



**HAL**  
open science

## Du chef à la française au Leader & Leadership américain

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

| Yvon Pesqueux. Du chef à la française au Leader & Leadership américain. 2015. ⟨halshs-01235209⟩

**HAL Id: halshs-01235209**

**<https://shs.hal.science/halshs-01235209v1>**

Preprint submitted on 29 Nov 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

**Yvon PESQUEUX**

**CNAM**

Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

292 rue Saint Martin

75 141 PARIS Cédex 03

France

Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63

FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55

E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net

site web lirsa.cnam.fr

# Du chef à la française au *Leader* & *Leadership* américain

## Introduction

Soulignons dès le départ l'importance des clichés institutionnalisés dans le domaine ainsi que le passage indéterminé de *leader* à entrepreneur et de « *leader* – entrepreneur » (manifestations empiriques) à « *leadership* – Entrepreneuriat » (manifestations conceptuelles et d'ordre plutôt processuel). On verra aussi combien il s'établit entre *leadership* et changement deux cours parallèles, le *leadership* étant considéré comme étant un élément fondamental de la conduite du changement.

C'est donc le plus souvent par référence à des croyances communes que l'on en parle, le *leader* étant celui qui guide (perspective comportementaliste), celui qui obtient un résultat sur la conduite des autres (forme d'exercice du pouvoir), celui qui est « avant » les autres (trait significatif). C'est donc quelqu'un qui communique ses vues, qui génère un changement significatif dans le comportement des autres, le *leader* étant en général associé au « haut » (c'est pour cela qu'il est *leader*). Le *leader* serait en quelque sorte une métaphore du pouvoir « par le haut ».

Il existe trois grandes approches dans le domaine :

- **Celle des traits, des comportements et des styles** (dont la dérive est l'obscurantisme à cause de la quête des traits, styles et comportements distinctifs du *leader*, traits styles et comportements étant liés à sa personnalité), avec la trilogie qui permettrait de distinguer les personnalités « *job focused* » (mettant en avant la notion de « capital intellectuel » - « *self focused* » (mettant en avant la notion de « capital social » sans lequel le *self* ne saurait tenir) et « *boss focused* » (mettant en avant la notion de réseau social, réseau venant affirmer la primauté dudit *boss* »), dans la logique d'un *conatus* (l'accomplissement de son identité). Le comportement de *leader* reposerait alors sur une capacité à communiquer pour inspirer et convaincre, une capacité à influencer, la possession de certaines qualités (des compétences, une capacité à se transformer, une capacité reconnue à conduire les autres). Le *leader* posséderait à la fois un ensemble de traits adéquats, mais focaliserait son action sur la perspective d'être un *leader*.

Yvon PESQUEUX

- **Celle des situations** qui part du postulat qu'il n'existe pas de *leader* en soi mais que ce sont les situations qui les font dans une perspective conséquentialiste (dont la dérive est le relativisme) ainsi que dans une perspective transformationnelle (le *leader* étant considéré comme le mieux à même de mener les transformations).

- **Celle de l'interaction** où, pour paraphraser J. G. March, on se trouve dans la dualité « passion et discipline » (mais qu'est-ce qui n'est pas interaction !) qui met souvent en avant la référence à de « grands événements » dans la vie de la personne, « grands événements » le conduisant à devenir un *leader*.

Il faut également noter l'apport des approches psychanalytiques avec la psychodynamique du *leadership* au regard de l'appareil théorique de construction de typologies. G. Arnaud<sup>1</sup> mentionne celle de F. Redl<sup>2</sup> qui propose des figures (le patriarche, le *leader stricto sensu*, le tyran, l'objet d'amour, l'objet d'agression, l'organisateur, le séducteur, le héros, la mauvaise influence, le bon exemple). Il mentionne également H. Levinson<sup>3</sup> pour ses premières études sur le *burn out*, A. Zaleznik<sup>4</sup> pour qui l'enfance joue un rôle important dans la structuration de la personnalité de *leader*, M. Maccoby<sup>5</sup> et sa typologie (l'homme de métier, le carnassier, l'homme d'appareil et le joueur), K. de Vries & D. Miller<sup>6</sup> avec leur analyse en « styles névrotiques » (paranoïaque, compulsif, théâtral, dépressif, schizoïde) et, dans la même veine en France, les travaux de J.-B. Stora<sup>7</sup> avec sa typologie (*leader narcissique*, *leader possessif*, *leader séducteur* et *leader bienveillant*).

L'érudition des *leadership studies* repose le plus souvent sur un personnalisme exacerbé, venant mettre en avant des qualités qui vont dans le sens de la métaphore du héros, et venant faire des héros ces hommes ordinaires que sont finalement les dirigeants et les managers, dans une confusion généralisée entre ces différentes figures, confusion permettant de masquer d'autant mieux la conception autoritaire du pouvoir qui lui est implicite. *Leader* et *leadership* sont des notions floues et normatives qui se trouvent de plus être très culturellement connotées, étant d'inspiration essentiellement américaine.

La scène du *leadership*, la « grande organisation » mérite un commentaire dans la mesure où le lieu d'exercice de ce *leadership* peut être considéré comme étant très particulier. La contingence de lieu mérite une attention dans la mesure où les circonstances devraient freiner l'extensivité de l'usage de la perspective. Le *leadership* construit une sorte d'angoisse métaphysique du rapport à l'Autre, l'Autre étant considéré en extension du monde du *leader*. Le *leadership* va donc questionner la substance de l'Autre entre un Autre issu de la nature, ce qui justifie la référence à des aspects tels que le charisme, l'autorité « naturelle », la capacité à faire adhérer au travers de la figure du chef « né » et l'Autre issu de la culture par exercice de la conscience et venant justifier la référence à des aspects tels que l'obéissance.

---

<sup>1</sup> G. Arnaud, *Psychanalyse et organisation*, Armand Colin, Paris, 2004

<sup>2</sup> F. Redl, « Emotion de groupe et *leadership* », in A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains* ; Bordas, Paris, 1968, pp. 376-392

<sup>3</sup> H. Levinson dont on ne citera que *Organizational Diagnosis*, Harvard University Press, 1972

<sup>4</sup> A. Zaleznik dont on ne citera que « Managers and Leaders : are They Different ? », *Harvard Business Review*, n° 55, 1977, pp. 67-78

<sup>5</sup> M. Maccoby, *Le joueur. Le manager d'aujourd'hui*, InterEditions, Paris, 1980

<sup>6</sup> K. de Vries & D. Miller, *L'entreprise névrosée*, McGrawHill, Paris, 1985

<sup>7</sup> J.-B. Stora, *Identité psychique et styles de leadership : approche psychanalytique*, Cahier de Recherche n° 297, Centre HEC-ISA, Jouy en Josas, 1987

Le *leadership* repose donc sur des dualités :

- « nature – culture » comme on vient de le voir et qui permet de combiner les caractères du chef « né » avec ceux de celui qui le devient,
- « cognition - volition » qui va reposer sur la combinaison de caractéristiques ontologiques et comportementales,
- « personnologisme – situationnisme » qui met l'accent sur les dimensions personnelles plus ou moins importantes et au regard des situations.

C'est ce qui conduit à se référer, pour des caractéristiques identiques à des faces claires et à des faces sombres (Churchill et Hitler pour des *leaders* politiques de la Deuxième guerre mondiale, par exemple). Pour leur part, les travaux de R. Rabbin<sup>8</sup> sur le *leadership* invisible partent de la dualité « *doing – showing* » sachant qu'il met en avant le premier indépendamment du second.

Soulignons pour commencer les associations rapides qui sont faites entre *leader* et réussite dans les affaires dans la mesure où ce succès ne peut être compris aussi aisément comme étant la résultante de l'exercice du pouvoir par un *leader*. C'est de là que vient l'intéressante ambiguïté de l'*Upper Echelons Theory* dans la mesure où trois liens possibles ont été postulés et étudiés :

- **L'inexistence de toute influence des dirigeants** (cf. la « théorie des systèmes »), la source de la performance étant en fait « héritée » de la vitalité de l'environnement et de la « substance » organisationnelle existante. La performance est considérée comme issue du fait d'être là au bon endroit et au bon moment. Le *leader* est ici absent. C'est la bonne fortune qui en tient lieu.
- **L'influence majeure des dirigeants** (Hambrick *et al.*,<sup>9</sup>) qui font dépendre la performance de la latitude laissée aux dirigeants. Ce corpus est qualifié de *Upper Echelons Theory*. Les dirigeants sont considérés comme agissant au regard de la façon dont ils interprètent la situation stratégique à laquelle ils sont confrontés. Ces interprétations sont fonction de leurs schèmes cognitifs où l'expérience passée tient une place importante. Les interactions au sein de l'équipe de direction sont également importantes. Ceci ouvre la fenêtre à la référence à des *leaders*.
- **La co-construction de la performance entre l'atavisme organisationnel et les dirigeants** compte tenu d'un contexte où les incitations proposées aux dirigeants peuvent être considérées comme jouant un rôle (cf. les théories de la gouvernance), ce qui est également compatible avec la référence à des *leaders*.

Dans les deux derniers cas, le *leader* peut également servir de métaphore à la toute aussi floue « performance ».

Soulignons aussi qu'il ne saurait y avoir de *leader* sans l'implicite de l'existence de l'organisation et que les *leadership studies* tendent à la décontextualiser dans le but de construire une « généralité – universalité » de la figure du *leader*, d'où la multiplicité des con-fusions entre « *leader* » et « dirigeant », « *leader* » et « manager » au regard du succès dans les affaires (la preuve par les résultats en quelque sorte), « *leader* » et « chef ».

---

<sup>8</sup> R. Rabbin, *Invisible Leadership: Igniting the Soul at Work*, Acropolis Book, Georgia, 1998

<sup>9</sup> D. C. Hambrick, & P. A. Mason, « Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 20, 1984, pp. 193-206

Le *leader* devrait se penser de manière différenciée du chef qui, pour sa part, peut être considéré comme le représentant de l'autorité. Le commandement est une notion qui peut être l'attribut du chef comme du *leader*, mais la notion de *leader* comprend en outre l'idée d'adhésion, absente de celle de commandement. La différence entre le chef et le *leader* réside dans la légitimité respective de chacun de ces statuts. Le chef s'impose tandis que le *leader* émerge des croyances du groupe qui lui en attribue le statut. Le *leader* est celui qui est reconnu (et qui se reconnaît) par le groupe comme étant en adéquation avec la représentation collective du rôle (c'est en cela qu'il émerge). Le fondement de la croyance réside dans la convergence des perceptions et des représentations des membres du groupe. Ces perceptions et ces représentations sont interdépendantes. La croyance est fondée par le ressenti collectif qu'il n'y a pas de dissonance entre les représentations que chacun se fait du rôle et la manière de l'incarner de celui qui le joue. La croyance est une des composantes constitutives du *leader* car son existence se constate et la croyance symbolise la reconnaissance de son statut par l'ensemble du groupe. C'est en cela que fonctionne l'analogie avec la déviance. Qu'elle soit justifiée rationnellement par une expertise, une expérience ou par des traits de personnalité, elle reste le fruit d'un consensus conscient et inconscient qui émerge de la confrontation entre des représentations et des croyances.

Les recherches sur le *leadership* énoncent souvent la confiance en soi comme étant un des attributs indispensables au *leader*. Si l'on considère la confiance en soi comme la confiance dans ses représentations et dans sa capacité à les faire valoir, alors elle peut effectivement, dans une certaine mesure, susciter la croyance. Il est alors important, pour le *leader*, de réussir à incarner les représentations et croyances du groupe, de sorte que ce soit lui qui porte le consensus conscient et inconscient et le fasse évoluer. Les croyances évoluent au fil des contextes car il serait totalement utopique de les considérer comme acquises du fait de la succession d'événements. Cette confiance en soi est également représentative de ce que les théories du *leadership* ne disent pas, c'est-à-dire la reconnaissance de la singularité des situations, l'importance de la certitude sur le doute, de la fragilité (y compris sexuelle, les représentations *in concreto* du *leader* se référant le plus souvent à des mâles asexués mais séducteurs et séduisants).

On peut donc définir le *leadership* comme la capacité à susciter une représentation consensuelle. Le *leader* se reconnaît dans une représentation collective, c'est-à-dire que le regard d'autrui lui renvoie une image qui correspond à cette représentation. Cela signifie que le *leader* ne choisit pas de l'être mais que c'est autrui qui lui renvoie l'image d'un *leader* à laquelle il adhère. C'est donc une mise en scène cognitive permanente qui fonde le *leadership* puisque c'est l'Autre qui fait du *leader* ce qu'il est. Impossible à prédire, l'émergence du *leader* ne se proclame pas mais se constate, car son mythe possède les deux dimensions nécessaires à son atemporalité : la permanence des structures inconscientes mises en œuvre et la variabilité des situations favorables à son émergence que l'on ambitionne de gérer pour les faire apparaître. Le *leader* est une utopie rationnelle qui cherche le fondement de sa croyance dans le *leader* lui-même alors que c'est au prix de l'abandon de lui-même qu'il devient *leader* pour incarner la vision que les autres projettent sur lui. C'est en cela que l'on parle souvent de *leadership* visionnaire donc aux dimensions multiples, cette dimension venant constituer une dimension émotionnelle majeure susceptible d'entraîner les collaborateurs et donc d'un discours visionnaire

La vision est un mot qui dérive du verbe « voir » mais avec une inscription dans le temps: une vision, c'est voir dans le futur. Assortie d'une logique rationaliste, la vision est à la fois la représentation d'un futur désirable mais aussi d'un futur possible, c'est-à-dire aussi « voyance » en quelque sorte. A ce titre, « vision » se rapproche de « représentation » en venant indiquer la focalisation de l'énergie individuelle vers la réalisation de la vision. C'est en ce sens que la vision conduit à la mission. La vision est en quelque sorte une image performative issue d'une forme d'inspiration fondée sur les croyances et les valeurs, de l'intangible rendu tangible et donc possible. La vision est à la fois inclusive et mobilisatrice. C'est dans cette acception qu'elle est supposée être une caractéristique du *leader*. C'est ce qui a conduit à distinguer le côté relationnel (dimension d'*inclusiveness*) du *leadership* de son côté transformationnel (dimension performative).

Le succès dans les affaires joue le rôle d'un opérateur venant rendre plus « objective » la normativité des théories du *leadership* mais cette normativité se retrouve quand il s'agit de qualifier un *leader* de bon ou de mauvais (les *leaders* toxiques). Il en va de même quand on parle de *leader* global<sup>10</sup> dont l'expérience est considérée comme étant spécifique autour de trois compétences : l'ouverture d'esprit (le très confus « penser global »), la capacité à combiner les éléments dispersés (en particulier en terme de diversité culturelle et de capacité à tisser des liens) et celle qui consiste à être capable de dépasser la seule logique financière. Mais se référer à la figure du *leader*, c'est aussi ne pas se référer à celle de l'*homo economicus* en déplaçant la focale du rationnel vers le raisonnable tout en laissant de la place à une esthétique du commandement et à des mythes (Rationalité, Hiérarchie, *Leader* et Efficacité d'après J. G. March<sup>11</sup>). La légitimité qui émerge de la référence au *leader* est le reflet de l'importance qui lui est attribuée, conformément aux structures mythiques. Ceci étant, le lien entre la figure du *leader* et la substance économique de la société marchande conduit bien à pouvoir en parler comme un produit de l'hystérie de la productivité des sociétés consuméristes.

Le *leader* ne vaut en fait qu'au regard de la construction et de la vie des relations complexes établies avec les suiveurs (*followers*). Le *leader* se situe au cœur de la tension « autonomie – hétéronomie », qu'il s'agisse du *mix* qui s'applique à lui et aussi du *mix* qui s'applique aux autres.

Le *leader* dont il est question ici peut être conçu comme un homme ordinaire au destin extraordinaire sur la seule scène de la société marchande. Le *leader* se trouve ainsi « marqué » par son rôle au travers de deux caractéristiques : l'univocité du but et l'obsession de l'efficacité. Ces deux caractéristiques marquent le traitement de l'Autre effectué par le *leader* et les modalités de résolution des conflits entre les tâches de l'exercice du pouvoir et les relations personnelles par mobilisation de la *metis* plus que de la *phronesis* pourtant fondatrice de la rationalité du chef. Mais rappelons que les premières études américaines du *leader* mettaient en exergue des qualités innées, le *leader* étant considéré comme un guide, un fédérateur des hommes et des équipes, un visionnaire et un stratège. Cette caractérisation dans les logiques de l'inné autorise la

---

<sup>10</sup> E. Cohen, *Leadership without Borders*, Wiley, Londres, 2007

B. Johnson & R. Oberwise, *Developing Global Leaders : a Guide to Managing Effectively Unfamiliar Places*, Palgrave, Londres, 2012

<sup>11</sup> J. G. March, « Les mythes du management », compte-rendu rédigé par G. Garel & E. Godelier & T. Weil, *Gérer et Comprendre*, 1999, pp. 4-12.

représentation héroïque du *leader*. Si ces capacités sont innées, c'est donc que le *leader*, tout comme le héros, est un « élu ». Les analogies entre le *leader* et le héros sont alors faciles. Il est sûr de lui parce qu'il connaît sa destinée, il est charismatique parce qu'il incarne son destin, il réussit ce qu'il entreprend et sait distinguer le moment où les éléments lui sont favorables. Le *leader* « inné » est donc de la même essence que le héros car il est en mesure d'imposer son aura puisqu'il est « né » *leader*. La « vision » attribuée au *leader* considère la capacité à l'être au travers d'une accumulation d'expériences et se différencie de la conception du *leader* « inné ». Mais là encore, l'héroïsation peut avoir lieu. En effet, soit le *leader* peut être considéré comme ayant été destiné à traverser des épreuves initiatiques, ce qui faisait de lui un *leader a priori* (et l'on revient alors à la figure du *leader* « inné ») qui effectue ainsi sa métamorphose, soit chaque personne peut devenir un *leader*. Dans les deux cas, à la représentation floue du *leader* correspond celle structurée, du *leader* mythique. N'oublions que l'héroïsation transporte sa dualité, la victimisation. « Héros » et « victime » ou encore « bouc émissaire » sont plus proches qu'il n'y paraît. Les *leadership studies* butent sur ce qui serait à l'origine de l'attraction exercée par les *leaders* dont le seul point commun serait l'attractivité qu'ils exercent sur les individus qui l'entourent. Cette attraction rappelle combien l'irrationalité du fondement des représentations est importante et combien elle est difficilement descriptible autrement que par référence à des croyances. C'est l'imagination qui comble les vides du mythe conférant au *leader* les caractères d'un idéal héroïque d'autant plus contagieux qu'il est porté par les références mythiques qui traversent les sociétés.

Parler de « *leader*-héros », c'est d'abord coter l'héritage, par la figure du *leader*, des dualités inhérentes à celles du héros compte tenu des effets du transfert de la figure du héros vers celle du *leader*. Le « *leader*-héros » dont il est question ici est avant tout marqué par la tension qui opère entre ses traits de personnalité et les circonstances auxquelles il se trouve confronté. C'est tout l'intérêt de son héroïsation face à sa dé-moralisation, dé-moralisation inhérente à la vie des affaires. C'est donc bien d'opportunisme dont il est question avec le « *leader*-héros », opportunisme qui consiste à toujours devoir s'adapter aux circonstances tout en donnant l'impression de les maîtriser au travers d'un sacrifice apparent de soi. L'héroïsation du *leader* tend à mettre en avant le sacrifice de son identité à l'adaptation aux circonstances au détriment de son intégration à la société. Un tel « *leader*-héros » est donc asocial, d'où la nécessité et la possibilité de l'héroïser. La mythification est ici mystification en même temps. Cette opération est à la fois d'ordre culturel (pour la mythification) et d'ordre idéologique (pour la mystification). La représentation du *leader* en héros permet en effet de construire une propagande qui peut être perçue comme de la mythologie.

La question du « *leader*-héros » est bien celle de l'universalité de la figure qu'il incarne et l'opérateur qui est mis en œuvre consiste à confondre la proclamation du *leader* comme héros et la constatation de ce *leader* comme héros. La proclamation bénéficie de la dimension atemporelle du héros, de la dimension spirituelle de son caractère et de la dimension infra religieuse du « messie – martyr » (à la cause consumériste). La constatation opère dans le temporel, le séculier, l'idéologique. La confusion entre les deux ouvre le champ du culte de la personnalité de ce « *leader*-héros ». L'absence de destin de la constatation est compensée par l'immortalité symbolique de la proclamation. Il en va ainsi du « *leader*-héros » comme du *leader* d'opinion au travers de figures claires aussi bien que de figures sombres (le Che et Staline, Carlos Gohn et

Jean-Marie Messier). L'émotivisme de l'idéologique conduit à des constructions à la fois plus efficaces et plus pernicieuses que la répétition du mythe, même si l'effet est moins durable. Le processus de proclamation corrélatif un bref instant du processus de constatation peut même conduire à l'héroïsation passagère (de la télé-réalité, par exemple).

Transférer les catégories du héros au *leader*, c'est donc transférer sa dimension de demi-dieu dans une logique essentiellement personnaliste. C'est aussi faire penser que la figure du *leader* est transposable à toutes les époques et dans n'importe quel contexte (militaire, politique, religieux, etc.) ce qui lui donne, tout comme pour le héros, une dimension atemporelle. Le mythe du « *leader*-héros » naît de son assimilation au héros à partir d'un mouvement d'ordre culturel. Tout comme le héros structure le mythe et sa compréhension, le *leader* est une mise en abîme du héros qui constitue son propre mythe. Le mythe moderne du héros, c'est le *leader*, demi-dieu parmi les hommes et prêt à assumer leur courroux en surmontant des obstacles pour accomplir une destinée qui dépasserait celle du commun des mortels. Le mythe du *leader* peut ainsi être compris comme la réduction du décalage entre l'idéal d'un héros porté par le destin et une réalité qui lui assigne un but et un rôle déterminés. Des mythes religieux aux mythes militaires, des mythes militaires aux mythes politiques, des mythes politiques aux mythes entrepreneuriaux, les *leaders* qui les portent ne sont au fond que des simulacres de héros comme le montre la difficulté à définir autrement le *leader* puisqu'il ne peut être autre chose que la représentation de l'idéal collectif du héros du monde de l'entreprise.

## **Style de commandement et dynamique des groupes : K. Lewin et R. Likert**

### **Kurt Lewin**

K. Lewin appartient à un ensemble d'intellectuels allemands ayant émigré aux États-Unis avant la Deuxième guerre mondiale pour fuir le nazisme. On va retrouver chez lui la composante humaniste dont il était question avec E. Mayo, composante qui s'est matérialisée dans ses travaux par la défense des valeurs de tolérance et de liberté, et par la promotion de la démocratie à l'intérieur des groupes humains. Ses ouvrages de référence sont *A Dynamic Theory of Personality*<sup>12</sup> qui construit une théorie de l'agent et *Field Theory and Social Science*<sup>13</sup> qui est un livre de méthodologie d'observation et de changement. C'est un théoricien de l'interaction.

Ses apports aux théories des organisations se fondent sur trois registres :

- **la dynamique de groupe**, conceptualisation qui va dégager les théories du *leadership* de l'ornière caractérologique ou instrumentaliste,
- **un versant instrumental** consacré au changement au regard de trois phases (gel – dégel – regel) qui va marquer profondément aussi bien les théories du changement organisationnel que les méthodes de conduite du changement.

---

<sup>12</sup> K. Lewin, *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw-Hill, New York, 1935

<sup>13</sup> K. Lewin, *Field Theory and Social Science*, Harper, New York, 1951

- **un versant méthodologique** consacré aux méthodes aussi bien d'étude des phénomènes organisationnels que d'intervention par la conceptualisation de la « recherche - action ».

Pour ce qui est des styles de *leadership*, à partir d'expériences menées avec des groupes de jeunes élèves avec **R. Lippit & R. K. White**<sup>14</sup> (où on retrouve une trajectoire inductive de conceptualisation mais à partir de situations expérimentales), ils vont proposer une typologie de structurée autour trois styles :

- **le style autocratique** caractérisé par un *leader* qui décide seul mais dont l'efficacité s'épuise dans le temps,
- **le style démocratique** caractérisé par un *leader* qui consulte et dialogue avec les membres du groupe avant de décider, *leader* dont l'efficacité est ponctuellement moindre mais plus durable que dans le cas précédent,
- **le style permissif** du « laisser faire » caractérisé par un *leader* qui, tout en apportant ses compétences, laisse faire le groupe, son inhérente anarchie étant facteur de faible efficacité.

La « dynamique de groupe » est une conceptualisation issue d'une démarche expérimentale ayant porté sur deux groupes de ménagères américaines au regard de la question de la consommation des abats (on est en 1944 qui est une période de restriction quant à la consommation de la viande, même aux Etats-Unis). Dans le premier groupe, un spécialiste de nutrition expose les bienfaits de la consommation d'abats dans le cadre d'une ambiance patriotique alors que les ménagères ont la liberté d'expression de leurs arguments dans le second groupe. A l'issue du fonctionnement de ces deux groupes, un ensemble accru de ménagères du premier groupe affirme être prêt à consommer des abats alors que la division entre les « pour » et les « contre » subsiste dans le second. Et pourtant, davantage de personnes se sont mises à consommer des abats dans le second groupe que dans le premier. K. Lewin explique ceci en mettant en avant la dimension passive dans le fonctionnement du premier groupe et la dimension active dans le fonctionnement du second. Ce phénomène qualifié de « dynamique de groupe » montre l'importance des échanges, des questionnements collectifs dans une logique de changement. K. Lewin s'inscrit dans la lignée de la *Gestalt Theory* (théorie psychologique de la forme) qui conçoit le tout comme étant davantage que la somme des parties, d'où l'importance d'une lecture globale et pas seulement analytique dans l'étude des comportements humains et dans un raisonnement tiré des développements des sciences physiques de l'époque par référence à des « champs de force ». Il étudie les groupes comme des ensembles en accordant une importance au contexte dans lequel les individus agissent ainsi qu'aux représentations qu'ils se font des situations qu'ils vivent.

C'est en conceptualisant sur la dynamique des groupes qu'il va léguer aux chercheurs en sciences de gestion une méthode différente des méthodes d'observation habituelles : la « recherche action ».

En effet, les « champs de force » à l'œuvre dans une « dynamique de groupe » tournent autour de trois opérateurs :

- **L'autorégulation** (qui s'oppose à la conception d'une régulation déterminée par l'extérieur) met en avant l'importance des déterminations internes (apprentissage

---

<sup>14</sup> K. Lewin & R. Lippit, R. & R. K. White, R.K., « Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates », *Journal of Social Psychology*, n° 10, 1939, pp. 271-301.

par les membres d'un groupe des facteurs déterminant leur avenir et leur fonctionnement par réajustements cognitifs).

- **L'agent de changement** facilite le développement des processus d'autorégulation. C'est ce rôle actif qui a conduit à qualifier cette démarche de « recherche – action », reposant sur l'idée que c'est dans le groupe que se trouvent les blocages et les limites à l'autorégulation (et non à l'extérieur).
- **Le groupe** est le lieu où s'opèrent les changements par transfert des éléments appris vers d'autres lieux.

Il faut donc souligner la place prise par les dimensions expérimentales de construction des groupes restreints dans la « recherche – action », le changement partant du groupe restreint pour diffuser, au delà des déterminants sociaux, économiques, technologiques et institutionnels. Comme chez E. Mayo, on trouve une composante expérimentale mais beaucoup plus conditionnée par la définition et la mise en œuvre d'un protocole. La « recherche – action » conçoit le travail du chercheur par la mise en place d'un dispositif de collaboration avec le groupe dont les membres continuent à travailler pour leur compte. La « recherche – action » permettrait d'obtenir des compréhensions inaccessibles autrement en appréhendant l'organisation dans sa dynamique et ses contradictions internes.

A titre de conclusion, rappelons l'invention du **Training-Group** en prolongement des recherches de K. Lewin. Le *T-Group* est une expérience discutée en commun sous la conduite d'un animateur où le groupe est à la fois sujet et objet d'expérience : sujet au regard du thème choisi et objet dans la mesure où chacun des membres du groupe apprend à décoder le fonctionnement des petits groupes en observant le comportement des membres du groupe dont il fait partie. En filiation avec la « recherche – action », le *T-Group* est fondé sur la logique de transfert d'apprentissage. Cette méthode pédagogique marque toujours profondément les modes pédagogiques de la formation continue en entreprise. Toujours dans le même ordre d'idée, soulignons l'existence des **Focus-Group** destinés à réunir des partenaires de nature hétérogène dans le but d'approcher d'un consensus.

L'apport de **J. L. Moreno**<sup>15</sup>, lui aussi d'origine autrichienne et qui fut l'inventeur du théâtre spontané est une théorie des rôles ayant débouché, sur le plan pratique, à une modalité de formation en petits groupes. Il a développé la sociométrie qui est l'étude des relations interpersonnelles d'un groupe. Le sociogramme est une représentation des attirances et des rejets des individus membres d'un groupe. Cet outil a conduit à fonder des actions de réorganisation du travail. La notion de base de la sociométrie est l'« atome social » qui définit l'individu comme un réseau de relations.

Cette question des groupes de travail a beaucoup intéressé les auteurs de ce courant de pensée. Ajoutons ici **H. J. Leavitt** dont les travaux sur les modes de fonctionnement des groupes on conduit à son *Managerial Psychology*<sup>16</sup>, aux expériences menées au MIT

---

<sup>15</sup> J. L. Moreno, *Who Shall Survive ? Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy and Sociodrama*, Beacon House, New York, 1934

<sup>16</sup> H. J. Leavitt, *Managerial Psychology : Managing Behavior in Organizations*, University of Chicago Press, 1958 – J. Lipman-Blumen & H. J. Leavitt, *Hot Groups – Seeding them ; Feeding them, & Using them to Ignite your Organization*, Oxford University Press, 1999

avec **A. Bavelas** (voir aussi **A. Bavelas & G. Strauss**<sup>17</sup>) sur l'efficacité des formes de réseau (centralisé, en Y, en chaîne, circulaire), au concept d'équipe qualifiées de *hot groups* (avec **J. Lipman-Blumen & H. J. Leavitt**) dont les membres se font confiance tout en étant stimulés par des objectifs exigeants.

## **Rensis Likert**

Il est possible d'établir une forme de parallélisme entre K. Lewin et R. Likert dans la mesure où il fait, lui aussi, à la fois un apport aux théories des organisations et un apport aux méthodes de recherche en sciences sociales.

Son apport aux théories des organisations<sup>18</sup> part de l'idée qu'une attention portée sur l'employé plutôt que sur la tâche à réaliser est plus performante, ce qui l'a conduit à partir d'enquêtes menées auprès de directeurs de compagnies d'assurance, à conceptualiser une typologie des styles de direction sur quatre registres :

- **le style autoritaire, exploiteur et despotique** où le *leader* utilise les menaces, la coercition pour obtenir de la conformité au regard d'une approche *top-down*,
- **le style autoritaire paternaliste et bienveillant** où le *leader* utilise des récompenses pour obtenir les performances attendues, mais les décisions importantes sont toujours prises de manière centralisée,
- **le style consultatif** où le *leader* applique une politique de consultations même si la plupart des flux d'informations remontant de la base vers le sommet de la hiérarchie sont filtrés pour obtenir l'agrément de la direction, la décision restant effectuée au niveau central,
- **le style participatif** où le *leader* invite à la participation de tous, à tous les niveaux, y compris auprès des travailleurs en atelier et où la prise de parole dans le processus influence la décision.

C'est le style participatif qui serait le plus performant.

Les « **échelles de Likert** » construisent des questionnaires permettant de quantifier les attitudes car le répondant doit indiquer son degré d'accord en réponse avec telle ou telle affirmation sur une échelle graduée entre « complètement d'accord » et « pas d'accord du tout » avec, en général, cinq valeurs possibles. Ils sont très utilisés dans de nombreux domaines tels que la psychologie du travail, les études de marché, la gestion des ressources humaines, etc.

Comme premier jalon, on peut rappeler les travaux de **L. Coch & J. R. P. Jr French**<sup>19</sup> qui, en 1948, dans la perspective de réduire la résistance au changement, mettent en relation l'efficacité du style de *leadership* démocratique pour favoriser le changement à partir d'expériences dans une usine de pyjamas (la *Harwood Manufacturing Corporation*).

---

<sup>17</sup> A. Bavelas & G. Strauss, *Group Dynamics and Interpersonal Relations*, Harper & Row, New York, 1955

<sup>18</sup> R. Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York, 1961, *The Human Organization. Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York, 1967

<sup>19</sup> L. Coch & J. R. P. Jr French, « Overcoming Resistance to Change », *Human Relations*, n° 1, 1947 – 1948, pp. 512 - 532

## R. Blake & J. Mouton et la *managerial grid*<sup>20</sup>

La grille dont il est question comporte deux axes, celui relatif aux préoccupations centrées sur les tâches et celui relatif aux préoccupations relatives et celui relatif aux relations humaines compte tenu du postulat qu'il est intéressant de se préoccuper des relations humaines, ce qui conduit les auteurs à définir des « styles de *leadership* », reflet de la personnalité du *leader* et de ses valeurs et selon l'importance qu'il accorde à ses employés et à la production avec :

- **Le style autocratique** qui se caractérise par le fait que les décisions sont prises pour que les subordonnés exécutent les tâches comme cela est demandé. Les subordonnés ne participent pas au processus décisionnel, la communication est de type « top – down ». Le *leader* autocratique n'a pas confiance en ses subordonnés considérés comme imprévisibles d'où la nécessité de les contrôler étroitement.
- **Le style paternaliste** qui relève d'une attitude bienveillante vis-à-vis des subordonnés tout en leur imposant obéissance. Le *leader* paternaliste se préoccupe essentiellement de la tâche à réaliser, mais construit des relations de travail favorables.
- **Le style démocratique** qui est un contexte dans lequel les subordonnés prennent part au processus décisionnel d'où une forme de délégation d'autorité. Le *leader* démocrate s'intéresse autant à l'aspect humain qu'à la tâche à accomplir dans un climat de confiance en mettant l'accent sur le travail en équipe.
- **Le style collégial** qui ressemble en partie au style démocratique mais concerne la gestion de groupes dont les membres sont considérés comme des collègues ou des associés où autonomie, loyauté et esprit d'équipe sont des éléments majeurs.
- **Le style nonchalant** qui se caractérise par le laisser-faire, l'indifférence aux tâches à accomplir par les subordonnés, bref une forme d'abandon de ses responsabilités par le *leader*.

## Le « modèle unidimensionnel » de R. Tannenbaum & W. H. Schmitt<sup>21</sup> : *leadership* comportemental et situationnel de type adaptatif

Ils ont d'abord mis l'accent sur l'importance de la délégation au regard d'un modèle en 7 catégories susceptibles de fonder le choix d'un mode d'exercice du *leadership* :

- 1. Le *leader* prend seul la décision et l'annonce.
- 2. Le *leader* décide puis impose sa décision à l'équipe.
- 3. Le *leader* présente sa décision avec les arguments qui la fonde et propose à son équipe de poser des questions.
- 4. Le *leader* suggère une décision et invite à la discussion concernant cette décision potentielle qui peut être modifiée.
- 5. Le *leader* présente la question afin d'obtenir des suggestions et décide en fonction des options proposées.
- 6. Le *leader* explique la question et définit les paramètres en laissant la décision à l'équipe tout en restant responsable du résultat.

---

<sup>20</sup> R. Blake & J. Mouton, *The Managerial Grid : The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing, Houston, 1964

<sup>21</sup> R. Tannenbaum & W. H. Schmitt, « How to Choose a Leadership Pattern », *Harvard Business Review*, 1958, n° 36, pp. 95-101  
Yvon PESQUEUX

- 7. Le *leader* autorise l'équipe à élaborer des options et à décider.  
Ils pensent aussi qu'il existe quatre grandes forces internes qui influent sur un style de *leadership* : le système de valeurs, la confiance, les inclinations personnelles et le sentiment de sécurité dans une situation incertaine.

### **Le « modèle du *leadership* situationnel » de K. H. Blanchard & P. Hersey<sup>22</sup>**

Selon eux, le style de *leadership* se construit corrélativement à la maturité du leader, les styles devant s'adapter aux situations même si c'est la même personne qui l'exerce. Ils définissent 4 styles de *leadership* à partir des actions que sont « diriger - persuader - participer – déléguer », le modèle proposé s'articulant autour de comportements instrumentaux (organiser et définir les rôles des membres de l'équipe) et de comportements relationnels (les relations personnelles qui existent entre le *leader* et les membres de son équipe). Les styles S1 (Diriger) et S2 (Persuader) se focalisent sur l'obtention de la tâche à effectuer. Les styles S3 (Participer) et S4 (Déléguer) se focalisent sur les capacités de développement des membres de l'équipe pour travailler de façon plus autonome. Ce modèle s'interroge aussi sur les conditions pour lesquelles le *leader* doit changer de style de management compte tenu de sa trajectoire de carrière.

### **La « théorie du processus » de R. J. House<sup>23</sup>**

R. J. House a développé cette théorie afin de décrire la manière dont les *leaders* encouragent leurs collaborateurs à accomplir leurs objectifs au regard de la clarification à apporter quant au cours des choses, de la réduction des obstacles et des récompenses au fur et à mesure de la réalisation des objectifs, ceci compte tenu de la motivation et des compétences des collaborateurs mais aussi de la situation.

Il en décline 4 styles de *leadership* :

- le ***leadership* d'accompagnement** afin d'augmenter l'estime de soi des collaborateurs, style adapté à la réalisation d'objectifs risqués,
- le ***leadership* directif** afin de guider les collaborateurs, tout particulièrement dans les situations où la réalisation des objectifs est peu structurée afin d'accroître le sentiment de sécurité,
- le ***leadership* participatif** quand l'expertise des collaborateurs est nécessaire à la réalisation des objectifs,
- le ***leadership* orienté par les résultats** quand les exigences pour réaliser les objectifs sont élevées.

### **Le « modèle de contingence » F. Fiedler ou modèle LPC (*Least***

---

<sup>22</sup> K. H. Blanchard & P. Hersey, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey, 1969

<sup>23</sup> R. J. House, « A Path-goal Theory of Leader Effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, n° 16, 1971, pp. 321-339

## **Preferred Co-worker)<sup>24</sup>**

L'auteur part de la conjecture que le style de *leadership* est un facteur clé. Pour essayer de fonder ce que serait le style de base, il a conçu le questionnaire LPC afin de mesurer si l'individu en question est plutôt orienté vers les tâches ou plutôt vers les relations humaines à partir de 16 adjectifs contrastés (cf. « plaisant – déplaisant », « efficace – inefficace », etc.) en demandant aux répondants de décrire la personne avec laquelle ils ont le moins aimé travailler en leur attribuant une note sur une échelle de 1 à 8 pour chacune des 16 séries d'adjectifs. Si la personne est décrite en termes relativement positifs (un score élevé LPC), alors l'individu est principalement intéressé par les bonnes relations personnelles avec ces collègues et *vice versa*. C'est ce qui a conduit F. Fiedler à formuler une approche situationnelle du *leadership* selon laquelle le succès d'un *leader* dépend de sa capacité à adapter son style de *leadership* à la situation. Si le score est supérieur ou égal à 73 l'individu est considéré comme étant un leader axé sur les relations, s'il est inférieur ou égal à 64, c'est un leader axé sur les tâches et si le résultat est compris entre 65 et 72, l'individu peut choisir le style de *leadership* qui lui convient le mieux.

## **Le « modèle situationnel des interactions » de V. H. Vroom & P. Yetton & A. Jago<sup>25</sup>**

Ce modèle postule que le meilleur style de *leadership* est contingent aux situations au regard d'une palette de styles de *leadership* :

- **le style autocratique de type I** où les *leaders* prennent leurs décisions à partir des informations dont ils disposent,
- **le style autocratique de type II** où les *leaders* collectent l'information chez leurs collaborateurs tout en prenant seuls la décision,
- **le style consultatif de type I** où les *leaders* partagent individuellement leur questionnement avec les collaborateurs qui leur semblent cohérents,
- **le style consultatif de type II** où les *leaders* partagent leur questionnement avec le groupe de collaborateurs qui leur paraît pertinent,
- **le style collectif de type II** où les *leaders* discutent du problème avec tous les collaborateurs considérés comme un groupe sur une technique de type *brainstorming* en acceptant ce qui va sortir des débats du groupe.

Les auteurs proposent 7 questions sur la nature de la décision, l'implication des collaborateurs, les problèmes d'information et les modalités d'acceptation de la décision afin de proposer le style adéquat de *leadership*.

### **A. Zaleznick et la tension « manager – leader »**

Le débat ouvert par A. Zaleznick<sup>26</sup> tend à distinguer la figure du manager, marquée par sa dimension technocratique (quête de l'efficacité, du court terme, attitude rationnelle,

---

<sup>24</sup> F. Fiedler, « A Contingency Model of Leadership Effectiveness », in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, 1964, pp. 149-190

<sup>25</sup> V. H. Vroom & A. G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1988

<sup>26</sup> A. Zaleznick, « Managers and Leaders: Are they Different? », *Harvard Business Review*, 1977

engagement organisationnel dans l'établissement et maintien de la structure organisationnelle, attitude de *problem solver*) de celle du *leader* (qui se réfère à une vision, des valeurs et garantit la pro-activité des suiveurs).

### « *Authentic Leadership* » de W. George<sup>27</sup>

La notion a été forgée par W. George et se définit comme un style de *leadership* en accord avec à la fois les traits de personnalité et les valeurs d'un *leader* conçu comme honnête, et pourvu d'une sensibilité éthique et d'un sens pratique. La référence en est l'authenticité de la philosophie grecque de la maîtrise de soi. Un tel *leader* se focalise sur l'implication des subordonnés plus que sur les avantages matériels et le pouvoir. Les trajectoires biographiques (en particulier les héritages familiaux) ont une importance. Il n'y a donc pas de style de *leadership*, mais une variabilité des styles en fonction des traits de personnalité, personnalisation qui est aussi garante de sa légitimité. Les caractéristiques générales en sont la réflexivité, la transparence dans la relation avec les autres, l'équilibre dans la construction d'un point de vue et un fondement moral. La validation empirique a été opérée à partir de la construction d'une échelle (*LAS - Leader Authenticity Scale*) qui mesure le degré d'authenticité de comportement indépendamment de la position hiérarchique et de son titre. L'*Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)* est son pendant en matière d'auto-évaluation.

### Le « *Boundary Spanning Leadership* » de C. E. & D. Chrobot-Mason<sup>28</sup>

Partant du constat que nous vivons en communautés du fait de croyances, de langues et de pratiques différentes, ce mode de vie conduit à construire des barrières qui limitent notre capacité à travailler avec les autres et à reconnaître de la richesse dans leurs différences. Il est donc difficile de créer des liens entre ces frontières et cette logique de la création de liens constitue leur apport. Il y est question de trouver une compréhension commune, une convergence des buts et des pratiques afin d'aligner les ressources avec les objectifs et de générer une implication des agents organisationnels au-delà des frontières entre les groupes. Ces frontières sont au nombre de 5 : verticales (hiérarchiques), horizontales (fonctionnelles) qui sont les plus importantes, en termes de partie prenante (réceptivité à leur influence), démographiques (âge, sexe, race, niveau d'éducation) et géographiques (du fait de la dimension internationale des organisations). Les pratiques dont il est question concernent les fondements de la facilitation (nouvelles manières de travailler ensemble, encouragement à l'apprentissage), et consistent en particulier à faciliter les relations. Il est question de *buffering* (amortir les différences pour créer de la sécurité), de *reflecting* (pour susciter le respect), de *connecting* (pour construire de la confiance), de *mobilizing* (pour développer un esprit de communauté), de *weaving* (créer de l'interdépendance) et de *transforming* (permettre de réinventer une communauté).

---

<sup>27</sup> W. George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003

<sup>28</sup> C. Ernst & D. Chrobot-Mason, *Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations*, McGraw Hill, New-York, 2011

## « *Leadership* transactionnel et transformationnel » de J. MacGregor Burns<sup>29</sup> et B. M. Bass<sup>30</sup>

J. MacGregor Burns propose la dualité « transactionnel – transformationnel » pour comparer, à l'extrémité d'un *continuum*, les deux logiques au regard d'*items* du type : cadre théorique, type de pouvoir, motivation du subordonné, conditions facilitantes, attentes de performance, renforcement des comportements du *leader*. Le « *leader transactionnel* » est marqué par la subordination induite par l'exercice du *leadership* avec la césure « *leader – follower* », là où le *leader* transformationnel suscite l'adhésion vers des buts de valeurs renouvelés. Pour sa part, B. M. Bass se focalise sur la validation empirique de la figure (*test, training*).

## « *Le leadership* transformationnel » de W. Bennis & B. Nanus<sup>31</sup>

Cette apport peut être considéré comme la plus établie des dernières « théories », en fondant une vision considérée comme étant une autre représentation de l'organisation. Le *leader* transformationnel porte la vision de ce qu'elle pourrait et devrait être construisant la proximité entre *leadership* et une autre question de l'*Organizational Behavior*, celle du changement organisationnel. Selon ces deux auteurs, les qualités d'un *leader* transformationnel sont les suivantes : capacité à élaborer une vision séduisante de l'avenir de l'organisation, capacité à faire partager une vision, capacité à susciter la confiance, capacité à se réaliser en ayant confiance en soi.

## « *Le Leadership Challenge* » de J. Kouzes & B. A. Posner<sup>32</sup>

On va trouver une forme de retour à des dimensions personnelles, leur ouvrage de référence ayant été construit à partir de questionnaires cumulés sur plusieurs années. Il identifient 5 notions de référence que sont montrer la voie, inspirer une vision partagée, stimuler le processus, rendre les autres capables d'agir et encourager à avoir du cœur (cette dernière étant nouvelle dans le panorama des théories du *leadership* en mettant l'accent sur la sincérité comme l'organisation de fêtes dévolues aux succès des employés). Ils postulent également que le *leadership* n'est pas quelque chose d'inné mais quelque chose qui s'apprend à partir de trajectoires différentes suivant que les individus sont introvertis et / ou extravertis. Les intravertis devraient acquérir de la quiétude dans leur engagement avec les autres et les extravertis apprendre à partager leurs idées. Les *leaders* partageraient ainsi trois traits de personnalité – la capacité à construire une vision du futur, l'inspiration et la compétence – traits auxquels les

---

<sup>29</sup> J. MacGregor Burns, *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978

<sup>30</sup> B. M. Bass, *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA, 1996

<sup>31</sup> W Bennis & B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, 1985

<sup>32</sup> J. M. Kouzes & B. Z. Posner, *The Leadership Challenge : How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1987

auteurs ajoutent l'importance cruciale de l'honnêteté. Ils ont outillé leur démarche en développant la LPI (*Leadership Practices Inventory*) qui est un outil d'auto-évaluation.

### **M. Kets de Vries et l'approche psychanalytique du *leader***<sup>33</sup>

Dans le débat actuel lié à une forme de retour à une approche par les traits, K. de Vries émet un doute quant à la possibilité de trouver des traits généraux communs aux *leaders* même s'il note l'existence de certaines constantes. Il considère le *leader* comme un individu à la rationalité limitée par le cognitif et l'émotionnel et soumis aux contraintes d'un environnement qu'il ne connaîtra jamais suffisamment à l'avance et pourtant soumis à l'illusion qu'il a de contrôler l'avenir. Il utilise une approche psychanalytique afin de comprendre le comportement du *leader*. C'est pourquoi il souhaite analyser le « théâtre intérieur » des *leaders* qu'il a analysés en consultations. Il met l'accent sur une dimension « psychodynamique » qui montre comment des mécanismes intérieurs, conscients ou non, influent sur les décisions. Cette approche révèle ainsi que les organisations ne peuvent être gérées de manière purement logique. L'intérêt principal d'une telle approche est d'outiller l'introspection individuelle à partir de son caractère, son histoire et ses émotions de manière parallèle à son comportement lorsqu'il est en position de *leader*. En ayant recours à cette introspection, le *leader* pourra mieux se connaître et ainsi se munir de gardes fous afin de pallier ses carences, gardes fous qui lui permettront l'exercice d'un pouvoir sans abus et non-tourné vers l'amour-propre, protégé des flatteries et orienté vers l'objectif commun de la réussite de l'organisation.

### **L'« intelligence émotionnelle » d'après D. Goleman**<sup>34</sup>

D. Goleman avance que l'intelligence émotionnelle, c'est-à-dire la capacité à reconnaître et maîtriser ses émotions comme à reconnaître celles des autres est une facette aussi, voire plus importante que le quotient intellectuel. Les 5 composantes de l'intelligence émotionnelle sont : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation, l'empathie et les compétences sociales. Au regard de 6 styles de *leadership* (coercitif, autoritaire, affectif, démocratique, meneur et *coach*, les *leaders* les plus performants sont non seulement ceux qui peuvent varier les styles en fonction des situations mais aussi ceux qui maîtrisent le mieux les styles autoritaire, démocratique, affectif et *coach*.

### **Focus sur « émotion – impression – sentiment »**

L'**émotion** est un trouble subit, une agitation passagère, une réaction affective de grande intensité provoquée par un *stimulus* venant de l'environnement, notion rattachée à l'individu et à sa conscience. Une **impression** est quelque chose d'extérieur qui marque au regard des apparences, signification que l'on retrouve au sens premier du terme dans le champ lexical de l'imprimerie. Un **sentiment** est une connaissance plus

---

<sup>33</sup> M. Kets de Vries, *Leaders, Fools and Impostors : Essays on The Psychology of Leadership*, IUniverse, New York, 1993

<sup>34</sup> D. Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam Books, New York, 1996

ou moins claire face à une donnée. C'est une opinion ou encore d'un état affectif durable et qui, à la différence de l'impression dépend d'une dimension collective. Soulignons l'appartenance de ces trois notions au champ de l'affectif (et non à celui de la Raison) et le fait que l'on y accède au travers de sensations mais réduites par le prisme cognitivo-sensualiste qui les fonde.

Pour **P. Ekman**<sup>35</sup>, les émotions de base sont phylogénétiquement adaptées afin de permettre aux être humains de réagir aux problèmes courants de la vie humaine quand il requièrent des réactions rapides. Elles seraient à ses yeux de nature universelle (perspective naturaliste). A une première liste d'émotions de base (tristesse, joie, colère, peur, dégoût, surprise), il ajoutera l'amusement, le mépris, la satisfaction, la gêne, l'excitation, la culpabilité, la fierté dans la réussite, le soulagement, le plaisir sensoriel et la honte.

Le sentiment est parfois qualifié d'« émotion profonde » et repose généralement sur une classification qui distingue les sentiments « positifs » (passion, bonheur, amour) des sentiments « négatifs » (angoisse, tristesse, haine, agressivité, violence) compte tenu de termes associés (qualifiés d'états timériques - c'est-à-dire des sentiments tirés de l'expérience quotidienne et venant constituer des éléments de fond de l'essence humaine surgissant d'un contexte – solitude, obscurité, etc.) que sont la peur, la terreur, l'effroi, l'anxiété, la crainte, l'appréhension, l'inquiétude et la panique. La peur repose sur la perception d'éléments générateurs considérés comme objectifs, l'angoisse étant un état de peur sans référence à des faits générateurs, l'inquiétude et l'anxiété en étant des modalités en gradation croissante, la panique résultant d'une crise d'angoisse, terreurs et effroi étant des peurs poussées à l'extrême.

Rappelons la trilogie induite par ces trois notions tout en ajoutant leur substantif.

Impression  
(et impressionnisme)

Sentiment  
(et sentimentalisme)

Emotion  
(et émotivisme)

En tous les cas, avec cet ensemble de notions, on est face à des représentations plus ou moins fondées en sensation qui, rappelons-le, est un phénomène psycho-physiologique qui modifie un état affectif par stimulation interne et/ou externe touchant donc aussi bien le domaine physiologique que celui des représentations. On accède à la sensation au travers de perceptions et la sensation va être influencée par le sentiment, tout en entrant en combinaison avec émotion et impression, ces deux aspects venant le plus souvent consolider le sentiment. Rappelons que, classiquement, les cinq impressions de bases sont la culpabilité, la haine, la honte, la revanche et l'amour. La perception inscrite dans une perspective sensualiste peut alors être considérée comme un moyen de réduction de la complexité en conférant une expérience centrale à ce qui est perçu par le sujet, cette expérience valant en quelque sorte « réalité ». Le sensualisme appartient au vitalisme au regard de l'effet de composition qui opère entre l'affect et la sensation.

---

<sup>35</sup> P. Ekman, « Facial Signs », in T. Sebeok (Ed.), *Sight, Sound, and Sens*, Bloomington, Indiana University Press, 1977  
Yvon PESQUEUX

Avec l'affectivité, on est dans la réaction subjective et non dans la représentation même si, dans les deux cas mais sur des registres différents, le collectif entre en ligne de compte.

## Les *leaders* « à épithète »

C'est avec **P. Pitcher**, où il s'agit plus de métaphores que d'épithète, que l'on va démarrer ce paragraphe. Dans *The Drama of Leadership*<sup>36</sup>, il est plutôt question de figures voisines sachant qu'au lieu de rechercher tel profil de *leadership*, elle va chercher à associer les comportements en fonction de ces profils types, les deux premiers (artiste – marqué par l'émotion et la variabilité d'humeur et artisan – marqué par l'adéquation entre sa personne et l'art de faire) étant connotés positivement et le troisième (le technocrate – expert mais manquant d'humanité) négativement dans la mesure où les techniques actuelles ne dispensent pas de l'intuition et de la capacité à juger. Le *leadership* est pour elle une interaction entre un *leader*, un moment et un contexte.

**H. Robbins & M. Finley**<sup>37</sup> mettent en avant que des circonstances le plus souvent accidentelles sont celles durant lesquelles le *leadership* doit se manifester et donc qu'entraînement et préparation sont insuffisants. Ils prennent par exemple le cas de l'attribution d'une direction de projet et avancent quelques propositions : Se gérer soi-même en se rappelant que la mission prime sur la personne, évaluer la qualité potentielle des relations avec les collègues dès le départ et établir tout de suite le contact avec l'équipe. Ils proposent 5 types de *leaders* : l'idéaliste qui fixe des objectifs clairs mais manque de patience, le mentor qui soutient le potentiel des autres mais est dépourvu face à des imprévus, le réalisateur qui sait ce qu'il veut mais peut défaillir à un moment donné, l'innovateur qui est incliné au changement mais doit parfois être stimulé et le synthétiseur qui tisse des liens mais peut être trop timide. L'ouvrage comprend une collection de recommandations.

Le *smart leadership* d'**A. Kakabadse**<sup>38</sup> va se référer à un *leadership* qui crée de la valeur en ayant d'abord une compréhension de celle-ci. Ce *leadership* repose sur des disciplines (à comprendre comme étant des modes d'actions) qui sont les suivantes : accepter la diversité des modes de pensée au regard de la reconnaissance des preuves d'une incarnation de la mission de l'organisation, de la reconnaissance de la primauté à accorder à l'alignement stratégique, de l'engagement, du *leadership* comme exercice quotidien, de la compréhension, de la formulation et de la mise en oeuvre quotidienne de la gouvernance et d'une référence continue à la sagesse.

**P. de Rozario**<sup>39</sup> ajoute la notion de *servant leadership* pour fonder les liens « responsabilisation – empowerment ».

---

<sup>36</sup> P. Pitcher, *The Drama of Leadership*, Wiley, New-York, 1997

<sup>37</sup> H. Robbins & M. Finley, *The Accidental Leader – What to do when you're Suddenly in Charge*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004

<sup>38</sup> A. Kakabadse, *The Smart Formula – How Smart Leaders Deliver Outstanding Value ?*, Bloombury, New York, 2015

<sup>39</sup> P. de Rozario, « Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? Une exploration du lien contrôle – confiance comme principe organisationnel », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015

Un *leader* toxique est un *leader* qui abuse de la relation « supérieur – subordonné » en laissant la situation dans un état pire que celui qui était lors de ses prises de fonction. Là encore, les travaux sur ce type de *leader* ont été développés à partir de la théorie des traits : sur-compétition, condescendant, inflexible, arrogant<sup>40</sup>.

Dans cette famille de *leaders*, P. Drucker<sup>41</sup> mentionne le ***leader totalitaire*** qui se caractérise par le fait qu'il pense toujours avoir raison, qu'il pense aussi posséder l'autorité lui permettant de décréter, en toute bonne conscience, ce qui est bien et ce qui est mal, ainsi que le sentiment qu'il se trouve au-delà de la société, caractéristiques justifiées à ses yeux par la position qu'il occupe. Le ***bad leader*** conduit ses équipes dans un mauvais scénario sans avoir de retours négatifs de leur part. **P. Babiak & R. Hare**<sup>42</sup> parlent de « *snakes in suits* », les dimensions psychopathe et narcissique de leur comportement débouchant sur une attitude machiavélique se caractérisant, entre autres, par leur faculté à s'entourer de collaborateurs possédant un profil identique.

## Une approche originale du *leadership* : J. G. March & T. Weill<sup>43</sup>

Cette approche peut être qualifiée d'originale à un double titre :

- d'une part du fait des présupposés qui seront commentés ci-après,
- d'autre part quant à la méthode pédagogique utilisée dans ces notes tirées de l'enseignement du *leadership* à l'Université de Stanford, enseignement basé d'une sur analyse de textes littéraires.

Dans *On leadership*, J. G. March et T. Weil soulignent l'importance des aspects suivants :

- la plus ou moins grande distinction entre vie professionnelle et vie privée,
- l'intelligence, la capacité à aller vers l'essentiel et la dimension vertueuse,
- les dimensions de génie, d'hérésie et de folie,
- la capacité à gérer les tensions « diversité – unité », « variété – intégration », « convergence – divergence »,
- la capacité à gérer la tension « ambiguïté – unité »,
- la capacité à naviguer entre le pouvoir, la domination et la gestion de la subordination,
- le genre et la sexualité, et les aspects tels que la fascination, la répulsion et l'enthousiasme,
- la trilogie « grandes actions – grandes visions - grandes espérances »,
- le plaisir à travailler de manière processuelle.

Les quatre logiques de passage du *leader* au *leadership* reposent sur :

- une conception de la nature humaine, une conception du rôle des êtres humains sur la nature des choses,

---

<sup>40</sup> Voir, à ce sujet, J. Lipman-Blumen, *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians-and How We Can Survive Them*, Oxford University Press, USA, 2004

<sup>41</sup> P. Drucker, *The End of Economic Man : The Origins of Totalitarianism*, Harper Colophon Books, New York, 1969

<sup>42</sup> P. Babiak & R. Hare, *Snakes in Suits : When Psychopaths go to Work*, Harper-Collins, New York, 2006

<sup>43</sup> J. G. March & T. Weill, *On Leadership*, Blackwell Publishing, Malden, MA, 2005 (1<sup>o</sup> édition : 2003)

- une conception de l'organisation sociale (en particulier pour ce qui concerne les fondements de la gouvernance et la différenciation) sur la base des questions techniques, politiques et morales,
- une conception de l'action sociale (quant aux fondements de l'activité, en particulier dans les organisations),
- une conception de l'être, de la capacité de réponse face à la nature des choses.

C'est ici que la littérature joue un rôle primordial en proposant des modèles de *leader* face à des éléments de « réalité » particulièrement fuyants. La mise en abîme du *leader* au regard de la figure du héros renvoie à l'imaginaire du dépassement de la condition humaine. Chez Cervantès, Don Quichotte peut alors être interprété comme une incarnation du *leader* qui colle à la représentation que l'auteur nous donne du héros. « *On admire Don Quichotte tout en le raillant, car il représente un idéal d'engagement, d'innocence et de joie. Il fait de sa vie une œuvre d'art en choisissant un rôle et en allant jusqu'au bout de ce choix* » (cf. J. G. March & T. Weill). Ce sont bien les choix arbitraires mais cohérents de Don Quichotte qui le rendent héroïque tout en soulignant la croyance qu'il a dans son destin, quasiment hors du temps des hommes. En revanche, on sent poindre chez L. Tolstoï la critique du *leader* individuel dans l'insignifiance qu'il donne à l'action humaine, sans déterminisme cependant, selon J. G. March, qui analyse *Guerre et paix* comme une infinité d'insignifiances en interaction. Le paradoxe de Koutouzov, le *leader* silencieux, met l'accent sur le simple besoin des hommes d'avoir quelqu'un qui les dirige et de croire à la représentation qu'ils s'en font. La représentation paradoxale du « *leader-héros* » dans *Guerre et paix* souligne déjà la réflexion que la littérature permet d'avoir du « *leader-héros* » que J. G. March juge indispensable pour appréhender correctement les différents niveaux de réalités que s'approprie le *leader*, des abysses de l'inconscient collectif sous la surface de ses représentations. D'autres auteurs (P. Corrigan<sup>44</sup>, M. Kets de Vries<sup>45</sup>, B. Sievers<sup>46</sup>, M. Stein<sup>47</sup>) ont aussi indiqué tout l'intérêt de se référer à des personnages littéraires.

---

<sup>44</sup> P. Corrigan, *Shakespeare on Management: Leadership Lessons for Today's Managers*, Kogan Page, London, 1999.

<sup>45</sup> M. Kets de Vries, *Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management*, Routledge, London, 1995.

<sup>46</sup> B. Sievers, « Greek Mythology as Means of Organizational Analysis : the Battle of Larkfield », *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 17, n° 6, 1996, pp. 32-40.

<sup>47</sup> M. Stein, « The Othello Conundrum: the Inner Contagion of Leadership », *Organization Studies*, vol. 26, n° 9, 2005, pp. 1405-1419.