

19. RELATIONS DE POUVOIR ET LEADERSHIP

Nicole Aubert

in Michel De Coster *et al.*, *Traité de sociologie du travail*

De Boeck Supérieur | « Ouvertures sociologiques »

1998 | pages 443 à 474

ISBN 9782804127558

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/traité-de-sociologie-du-travail---page-443.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Relations de pouvoir et *leadership*

Nicole AUBERT

Si peu de phénomènes sont aussi universels que celui du pouvoir, peu de concepts, en revanche, sont aussi diffus, multiformes et imprécis. Innombrables sont les travaux consacrés au pouvoir dans ses différentes dimensions et ses différentes acceptions et redoutable est la tâche de celui qui tente de dégager unité et clarté dans la profusion des termes employés et dans la multiplicité des sens qui leur sont conférés.

Avant tout travail consacré à la relation de pouvoir et à l'exercice du *leadership*, il importe donc de mettre de l'ordre dans ce domaine et de préciser les termes qui vont être utilisés, en les différenciant des termes voisins qui leur sont toujours attachés, notamment ceux d'influence et d'autorité.

Entre le pouvoir et le *leadership*, qui sont les deux concepts que nous approfondirons dans ce texte, il semble que le dénominateur commun soit celui d'influence : la pratique du pouvoir et celle du *leadership* impliquent l'exercice d'une certaine forme d'influence sur l'autre (ou les autres).

L'influence constitue donc cet effet sur — effet sur l'autre, sur les autres, sur les décisions, etc. — qui est produit dans les deux cas, celui de la relation de pouvoir et celui de l'exercice du *leadership*. Ce sont seulement les moyens de l'influence, les raisons de cette influence et ses effets qui varient dans les deux cas.

Dans la définition que nous tenterons de donner des deux concepts de pouvoir et de *leadership*, ce sont les effets, c'est-à-dire la façon dont l'influence de l'autre est reçue et acceptée, que nous utiliserons d'abord pour les différencier : dans le cas du pouvoir, l'influence dominante — l'influence de celui qui domine la relation — est en général reconnue mais elle est plutôt subie, plus ou moins tacitement. Dans le cas du *leadership*, l'influence exercée par

le leader est acceptée délibérément, voire recherchée avec enthousiasme par celui sur lequel elle s'exerce.

La notion d'autorité, quant à elle, est encore plus ambiguë puisqu'elle concentre en elle-même les deux aspects dont nous venons de parler. Dans une première acception, l'autorité désigne un certain type de pouvoir, conféré par des lois ou des règlements à celui qui occupe une fonction ou un poste précis dans une organisation ou une société déterminée. Il s'agit donc d'un pouvoir formel et légitimé par les règlements en question. Dans cette première acception, l'autorité est de nature temporaire puisque attachée à ces règles qui peuvent à tout moment désigner une autre personne pour exercer le rôle dont elles définissent les attributions.

Mais dans une deuxième acception, l'autorité se rapproche du *leadership* ; ce deuxième sens est bien illustré dans l'expression avoir de l'autorité, qui désigne cette qualité naturelle que possèdent certaines personnes et qui leur permet d'obtenir facilement l'adhésion des autres et leur obéissance. Dans cette deuxième acception, l'autorité se rapproche du *leadership*, dans la mesure où elle se réfère à l'aspect informel du pouvoir, où l'influence est légitimée non par les règles mais par les qualités propres de la personne qui l'exerce.

Dans ce texte, après avoir tenté de cerner les origines et les caractéristiques de la relation de pouvoir, nous aborderons les modalités d'expression du pouvoir, sous l'angle individuel, relationnel et organisationnel. Puis nous étudierons les différents types de pouvoir, en fonction des fondements sur lesquels il s'appuie et des moyens qu'il utilise. Enfin, nous consacrerons une dernière partie aux différentes composantes du *leadership* et aux différents aspects de son exercice.

AUX ORIGINES DE LA RELATION DE POUVOIR

Le mythe de la horde primitive

Dans son livre *Totem et Tabou*, Freud (1975 [1912]) propose une hypothèse célèbre — celle du meurtre du Père — qu'il situe aux origines de l'humanité et dont il montre le rôle dans l'instauration des rapports sociaux. Le mythe exposé par Freud raconte qu'à une époque préhistorique, les hommes vivaient en groupes isolés — la horde primitive — soumis chacun à l'autorité d'un mâle plus âgé et redoutable, qui jouissait d'un privilège exclusif : celui de la possession sexuelle de toutes les femmes qu'il refusait aux autres hommes de la horde. Las de cette situation, les fils se seraient un jour révoltés contre le père, l'auraient tué et auraient ensuite voulu se partager les femmes. Mais le fort sentiment de culpabilité entraîné chez les fils par ce meurtre les aurait alors amenés, par réaction, à diviniser le père. De plus, afin d'éviter les guerres entre frères pour la possession des femmes, les hommes se seraient alors imposés les règles de l'exogamie (interdiction d'épouser une femme du même clan).

Ce mythe, qu'il relate un événement réel ou non, a l'avantage de nous livrer les composantes essentielles et la signification profonde du phénomène du pouvoir. La lecture qu'en fait Enriquez (1991) est éclairante sur ce point : "Le mythe de *Totem et Tabou* devient maintenant parfaitement explicite. Il est difficile pour le père de renoncer à son pouvoir et il est impossible pour les fils de l'accepter. Il faut donc qu'ils s'approprient autrement le pouvoir du père. Mais ce pouvoir leur fera peur : ils ne pourront avoir pouvoir sur tout car la lutte recommencerait. Alors vient l'heure du partage et des règles d'échanges. Mais le pouvoir étant demeuré sacré, le père est divinisé, il n'est pas apprivoisé. On cherchera à le retrouver soit dans les échanges dissymétriques, soit comme le montre Hegel, par l'utilisation de la violence. Dans tous les cas, en même temps que sera proclamé un idéal de fraternité, on cherchera à être le père, le plus fort, celui qui a le droit. On cherchera à contraindre les autres pour qu'ils nous reconnaissent dans la plénitude de notre être, comme celui qui a pouvoir, comme le père. Toutes les religions, toutes les idéologies magnifient le rôle du Père : Dieu est notre père, le dictateur est le père de la nation. Le rêve vécu par chaque homme est d'être le seul père, le seul détenteur de la Loi : 'La Loi, c'est moi'" (Enriquez, 1991, pp. 11-12).

Enriquez montre bien de quelle façon on débouche ainsi dans le monde de l'économie — comment régler les échanges afin qu'ils soient la manifestation de notre puissance — dans celui de la politique — comment élaborer des lois qui détermineront notre pouvoir sur autrui, et de la guerre — comment imposer aux autres la reconnaissance de notre puissance. Le monde devient ainsi un ensemble de communications asymétriques où s'affrontent la fraternité des êtres et la destruction des êtres, où se combattent les instincts de vie et les instincts de mort.

De ce mythe fondateur des relations sociales entre les êtres, nous pouvons déduire les composantes principales de tout pouvoir : il se joue dans la relation, cette relation est dissymétrique, il a pour enjeu l'appropriation des ressources (dans le mythe originel, les ressources dont le partage est souhaité sont figurées par les femmes, etc.), il implique le consentement, c'est-à-dire l'intégration de la règle ou l'identification à la personne qui la pose : dans le rapport père-fils, l'intériorisation de la règle du père et la formation du Surmoi qui s'ensuit permettront à l'enfant, en devenant à son tour maître de la règle, de s'ouvrir sur le monde des hommes et de passer ainsi d'une relation dissymétrique à une relation symétrique.

La recherche de la dominance

Si nous quittons à présent le domaine du mythe et que nous adoptons une perspective scientifique, nous découvrons que la recherche de la dominance, afin de contrôler les êtres ou les objets situés dans un territoire commun, a structuré la vie des hommes depuis les tous premiers temps de l'humanité. La rétrospective bio-psycho-sociale qu'effectue le biologiste français Laborit (1985)

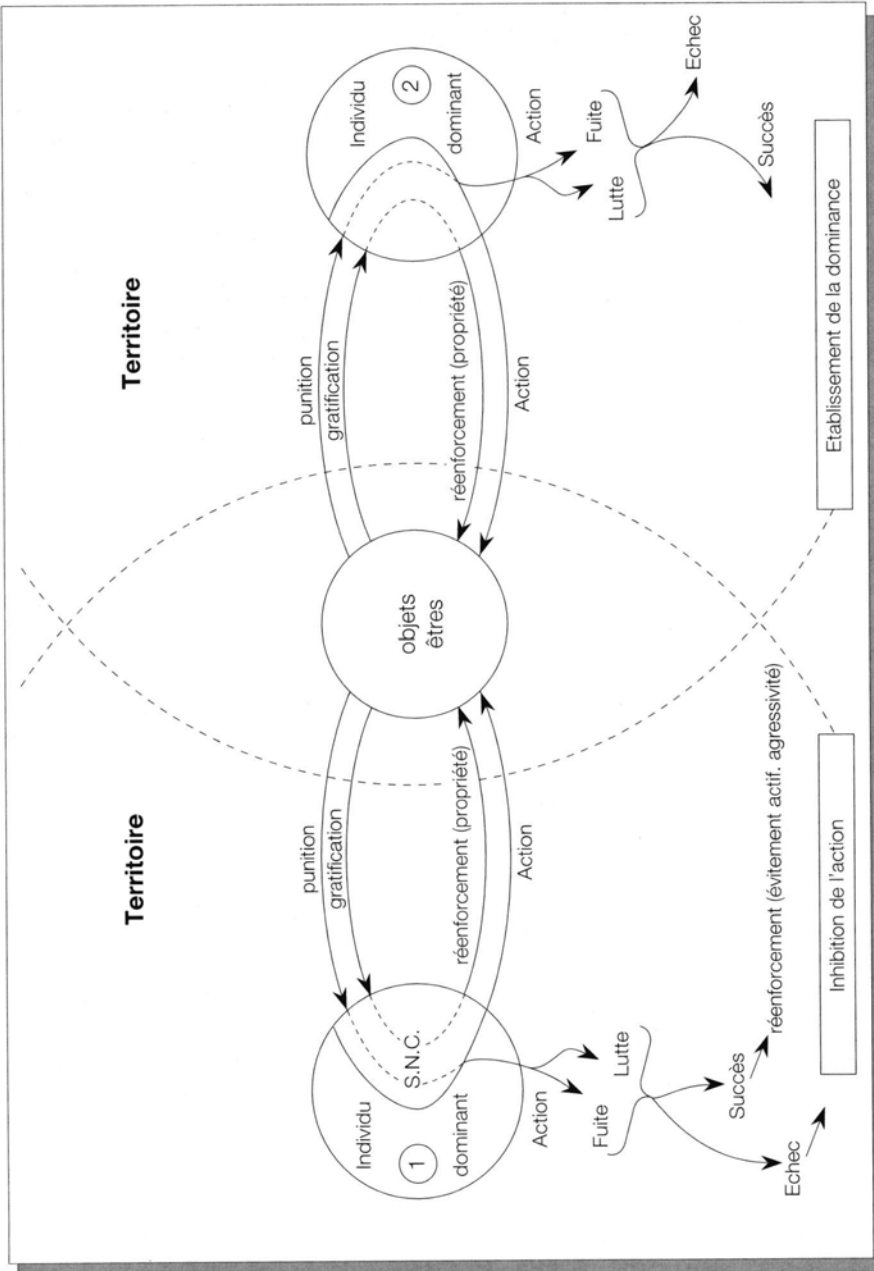
est à cet égard tout à fait convaincante. Il rappelle tout d'abord que toute action se réalise dans un espace (ou des espaces) contenant des objets et des êtres. Laborit appelle territoire l'espace contenant l'ensemble des objets gratifiants et montre comment l'apprentissage de la gratification ou de la punition s'organise très tôt par rapport à l'enjeu que constitue la possession des objets et des êtres situés dans ce territoire commun. En effet, si le même espace est occupé par un ensemble d'individus cherchant à se gratifier avec les mêmes objets et les mêmes êtres, il en résulte aussitôt l'établissement, par la lutte, de hiérarchies : "[...] en haut de la hiérarchie, le dominant qui peut se gratifier sera non agressif, tolérant et en équilibre biologique, du moins autant que sa dominance ne sera pas contestée et lorsque sera passée la période d'établissement de la dominance. Les dominés, au contraire, mettant en jeu le système inhibiteur de l'action, seul moyen d'éviter la punition, feront l'expérience de l'angoisse" (Laborit, 1985, p. 173).

Si le tout premier objet gratifiant dont le petit d'homme fait l'expérience est en fait sa propre mère, il est suivi de toute une autre série d'objets pour la possession desquels s'établiront des relations agressives. L'observation du comportement infantile montre en effet que les agressions apparaissent dans presque toutes les situations donnant lieu à une compétition pour des objets en nombre réduit qui sont habituellement parmi les plus attractifs et les plus recherchés. Les comportements de dominance, observe Laborit, s'établissent chez le petit homme avant l'apparition du langage, de façon pratiquement semblable à celle que l'on observe chez les autres mammifères et en particulier chez les primates.

Lorenz, dans ses études sur le comportement agressif (1969) avait d'ailleurs bien montré comment, au niveau animal, un tel comportement répondait en fait à trois fonctions : la répartition d'êtres vivants semblables dans un espace vital disponible, la sélection des plus combattifs pour la défense du clan — d'où les combats entre rivaux — et enfin la protection de la progéniture. La question de la survie du groupe par rapport à ses propres prédateurs et celle de la stabilité interne nécessaire pour la défense de la communauté se retrouvent donc à l'origine de l'établissement des hiérarchies aussi bien dans les communautés animales que dans les communautés humaines (figure 1).

En ce qui concerne les communautés humaines, Laborit montre bien comment s'est faite l'institutionnalisation des règles de dominance. En effet, avec l'invention de l'agriculture et de l'élevage rendant possible la constitution durant l'été de réserves de nourriture pour l'hiver, apparaît un nouvel enjeu : dans un environnement où les objets gratifiants ne sont pas suffisamment nombreux pour le nombre d'individus réunis dans un même espace, l'apparition d'une mise en réserve possible pour satisfaire à la gratification du groupe conduit à la nécessité, pour le groupe en question, de défendre l'appropriation par un autre groupe de l'objet gratifiant que constituent les réserves. On assiste, à cette période, à "l'entrée dans un cercle vicieux, car la constitution de réserves

Figure 1 Schématisation du mécanisme d'établissement d'une dominance duelle



Source : Laborit (1985, p. 174).

augmente le nombre d'individus fixés au même endroit et qui peuvent en profiter, mais l'augmentation du nombre d'individus qui participent à la constitution des réserves augmentera le volume de celles-ci [...]. Les concentrations humaines qui en résultent, la division du travail qu'elles opèrent, l'impossibilité d'échappement pour l'individu pris dans le filet des rapports sociaux non plus seulement interindividuels, mais de l'ensemble étatique qui se constitue, aboutissent à l'institutionnalisation des règles de la dominance à l'intérieur même de l'ensemble, [c'est-à-dire à l'institutionnalisation] des règles hiérarchiques en permettant le fonctionnement" (Laborit, 1985, p. 179). Ainsi, poursuit Laborit, les hiérarchies s'établirent, l'agressivité prédatrice fournissant les leaders responsables de la sécurité de la communauté avec ses soldats, les prêtres manipulant les mythes et assurant à la communauté la protection des dieux favorables, les scribes tenant les comptes, les forgerons forgeant les armes et les socs des charrues et les paysans assurant l'alimentation de l'ensemble : "il n'en fallait pas plus pour faire naître l'agressivité de compétition interindividuelle, intergroupes, interétats" (Laborit, 1985, p. 180).

À travers toute cette évolution, le moyen d'établissement de la dominance, qui était au départ — tout comme dans les communautés animales — la force physique, se modifie et la dominance nécessaire à l'obtention de la propriété privée des objets gratifiants repose de plus en plus sur l'acquisition de l'information technique : c'est la manipulation de cette dernière qui, à l'aurore des temps humains, a permis à l'individu d'améliorer sa vie quotidienne en la protégeant de l'environnement hostile.

On voit bien dès lors, à travers cette rétrospective, comment l'univers du travail devient ainsi, peu à peu, le lieu par excellence où se nouent et se vivent les relations de dominance et de pouvoir. En effet, dès que l'information technique et l'exploitation des lois de la physique permirent de produire un nombre plus important d'objets qu'il n'était nécessaire pour survivre, ces objets furent échangés, ce qui autorisa l'accumulation d'un capital. Ce capital permit lui-même l'appropriation d'un nombre toujours plus important d'objets gratifiants par ceux qui les possédaient. Il permit aussi l'appropriation des machines, c'est-à-dire des moyens de la production. Dès lors, les hommes qui se trouvaient, dans leur travail, de plus en plus dépendants de l'information contenue dans les machines devinrent de ce fait de plus en plus dépendants de ceux qui les possédaient. Toute l'analyse marxiste montre bien comment cette possession du capital devint ainsi le nouveau moyen permettant d'établir les dominances et de les organiser durablement au niveau de la structure sociale, par l'exploitation systématique de la plus-value résultant du travail humain.

Définition du pouvoir

À la lumière de cette quête des origines du pouvoir — l'une mythique (mais représentative sur un plan symbolique aussi bien de l'expérience primitive de la relation de pouvoir, que de l'origine des règles sociales), l'autre scientifique

et articulant les perspectives biologique et psychosociale — nous sommes à présent en mesure de comprendre pourquoi l'étude de ce phénomène s'avère si complexe.

On voit bien en effet que le pouvoir peut être envisagé aussi bien en tant qu'attitude systématique de domination (par exemple le père tyrannique dominant ses fils, ou l'individu que l'intensité de ses besoins personnels et la puissance des moyens à sa disposition rendent plus "dominateur" que d'autres, etc.), qu'en tant que relation ayant pour enjeu la possession des objets gratifiants ou, dit autrement, le contrôle des ressources nécessaires pour survivre ou pour vivre mieux.

Si donc nous désignons provisoirement le pouvoir comme la capacité qu'a un individu d'agir sur d'autres individus ou groupes et d'affecter concrètement le résultat de leurs actions, nous pourrions envisager cette capacité soit comme un attribut de la personne qui la rend plus à même de dominer les autres en toutes circonstances (attribut dont il nous appartiendra d'éclairer l'origine), soit comme une nécessité défensive, liée à l'enjeu du contrôle des ressources communes. Dans la première acception, nous sommes proches de la volonté de puissance et nous nous situons au niveau de la personne ; dans la deuxième acception, nous sommes dans une conception transactionnelle du pouvoir et nous nous situons au niveau de la relation interindividuelle. Par ailleurs, si nous considérons l'univers du travail, il est clair que la relation interindividuelle se déroule le plus souvent dans le cadre d'une organisation qui fixe un cadre et une sorte de règle du jeu aux relations et transactions de pouvoir qui peuvent se nouer entre ses membres. Cette règle du jeu organisationnel conditionne donc en partie les relations interindividuelles de pouvoir.

Nous allons donc à présent examiner les modalités d'expression du pouvoir en distinguant bien les deux acceptions sous-jacentes dont nous avons parlé et les trois niveaux — personnel, interindividuel et organisationnel — auxquels nous nous situons.

LES MODALITÉS D'EXPRESSION DU POUVOIR

Le pouvoir comme attitude personnelle visant à la domination

Dans cette première acception, le pouvoir est vu comme un attribut strictement personnel et le désir de s'approprier le pouvoir — que l'on appelle communément la soif du pouvoir — paraît constitutif de la nature même de l'être humain (Chein, 1970). La perspective psychanalytique nous apporte un éclairage intéressant sur ce point.

*La volonté de puissance,
au carrefour des pulsions de vie et des pulsions de mort*

Freud, dans ses écrits (1973 [1920]), tente de définir ce qu'il appelle la pulsion d'agression ou pulsion d'emprise. Il explique que, dans les êtres pluricellulaires, la *libido* (ou pulsion de vie), rencontre la pulsion de mort ou de destruction qui domine chez eux et qui représente la tendance fondamentale de tout être vivant à retourner à l'état anorganique. La pulsion de vie, nous dit Freud, "a pour tâche de rendre inoffensive cette pulsion destructrice et elle s'en débarrasse en la dérivant en grande partie vers l'extérieur, en la dirigeant contre les objets du monde extérieur [...]. Cette pulsion s'appelle alors pulsion de destruction, pulsion d'emprise, volonté de puissance" (Freud, 1978 [1924], p. 291).

On voit donc que le comportement agressif et la volonté de puissance, vus dans cette perspective comme une pulsion constitutive de l'être humain, s'inscrivent d'emblée au coeur du conflit entre pulsions de vie et pulsions de mort : ils renvoient à la pulsion de vie en ce que la tendance à la puissance et au pouvoir, de même que le gonflement du Moi — accroître son pouvoir — apparaissent comme une modalité particulière des instincts de vie ; mais ils constituent aussi un avatar de la pulsion de mort, dont la pulsion de vie parvient à se débarrasser en la dérivant vers une agression de l'objet extérieur, ce qui permet au Moi d'exister et de se sentir tout-puissant.

Le pouvoir comme surcompensation d'un sentiment d'infériorité

Cependant, les conceptions psychanalytiques culturalistes du pouvoir proposent des hypothèses d'explication qui nous permettent d'aller plus loin. Car comment expliquer, en fin de compte, l'intensité de ce conflit intérieur entre pulsions de vie et pulsions de mort et donc ce besoin d'agression et de domination de l'autre ? La thèse d'Adler (1966) met en évidence ce qu'il appelle le phénomène de compensation psychique. Partant du constat que, sur le plan corporel, l'infériorité de certains organes entraîne souvent des compensations (ainsi, le rein sain supplée à celui qui est malade par un fonctionnement accru, le coeur supplée à ses insuffisances dans certaines maladies cardiaques par une hypertrophie, etc.), Adler transfère cette observation dans le domaine psychique et interprète la volonté de puissance comme une nécessité de compenser un sentiment d'infériorité éprouvé durant l'enfance. La soif de puissance s'établirait ainsi par un processus de surcompensation d'un sentiment d'infériorité et donc d'insécurité. Elle constituerait donc une sorte de "formation réactionnelle", renforcée d'ailleurs par tout le contexte d'une civilisation occidentale construite sur la domination des puissants et l'écrasement (ou l'exploitation) des faibles.

Dans le même ordre d'idées, d'autres auteurs, comme Lasswell et Kaplan (1950) ou Fromm (1963), montrent que la recherche du pouvoir se présente en fait comme une défense compulsive contre l'anxiété et la dépréciation de

soi. Dans certains cas, cette défense peut conduire à l'émergence de personnalités, centrées sur le pouvoir. Cependant, pour Lasswell, cette compensation ne se produira que si la frustration n'est pas trop forte ; dans le cas contraire, c'est la soumission, la résignation ou même l'auto-destruction qui l'emportera.

Ainsi s'expliquerait, semble-t-il, la variabilité des attitudes de pouvoir. En effet, si les études psychanalytiques que nous avons mentionnées éclairent d'un jour intéressant l'origine des attitudes de recherche de pouvoir (en les liant à des sentiments d'infériorité et d'angoisse personnelles), elles ne suffisent pas à tout expliquer. Il faut en effet prendre en considération la situation et le contexte social, politique ou organisationnel qui agissent sur ces sentiments d'angoisse et de frustration et les modulent, en permettant ou non leur expression sous forme d'attitudes inverses et compensatrices de recherche de pouvoir.

Le pouvoir comme instrument d'actualisation du potentiel humain

D'autres auteurs ont ainsi présenté une conception très positive du pouvoir comme constituant un mécanisme essentiel à l'actualisation du potentiel de l'être humain. Ainsi, May (1972) développe une théorie ontologique positive du pouvoir, selon laquelle le besoin de pouvoir serait une condition *sine qua non* au maintien de la vie. C'est par le biais de ce besoin de pouvoir que l'individu peut accéder à l'estime de soi, au sentiment d'exister significativement pour autrui, à l'amour, à la compassion, etc. Dans une telle conception, le pouvoir constituerait un potentiel d'action se déployant sur cinq paliers : le pouvoir d'être, le pouvoir d'affirmation de soi, le pouvoir d'assertion de soi, le pouvoir d'agression et le pouvoir de violence. Tout comme les besoins qui, dans la pyramide de Maslow, n'apparaîtraient qu'à tour de rôle, après la satisfaction du besoin précédent, les différents paliers de pouvoir présentés par May ne s'actualiseraient les uns après les autres que dans le cas où les paliers précédents seraient inhibés dans leur expression. Ainsi, l'expression du pouvoir de violence d'un individu se produirait uniquement dans le cas où ses tentatives pour actualiser ses pouvoirs d'être, d'affirmation de soi, d'assertion de soi et d'agression se seraient avérées vaines. Le pouvoir de violence constituerait ainsi non l'expression d'une volonté de puissance inexplicable mais une sorte d'ultime recours pour la personne entravée dans la quête d'accomplissement de son potentiel personnel et ne pouvant y parvenir que par ce moyen.

On peut rapprocher de cette conception celle de McClelland (1970) qui met l'accent sur les deux facettes du pouvoir. McClelland distingue en effet la face personnalisée et la face socialisée du pouvoir. Dans le premier cas, la propension au pouvoir personnel — face négative du pouvoir — inciterait l'individu à s'engager avec autrui dans des échanges à somme nulle, tout gain ne pouvant se faire qu'aux dépens de l'autre. Selon McClelland, cette forme de recherche de pouvoir concernerait des individus essentiellement centrés sur eux-mêmes et poursuivant des fins strictement égoïstes. Elle témoignerait surtout d'une certaine immaturité psychologique de leur part. Dans le second

cas, la propension au pouvoir social — face positive du pouvoir — pousserait au contraire l'individu à privilégier les échanges à somme non nulle, tout gain obtenu par l'individu étant considéré comme profitant aussi aux autres membres du groupe. L'individu serait ici préoccupé avant tout par la cause collective et mettrait à contribution son pouvoir pour soutenir les membres du groupe, les aider à définir leurs objectifs et à se donner les moyens de les atteindre, tout en développant leurs propres compétences.

On peut voir que la tentative d'éclairer les origines de l'attitude de recherche de pouvoir nous a progressivement conduits à intégrer peu à peu la dimension de la relation avec les autres : c'est cette orientation qui domine dans le deuxième courant de recherches que nous allons présenter.

Le pouvoir comme relation

Les composantes de la relation de pouvoir

Nous avons tout à l'heure donné une définition très générale du pouvoir comme étant la capacité d'un individu d'agir sur d'autres individus ou groupes et d'affecter concrètement le résultat de leurs actions. Si l'on ne considère plus cette capacité comme un attribut de la personne, il nous faut approfondir l'idée que le pouvoir se joue au cœur de la relation à l'autre, qu'il se conquiert et se construit dans une telle relation, qu'il s'accroît ou qu'il diminue en fonction de la relation établie avec l'autre (ou les autres). Le pouvoir que j'exerce ne peut faire abstraction des autres, de leurs réactions, de leurs capacités de bloquer ou de renverser une situation, c'est-à-dire finalement de leur propre pouvoir qui peut à tel moment ou en telle circonstance s'opposer au mien, le menacer, l'affaiblir ou le renverser.

Cette notion de relation sous-tend en fait trois idées :

- *La dépendance*
La dépendance de celui sur qui s'exerce le pouvoir constitue l'autre face du pouvoir. Il existe en effet, dans toute relation de pouvoir, un mécanisme symétrique pouvoir-dépendance : si A a du pouvoir sur B, c'est parce que B dépend de A, a besoin de A pour atteindre un objectif visé qui peut se situer dans des domaines très divers. Tel collaborateur B peut dépendre de son patron A de multiples façons : il peut en dépendre parce que A maîtrise ses possibilités d'avancement dans l'entreprise (par exemple, si la carrière de B dépend en bonne partie des appréciations que A portera sur lui). Mais B peut aussi dépendre de A du fait qu'A possède un savoir-faire dont B a besoin pour apprendre un métier qu'il maîtrise encore mal. B peut encore dépendre de A parce qu'il éprouve une profonde admiration pour les capacités et l'intelligence de A ou que le fait de travailler dans le service de A et sous les ordres de A confère à B une assurance et un prestige dont il a besoin psychologiquement. Quelle que soit la cause de la dépendance de

B, c'est du fait de cette dépendance, et en fonction de l'importance que revêtent pour B les enjeux contrôlés par A, que B se conformera aux volontés de A.

Mais si le collaborateur B ne dépend pas de A, ni matériellement ni psychologiquement (par exemple si A ne possède qu'une compétence limitée par rapport à l'expérience de B ou s'il n'a pas le pouvoir, étant donné les contraintes bureaucratiques de l'organisation, d'avoir une action réelle sur l'avancement de B ou encore si B n'éprouve aucune admiration pour A ni aucune reconnaissance envers lui), alors, quel que soit le statut hiérarchique de A, celui-ci ne peut exercer aucun pouvoir sur B. On peut donc dire que c'est le fait de contrôler des ressources ou des enjeux, que ceux-ci soient matériels (possibilité d'avancement par exemple) ou psychiques (besoin de se fixer à un chef sécurisant par exemple), qui confère à une personne du pouvoir sur une autre personne. On peut résumer très simplement cette idée en disant : le pouvoir, c'est le fait de détenir quelque chose que quelqu'un d'autre désire.

- *La réciprocité*

Analyser le pouvoir comme une relation, c'est souligner le fait que le pouvoir ne se situe jamais d'un seul côté et que l'inférieur détient toujours une parcelle de pouvoir, même si celle-ci est peu importante. Ainsi, celui qui détient le pouvoir (par exemple le supérieur dans une entreprise) peut contraindre un inférieur à agir mais celui-ci pourra exécuter les ordres reçus de diverses manières : il pourra le faire avec zèle ou encore en traînant les pieds ou encore il pourra le faire à sa façon, en mettant l'accent sur tel point qui lui paraît important, alors qu'il ne présente aucun intérêt pour son supérieur. Par ailleurs, si la pression du supérieur est forte pour contraindre l'inférieur à obéir ou à agir dans un certain sens, celui-ci pourra en profiter pour demander quelque chose qu'il n'était pas, jusque-là parvenu à obtenir : plus de moyens pour son service, une augmentation ou encore une mutation. Ainsi, la secrétaire que l'on sollicite pour occuper un poste, pour lequel elle est la seule à posséder les compétences voulues, pourra en profiter pour demander une augmentation plus forte que celle habituellement consentie dans ce genre de circonstances. Ainsi, le chef de service à qui l'on confie une nouvelle mission pourra négocier son acceptation contre, par exemple, un recrutement dans son service, etc.

Donc la réciprocité inhérente à la relation de pouvoir traduit bien cette idée d'une pression possible exercée par celui qui reçoit un ordre sur celui qui le donne. Plus l'enjeu sera important pour le supérieur et plus la pression que pourra exercer l'inférieur pour obtenir des avantages sera forte.

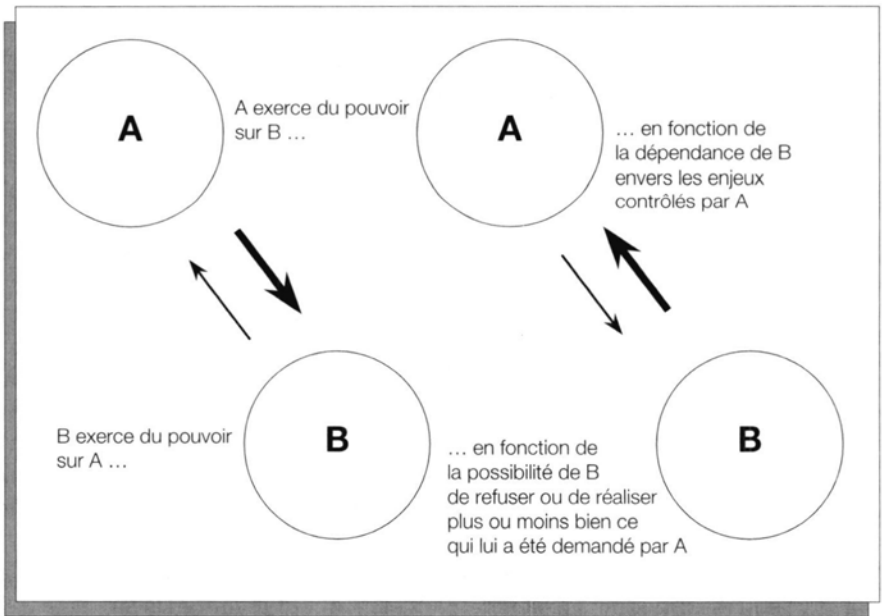
Cependant, s'il existe bien toujours du pouvoir du côté de l'inférieur, celui-ci est en général moins important que celui détenu par le supérieur. D'où cette troisième idée, selon laquelle le pouvoir implique une relation déséquilibrée.

• *Le déséquilibre*

Quel que soit le pouvoir formel ou informel (pression, etc.) détenu par l'inférieur, le supérieur détient en général davantage de ressources du seul fait de son statut hiérarchique, de sa meilleure maîtrise de l'information, de son système de relations, de ses capacités d'intervention, etc.

Résumant ces trois idées de dépendance, réciprocité et déséquilibre, on peut dire avec Blau (1964), que le pouvoir de A sur B est égal à la dépendance de B vis-à-vis de A (figure 2). Si A est le supérieur hiérarchique de B, on peut dire que cette relation est duelle (A a du pouvoir sur B mais B a aussi du pouvoir sur A) mais non équilibrée, c'est-à-dire que A, du fait de sa situation hiérarchique, a, dans la plupart des situations, plus de pouvoirs que B et donc que ce dernier est plus dépendant que ne l'est A. Les pouvoirs de A et de B ne sont pas d'ailleurs toujours clairement identifiés ni fixés une fois pour toutes. Ils évoluent sans cesse, se compensent ou s'inversent selon les situations.

Figure 2 **Pouvoir, dépendance et réciprocité**



Nous pouvons à présent affiner la première définition du pouvoir que nous donnions plus haut en disant que le pouvoir de A sur B est la capacité de A à obtenir :

- que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A ;
- que, dans la relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables (Dahl, 1957 et Crozier et Friedberg, 1977).

Pour qu'une relation de pouvoir s'établisse en faveur d'un individu, il faut en effet non seulement que celui-ci obtienne de l'autre l'action souhaitée, mais encore que le prix à payer ne soit pas trop fort : si l'action demandée par A est accomplie d'une manière insatisfaisante ou si la contrepartie demandée est trop forte, les termes de l'échange — en dépit des apparences — ne sont en réalité pas favorables à A. De même, si A ne mesure pas correctement la capacité de B et surtout les ressources dont celui-ci dispose pour s'opposer à lui, il risque un affrontement qui peut le mettre en difficulté. Tout responsable, avant de donner un ordre, a donc intérêt à s'assurer que celui-ci sera exécuté correctement, faute de quoi il risque une épreuve de force dont il ne maîtrise pas forcément l'issue.

L'intensité de la relation de pouvoir

Nous avons montré à l'instant que le pouvoir était une relation interdépendante et asymétrique. Cependant l'intensité de la dépendance peut varier en fonction de plusieurs facteurs, notamment l'importance, la rareté, la centralité, la substituabilité et la mobilisation des ressources contrôlées par chacune des parties (Ouimet, 1990).

L'importance correspond à l'utilité d'une ressource pour le bon fonctionnement de l'organisation et donc au prix, réel ou symbolique, que la partie opposée attache à la ressource en jeu : plus celle-ci permettra de supprimer ou du moins d'atténuer les incertitudes organisationnelles (manque d'informations concernant la survenue possible d'événements ayant un impact sur la vie de l'organisation), plus elle sera considérée comme importante.

La rareté amplifie l'état de dépendance de l'une des deux parties, c'est-à-dire qu'une ressource sera d'autant plus valorisée qu'elle sera rare. Ouimet souligne à juste titre que ce facteur de rareté permet de comprendre la rationalité de certaines attitudes qui, autrement, apparaîtraient totalement illogiques : ainsi, les comportements couramment observés au bas de la hiérarchie et consistant à utiliser un jargon technique incompréhensible pour les néophytes ou à détruire le mode d'emploi des appareils de production peuvent être motivés par le souci de certains employés d'amplifier la dépendance des autres à leur égard (voir plus loin, l'exemple des ouvriers d'entretien du Monopole industriel, analysé par Crozier, 1963).

La centralité d'une ressource renvoie à deux éléments : l'importance de ces ressources pour la réalisation des activités des autres membres et l'impact sur le fonctionnement de l'organisation en cas de disparition du membre de l'organisation contrôlant les ressources en question (Szilagy et Wallace, 1990). On retrouve là la notion de fonction critique, proposée par Mintzberg (1983), selon lequel une fonction est dite critique quand, si elle venait à s'arrêter, cela signifierait rapidement une paralysie dans les flux essentiels de l'organisation (fonction située en position stratégique au coeur de l'entreprise ou entre

l'entreprise et son environnement, fait d'être irremplaçable parce que seul compétent dans un domaine essentiel, fait de maîtriser des situations ayant un caractère d'urgence).

La substituabilité d'une ressource a également un impact évident sur l'état de dépendance qui s'établit : plus un membre détient des ressources difficilement remplaçables, plus grand sera l'état de dépendance à son endroit. On retrouve là, par exemple, tout ce qui concerne les relations entre clients et fournisseurs : plus une entreprise a à sa disposition un grand nombre de fournisseurs à même de lui procurer les matières premières dont elle a besoin, moins ceux-ci auront de pouvoir sur elle ; plus, au contraire, ces matières premières seront sous le contrôle exclusif d'un seul fournisseur qui détient l'exclusivité de leur exploitation ou de leur commercialisation, plus l'entreprise sera dépendante de lui et contrainte de subir, par exemple, les variations de prix imposées par le fournisseur en question. La non-substituabilité correspond donc à la difficulté de remplacer une ressource par des ressources alternatives.

Enfin, la plus ou moins grande mobilisation des ressources affecte aussi l'intensité de la dépendance qui se crée dans une relation de pouvoir : quelle que soit la valeur des ressources contrôlées par un acteur, celles-ci ne permettront l'établissement d'un état de dépendance, donc d'une relation de pouvoir, que pour autant qu'elles soient concrètement mobilisables et donc disponibles, au moment où on en a besoin.

Le pouvoir comme système de relations : les modes organisationnels de régulation du pouvoir

Ouchi (1985) a distingué trois grands modes de régulation interne, trois grands types de règles du jeu permettant à une organisation de contrôler la coopération des individus et des groupes qui la composent. De fait, ces modes de contrôle ont une certaine conséquence au niveau des relations de pouvoir qui s'établissent dans les organisations ; ils définissent en quelque sorte des systèmes collectifs de relations de pouvoir dont le mode de régulation repose sur des principes différents.

Les organisations qu'Ouchi qualifie de type marché sont celles dans lesquelles dominent les mécanismes du marché. Les membres ne coopèrent entre eux et ne servent l'organisation que dans la mesure où ils reçoivent des rétributions immédiates correspondant strictement à la valeur des services rendus. Inversement, l'organisation mesure facilement et immédiatement la performance des individus. Le mode de comportement induit par ce type de logique donnant-donnant est un comportement de mercenaire, les employés n'éprouvant aucune fidélité ni aucun attachement envers l'organisation et la quittant dès qu'ils trouvent moyen de se vendre plus cher à l'extérieur.

Les secteurs publicitaire et immobilier, de même que le milieu de la télévision sont très représentatifs de ce type de logique, qui concerne aussi les

entreprises jeunes dont toute la survie peut dépendre du succès ou de l'échec du lancement d'un produit : seuls la performance et le succès sont donc pris en compte, sans considération excessive pour les efforts déployés ou la fidélité manifestée. En termes de pouvoir, cette logique marché peut induire une grande âpreté des rapports, voire une compétition interne sauvage pour le contrôle des ressources de toute nature. La régulation s'effectue en direct par les mécanismes du marché qui sanctionnent seuls le succès ou l'échec des efforts déployés et induisent donc seuls les récompenses attribuées à l'individu et, à terme, son maintien ou non dans la structure.

Bien différentes, voire opposées, sont les organisations de type bureaucratique qui reposent sur l'établissement, entre l'individu et l'organisation, d'un contrat formel fondé sur des règles explicites qui précisent les obligations du salarié mais aussi ses droits (par exemple les règles d'évolution de la carrière). Les individus sont incités à coopérer et à servir l'organisation dans la mesure où ils trouvent ces règles légitimes (voir ci-après les sources du pouvoir). Ils acceptent des rétributions différées (par exemple des perspectives de promotion à moyen ou long terme) dans la mesure où elles sont garanties par des règles (par exemple le statut). Ce mode de fonctionnement est celui des grandes organisations publiques, des grandes banques, de toutes les grandes bureaucraties traditionnelles.

Dans ce genre d'organisations, les relations de pouvoir sont médiées par les règles, elles n'ont pas l'âpreté relevée dans le cas de la logique marché ; par contre, elles donnent lieu à l'émergence de toute une série de contre-pouvoirs informels, fondés sur la manipulation et la négociation des enjeux de la relation et destinés à limiter la dépendance à l'égard de ceux qui détiennent un pouvoir légitime et formel. Ces contre-pouvoirs se mettent en place, le plus souvent, à partir des situations non réglementées par l'organisation, ils se servent des failles de l'organisation pour s'assurer le contrôle des ressources de pouvoir laissées vacantes par l'organisation (contrôle de tel ou tel moyen logistique, confiscation de telle information, détournement subtil des règles de l'organisation, etc.). On étudiera plus loin, en détail, cette pratique du contrôle des zones d'incertitude (Crozier, 1963).

Enfin, les organisations de type clan sont celles dont les membres sont convaincus que leur intérêt propre, celui des autres membres et celui de l'organisation, convergent dans le long terme. Il n'est donc pas besoin d'acheter leur coopération par des rétributions immédiates ou de les rassurer par des règles. Ils servent l'organisation avec fidélité, dévouement et implication ; ils acceptent des sacrifices pour le bien de la communauté car ils savent qu'elle les récompensera un jour. Une organisation de type clan possède toujours une culture forte, solidement cimentée autour de valeurs largement partagées. Dans certains cas, ce type de fonctionnement peut induire un comportement de type missionnaire : c'est le cas par exemple dans les grandes entreprises japonaises (qui constituent d'ailleurs la référence du modèle clan), mais c'est aussi le cas des

grandes multinationales construites autour d'un corps de valeurs très puissant qui en imprègne tout le fonctionnement et confère sens et orientation à l'engagement des individus (ainsi IBM, Hewlett Packard, American Express sont des clans à l'américaine ; le Groupe Usinor Sacilor constitue un autre type de clan à la française).

Ce type de fonctionnement reposant sur une logique de type "gagnant-gagnant", articulée autour de valeurs centrales et puissantes, relayées par une idéologie non moins puissante, a un effet de nivellement des relations internes de pouvoir. Dans un tel type d'organisations, le pouvoir ne s'exprime plus en termes de position hiérarchique, il se pose en termes de contrôle de l'idéologie : l'important n'est plus de savoir qui a un statut plus important et qui a un statut moins important, mais de savoir qui adhère à l'idéologie et qui n'y adhère pas (ce dernier n'ayant plus, en général, qu'à partir). Plus globalement, on peut dire que, même si les relations internes de pouvoir peuvent atteindre une grande intensité, on assiste à un déplacement des enjeux essentiels du pouvoir, qui se situent désormais moins entre individus, de personne à personne, qu'entre les individus, pris chacun séparément, et l'organisation toute puissante.

Dans tous les cas, même les relations interpersonnelles les plus âpres seront arbitrées par référence aux valeurs fédératives qui dominent l'ensemble et infléchissent l'issue des compétitions dans le sens des intérêts suprêmes de l'organisation. De tels modes de fonctionnement confèrent à ces organisations un considérable "pouvoir d'emprise" sur leurs membres (Pagès *et alii*, 1979 et Aubert et Gaulejac, 1991), qui peuvent être amenés à vivre inconsciemment leur rapport à l'organisation sur le mode de la relation d'un tout petit enfant, dépendant de sa mère toute-puissante, celle-ci étant figurée, dans ce rapport inconscient, par l'organisation.

Dans cette rétrospective des grands modes organisationnels de régulation des relations de pouvoir, nous avons été amenés, à plusieurs reprises, à évoquer aussi bien les fondements du mode de pouvoir dominant en vigueur dans une organisation que les différentes ressources et les différents moyens de pouvoir prévalant dans telle ou telle situation ou telle ou telle configuration de relations. Ce sont ces fondements et ces moyens que nous allons maintenant approfondir.

FONDEMENTS ET MOYENS DU POUVOIR

Nous appelons sources les fondements sur lesquels s'appuie le pouvoir, c'est-à-dire les éléments ou situations dans lesquels le détenteur du pouvoir puise les moyens de son pouvoir.

Nous appelons moyens les bases et ressources sur lesquelles s'appuie le détenteur du pouvoir pour influencer l'autre, le contraindre à telle ou telle action, le faire obéir, etc.

Les sources du pouvoir

On peut en distinguer quatre. Trois d'entre elles confèrent une certaine forme de légitimité au détenteur du pouvoir, c'est-à-dire que celui-ci peut s'appuyer sur des raisons précises qui justifient aux yeux des autres l'exercice de son pouvoir et le facilitent par conséquent. La dernière ne confère aucune légitimité au détenteur du pouvoir, qui ne l'exerce en fait que parce que la situation dans laquelle il est plongé lui donne accès, fortuitement, à des moyens de pouvoir.

La position hiérarchique

La première source conférant légitimité à l'exercice du pouvoir est la position hiérarchique qui accorde à celui qui l'occupe certains droits et lui attribue le contrôle de certains moyens. Ainsi, la position hiérarchique détenue par A dans une organisation lui confère le droit d'exiger certains comportements de ceux qui dépendent de lui et le droit d'user de certains moyens pour se faire obéir (blâme, promotions, etc.). Dans cette situation, le pouvoir de A repose sur la perception de B que A a le droit (légitime) de lui prescrire ses agissements et que lui, B, a le devoir d'y obéir. On retrouve, dans cette première source de pouvoir, l'autorité rationnelle légale, c'est-à-dire celle qui s'appuie sur la science, les règles et le droit, dont parlait Weber (1971 [1922]).

Observons néanmoins que le champ du pouvoir détenu par A sur B est, dans cette première acception, étroitement circonscrit : il ne peut en principe dépasser le registre des actions nécessaires pour un bon accomplissement des tâches et des missions dévolues à A et B. Par exemple, si A peut demander à sa secrétaire de classer son courrier, répondre à ses appels téléphoniques et dactylographier ses lettres, il ne peut en revanche — en principe — exiger d'elle des comportements relevant de la sphère privée de son existence (porter des vêtements plus sexy, passer le week-end avec lui, dépasser largement ses horaires de travail, etc.). Dans le premier cas, la secrétaire se sentira dans l'obligation morale d'obéir et, en principe, A n'a aucun besoin d'avoir recours à des menaces ou à des promesses. Dans le second cas, la secrétaire est en droit légitime de ne pas obéir. Cependant, il faut bien voir que l'accès aux moyens de pouvoir — notamment récompenses ou punitions — que détient A peut lui conférer la faculté de "manipuler" sa secrétaire et peut, dans certains cas, limiter le droit théorique de celle-ci de refuser toute action ne ressortissant pas à ses devoirs professionnels.

La personnalité et le charisme

Dans ce deuxième cas, la légitimité repose sur les qualités personnelles détenues par quelqu'un. C'est parce que les autres lui reconnaissent des qualités particulières qu'ils choisissent de lui obéir. C'est cette reconnaissance qui justifie et légitime leur obéissance. Nous retrouvons, là encore, une des sources de légitimité identifiées par Weber (1971 [1922]) et qu'il appelait charismatique.

Selon Weber, est de type charismatique la domination fondée sur un dévouement hors du quotidien et justifiée par le caractère sacré ou la force héroïque d'une personne ou de l'ordre révélé ou créé par elle. En bref, il s'agit du pouvoir reconnu à une personne du fait des aptitudes particulières qu'elle possède et des qualités supérieures dont elle fait preuve.

Si nous nous plaçons au niveau de l'organisation, il est clair que la première source de pouvoir dont nous avons parlé — la position hiérarchique — renvoyait à l'aspect formel de l'organisation, tandis que cette deuxième source — la personnalité — renvoie à son aspect informel, celui des relations interpersonnelles dans leur dimension psychologique. Tandis que la première source fondait un pouvoir issu des règles, la deuxième fonde un pouvoir issu des personnes, dont nous reparlerons à propos du *leadership*.

Là encore, cette source de pouvoir donne accès à certains moyens particuliers qui ne sont pas les mêmes que dans le cas de la position hiérarchique.

L'expertise

Cette troisième source de pouvoir repose elle aussi sur la reconnaissance de qualités particulières, la différence avec la source précédente étant que ces qualités ne se situent pas sur le plan personnel mais dans le registre bien déterminé de la compétence : le fait d'être identifié et reconnu comme l'un des détenteurs (ou le seul détenteur) d'une compétence essentielle pour la communauté ou l'organisation — que cette compétence soit d'ordre technique, stratégique, relationnelle ou autre — confère à son détenteur une légitimité qui n'est pas contestable et qui fonde son pouvoir. Cette reconnaissance peut être attestée et garantie par des références (titres, diplômes, etc.) ou simplement par la familiarité acquise, l'important est qu'elle soit reconnue, puisque c'est cette reconnaissance qui fonde la légitimité et donc la crédibilité de l'expert, indépendamment de toute démonstration de ses connaissances. Autrement dit, sa crédibilité, et donc son pouvoir, sont acquis d'emblée sur la seule base de sa notoriété, de ses diplômes, de ses affiliations professionnelles, etc.

L'opportunité

La dernière source de pouvoir que nous identifions est la seule à ne pas conférer une forme ou une autre de légitimité au détenteur du pouvoir. Il s'agit en fait d'un pouvoir *de facto* qui ne s'appuie sur aucun règlement, coutume ou qualité particulière mais qui, au contraire, s'inscrit dans le creux des règles de l'organisation, là où elles ne peuvent intervenir. Il s'agit donc d'un pouvoir informel qui s'ancre dans les opportunités d'une situation pouvant permettre à un individu d'accéder à tel ou tel moyen de pouvoir, de contrôler telle ou telle ressource, sans que ce contrôle repose sur une base légitime. En fait, l'opportunité vient de ce que la personne s'est trouvée au bon endroit au bon

moment et que les circonstances lui ont alors donné des moyens auxquels elle n'aurait jamais eu accès de manière légitime.

L'examen de ces quatre sources de pouvoir permet de constater que la position hiérarchique constitue un pouvoir de nature structurelle, tandis que la personnalité et l'expertise fondent un pouvoir de nature personnelle et que l'opportunité sous-tend un pouvoir de nature conjoncturelle. Deux modes différents d'orientation du pouvoir en découlent : à la première source correspond l'exercice de l'autorité hiérarchique (ce qui correspond à la première acception que nous avons donnée à ce terme), tandis que les trois autres, soit la personnalité, l'expertise et l'opportunité qui sont de nature informelle, peuvent être à l'origine d'un autre mode d'orientation du pouvoir, à savoir le *leadership* : l'individu sera alors reconnu et choisi par le groupe en vertu de ses qualités particulières, personnelles et/ou professionnelles ou en raison des ressources qu'il contrôle dans la conjoncture du moment et des moyens de pouvoir auxquels il a accès.

Mais, avant de détailler ce mode spécifique d'orientation du pouvoir que constitue le *leadership*, il nous reste à distinguer les différents moyens du pouvoir, c'est-à-dire, précisément, les ressources sur lesquelles il s'appuie concrètement pour fonctionner.

Les moyens du pouvoir

Nous distinguerons les moyens formels dont certains sont en rapport direct avec la source de pouvoir que constitue la position hiérarchique et les moyens informels qui sont plus spécifiquement en relation avec les sources personnelles (personnalité, expertise) et les sources conjoncturelles (opportunité) du pouvoir.

Moyens formels

French et Raven (1959) en ont identifié plusieurs. Ce sont essentiellement :

- *Le contrôle des moyens de l'organisation* (moyens financiers, budgets, équipements, ressources en personnel) ; c'est là une des sources habituelles du pouvoir hiérarchique formel ;
- *L'autorité formelle* qui découle directement de la position hiérarchique et consiste en la capacité de donner des ordres et d'être obéi en vertu d'une position formelle explicite et reconnue ;
- *La coercition* qui repose sur l'exercice de la force ; dans une organisation, il ne s'agit pas bien sûr de la force physique mais de l'exercice de sanctions plus ou moins directes et plus ou moins fortes (sanctions disciplinaires, licenciement, mutations, "disgrâces" mais aussi contrôles plus ou moins tatillons qui peuvent être appliqués ou exercés à l'encontre de ceux qui ont mécontenté leurs supérieurs) ; Le simple fait d'être perçu comme détenteur de ces mesures coercitives suffit à conférer du pouvoir.

- *La récompense*
Elle est fondée à l'inverse sur l'attribution d'une ressource rare — l'argent — mais aussi sur l'attribution de ressources symboliques (comme par exemple un grand bureau ou un titre important, ou une médaille ou le fait de faire partie du club des meilleurs vendeurs, etc.). Le fait de pouvoir accorder un bien, matériel ou immatériel, monétaire ou non, à quelqu'un qui le désire, et qui donc par là même dépend de moi, me donne du pouvoir sur lui de même que le fait de pouvoir diminuer certains aspects désagréables d'une situation.
- *L'information*
Elle peut constituer un attribut du pouvoir hiérarchique mais elle peut aussi tenir simplement à une position particulière dans la structure. Quelle qu'en soit l'origine, le fait de détenir des informations donne du pouvoir sur ceux qui ont besoin de ces informations. Plus un tel besoin est important, plus grand est le pouvoir détenu. Par contre, une fois l'information divulguée, le pouvoir disparaît sauf si la position occupée par le détenteur de l'information lui permet de s'assurer en permanence du contrôle de certaines données importantes pour l'organisation ou pour certains de ses membres.

Moyens informels

- *Le pouvoir de référence et la maîtrise du symbolique*
Le pouvoir de référence appartient à celui qui, du fait de son prestige, de son ancienneté ou de sa compétence possède la capacité d'inspirer aux autres des actions qu'ils accompliront pour le seul bénéfice de se rapprocher de lui, voire de s'identifier à lui, sans aucun souci de rentabilité. La maîtrise du symbolique consiste à pouvoir distribuer des récompenses ou des punitions symboliques qui tireront leur efficacité non de leur base tangible mais du fait qu'elles émanent d'une personne prestigieuse : ainsi, les marques d'attention et les louanges ou, à l'inverse, les critiques et les remontrances peuvent suffire, malgré leur caractère strictement symbolique, à susciter obéissance et adhésion, bien plus sûrement que toutes les récompenses et punitions réelles. Il est clair que ce type de moyens est très fortement corrélé aux sources de pouvoir que constituent la personnalité et l'expertise.
- *Le contrôle des zones d'incertitude*
Ce moyen renvoie directement au pouvoir qui s'ancre dans l'opportunité. Il renvoie aux failles d'un système organisationnel qui ne peut tout contrôler. Les zones d'incertitude, dont Crozier (1963) a proposé le concept, correspondent donc aux domaines de l'organisation dans lesquels les comportements ne peuvent pas être prévus à l'avance ni contrôlés par des règlements. Elles constituent donc, pour les individus qui ont les moyens de maîtriser l'incertitude, des enjeux de pouvoir au sens où ceux qui détiennent

des moyens de prévision ou de contrôle chercheront à les garder pour eux, afin de rester maîtres de la situation. Dans une étude célèbre consacrée à une grande entreprise publique — la SEITA — baptisée par lui le “Monopole industriel”, Crozier (1963) a montré comment, dans une série d’ateliers de fabrication où toute l’activité des ouvriers était entièrement régie par des règlements bureaucratiques s’efforçant de prévoir toutes les situations possibles, la seule zone d’incertitude était constituée par les pannes de machine qui, par leur imprévisibilité, déréglaient la vie de l’atelier et gênaient les ouvriers. Or, cette zone d’incertitude était contrôlée par les ouvriers responsables de l’entretien des machines qui, bien que ne possédant aucune autorité hiérarchique, se comportaient comme les caïds de l’atelier, du simple fait qu’ils étaient les seuls compétents et donc les seuls à savoir faire cesser les pannes. Ils renforçaient d’ailleurs l’exclusivité de leur pouvoir en confisquant les notices d’entretien des machines, donc en sapant d’avance toute possibilité d’intervention d’autres personnes qu’eux-mêmes (voir ce que nous disons plus haut à propos de la rareté d’une ressource). Nous avons fait des observations similaires dans le service de cuisine d’un grand hôpital de la région parisienne où un chef de cuisine, fort du pouvoir qu’il avait de cautionner ou non une grève en fermant ou non le service du restaurant, seul service commun à l’ensemble du personnel, détenait la maîtrise d’une zone d’incertitude tout à fait stratégique : l’avenir, en termes de succès ou d’échec, des grèves. Ce contrôle lui donnait un pouvoir considérable sur les syndicats qui, désireux de se concilier son bon vouloir, fermaient les yeux sur ses agissements et notamment sur le climat de terreur qu’il faisait régner à l’intérieur de son service (Aubert et Pagès, 1989). Le pouvoir conféré par la maîtrise des zones d’incertitude ne se joue pas seulement dans la possibilité de contrôler une situation non réglementée. Il peut être beaucoup plus tenu et tenir seulement à la possibilité, pour un individu, de refuser ou de négocier ce que d’autres lui demandent, en s’abritant derrière un règlement qui le protège. Qui plus est, il peut résider dans la seule menace de refuser de continuer à faire ce que l’on faisait précédemment : en effet, dans la mesure où toute situation de travail exige toujours que chacun soit amené, un jour ou l’autre, à faire un peu plus que ce qui est strictement prescrit, il est donc toujours possible, quand on l’estime nécessaire et que la situation s’y prête, de mettre en place un comportement consistant à se retrancher derrière la règle pour refuser ce petit plus qui permet justement la bonne marche d’une organisation. Menace et imprévisibilité du comportement constituent donc les deux éléments structurant cette ressource informelle que constitue le contrôle des zones d’incertitude. Ce sont la menace et l’imprévisibilité de la grève que, forts de leur expertise apparemment non substituable, les contrôleurs aériens faisaient planer régulièrement sur le gouvernement américain pour obtenir de lui toutes sortes d’avantages ; c’est aussi l’imprévisibilité de sa stratégie qui a permis à Reagan de sortir de l’impasse en mettant en place

un dispositif destiné à priver les contrôleurs de cette ressource : en formant, dans le plus grand secret, un nouveau corps de contrôleurs aériens prêts à prendre la relève, il a pu passer outre au refus, témoigné par les premiers, de reprendre leur travail. Il a ainsi renversé, en sa faveur, les termes de la relation de pouvoir.

On voit bien que, dans la relation de pouvoir qui s'établit ainsi, tout le problème consiste à ne pas tomber dans un état de dépendance à l'égard de telle personne ou de tel groupe de personnes : on y parviendra en s'efforçant de prévenir l'incertitude, soit en s'assurant la mise en réserve de ressources de pouvoir, non directement utilisables dans l'instant, soit en veillant à garder l'accès à des informations privilégiées, susceptibles de réduire les incertitudes pouvant avoir une conséquence grave pour l'organisation. Ainsi, l'accès privilégié à des informations en provenance de l'environnement de l'entreprise (et issues, par exemple, de contacts personnels avec les services périphériques, la clientèle ou les fournisseurs) assure à ceux qui les détiennent un contre-pouvoir important, leur permettant de mieux faire face à certaines situations critiques comme le déclenchement d'une grève, une pénurie de matières premières ou un changement dans les habitudes de consommation de la population (Crozier, 1963 et Ouimet, 1990).

LA SPÉCIFICITÉ DU LEADERSHIP

Nous avons dit plus haut que le *leadership* était davantage en relation avec les sources de pouvoir que sont la personnalité (charisme), l'expertise et l'opportunité. Nous allons à présent approfondir la question. Pour ce faire, nous mettrons l'accent sur la spécificité de la relation qui s'établit dans le cadre du *leadership*, puis, avoir après retracé l'orientation des principaux courants de recherche en la matière, nous tenterons de dégager quelles sont les composantes essentielles du *leadership* et de comprendre quelles sont les capacités intérieures spécifiques aux leaders, qui les différencient des autres.

La spécificité de la relation de *leadership*

La spécificité de la relation de *leadership* repose, nous l'avons dit, sur le caractère délibéré et non subi de la réponse apportée par ceux sur qui s'exerce le *leadership*. De sorte que si nous pouvons, avec Karp (1986), définir très simplement le *leadership* comme l'art d'amener des personnes à accomplir une tâche volontairement, nous pouvons ajouter à cette définition la mention "et avec enthousiasme". La spécificité du patron-leader, c'est bien en effet de faire accepter et de réaliser des objectifs élevés, obtenant ainsi un rendement qui dépasse l'exécution mécanique, routinière et minimale dont doit souvent se contenter celui qui n'a d'autre ressource que l'autorité formelle attachée à son

poste. Une telle notion de dépassement et d'effort supplémentaire que les vrais leaders sont capables d'obtenir de leur groupe est tout à fait fondamentale pour la compréhension du *leadership*. Celui-ci se situe beaucoup plus dans l'art de persuader, d'orienter, de convaincre que dans le fait de menacer, de prescrire ou d'imposer. Le leader est ainsi celui qui est le plus à même, quelles que soient les circonstances, de percevoir l'objectif fondamental — le but, la raison d'être — de l'organisation. Il travaille à ce que ses partenaires et lui-même se rassemblent vers cet objectif fondamental.

Toute la question est à présent de savoir si cet art de percevoir et de convaincre repose sur des qualités personnelles que certains possèderaient et d'autres non ou s'il s'agit de qualités qui peuvent s'acquérir ou s'améliorer : autrement dit, toute la question est de savoir si l'on naît leader (ou plutôt futur leader) ou si on devient leader par l'apprentissage et au gré des événements.

Un des premiers à avoir travaillé sur cette question est représentatif de la première tendance : il s'agit, nous l'avons déjà cité, de Weber (1971 [1922]) qui a désigné cet ensemble de qualités personnelles exceptionnelles et un peu mystérieuses, que possèderaient certaines personnes, sous le concept de charisme. Le terme charisme vient du grec *kharisma* et signifie caractère sacré, grâce divine. Weber désignait par ce mot une qualité spirituelle, une lumière intérieure, une puissance surnaturelle attribuée par le groupe à la personne : "Par charisme, il faut comprendre une qualité extraordinaire d'un homme, soit réelle, soit supposée et prétendue. L'autorité charismatique doit être comprise comme une autorité à laquelle les hommes se soumettent en vertu de leur croyance en cette qualité extraordinaire de la personne considérée. Le sorcier, le prophète, le chef de guerre, le dirigeant d'un parti, sont vis-à-vis des disciples et partisans, de la troupe et des membres, de tels types de *leaders*. La légitimité de leur pouvoir repose sur la croyance à des qualités supra-normales" (Weber, 1972 [1922], p. 354).

Innombrables sont les chefs charismatiques qui ont laissé une trace dans l'histoire et très diverses sont cependant les qualités qu'ils possédaient en propre : quel point commun, par exemple, entre de Gaulle et Hitler, deux leaders puissamment charismatiques mais qui laisseront à la postérité une image bien différente ? Et pourtant, l'effet qu'ils produisaient sur leur entourage et les raisons de l'adhésion qu'ils suscitaient présentaient des points similaires.

Après Weber, les premiers chercheurs à s'intéresser au phénomène du *leadership* sont Lewin, Lipitt et White (1939) qui ont travaillé sur l'impact rencontré, en termes de comportement, de climat et d'efficacité d'une équipe, par l'exercice de différents styles de *leadership* : à travers une expérience célèbre, menée avec des enfants devant travailler avec des leaders adultes de style différent, ils ont essayé de montrer l'apparente supériorité du style démocratique — visant à aider les enfants à s'organiser eux-mêmes pour prendre leurs propres décisions — sur les styles autocrate (dans lequel le leader

prenait seul les décisions et attribuait seul le travail aux différents sous-groupes constitués par lui) et laisser-faire (qui laissait les enfants livrés à eux-mêmes, sans participation active du leader). Avec le style démocrate, on constatait de meilleurs résultats aussi bien au niveau de l'efficacité du groupe que du climat créé et du contentement des enfants.

Les deux tendances représentées, tant par les travaux de Weber que par ceux de Lewin, Lipitt et White, sont bien représentatives des deux pôles autour desquels ont oscillé toutes les recherches sur le *leadership* : un pôle concernant l'essence du *leadership* (quelles sont les qualités intrinsèques qui différencient un leader d'un non leader ?) et un pôle, plus managérial, concernant les styles de *leadership* (quels sont les styles qui donnent les meilleurs résultats et, conséquemment, comment peut-on améliorer son style et devenir un meilleur leader ?). Dans le premier cas, le *leadership* ne s'apprend pas : on est ou on n'est pas un leader ; dans le second, on peut apprendre à devenir un leader. Dans le premier cas, le *leadership* est une expression de la personnalité, dans le second cas, il se situe au niveau du comportement et on peut donc l'infléchir dans un sens déterminé. Ce sont ces différentes recherches que nous allons maintenant rappeler.

De la théorie du "grand homme historique" aux théories situationnistes

Un premier grand courant de recherches, commencé dans les années 40 (Stogdill, 1948 et Guiselli, 1971), a consisté à rechercher quelles étaient les qualités particulières que possédaient en propre les leaders : de très nombreuses caractéristiques ont ainsi été testées — l'âge, la grandeur, la santé, l'énergie, la capacité de s'exprimer verbalement, l'intelligence, l'instruction, l'ambition, l'initiative, l'intégrité, la confiance en soi, etc. — mais aucune ne s'est montrée discriminante, c'est-à-dire possédée en commun par l'ensemble des leaders historiques ou des leaders en situation sur lesquels portaient les études. En fait, le seul élément certain qu'ont apporté ces études est le fait que, dans un groupe déterminé, le leader possède souvent des traits de caractère distincts qui le démarquent des autres membres du groupe. Mais — et là est l'important — ces traits personnels changent en fonction des groupes, ils varient considérablement d'un groupe à l'autre, l'explication étant qu'ils correspondent, dans chaque cas, aux valeurs, aux attentes et aux objectifs particuliers des membres du groupe concerné. Ainsi Schrag (1954) a découvert que, dans une prison pour criminels endurcis, les *leaders* étaient ceux qui étaient en quelque sorte le plus à l'image du groupe (ils avaient commis des crimes violents, ils avaient été impliqués dans des tentatives d'évasion et des bagarres entre prisonniers, ils avaient fait l'objet d'une condamnation pour une longue période, etc.). Au contraire, dans une autre prison où l'accent était mis sur la réhabilitation et où le climat était beaucoup moins violent, les *leaders* informels qui émergeaient du groupe étaient ceux qui avaient fait preuve de bonne conduite et d'un esprit de coopération avec les autorités.

Ce que l'on peut conclure de ces études, c'est que si une personne déterminée est choisie comme leader dans un groupe, c'est parce qu'elle est perçue par celui-ci comme étant la plus à même de guider le groupe vers des objectifs précis, désirables et désirés — consciemment ou inconsciemment — par le groupe. Ces objectifs, valeurs et attentes varient bien évidemment selon les différents groupes, les qualités personnelles du leader ne peuvent qu'être différentes d'un groupe à l'autre, selon ce que le groupe demande — formellement ou informellement — au leader d'exprimer.

À ce premier courant de recherche, a succédé un courant plus managérial, centré sur l'analyse du comportement des leaders. De tels travaux, entrepris par des chercheurs de l'université de l'Ohio et du Michigan (Fleishmann et Harris, 1962 ainsi que Likert, 1961) ont mis en évidence deux grandes dimensions du *leadership* : la dimension structure appelée aussi fonction tâche (qui regroupe les comportements par lesquels le leader montre qu'il se préoccupe des besoins de l'organisation : il planifie, organise, coordonne et contrôle le travail) et la dimension considération, appelée aussi fonction socio-émotionnelle (qui regroupe les comportements par lesquels le leader montre qu'il se préoccupe des besoins des membres du groupe : il écoute, il encourage, il communique et aide à résoudre les problèmes). Toute la question était alors de savoir sur quelle dimension les meilleurs leaders mettaient l'accent. Dans les années 60, McGregor (1960 et 1966) et Likert (1967) ont insisté sur l'importance de la dimension considération : McGregor prônait ainsi la théorie Y, théorie optimiste quant à la nature humaine, visant à mettre en synergie les aspirations personnelles et les besoins de l'entreprise, et que tout bon leader devait préférer, chaque fois que possible, à la théorie X, théorie pessimiste fondée sur le contrôle, la répression et la sanction. Quant à Likert, il prêchait l'avènement du système 4, fondé sur un style de *leadership* participatif, par opposition aux styles autocratique, paternaliste et consultatif.

Dans les années 70, Blake et Mouton (1969) mirent en évidence cinq styles de *leadership* déterminés en fonction de l'importance accordée par le leader, d'une part aux objectifs et à la tâche, d'autre part aux problèmes humains : il s'agissait des styles autocrate (attention maximum à la tâche, nulle ou quasi nulle aux problèmes humains), social (attention maximum aux problèmes humains et quasi nulle aux objectifs de production), laisser-faire (attention inexistante sur les deux dimensions), compromis (consistant à naviguer, selon les circonstances, entre les exigences de la tâche et celles des problèmes humains) et enfin intégrateur, mettant l'accent très fortement sur les deux dimensions. Tout le message de Blake et Mouton consistait à mettre l'accent sur ce dernier style, en encourageant les leaders à se montrer intégrateurs. Le style intégrateur devenait ainsi le style de référence en matière de *leadership*.

Pendant ce temps, les observations de leaders sur le terrain continuaient et montraient que les choses étaient plus complexes : selon les situations, en effet, les différents styles obtenaient différents résultats et le même style, parfaitement

efficace dans un cas, se trouvait nettement moins performant dans une situation différente. D'où l'émergence d'un troisième courant de recherches, qui allait insister sur le rôle de la situation dans l'émergence et l'efficacité du *leadership*.

La variable situation avait été prise en considération et vue comme déterminante dès le 19^{ème} siècle. Hegel, déjà, considérait que la situation historique d'un groupe donné constituait une sorte d'attente collective ou de besoin commun et créait ainsi un rôle à jouer. Mais ce rôle à jouer ne peut être tenu par n'importe qui et Hegel montre bien que le chef historique est celui qui, au-delà de ses buts personnels, a l'intuition non consciente de ce qu'il faut faire pour que l'esprit de l'histoire continue sa lente évolution vers l'existence.

Cette thèse du chef produit de la situation a été développée par de nombreux auteurs (Gibb, 1963) qui ont souligné que ce sont le moment historique du groupe, les difficultés qu'il rencontre et les besoins et aspirations des suiveurs qui déterminent l'émergence et le comportement du leader. Bogardus (1963) insiste sur le fait que tout leader est le produit d'une crise affectant le groupe social dans lequel ce leader émergera.

À une époque plus récente, Fiedler (1972), comparant les performances obtenues par des centaines de groupes divers (équipages de bombardiers, employés d'usine, comités directoriaux, etc.) suggère que l'efficacité du *leadership* dépend aussi bien des spécificités du leader que de celles de la situation.

Caractérisant les différentes situations selon trois paramètres (le pouvoir — fort ou faible — détenu par le leader du fait de sa position hiérarchique, la structuration de la tâche — c'est-à-dire le fait qu'elle soit ou non décomposable en séquences bien distinctes —, les relations — bonnes ou mauvaises — entre le leader et les membres du groupe), Fiedler montre que, dans les situations très favorables (pouvoir fort, tâche structurée, relations bonnes) et très défavorables (peu de pouvoir, tâche non structurée, relations mauvaises), les leaders qui obtiennent les meilleurs résultats sont les leaders autoritaires, centrés sur la tâche. Dans les situations intermédiaires, c'est l'inverse. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que, dans une situation très favorable, toute énergie déployée à faire des relations humaines est perdue, parce qu'inutile (tout va bien), tandis que dans les situations très défavorables, il importe avant tout de prendre très vite la situation en main et toute ouverture au niveau humain constitue une dispersion qui empêche le groupe de se focaliser sur la difficulté ou l'urgence d'une tâche. Au contraire, dans les situations intermédiaires, toute attention portée aux problèmes humains ne peut qu'améliorer les relations et donc, indirectement, augmenter l'efficacité du groupe.

Ce courant de recherches sera poursuivi et approfondi sur le plan managérial par plusieurs auteurs, dont notamment Hersey et Blanchard (1977), qui mettront en évidence quatre modes de mise en action du *leadership* : le mode "diriger" (très directif, nécessaire pour les gens inexpérimentés, que leur enthousiasme peut conduire à commettre des erreurs), le mode

“entraîner” (moins directif mais plus encourageant pour pallier les défaillances dans la motivation), le mode “épauler” (maintien d’une présence encourageante pour les personnes compétentes mais peu confiantes en elles) et le mode “déléguer” pour les personnes compétentes et motivées. En somme l’application de tel ou tel mode doit tenir étroitement compte de la compétence de la personne et de son engagement (c’est-à-dire de la confiance qu’elle a en elle et de sa motivation du moment, qui peut connaître des fluctuations).

On voit qu’à travers cette dernière approche, on est passé d’une conception statique en termes de styles de *leadership* — il y a un style meilleur que les autres dans toute situation, comme dans la conception de Blake et Mouton — à une conception adaptative et dynamique : il y a un style adapté ou non à la situation et l’important est de savoir adapter son style selon la situation et la personne à manager.

Néanmoins, à travers une telle rétrospective, il apparaît bien qu’une bonne part des recherches mentionnées concerne plus l’art d’être un bon manager que celui d’être un bon leader. Autrement dit, tout “adaptatif” et bon manager que puisse être un dirigeant soucieux de performance, il ne sera pas pour autant un véritable leader s’il ne possède pas, outre les compétences nécessaires, certaines capacités intérieures lui permettant de faire face à la situation. Plusieurs auteurs distinguent d’ailleurs clairement les dirigeants gestionnaires qui savent ce qu’ils doivent faire, des dirigeants leaders qui savent, eux, ce qu’il faut faire (Bennis et Nanus, 1985). Toute la différence entre les deux réside donc dans cette capacité à libérer une influence, à guider et à orienter, qui animerait les leaders, tandis que les gestionnaires se contenteraient d’assumer leurs responsabilités, d’accomplir leurs tâches et de commander à leurs subordonnés.

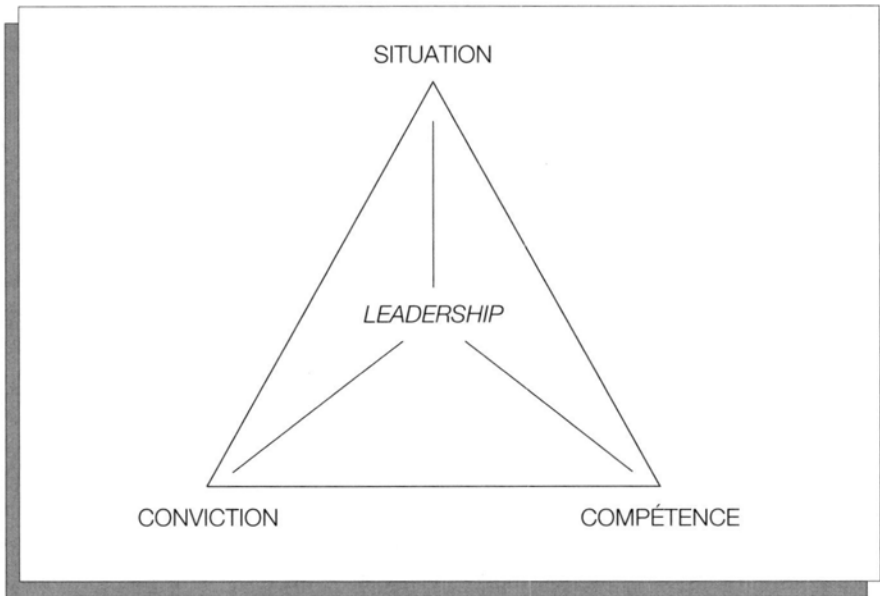
La capacité à guider et orienter les autres repose sur un ensemble de qualités et de capacités intérieures qui constituent la spécificité des leaders. Mais, avant de les étudier, il nous faut replacer la spécificité du *leadership* au carrefour de trois éléments essentiels : la conviction, la compétence et la situation.

Les trois composantes du *leadership*

Selon nous, le *leadership* doit s’analyser au carrefour de trois éléments dont aucun ne constitue à lui seul une condition suffisante à l’établissement d’un processus durable. Ces trois éléments doivent fonctionner ensemble. Il s’agit de :

- la conviction du leader (qui va au-delà de ce que les recherches récentes appellent sa capacité visionnaire) ;
- la compétence du leader qui le rend plus ou moins apte à faire face aux difficultés d’un groupe ou d’une situation donnée ;
- la situation dans laquelle le leader est plongé qui rend plus ou moins adéquates et opérantes ses qualités et compétences.

Figure 3 Les composantes du *leadership*



La compétence du leader

Elle est une donnée indispensable : c'est parce qu'il connaît son affaire, parce qu'il a une compétence propre que d'autres n'ont pas, que le leader peut dominer la situation. Comme le souligne Kets de Vries (1991) "il lui faut connaître ce dont il parle, sans quoi il perdrait vite toute crédibilité. Il ne suffit pas de penser en termes abstraits. Le leader ne doit pas seulement saisir le tableau d'ensemble, il lui faut aussi en pénétrer tous les détails pour discerner la singularité d'une situation : ainsi ses décisions ou ses recommandations seront-elles réalistes" (p. 166).

Kets de Vries développe l'exemple de Iacocca, le patron de Chrysler Corporation et souligne qu'outre son sens aigu du théâtre, qui lui a permis d'obtenir une aide financière de l'État, de gagner les syndicats à une réduction des salaires, et de persuader le public d'acheter ses voitures, il possédait une stricte connaissance de l'industrie automobile, de ses tenants et de ses aboutissants. "Il savait ce que signifie fabriquer une automobile et comment s'articulent les diverses phases du processus de production. Et il savait utiliser les systèmes de contrôle pour faire fonctionner à l'unisson les fiefs disparates qui constituaient Chrysler. C'est justement un savoir aussi précis qui a imprimé une telle souveraineté à sa vision quand il a défini le renouveau de l'entreprise" (Kets de Vries, 1991, pp. 166-167).

La situation

Elle constitue l'élément indispensable à partir duquel se révèlent les capacités propres du leader et qui lui permet de se différencier des autres en apportant au groupe ce dont il a besoin à ce moment-là.

L'histoire nous montre d'ailleurs que les plus grands leaders n'ont pas toujours été des hommes de la situation : si de Gaulle, presque inconnu en 1939, fut bien l'homme de la situation en 1940, il cessa de l'être à la Libération, lors du retour des partis traditionnels en 1944. Après un long exil, il fut de nouveau le seul recours en 1958, dans la situation difficile née de la crise algérienne. Mais dix ans après, les aspirations de la société française ayant profondément changé, il ne sera plus en mesure de lui apporter ce dont elle avait besoin.

De même, sur le plan de la gestion des entreprises, les leaders parfois très durs que l'on met en place pour gérer une crise ne sont pas toujours ceux que l'on garde, une fois la crise passée et le calme revenu.

La conviction

C'est cette appellation globale que nous utilisons pour désigner un certain nombre de capacités intérieures propres au leader. C'est dans ce domaine que les recherches récentes les plus intéressantes se sont développées et que nous allons maintenant approfondir.

Les capacités intérieures du leader

On peut les regrouper en trois points : la capacité visionnaire, la capacité communicatrice, une image de soi forte, équilibrée et cohérente.

La capacité visionnaire du leader

Les vrais chefs semblent mus par une vision intérieure de l'avenir d'une telle puissance qu'elle s'impose aux autres : qu'il s'agisse de la vision de la France développée par de Gaulle — "Toute ma vie, je me suis fait une certaine idée de la France. Le sentiment me l'inspire aussi bien que la raison..." (1954, p. 1) —, du *New Deal* de Roosevelt, du rêve millénariste de Hitler — "Nous créerons un Reich qui durera mille ans" —, du rêve de Martin Luther King d'un monde où fraterniseraient noirs et blancs — "*I had a dream*" —, de la "nouvelle frontière" de Kennedy ou du projet obstiné et tenace d'une Inde libérée des Anglais pour Gandhi, tous les grands leaders ont su rallier les foules autour d'eux parce qu'ils avaient cette capacité visionnaire leur permettant de développer une image de l'avenir, puissante et attrayante, au coeur d'une situation apparemment sans espoir.

C'est autour d'un tel idéal que les vrais leaders parviennent à rassembler les énergies et c'est grâce à lui qu'ils parviennent à jeter un pont entre le présent

et l'avenir. Bennis et Nanus (1985) font observer très justement que c'est sur la projection de cette vision clairement structurée de l'avenir, simple, facile à comprendre, souhaitable et stimulante qu'ils parviennent à mobiliser les ressources émotionnelles et spirituelles des individus. C'est d'ailleurs là, précisément, qu'ils se différencient des dirigeants managers qui se contentent d'exploiter les ressources d'une organisation, qu'elles soient physiques, technologiques ou professionnelles.

La capacité communicatrice

Bennis et Nanus (1985), tout comme Kets de Vries (1991) insistent sur cet aspect : "Le chef véritable se doit d'être un maître du sens, faute de quoi il ne saurait accomplir sa mission. Ses rêves, il lui faut les dire et les dire si bien qu'ils entraînent et qu'on le suive [...]. Chez lui, l'art de mener les hommes et l'art de la scène se rejoignent. Un vrai leader est un homme de théâtre. Orateur sans failles, il emploiera tour à tour, suivant le besoin, l'humour, l'ironie, les familiarités de la langue. Il sait apparemment comment s'adresser d'emblée à l'inconscient de l'auditeur ; comparaisons, métaphores et autres figures de style facilitent l'identification de celui-ci à celui-là. Enfin, le leader authentique sait présenter ses idées" (Kets de Vries, 1991, pp. 158-159).

Tous les grands leaders de l'histoire semblent avoir maîtrisé cette capacité communicatrice et s'être montrés experts dans la manipulation du sens : la phrase célèbre de Kennedy "Ne vous demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous, demandez-vous ce que vous pouvez faire pour lui" ou celle de Churchill durant la guerre : "Je n'ai rien à vous offrir que du sang, de la peine, de la sueur et des larmes" illustrent bien toutes deux cette capacité à transmettre de façon saisissante quel comportement il convient d'adopter pour voir advenir un monde meilleur.

Une image de soi forte, équilibrée et cohérente

Tout comme la capacité visionnaire, il s'agit là d'une des spécificités les plus importantes du *leadership*, relevée dans toutes les recherches récentes. Bennis et Nanus (1985) parlent ainsi de "l'auto-image positive" des meilleurs leaders qui leur permet de déceler l'adéquation entre leurs points forts et les besoins de l'organisation et aussi d'instiller, par contagion, un sentiment de confiance et une image positive d'eux-mêmes chez leurs collaborateurs. Kets de Vries (1991) note que les grands leaders sont souvent de grands "narcissiques constructifs" : "Leur théâtre intime est occupé par une imagerie rassurante qui les aide à affronter l'adversité. Ils expriment volontiers leurs besoins et assument la responsabilité de leurs actes, quelle que soit la réaction des autres. Ils sont très sûrs d'eux-mêmes ; leurs parents ont encouragé leur indépendance d'esprit. Comme ils les ont aidés à voir les choses telles qu'elles sont, dans leur contexte exact, et à éviter le recours au bouc émissaire et autres prétextes destructifs.

Surtout, ils se sont gardés de les accabler de souhaits excessifs, ils ont maintenu leur attente dans un juste milieu, pour permettre à l'enfant de prendre la bonne mesure de la réalité. Conséquence, ces Narcisses ne cèdent pas dans les traverses, ils ne s'abandonnent pas au dépit ; ils se redressent sous l'épreuve et sont prompts à redresser pareillement les autres, afin de corriger la situation et de réparer les dégâts [...]. Dans l'ordre politique, cela donne un Jawaharlal Nehru ou un John F. Kennedy, dans le monde des affaires, un Carlo De Benedetti ou un Richard Branson" (Kets de Vries, 1991, p. 87).

Dans leurs rapports avec eux-mêmes, la conscience de leur supériorité est un élément de leur autonomie qui leur permet d'envisager des projets valorisants. Il ne s'agit pas d'une supériorité imaginaire ou fragile mais d'un sentiment qui a été validé par l'expérience et la réussite. Ainsi peuvent-ils déployer une grande énergie et une grande détermination au service de leurs buts. De même, c'est parce qu'ils ont d'eux-mêmes une image ferme et positive que les leaders savent faire preuve d'endurance, ne renoncent pas facilement et gardent courage quand tous, autour d'eux, le perdent. C'est parce qu'ils ne sont pas débordés par la gestion de leurs conflits intérieurs que les leaders savent, plus que d'autres, absorber les secousses mais aussi faire le lien entre des événements sans rapports évidents et découvrir, sous le chaos apparent, l'ordre caché des choses.

Nous terminerons ce chapitre par la description que fait de Gaulle (1932-1990) de ce qu'il appelle l'homme de caractère et qui nous paraît bien à même de résumer toute la spécificité du leader, par rapport au manager, aussi bien que celle du *leadership* par rapport au pouvoir : "Assuré dans ses jugements et conscient de sa force, [l'homme de caractère] ne concède rien au désir de plaire. Le fait qu'il tire de lui-même, et non point d'un ordre, sa décision et sa fermeté l'éloigne souvent de l'obéissance passive. Il prétend qu'on lui donne sa tâche et qu'on le laisse maître à son bord, exigence insupportable à beaucoup de chefs qui, faute d'embrasser les ensembles, cultivent les détails et se nourrissent de formalités" (de Gaulle, 1990 [1932], p. 58).

Avec cette spécificité de la dimension intérieure du leader, nous retrouvons la distinction que nous avons établie dans notre définition générale du pouvoir comme capacité d'un individu d'agir sur d'autres individus ou groupes et d'affecter concrètement le résultat de leur action. Nous avons en effet mentionné qu'une telle capacité pouvait être envisagée soit comme un attribut de la personne, soit comme une nécessité défensive.

La première acception nous a conduits à éclairer, à la lumière de la psychologie, les origines de cet attribut. C'est aussi le même éclairage qui nous a permis de comprendre quelles étaient les qualités intérieures exigées par l'exercice d'un véritable *leadership*, celui-ci constituant en fait une modalité particulière d'expression du pouvoir. La seconde acception du pouvoir comme nécessité défensive nous a au contraire conduits à mettre l'accent sur une

lecture sociologique du phénomène et à intégrer certains apports de la sociologie des organisations. C'est aussi cet éclairage qui nous a permis de comprendre comment les données de la situation et du groupe pouvaient influencer sur l'efficacité du *leadership*.

C'est donc bien une approche combinée des deux regards — psychologique et sociologique — avec leur spécificité propre qui, seule, a pu nous permettre d'apporter à cette éternelle et complexe question du pouvoir tout l'approfondissement qu'elle méritait.