Le leadership :

Un nouvel enjeu pour la gestion des ressources humaines ?

Pia IMBS

Maître de Conférences à l'Université Robert Schuman - Strasbourg

RÉSUMÉ

La montée en puissance du thème du leadership, perceptible dans la récente littérature anglo-saxonne, amène à discuter l'hypothèse selon laquelle le leadership serait un facteur-clé de succès des organisations et de mise en valeur des ressources humaines.

Telle est la question fondamentale abordée dans cet article articulé autour de quatre points :

- Comment interpréter l'importance accordée à ce thème ?*
- Quelles nouvelles conditions d'exercice du leadership sont préconisées ?*
- Quels sont les apports et les limites de cette littérature ?*
- Comment les politiques du personnel peuvent-elles réaliser le vœu d'une diffusion des capacités de leadership vers l'ensemble des salariés ?*

Le leadership qui se veut un nouvel enjeu pour la GRH est ici discuté au regard des importants changements organisationnels à l'œuvre.

INTRODUCTION

« Le manque de leadership est le plus gros obstacle à la compétitivité de la nation » (ROSS PERROT in KOTTER, 1990) – « Le monde américain des affaires n'a jamais été plus populaire et moins performant, et les capitaines de l'industrie n'ont jamais été plus adulés et en même temps moins efficaces » (BENNIS, 1991). Tel est le plaidoyer d'une grande partie de la littérature anglo-saxonne¹ qui, après avoir recommandé de nouvelles formes d'organisation milite aujourd'hui pour un renouveau du leadership.

Au regard du développement du management participatif² qui tend à donner du pouvoir à des niveaux décentralisés, cette évolution n'apparaît-elle pas somme toute paradoxale ? Là où BENNIS lui-même, l'une des autorités mondiales dans le domaine du leadership (KENNEDY, 1993), reconnaissait la nécessité de mettre en place de nouvelles structures d'entreprises – et notamment la création de groupes de projets autonomes (BENNIS, 1968), il met aujourd'hui en exergue l'agent indispensable du change-

ment. C'est le leader, conçu comme un architecte social (BENNIS, NANUS, 1987) qui dirige et oriente les changements, comprend et modèle toutes les fonctions de l'organisation. Et BENNIS d'affirmer que le leadership est le facteur clé de mise en valeur des ressources humaines : « le leadership est le seul et unique élément pouvant désormais faire la différence entre le succès et la faillite d'une organisation, peu importe qu'elle soit privée, publique et son secteur d'activité » (BENNIS in CROZIER, SERIEYX, 1994).

BENNIS s'est d'ailleurs passionné pour ce thème du leadership au point de considérer que l'histoire du monde n'était que la succession de biographies de grands personnages... tout en réfutant l'idée que le leadership puisse relever d'une compétence rare ou d'une qualité intrinsèque. C'est que à travers son célèbre aphorisme « on ne naît pas leader, on le devient », il cherche à démontrer que nous avons tous en nous, à divers degrés, une aptitude au leadership et que « devenir un leader, c'est comme devenir un être humain à part entière » (BENNIS, 1991). BENNIS énonçant les facteurs clé qui permettent aux entre-

prises de promouvoir certains de leurs cadres à des fonctions de leader, on constate que d'autres auteurs anglo-saxons se rallient à l'idée que le leadership, « clé de l'avantage concurrentiel » (KOTTER, 1990) n'est pas un don inné. Ils définissent le leadership comme « le processus consistant à conférer une orientation à un groupe par des moyens non coercitifs » (KOTTER, 1990) et préconisent un programme spécifique de gestion des ressources humaines nécessaire pour attirer des leaders compétents à tous les niveaux de la hiérarchie (KOUZES, POSNER, 1991).

C'est en ce sens que ces récents écrits sur le leadership entendent se démarquer par rapport aux approches normatives « anciennes » (MAC GREGOR, 1960) ; (BLAKE, MOUTON, 1964) ; (LICKERT, 1967). Ces dernières développent toutes un type de leadership idéal mettant l'accent sur la recherche d'un équilibre entre bien être collectif et efficacité économique. Or, la multiplication récente des défis technologiques et concurrentiels auxquels l'organisation doit répondre a ravivé les discours sur le leadership intégrant cette nouvelle donne de l'environnement et axés sur l'idée d'une impérieuse nécessité d'apprentissage, par les managers, des capacités de leadership.

Ce faisant, ces textes ne proposent pas davantage de définition claire et reconnue du leadership. Les auteurs auraient plutôt tendance à employer ce concept sans définition préalable ou encore à multiplier et à varier les définitions.

Or, s'il a pris naissance aux Etats-Unis, ce retour du leadership connaît également un certain succès dans le contexte français. Ceux (CROZIER, 1989) qui énonçaient le principe d'un nouveau management – simplicité, autonomie, écoute de la réalité humaine – proposent aujourd'hui de remplacer l'image du technocrate qui sait tout par celle du patron responsable, animateur et formateur (CROZIER in CROZIER, SERIEYX, 1994). Cette montée en puissance du thème du leadership apparaît également comme une occasion de réfléchir autrement sur le problème de la formation des élites en France.

On peut également reconnaître dans le leader un manager intuitif, un leader de type « soft » dont la persuasion et la séduction sont les ressorts essentiels (LE SAGET, 1992). Là où certains recommandent alors de « sortir l'être affectif du vestiaire » (SERIEYX in CROZIER, SERIEYX, 1994), d'autres proposent de réhabiliter le concept de « responsabilité comme référence morale de notre temps » (ETCHEGOYEN, 1993). Il faut alors comprendre cette responsabilité comme l'engagement envers autrui et un devoir pour le futur. Les Anglo-saxons s'accorderaient d'ailleurs volontiers avec cette recommandation d'un engagement physique – et non simplement rhétorique – du chef d'entreprise ; à l'heure d'une recrudescence de l'affairisme, les dirigeants devraient endosser une responsabilité qui, tout en se voulant audacieuse, saurait se mettre au service de l'entreprise.

Nul doute que cette montée en puissance des réflexions sur le leadership et sur le rôle personnel du chef d'entreprise implique tout d'abord de s'interroger sur les raisons du phénomène et les conditions du renouveau. On pourra alors analyser dans une seconde partie les spécificités de ce leadership et de sa mise en œuvre telles qu'elles sont préconisées essentiellement dans la littérature anglo-saxonne ; une occasion pour faire ressortir les apports et les limites de ce renouveau managérial. Enfin, les conséquences pour la gestion des ressources humaines seront abordées : il s'agirait, dans ce programme, de réaliser une diffusion des capacités de leadership vers l'ensemble des salariés.

Ainsi, le leadership se voulant un nouvel enjeu pour la gestion des ressources humaines, il importe de discuter du phénomène, dans le contexte des importants changements organisationnels actuellement à l'œuvre.

I. LES CONDITIONS DU RENOUVEAU DU LEADERSHIP

Indéniablement, l'importance donnée au thème du leadership est d'ordre socio-culturel : BENNIS, NANUS et d'autres regrettent à maintes reprises le déficit croissant en leaders qui sévirait aux Etats Unis, « comme ailleurs ». La médiocrité de nombreux leaders accusés par la justice aurait entraîné un découragement général. Ainsi, puisque les leaders actuels utilisent mal le pouvoir, le grand public le percevrait négativement alors qu'il serait possible, selon ces auteurs, d'en faire un usage judicieux.

Dans la mesure où le monde des affaires se focalise sur le court terme, ce sont les gestionnaires et les managers sans vision qui contribuent selon BENNIS à la destruction de la société. En revanche, il reviendrait aux leaders d'assurer la responsabilité de la cohésion des organisations et finalement de donner un sens à notre vie, tant les bouleversements de ces dernières années nous laissent désemparés.

C'est donc en considérant l'environnement radicalement nouveau des entreprises que les auteurs soulignent les limites du management traditionnel pour finalement mettre en valeur les vertus du leadership. En l'occurrence, ils s'accordent sur l'existence d'un certain nombre de forces qui animent le monde aujourd'hui : la technologie, l'interdépendance nationale, les fusions et acquisitions, la déréglementation et le développement démographique caractérisent les mutations profondes de l'environnement de l'entreprise (BENNIS, 1991) et l'instabilité de la société actuelle (KOTTER, 1990). Ainsi, l'intensification de la concurrence oblige les entreprises à faire preuve d'une plus grande flexibilité pour faire face aux vicissitudes du marché.

Les auteurs soulignent alors amplement les limites et les faiblesses du management traditionnel – celui qui, à l'aide d'outils scientifiques censés améliorer la qualité de décision (budgétisation, comptabilité analytique...) vise à prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (selon les principes de FAYOL).

Ainsi, selon KOTTER, le leadership est différent du management traditionnel dans le sens où il est plus impulsif, plus imaginaire, plus souple, plus informel et surtout il se veut visionnaire. Néanmoins, l'auteur reconnaît une certaine complémentarité entre leadership et management, à composer selon le contexte économique⁵. Ainsi, en période de stabilité économique, il est préférable d'avoir un leadership limité couplé à un management développé ; en période de crise, un leadership développé couplé à un management limité.

A ce stade, dans cette analyse des conditions du renouveau du leadership, notre propos n'est pas de débattre de l'existence ou non d'un déficit croissant de leaders aux Etats-Unis. En revanche, le rappel des spécificités du management américain devrait permettre de comprendre à quel point les attentes que manifestent les auteurs à l'égard d'un « vrai » leadership sont fortes.

On s'accorde aujourd'hui à reconnaître que les entreprises américaines s'appuient sur davantage de règles et de règlements internes que les entreprises européennes. Les managers américains gèrent leur entreprise avec un esprit analytique et une approche plus formalisée, à l'opposé du « management européen » qui apparaît plus charismatique⁶. Le manager américain est plutôt un technicien, proche des affaires et très attaché aux chiffres. Il s'agit là d'une spécificité culturelle que BENNIS reconnaît volontiers : « la vie dans les entreprises américaines relève de la culture du cerveau gauche c'est à dire qu'elle est logique, analytique, technique, maîtrisée, conservatrice et administrative » (BENNIS, 1990).

A contrario, l'analyse du comportement d'une cinquantaine de hauts dirigeants européens (BLOOM, CALORI, DE WOOT, 1994) tend à révéler que le modèle de gestion européen comporte une grande part d'empirisme et de pragmatisme⁷. Il s'agit d'un style de gestion plus ancré dans la continuité et l'expression du passé que dans les procédures. Ainsi, les leaders européens, plutôt sceptiques à l'égard des systèmes de management enseignés dans les écoles de gestion américaines semblent exercer leurs fonctions avec un plus grand sens des responsabilités sociales et sur des bases culturelles plus étendues. Il est vrai qu'ils consacrent une grande partie de leur temps à la communication, condition nécessaire à la participation des salariés. Enfin, un dirigeant européen se sent plus attaché à son entreprise qu'un américain. Globalement, les Européens redoutent l'échec s'ils ne possèdent pas une bonne connaissance du secteur, de l'entreprise et des règles du jeu de l'industrie. Pour leur part, les managers américains se croient capables de diriger une entreprise avec succès indépendamment

de son secteur d'activité. Ainsi se justifie leur tendance à passer rapidement d'une firme à l'autre.

On serait donc tenté de conclure que la montée en puissance du thème du leadership se justifie exclusivement dans un contexte américain... si le management européen lui-même n'englobait pas finalement des pratiques très hétérogènes en matière de direction des entreprises. Les modes d'accès au pouvoir et la légitimation des dirigeants des grandes entreprises diffèrent selon les pays. L'écho des récentes réflexions sur le leadership en France n'est sans doute pas étranger à la spécificité de la formation de l'élite dirigeante française.

Précisément, la radiographie des conditions d'accès au sommet des 84 maisons-mères repérées dans la liste des 200 plus grandes entreprises françaises (BAUER, BERTIN-MOUROT, 1987) fait apparaître que ce « noyau dur » est extrêmement homogène; tout à fait atypique aussi puisque la moitié des dirigeants de ces grandes entreprises sont issus de la haute fonction publique et cette prédominance tend à s'accroître depuis dix ans⁸. Si parallèlement, les fondateurs et héritiers ont vu leur part augmenter au sein du patronat⁹, l'ascension des cadres subit une véritable crise¹⁰. Et seules 4 % des grosses entreprises ont à leur tête un dirigeant maison, non recruté à l'extérieur mais issu de leurs propres collaborateurs¹¹. On peut donc en conclure que l'entreprise en France se révèle incapable de produire ses propres élites. A l'opposé des grandes entreprises allemandes (BAUER, BERTIN-MOUROT, 1992) qui collectivement produisent l'autorité qui les dirigent¹² ou encore des entreprises britanniques qui valorisent l'atout carrière (THOBOIS, 1994), les entreprises françaises semblent partager une même caractéristique avec les entreprises américaines : le passage rapide et aisé des dirigeants d'une société à l'autre... et finalement la conception selon laquelle un bon manager peut diriger n'importe quelle entreprise.

Il n'en demeure pas moins que le mode de recrutement des élites influe sur la gestion des groupes : aux Etats-Unis, les directeurs sont mis en place par les actionnaires, en fonction des changements de structure du capital et de leur capacité à réaliser des profits. Or les adeptes d'un « vrai leadership » regrettent que ces dirigeants s'inscrivent dans une stricte logique financière du court terme. En France, BAUER et BERTIN-MOUROT constatent que les dirigeants sélectionnés via la filière Etat et directement nommés aux échelons les plus élevés connaissent bien peu les groupes. Ceci les amènent à établir une forte distance hiérarchique et à privilégier un mode de développement externe au détriment du développement interne qui suppose une perception beaucoup plus fine des richesses propres à l'entreprise.

Pour sa part, Michel ALBERT (1991) a déjà noté que le capitalisme français se rapproche du modèle anglo-saxon dont le moteur est précisément la maximisation des bénéfices à court terme. On ne s'étonnera

donc pas de ce que la distinction anglo-saxonne entre leadership et management soit également présente en France sous la forme de l'opposition diriger/gérer : « diriger, c'est conduire sur le chemin ; gérer, c'est optimiser une ressource » (GALAMBAUD, 1994). Nombre de dirigeants sont aujourd'hui essentiellement préoccupés par les effets à court terme de leurs décisions. Ils s'inscrivent alors dans une rationalisation technicienne, en même temps que les périodes de crise renforcent la légitimité de ces rationalisateurs.

Ainsi, avec des arguments qui leur sont propres, les sociologues français s'accordent sur l'existence d'un déficit de leadership en France. Michel CROZIER (1989) a déjà eu l'occasion de dénoncer la technocratie et la logique quantitative qui multiplie les services fonctionnels et empêchent de comprendre le monde nouveau. En France, beaucoup de dirigeants se concentrent sur la stratégie et oublient ou minimisent l'organisation. Or la ressource organisationnelle, la capacité à faire coopérer des personnes plus libres devient à la fois plus difficile et plus décisive dans le monde nouveau de l'innovation. Plus récemment, il tente de démontrer combien le système des Grandes Ecoles qui s'appuie sur une approche hypercartésienne et une recherche de solutions « élégantes » est désastreux. Mieux vaudrait apprendre aux futurs dirigeants à écouter et à penser le monde contemporain dans toute sa complexité (CROZIER, 1995). Il déclare finalement « jamais nos élites n'ont été plus mal formées pour la tâche à laquelle elles devront faire face » (CROZIER in CROZIER, SERIEYX, 1994).

Assurément, dans la littérature anglo-saxonne et dans une moindre mesure française qui plaide pour un renouveau du leadership, les dirigeants apparaissent essentiellement comme des managers ou des « pseudo-leaders chez qui l'appât du gain, la cupidité et le manque de vision sont monnaie courante » (BENNIS, 1990). Cet auteur reconnaît volontiers que l'excès de pouvoir peut conduire aux pires abus. La révélation des turpitudes des entreprises américaines a d'ailleurs troublé l'opinion publique aux yeux de laquelle la réputation prêtée jusqu'ici à de grands capitaines s'est trouvée ternie. En France également, « les affaires » étendent leur onde de choc jusque dans les rangs des salariés gagnés par le doute, la démotivation voire la perte de confiance à l'égard de leur dirigeant (LEBAUBE, 1994). Ainsi le lien avec l'entreprise se distend en même temps que l'éthique et la morale ne paraissent plus comme les valeurs les mieux protégées dans le monde économique.

A contrario, ces profonds bouleversements justifient la recherche de « vrais leaders ». Du reste, le désir accru d'appartenance, l'incertitude et la complexité de l'environnement légitiment le besoin d'être dirigé et non pas seulement géré (HENRIET, 1993). En un mot, le leadership doit être porteur de sens (FIOL, SOLE, 1994). Mais là où de nombreux sociologues s'accordent à penser que la crise de confiance est globalement liée à l'affaiblissement de la notion de progrès dans la société

occidentale, BENNIS s'en remet aux leaders d'entreprise pour qu'ils donnent un sens à notre vie. Mais s'il en était effectivement ainsi, le leadership ne deviendrait-il pas une nouvelle religion destinée à combler le vide spirituel de la société civile ? Le dirigeant aura tôt fait de se prendre pour un prophète et d'édicter des commandements ! (GODET, 1994). On a déjà montré ailleurs (BOYER, EQUILBEY, 1986) que lorsque les projets d'entreprise répondent à de simples effets de mode, ils donnent lieu à de nombreuses dérives, dont précisément les dérives mégalomaniaques de dirigeants.

Il n'en demeure pas moins que les nombreuses attentes formulées aujourd'hui à l'égard du leadership tendent à refléter les fortes perturbations économiques et sociales subies par l'environnement... et par voie de conséquence la recherche de repères dans le désordre actuel. BASS (1981) a bien noté que les leaders charismatiques émergent plus facilement dans des situations difficiles de stress ou de transition (par exemple, la création d'entreprise ou la crise de rentabilité). Et tous les observateurs s'accordent sur le fait qu'un glissement s'opère dans les conditions même du management. Aujourd'hui, il ne suffit plus de piloter l'entreprise de manière rationnelle et méthodique; il s'agit de la conduire, de lui frayer un chemin dans un contexte plus mouvant, tout en prenant en main l'ensemble des participants (HENRIET, 1993).

Pour autant, peut-on en déduire avec BENNIS que l'efficacité du manager serait plus grande si son pouvoir était plus direct et plus personnalisé, en somme s'il était apte à jouer un rôle de leader ?

II. LES QUALITES ET ATTRIBUTS PERSONNELS DU LEADER

Lorsque les auteurs anglo-saxons définissent le leadership comme l'élément déterminant de performance de l'entreprise, ils attribuent aux leaders quatre savoir-faire essentiels : le ralliement par la vision, la transmission du vouloir-dire, la confiance et l'autodéploiement.

La première qualité se rapporte à la faculté d'avoir une perception de l'avenir à laquelle les autres peuvent croire et adopter comme la leur. Cette perception qui s'applique au long terme offre selon BENNIS la passerelle la plus importante entre le présent et le futur : la vision confère du sens.

A ce stade, la gestion du signifiant c'est à dire la communication de la vision est la seconde aptitude requise pour être un leader. Il s'agit de capter l'attention, de communiquer de façon convaincante, d'instaurer un dialogue constant au travers duquel le leader se montre réceptif aux autres.

Bennis décrit alors la confiance, troisième qualité essentielle du leadership comme le ciment émotionnel qui rapproche leader et employés. Les employés, pour s'investir, rechercheront auprès du leader ce modèle de comportement afin d'y calquer le leur. En retour, grâce à son attitude crédible, le leader réussira à faire accepter l'investissement de chaque collaborateur dans le projet global.

Enfin, l'autodéploiement, la quatrième qualité du leadership signifie que le leader utilise ses dons personnels de création ; il se connaît lui-même, met plus en avant ses qualités que ses défauts et cette auto-image positive se propagera également auprès des salariés.

L'apprentissage est donc l'énergie fondamentale du leader. Il sait tirer profit de ses expériences, des erreurs et des échecs et possède en fait les qualités que les salariés attendent de lui : de l'espoir, de la confiance et une direction claire et précise. Finalement, les auteurs défendent l'idée que diriger, c'est davantage un art, une croyance, un état d'esprit. Ils soutiennent aussi que le leadership relève d'éléments peu formalisables, comme la personnalité du leader. Ces traits distinguant un leader d'un gestionnaire seraient d'ailleurs universels, plus propres à l'être humain qu'à la culture.

On est alors tenté de confronter ces recommandations et ces préceptes à une récente enquête qui tente de mettre en valeur un portrait robot des meilleurs patrons français¹⁹. Il en ressort qu'il existe bien un profil spécifique aux patrons performants quels que soient la taille ou le secteur de l'entreprise. Ces dirigeants ont mené l'essentiel de leur carrière dans la même entreprise, privilégient la promotion interne et sont issus d'un milieu « plus entreprenant » et plus modeste que la moyenne. Ces super-patrons qui considèrent que leurs marchés sont mondiaux manifestent également plus de curiosité. Plus soucieux d'embaucher et de motiver leur personnel, ils développent plus nettement l'actionnariat des salariés. Il importe toutefois de noter que ce modèle de dirigeants plus efficaces – qui s'oppose à la formation des élites dirigeantes françaises – n'est pas encore très répandu en France.

Indéniablement, ces travaux sur le leadership ont l'avantage de faire un pari sur les hommes. Pour autant, peut-on considérer l'explication par la personne comme tout à fait déterminante dans la compréhension du phénomène du leadership ? Est-elle une condition suffisante pour la performance de l'organisation ?

III. LEADERSHIP ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

Dans la littérature sur le leadership, la mise en correspondance des traits de personnalité essentiels avec les principales qualités requises pour le leadership est souvent présentée de façon normative (KETS

DE VRIES, 1991). La longue liste des vertus quelque peu magiques que l'on attend du leadership apparaît alors difficilement contestable. D'ailleurs, à rechercher si activement les qualités du dirigeant idéal, on risque de perdre de vue tous ceux qui dépendent de lui.

Or les caractéristiques de l'organisation ne sont pas approfondies dans les récents plaidoyers en faveur du leadership, tant les qualités personnelles que l'on recherche pour un salarié sont proches de celles que l'on souhaite pour le leader. On comprend alors pourquoi les théoriciens du « Grand Homme » peuvent s'appuyer sur une forte hypothèse de base : l'autonomie des salariés recherchant la prise de responsabilité et l'initiative. Le leadership peut alors exercer son pouvoir intégrateur et positif, suscitant comme par magie et de façon spontanée motivation et adhésion.

Mais cette condition de la motivation et de l'adhésion du personnel se révèle particulièrement problématique dès lors que l'on s'attache à tirer les conséquences des importants changements organisationnels que les entreprises ont effectivement mis en oeuvre au cours de ces dernières années. La recherche de la mobilité, du décloisonnement et de la décentralisation y a conduit à une réduction des niveaux hiérarchiques et à la diffusion de la responsabilité et du pouvoir d'initiative à tous les niveaux. Ainsi, par exemple dans l'industrie, les opérateurs des ateliers ont gagné en responsabilité... et la diffusion des capacités de leadership semble effectivement en marche.

Néanmoins, ces nouvelles organisations en réseaux ont eu également pour effet de créer des structures floues, de supprimer des niveaux intermédiaires d'encadrement, de favoriser les conflits et l'anxiété pour les cadres restants. Or, quelle prise de responsabilité et donc de risque est encore possible si, en cas d'échec, le cadre risque d'être sanctionné voire même de se trouver écarté de l'entreprise ? La capacité de leadership n'est-elle pas fondamentalement contradictoire avec la précarité que subissent un certain nombre de salariés dans l'entreprise ?

En l'occurrence, les différences de statuts perceptibles aujourd'hui dans l'entreprise n'aident pas à la cohésion du discours du leader. Il est vrai que dans les années 80, l'entreprise s'affichait comme une communauté d'hommes soudés autour d'un même projet et d'un système de valeurs, travaillant ensemble sur de nouveaux outils de gestion des ressources humaines. La finalité de l'entreprise et l'épanouissement personnel devaient forcément aller de pair. Or cette vision peut avoir laissé des traces dans le discours des leaders aujourd'hui alors même que les entreprises se concentrent sur les deux ou trois aspects principaux de leur métier, estimant que certaines tâches seront mieux remplies par des intervenants extérieurs. A la recherche d'une plus grande flexibilité et réactivité, les dirigeants tendent à opérer une certaine régression quant à leur pratiques sociales (GALAMBAUD, 1994).

Ainsi, en dépit des discours qui soulignent la place centrale de la fonction Ressources Humaines, plus d'un dirigeant renonce à l'intégration sociale du personnel pour revenir à une simple intégration fonctionnelle. D'ailleurs, les liens salariaux plus distendus et plus incertains reflètent les nouvelles configurations sociales de l'entreprise. Celle-ci, à partir du centre qui vise une intégration forte et une mobilité fonctionnelle des salariés, développe divers périphériques correspondant à une espèce de dégradé de l'intégration. Ainsi, les entreprises sont amenées à pratiquer une gestion des ressources humaines à plusieurs vitesses. Il est d'ailleurs remarquable que dans ce contexte de management déséquilibré, on n'évoque plus guère la catégorie de cadres dirigeants, expression qui laisse sous-entendre que le cadre peut, sous condition de compétences et de qualités accéder à la direction de l'entreprise (GALAMBAUD, 1994).

On a déjà montré ailleurs (IMBS, 1995) comment, à travers les nouvelles tendances de précarisation, les cadres assistent à la fin de cette convention sociale qui reposait sur un système à l'ancienneté et qui leur garantissait une progression de la prise de responsabilité et donc du leadership. Dans le contexte d'une récession profonde, ces futurs leaders auraient plutôt tendance à manifester de la résignation, du désenchantement et de la méfiance à l'égard de la Direction de leur entreprise. Après avoir longtemps cru au discours de la performance et de la compétitivité, ils s'aperçoivent qu'ils peuvent en faire les frais et ceci sans ménagement. Sous l'effet du double langage, du décalage entre l'entreprise rêvée et l'entreprise réelle, la crise de confiance s'installe. Par peur du lendemain ou par intérêt, ils jouent officiellement le jeu de l'entreprise, même si ils n'y croient plus toujours. L'« absentéisme moral » des cadres consistent précisément à manifester des signes extérieurs d'implication sans pour autant croire au sens de leur engagement.

Quant aux dirigeants eux-mêmes, ils peuvent manquer de « confiance interpersonnelle » pour permettre le développement du potentiel de leurs salariés. Ils sont également tentés de mettre en jeu des mécanismes de défense pour garantir leur contrôle sur les autres (ARGYRIS, 1985). Du reste, en situation d'urgence nécessitant une décision rapide, le leader peut être amené à se comporter de façon autoritaire, ne pouvant attendre qu'apparaisse un consensus parmi les salariés (HENRIET, 1993).

Certaines directions d'entreprise ont d'ailleurs tendance à réinstaller un management unilatéral : le pouvoir, l'indifférence voire le mépris s'affirment plus clairement en cette période de crise.

Ces pratiques effectives de leadership se révèlent donc bien éloignées des recommandations précédemment passées en revue. Celles-ci reposent finalement sur une forte hypothèse de base : le pouvoir intégrateur et positif du leadership. Ces concepts sont alors illustrés par de nombreuses anecdotes ; mais

leur reproductibilité dans d'autres environnements dotés de culture, d'histoire et de système de management différents n'est sans doute pas aussi simple que les auteurs semblent le laisser croire.

Pourtant, la gestion des ressources humaines est directement interpellée par le besoin réel de leadership que manifestent les entreprises : « Les cadres à tous les échelons hiérarchiques doivent devenir des leaders » (TROPITZSCH, 1994).

IV. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FACE A DE NOUVEAUX ENJEUX

Cet appel aux cadres à manifester les compétences du leadership relève autant de la littérature anglo-saxonne que des dirigeants d'entreprise eux-mêmes. Mais là où les textes mettent en avant la réalisation du potentiel de l'individu, les dirigeants justifient cette nécessité par d'autres impératifs : ceux de la flexibilité et de l'internationalisation des entreprises. Assurément, le système de gestion des ressources humaines est en question.

KOTTER (1990), en l'occurrence, propose aux Directeurs des Ressources Humaines d'influencer les managers actuels dans l'entreprise afin que ces derniers veillent à retenir et à motiver des gens de talents. Il reviendrait donc aux managers opérationnels d'organiser un programme de recrutement efficace détectant les qualités intellectuelles et relationnelles nécessaires pour devenir un bon leader. Il s'agirait ensuite de fidéliser ces leaders en germe en leur proposant des conditions de travail attrayantes ainsi qu'une certaine loyauté ou intégrité dans les relations humaines. Enfin, les entreprises devraient leur donner les moyens de déployer au maximum leur capacité intellectuelle. Ces opportunités de développement incluent l'attribution de nouvelles fonctions (promotion, mutation horizontale...) et la décentralisation des responsabilités.

De fait, au cours des dernières années, les entreprises se sont efforcées de multiplier le nombre de leurs entrepreneurs. Dans la mesure où la complexité des processus empêchent de prendre des décisions satisfaisantes, les entreprises ont revu leur organisation pyramidale en faveur d'une plus grande décentralisation où chaque activité est dirigée par un entrepreneur. Plus précisément, ce développement de l'autonomie et de la responsabilité est manifeste à deux niveaux : au niveau supérieur avec la multiplication des dirigeants de petites unités décentralisées et au niveau inférieur avec la création de groupes autonomes, maîtres de leurs objectifs et de leurs moyens.

Les nouvelles tâches de la gestion des ressources humaines consistent donc bien à offrir au personnel des types d'expérience de nature à lui per-

mettre d'apprendre et en fin de compte de diriger. Ainsi, les missions et les projets particuliers représentent autant d'occasions pour développer l'esprit d'entreprise. NANUS (1992) a d'ailleurs proposé un nouveau modèle d'organisation qui s'appuie sur un principe simple : remplacer les managers par des leaders. Après avoir découpé l'entreprise en unités autonomes et placés à leur tête des leaders, la tâche de la direction générale consiste à canaliser ces leaders visionnaires et à leur fournir les moyens de se développer.

Il reste que former des entrepreneurs impose de revoir les méthodes de recrutement. Les opérateurs, « futurs encadrants » sont sélectionnés à un niveau de diplôme plus élevé et évalués selon leurs capacités d'initiative et d'autonomie. Désormais les cadres joueront le rôle de coach pour leurs collaborateurs. Et pour parvenir à cet empowerment (renforcement du pouvoir) des salariés, la gestion des ressources humaines doit en permanence préparer, qualifier et suivre les collaborateurs et les cadres. Car c'est en modifiant le mode de gouvernement et l'organisation du travail que l'entreprise gagne en rapidité de réaction, élément décisif de sa compétitivité, dès lors qu'elle place le client au centre de toutes ses actions.

On voit donc bien que le leadership ne revient pas à accorder des degrés de liberté au sens d'une humanisation du travail mal comprise. Du reste les nouvelles procédures de recrutement risquent de générer des frustrations et des exclusions. Elles tendent même à créer un esprit de prédateur susceptible de nuire à l'esprit d'entreprise (TARONDEAU, JOLIBERT, CHOFFRAY, 1994).

Des travaux récents (BONEU, FETTU, MAR-MONNIER, 1992) ont néanmoins démontré que le processus de changement managérial est complexe, en particulier parce que les « changés » c'est à dire ceux qui subissent les effets du changements jouent un rôle fondamental. Ils détiennent un véritable pouvoir de décision: celui de dire « oui » ou « non » au changement et donc d'agir en sa faveur ou de lui résister. En l'occurrence, les raisons de dire « non » se retrouvent dans les caractéristiques personnelles des acteurs (leur personnalité, la formation reçue...), dans la façon dont a été perçue le changement (que va apporter le changement ?), dans les choix stratégiques (les objectifs du changement coïncident-ils avec les objectifs des acteurs ?). Enfin, les attitudes des acteurs sont largement déterminées par l'organisation à laquelle ils appartiennent. Ainsi, dans une entreprise où les structures sont souples, où les systèmes d'autorité et de gestion sont peu bureaucratiques et où la culture d'entreprise est dynamique, il est probable que les attitudes aillent dans le sens du changement.

Il en ressort donc clairement que l'instauration d'un leadership (qui se diffuserait vers l'ensemble des salariés) implique la mise en place d'un véritable pilotage du changement qui passerait par une phase stratégique puis opérationnelle. Ce pilotage devrait égale-

ment s'appuyer sur une gestion symbolique définie en terme d'actions. C'est que chaque salarié est attentif à la forme de management qu'adopteront les dirigeants afin d'en vérifier la cohérence avec les discours tenus¹⁴. Au total, ni la pertinence des choix des leaders, ni la richesse des outils mis à disposition pour organiser le changement ne garantissent le succès. Encore faut-il que l'organisation et ses membres suivent.

D'ailleurs définir des domaines complets de responsabilité et flexibiliser toujours davantage les structures organisationnelles revient à imposer à la gestion des ressources humaines un nouvel enjeu : celui de la cohésion de la communication entre toutes les ramifications de l'entreprise. C'est que les entreprises, désormais à géométrie variable, n'agissent plus de façon uniforme et équitable. D'un côté, il y a les salariés relativement protégés du noyau dur qui rassemble les compétences indispensables. De l'autre, par cercles concentriques, s'agglomèrent tous les apports supplétifs, dont l'instabilité devient la norme. Au total, la gestion des ressources humaines en vient à souffrir du développement des emplois vulnérables qui brouille l'image de l'entreprise et son discours intégrateur.

Face aux impératifs de gestion compétitive et de maintien de la performance globale, comment un Directeur des Ressources Humaines peut-il s'y prendre ? Comment mobiliser sur une contradiction : contrôler les coûts tout en encourageant la créativité et la prise de risque – Expliquer que la survie de l'entreprise passe par des gains de productivité en même temps que cette productivité gagnée entraîne une baisse des effectifs ?

Sans doute, puisqu'il il s'agit de repenser la cohérence des projets des salariés et du projet global de l'entreprise, les dirigeants devraient-ils adopter un discours plus concret et plus opérationnel : d'un côté, les salariés devront renoncer à penser en terme de carrière pour raisonner en fonction des missions qu'ils occuperont au fur et à mesure de leur parcours professionnel (DRUCKER, 1993). Et leur sécurité de l'emploi « nouvelle formule », c'est l'accroissement de leur propre valeur sur le marché du travail (MOSS KANTER, 1991). D'un autre côté, les dirigeants doivent reconnaître que les années 90 présentent aussi un autre mouvement d'empowerment appliqué cette fois aux membres du conseil d'administration. Ces administrateurs extérieurs réaffirment aujourd'hui leur capacité et leur indépendance leur permettant de contrôler les performances du top management, d'influer sur l'orientation stratégique de l'entreprise voire même de révoquer les dirigeants.

Dans ce nouveau contexte, certains dirigeants peuvent être amenés à annoncer des plans sociaux non pas pour assurer la survie de l'entreprise mais au contraire pour renforcer sa rentabilité et donc fidéliser ses actionnaires désormais plus volatils.

L'exercice du leadership, particulièrement difficile dans ces conditions, implique alors avant tout d'établir une communication claire et juste. Ne pouvant plus garantir un avenir à long terme identique pour tous, le dirigeant peut au mieux favoriser la professionnalisation et l'employabilité des salariés en échange de l'implication de ces derniers dans des missions et des projets clairement définis.

Ainsi, l'adhésion aux grandes finalités cède devant la nécessaire mise en place d'un management contractuel.

CONCLUSION

Pour conclure, le récent succès du thème du leadership est indéniable. Le nombre d'articles parus sur ce sujet dans les revues et ouvrages de management témoigne d'un véritable engouement en la matière... au moins de la part des auteurs. On comprend également le succès de cette littérature en référence au contexte dans lequel elle s'inscrit. En cette période de crise et d'incertitude, elle propose des concepts forts et positifs : la vision, la confiance, l'adhésion; elle revalorise l'esprit d'initiative et finalement tend à créer de l'espoir pour l'ensemble des managers de l'entreprise susceptibles d'exercer des responsabilités de leader.

Plus fondamentalement, ces textes sur le leadership formulent une double interrogation. Il s'agit d'une part du contenu des nouvelles pratiques managériales qui s'imposent dans un contexte de fortes mutations et d'autre part des conditions d'accès et d'exercice du pouvoir à la tête des grands groupes. Or, on ne peut nier que les nouveaux impératifs de gestion des organisations imposent un leadership transformationnel, plus sensible et plus intuitif. Ces recommandations ont trouvé un écho certain aux Etats-Unis et en France. Il est vrai que les dirigeants français et américains passant trop rapidement de la tête d'une entreprise à une autre tendent à mettre en oeuvre un leadership trop rationalisateur¹⁵. Le développement de l'affairisme et de l'emprise des exigences financières à court terme sont également bien perceptibles tant aux Etats-Unis qu'en France.

Mais précisément, si les auteurs anglo-saxons posent des questions pertinentes quant au nécessaire renouvellement du management, les réponses apportées sont-elles satisfaisantes et universelles ? Il est alors remarquable que les auteurs anglo-saxons reconnaissent volontiers l'existence d'un écart significatif entre les discours tenus par les leaders et la réalité de l'engagement des dirigeants en sa faveur¹⁶. Ils souhaitent alors que les dirigeants fassent davantage preuve d'intégrité, condition déterminante de la crédibilité auprès des salariés. En même temps, cette récente littérature sur le leadership ne risque-t-elle pas elle-même d'apparaître comme un nouveau discours idéologique et s'inscrire dans un effet de mode ?

Dans un contexte de forte incertitude, les managers pris dans l'urgence sont tentés de résoudre l'ensemble de leurs difficultés avec ce nouvel outil. Or les limites et les contours de ces discours extrêmement normatifs sont mal définis. A défaut d'analyser les multiples déterminants de l'exercice effectif du leadership, ils se limitent à la mise en valeur des cas concrets de réussite, une démarche qui profite aux dirigeants cités en exemple. En ce sens, les discours très empiriques sur le leadership reposent sur un principe simple : « ce qui est efficace est vrai ». Ce part pris de l'action – qui sous-tend d'ailleurs une grande partie de la littérature managériale depuis le début des années 80 (IMBS, 1995) – fait alors apparaître le pragmatisme comme fondement théorique de ces modèles.

Pour autant que cette rhétorique managériale ne transforme effectivement l'organisation du travail et de la prise de décision, il faut s'attendre à ce que ce nouveau « prêt à penser managérial » provoque de grandes déceptions auprès des salariés. Par ailleurs, si les partisans du leadership reconnaissent l'impératif de la gestion des coûts qui s'impose aujourd'hui aux managers, ils n'analysent pas en profondeur les conséquences de la nouvelle configuration humaine dans l'entreprise qui en résulte. La responsabilité des dirigeants à l'égard des salariés n'est pas toujours généreuse ; le désenchantement d'un certain nombre d'employés et de cadres est bien réel. Ainsi, un discours général et normatif sur le leadership pourrait même servir à dissimuler la mise en place d'une gestion duale du personnel¹⁷. Le dirigeant, « créateur de sens », ne doit-il pas avant tout mettre en oeuvre les conditions motivantes pour l'implication ? A l'heure actuelle, la peur du chômage aurait plutôt tendance à accroître la dépendance des individus envers l'entreprise alors qu'en même temps les discours exaltent l'autonomie et l'initiative.

En tout état de cause, améliorer le management en lui instillant des éléments de leadership est un processus long et complexe. Le changement managérial n'est jamais définitif et le leadership n'est jamais acquis (HENRIET, 1993). Nul doute que les enjeux du pouvoir sont renforcés par ce changement puisqu'il induit une rupture de l'équilibre établi. Jusqu'à quel point le leader acceptera-t-il de partager son pouvoir ?

BIBLIOGRAPHIE

ALBERT M., *Capitalisme contre capitalisme*, Le Seuil, 1991.

ARGYRIS, C., *Strategy, Change and Defense Routines*, Pitman, Londres, 1985.

BARSOUX J.L., LAWRENCE P., « The making of a French Manager », *Harvard Business Review*, Juil-Août, 1991.

- BASS B., *Handbook of Leadership*, Free Press, New York, 1981.
- BAUER M., BERTIN-MOUROT B., « Les 200 ». Comment devient-on un grand patron ?, Le Seuil, 1987.
- BAUER M., BERTIN-MOUROT B., Les 200 en France et en Allemagne. Deux modèles contrastés de détection-sélection-formation des dirigeants des grandes entreprises, CNRS, 1992.
- BENNIS W., NANUS B., *Diriger. Les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions, 1987.
- BENNIS W., *Profession : leader*, InterEditions, 1991.
- BOLLINGER D., HOFSTEDE G., *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, 1987.
- BONEU F., FETTU F., MARMONNIER L., *Piloter le changement managérial*, Liaisons, 1992.
- BOYER L., EQUILBEY N., *Le projet d'entreprise*, Editions d'Organisation, 1986.
- CROZIER M., *L'entreprise à l'écoute*, InterEditions, 1989.
- CROZIER M., SERIEYX H., *Du management panique à l'entreprise du XXI^e siècle*, Maxima, 1994.
- CROZIER M., *La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, InterEditions, 1995.
- DE PREE M., *Diriger est un art*, Rivages/Les Echos, 1990.
- D'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.
- ETCHEGOYEN A., *Le temps des responsables*, Julliard, 1993.
- FIOL M., SOLE A., *L'inexprimable besoin des managers. Entreprise et sens*, Congrès de l'AGRH, Nov. 1993.
- GALAMBAUD B., *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé*, ESF, 1994.
- HENRIET B., *Leadership et management*, Editions Liaisons, 1993.
- HICKMAN C., *Le plus Management. Présenté et commenté par P. DUBRÛLE et G. PELISSON*, Maxima, 1991.
- IMBS P., « Les modes managériales mises en échec ? », *Gestion 2000*, Belgique, Juin 1995.
- IMBS P., « Malaise social et nouvelles valeurs dans l'entreprise » à paraître dans *Gestion 2000*, Belgique, 1995.
- KENNEDY C., *Toutes les théories du management*, Maxima, 1993.
- KETS DE VRIES M., *Profession leader*, Mc Graw Hill, 1991.
- KOESTENBAUM P., *Les quatre vérités du management*, InterEditions, 1993.
- KOTTER J., *Le leadership*, InterEditions, 1990.
- KOTTER J., HESKETT J., *Culture et performance. Le second souffle de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 1993.
- KOUZES J., POSNER B., *Le défi du leadership*, Afnor Gestion, 1991.
- KOUZES J., POSNER B., *Credibility*, Jossey Bass, 1993.
- LAPIERRE L., *Imaginaire et leadership*, Presse HEC Montréal, 1992.
- LEBAUBE A., « Les affaires vues de l'intérieur », *Le Monde*, 26/10/1994.
- LEBAUBE A., « Vestiges patronaux », *Le Monde*, 11/01/1995.
- LE SAGET M., *Le manager intuitif*, Dunod, 1992.
- MEIDINGER C., *Relation entre leadership et organisation. Une approche par la littérature*, Mémoire pour le DEA, ULP, URS, Strasbourg, 1994.
- MOSS KANTER R., « Les habits neufs du manager », *Harvard-L'Expansion*, Printemps, 1991.
- NANUS B., *Visionary leadership*, Jossey Bass, 1992.
- TARONDEAU J.C., JOLIBERT A., CHOFFRAY J.M., « Le management à l'aube du XXI^e siècle », *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct. 1994.
- THOBOIS P., « Formation et sélection des dirigeants d'entreprise en France et en Grande-Bretagne », *Cadres CFDT*, Mars-Avril, 1994.
- THOPIZSCH H., « Les cadres à tous les échelons hiérarchiques doivent devenir des leaders », *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct. 1994.

NOTES

¹ (BENNIS, NANUS, 1987) ; (BENNIS, 1991) ; (NANUS, 1992) ; (KETS DE VRIES, 1991) ; (KOTTIER, HESKETT, 1993) ; (KOUZES, POSNER, 1991) ; (KOUZES, POSNER, 1993) ; (KOESTENBAUM, 1993) ; (DE PREE, 1990) ; (HICKMAN, 1991)...

² Un succès perceptible du moins dans les discours.

³ Pour notre part, nous définirons le leadership comme le processus d'influence d'une personne vers les autres membres d'un groupe incluant la fixation des objectifs du groupe ainsi que l'activation de ressorts motivationnels pour les atteindre (MEIDINGER, 1994).

⁴ Le secret des leaders est de transformer des dirigés en leaders. Il s'agit finalement de socialiser le pouvoir, de le mettre au service des autres (KOUZES, POSNER, 1991).

⁵ Il en est de même de HICKMAN (1991).

⁶ « Peut-être grâce à notre système éducatif qui développe notre sens de l'histoire et notre goût de la lecture » R. HORTON, ancien PDG de BP in (BLOOM, CALORI, DE WOOT, 1994).

⁷ « Nous ne suivons pas à la lettre les règles écrites. En cas de doute, l'expérience et le sens commun ont plus de poids » H.J. HORGER, Directeur de la formation, SIEMENS in (BLOOM, CALORI, DE WOOT, 1994).

⁸ Depuis 1985, le poids de l'État dans la formation des dirigeants du secteur privé a augmenté régulièrement, passant de 41 % en 1985 à 47 % en 1993 dont les trois quart sont membres des grands Corps (Ponts, Mines, Inspection des Finances, Conseil d'État et cour des Comptes).

⁹ Ils représentent, en 1933, 32 % des grands patrons contre 28 % en 1985.

¹⁰ En 1993, 21 % des patrons français ont fait leur carrière en entreprise contre 28 % en 1985.

¹¹ Le rôle de vivier des dirigeants d'entreprise confié aux grands Corps de l'État n'est pas propre à un secteur de l'économie française. Seule la grande distribution fait figure d'anti-modèle.

¹² En RFA, plus de 70 % des dirigeants ont commencé leur carrière dans l'univers de l'entreprise.

¹³ L'enquête de l'Institut d'Histoire Économique de la Sorbonne a distingué parmi les 1.000 firmes françaises moyennes et grosses celles qui ont affiché de 1989 à 1993 les meilleures performances financières. Puis elle a interrogé les patrons des 150 meilleures et comparé leurs réponses avec celles d'un groupe témoin. Le Monde 23/05/1995.

¹⁴ Les signes de modification doivent être rapidement perceptibles, même si c'est de manière symbolique.

¹⁵ Même si le leadership européen paraît plus charismatique et s'inscrit dans une tradition humaniste.

¹⁶ BENNIS constate : « Ce ne sont pas les déclarations des entreprises en faveur du développement du leadership qui manquent de nos jours. Il n'empêche qu'une étude menée par Lyman Porter révèle que 10 % seulement des entreprises interrogées y consacrent du temps » (BENNIS in CROZIER, SERIEYX, 1994).

¹⁷ On serait tenté de distinguer ceux qui sont aptes au leadership et ceux qui ne le sont pas.