

POUVOIR ET LEADERSHIP

1- Introduction sur les notions de pouvoir et de leadership

Le pouvoir et le leadership sont deux concepts extrêmement liés. Nous traiterons ici essentiellement du second, le premier nous servant uniquement à définir le second.

Alors qu'il est un fait incontournable des organisations (Etzioni, 1971), assez curieusement le pouvoir a été peu traité par les psychologues sociaux. Il est classique de le définir de la manière suivante : **le potentiel qu'a une personne d'influencer le comportement d'autres personnes ou de résister à l'influence des autres**. On voit dans cette définition que le pouvoir est assimilé à la notion d'influence.

Certains auteurs, comme French et Raven (1959), ont tenté d'identifier **les bases du pouvoir social**. Il en existe 5 selon eux :

- le pouvoir de récompense (repose sur la capacité de la source d'influence, O, à récompenser la cible, P, et sur la perception de P que O a la possibilité de lui procurer des récompenses s'il se conforme à la tentative d'influence) ;
- le pouvoir de coercition (repose sur la capacité de O à punir P et sur la perception de P que O a la possibilité de le punir s'il ne se conforme pas à la tentative d'influence) ;
- le pouvoir de légitimité (c'est le pouvoir qui résulte de l'autorité associée à une position dans une organisation ; cette autorité est basée sur le droit ou les valeurs) ;
- le pouvoir de référence (il est basé sur l'identification de P avec O) ;
- le pouvoir d'expertise (repose sur le degré de compétence de O).

Les **trois** premiers types de pouvoir constituent **le pouvoir de position**, ou encore le pouvoir formel (on pourrait dire qu'il s'agit du pouvoir en tant que tel). C'est le pouvoir qui est attribué à des personnes dans une organisation du fait de la position qu'elles y occupent. Ce pouvoir est justifié par une législation (un droit national ou propre aux règles de l'entreprise), il peut être délégué et il donne la possibilité de prescrire des comportements et d'évaluer ces comportements.

Les **deux** derniers types constituent **le pouvoir personnel** ou informel (il s'agirait en fait plutôt d'influence). C'est le pouvoir qu'a n'importe qui du fait de son mode de comportement et de ses capacités qui lui donne la possibilité d'exercer une influence sur autrui.

Le **leadership est la capacité qu'a une personne de disposer de pouvoir personnel lui permettant de diriger et coordonner les activités d'un groupe de travail**. En cela, le leader se distingue du **chef qui est simplement la personne possédant le pouvoir de position**. Bien entendu une personne peut

être à la fois chef et leader et c'est le cas la plupart du temps dans les organisations, mais ce n'est pas nécessairement le cas (on connaît tous des exemples de chefs qui n'ont aucune aptitude au leadership).

Dans la suite de ce cours je vous présenterai différents modèles théoriques du leadership (cf. plan)

2- Les origines du leadership

Les premières recherches : La question que les premiers chercheurs se sont posés est : **existe-t-il des prédispositions au leadership ? Ils se sont ainsi lancés dans l'étude des traits de personnalité pouvant prédire le leadership.**

Deux méthodes pour cela : **1)** demander aux membres d'un groupe de travail de désigner celui qu'ils choisissent comme leader et de décrire ses caractéristiques ; **2)** repérer un chef et demander à ses subalternes de le décrire.

Les résultats : La synthèse de ces travaux présentée par Stogdill (1974) puis plus récemment par Lord, De Vader, Alliger, 1986 révèle l'évocation récurrente de 3 trois capacités : **l'intelligence, la masculinité et l'assertivité.**

Les critiques : Ces travaux sont néanmoins très critiqués : **1)** il existe une très forte hétérogénéité des résultats ; **2)** les études ont confondu leader et chef ; **3)** méthode de la description = pas très fiable, les traits utilisés sont mal définis et mal mesurés.

Les travaux récents : Plus récemment, quelques liens un peu plus stables ont pu être mis à jour entre la personnalité et le leadership. C'est le cas grâce aux progrès réalisés dans les recherches sur la personnalité et notamment l'émergence du modèle du **big five** qui permet justement de donner des définitions claires et de mesurer fiablement des traits de personnalité. Une méta-analyse de Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002 a pu montrer que **la stabilité émotionnelle, l'extraversion et l'ouverture étaient associées à l'efficacité perçue des leaders dans les organisations industrielles. Dans l'armée et dans les organisations étatiques, c'est la stabilité, l'extraversion et le caractère consciencieux** qui sont les prédicteurs perçus. Enfin, dans les études réalisées auprès **d'étudiants, les 5 facteurs sont impliqués.**

Les recherches sur la motivation : D'autres recherches, sous l'impulsion de McClelland, se sont plutôt intéressées aux motivations nécessaires à l'exercice du leadership. Ces travaux font ressortir la nécessité pour être un bon leader de posséder un **syndrome motivationnel du pouvoir caractérisé par un fort besoin de pouvoir** (mesuré par différentes échelles : « j'aime avoir du pouvoir sur les autres »...), **un faible besoin d'affiliation et un fort besoin de contrôle.** Une étude longitudinale réalisée sur 16 ans par McClelland et Boyatzis, 1982 montre une forte validité prédictive de ce syndrome sur

l'accèsion à des postes de commandement. **Des données ont cependant montré que cette validité était limitée aux postes relationnels et n'était pas prédictive sur les postes techniques (Cornelius, Lane, 1984).**

Conclusion : face à la pauvreté des résultats obtenus dans ce domaine, les chercheurs ont pris le parti d'étudier davantage les comportements qu'avaient les leaders plutôt que de demander aux subordonnés de décrire les traits de personnalité que les leaders possédaient. C'est ce que nous allons voir maintenant.

3- L'étude des styles de comportement

Les recherches qui se sont engagées dans cette voie partent des **travaux initiaux de Hemphill et de ses collègues de l'université de l'Ohio** (années 50, voir une synthèse de Fleishman, 1957) et ne font finalement qu'affiner toujours un peu plus les premiers résultats de l'équipe de l'université du Ohio. Nous présenterons donc ces premières recherches puis nous déclinerons rapidement les suivantes.

3.1 Le modèle bidimensionnel du leadership des chercheurs de l'université du Ohio.

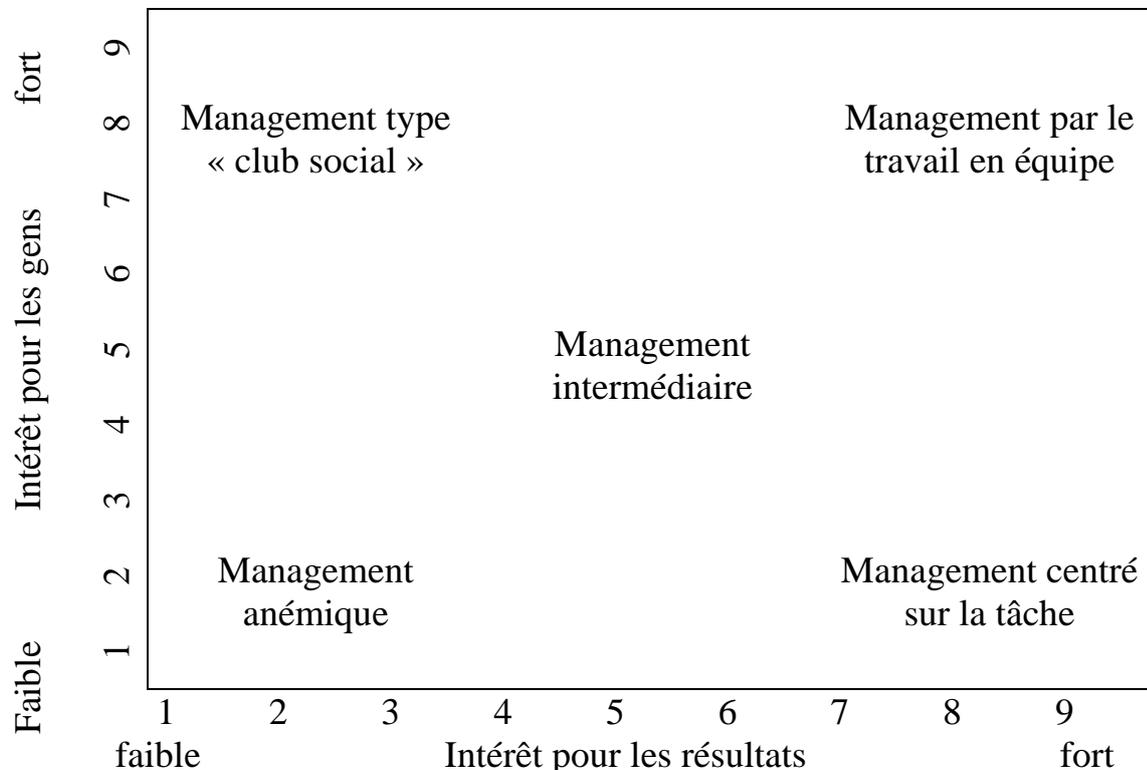
Ces chercheurs vont faire passer un questionnaire (le Leadership Behavior Description Questionnaire) comprenant plus de 150 exemples de comportements typiques de leaders (obtenus à partir de 1800 comportements) auprès d'un grand nombre de leaders et de chefs afin de leur demander comment ils se comportent dans leur travail de direction. **Les analyses statistiques (analyses factorielles) de ces réponses vont révéler l'existence de deux grands facteurs (expliquant près de 85 % de la variance)** résumant les comportements :

- 1) **un facteur structure** (qui évoque la mesure dans laquelle le leader définit et organise le contenu des relations de travail entre lui-même et ses subordonnés : planifier le travail à exécuter, assigner des tâches précises à chacun, s'assurer qu'il est bien compris, veiller à ce que les règles concernant les procédures à suivre et le niveau de performance exigé soient suivies...);
- 2) **un facteur considération** (qui évoque la mesure dans laquelle le leader témoigne de la considération à ses subordonnés : favoriser le développement de relations chaleureuses avec ses subordonnés, développer la confiance mutuelle, écouter ses subalternes, les autoriser à participer aux prises de décision...). Il est important de noter que ces deux dimensions sont indépendantes.

Des résultats semblables ont été retrouvés par des chercheurs de l'université du Michigan, puis théorisés par Blake et Mouton (1964)

3.2 La grille managériale de Blake et Mouton, 1964.

Le modèle peut être représenté grâce au graphique suivant :



Commenter le graphique puis préciser que **le style idéal selon les auteurs est le style « management par le travail en équipe » et qu'il peut être appris** (marché fructueux).

Cependant, assez **peu de données viennent confirmer** la supériorité de ce style (conception plus normative que descriptive). Les recherches montrent plutôt que **l'efficacité des différents types de management varie en fonction des situations**. Cette constatation est le point de départ d'un ensemble de modèles traitant de l'interaction entre les dimensions du management et les situations.

3.3 Les approches situationnelles du leadership.

De **nombreux modèles** ont traité de l'impact des situations (le modèle de Hersey et Blanchard, 1977 ; le modèle du cheminement critique de House, 1971 ; le modèle de Vroom & Yetton, 1973), malheureusement par faute de temps nous n'étudierons que **le modèle de la contingence de Fiedler (1967)** probablement parce que c'est le plus connu et le plus étudié.

Il a connu un succès immédiat car le principe qu'il énonce est très simple : **l'efficacité du leader dépend de la correspondance entre un style de leadership et un type de situation.**

Le modèle propose donc une description des différents styles de leadership et des différents types d'environnement.

Au niveau des style de leadership, Fiedler ne fait pas preuve de grande originalité puisqu'il distingue les style en fonction de deux variables : orientation vers la tâche, orientation vers les personnes. La particularité du modèle est 1) qu'il considère ces deux dimensions comme des traits de personnalité relativement stables ; 2) qu'il propose un outil pour les mesurer : le LPC (Least Preferred Coworker). Cet outil comprend 16 échelles bipolaires d'adjectifs en 8 points (sympa/antipathique). Le leader doit évaluer sur ces échelles la personne avec laquelle il a eu le plus de difficulté à travailler. Si sa description est positive alors cela signifie qu'il est orienté vers les personnes, si sa description est négative cela signifie qu'il est orienté vers la tâche.

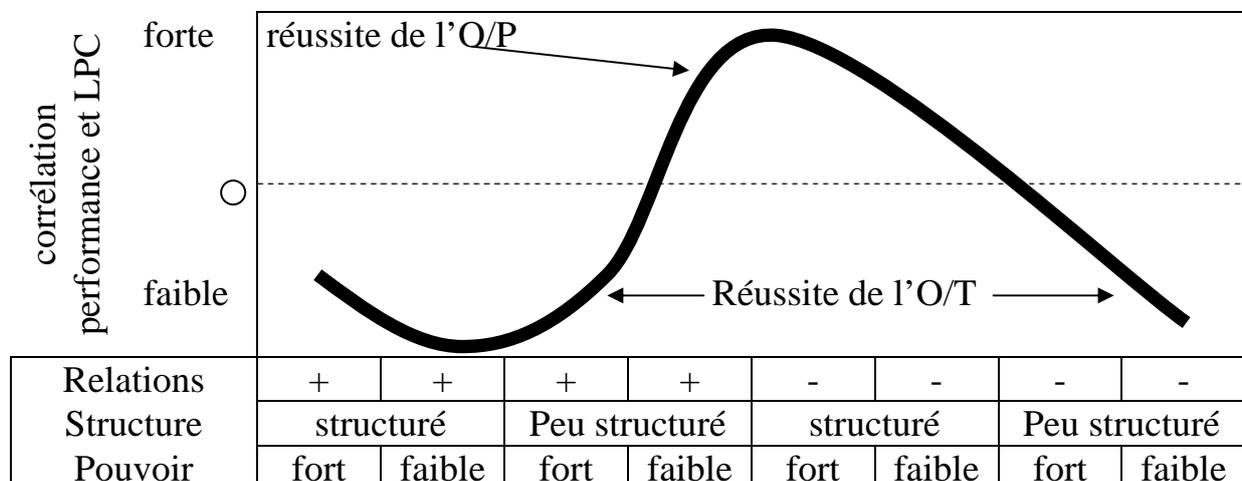
Au niveau des situations, Fiedler suppose que celles-ci peuvent être analysées en fonction de trois éléments :

1) les relations entre le leader et les membres du groupe de travail (lorsque les membres du groupe ont foi et respectent le leader les relations sont qualifiées de bonnes ; dans le cas inverse elles sont décrites comme mauvaises) ;

2) la structure de la tâche (une tâche structurée est une tâche définie, impliquant une procédure spécifique et ayant des buts clairs et explicite = travail à la chaîne ; à l'opposé les tâches peu définies, sans procédures... sont des tâches peu structurées (tâche de créativité). Selon Fiedler, les tâches structurées sont plus favorables aux leaders.

3) la position de pouvoir est la mesure dans laquelle le leader possède un pouvoir formel ou de position cf. intro.

Fiedler et ses collaborateurs ont mené de nombreuses recherches afin de déterminer les liens existant entre ces variables et la performance. Ils sont décrits dans le graphique ci-joint (à commenter).



Ce modèle a fait l'objet de **nombreuses critiques**, et ces remarques restent valables pour tous les autres modèles de situation, portant notamment sur la mesure des différents facteurs intervenants dans le modèle (notamment le LPC).

Il n'en reste pas moins qu'ils ont eu **l'avantage** de mettre en évidence que le **style de leadership devait être modulé en fonction des situations**. La situation impliquant les éléments que nous venons d'étudier mais les autres modèles mettent également en évidence l'importance que joue les **connaissances/capacités et motivations des subordonnés**.

Ces modèles montrent que globalement **le leadership devait être plutôt présent pour les tâches très structurées et s'effacer progressivement lorsque les tâches le sont moins**. Ils montrent également que **lorsque les subordonnés sont peu compétents la présence des leaders est importante alors que lorsque les subordonnés sont très compétents il valait mieux que le leader s'efface**. **Le style (orientation vers la tâche vs vers les personnes) est également à moduler en fonction des situations, mais les résultats dans ce domaine sont plus flous**.

4- Les recherches récentes.

Les modèles du leadership récents s'intéressent de plus en plus aux **modes d'interaction entre le leader et ses subordonnés**.

Le modèle de **Dansereau, Graen et Haga (1975) révisé dans les années 90, Leader-Member Exchange (LMX)**, décrit par exemple l'évolution que *doit* suivre la relation entre supérieur et subordonnés pour être efficace.

Burns (1978) décrit différents types de leadership par le type de relation que le leader tente d'établir avec ses subordonnés. Il distingue ainsi ce qu'il appelle un **leader transformationnel** (qui a pour but de transformer ses subordonnés en faisant appel à de grandes valeurs, cf. Luther King ; un dérivé récent de ce modèle est **le leadership charismatique** qui fonctionne sur l'identification des subordonnés au leader) et un **leader transactionnel** (qui se contente de montrer à ses subordonnés comment atteindre les buts de l'organisation et développe un contrat avec ceux-ci posant les comportements qu'ils devront effectuer).

Ces modèles sont très normatifs (ils proposent une bonne façon de commander). Ils insistent de plus en plus sur la nécessité **d'impliquer** les subordonnés. Ils ont tendance à **contraster un mode de leadership relativement directif à un mode de leadership plus participatif**, contraste qui n'est pas sans rappeler l'opposition que faisaient les chercheurs de l'Ohio entre leadership centré sur la tâche versus sur les personnes.

La prégnance de cette distinction est à ce point intrigante que certains modèles ont tenté de l'expliquer par le fonctionnement cognitif des sujets.

4.1 Les théories implicites du leadership.

Certains chercheurs, comme Lord (1985), se sont demandé si les caractéristiques des leaders qui sont souvent mises en évidence dans les recherches (opposition entre L de tâche versus de personne) ne se trouvent pas davantage dans la tête des gens que dans la réalité. Autrement dit, ils se sont posés la question de savoir si les gens (les subordonnés qui sont les personnes les plus souvent interrogés dans les enquêtes, voir les chercheurs eux-mêmes) n'avaient pas des préconceptions, des théories implicites (on pourraient parler également de stéréotypes) sur la manière dont se comportaient ou devaient se comporter les leaders.

Ils ont émis l'hypothèse que ces préconceptions exerçaient un effet sur l'encodage, le stockage en mémoire et la récupération des informations relatives aux comportements des leaders de manière à déformer la perception de la réalité de ces comportements pour la faire correspondre au contenu des T.I.

Lord et ses collègues (Lord, De Vader et Alliger, 1986) vont ainsi montré que ces T.I. sont si prégnantes qu'elles vont jusqu'à affecter l'émergence du leadership dans des groupes sans leaders. Ainsi, les subordonnés adopteraient comme leader celui dont le comportement correspondrait aux prototypes qu'ils partagent. Vous le voyez, selon ce modèle le « bon » leader est le leader qui correspond aux attentes, aux T.I., que possèdent ses subordonnés.

Je terminerai la présentation de ce modèle en évoquant une étude le validant.

4.2 L'étude de Shweder, 1975.

Des étudiants discutent et d'autres les observent avec une grille de Bales permettant de catégoriser les comportements de leadership. Certains doivent le faire en direct (M1) d'autres doivent se former une impression et ensuite remplir la grille (M2). Les résultats révèlent qu'en M1 aucune co-occurrence ne diffère de ce qu'elles seraient au hasard (on ne peut pas faire de prédictions). En M2, il y a des co-occurrences, on voit émerger de beaux profils : les observateurs ont cru observer que la personne qui a fait ceci a aussi fait cela etc. Or ces co-occurrences sont les mêmes que celles qu'ont du faire des étudiants devant dégager les comportements qui vont bien ensemble (M3). Autrement dit, alors que les gens croient avoir fait une description fidèle des comportements des sujets, ils ont, en fait, ressorti les théories qu'ils ont du leadership. Si on analyse les corrélations entre les matrices cela donne les résultats suivants : $r_{M1-M2} : .07$; $r_{M1-M3} : .03$; $r_{M2-M3} : .87$.

Conclusion :

Les études sur le leadership ont donc montré 1) que les leaders étaient caractérisés par certains traits et certaines motivations ; 2) que l'efficacité des

leaders est fonction de l'interaction entre leur style de commandement et certaines variables de situation (compétence des subordonnés, degré de pouvoir formel des leader, etc.) ; 3) que l'émergence des leaders est dépendante des représentations que les subordonnés ont du leadership ; 4) que ces représentations sont sans doute davantage le reflet de constructions culturelles que le résultat de l'observation de la réalité. Ces constatations nous invitent à considérer l'efficacité du leadership comme quelque chose de sans doute beaucoup plus complexe que ce les premiers modèles, simplificateurs, du leadership nous ont donné à penser.

CONCLUSION GENERALE DU COURS :

La motivation, la satisfaction et le leadership ne sont que quelques exemples d'objet d'étude de la psychologie sociale des organisations. Le parcours des différentes théories vous ont permis de voir que bien souvent les phénomènes étudiés étaient bien plus complexes que ce qu'ils paraissent à première vue : les premières recherches dans un domaine sont souvent simplificatrices et issues du sens commun. Au fur et à mesure que la recherche avance, les chercheurs se rendent compte que les phénomènes étudiés sont beaucoup plus complexes qu'à première vue et s'éloignent considérablement du sens commun (pensez aux liens entre performance et satisfaction par exemple). Les résultats obtenus les contraignent ainsi à élaborer des modèles de plus en plus complexes et contre-intuitifs. Si vous ne devez vous souvenir que d'une chose dans ce cours, c'est celle-ci : le sens commun est un bien mauvais conseiller, les phénomènes sont souvent plus complexes que le sens commun ne nous le fait croire. Et accéder à la compréhension de ces phénomènes ne peut passer que par une analyse rigoureuse, cumulative et quantitative (afin de vérifier la validité de nos raisonnements) de ces phénomènes.