

Tyler Kleinbauer et John Antonakis

Un groupe sans leader est-il réellement sans leader ?

Qu'est-ce que le leadership? Est-ce une position formellement appointée? Une action, comme prendre des initiatives dans une situation compliquée? Le leadership a été défini comme *un processus formel ou informel d'influence des buts et objectifs. Ce processus est ancré dans un contexte spécifique qui advient entre un leader et un suiveur, un groupe de suiveurs ou une institution* (*The Nature of Leadership*, p.5)

Il est également très important de séparer le concept du leadership d'autres concepts parfois liés comme le pouvoir qui se réfère aux *moyens* que les leaders ont à leur disposition et le management qui est *centré sur les tâches* et sur l'accomplissement d'échanges bureaucratiques plutôt que sur des valeurs et l'accomplissement d'une vision. Nous avons brièvement délimité les contours du leadership et pouvons maintenant réfléchir à la question posée dans le titre: «*Un groupe sans leader est-il réellement sans leader?*» Nous pourrions penser que oui. En effet, il est possible de trouver de nombreux exemples de groupes semblant être sans leader.

Exemple ou contre exemple?

Un exemple serait l'orchestre symphonique «Orpheus» à New York qui réalise son concert sans chef d'orchestre. Mais regardons cet exemple de plus près: est-il vraiment représentatif? Pouvons-nous utiliser cet exemple pour réfléchir à une situation d'équipe sans leader? Premièrement, cet orchestre est composé de musiciens professionnels extrêmement talentueux. Ensuite, ces musiciens sont hautement entraînés et ont une forte cohésion de groupe. Finalement, lors de concerts, les musiciens ont toujours leur partition devant eux, qui agissent comme repères. Ainsi, nous pouvons voir qu'un orchestre de ce type s'apparente plus à un groupe d'individus réalisant une tâche complexe mais routinière qu'à un groupe de travail cherchant à atteindre un objectif de manière efficace et coordonnée dans un contexte dynamique.

En réalité, nous nous rendons compte que le processus de leadership est toujours présent; il y a toujours une relation asymétrique leader-suiveur qui émerge, même dans les sociétés les plus égalitaires comme certaines communautés de chasseurs-cueilleurs. Cette relation émerge généralement en raison d'un différentiel de compétence. Par exemple, c'est

le meilleur chasseur qui dirigera la chasse, l'ainé le plus sage qui résoudra les conflits internes et le guerrier le plus féroce qui mènera la guerre (Von Rueden & Van Vugt, 2015). On voit donc qu'il y a toujours du leadership qui émerge dans des situations sans leader formel. Cette conclusion est soutenue par une étude de Smith et collègues de 2016 qui montre une tendance humaine à fonder le leadership sur la compétence et l'expertise technique.

Homo leaderus

Mais, au fond, *à quoi sert le leadership?* En effet, l'importance du leadership nous paraît évidente, mais il peut être difficile de mettre le doigt exactement sur ce qu'il accomplit. A son niveau le plus fondamental, le leadership existe pour résoudre des problèmes de coordination entre plusieurs individus. En effet, il est très difficile d'être sur la même longueur d'onde sans l'influence d'un leader pour modeler et faire converger les attentes. Ainsi, le leadership peut avoir un effet radical lorsqu'il y parvient. Nous pouvons le voir dans une expérience réalisée par Antonakis et collègues, qui est en cours de publication. Dans cette expérience, les participants ont joué à un jeu de type «bien public» dans deux différentes conditions et dans une condition contrôle; avec un leader peu charismatique, avec un leader très charismatique et sans leader. Dans ce jeu, chaque joueur détient de l'argent et doit décider s'il souhaite contribuer à un pot commun. Il a été trouvé que les contributions au pot commun augmentent de manière substantielle lorsqu'il y a un leader pour coordonner. Par ailleurs, les contributions ont augmenté de plus de 40% lorsque le leader était très charismatique. À quoi cette augmentation est-elle due? A une convergence des croyances des participants vis-à-vis de la contribution des autres. Le leader a réussi à résoudre le problème de coordination.



Le leadership est donc réellement universel chez les espèces sociales, des insectes aux humains.

Mais le leadership n'existe pas uniquement chez les êtres humains. En effet, il existe même chez des espèces telles que les abeilles, qui sont très éloignées de nous génétiquement. Lorsqu'une abeille retourne à sa ruche après avoir trouvé une zone riche en nectar, elle réalise une danse pour les autres abeilles. Elle vole de haut en bas et de gauche à droite, dans la forme d'un huit, en gigotant son abdomen. Cette curieuse danse est en fait une manière de communiquer avec les autres abeilles, c'est-à-dire qu'elle indique l'emplacement et la qualité d'une zone prometteuse (Riley, Greggers, Smith, Reynold & Menzel, 2005). La direction vers laquelle l'abeille fait face indique la direction du site relativement à l'emplacement du soleil. La durée de la danse indique la distance à parcourir afin d'y accéder ainsi que la qualité du site. Nous voyons donc que l'abeille danseuse agit en tant que leader, jouant le rôle d'éclairceuse pour le reste de la ruche. De surcroît, ce sont les meilleures danseuses qui recrutent le plus de suiveurs, engendrant ainsi une dynamique de groupe très efficace.



Tyler Kleinbauer est doctorant dans le programme de management de la Faculté des Hautes Etudes Commerciales à l'Université de Lausanne, où il a également obtenu son Bachelor et Master en management. Il réalise actuellement des recherches sur le leadership.



John Antonakis est professeur de Comportement organisationnel et directeur du Programme doctoral en management à la Faculté des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne. Il a obtenu son Doctorat en Gestion d'entreprise et Sciences des décisions à Walden University (avec spécialisation en leadership) et a réalisé un Post-doctorat en Psychologie à Yale University (avec spécialisation en Développement du leadership). Il effectue actuellement ses recherches sur le leadership charismatique (mesure et conséquences).

Un concept vieux comme le monde

Il semblerait donc que le leadership existe pour résoudre ce genre de problème. Mais comment pouvons-nous en être sûrs? Pour cela, il faut prendre le point de vue darwinien et se poser la question: «*Quel avantage, au niveau de la survie et de la reproduction, le leadership procure-t-il?*» Le genre *homo* existe depuis 2.5 millions d'années. Nous vivons dans des petits groupes familiaux de chasseurs-cueilleurs hautement égalitaires et nous étions semi-nomadiques. Nous devons souvent nous déplacer d'un point A à un point B et, en ce temps-là, cela représentait un danger considérable dû aux prédateurs et autres animaux sauvages. C'était donc adaptatif de se déplacer en groupe (King, Johnson & Van Vugt, 2009). Mais où se déplacer? Et quand? Le leadership apporte une réponse à ce problème. En fait, le leadership ayant pour but la coordination des mouvements de groupes a été documenté à travers le royaume animal, chez les insectes sociaux comme nous venons de le voir, mais aussi chez les mammifères, les oiseaux et même les poissons (Couzin et collègues, 2005; King et collègues, 2009; Smith et collègues, 2016). Bien entendu, le leadership exhibé par ces espèces est bien plus simple que le processus de leadership humain, cependant les fondements sont les mêmes. D'ailleurs, le leadership ne nécessite pas de règles décisionnelles complexes pour émerger, il suffit de deux conditions très simples. Des

différences entre les individus comme «avoir faim» ou «être téméraire» qui pousseront certains à agir avant les autres et des règles décisionnelles simples telles que «Si tu as faim, déplace-toi» et «Reste près de tes camarades». L'union de ces deux conditions est ce qui gouverne le leadership chez les mammifères herbivores vivant en troupeau, les poissons vivant en bancs ou encore les oiseaux volant en nuées. Une fois mis en place, ces mécanismes rudimentaires ont pu évoluer pour résoudre des problèmes sociaux et de coordination plus complexes. Chez les premiers humains, le leadership a permis par exemple le maintien de la paix et la résolution de conflits, l'acquisition et la gestion de nouvelles ressources, la planification de guerres et de raids ou encore l'enseignement et le transfert de compétences (*The Nature of Leadership*, p. 197).

La survie de l'espèce

L'hypothèse ici est que le leadership efficace a permis une augmentation de la survie et de la reproduction du groupe à travers la résolution de problèmes de coordination. Imaginez par exemple deux tribus d'humains ancestraux vivant dans la même région et étant en compétition pour les mêmes ressources. La première tribu souffre de discorde interne et prend de mauvaises décisions de groupe. La seconde a une forte cohésion interne et prend des décisions de groupe efficaces. Avec le temps, c'est le second groupe qui l'emportera. Et, de cette

manière, les mécanismes cognitifs promouvant le leadership ont pu se répandre dans la population (Van Vugt et collègues, 2008). Le leadership est donc réellement universel chez les espèces sociales, des insectes aux humains. Il a émergé à partir de règles décisionnelles simples et a évolué pour résoudre des problèmes de coordination plus compliqués pour atteindre son paroxysme de complexité chez l'humain. Aujourd'hui, les problèmes de coordination sont omniprésents, à tel point qu'il est nécessaire qu'un leader émerge. Ainsi, bien qu'il puisse sembler qu'un groupe soit «sans leader», nous pouvons conclure que cela est faux. Un groupe sans leader n'existe pas vraiment.

Références

Antonakis J. & Day D.V. (Eds.), *The Nature of Leadership*, 2017, Sage publications.; Antonakis J., d'Adda G., Weber R., Zehnder C., «*Just Words? Just Speeches?*» *On the economic value of charismatic leadership*, In Press; Couzin I.D., Krause J., Franks N.R. & Levin S.A., 2005, *Effective leadership and decision-making in animal groups on the move*. *Nature*, 433(7025), 513; King A.J., Johnson D.D. & Van Vugt M., 2009, *The origins and evolution of leadership*. *Current biology*, 19(19), R911-R916; Riley J.R., Greggers U., Smith A.D., Reynolds D.R. & Menzel R., 2005, *The flight paths of honeybees recruited by the waggle dance*. *Nature*, 435(7039), 205; Smith J.E., Gavrillets S., Mulder M.B., Hooper P.L., El Mouden C., Nettle D., ... & Van Vugt M., 2016, *Leadership in mammalian societies: Emergence, distribution, power, and payoff*. *Trends in ecology & evolution*, 31(1), 54-66; Van Vugt M., Hogan R. & Kaiser R.B., 2008, *Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past*. *American Psychologist*, 63(3), 182; Von Rueden C. & Van Vugt M., 2015, *Leadership in small-scale societies: Some implications for theory, research, and practice*. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 978-990.