



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Pouvoir et leadership dans les organisations

Le pouvoir doit être exercé dans toutes les entreprises. La manière de l'exercer est souvent à l'origine de tensions.

Lorsque le pouvoir est basé sur une position, sur un statut ou sur une loi, il est d'injonction et permet la coercition. Celui qui a le pouvoir peut décider de l'utilisation de ressources qui lui appartiennent ou lui sont soumises. Il a aussi le pouvoir de sanctionner. Il implique de la part des collaborateurs de l'obéissance – que certains appelleront de la loyauté. Mais le pouvoir peut aussi être d'influence, et dans ce cas il ne prend son sens que dans la relation. «Je n'ai du pouvoir sur les autres que si ceux-ci me le donnent ou acceptent que je le prenne». L'influence s'exerce donc différemment selon la nature de la relation. Celle-ci est impactée par le contexte culturel et par des facteurs psychologiques. Tout d'abord, le pouvoir s'inscrit profondément dans la culture de l'organisation. Dans certains contextes, on observe un pouvoir étonnant de certaines personnes simplement parce qu'elles ont tel ou tel statut ou fonction. Ceci veut dire que, dans ces contextes-là, il est évident que cela doit se passer ainsi, parce que c'est dans l'ordre des choses ou parce qu'on est convaincu de se mettre en danger en faisant autrement (par rapport à la hiérarchie ou au reste du corps social). Les difficultés surgissent lorsqu'un individu, habitué à une certaine autonomie, se retrouve dans un contexte culturel très normé. Mais c'est évidemment dans une perspective psychologique que les relations de pouvoir entre individus prennent le plus de sens. Le pouvoir peut s'inscrire naturellement dans la posture relationnelle du dirigeant: il prend spontanément la place du leader et les décisions qui sont associées. Il cherche donc systématiquement des espaces de liberté qui

lui permettent d'exercer de l'influence sur des groupes et des activités. Les choses sont naturelles et cohérentes. Le leader prend sa place, a des attentes claires et chacun peut prendre facilement la sienne. Dans la plupart des autres cas, cela devient vite plus compliqué. Nous évoquerons ici quatre situations de pouvoir perçues comme dysfonctionnelles, liées au besoin de tout maîtriser, au manque de confiance en soi, à l'incapacité à faire confiance à l'autre et au sentiment d'être en danger dans la relation:

- Certaines personnes ont besoin de pouvoir pour garder la maîtrise d'un sujet, la non-maîtrise étant pour elles anxiogène. Elles ont besoin de tout contrôler, ce qui conduit leur entourage à subir plus qu'à prendre des initiatives, éprouvant des difficultés à prendre leur place dans la relation. Ils se sentent à la merci d'actes de micro-management et de réactions vives associées.
- Le besoin de pouvoir peut aussi être le reflet d'un manque de confiance en soi de la part du dirigeant. Prendre le pouvoir, dominer, contrôler permet d'éviter les risques d'opposition et de confrontation. Cela se manifeste par une concentration des prises de décision à la tête – décisions et informations doivent toutes remonter – et par des équipes de direction de grande taille, où le pouvoir est dilué – elles sont bien plus faciles à manager qu'une équipe de personnalités fortes qui décide ensemble.
- Il arrive aussi que l'expression du pouvoir résulte d'un traumatisme ancien. Lié au fait d'avoir fait confiance à l'autre et d'avoir été abusé. Si un dirigeant peine à construire une confiance, il ne saura déléguer le moindre pouvoir à autrui.

- Certaines personnes sont aussi perçues comme avides de pouvoir parce qu'elles ont tendance, dès qu'elles se sentent en danger, agressées, à exprimer de manière péremptoire leur position, leur avis, voire à prendre des décisions hâtives. Elles le font non pas par besoin de pouvoir mais par peur du conflit ou du pouvoir de l'autre.

Ces exemples montrent que, mis à part lorsque le pouvoir résulte naturellement d'une posture de leadership – malheureusement l'exception – ceux qui l'exercent le font soit par conformisme culturel soit pour éviter de le laisser à l'autre. Ces situations se placent donc dans la logique «dominant-dominé», que nous connaissons si souvent et dont l'impact sur la dynamique des hommes et des organisations est forte. Cette logique empêche l'«empowerment» – la responsabilisation de l'autre – parce que le pouvoir ne peut se partager à leurs yeux sans se mettre en danger. Pour qu'il en soit autrement, il s'agit de changer de posture, de passer du modèle dominant-dominé à un modèle de leadership où le pouvoir est au service d'une vision commune, d'un résultat à obtenir. Par conséquent, ce qui devrait compter, ce n'est pas le pouvoir qu'on exerce mais que les décisions qui doivent être prises le soient de manière à maximiser la satisfaction des parties. C'est possible voire assez facile, si la «tête» le veut vraiment. ■

* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change (www.piman.ch). Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire Savilleconsulting, Career4Life et Crossknowledge pour le développement du leadership, des talents et du bien-être au travail.