

Psychologie Autorité

## Pourquoi aimons-nous les chefs ?

Nous les aimons un peu, beaucoup, passionnément, à la folie... Pas du tout, parfois ! Mais pourquoi nous soumettons-nous si volontiers à leur autorité ? La psychologie contemporaine a amplement décrypté cette énigme.



Les dirigeants nord-coréens ou comment être chef de père en fils. Ici Kim Jong Il, en 2008 ©Eric Lafforgue. All rights reserved 2025/Bridgeman Images

Gaaaaarde à vous !!!

En 1576, dans son Discours de la servitude volontaire, La Boétie cherchait pourquoi tant de gens se soumettent à un pouvoir qu'ils n'apprécient pas. Rien n'interdit d'inverser la question et de se demander pourquoi il nous arrive d'apprécier quelqu'un auquel on se trouve soumis par la

hiérarchie, quand on n'est pas spécialement masochiste... Pourquoi aime-t-on une figure d'autorité ? Voici quelques réponses ni exhaustives ni exclusives.

La première raison est simple : on ne réfléchit pas. Si La Boétie pointait la force de l'habitude ; les psychologues d'aujourd'hui incriminent les biais cognitifs, ces raccourcis automatiques de la pensée dont nous faisons preuve quasiment non-stop à notre insu, et qui nous font juger de tout et n'importe quoi à l'emporte-pièce. Le « biais de mérite » serait le principal fautif. Que nous souffle-t-il ? Qu'on ne peut tout de même pas devenir chef tout à fait par hasard ! Il y a forcément une justice ! Le biais de mérite se déploie notamment quand le chef est un brave bougre, qui ne casserait pas trois pattes à un canard, mais que ses subordonnés ne parviendraient jamais à détester, qu'il s'agisse d'Abraracourcix, du preux Gerber veillant sur ses ouailles de la gendarmerie de Saint-Tropez, ou même, rétrospectivement, du si sympathique Jacques Chirac avec sa tête de veau en bandoulière. C'est tautologique : on aime le chef parce que c'est le chef. Il est forcément plus compétent qu'il en a l'air. S'il est débonnaire et qu'on ne ferait pas mieux que lui, autant le laisser tenir les rênes. Quand on n'a pas confiance en soi, on écoute.

On l'aime d'autant plus qu'il est comme nous, qu'on se reconnaît en lui. L'aimer, c'est s'apprécier à travers lui, comme l'observe la théorie de l'identité sociale développée par Henri Tajfel et John Turner à l'université de Bristol dans les années 1970. Qu'elles soient patriotiques, morales ou autres, le chef a vocation à incarner nos valeurs.

## **Le nombril de NOTRE monde**

Il arrive même qu'on reconnaisse en lui non pas celui que nous sommes, mais celui que nous aimerions être. Le voici alors un exemple, une référence. Certains eurent beau le conspuer comme un traître quand il vola à Londres ou céda l'Algérie, le général de Gaulle fait désormais l'unanimité. Le chef qui bénéficie d'un tel amour constitue la tête de gondole du groupe. C'est nous, en mieux.

Cet effet d'identification fonctionne à plein régime avec un leader clivant, selon des mécanismes syllogistiques. Par exemple : *« Je ne me reconnais pas dans le système, or le système ne se reconnaît pas dans Donald Trump, donc je me reconnais dans Donald Trump. Plus on l'attaque, plus on*

*m'attaque, et plus je le défends, lui qui se bat pour moi.* » Un tel chef donne un sentiment de maîtrise. Non content de dominer ses émotions, il montre la direction parce qu'il voit loin, son royaume n'est pas de ce monde. D'ailleurs, Elon Musk ne convoite-t-il pas les clés de la planète Mars ?

Que le chef semble marcher sur les eaux comme Obama ou jeter un pavé dans la mare comme Trump, l'effet de halo constitue un autre biais cognitif. Il induit la tendance à parer le chef de toutes les qualités, façon tache d'huile. Il démultiplie le charisme et le fait rimer avec héroïsme. Le chef apparaît unique entre tous, et, s'il le faut, seul contre tous. Quand Trump, encore lui, se fait seulement égratigner l'oreille par un tireur embusqué au lieu trépasser façon Kennedy, son destin éblouit ses partisans : l'indestructible Donald surmonte tous les obstacles, déjoue les complots, les procès, la défaite de 2020, le vieillissement, passe entre les balles, et fait ami-ami avec Musk le Martien, l'aura de chacun alimentant celle de l'autre. Du grand art.

L'autoritarisme ne nuit pas lorsque, prosaïquement, le chef est censé assouvir notre besoin inconscient de sécurité. En période d'incertitude et de danger, tel un Churchill coriace et inamovible, le chef gère ses émotions et veille au destin du groupe. Il assure et rassure. On ne fléchit plus. On ne réfléchit plus : il suffit de s'en remettre à lui. Cet abandon confiant et déresponsabilisant pourrait constituer l'héritage des temps lointains où la survie d'un petit groupe de chasseurs-cueilleurs passait par l'obéissance au plus expérimenté. Du moins Mark Van Vugt, des universités d'Amsterdam et d'Oxford, le suppose-t-il <sup>①</sup>. En outre, à en croire la théorie de l'échange social (chère, en psychologie, à John Thibaut et Harold Kelley) qui place la confiance au centre de nos relations, celui qui voue sa vie à nous protéger mérite toute notre loyauté. Donnant-donnant, gagnant-gagnant.

« Un chef, c'est fait pour cheffer. »

---

ATTRIBUÉ À JACQUES CHIRAC

**Le chef est une denrée inflammable**

Hélas ! parfois, plutôt que le chef nous protège du danger, le danger vient du chef. Il peut partir en vrille (l'avenir dira si c'est ce qui attend Elon Musk, mais ça semble bien parti), nous laisser choir en nous gardant une place au chaud dans la prochaine charrette de licenciements économiques, nous humilier devant les collègues, nous désavouer, nous désaimer. Ou nous emprisonner, nous torturer, nous mettre à mort s'il se trouve à la tête d'une instance de pouvoir particulièrement autoritaire, au hasard à Kaboul ou Pyongyang. Là aussi, le suivre est une question de survie, mais pour une tout autre raison. Nous voilà en dépendance affective de celui qui peut nous donner des ailes ou nous les arracher suivant ses caprices ou sa paranoïa. S'il en joue, c'est un pervers narcissique. Même quand le chef ose tout (et que c'est à ça qu'on le reconnaît), son autolâtrisme hargneux et son infaillibilité pontificale passent néanmoins pour le summum du leadership, y compris quand ses traits de caractère sont démotivants et contreproductifs. La notion de leadership « toxique », ou « destructeur », ou « transgressif », fait florès.

Oui, mais dans ce cas, on ne l'aime pas, le chef, on le redoute ! Qui plébiscite vraiment Kim Jong-un, parmi les Nord-Coréens ? Eh bien, si l'on se réfère à la psychologie sociale et cognitive, la réponse ne va peut-être pas de soi. Et ce, en vertu du phénomène universellement répandu qu'on appelle la rationalisation, ou l'art de l'autojustification qui consiste à revendiquer rationnellement ce qui ne tient pas debout, en finissant par croire à nos propres inepties. Un peu de déni (« *Il n'est pas si injuste, ou il a des excuses* »), de dissonance cognitive (ou suppression des contradictions : « *Steve Jobs terrorisait ses employés, mais quel artiste ! Et puis non, il ne les terrorisait pas...* »), de bricolage, de mauvaise foi, et le côté obscur du chef passe à la trappe en une superbe dynamique de soumission librement consentie <sup>(2)</sup>. En entreprise par exemple, passer l'éponge sur l'ingérabilité, voire l'inhumanité du leader, se voit même qualifié de syndrome de Stockholm organisationnel, une notion encore débattue (tout comme le syndrome de Stockholm tout court), dérivée du syndrome de Stockholm sociétal théorisé en 1994 par Dee L. R. Graham, de l'université de Cincinnati, appliqué aux femmes victimes de violence : en entreprise, dès lors qu'on ne peut pas s'enfuir, démissionner, ni déboulonner notre supérieur toxique, on en viendrait à épouser la cause de la brute qui nous rend malheureux, nous plonge dans des situations absurdes, mais tient notre sort entre ses mains.

On aime alors le chef parce qu'il vaut mieux se convaincre qu'on adhère à sa personne et à sa cause de notre plein gré, plutôt que se dire qu'on est un mouton lâche et peureux, ou une victime piégée et sans issue. On arrive même à se laisser persuader que les victimes du chef n'ont pas volé leur sort, plutôt que songer qu'on laisse commettre de telles injustices. En un mot, on finit par croire que la propagande, les éléments de langage ou le storytelling sont les reflets fidèles des qualités du chef. Et qu'il est naturel de passer de la crainte et du désir de sécurité à l'amour aveugle et sincère, comme le démontre George Orwell dans 1984 où la figure archétypale menaçante, omniprésente et pourtant hypothétique de Big Brother doit devenir en chaque citoyen une référence intériorisée et révérée. L'objectif est de s'abandonner à ce qui choisira de nous épargner en échange de notre soumission.

## **Chef pluribus impar**

À l'inverse, on peut aussi se raconter des histoires tout aussi irréalistes pour dénigrer un chef, quoi qu'il fasse, pourvu qu'on refuse de se reconnaître en lui, qu'on ne lui concède aucun charisme, qu'il semble là par opportunisme ou imposture et non pour récompenser ses mérites. C'est ainsi que la même figure d'autorité peut incarner un phénix ou un épouvantail pour deux personnes différentes. Ou pour la même, avec du recul.

Que le chef soit authentiquement bienveillant et compétent, ou bien une brave andouille, un psychopathe, un médiocre, un héros, il est toujours au cœur d'histoires qu'il raconte sur lui-même, sa vocation, sa mission, sa vision d'une entreprise, d'un État, de la rédaction de *Sciences Humaines*, et que nous nous racontons sur lui. Mais aussi que nous nous racontons sur nous-mêmes suivant que nous nous considérons comme un disciple éclairé, un serviteur zélé, un Iznogoud, un trop naïf, un électeur trahi, ou une personne remarquablement avisée qui serait incapable d'aimer un chef stupide. Le chef qu'on aime, c'est celui dont on pense qu'il nous aime, et auquel on aime obéir. Dans ce cas, d'ailleurs, on n'obéit plus. On adhère. Rappelons la dernière phrase de 1984 : « *IL AIMAIT BIG BROTHER* ».

Au vu des recherches en psychologie, La Boétie avait raison : on se soumet par intérêt, par conformisme, par paresse, et finalement, par plaisir. Par amour, clairvoyant ou ridicule, pour une figure de piédestal.

Pour un peu, on ferait office de piédestal soi-même. Car c'est si bon, d'aimer. Même un chef, c'est dire.

### Article réservé aux abonnés

Par [Jean-François Marmion](#) Publié le 18 février 2025 ⌚ 9 minutes de lecture

## Le charisme, ça s'apprend !

ARTICLE ISSU DU DOSSIER

Selon une étude de l'Academy of Management, les leaders perçus comme charismatiques obtiennent des niveaux de confiance et de motivation 68 % plus élevés que les pauvres dirigeants lambda. Or, il est possible d'augmenter son charisme personnel avec des techniques simples permettant par exemple de faciliter l'usage de métaphores, de multiplier les gestes expressifs et de prolonger les contacts visuels. Voilà qui augmente de 50 % la probabilité que les subordonnés qualifient leurs leaders de « visionnaires » et inspirant la confiance. Même si les visionnaires ne voient pas plus loin que leur nombril.

### Source

[Lire la suite](#)

Joule et Beauvois, Marika Fenley et Sue Liechti. « Can charisma be taught? Tests of two

## Quand le chef est une cheffe

Dans l'imaginaire collectif, le chef à la fois craint et admiré est souvent boursoufflé de testostérone. Et quand le chef est une cheffe ? Trop autoritaire, on lui reproche sa froideur, beaucoup plus qu'à un homme (*remember* Margaret Thatcher, la dame de fer). Trump au féminin se verrait d'ailleurs qualifiée de Trumpette mal embouchée et hystérique. Une cheffe paraît-elle au contraire trop conciliante, et la voilà dénigrée comme falote, pas taillée pour le poste. Il est difficile de trouver l'équilibre, comme peut-être y parvint Angela Merkel (la dame de fer dans un tailleur de velours). Une femme dirigeante est encore fort souvent un oxymore culturel. Enfin, surtout pour les hommes... Ceux-ci plébiscitent les chefs qui tapent du poing sur la table, tandis que les femmes, qu'elles soient cheffes ou subordonnées, préfèrent généralement s'asseoir autour pour discuter. Horribles clichés du leadership assertif vs collaboratif ? Certes, mais toujours et encore soulignés par les chercheurs. (Et chercheuses !) Les choses

[Lire la suite](#)

al an, avec la féminisation de la vie politique.

## Notes

- ① Mark Van Vugt, « Evolutionary Origins of Leadership and Followership », *Personality and Social Psychology Review*, vol. 10, 2006/4.
- ② Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois, *La soumission librement consentie*, PUF, 7e éd., 2017.

