

## **Le Leadership entretient-il la servitude volontaire ?**

*Une réflexion sur le leadership et la liberté dans les organisations*

Dans « le Discours de la Servitude volontaire », paru en 1574, Etienne de la Boétie nous propose une réflexion très moderne sur le pouvoir et la liberté, à la fois humaniste et pré-systémique, qui fait réfléchir encore aujourd'hui sur la notion de leadership.

Il énonce que le pouvoir ne repose pas sur la force mais sur le « consentement des dominés », sur l'adhésion consciente et inconsciente des peuples. Le pouvoir est donc pour lui « produit par l'obéissance », car le chef est résolument seul face au groupe et ne possède que ce que celui-ci lui donne. Pour Etienne de la Boétie, l'homme est naturellement libre mais s'habitue à servir, pour s'inscrire dans un système et obtenir en échange sécurité, confort et divertissement.

Dans notre société post-moderne on parle du phénomène similaire de l'aliénation, non forcément sous forme de soumission consentie à quelque uns, mais à des réseaux plus diffus : médias, réseaux sociaux, surveillance numérique, injonctions de la société de consommation et du divertissement. Dans ce contexte nous ne pouvons que constater que notre servitude est librement consentie !

**Si nous transposons cette réflexion au champ des organisations, cette notion d'illusion de liberté appelle la question suivante : le leader qui offre son leadership à un collectif renforce-t-il la servitude volontaire de ses équipes ?**

**La question est paradoxale. Le leadership en effet est bien différent du pouvoir :** il suppose pour l'exercer un certain affranchissement du modèle d'autorité vertical, une prise de liberté personnelle pour le leader, désirable, qui permet d'incarner une direction et des convictions sans les imposer. Il représente également un modèle relationnel transactionnel, dans lequel l'échange, l'écoute et l'accord sont au cœur, donc un consentement apparent. Il entraîne en théorie le désir des équipes de s'identifier à un idéal commun et de contribuer à une aventure collective. Dans cette vision, les qualités personnelles et compétences du leader sont au centre.

Mais incontestablement il n'est point de leader sans équipe, et au-delà du leader il existe une relation au leader, et des attentes de leadership de la part d'un collectif. Ces attentes créent une place pour qu'un leader émerge. Par ailleurs les comportements de coopération et de déférence des membres renforcent la confiance du leader et donc son leadership.

Dans cette relation leader-équipe, si la liberté est une illusion collective, les collaborateurs sont-ils vraiment libres en suivant leur leader, qui par ailleurs est lui-même aliéné ? Autrement dit dans une société où le pouvoir et la soumission sont intériorisés, est-il possible d'être réellement sujet ?

Le bon leader pourrait être celui qui nous permettrait de consentir une servitude plus douce ou plus gratifiante, qui nourrirait nos besoins de sécurité, de confort et d'inspiration, plus importants à nos yeux que la liberté.

Bien entendu cela interroge, au-delà du rapport au leader, le rapport au travail et la part d'asservissement qu'il représente pour les êtres humains, tandis qu'ils sont maintenant de plus en plus développés et conscients du monde.

Par ailleurs, les peurs, les angoisses éco-sociétales peuvent nous pousser à rechercher des leaders « rassurants », sûrs d'eux en apparence, pouvant prendre des positions « tranchantes », voire sans « états d'âme » pour nous protéger des dangers. Si l'on suit la Boétie, ce sont ces peurs mêmes qui peuvent faire émerger de nouveaux tyrans dans les organisations !

Le concept de symbiose en psychologie est éclairant de ces pressions que le groupe exerce sur le leader et réciproquement : une forme de dépendance psychique mutuelle qui peut exister au sein d'un groupe. L'individu peut ainsi renoncer à son autonomie pour se fondre dans le groupe ou obtenir de la sécurité, ce qui est d'ailleurs la base primitive de tout lien ! Jacqui et Aaron Schiff ont abordé la notion de **symbiose sociale** dans un groupe familial puis social, dans lequel les frontières psychiques<sup>1</sup> de chaque individu peuvent devenir floues, l'autonomie diminuer, et l'identité de chacun dépendre du leader ou du groupe. Le leader peut lui aussi dépendre de son collectif pour se sentir exister ou répondre à ses besoins psychologiques. La symbiose sociale conduit alors au conformisme, à la perte de libre arbitre, et renforcer la servitude volontaire de chacun qui souhaite être accepté et sécurisé.

### **Le leader peut-il éviter la relation symbiotique avec son collectif, et préserver des frontières propices à la pensée et au libre arbitre de chacun ?**

Le leader peut s'attacher à répondre aux besoins du collectif, - réassurance, sens, écoute, inspiration...- tout en préservant les frontières psychologiques entre lui-même et son collectif, et entre les personnes, de manière à ne pas prendre en charge ni à réprimer les désirs. Avec ces frontières la pensée et le désir de chacun peuvent exister au sein du groupe et cela passe par le fait, pour le leader, de :

- Proposer une qualité de lien et de confiance, qui laisse un champ d'autonomie,
- Faire s'exprimer les attentes, les points de vue, accueillir le « non » comme une manière de dire « Je »<sup>2</sup>, sans pour autant encourager l'opposition,
- Transmettre ses attentes et sa vision, sans utiliser la peur, ni la séduction,
- Partager l'information avec la transparence qui est possible,
- Offrir un support, sans surprotection,
- Autoriser, encourager à penser par soi-même et à garder une distance critique, permettre au groupe d'occuper une « place pensante »,
- Offrir un cadre aidant et clair, non pas bridant.

En posant ces principes généraux, ne sommes-nous pas en train de poser là un modèle réducteur de liberté pour le leader et ses équipes ?! Impossible d'échapper à notre conditionnement ! Ils sont en tous cas à prendre comme quelques grosses pierres sur un chemin à construire pour chaque manager, en fonction de sa sensibilité, sa trajectoire, ses valeurs, chemin qui va permettre le développement de l'interdépendance et des identités au sein du groupe.

Si la servitude volontaire est intrinsèque à la condition de l'homme en société, et le leadership des managers le vecteur involontaire des injonctions d'une société, **le leader, quel que soit son niveau dans l'organisation, peut en conscience chercher à activer pour son collectif des leviers du libre arbitre et du consentement. Autrement dit, il existe une marge de liberté, qui est à exploiter, face au déterminisme social et culturel.**

---

<sup>1</sup> Le psychanalyste autrichien Paul Federn sera un des premiers auteurs à poser le principe de frontières psychiques, de frontières du moi.

<sup>2</sup> Etienne de la Boétie dans le « Discours sur la Servitude Volontaire » propose comme issue face à la servitude volontaire la résistance pacifique par le retrait du consentement, qui inspirera plus tard d'autres mouvements comme celui d'Indira Gandhi.

Cela nécessite également que les membres de l'équipe ainsi que la culture environnante soient prêts à accueillir la démarche. La recherche de relation symbiotique par les membres, parfois présente dans la culture même, - stratégies conscientes et inconscientes visant la prise en charge par le leader des besoins individuels et l'apport d'une pensée à exécuter -, pourra parfois rendre la tâche difficile. Le leader pourra tout du moins créer des conditions favorables à un certain développement de conscience pour chacun, sur l'évolution de l'entreprise, et la possibilité d'exprimer sa position sans être jugé.

**Enfin, au-delà de cette fonction d'éveil des consciences, le leader participe à alimenter le besoin d'idéaux des membres.** Même à l'heure d'un certain désenchantement, en lien avec notre conscience de notre responsabilité sur cette terre, l'être humain a toujours besoin de croire à des idéaux et de contribuer à des projets collectifs, pour espérer, se sentir affilié et inscrire son action dans quelque chose de plus grand que lui. Le leader est un passeur incarné de ces perspectives, indispensables pour mettre le collectif en énergie, et permettre à chacun de se sentir appartenir à un équipage dont la destination fera rêver.

### **Violaine Isaac**

Chercheuse en Leadership

Superviseuse

Senior Executive Coach

CEO du cabinet Be and Become