensait plus de 350 définitions (que je ne reproduirai pas ici, rassurez vous !) de ce qu'est le leadership. Depuis, d'autres ont certainement été ajoutées à la liste.

Celle que je préfère et qui, selon moi, résume bien ce dont il est question est la suivante, donnée par House en 1999 :

Le leadership est une habileté individuelle propre à influencer, motiver et amener les autres à contribuer au succès et à l'efficacité de l'organisation.



Il existe dans chaque entreprise de nombreux « managers » ou « chefs de service ».

Mais **être un « manager » ne veut pas forcément dire que l'on est un leader**, que l'on possède un leadership.

On entend d'ailleurs régulièrement dire que telle ou telle entreprise souffre de la carence de ses leaders et de la toute-puissance de ses managers. Et lorsque Jack Welch devint président de General Electric, il adopta comme mot d'ordre : "Assez de managers, davantage de leaders."

Quelles sont alors les principales différences entre ces deux groupes ?

2.2- Différencier managers et leaders

Il existe six critères permettant de distinguer le vrai leader des « simples managers ».

- a- Le vrai leader **évolue avec les autres, il n'est pas rigide**, il sait s'adapter à son équipe de travail, il donne l'exemple en changeant lui-même lorsque ces changements sont nécessaires.
- b- Le vrai leader **ose montrer ses faiblesses** à son équipe de travail (mais n'en faites pas trop tout de même !). Il a, comme tout le monde, des points forts et des points faibles, des doutes et des incertitudes. En les montrant aux autres, il reste crédible aux yeux de son équipe qui sait bien que les « sur-hommes » n'existent pas.
- c- Le vrai leader **sait déléguer**, est capable de sacrifier une partie de son contrôle. Son équipe de travail se sentira plus concernée, moins détachée des décisions, et ne craindra pas d'exprimer une idée, une opinion.
- d- Le vrai leader **sait garder son calme** dans la « tempête », en situation de conflit par exemple ou lorsque son équipe s'oppose à lui.
- e- Le vrai leader **sait où il va, quels sont ses objectifs** et a une vraie stratégie pour atteindre cet objectif (il ne se laisse pas porter par la vague).
- f- Le vrai leader **sait motiver son équipe de travail**, il sait lui donner envie d'atteindre l'objectif fixé et tout simplement l'envie de venir au travail.



Si l'on synthétise cette distinction entre managers et leaders dans un tableau en se basant sur les études faites par Robert E. Quinn, cela donnera :

MANAGERS	LEADERS
Organisent le travail	Inspirent et motivent leur équipe
Ne se rendent pas compte de leur propre rigidité	Donnent l'exemple en étant capables de changer eux-mêmes
Veulent paraître invulnérables	Ne craignent pas de montrer leurs points faibles parfois
Sont des maniaques du contrôle	N'ont pas peur de relâcher un peu le contrôle et de déléguer
Connaissent leur objectif mais n'ont pas pris le temps de réfléchir à une stratégie pour l'atteindre	Réfléchissent longuement avant d'agir et mettent en place une véritable stratégie pour atteindre leur objectif
Sont hyperactifs et réagissent trop vite (et parfois de façon agressive) devant un problème	Savent rester calme dans une situation tendue ou conflictuelle

Mais il est évident que l'on ne naît pas « vrai leader » (même si certains ont, naturellement, plus de facilité que d'autres à le devenir, de par leur personnalité) et qu'on le devient, à force d'expérience et même de « sagesse ».

Et même si l'on vient ici de poser le modèle du « vrai leader », il est difficile d'enseigner cela sur les « bancs de l'école », sans véritable expérience sur le terrain. C'est un effort de chaque jour lorsque l'on est face à une équipe de travail.

2.3- Les leaders naturels

Il existe des **leaders naturels** qu'il faut repérer au sein des équipes de travail, qui **n'ont pas forcément une position hiérarchique plus élevée que les autres**, mais qui sont le moteur de l'équipe.

Il s'agit donc de les repérer.

Repérer les leaders est en fait assez simple : ils sont charismatiques, les autres employés les écoutent, les suivent, ont envie de leur ressembler. Les leaders



n'ont pas peur de faire des choix, de prendre des décisions et des responsabilités, ils sont donc souvent volontaires (et même passionnés dans ce qu'ils font). Ils ont le plus souvent des grandes connaissances et de l'expérience.

Ils sont d'habiles communicateurs, tant de le verbal (parlent de façon posée, avec confiance en eux) que dans le non-verbal (regardent les gens droit dans les yeux). Mais ce ne sont pas pour autant ceux qui parlent le plus. Dans une réunion, ils prennent rarement la parole en premier car ils prennent le temps d'observer.

Ils ont donc de l'influence sur le groupe de travail et ce n'est pas à négliger.

On peut distinguer, de façon plus fine, comme le fait M. Ouimet, quatre différents types de leaders naturels : les verts, les bleus, les rouges et les jaunes.

2.3.a- Les leaders naturels « verts »

Les verts sont les employés qui sont portés vers les autres.

Ils sont **forts en relations interpersonnelles**, ce sont de véritables « aimants » pour leurs collègues, l'être humain pour eux est la valeur principale de l'entreprise (travaillent d'ailleurs souvent dans les ressources humaines). Essentiels dans une équipe, ils seront d'une aide précieuse lors des périodes de crise ou de changements (licenciements, fusion, changement).

2.3.b- Les leaders naturels « bleus »

Les bleus sont plus effacés, mais néanmoins essentiels : ce sont les analytiques. Ils sont intéressés par le combien et le comment. Ils ont un penchant pour la finance et la comptabilité. On les remarque plus par leur **expertise, leurs grandes connaissances**, que par leur personnalité.

2.3.c- Les leaders naturels « rouges »

Les rouges sont les **passionnés, les gens d'action**. Ils sont essentiels pour l'entreprise en situation d'urgence car ils sont capables de rester calmes et de travailler efficacement sous pression.

2.3.d- Les leaders naturels « jaunes »

Les jaunes, sont des leaders expressifs. Ce sont les plus **créatifs** des employés. Ils adorent innover.



2.3.e- Les leaders naturels négatifs

Certains employés possèdent effectivement une forme de leadership, mais ne l'utilisent pas à bon escient.

Ces leaders, qui sont des leaders naturels mais non légitimes par leur place hiérarchique dans l'entreprise, ne travaillent pas dans le sens du groupe, de l'équipe de travail.

Ce type de leader, qui possède très souvent une forte personnalité, qui sait tout à fait par son charisme rassembler une équipe autour de lui, l'influencer, confond souvent ses besoins personnels avec ceux de l'entreprise.

Il s'agira donc de les détecter et d'empêcher autant que possible que le groupe se rassemble autour de lui.

Petite info

L'autorité est bonne pour la santé

Claudie Bert

Dans sa célèbre description de la « personnalité autoritaire », Theodor Adorno a présenté celle-ci comme une personnalité pathologique. À tort, selon deux chercheurs belges : leurs recherches, portant sur des adultes et sur des personnes âgées dotés d'une personnalité autoritaire, montrent que le dogmatisme, l'intolérance allant jusqu'au racisme de ces personnes font certes souffrir les autres, mais ils les protègent aussi eux-mêmes contre la dépression, contre le retentissement sur la santé des grands et petits malheurs de la vie. Pourquoi ? Les auteurs pensent que leur conviction d'avoir toujours raison fortifie leur estime d'eux-mêmes et diminue leur peur de la mort.

Theodor W. Adorno et al., *The Authoritarian Personality*, Harper, 1950.

Alain van Hiel et Barbara de Clercq, « Authoritarianism is Good for You : Right-wing authoritarianism as a buffering factor for mental distress », *European Journal of Personality*, vol. 23, n° 1, février 2009.

Mensuel « Sciences Humaines » N° 205 - juin 2009 , « Changer sa vie »

*Fiche réalisée par
Corinne Hacquemand*