

NOTES

Par Olivier Guyottot

LE LEADER DU FUTUR SERA-T-IL FORCÉMENT AUTORITAIRE ?

SPIRALES



LE LEADER DU FUTUR SERA-T-IL FORCÉMENT AUTORITAIRE ?



Alors que les figures autoritaires semblent regagner du terrain dans un contexte de crises multiples, les modèles de leadership fondés sur la bienveillance et la coopération restent pourtant les plus efficaces sur le long terme. L'histoire du leadership montre une évolution vers des formes plus humaines, mais l'angoisse contemporaine favorise un retour du rapport de force. Cette dérive menace la diversité et l'éthique au sein des organisations. Il devient donc urgent de repenser la formation des leaders, en y intégrant un cadre éthique fort — voire un serment inspiré de celui d'Hippocrate — pour garantir un leadership au service du bien commun.



Donald Trump ou Jean-Luc Mélenchon pour la politique, Elon Musk pour l'entreprise, Cyril Hanouna pour les médias... Le succès et l'influence de ces personnalités clivantes et polémiques, qui n'hésitent pas à user de l'agressivité pour affirmer leur autorité et leur pouvoir, semblent témoigner de l'influence croissante d'un leadership autoritaire fondé sur le rapport de force et l'intimidation.

La bienveillance, le respect et l'écoute en matière de leadership sont pourtant encouragés depuis de nombreuses années dans les organisations. Ces caractéristiques sont souvent présentées comme les qualités indispensables du leader moderne et performant. Comment expliquer dès lors le retour d'un leadership autocratique généralement associé à des temps révolus ?

Le leadership, un thème à la mode

Le leadership est un thème étudié et enseigné depuis de nombreuses années dans des disciplines aussi diverses que le management, les sciences politiques, l'histoire ou la psychologie.



Pendant longtemps, l'autorité et la force ont été les principales qualités mises en avant pour définir les caractéristiques du leader. Pour Kurt Lewin, un des premiers penseurs contemporains à s'être intéressé aux concepts de leader et de leadership avec le sociologue allemand Max Weber, le leadership autoritaire se caractérise par une « démarcation claire entre le leader et les subordonnés, avec peu de contributions ou de retours de ces derniers ».

Incarné dans le monde de l'entreprise par des figures comme Henry Ford, ou plus récemment Steve Jobs, le leader autoritaire exerce un contrôle absolu sur les décisions et les actions de ses équipes qu'il met au service exclusif de l'efficacité de son organisation.

Leadership partagé et entreprise libérée

Après la Seconde Guerre mondiale, cette tendance va progressivement laisser place à des formes de leadership plus humaines et participatives.

Popularisés par les travaux de James Burns dans les années 1980, le leadership transactionnel et le leadership transformationnel sont deux exemples des théories qui vont émerger lors de cette période.



Le leader transactionnel se distingue par la mise en place d'objectifs qui permettent aux collaborateurs d'obtenir des récompenses liées à leur performance et à l'atteinte des objectifs fixés. Le leader transformationnel s'efforce d'inspirer et de motiver ses équipes, il établit un lien de confiance avec ses collaborateurs en les encourageant à prendre des initiatives.

L'influence des théories prônant un leadership plus démocratique, plus empathique et plus humain va encore s'accroître dans les années 2000. C'est le cas avec le leadership authentique théorisé par Bill George qui préconise la mise en avant des notions de valeurs et d'éthique chez le leader. C'est encore le cas avec le leadership partagé entre managers et collaborateurs que l'on retrouve notamment dans le cadre de l'entreprise libérée formalisée par Isaac Getz dans un article universitaire de 2009 intitulé « Liberating Leadership : How the initiative-freeing radical organizational has been successfully adopted ».



Sentiment de sécurité et performances

Malgré des caractéristiques distinctes et des perspectives propres, les théories sur le leadership qui ont émergé après la Seconde Guerre mondiale ont généralement pour point commun de remettre en cause la figure du leader autoritaire et de préconiser l'usage d'une certaine forme de bienveillance par les managers. Pour le chercheur suisse Raphael H. Cohen, les leaders bienveillants s'intéressent aux « intérêts de leurs collaborateurs [...] par opposition à un leadership qui privilégie les intérêts du manager et/ou de l'entreprise » (Cohen, 2013)

Le leadership empreint de bienveillance et de compassion se caractérise ainsi par six grandes dimensions clefs : l'empathie ; l'ouverture et la communication ; la santé physique mentale et le bien-être ; l'inclusion ; l'intégrité. Surtout, les vertus du leader bienveillant favorisent « un sentiment de sécurité et de confiance propice à une performance accrue » (Cohen, 2013). Mais si l'écoute, la bienveillance, le partage et la coopération sont source de performance, comment expliquer le renouveau de l'autorité et du rapport de force en matière de leadership ?



Une réponse à la crise permanente

Jusqu'au début du XXe siècle, les recherches sur le leadership ont mis en avant l'importance centrale de la personnalité de l'individu pour expliquer la capacité de certains à endosser efficacement le rôle du leader. Puis sont apparues les théories comportementales centrées sur les tâches à accomplir et les personnes à manager. Ces théories ont montré que le leadership n'était pas inné, mais pouvait aussi être enseigné. Finalement, d'autres avancées ont alimenté les débats sur le leadership, en montrant que celui-ci dépendait aussi du contexte et était, par conséquent, situationnel.

Dans cet ordre d'idée, on peut donc se demander si l'influence actuelle des leaders autoritaires n'est pas liée aux crises répétées (environnementales, sanitaires, géopolitiques, économiques...) qui traversent nos sociétés depuis quelques années.

Pour les chercheurs Aurélien Acquier, Julie Mayer et Bertrand Valiorgue, la situation environnementale marque un basculement vers une sorte d'état de crise permanent de nos sociétés et de nos économies qui rend désormais caduque la notion de normalité.



Une telle évolution pourrait expliquer le renouveau et le succès d'un management basé sur le rapport de forces alors que certains chercheurs soulignent l'efficacité d'un leadership autoritaire, jugé mieux adapté et plus efficace en période de turbulences, d'incertitudes et de dangers.

Un faux remède à l'angoisse ?

Le Covid-19 a aussi profondément modifié le rapport des individus aux organisations et à l'autorité, en particulier chez les jeunes générations. Plusieurs recherches ont souligné le manque d'appétence croissant des salariés pour les postes de manager. De nombreuses entreprises pointent aussi leurs difficultés à fidéliser leurs collaborateurs et à stimuler leur engagement. Couplée à une situation économique particulièrement instable et anxiogène, cette tendance croissante à rejeter et à refuser les postes d'autorité et de leadership laisse mécaniquement la place aux individus les plus ambitieux



et les plus déterminés et se révèle donc favorable à la mise en place d'un leadership plus direct et moins participatif. Dans un sens, cette tendance fait écho à la remarque de Mark Zuckerberg, le patron de Meta, préconisant plus d'énergie masculine et moins de diversité dans les entreprises.

Recommandations et conclusion

Si le retour du leadership autoritaire menace donc la place actuellement accordée à la bienveillance et à l'écoute, il est aussi indirectement porteur d'une vision stéréotypée masculine. Cette vision constitue un danger pour un leadership plus protéiforme et diversifié.

- **Intégrer une dimension éthique à l'enseignement du leadership**

La question du leadership ne peut plus être dissociée de celle de la responsabilité. Il est nécessaire d'instituer un enseignement du leadership fondé sur des principes éthiques clairs, inspirés par l'intérêt général.



Ce socle pourrait s'appuyer sur un référentiel commun aux écoles, universités et organismes de formation : un “serment” ou un engagement moral, à la manière du serment d'Hippocrate pour les médecins, affirmant que diriger n'est pas dominer, mais servir — les équipes, la société, le monde.

- **Imaginer un serment d'Hippocrate pour les politiques**

De même que le serment d'Hippocrate incarne, pour la médecine, une éthique professionnelle tournée vers le soin, le respect et l'intérêt du patient, il est temps d'imaginer un serment politique du leadership. Un engagement clair, public et symbolique, inscrit dans les formations à la gestion, à la stratégie ou à la haute administration, qui rappellerait que diriger, ce n'est pas conquérir, mais servir. Servir une organisation, mais aussi une société, un monde, une génération. Un tel serment ne garantirait pas l'absence d'abus, mais il installerait une norme culturelle forte : celle d'un leadership fondé sur la responsabilité, l'éthique et le souci du bien commun.



Dans un moment où les figures d'autorité les plus visibles sont souvent clivantes, brutales ou désinhibées, il devient urgent de politiser la formation du pouvoir. Et de rappeler que le leadership, dans une démocratie, ne se mesure pas à la domination, mais à la capacité de faire grandir — les autres, les idées, les institutions.

CONCLUSION

Le retour en force du leadership autoritaire, nourri par l'instabilité permanente de nos sociétés, ne doit pas masquer l'exigence d'un pouvoir plus responsable, plus éthique, plus collectif. La figure du leader ne peut se réduire à la domination ou à la performance isolée. Elle doit être réinscrite dans une logique de service, d'inclusion et de transformation partagée. Former au leadership, c'est désormais former à une certaine idée du monde. Et cela implique d'y poser, enfin, une exigence politique.

Olivier Guyottot, enseignant-chercheur en stratégie et sciences politiques

