

Pouvoirs, Leaders & Leadership.



Sommaire

- Jeux: La prise du pouvoir
- Les 5 pouvoirs d'Astérix le Gaulois.
- Pourquoi nous soumettons-nous à l'autorité?
- Le leadership.

Jouons 45 minutes

- Un groupe de 11 personnes et des observateurs.
- Situation: suite à un naufrage, 12 personnes sont échouées sur une île sans ressource. Il est nécessaire de vous organiser pour survivre.
 - Groupe d'observateurs chacun se concentrant sur 2 personnes avec grille d'analyse.
 - Paroles
 - Contenus
 - Attitudes.

Observation de l'expérience

- Qui est le leader?
 - Comment s'est-il imposé? Les qualités du leader?
- Qui constituent le 1^{er} cercle du pouvoir?
 - Quelles sont leurs compétences?
 - Comment interagissent-ils avec le leader?
- Qui sont les challengers?
- Qui est en retrait? Pourquoi?
- Que devrait faire le leader? Les challengers?
Les exclus?

Sommaire

- Astérix et les 5 formes principales de pouvoir.
 - Pouvoirs de Compétences, d'Expertises,
 - Les formes supplétives
- Les 6 Axiomes de la grandeur
- Le charisme

Astérix et les 5 formes de pouvoir



- D'après l'analyse de Yves Enrègle dans « Du conflit à la motivation » (Edition d'organisation, 1985)
- Yves Enrègle propose de décomposer le pouvoir dans 5 dimensions.
 - Pouvoir de compétence, d'expertise, statutaire, de leadership et d'intégrateur négatif.
 - En fait le pouvoir est toujours un mélange des 4 premières composantes et quelque fois de la 5eme.

Le monde d'Astérix

- C'est un monde simple (une BD) dans lequel la FORCE est la compétence centrale.
- Le monde a été conquis par les Romains non par leur culture ou leurs idées mais parce qu'ils sont les plus forts.
- Et si un petit village gaulois leur tient tête c'est parce qu'ils sont localement et ponctuellement plus fort que les Romains.
- Observons la répartition des pouvoirs chez Astérix.

Le pouvoir de Compétence

- Dans ce monde ou la force prime. Etre fort est LA COMPETENCE.
- Ici la FORCE c'est le Savoir Faire, la compétence.
- Les gaulois résistent parce que la potion magique les rends plus fort que les romains.
- Mais en cas de rupture d'approvisionnement seul Obélix peut renverser la situation.
- Pourquoi Obélix ne prend t il pas le pouvoir?
 - Parce qu'il n'est pas malin! Il a besoin de l'expertise d'Astérix pour lui dire quoi faire.



Le pouvoir d'EXPERTISE

- C'est le savoir faire faire.
- Astérix dit à Obélix QUOI FAIRE.
- Astérix n'a pas de compétences particulières mais il est malin et relativement polyvalent. Tacticien, il est fort si dopé à la potion, sympathique et énergique. Il crée et noue des alliances parfois improbables (Cléopâtre ou même César)
- Pourquoi Astérix ne prend-t-il pas le pouvoir? Parce que Obélix ne l'autorise pas! Car Obélix, conteste régulièrement la domination d'Astérix. Il faut donc arbitrer entre les deux, et régulièrement légitimer la domination temporaire d'Astérix sur Obélix le temps d'accomplir une mission.
- C'est le pouvoir Statutaire du Chef Abraracourcix.
- Astérix est un chef de projet à qui l'on affecte temporairement des effectifs.



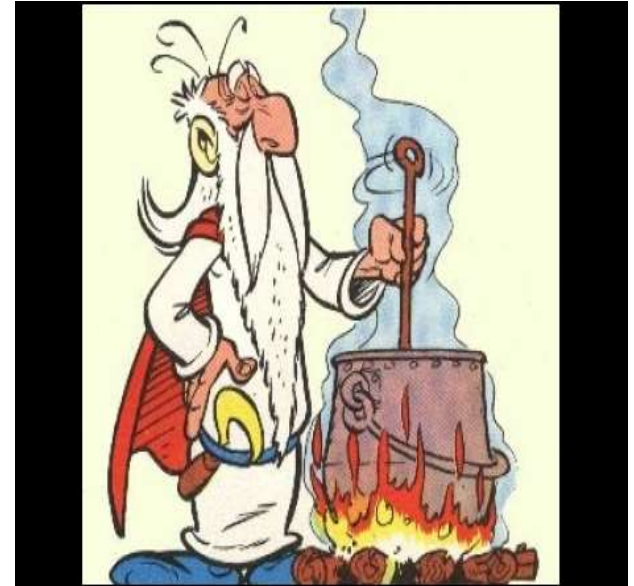
Le pouvoir administratif ou Statutaire

- Il appartient à Abraracourcix le chef statutaire. (il a un statut)
- Mais il n'a pas le « bras long » et ne « peut » pas faire grand-chose en dehors de ce pouvoir statutaire. Le pourrait il qu'il commencerait à remplacer les deux idiots lui servant de porteurs (le peuple).
- Instabilité des dirigeants démocratiques.
- Lorsque la situation dégénère, lorsque l'heure est grave. Le simple pouvoir administratif ne suffit plus et l'on a recours au pouvoir charismatique.
 - Voir De Gaulle et
 - La France libre au 18 juin 1940
 - le coup d'état de 1958.



Le pouvoir Charismatique

- Charismatique: de Charisma en Grec qui signifie « chair ». Le chef charismatique incarne (porte dans sa chair) le Pouvoir.
- Panoramix « incarne » le vrai pouvoir, il détient les solutions et est le recours en cas de grave difficultés.
- Steve Balmer (statutaire) ou Bill Gate (charismatique)
- Toutefois, pour gérer le quotidien et les conflits internes il n'est pas inutile d'avoir recours à un 5 eme pouvoir.
 - Celui des intégrateurs négatifs.



L'intégrateur négatif « externe »

- C'est le Romain.
- Dans le monde d'Astérix le Romain est la véritable raison de vivre du village.
 - Grâce à eux les Gaulois s'unissent alors que leur tendance naturelle est à la désunion.
 - Les Romains poussent les membres du Village à la découverte (Amérique) et à la Recherche scientifique et militaire (la Potion magique).
 - Sans Romain, plus de village: alors comme le gibier, on le protège et c'est pourquoi Astérix s'allie temporairement avec son ennemi Jules César (Astérix contre Jules César). A ce moment les ennemis deviennent Adversaires capables de respect mutuel et d'alliances temporaires.



L'intégrateur négatif « interne »

- Lorsque les Romains sont « épuisés » « cachés » ou trop « cassés » il faut se rabattre sur une ressource interne pour assurer la cohésion du Village. Lorsque le village n'a plus de Romains à repousser/chasser, les tensions internes augmentent (les fameuses bagarres). Il faut soulager ces tensions.
- C'est le rôle de la « tête de turc »!
 - Le Barde.
- Normalement, le leader ne doit jamais devenir l'intégrateur négatif de l'équipe.
- Dans le cas du management militaire le rôle de certains « sergents instructeurs » consiste parfois de fédérer les groupes en leur opposant un adversaire à haïr.
 - Voir Full métal Jacket » ou « le maitre de guerre ».



Visionner Yves Enrègle



- http://www.dailymotion.com/video/x6iim7_yves-enregle-construire-une-equipe_news

Pourquoi acceptons nous l'autorité d'un autre?

Selon le sociologue Max Weber:

- **Soumission au Caractère Rationnel**
 - Par Raison, car j'obéis au responsable hiérarchique qui m'a été désigné.
 - Patron ou le Prof ou l'entraîneur.
 - mes parents avant ma majorité.
- **Par tradition**
 - car j'obéis à l'autorité de quelqu'un désigné par la tradition: mes parents (après mon indépendance financière), ma belle mère après mon mariage dans certaines cultures, mon mari, un ancien du village, un prêtre.
- **Par soumission au caractère charismatique**
 - J'obéis à un leader politique. Exemple par sa vertu héroïque.
 - Ex entrée dans la résistance en 1940.



Extrait de Max Weber.

Dans *Économie et société*¹, Weber distingue trois types de domination légitime.

« Il y a trois types de domination légitime. La validité de cette légitimité peut principalement revêtir :

un caractère *rationnel*, reposant sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens (domination légale) ;

un caractère *traditionnel*, reposant sur la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens (domination traditionnelle) ;

un caractère *charismatique* [reposant] sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore [émanant] d'ordres révélés ou émis par celle-ci (domination charismatique).

Les 6 axiomes de la grandeur

- Luc Boltanski et Laurent Thévenot justifient les inégalités dans les organisations dans leur livre « La justification, les économies de la grandeur » chez Gallimard 1991 en s'appuyant sur 6 axiomes.

Les 6 axiomes

- Axiome 1: Le principe de commune humanité.
- Axiome 2: le principe de dissemblance.
- Axiome 3: le principe de commune dignité.
- Axiome 4: le principe des états ordonnés.
- Axiome 5: Le principe d'investissement.
- Axiome 6: Le principe de bien commun.

Axiome 1: le principe de commune humanité

- Nos sociétés ne sont pas esclavagiste, donc il suffit d'être un humain du groupe pour pouvoir en faire parti.
- On n'est pas Chef de droit divin.
- Exemple:
 - les enfants nés sur le territoire français sont français.
 - Les travailleurs de l'entreprise sont des collaborateurs et possèdent des droits.
 - Les apprentis ont droits au CE.

Axiome 2: le principe de dissemblance

- Si tous les membres du groupe sont humains il n'en reste pas moins qu'ils ne sont pas égaux.
- Tous les membres du groupe sont dissemblables cad différents car tous n'ont pas droits aux mêmes ressources.
 - Les ressources de l'organisations sont limitées et le partage ne sera pas égal.
 - Salaires et avantages sont légalement différents selon que l'on est petit ou grand.
 - C'est légal mais est ce légitime?
 - Voir axiome 3.

Axiome 3: le principe de commune dignité.

- L'organisation reconnaît que chacun a le potentiel à devenir grand.
- Ce qui veut dire qu'un système doit permettre à chacun de s'élever si en a la volonté et le talent.
 - Concours d'entrée, augmentation au mérite, promotions internes.
- Donc pour avoir plus, il suffit de devenir grand.
 - Mais il faut s'investir et dépenser beaucoup d'énergie.
- Comment reconnaître celui qui est plus grand ?

Axiome 4: le principe des états ordonnés.

- Afin que tous puissent savoir à qui donner des ordres ou de qui l'on doit en accepter il est nécessaire que l'organisation (entreprise ou société) soit ordonnée.
- Une personne doit connaître sans ambiguïté sa place dans la société.
- Ex:
 - Sport de combat: la dignité (le grade) est toujours visible avec la couleur de la ceinture.
 - A l'armée le grade est clairement visible.
 - Dans l'entreprise, les statuts sont clairs (habillement) et affichés (organigramme).
- Mais pourquoi certains sont ils grands?



Axiome 5: le principe d'investissement

- Les grands sont grands parce qu'ils le méritent.
- Mais en fait c'est plus subtil.
 - Ils le mériteraient parce les grands ont réussi des épreuves où les petits ont échoués.
- Etudes, concours, investissements personnel par le travail, prise de risques (entrepreneur).

Le risque de contestation

- Les petits (les plus nombreux) pourraient rejeter le 5^{ème} axiome contestant la valeur et la légitimité des épreuves passées par les grands. C'est le risque révolutionnaire.
 - L'entrepreneur prend des risques mais avec l'argent de la banque. Et lorsque la Banque est en difficulté ce sont les citoyens qui paient l'addition.
 - Certains diplômes sont peut être difficiles mais a quoi cela sert de faire Maths spé pour être ingénieur lorsque 95% d'entre eux ne résolvent jamais une équation différentielle dans leur vie professionnelle.
 - Pourquoi faire barrage aux femmes dans les promos au nom de l'expérience lorsque celle-ci ne sert que dans 25% et que les femmes peuvent affirmer avoir diversifiée leur expérience en éduquant leurs enfants.

6^{ème} axiome: le principe de bien commun.

- Afin d'éviter le risque de la contestation révolutionnaire le système a besoin d'un équilibre obtenu grâce au principe de bien commun.
 - L'entrepreneur s'enrichit mais il crée des emplois.
 - Le leader politique ou syndical a triché mais a obtenu une décision favorable à ses féaux.
 - Le manager à le pouvoir mais il sait organiser le travail en respectant l'intérêt des personnes et les besoins de l'organisation. Il demande beaucoup à chacun mais ce labeur permet que les collaborateurs montent en compétence et augmentent leur employabilité et leurs revenus.

Exercice pratique

- Pourquoi la monarchie absolue française n'était pas tenable?
 - Absence principe 1; commune égalité
 - Absence du principe d'égale dignité.

- Pourquoi la contestation populaire face à la crise économique?
 - Le principe 5 d'investissement est biaisé.
 - Diplômés bac +5 en banlieue qui sont au chômage
 - alors que le Jeune Sarkozy- licence en Droit obtenu péniblement à 27 ans postule comme Président de l'EPAD (qui gère 115 M€ d'investissement).

Qu'est ce qu'un leader?

- Origine du mot.
 - Lead: conduire, piloter
- Un **leader** (/li.dœʁ/, parfois francisé en *leadeur*¹) ou un **chef de file**² est une personne dont les ambitions et l'activité sont liées à celles du groupe dans le but de satisfaire des objectifs communs. Le mot est emprunté à l'anglais où il se prononce /li:də/. Les équivalents français sont : dirigeant et meneur (voir dessous). Sa légitimité réside dans la qualité et le dynamisme de son leadership. Il se caractérise par son charisme et ses capacités d'orateur.
- Le manager gère selon des règles connues et structurées.
- Le leader transcende le manager et pilote l'organisation en s'affranchissant parfois des règles ou en en créant de nouvelles.

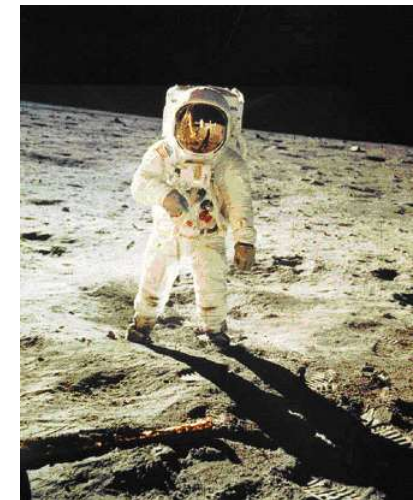
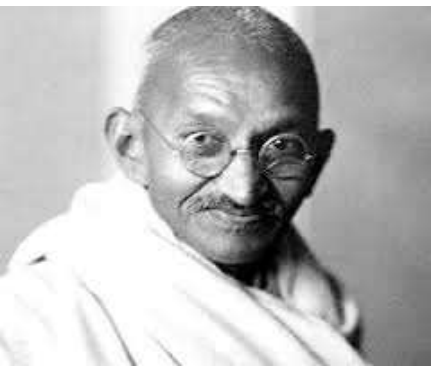
Futurs leaders? Qui seront-ils?



Gregoire Knatchadourian
Management d'équipe M1

Université de Rouen - Master IGIS -
Management pour l'Ingénieur

Portraits de leaders



Figures de leaders en politique

- Alexandre le Grand – 354 av JC.
- Hannibal (Cartage- actuelle Tunisie) en 214 av JC
- Jules César 54 av JC
- Gengis Khan 1220 ap JC
- Jeanne d’Arc 1429 ap
- Napoléon 1805, Clémenceau et Lénine 1918
- De Gaulle, Churchill et Roosevelt en 1940.
- Gandhi
- Mère Térésa
- De Gaulle en 1958.
- Martin Luther King et Kennedy en 1960.
- Gorbatchev en 1990.
- Nelson Mandella.
- Barrack Obama en 2010

Les qualités de leadership

- Rôle décisif: il détient le pouvoir
- Eduqué: il a reçu une bonne formation de base mais surtout c'est un autodidacte et il a pris en charge sa formation complémentaire avec acharnement.
- Crédible: il a raison mais en plus il est crédible!
- Il a un physique original: Grand, petit, gros, laid et rarement beau.
- Courageux: le courage force l'estime de ses compagnons.
- Forte personnalité: ce n'est pas un homme de consensus. C'est un homme qui s'impose!
- Tenace: il ne lâche pas son objectif.
- Energie: il consacre une énergie sans mesure à la réussite de ses projets. Il a une énergie hors du commun.
- Orateur accompli: il sait retenir et capter l'attention.
- Historien: il trouve dans l'histoire et les livres les mentors qui manquent à son époque.
- Il connaît les hommes pour leurs Grandeurs et leurs Faiblesses.

Mais le leader va au-delà des qualités de leadership.

- Visionnaire: Il a souvent une vision. Ou il sait en sélectionner une.
- Présent au bon moment: il sait saisir l'occasion, il ne perd pas de temps à consulter, il agit.
- Il sait trouver des Messages Simples (il a le sens de la formule:
 - Churchill (du sang, des pleurs et des larmes!),
 - De Gaulle (La France a perdu une bataille mais pas la guerre)
 - La Lune! Non parce que c'est facile mais parce que c'est difficile!
 - Ne vous demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous mais ce que vous pouvez faire pour votre pays!
 - I have a dream!
 - Yes we can!
 - La Nation Arc en Ciel
- Fini mal: il déclenche les passions et termine souvent mal.
 - Le leader ne meurt pas souvent dans son lit.

Les défauts du leader

- Il est TROP!
 - On lui reprochera tout!
- Le véritable ennemi du leader
 - Ses amis
 - Que Dieu me protège de mes amis...
 - lui-même.

Avoir du leadership ou être leader?

- Tous les leaders ne deviennent pas
 - De Gaulle, Thatcher ou Roosevelt.
- Il y a de la place pour des leaders sans tragédie.
- Il existe des degrés dans le leadership.

Comment développer son leadership?

A défaut de devenir un leader, on peut développer le leadership.

- Construire sa Vision
 - Croire en son destin.
 - Vouloir être un leader: étudier l'histoire. Se trouver des mentors.
 - Rôle décisif: rechercher les responsabilités. Et surtout les assumer.
 - Visionnaire: se choisir une vision, une mission.
- Etre au dessus des autres
 - Avoir des principes et des valeurs
 - Dominer sa peur: Forte personnalité: savoir dire « non ! »
 - Courageux, énergique et tenace et travailleur:
- Etre vu et entendu
 - Il a un physique original: Tirer le meilleur profit de son physique.
 - Orateur accompli: théâtre, rhétorique
 - Message simple: avoir de l'humour, le sens de la formule.
- Etre Crédible:
 - apprendre à argumenter.
 - Apprendre à détecter les émotions chez autrui.
 - Apprendre à écouter.

Portrait de leader

- Origine: supérieure mais de rang modeste avec quelques figures de référence dans la famille. La saga familiale a magnifié ces épisodes qui écrasent les médiocres mais cristallisent l'ambition des leaders qui en conçoivent une mission. Le futur leader doit remonter la pente familiale.
 - Alexandre le Grand, Napoléon, De Gaulle, Le prince Sarkozy
- Education de base: rigoureuse. Le leader est bon élève et, conscient de son destin, il ne néglige pas son éducation.
 - Alexandre le Grand avait Aristote pour prof de Lycéum
 - Charles De Gaulle avait Pierre De Gaulle (un prof exceptionnel) qui avait également formé Leclerc de Haute Cloque et De Lattre de Tassigny.
 - Churchill avait un grand père Vice roi d'Irlande et un père ministre déchu et Député, il a fait Sandhurst
- Education continue: le leader est boulimique de savoir et surtout d'histoire dans laquelle il cherche des modèles car les hommes de son époque lui paraissent un peu limités.
 - Alexandre le Grand prend des leçons chez Diogène.
 - Le Lieutenant Napoléon logeait chez un libraire pour pouvoir lire gratuitement.
 - Le Lt Churchill se fait envoyer la bibliothèque de son père en Inde.
 - De Gaulle n'a d'amour que pour ses livres et donne des conférences aux prisonniers d'Ingolstadt.
 - Leclerc apprend l'allemand auprès de son épouse.
- Le leader apprend à parler en public et à convaincre.
 - Il a enseigné: De Gaulle, Patton
 - Il a été tribun: César, Churchill
- Il sait écrire pour laisser une trace
 - Churchill était officier mais aussi journaliste de guerre en secret (illégal)
 - De Gaulle était écrivain.

Portrait de leader

- Il a un défaut physique dont il a fait une signature.
 - Bayrou est bègue, Borloo est négligé, Sarkozy est petit, Churchill était gros, buveur et fumeur.
- Courageux
 - Napoléon tire au Canon contre les Anglais au siège de Toulon. Il charge à la tête de ses hommes au pont d'Arcole.
 - De Gaulle blessé 2 fois en 1915, laissé pour mort. 5 fois évadé en Allemagne. A combattu en 1925 avec les Polonais contre les Soviétiques.
 - Churchill est un fou de guerre. A 25 ans en tant que lieutenant il avait plus combattu que la plupart des colonels (Indes, Afghanistan, Soudan, Afrique du Sud, Cuba).
 - A 40 ans après avoir été ministre, il s'engage en 1916 comme Colonel et part dans les tranchées dans la Somme. Il échappe 5 fois à la mort.
- Energique et endurant: la pratique de l'exercice a endurci son corps et discipliné son esprit.
 - De Gaulle pratiquait de très longue marche.
 - Patton a fait 5 eme aux jeux olympiques en équitation.
 - De Villepin est marathonien
 - Poutine est Ceinture noire 8eme dan de judo.

Le leadership au cinéma

- Le Maître de guerre de Clint Eastwood- fiction
- Master & Commander- fiction
- Gladiator- fiction
- La stratégie Ender – fiction.
- Invictus – d’après histoire vraie Nelson Mandela.
- Cousteau – d’après histoire vraie.
- Patton – histoire vraie
- C’était de Gaulle partie 1 et 2 – docu-fiction histoire vraie.
- Film « De Gaulle »
- My early years – les jeunes années de Winston Churchill. de Richard Attenborough
- Les heures sombres – histoire vraie sur la prise du pouvoir en 1940 par W. Churchill.
- La guerre selon Charlie Wilson – histoire vraie.

Et vous?

Quel leader serez-vous?

