



Café des idées  
8 juin 2023

# Leadership, autorité et légitimité aujourd'hui

Thierry Ménissier

Professeur des Universités, philosophie

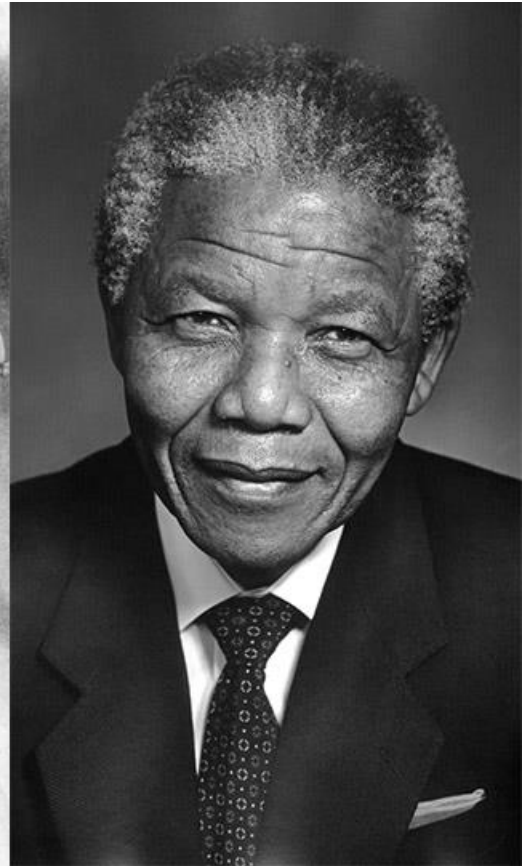
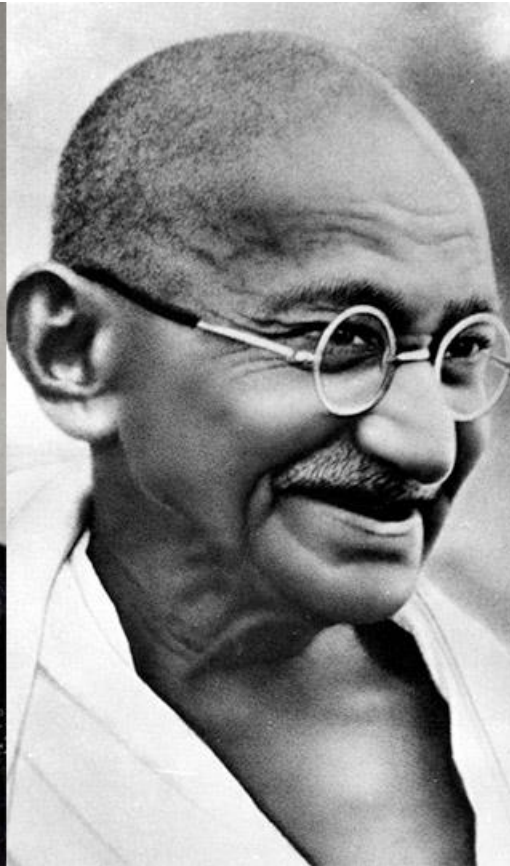
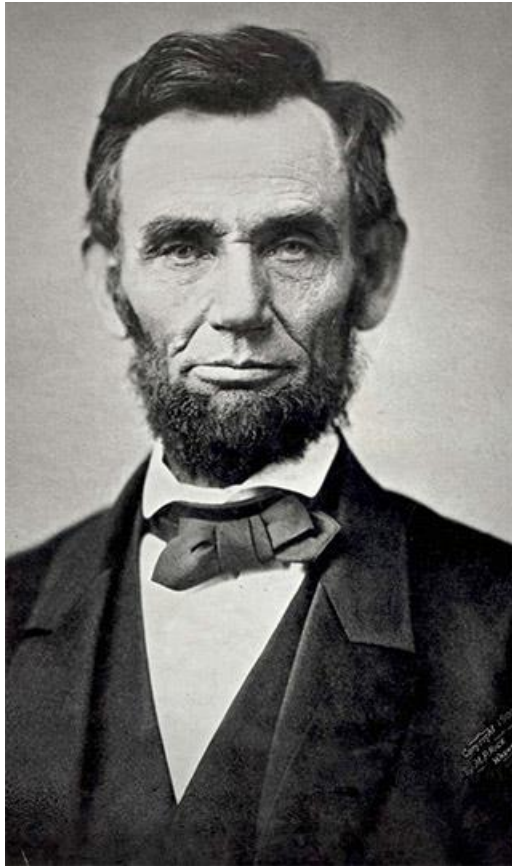
[thierry.menissier@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:thierry.menissier@univ-grenoble-alpes.fr)

# Introduction : partir des représentations communes

## a) Tour de parole

- Quel(le)s leaders vous ont *frappé* ?
  - 1 nom
- Pour quelles raisons ?
  - 1 ou 2 mots
  - 1 ou 2 détails, en particulier physiques : expression verbale et non verbale, dispositifs de mise en scène, etc.

*b) Constat : il existe **une grande variété** de leader et de leadership*



*b) Constat : il existe **une grande variété** de leader et de leadership*



*b) Constat : il existe **une grande variété** de leader et de leadership*



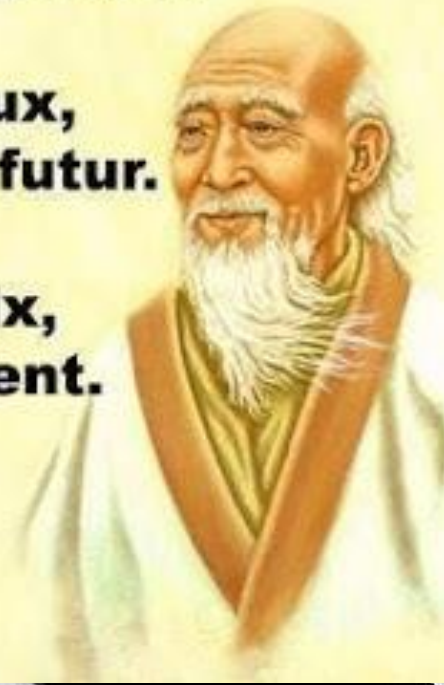
*b) Constat : il existe **une grande variété** de leader et de leadership*

**Si vous êtes dépressif,  
vous vivez dans le passé.**

**Si vous êtes anxieux,  
vous vivez dans le futur.**

**Si vous êtes en paix,  
vous vivez au présent.**

**-Lao Tzu**





Aung San Suu Kyi  
femme d'État birmane,  
figure de l'opposition non-violente  
à la dictature militaire de son pays,  
lauréate du prix Nobel de la paix en 1991

**Dominique Levent,**  
Directrice Créativité Vision,  
Renault-Nissan ( - 2018)



**Sheryl Sandberg**  
Directrice des opérations de  
Facebook. Elle était auparavant  
vice-présidente des Ventes et  
opérations internationales en ligne  
chez Google



**Simone Veil, Femme d'Etat**  
française, ministre de la Santé  
(1974), première présidente du  
Parlement européen (1979-  
1982), Ministre d'État, ministre  
des Affaires sociales, de la Santé  
et de la Ville dans le  
gouvernement Édouard  
Balladur, puis siège au Conseil  
constitutionnel de 1998 à 2007,  
élue à l'Académie française le 20  
novembre 2008



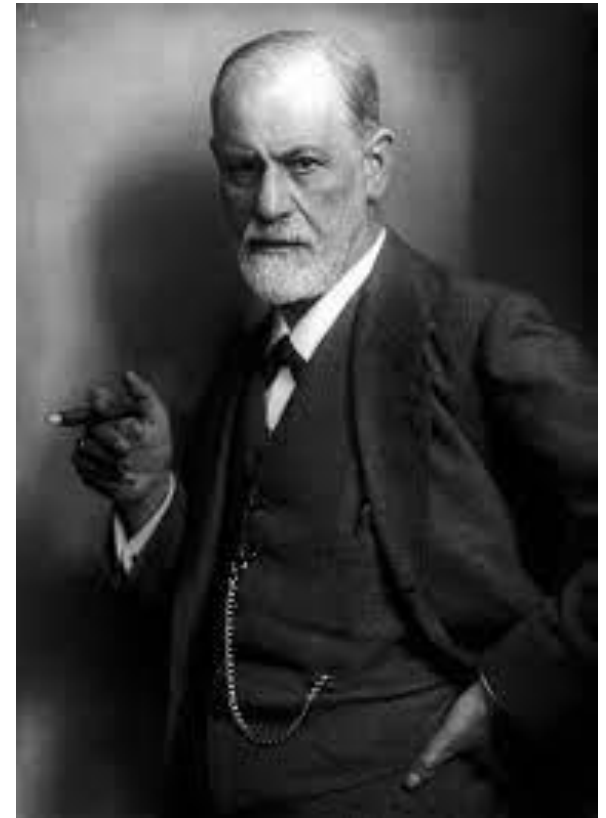
<https://www.forbes.ctab:overallom/power-women/list/#>





*« Très tôt j'avais fait mienne la boutade des **trois professions impossibles** – à savoir : **éduquer, soigner, gouverner**, j'étais du reste suffisamment absorbé par la deuxième de ces tâches ».*

Sigmund Freud



# c) Apport de Machiavel

## *Le Prince* (1513)

- Un manuel de leadership ?
- Chapitres XV à XXII sur les qualités nécessaires à un « prince », toujours soumises :
  - À la **distinction entre éthique et politique** : l'intérêt collectif l'emportant par principe sur l'empathie, celle-ci est amoral : « Il faut savoir entrer au mal, s'il y a nécessité »
  - À la **confusion de l'être et du paraître** : « ...bien peu savent que tu es, tous voient ce que tu sembles »
    - Soupçon que souvent les humains **préfèrent** l'apparence à la réalité
    - Vérité du proverbe : « **L'habit fait le moine** »

## d) Les traits de caractère du/de la leader (enquête réalisée auprès de cadres)

- Clarté de la vision
- Force des principes
- Energie, enthousiasme & combativité, capacité à s'engager & à s'exposer
- Désir d'organiser
- Volonté d'imposer sa vision aux autres
- Plaisir d'être obéi
- Opportunisme
- Ambition individuelle et collective, obsessionnel désir d'excellence
- Capacité à tolérer les ambiguïtés, à évoluer dans des zones grises
- Capacité d'anticipation, d'innovation, « grain de folie »
- Capacité à entraîner les autres – par exemple en les valorisant
- Désir d'énergiser les autres et de les rendre autonomes
- Courage (de faire ce que les autres n'assument pas de faire)
- Capacité à endosser l'ambivalence du désir des autres : à être envié et aimé / à cristalliser les rancœurs et à focaliser les haines, et à jouer le rôle du bouc émissaire,
- Capacité à s'entourer des bonnes personnes
- Empathie : bienveillance, goût des autres, ouverture d'esprit et écoute
- Intégrité, bienveillance,
- Capacité de gestion des conflits
- Culture personnelle & curiosité
- Avoir le bon physique & savoir l'utiliser à bon escient

# Chacun de ces traits est-il...

- Inné ou acquis ?
- Acquis par parcours personnel ou par transmission familiale ou professionnelle ?
- Susceptible de s'apprendre (si on ne l'a pas) ou ne peut pas s'apprendre ?

## ➤ Plutôt masculin ou plutôt féminin ?

NB : sexe ou genre ? Cf. article Molinié 2000 « Virilité défensive, masculinité créatrice », « féminité & muliérité » : dans le cadre du travail, construction d'identités de genre par le biais de la différence des sexes  
<https://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2000-1-page-25.htm>

- *Il est nécessaire de prendre en compte le **caractère historiquement situé de nos représentations** du problème...*

# « Syndrome d'appendice »

## *Appendage Syndrome of leadership*

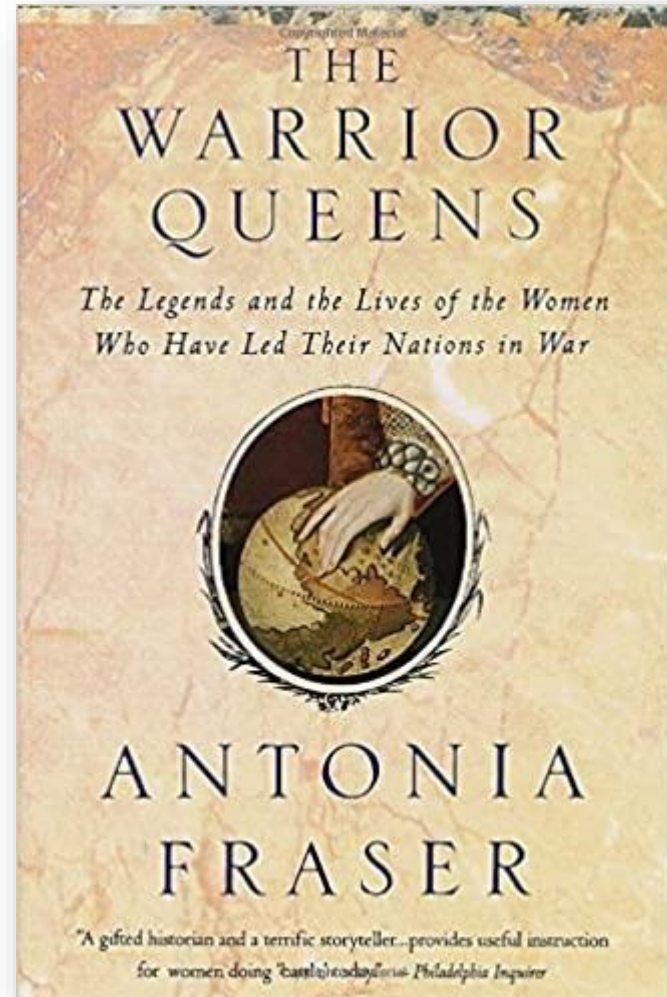
Antonia Fraser (1932 - ), historienne et biographe britannique

### *The Warrior Queens, 1988*

Histoire de différentes reines ou princesses qui ont fait la guerre

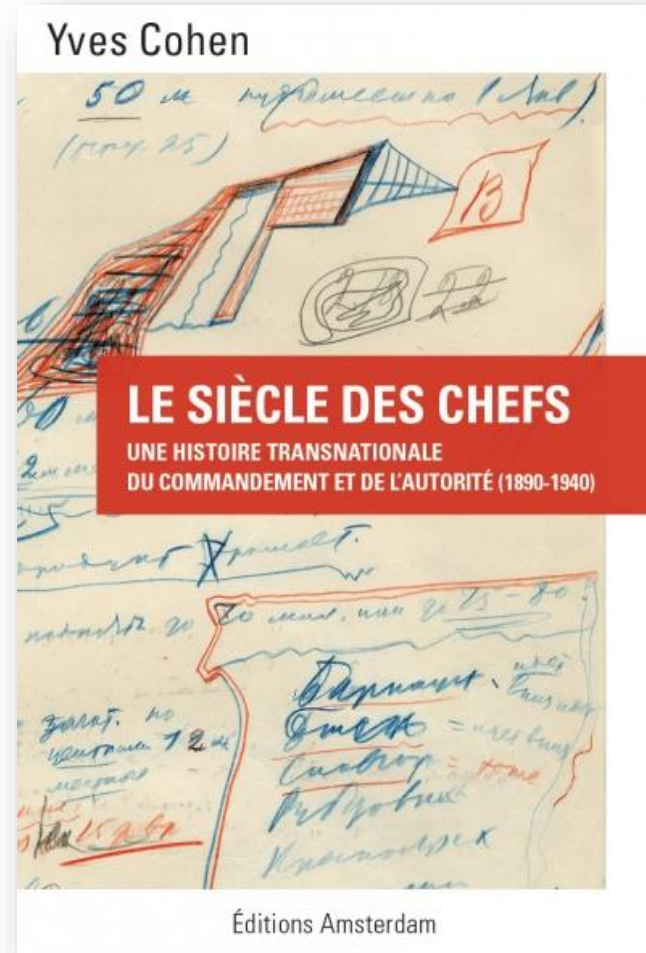
Exemples de leadership féminin dans l'histoire : **femmes parvenues au pouvoir par leurs liens familiaux** (mariage, femme, enfant, etc.) en **s'associant avec un leader mâle** (Cléopâtre, Catherine de Médicis, Catherine de Russie, etc.)

**Pas d'autonomie du leadership féminin avant XXe siècle : Indira Gandhi en Inde**



# Représentation française du chef héritière d'une **histoire**

- Recherches approfondies de Cohen (Yves) 2013
  - <https://journals.openedition.org/nrt/2497>
  - <https://journals.openedition.org/travailemloi/6517>
  - <https://www.cairn.info/revue-d-histoire-moderne-et-contemporaine-2013-4-page-163.htm>
- Alliance du capitalisme (**management tayloriste et fordien**) et de l'autoritarisme (représentation du chef comme d'un **militaire haut gradé à la fois affectueux et exigeant avec « ses hommes »**)
- **Paternalisme**



# Autres commentaires

- Valorisation du modèle du **combat militaire** ou de son équivalent moderne, le **sport de haut niveau**
  - Cf. Ménissier 2017 : Machiavel et le management, une affiliation souvent réalisée à partir d'une image implicite <https://www.cairn.info/revue-rue-descartes-2017-1-page-45.htm>
  - Cf. Calvin, Chakor, Cicut & Dantin 2014 sur leadership entraîneurs SHN <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-6-page-71.htm>
- Une alternative ? le **leadership « bienveillant »** : Raphaël Cohen :
  - <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-1-page-90.htm>
  - <https://www.letemps.ch/economie/raphael-cohen-leader-bienveillant-specialiste-armes-dinnovations-massives>

# Revue de la littérature académique en SHS

- La question n'est pas tranchée s'il existe un leadership spécifiquement féminin
- Ce qui apparaît, ce sont les difficultés des femmes à obtenir les postes, et, une fois en poste, à exercer « normalement »
  - Belghiti-Mahut *et alii* 2014 <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01965541/document>
  - Saint-Michel & Wielhorski 2011 <https://www.cairn.info/revue-agrh1-2011-1-page-13.htm>
- Apparaissent également des stratégies, variées, des femmes en relation avec le pouvoir
  - Meuret-Campfort & Pochic 2010 <https://www.cairn.info/revue-savoir-agir-2010-2-page-43.htm>



# Ce qui complique la tâche

- Les « rôles » ont été distribués par la classe de genre dominante (hommes hétérosexuels)
- Par suite, les femmes, classe de genre dominée, sont dans l'obligation de **composer avec des rôles qui ne sont pas définis par elles-mêmes**
  - Goffman (Erving), *L'Arrangement des sexes* (1979) 2002
  - Bourdieu (Pierre), *La Domination masculine*, 1998
  - Héritier (Françoise) : ***Masculin, Féminin. La pensée de la différence*, 1996** : « valence différentielle des sexes » / domination – violence
    - <https://journals.openedition.org/clio/326>
    - [https://www.youtube.com/watch?v=ZPDoho\\_DUj0](https://www.youtube.com/watch?v=ZPDoho_DUj0)

# ***Le problème du leadership en deux points***

- Un thème central ou fondamental pour penser l'organisation, l'ordre, la dynamique de fonctionnement, l'énergie de la transformation
- Point 1 : apparemment comparable à la **dominance** animale...c'est-à-dire ?

# Détour par l'observation des comportements animaux (éthologie) : socialité animale et relation de dominance



Aristote : L'homme est

– « un animal **plus politique** que n'importe quel insecte et quel animal grégaire »

– « L'animal **le plus politique** »

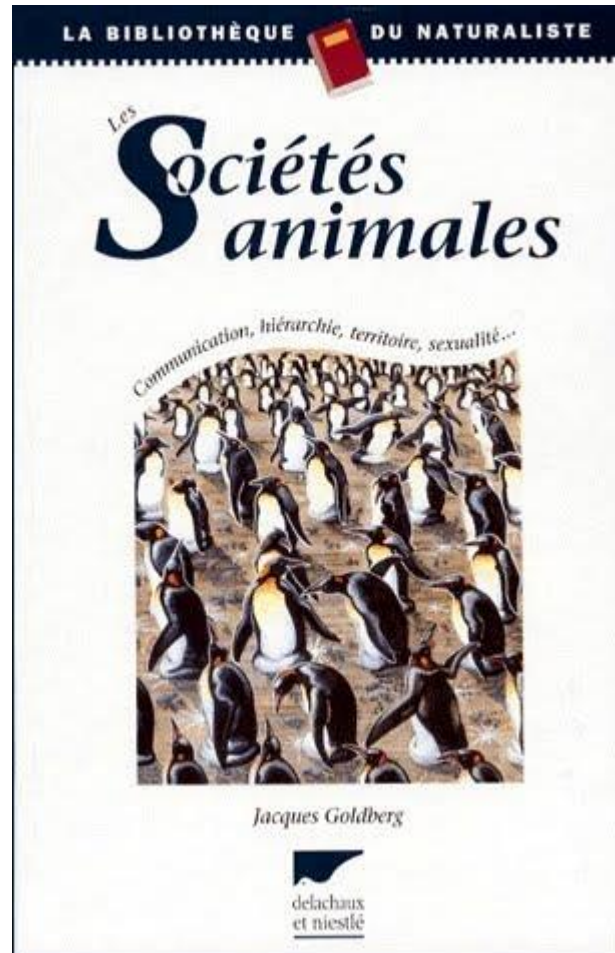
(*La Politique*, chap. 1)



# L'éthologie contemporaine : découverte de la **complexité** de la vie animale

- La tique de Jakob von Huexküll (1864-1944) : concept **d'univers propre** (*Umwelt*) : chaque espèce possède un monde cohérent et sensé
- Konrad Lorenz (1903-1989), parades nuptiales des oies et comportements d'agression = **relation sociales et langagières** des animaux
- Singer (Peter) : *Animal Liberation*, 1975 philosophe australien / thèse du **spécisme** (// racisme et machisme)

Goldberg (Jacques), *Les Sociétés animales. Communication, hiérarchie, territoire, sexualité...*, Lausanne, Delachaux et Niestlé, 1998



# Le problème qu'affronte Goldberg : Comment définir le « phénomène social » (PhS) dans le règne animal ?



# « Paramètres » du PhS chez l'animal selon Goldberg

- Constats de la socialisation :
  - Interattraction ou attraction mutuelle : avec émission / réception de stimuli
  - « Appétition sociale » : sans stimuli (besoin de l'autre)
- « Effets de groupe » => **régulations collectives sur un territoire** :
  - reproduction,
  - migration,
  - établissement de la **dominance**
- Marqueurs naturels (visuels, olfactifs, etc.) + comportements (intimidation, soumission, etc.)
  - Comportements quasiment ritualisés
- **La dominance permet la mise en ordre du groupe par la hiérarchisation** : stabilisation du territoire, régulation de l'alimentation et de la reproduction (temporaires)
  - Femelles ou mâles dits « dominants » ou « alpha »

# La dominance est-elle **genrée** ?

Réponse académique : ce n'est pas clair...

- Guillo 2015 & 2016 : quel rôle pour les animaux en sciences sociales ?
  - <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-2015-1-page-135.htm> /
  - <https://www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2016-2-page-351.htm>
- Michalon 2017 : les « *animal studies* » sont porteuses de promesses « réparatrices » pour l'humain <https://www.cairn.info/revue-anthropologie-des-connaissances-2017-3-page-321.htm>
- Kreutzer 2012 : peut-on exporter la notion de genre aux animaux ?  
Opération théorique nécessaire et peu aisée  
<https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2012-1-page-218.htm>
- **Despret 2009 : la hiérarchie de la dominance chez les primates : un mythe et une projection typiquement humains ?**  
<https://www.cairn.info/revue-ethnologie-francaise-2009-1-page-45.htm>



# Point 2

- Une notion absolument **pas qualifiée**
- D'un point de vue typologique : **de l'influence à l'emprise**, de quoi parle-ton ?
- D'un point de vue éthique
  - **Qu'est-ce qu'une bonne/mauvaise conduite de leadership ?**
  - De quel point de vue : **efficacité ou moralité ?**
- Pour sortir de la difficulté, repartir d'une notion classique et apparemment mieux identifiée : **l'autorité**

# Leadership et autorité

- Leadership : exercer une influence
- Autorité : terme traditionnellement utilisé pour désigner **l'influence la moins discutable**
  - Sur le plan des relations interpersonnelles / managérial
  - Sur le plan de la maîtrise d'un savoir-faire
  - Sur le plan moral et politique
- Aujourd'hui : **légitimité** (démocratique) plutôt qu'autorité
  - Cf. Pierre Rosanvallon, *La Légitimité démocratique. Impartialité, réflexivité, proximité*, Paris, 2008

# Autorité et légitimité : quelles différences ?

## ➤ **Légitimité :**

- fait d'être investi par une hiérarchie en place
- capacité de **se justifier de manière convaincante** aux yeux du public, d'une manière suffisamment convaincante pour que les propositions que l'on veut faire adopter soient considérées comme acceptables

## ➤ **Autorité :**

- vise quelque chose **de plus essentiel**, à savoir une qualité intrinsèque qui paraît s'attacher à la chose ou à l'être qui en est investi,
- Manifeste de **l'expérience**, mais réfléchi/enrichie,
- de telle sorte que l'un et l'autre disposent d'une sorte **d'aura mystérieuse**, ou bénéficient d'une **force propre contraignant à l'acquiescement**

# Deux sortes de figures



# Exercice : figures de légitimité ou d'autorité ?



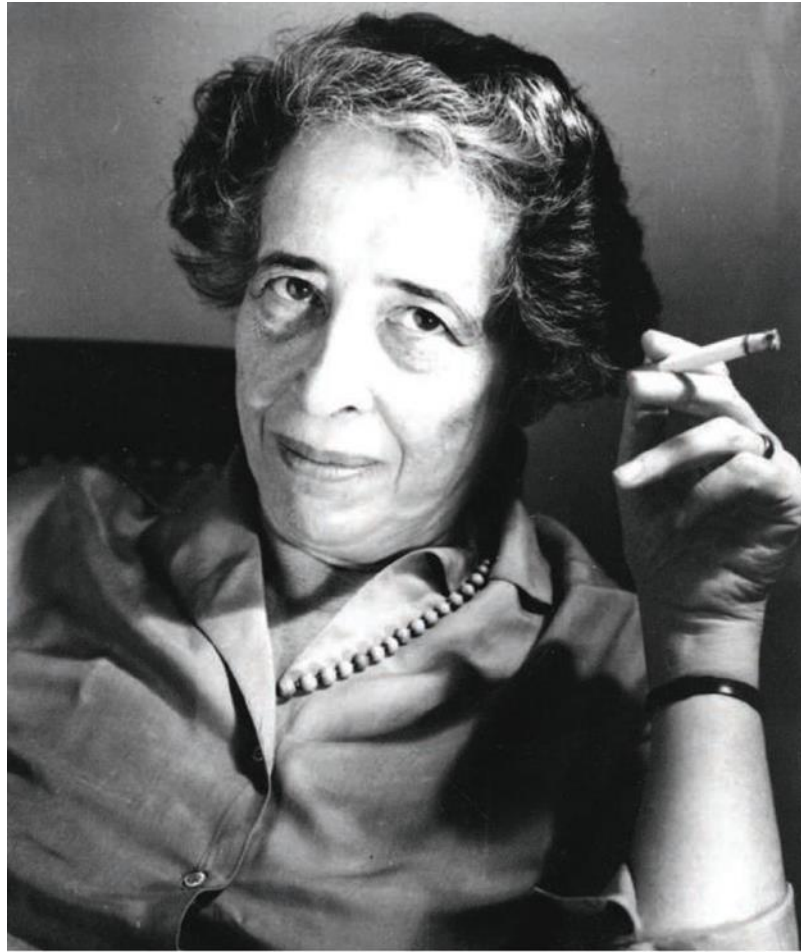
[https://www.youtube.com/watch?v=nqFwTfj\\_Sks](https://www.youtube.com/watch?v=nqFwTfj_Sks)



# Deux **pouvoirs** différents

- La légitimité fait appel
  - À la raison
  - À la loi
- L'autorité fait appel à autre chose :
  - À la **fascination / mystère**
  - Au **respect (de l'expérience)**

Diagnostic de Hannah Arendt  
« Qu'est-ce que l'autorité ? »  
(*La Crise de la culture*, 1968)



Autorité pour Hannah Arendt :

capacité à se faire obéir sans que la liberté d'autrui soit lésée (vs « autoritarisme »)

Or, « l'autorité a disparu du monde moderne »

- Autorité selon les Anciens : basée sur « la fondation dans le passé » (tradition)
- Pierre angulaire => monde stable et durable
- « Perte des assises du monde » + mutabilité croissante => « univers protéen, où n'importe quoi peut à tout moment se transformer en quasiment n'importe quoi »
- Cf. *Les Origines du totalitarisme*, 1951 : dans le camp de concentration, « tout est possible », car « la terreur est la loi du mouvement »



# Arendt face au mystère de l'autoritarisme

- *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal* (1963) :
  - Rappel des faits : l'action d'Eichmann, sa capture et son procès
  - Le concept de « banalité du mal »
  - Extension par la psychologie expérimentale : l'expérience de Stanley Milgram (1962)
  - La « servitude volontaire » selon La Boétie (1576)
    - En complément : Abensour (Miguel), « Du bon usage de l'hypothèse de la servitude volontaire ? », *Réfractations*, n° 17, 2006  
<https://refractions.plusloin.org/IMG/pdf/1705abensour.pdf>

# *Le monde perdu de l'autorité*

- Capacité de l'*auctoritas* à « augmenter » celui qui en est investi, selon l'étymologie (verbe *augere*)
- « L'augmentation » due à l'autorité traduit un surcroît :
  - en termes de légitimité et en termes d'influence dans les affaires humaines,
  - en regard de ce qui est vénérable, car l'autorité n'est jamais indépendante du poids du passé sur le présent : « l'autorité, au contraire du pouvoir (*potestas*), avait ses racines dans le passé, **mais ce passé n'était pas moins présent dans la vie réelle de la cité** [*in the actual life of the city*] que le pouvoir et la force des vivants »
- Crise de l'autorité : perte d'actualité de la tradition dans le présent => **plus d'augmentation possible**
- Conséquences sur la politique et l'éducation aujourd'hui...

# *La solution d'Arendt :*

La clé des problèmes se trouve

dans l'activité & la pensée politiques

- Retrouver la force fondatrice des mouvements collectifs : *De la Révolution* (1965)
- **Penser politiquement** : organiser mieux le monde humain et les rapports sociaux
  - **Repenser la place et la nature du travail** : *The Human Condition, Condition de l'homme moderne* (1958)
  - Rester humain dans un monde saturé de procédures !

# *Repenser la coopération*



# Rôle majeur de la confiance

- Qu'est-ce que la confiance ?
- Accorder du crédit aux autres
- Estimer qu'ils ne vont ni nous tromper ni nous trahir
  - vision naïve de la confiance

# Hypothèses

- Ce **qui favorise et entretient la confiance**, c'est
  - la circulation de l'information,
  - sa mise à disposition préalable,
  - Faire sentir qu'elle n'est pas cachée par principe
- (non le fait que tout le monde soit en accord)
- Ce **qui dégrade la confiance**, c'est
  - le manque de clarté,
  - le défaut d'information sur les intentions

# Richard Sennett



- Né en 1943
- Professeur de sociologie à NYC
- Élève de Hannah Arendt
- Époux de Saskia Sassen, « The Global City »
  - Sensibilité commune aux cultures urbains
- Violoncelliste et chef d'orchestre
  - Dimensions de l'écoute
  - Recherche de ce qui permet la coordination

La question qu'affronte Sennett :

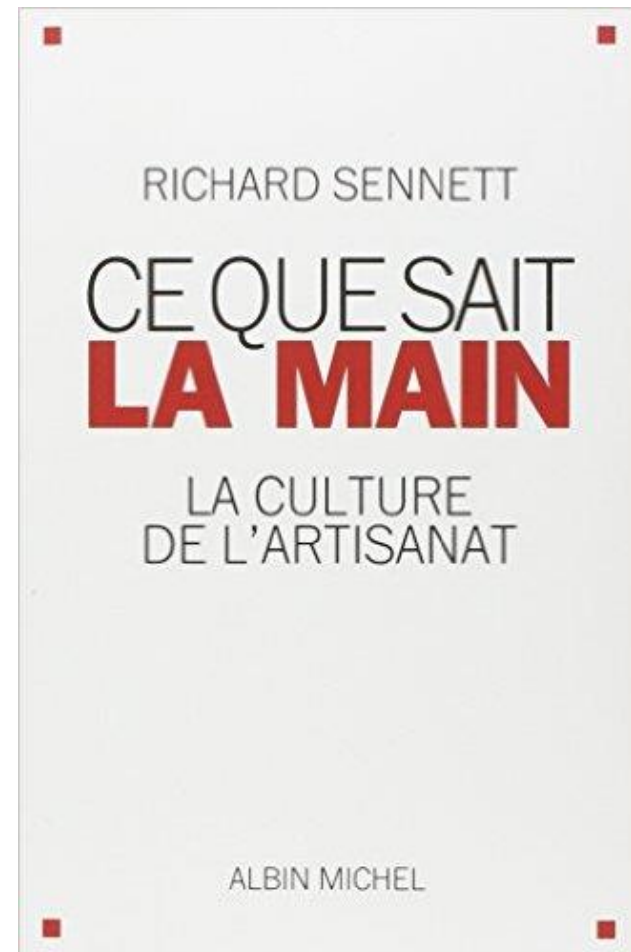
De quelles compétences ont  
besoin les humains dans la vie  
quotidienne ?

➤ Sa réponse en 2 ouvrages :



# *The Craftsman, 2008*

- « La tête et la main sont séparées intellectuellement, mais aussi socialement » (p. 65)
- *Le Travail sans qualités* (2000) et *La Culture du nouveau capitalisme* (2008) : dégradation des formes pratiques de socialisation



« Le métier (*the Craft*) désigne un élan humain élémentaire et durable, le désir de bien faire son travail en soi. Il va bien plus loin que le travail manuel qualifié » (p. 20)

# TOGETHER

*The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*



Richard Sennett

*author of The Craftsman*

RICHARD SENNETT

# ENSEMBLE

POUR UNE ÉTHIQUE  
DE LA COOPÉRATION

ALBIN MICHEL

*Together - The Rituals, Pleasures and  
Politics of Cooperation, trad. 2014*

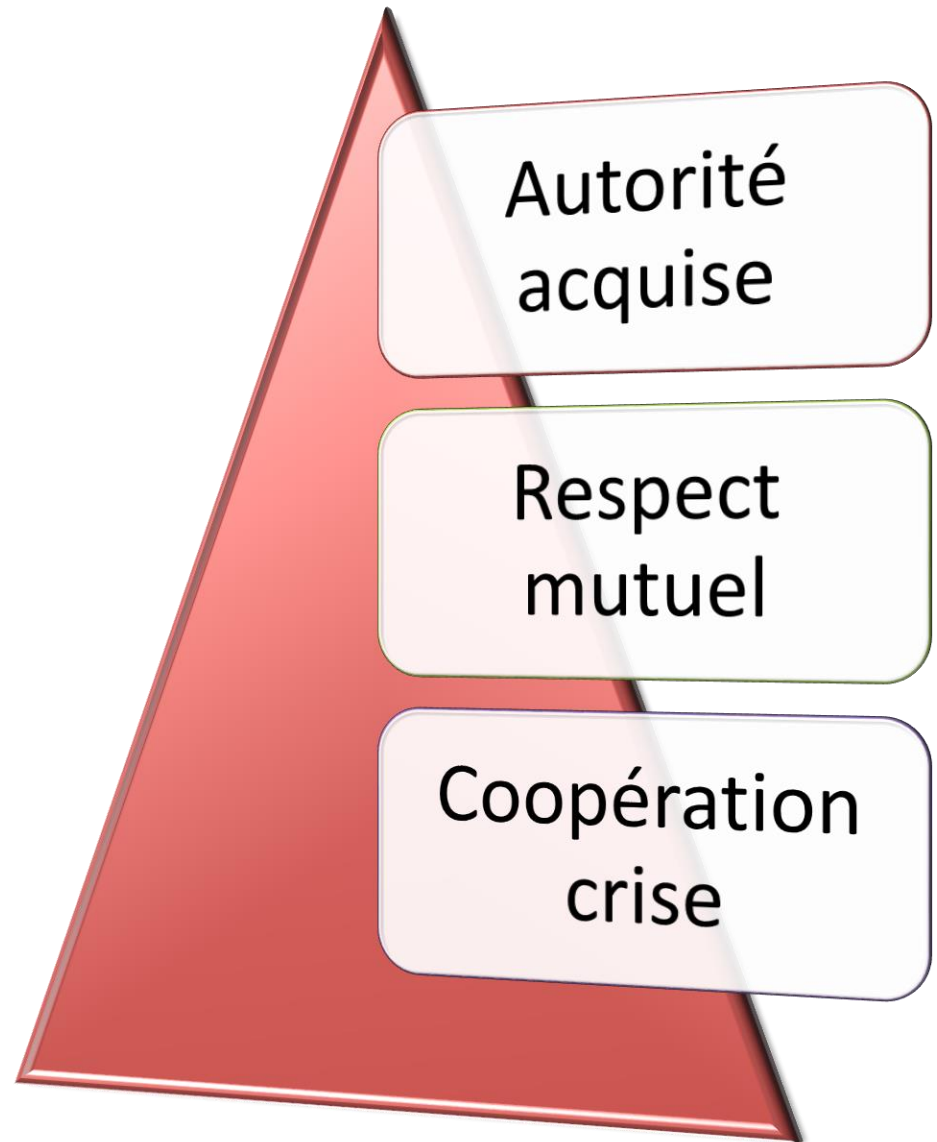
La coopération  
est « le fondement du  
développement humain »

« Notre société moderne n'honore pas le 'bien faire' comme elle le devrait »

« Dans la société moderne émerge un type de caractère particulier : la personne incapable de gérer des formes d'engagement social complexes et exigeantes et qui donc se met en retrait. Perdant le désir de coopérer avec les autres, elle devient un "moi non coopératif" »  
(p. 235)

« Éthique de la coopération » ?

Le triangle de l'activité sociale



« Que ce soit à l'usine ou au bureau, un triangle social de ce type ne transforme pas le travail en Paradis mais il fait du travail autre chose qu'une expérience sans âme ; il fait contrepoids à l'isolement formel.

Ce genre de triangle social crée la civilité dans un atelier ; une civilité entre travailleurs et patrons ».

# L'objectif pour une éthique de la coopération

Passer de la « coopération affaiblie »  
à la « coopération renforcée »

Fonder la coopération sur des  
pratiques instituant une réciprocité  
durable

Instaurer les solidarités à partir des  
expériences fortes





*Merci pour votre  
attention !*

