

SAVOIR DIRIGER

DOSSIER RÉALISÉ PAR GILLES MARCHAND

« Un vrai leader n'a pas besoin de conduire, il suffit qu'il montre le chemin. » Aussi forte soit-elle, cette affirmation d'Henry Miller, le célèbre romancier américain, est aujourd'hui nuancée par la recherche : un vrai leader doit à la fois conduire et montrer le chemin. Pour y parvenir, plusieurs qualités sont indispensables. Confiance en soi bien dosée, capacité à faire preuve d'autorité, intelligence émotionnelle : la liste est longue, mais ne suffit pas pour s'imposer comme un dirigeant efficace et reconnu. Tout est affaire de contexte, d'adaptation aux situations, d'influences réciproques entre le leader et les suiveurs. Également au programme de ce dossier exceptionnel, les secrets du leadership au féminin et les conditions qui mènent aux abus de pouvoir, ainsi qu'un test pour découvrir ses aptitudes de dirigeant.

SOMMAIRE

p.8

Le portrait-robot du leader idéal

p.14

Quand l'histoire révèle les lois du pouvoir

p.18

Ce sont les suiveurs qui font le leader

p.20

L'efficacité du leadership au féminin

p.22

Quand le pouvoir mène aux abus

Le portrait-robot du leader idéal



BARBORA NEVICKA,
chercheuse en
psychologie des
organisations et du
travail, université
d'Amsterdam, Pays-Bas.



DIRK LINDEBAUM,
professeur à l'école
de management de
l'université de Liverpool,
Royaume-Uni.

Confiance en soi bien dosée, capacité à faire preuve d'autorité et à punir, intelligence émotionnelle... Les qualités des leaders sont décryptées par la recherche, qui souligne les conditions nécessaires à leur efficacité. Et révèle les limites du narcissisme, un trait de personnalité largement partagé par les puissants.

Bien souvent, les leaders ont une forte personnalité. Il suffit d'observer les dirigeants politiques ou les grands patrons pour s'en convaincre. Mais si le charisme est une qualité utile pour provoquer l'adhésion et le respect, un ego surdimensionné a des conséquences plus contrastées.

Comme vient de le démontrer une étude, les narcissiques ont tendance à séduire leur équipe, mais se révèlent pourtant de mauvais chefs. Barbora Nevicka et ses collègues de l'université d'Amsterdam ont demandé à des groupes de trois personnes d'étudier le CV d'un candidat à un poste, afin de choisir le meilleur candidat. Au sein de chaque trio, un leader est désigné au hasard. En parallèle, les chercheurs ont évalué le niveau de narcissisme des participants.

UN DÉCALAGE ENTRE LES PERCEPTIONS ET LA RÉALITÉ. Résultat? Plus le leader est narcissique, et moins le choix sera pertinent. En cause, leur tendance à réduire la communication et le partage d'informations au sein de leur groupe. « De façon très caractéristique, les personnes narcissiques sont auto-absorbées et égocentriques, et en conséquence sont moins intéressées par la prise en compte des opinions d'autrui, explique Barbora Nevicka. De plus, elles sont trop confiantes en leurs propres capacités et donc ont tendance à penser qu'il n'est pas nécessaire d'écouter d'autres points de vue pour prendre la bonne décision. » L'étude révèle un décalage inattendu : le contraste entre la façon dont le groupe perçoit son leader et la performance collective. On a tendance à considérer qu'un meneur narcissique sera plus ►





« L'intelligence émotionnelle peut être renforcée par la pratique »

Entretien avec Daniel Goleman, psychologue et spécialiste mondial de l'intelligence émotionnelle.

Pourquoi les personnes avec une intelligence émotionnelle marquée seraient-elles des leaders efficaces ?

Quelle que soit la stratégie ou la vision d'un leader, il ne pourra y parvenir sans impliquer les efforts combinés de toutes les personnes impliquées – jamais en comptant seulement sur lui-même. Un leader a donc besoin de communiquer, d'inspirer, d'écouter, de dialoguer et de motiver. Et toutes ces dimensions requièrent l'intelligence émotionnelle.

Cette forme d'intelligence a quatre composantes : la conscience de soi, la gestion des émotions, l'empathie et les aptitudes sociales. Est-il possible de les améliorer, à force d'entraînement ?

Les compétences associées à l'intelligence émotionnelle peuvent être apprises – et même renforcées à chaque étape de la vie. Mais avant tout, il faut être motivé, et donc se demander pourquoi cela importe, ce que cela apporte. Ensuite, en s'appuyant sur différentes situations d'apprentissage, chacun peut avoir une idée claire de ce qu'il souhaite renforcer

et pratiquer les comportements spécifiques qui l'aideront à atteindre le but fixé.

Quelles sont, selon vous, les autres qualités indispensables aux leaders ?

En dehors de l'intelligence émotionnelle, tout leader s'appuie sur un haut niveau d'intelligence cognitive et des compétences techniques. Ensuite, ces spécificités vont varier selon l'organisation et la position sociale, mais en général les dirigeants de premier plan ont besoin d'un QI autour de 110 et plus pour faire face à la complexité cognitive de leur fonction. En dehors de cet aspect, un haut niveau de compétences et en particulier de qualités techniques est nécessaire – pas parce qu'ils les utilisent eux-mêmes, mais parce qu'ils dirigent des personnes qui les utilisent et ont besoin de bénéficier de leur respect.

Pour aller plus loin, deux livres écrits par Daniel Goleman : *The brain and emotional intelligence: new insights* (More Than Sound, 2011), et *L'Intelligence émotionnelle au travail* (Village Mondial, 2010).

► efficace, alors que sa présence a un effet négatif sur le fonctionnement du collectif et sa réussite.

Comme souvent quand il s'agit des qualités des leaders, un défaut peut se révéler un atout : tout dépend du contexte. Le narcissisme peut-il se révéler une force ? Barbora Nevicka le pense : « Dans des contextes très instables ou incertains, par exemple une situation de crise, il se peut que les personnes soient rassurées de voir un leader confiant, dur et dominant aux avant-postes de l'entreprise. De plus, les narcissiques peuvent être très convaincants, donc dans des contextes où un changement est nécessaire, ils se révèlent très efficaces pour "vendre" la démarche et la faire accepter. »

UNE AFFIRMATION DE SOI BIEN DOSÉE. Cet exemple confirme qu'il n'est pas simple de dresser un portrait-robot du leader idéal. Malgré tout, la recherche apporte des éclairages précieux qui permettent d'en dessiner les principaux traits. Ce sont d'ailleurs les suiveurs qui sont les mieux placés pour savoir ce qui différencie un bon leader d'un mauvais chef. Par exemple, en matière d'affirmation de soi, le manque comme l'excès ne sont pas les bienvenus. Il est préférable d'adopter un juste dosage, comme le démontre une étude menée par des chercheurs de la Columbia Business School. Pour les personnes interrogées, la principale faiblesse des dirigeants provient d'une confiance en soi trop – ou trop peu – marquée. Ce qu'ils apprécient le plus ? L'intelligence, l'autodiscipline et le charisme. Or cette recherche révèle également que les leaders n'ont pas conscience de s'affirmer de façon excessive. « Quand on les aide à prendre conscience de la manière dont leurs comportements sont perçus, les leaders vont souvent réajuster leur attitude », précise Daniel Ames, professeur de management à la Columbia Business School.

En ce centrage sur la façon dont les suiveurs définissent les qualités des leaders, cette étude confirme qu'une forte personnalité est préférée à un manque de charisme et de confiance en soi. D'autres recherches vont plus loin, en démontrant que les perceptions des suiveurs trouvent une traduction directe dans la réalité. Ainsi, l'alliance d'une main de fer et d'une autorité marquée s'impose comme une bonne combinaison pour renforcer l'efficacité d'un groupe.

MAIN DE FER ET GANT DE VELOURS. C'est ce qu'a révélé une étude publiée en 2009 : un leader fort, qui punit les tricheurs et les parasites, a tendance à

Plaisir du travail

Confiance en soi

Intelligence émotionnelle

Autorité

Narcissisme

Autodiscipline

Forte personnalité



“ Les narcissiques ont tendance à séduire leur équipe, mais se révèlent pourtant de mauvais chefs. ”

galvaniser ses troupes et à stimuler la coopération. Pour les chercheurs, mieux vaut exercer le pouvoir de façon solitaire que de partager les responsabilités. Une autorité clairement affirmée est donc très appréciée. Au contraire, les leaders qui manquent de force de caractère risquent de voir leur légitimité remise en question.

Si une main de fer est une qualité essentielle, le gant de velours a aussi son intérêt. Depuis plusieurs années, l'intelligence émotionnelle s'impose dans la panoplie des dirigeants. Comme l'explique

le psychologue Daniel Goleman (voir l'interview, page 10), la composante sociale, émotionnelle et relationnelle du leadership est une des clés de la performance de l'entreprise. Elle facilite la maîtrise de soi, une compétence clé du leader qui peut ainsi faire preuve d'assurance, de calme et d'esprit positif – au bénéfice des équipes, rassurées d'avoir un capitaine fiable même en cas de tempête.

D'après les études de Dirk Lindebaum, de l'université de Manchester, le concept d'intelligence émotionnelle présente néanmoins des ►



HAILAN HU, professeur de neurosciences à l'Institut des sciences biologiques de Shanghai, Chine.



Dans le cerveau des leaders...

Pourquoi certains individus sont dominants, quand d'autres se signalent par leur soumission ? D'après des chercheurs de l'Institut des sciences biologiques de Shanghai, la dominance dépend de l'efficacité du cortex préfrontal médian (en rouge sur l'image), et notamment du bon fonctionnement des synapses – la zone de transmission d'informations entre deux neurones. « Ce n'est pas une surprise totale, puisque les études d'imagerie cérébrale ont déjà montré que le cortex préfrontal médian s'active durant les comportements liés au statut et à la dominance, explique la neurobiologiste Hailan Hu. Cependant, il s'agissait jusqu'ici de corrélations. Notre étude va plus loin en montrant qu'il existe une relation de causalité entre l'activité de cette région et la position sociale. »

En enregistrant les courants électriques émis par les neurones, les chercheurs ont découvert qu'ils produisent des décharges plus intenses chez les souris dominantes que chez les souris dominées. Cette étude confirme aussi le rôle central du cortex préfrontal médian. « Cette région du cerveau intègre quasiment toutes les informations provenant de nos cinq sens, explique Hailan Hu. De plus, elle exerce un contrôle sur de nombreuses aires cérébrales secondaires, qui peuvent être impliquées dans différents aspects des comportements de domination. »

Source: F. Wang et coll., *Bidirectional control of social hierarchy by synaptic efficacy in medial prefrontal cortex*, Science, septembre 2011.

“ Prendre du plaisir à ce que l'on fait procure une grande énergie, renforce la persévérance face aux obstacles et contribue positivement à l'ambiance de travail. ”

► limites : « Cette dimension est souvent liée à l'efficacité du leadership. Pourtant, les preuves empiriques restent faibles. » C'est pour y répondre que le chercheur propose une hypothèse : les leaders avec une intelligence émotionnelle marquée devraient leur efficacité à leur capacité à s'adapter à une grande diversité de contextes et de situations. « Les émotions sont un phénomène étroitement lié au contexte, et être émotionnellement intelligent revient à être capable de lire ces indices et d'adapter son comportement en fonction d'eux », justifie Dirk Lindebaum.

LE PLAISIR, À NE PAS NÉGLIGER ! D'après lui, être capable d'adapter son comportement en fonction d'indices situationnels et contextuels est un élément clé d'un leadership efficace. Mais ce n'est pas le seul, loin de là, et les nombreux modèles scientifiques négligeraient un aspect important : le fait d'apprécier son travail et ses missions. « Prendre du plaisir à ce qu'on fait procure une grande énergie, qui facilite les apprentissages, renforce la persévérance face aux obstacles, et contribue positivement à l'ambiance de travail », estime le chercheur. Pour confirmer cette perception, il rappelle qu'on peut facilement constater à quel point les leaders qui apprécient leur travail sont perçus comme des meneurs efficaces par les membres de leur équipe.

Après ce tour d'horizon des qualités indispensables aux leaders, il reste une question centrale : peut-on améliorer ces compétences par la pratique, l'entraînement et la formation ? « De mon point de vue, l'enjeu est moins de renforcer les qualités du leader que de recruter le meilleur candidat, estime Dirk Lindebaum. Il ne faut pas négliger le fait que les formations bénéficient à certaines personnes, pas à toutes. Et le leadership est un phénomène trop complexe pour être limité à un seul facteur. » ●

RÉFÉRENCES

■ B. Nevicka et coll., *Reality at odds with perceptions: narcissistic leaders and group performance*, Psychological Science, octobre 2011.

■ D. Ames et F. J. Flynn, *What breaks a leader: the curvilinear relation between assertiveness and leadership*, Journal of Personality and Social Psychology, février 2007.

■ R. O'Gorman et coll., *Constraining free riding in public goods games: designated solitary punishers can sustain human cooperation*, Proceedings of the Royal Society B, janvier 2009.

■ D. Lindebaum et S. Cartwright, *Leadership effectiveness: the costs and benefits of being emotionally intelligent*, Leadership & Organization Development Journal, mai 2011.

TEST Quel leader êtes-vous ?

Le LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire), développé par des chercheurs de l'université d'Etat de l'Ohio, reste une référence incontournable pour définir votre type de leadership. Certains privilégient l'encadrement de l'activité et son organisation, avec un comportement orienté sur la tâche à réaliser (Initiating Structure), tandis que d'autres ont un style orienté sur l'attention aux personnes (Consideration). Les leaders les plus efficaces sont capables d'exprimer les deux styles – une clé indispensable pour atteindre les objectifs.

Dans ce test, vous allez découvrir une liste de 30 propositions qui décrivent les comportements classiques des leaders. Répondez le plus précisément possible pour exprimer la façon dont vous vous comportez – ou dont vous vous comporteriez en situation de leadership. Pour cela, cochez pour chaque proposition la lettre A (toujours), B (souvent), C (occasionnellement), D (rarement) ou E (jamais).

1- J'accorde des faveurs personnelles aux membres du groupe	A B C D E
2- Je m'attache à rendre mes comportements aussi limpides que possible	A B C D E
3- Je fais des petites choses pour entretenir l'ambiance au sein de l'équipe	A B C D E
4- Je teste mes nouvelles idées auprès du groupe	A B C D E
5- Je me fais comprendre facilement	A B C D E
6- Je dirige avec une main de fer	A B C D E
7- Je trouve du temps pour écouter les membres du groupe	A B C D E
8- Je critique le travail insatisfaisant	A B C D E
9- Je m'exprime de façon à ne pas être contredit	A B C D E
10- ☒ Je ne mêle pas aux autres	A B C D E
11- Je fais attention au bien-être de mes collaborateurs	A B C D E
12- J'assigne les membres du groupe à des tâches spécifiques	A B C D E
13- Je planifie le travail à effectuer	A B C D E
14- Je maintiens des critères précis de performance	A B C D E
15- ☒ Je refuse de justifier mes actions	A B C D E
16- ☒ J'agis sans consulter le groupe	A B C D E
17- Je soutiens les membres du groupe dans leurs actions	A B C D E
18- Je mets l'accent sur le respect des délais	A B C D E
19- Je traite tous les membres du groupe comme mes égaux	A B C D E
20- J'encourage l'utilisation de procédures uniformes	A B C D E
21- Je suis disposé à faire les changements nécessaires	A B C D E
22- Je m'assure que mon rôle dans l'organisation est compris par le groupe	A B C D E
23- Je suis amical et accessible	A B C D E
24- Je demande aux membres du groupe de suivre les règles et consignes	A B C D E
25- Je mets mes collaborateurs à l'aise quand je parle avec eux	A B C D E
26- Je laisse les membres du groupe comprendre ce qui est attendu de leur part	A B C D E
27- Je mets en pratique les suggestions du groupe	A B C D E
28- Je vois quand les membres du groupe travaillent jusqu'à leurs limites	A B C D E
29- Je cherche l'accord du groupe sur les sujets importants avant de me lancer	A B C D E
30- Je perçois quand le travail des membres du groupe est bien coordonné	A B C D E

Pour chaque proposition, la notation est la même :

À = 4 B = 3 C = 2 D = 1 E = 0

Seule exception, les propositions avec ☒ s'appuient sur la notation inverse :

À = 0, B = 1, C = 2, D = 4, E = 5.

- Pour calculer votre score Consideration, additionnez les scores obtenus aux propositions : 1, 3, 5, 7, 10, 11, 15, 16, 17, 19, 21, 23, 25, 27 et 29.
- Pour calculer votre score Initiating Structure, additionnez les scores obtenus aux propositions : 2, 4, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 18, 20, 22, 24, 26, 28 et 30.

COMMENT INTERPRÉTER VOS RÉSULTATS ?

- Comparez votre score Consideration à la moyenne obtenue par trois échantillons de leaders : 44.
- De la même façon, comparez votre score Initiating Structure à la moyenne des échantillons : 40.

Cette mise en perspective vous permet d'estimer vos points forts ou vos faiblesses en tant que leader.

Quand l'histoire révèle les lois du pouvoir

Stratèges, hommes d'État, courtisans ou grands escrocs : la vie et l'œuvre des puissants ont inspiré à Robert Greene un véritable traité des manipulations, basé sur trois mille ans d'histoire. Dans son livre *Power*, l'essayiste définit les 48 lois du pouvoir dont voici un extrait. Qu'elles reposent sur la prudence, la dissimulation ou l'intrigue, chacune peut trouver des applications concrètes dans la vie de tous les jours. Un manuel de survie pour tout apprenti leader!



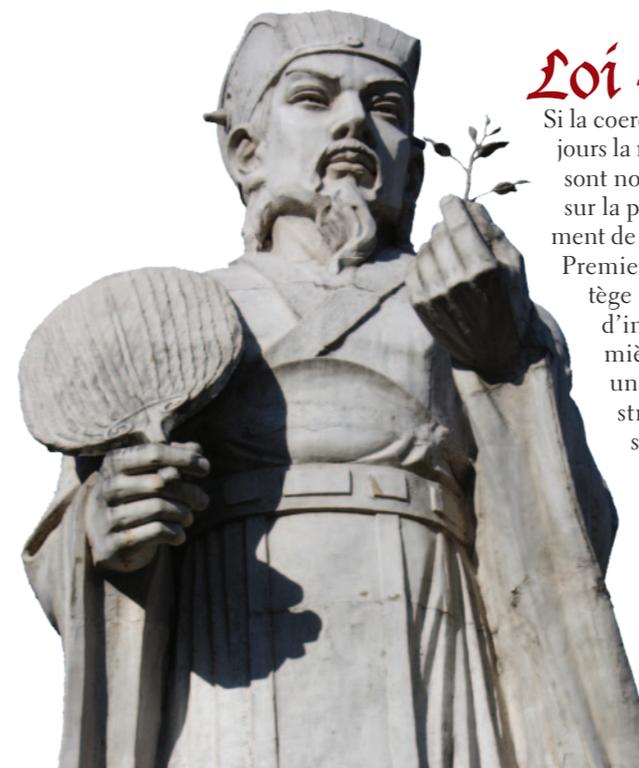
Loi 4 Dites-en toujours moins que nécessaire

« Je verrai » : telle était invariablement la réponse de Louis XIV quand il devait trancher entre les différents points de vue exposés par ses ministres et conseillers – qui constataient ensuite les conséquences des décisions du souverain. Pourtant, ce comportement n'était pas naturel pour le Roi Soleil. Dans sa jeunesse, il était beaucoup plus loquace. C'est seulement à l'âge adulte qu'il a adopté ce type de réponse lapidaire, dans un but précis : déstabiliser ses subordonnés. Personne ne savait exactement ce que le roi pensait. Et nul ne pouvait le duper en prononçant des paroles qui iraient dans son sens, parce que personne n'avait une idée précise de ce qu'il voulait entendre. Comme l'explique Robert Greene, cette attitude présente un autre avantage : face à un leader silencieux, ses interlocuteurs ont tendance à en dire beaucoup plus sur eux-mêmes – des informations précieuses que le roi ne se privait pas d'utiliser par la suite à leurs dépens. La parcimonie de la parole royale a permis à Louis XIV d'être craint et obéi. Il en a fait l'un des piliers de son pouvoir. Alors que la communication a envahi tous les secteurs de la vie publique, et que tout dirigeant est tenu de s'exprimer, se justifier, expliquer, il est sans doute temps de relire les Mémoires de Saint-Simon, à propos du Roi Soleil : « Jamais personne ne vendit mieux ses paroles (...). Il rendit tout précieux par le choix et la majesté, à qui la rareté et la brièveté de ses paroles ajoutaient beaucoup. »

Loi 11 Rendez-vous indispensable

Plus on a besoin de vous, plus vous disposez de pouvoir. Robert Greene présente un contre-exemple, citant les condottieri de la Renaissance italienne. Tant qu'ils étaient sur le champ de bataille, ces soldats mercenaires bénéficiaient d'un prestige et d'un pouvoir énormes. Leur talon d'Achille ? Ils étaient si nombreux qu'ils étaient facilement interchangeables. En avançant en âge, de plus en plus puissants et exigeants, ils devenaient alors des proies faciles pour les autorités publiques, qui n'hésitaient pas à les faire assassiner.

Mieux vaut prendre exemple sur Otto von Bismarck, qui a adopté une stratégie efficace : élu député du Parlement prussien en 1857, il n'a ni partisans ni amis. Plutôt que de s'allier à de puissants collègues, il choisit de se rapprocher du roi Frédéric-Guillaume IV, qui était loin d'être puissant. Faible, irrésolu, capitulant toujours face aux exigences des parlementaires, il était la cible parfaite pour Bismarck, qui s'attachait à lui plaire et à prendre sa défense. Devenu ministre, il obtient ce qu'il voulait : un ascendant total sur le roi et un rôle de premier plan dans ses décisions. Grâce à son influence, la Prusse est redevenue une authentique monarchie. Lorsque le frère du roi fut nommé régent, il préféra conserver Bismarck, car il savait qu'il avait besoin de lui pour gagner en légitimité, et le nomma Premier ministre. Par cette stratégie, Bismarck est devenu le vrai maître du Reich.



Loi 43 Parlez aux cœurs et aux esprits

Si la coercition est une tentation fréquente chez les puissants, elle n'est pas toujours la meilleure stratégie, estime Robert Greene : isolement, rejet, les risques sont nombreux. Plusieurs exemples historiques révèlent l'importance d'agir sur la psychologie, d'exploiter les faiblesses, de surprendre par un comportement de séduction. Sur ce terrain, Zhuge Liang avait une longueur d'avance. Premier ministre du roi de Chou au IIIe siècle de notre ère, ce grand stratège chinois est confronté à une situation délicate : contenir la menace d'invasion du roi Meng Huo, chef des provinces du Sud. Lors de la première attaque, Zhuge Liang trouve la parade et réussit à faire capturer une grande partie de l'armée et le roi. Une victoire éclatante, mais le stratège sait bien que Meng Huo a des alliés, et cette bataille n'est sans doute que la première d'une guerre qui pourrait s'éterniser. Il décide alors de séparer les soldats de leur roi, leur offre un banquet et leur dit : « Vous êtes tous des hommes droits. Je sais que vos familles vous attendent à la maison. Je vais vous relâcher, pour que vous retourniez chez vous. » Il relâche ensuite Meng Huo, qui ne tarde pas à revenir à la charge. Mais cette fois, ce sont les militaires épargnés par Zhuge Liang qui se rebellent et capturent leur chef, avant de le livrer à leur libérateur ! Il faudra au stratège sept captures en tout, et autant de libérations, pour que le roi Meng Huo renonce à ses intentions belliqueuses, et devienne son allié le plus dévoué et fidèle.

Les 48 lois du pouvoir

Loi 1 Ne surpassez jamais le maître

Loi 2 Ne vous fiez pas à vos amis, utilisez vos ennemis

Loi 3 Dissimulez vos intentions

Loi 4 Dites-en toujours moins que nécessaire

Loi 5 Protégez votre réputation comme la prune de vos yeux

Loi 6 Attirez l'attention à tout prix

Loi 7 Laissez le travail aux autres, mais recueillez-en les lauriers

Loi 8 Obligez l'adversaire à se battre sur votre propre terrain

Loi 9 Remportez la victoire par vos actes et non par vos discours

Loi 10 Fuyez la contagion de la malchance et du malheur

Loi 11 Rendez-vous indispensable

Loi 12 Soyez d'une honnêteté et d'une générosité désarmantes

Loi 13 Misez sur l'intérêt personnel, jamais sur la pitié ni la reconnaissance

Loi 14 Soyez un faux ami... et un vrai espion

Loi 15 Ecrasez complètement l'ennemi

Loi 16 Faites-vous désirer

Loi 17 Soyez imprévisible

Loi 18 Ne restez pas dans votre tour d'ivoire

Loi 19 Ne marchez pas sur les pieds de n'importe qui

Loi 20 Ne prenez pas parti

Loi 21 A sot, sot et demi

Loi 22 Capitulez à temps

Loi 23 Concentrez vos forces

Loi 24 Soyez un courtisan modèle

Loi 25 Changez de peau

Loi 26 Gardez les mains propres

Loi 27 Créez une mystique

Loi 28 Faites preuve d'audace

Loi 29 Suivez un plan précis jusqu'au but final

Loi 30 N'ayez jamais l'air de forcer

Loi 31 Offrez le choix : Charybde ou Scylla ?

Loi 32 Touchez l'imagination

Loi 33 Trouvez le talon d'Achille

Loi 34 Soyez royal

Loi 35 Maîtrisez le temps

Loi 36 Méprisez les contrariétés

Loi 37 Jouez sur le visuel

Loi 38 Pensez librement, parlez sobrement

Loi 39 Exaspérez l'ennemi

Loi 40 N'hésitez pas à payer le prix

Loi 41 Ne succédez à personne

Loi 42 Éliminez l'agitateur

Loi 43 Parlez aux cœurs et aux esprits

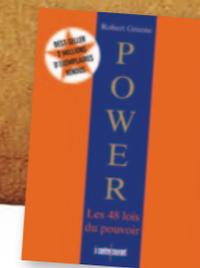
Loi 44 Singez l'ennemi

Loi 45 Appelez au changement, pas à la révolution

Loi 46 Ne soyez pas trop parfait

Loi 47 Sachez vous arrêter

Loi 48 Soyez fluide



Extrait de R. Greene, *Power - Les 48 lois du pouvoir*, Éditions Leduc.s, 2009.

Ce sont les **suiveurs** qui font le **leader!**

La façon dont les dirigeants perçoivent leurs collaborateurs a un très fort impact, qui peut se révéler aussi positif que négatif. Mais la relation d'influence va dans les deux sens : les suiveurs jouent un rôle essentiel dans la qualité du leadership. Le pouvoir est bien un jeu à deux.

Contrairement à l'image de la tour d'ivoire, toute personne exerçant un pouvoir a besoin de s'entourer de collaborateurs de confiance, qui en retour croient en lui et lui assurent sa légitimité. Pourtant, mesure-t-elle toujours le poids de son influence – et les conséquences de ses croyances sur son entourage? D'après une récente étude, les perceptions que les leaders ont de leurs employés sont de véritables prophéties autoréalisatrices.

UN EFFET PYGMALION AUX EFFETS REDOUTABLES. Lors d'une recherche menée auprès de centaines de managers et dirigeants, Thomas Sy, de l'université de Californie Riverside, a identifié six conceptions utilisées par les leaders pour catégoriser leurs employés : en positif, le zèle, l'enthousiasme et le côté "bon citoyen", et en négatif, l'insubordination, l'incompétence et le conformisme. Ce processus se produit de façon automatique et spontanée, sans que les leaders en aient conscience. Si elles sont implicites, ces conceptions ont des conséquences très concrètes sur l'attitude du leader. Son comportement a tendance à se calquer sur ses croyances, il va les traiter de la même façon dont il les perçoit, qu'ils le méritent ou pas.

« Il existe un lien entre les perceptions positives des leaders et celles des suiveurs – sur le fait d'ap-

précier leur chef, sur la qualité de leur relation avec lui et sur leur satisfaction professionnelle », explique Thomas Sy, qui cite également les résultats d'une étude à paraître : « Le fait qu'un leader porte un regard positif sur ses subalternes a également un impact sur leur performance ». En clair, si mon supérieur pense que je suis un bon élément, je vais me comporter comme tel et donc confirmer le bien-fondé de cette perception : un véritable effet Pygmalion !

ON NE NAÎT PAS LEADER OU SUIVEUR.

Si cette étude lève le voile sur les liens d'interdépendance qui unissent leaders et suiveurs, la balle n'est pas toujours dans le camp des premiers. Si les seconds ne jouent pas leur rôle, l'exercice du pouvoir n'est pas optimal, voire devient tout simplement impossible. Comme souvent, c'est le règne animal qui en révèle la mécanique. Dans une étude menée par des chercheurs de l'université de Cambridge, des poissons ont été associés au hasard pour composer des paires. L'objectif? Voir de quelle manière ils se distribuent les rôles pour agir efficacement, par exemple pour chercher leur nourriture ou éviter des zones dangereuses. Les biologistes ont découvert que chaque membre du duo va adopter soit le rôle de leader, soit celui de suiveur. Mieux encore : le comportement de l'un est fortement influencé par celui de l'autre, et réciproquement.

Pour les chercheurs, une conclusion s'impose : le processus de formation du leadership n'est pas inscrit dans le marbre, il est dynamique. On ne naît pas leader ou suiveur. La fonction que chacun endosse est le résultat de feed-backs sociaux et d'attributions de rôles. Si le leadership s'appuie sur des différences individuelles, ce sont les comportements réciproques qui en définissent le fonctionnement. Par exemple, si un individu timide est associé à un individu très intrépide, ce dernier peut l'aider à se positionner comme un collaborateur de confiance. En retour, la timidité du premier va aider le second à s'affirmer en tant que leader. ●

RÉFÉRENCES

- T. Sy, *What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, novembre 2010.
- P. Whiteley et coll., *Leaders' conceptions of followers: implications for naturally occurring Pygmalion effects*, *The Leadership Quarterly*, à paraître.
- J. L. Harcourt et coll., *Social feedback and the emergence of leaders and followers*, *Current Biology*, février 2009.

“ La fonction que chacun endosse est le résultat de feed-back sociaux et d'attributions de rôles ”



THOMAS SY, professeur au département de psychologie de l'université de Californie Riverside, États-Unis.



NIR HALEVY, professeur de comportement organisationnel à la Stanford Graduate School of Business, États-Unis.

Mère Teresa ou Al Capone comme modèle de leader?

La générosité d'un leader envers ses subalternes n'a pas toujours un effet positif. C'est ce qui ressort d'une étude publiée en février dernier. Si se comporter en personne altruiste peut booster le prestige, le respect et l'admiration, un comportement égoïste a tendance à renforcer l'image de dominant. Pour les chercheurs, cela correspond au décalage entre Al Capone, perçu comme très dominant, et Mère Teresa, reconnue pour son prestige. Entre ces deux modèles, lequel a la préférence des suiveurs? Tout dépend du contexte, comme l'ont découvert les chercheurs : les personnes avec un fort prestige sont recherchées comme leaders dans des situations non conflictuelles, alors qu'en période de compétition, les suiveurs préfèrent les dominants. Pour Nir Halevy, professeur à la Stanford Graduate School of Business, les suiveurs se comportent de façon pragmatique. « Le contexte influence les caractéristiques

recherchées chez les leaders, confirme le chercheur. Les suiveurs adoptent une approche fonctionnelle : ils expriment une préférence pour le type de leader qui peut être le plus efficace dans une situation donnée. » Pour autant, leurs perceptions correspondent-elles toujours à la réalité? Pour être efficace dans une situation conflictuelle, le leader doit-il être égoïste et dominant? La question reste ouverte, estime Nir Halevy : « En cas de conflit, les suiveurs ont tendance à préférer les leaders coriaces, mais il reste à découvrir si leur intuition se confirme dans la réalité. »

Référence : N. Halevy et coll., *Status conferral in intergroup social dilemmas: Behavioral antecedents and consequences of prestige and dominance*, *Journal of Personality and Social Psychology*, février 2012.

L'efficacité du leadership au féminin

Une récente enquête le prouve : les femmes se révèlent d'excellents leaders dans de nombreux domaines. Reste que les stéréotypes continuent à dominer, avec des perceptions qui associent les traits féminins au maintien de relations pacifiées dans le groupe.

Ce que la plupart des leaders hommes peuvent faire, leurs homologues féminins le font... mieux ! Une enquête menée par le cabinet Zenger Folkman, publiée en mars dernier, a fait couler beaucoup d'encre. Après avoir analysé le comportement de plus de 7 000 dirigeants hommes et femmes sur plusieurs continents, les chercheurs ont associé leurs résultats aux qualités qui renforcent la performance.

Sur les 16 compétences étudiées, les femmes excellent dans 12 d'entre elles : résolution de problème, prise d'initiative, capacité à communiquer efficacement, formation et renforcement de liens relationnels, coopération, etc. Malgré ces résultats, le leadership au féminin reste largement sous-représenté dans les grandes entreprises ou le monde politique. Ce n'est pas seulement le conservatisme qui serait en jeu, mais aussi des conceptions très ancrées qui évoluent peu.

LES FEMMES CANTONNÉES DANS UN RÔLE PACIFICATEUR. Lorsqu'un groupe doit désigner un leader, ses membres sont prêts à choisir une femme... en fonction du contexte. Deux chercheurs de l'université libre d'Amsterdam, Mark Van Vugt et Brian R. Spisak, se sont intéressés à la façon dont le genre influence la

sélection du chef. Deux situations sont retenues : une compétition interne au groupe (les membres sont évalués les uns par rapport aux autres) et une compétition avec un autre groupe. Les participants doivent ensuite voter entre deux candidats, un homme et une femme, pour les diriger.

Une tendance marquée se dégage : on préfère une femme leader en situation de compétition interne, et un homme pour conduire la bataille contre un autre groupe. De plus, les femmes sont perçues comme plus efficaces pour maintenir la cohésion du groupe quand ses membres sont en compétition les uns avec les autres. Quatre ans après ces premiers résultats, les deux chercheurs viennent de faire une découverte étonnante : c'est moins le genre biologique qui compte que les caractéristiques masculines ou féminines.

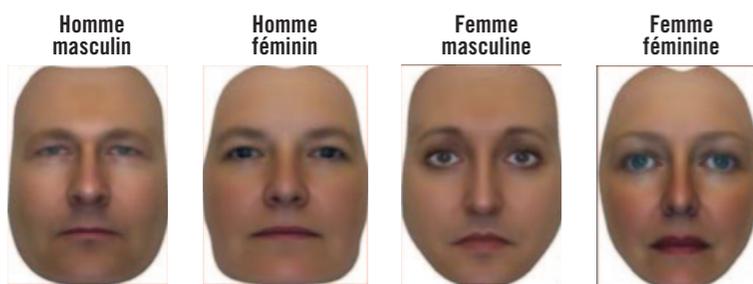
HOMME/FEMME OU MASCULIN/FÉMININ ?

Ils ont ainsi proposé à leurs participants de choisir leur leader parmi quatre possibilités : un homme au visage très masculin, un homme aux traits plus féminins, une femme avec un visage très féminin et une femme plus masculine. Les résultats sont nets : qu'on soit homme ou femme, on est plus facilement choisi comme leader dans une situation de conflit lorsqu'on présente un visage aux traits masculins. L'inverse se produit en cas de coopération, avec une préférence marquée pour les traits féminins. Pour Brian R. Spisak, la biologie joue un rôle essentiel dans le choix d'un leader : « La distinction hommes/femmes, en privilégiant les stéréotypes des sexes, n'est pas toujours pertinente pour distinguer les individus. Les perceptions du masculin et du féminin permettent de former un prototype plus naturel du leadership : elles s'appuient sur une base biologique qui implique des hormones. » De hauts niveaux de testostérone sont ainsi associés aux comportements dominants et aux visages masculins. La réciproque est vraie : de hauts niveaux d'œstrogène correspondent à des comportements plus sociaux et à des traits plus féminins.

Le visage sert ainsi de résumé visuel, envoyant des signes d'un possible comportement. C'est le seul moyen à notre disposition pour juger, rapidement et intuitivement, le potentiel de leadership et sélectionner le mieux adapté au contexte. Pour autant, cette perception correspond-elle à la réalité ? Pour le chercheur, « renvoyer des signaux plus féminins et présenter des tendances plus sociales, qu'on soit un homme ou une femme, est sans doute un atout pour aboutir à une résolution de conflit. » ●



BRIAN R. SPISAK, chercheur au département de psychologie sociale et organisationnelle, université libre d'Amsterdam, Pays-Bas.



Plus que le genre, ce sont les traits féminins et masculins qui comptent.



Femmes sous testostérone : des effets étonnants

On connaissait déjà son rôle dans les comportements dominants et agressifs. Des chercheurs de l'université de Zurich révèlent une autre facette de la testostérone. Cette hormone sexuelle mâle joue un rôle essentiel dans la recherche de dominance sociale. En clair, la testostérone nous pousserait à nous hisser dans la hiérarchie et à améliorer notre position, quelle que

soit la stratégie choisie : agressivité, générosité, coopération, etc. Pour tester leur hypothèse, les chercheurs ont administré des comprimés hormonaux à des femmes, qui n'en produisent qu'en très petite quantité de façon naturelle. En étudiant leurs comportements dans une situation de partage d'argent, il a découvert un effet de l'hormone : les

femmes se montrent plus équitables, généreuses, et en conséquence sont plus appréciées par les membres du groupe. Mesdames, pour vous imposer comme un leader efficace et reconnu, vous savez ce qu'il vous reste à faire...

Source : C. Eisenecker et coll., *The role of testosterone in social interaction*, Trends in cognitive sciences, juin 2011.

RÉFÉRENCES

■ J. Zenger et J. Folkman, *Are Women Better Leaders than Men?*, Harvard Business Review (blog), mars 2012.

■ M. Van Vugt et B. R. Spisak, *Sex differences in leadership emergence during conflicts within and between groups*, Psychological Science, septembre 2008.

■ B. R. Spisak et coll., *Warriors and peacekeepers : testing a biosocial implicit leadership hypothesis of intergroup relations using masculine and feminine faces*, PLoS ONE, janvier 2012.

Quand le **pouvoir** mène aux **ABUS**

À l'évidence, l'exercice du pouvoir influence très différemment ses détenteurs. Entre intégrité préservée et corruption morale, comment expliquer que certains d'entre eux cèdent aux abus tandis que d'autres en sont préservés? La recherche lève le voile, en toute transparence!

“ Le pouvoir favorise une tendance à l'hypocrisie, selon laquelle les règles morales s'appliquent davantage à autrui qu'à soi-même ”



Abdoulaye Wade risque de se mordre longtemps les doigts pour avoir profité impunément de son pouvoir. Après deux mandats en tant que président du Sénégal, il a cherché à postuler pour un troisième, à l'encontre des règles constitutionnelles, et à imposer son fils comme successeur. Résultat? S'il a réussi à être investi pour l'élection présidentielle de 2012, la contestation a enflé et son adversaire a remporté une victoire facile le 25 mars dernier. Cet exemple n'est qu'un parmi d'autres dans l'actualité récente, tant certains dirigeants ont tendance à s'affranchir de la morale dès qu'ils accèdent au pouvoir.

LES RISQUES D'UN FAIBLE STATUT SOCIAL. Plusieurs études récentes mettent en évidence les mécanismes à l'œuvre. Les opportunités n'expliquent pas tout : la psychologie même des dirigeants

Une fois au pouvoir, les minorités changent de visage

L'abus de pouvoir n'est pas seulement une pratique individuelle. La même logique semble à l'œuvre chez les groupes minoritaires lorsqu'ils accèdent à un statut de dominant. D'après une récente étude, les nouvelles majorités ont tendance à réclamer des privilèges pour leurs membres et à manifester de l'hostilité envers les nouvelles minorités. Pour Radmila Prislina, « les nouvelles majorités ont tendance à devenir moins tolérantes envers ceux qui manifestent un désaccord. Elles élargissent ainsi le scope d'opinions qu'elles considèrent comme inacceptables. La diminution de leur

tolérance, en réaction à l'augmentation de leur importance, rend probable l'abus de pouvoir au sein même de leur groupe. » Si le manque de contrôle, dû à l'absence d'expérience du pouvoir, est un facteur en cause, il n'est sans doute pas le seul. « Tout ce qui relève de la capacité à être au niveau de la nouvelle position peut y participer », estime la chercheuse. Par exemple, la légitimité du processus qui a conduit la minorité en position majoritaire ou sa compétence à agir en tant que majorité. Le fait d'avoir été victime d'abus de pouvoir a tendance à légitimer cette pratique une fois au

sommet. Peut-on empêcher de tels abus de pouvoir? Radmila Prislina pense qu'il faut agir en amont, en accordant une voix aux minorités dans la prise de décision : « Cela éviterait que la nouvelle majorité parvienne au pouvoir avec un esprit de revanche. L'éducation est indispensable, mais sans sanctions légales, miser exclusivement sur la sensibilisation est sans doute trop optimiste. » **Source : R. Prislina et coll., *New majorities' abuse of power. Effects of perceived control and social support, Group processes & intergroup relations*, juillet 2011.**

est en cause, ainsi que leur statut. Le fait d'être considéré comme légitime et de bénéficier d'une aura de prestige a tendance à limiter les abus de pouvoir. À l'inverse, un déséquilibre entre pouvoir et statut social est un cocktail dangereux, comme le confirment les travaux de Nathanael Fast, chercheur à l'université de Californie du Sud : « La combinaison d'un faible statut et d'un pouvoir élevé peut conduire à des comportements négatifs, par exemple des demandes insensées à ses subalternes ». En cause, un double mécanisme : un manque de statut menace la légitimité du leader, alors qu'un pouvoir important l'autorise à se conduire en adéquation avec ses sentiments et ses états internes.

Même un leader avec un statut privilégié peut être tenté par un abus de pouvoir. « Cela peut se produire si son accession au pouvoir ou ses compétences personnelles sont menacées ou remises en question », confirme le chercheur, pour qui la prévention de tels actes nécessite de valoriser les leaders. « En les traitant avec respect et en leur fournissant ainsi un statut plus reconnu, on pourrait éviter les sentiments négatifs, à l'origine des abus de pouvoir », estime-t-il.

LA PUNITION NE SERT À RIEN. D'autres recherches apportent une autre explication : le pouvoir a tendance à corrompre ceux qui pensent le mériter. Joris Lammers, de l'université Tilburg, et Adam Galinsky, de l'université Northwestern, ont mené plusieurs études pour comprendre l'impact du pouvoir sur la moralité – de ses propres actions et celles des autres. Leurs résultats le confirment : le pouvoir favorise une tendance à l'hypocrisie, selon laquelle les règles morales s'appliquent davantage à autrui qu'à soi-même! On condamne alors plus facilement les transgressions d'autrui (par exemple, la fraude fiscale) que ses propres tricheries. Alors que les personnes sans pouvoir considèrent que tout le monde, leader ou pas, doit être logé à la même enseigne.

En poussant plus avant leurs travaux, les deux chercheurs ont également découvert que la punition n'a que peu de poids : lorsqu'ils sont pris en faute, les puissants ne montrent que peu de signes de contrition. Non seulement ils abusent facilement du système, mais ils donnent l'impression d'en avoir le droit. Des découvertes qui ne risquent pas de redorer le blason des personnes en situation de pouvoir... ●



NATHANAEL FAST, professeur de management à la Marshall School of Business, université de Californie du Sud, États-Unis.



RADMILA PRISLINA, professeur de psychologie à l'université d'État de San Diego, États-Unis.

RÉFÉRENCES

- N. J. Fast et coll., *The destructive nature of power without status*, Journal of Experimental Social Psychology, janvier 2012.
- J. Lammers et coll., *Power increases hypocrisy moralizing in reasoning, immorality in behavior*, Psychological Science, mai 2010.