

Identités au travail, leadership et performance

par Yvan BAREL, Docteur ès Sciences de Gestion
et Christian GUYON, Professeur à l'Université de Nice

Résumé :

Cette communication vise à replacer le leader dans son contexte et à expliquer les variables sur lesquelles il peut agir pour influencer sur la performance. Elle présente la particularité de viser les middle managers (et non les «grands leaders» à la tête d'organisations) et tente d'enrichir l'analyse des caractéristiques des collaborateurs. Face à l'impression d'«essoufflement» qui se dégage de l'évolution théorique du leadership, l'intégration de deux concepts importants de la sociologie des organisations -les zones d'incertitude et les identités au travail- permet, selon nous, de franchir une étape significative. Précisément, une recherche effectuée au sein de deux entreprises (secteurs de la grande distribution et de la restauration rapide) révèle que le «manager performant» adopte non pas un leadership homogène mais une variété importante de styles. Et cette variété vient principalement de ce que le leader a le souci d'intégrer dans son management deux variables : la nature des tâches-clés et les caractéristiques des collaborateurs.

Les relations existant entre le leadership et la performance de l'entreprise sont encore aujourd'hui l'objet de deux interprétations opposées :

- Les uns, comme W. Bennis et B. Nanus (1985), considèrent que l'action du leader est déterminante dans la réussite de l'entreprise, allant jusqu'à affirmer qu'elle est la clé du succès d'une organisation.

- Les autres vont au contraire nier toute influence significative de sa part. Ainsi M. Callon (1994) affirme-t-il : «L'innovation est produite par des collectifs qui capitalisent le travail d'une myriade d'autres collectifs».

Notre recherche effectuée au sein de deux entreprises appartenant respectivement au secteur de la grande distribution et de la restauration rapide vise précisément à faire la part des choses. La question centrale étant : comment un leader peut-il effectivement influencer sur la performance ?

Cette étude, à la différence d'autres recherches effectuées sur le sujet, présente les particularités suivantes :

- Elle ne concerne pas les «grands leaders», habituellement étudiés, mais le premier niveau d'encadrement (middle management)

- Elle tente d'enrichir l'analyse des caractéristiques des collaborateurs, souvent occultées dans les études de ce type.

- Elle met au premier plan la relation interindividuelle.

Afin de circonscrire le domaine d'étude, il conviendra d'effectuer une analyse critique des théories existant sur le leadership (1.). Nous montrerons ensuite en quoi les apports de la sociologie des organisations peuvent enrichir l'analyse du contexte dans lequel agit le leader (2.). Enfin, sur le fondement de ces deux approches, nous présenterons un modèle explicatif du leadership performant (3.).

1. Analyse critique des théories du leadership

La spécificité du leader réside dans sa capacité d'obtenir un rendement qui dépasse l'exécution mécanique, routinière et minimale dont doit souvent se contenter celui qui n'a d'autres ressources que l'autorité formelle attachée à son poste. Si cette capacité «d'amener des personnes à accomplir une tâche volontairement» (KARP H.B. -1986) est à la source d'une performance supérieure -hypothèse souvent implicite-, alors il est déterminant d'en connaître les fondements. Quatre courants théoriques peuvent être distingués : l'approche par les traits de personnalité (1.1), l'approche par les comportements (1.2), l'approche contingente (1.3) et l'approche reformulée des traits de personnalité (1.4). Si l'ensemble de ces conceptions apportent une contribution à la compréhension du leadership, elles contiennent également nombre de lacunes et de préjugés.

1.1 Les théories sur les traits de personnalité

Selon cette approche, certaines personnes réussissent mieux que d'autres à exercer de l'influence parce qu'elles ont des traits de personnalité avantageux, aussi bien sur le plan physique que psychologique. A partir de ce postulat, les tenants de cette vision (STOGDILL R.M. -1948, GUISELLI E. -1971, etc.) ont cherché à identifier les traits de personnalité que posséderaient en commun les leaders. Malgré soixante-dix ans de recherches fournies, aucune des études menées n'a montré que telles qualités ou telle combinaison de qualités permettaient à un chef de réussir. C'est pourquoi, dès la fin des années 1940, les recherches se sont portées vers les comportements que privilégiaient les leaders.

1.2 Les théories du comportement

Ces théories se sont appuyées sur l'idée d'une unicité comportementale des leaders. Analysant les différentes actions des leaders dans le cadre de leurs fonctions, ces recherches mirent en évidence deux dimensions indépendantes de ces comportements (BALES R.F. -1958, LIKERT R. -1961, FLEISHMANN E.A. et HARRIS E.F. -1962, etc.):

- La dimension «structure» (appelée aussi «comportements centrés sur l'emploi», «fonction tâche») qui évoque l'intérêt manifesté par le leader aux besoins de l'organisation;
- La dimension «considération» (baptisée également «comportements centrés sur l'employé», «fonction socio-émotionnelle») qui concerne l'intérêt porté par le leader aux besoins des membres de son groupe.

Si ces deux dimensions sont distinctes, elles ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Ce qui induit la question du comportement idéal du leader : privilégie-t-il une dimension plutôt qu'une autre ou, au contraire, accorde-t-il une importance égale aux deux dimensions ? Des réponses variées ont été apportées à ces questions. Ainsi, D. Mac Gregor (1960, 1966) et R. Likert (1967) ont particulièrement insisté sur l'importance de la prise en considération de la dimension humaine. Selon R.R. Blake et J.S. Mouton (1969), l'orientation conjointe vers les deux dimensions est nécessaire, une certaine virtuosité quant à l'une ne remplaçant pas les déficiences éventuelles quant à l'autre.

Les relations existant entre le style de leadership et la productivité demeurent difficiles à cerner. Si certaines études établissent une relation positive entre le style participatif

(orientation vers les employés) et la productivité (COCHL. et FRENCH R. -1948), d'autres conclurent à une interdépendance analogue entre le style autocratique (orientation vers la tâche) et la performance économique (STOGDILL R.M. -1974). Or, la diversité des situations concrètes pourrait bien expliquer ces résultats apparemment contradictoires. En fait, les théories du comportement, à l'instar de celles sur les traits de personnalité, présentent la faiblesse de vouloir proposer un style de leadership idéal et de nier la présence de facteurs situationnels.

1.3 Les théories contingentes

Dans l'espoir d'établir un lien entre des variables-clés caractérisant une situation de travail et le style de management adéquat, les chercheurs ont alors mis l'accent sur une ou plusieurs variables situationnelles (TANNENBAUM M. et SCHMIDT W. -1973, VROOM V.H. et YETTON P.W. -1973, HOUSE R.J. -1974, DUCHON D., GREEN S.G. et TABER T.D. -1986, etc.).

La théorie dite contingente a pour la première fois été formalisée par F.E. Fiedler (1967). Il identifia trois facteurs définissant une situation : les relations leader-collaborateurs, la structure de la tâche et le degré de pouvoir hiérarchique du leader. L'auteur constate qu'un style de leadership orienté vers la tâche (style directif) convient mieux dans les situations extrêmes : lorsque la situation est très favorable (bonnes relations entre le leader et les membres du groupe, tâche structurée, pouvoir fort), un consensus émerge sur les objectifs et les moyens de les atteindre; lorsque la situation est au contraire très défavorable (mauvaises relations entre le leader et les membres du groupe, tâche non structurée, pouvoir faible), le groupe risquerait de s'effondrer s'il n'y avait pas quelqu'un pour prendre les choses en main et agir avec vigueur. Dans les situations intermédiaires, un style orienté vers l'individu est préférable. En effet, la situation n'étant ni bonne ni mauvaise, les subalternes ne sauraient accepter un leadership autoritaire.

P. Hersey et K.H. Blanchard (1982) ont quant à eux mis l'accent sur une caractéristique particulière des collaborateurs : leur degré de maturité. Ils considèrent que le choix approprié de leadership (variable dépendante) est lié à ce seul facteur (variable indépendante). Deux composantes sont distinguées : «la maturité technique» qui dénote les connaissances et le talent pour accomplir leurs tâches de manière autonome; «la maturité psychologique» qui correspond à la volonté ou à la motivation de faire quelque chose. A titre d'illustration, le leader devra adopter un style orienté vers la tâche si les employés sont nouveaux, hostiles ou paresseux. Au fur et à mesure qu'ils apprennent leur métier ou qu'ils modifient leur attitude, le dirigeant peut s'investir dans les relations et accorder moins d'importance à la tâche.

La théorie contingente met donc en valeur la nécessité pour le chef de s'adapter à la réalité plutôt que de se borner à projeter ses propres idées. Certes, une démarche «caméléon» est souhaitable, mais elle ne doit pas négliger deux choses :

- Le caractère et les convictions du leader «car s'il pratique un style qui lui est contraire, il va être découvert et perdra toute sa crédibilité et donc toute influence» (ROJOT J. et BERGMANN A. -1989).

- Sa capacité à construire une situation, c'est-à-dire à agir sur des variables considérées comme indépendantes par les théoriciens.

Aussi assiste-t-on à un retour de théories mettant l'accent sur la personne du leader.

1.4 Les théories reformulées sur les traits de personnalité

Depuis quelques années, le monde des organisations est à la recherche de leaders d'un autre type. On parle de plus en plus de leaders «transformationnels» (BURNS J.M.G. -1978, BENNIS W. et NANUS B. -1985), personnages capables de faire changer les représenta-

tions et les comportements de leurs collaborateurs par eux-mêmes. M. Crozier et H. Sérieyx (1994) ont d'ailleurs récemment présenté le leader transformationnel comme la clé de la réussite face à aux nécessités de changements existant dans les organisations publiques et privées.

Le leader transformationnel se distingue du leadership charismatique en ce qu'il « tentera de développer chez ses fidèles la capacité à remettre en question non seulement les visions traditionnelles mais aussi celles du leader » (AVOLIO B.J. et BASS B.M. -1985). Ce qui permet de contourner la réserve émise par E. Ghiselli (1963) selon laquelle les leaders charismatiques risquent finalement de nuire à l'organisation parce qu'ils ont plutôt tendance à écraser et à frustrer leurs collaborateurs.

Cette nouvelle approche présente cependant plusieurs faiblesses :

- Elle ramène l'attention sur la personne du leader et la décontextualise de la réalité dans laquelle il agit. En cultivant le mythe du héros -quoique prêt à la remise en question-, elle présente un caractère quelque peu magique.

- Les caractéristiques des leaders transformationnels ont souvent été identifiées à partir de personnalités prestigieuses situées à la tête d'organisations. Ce qui pose des problèmes de transposition aux autres niveaux de gestion.

- Toutes les situations ne nécessitant pas une action de changement, on peut se demander si le leader transformationnel est également efficace dans les situations quotidiennes de stabilité relative.

Au final, si le référentiel théorique s'est progressivement enrichi (en introduisant les caractéristiques des tâches, des collaborateurs et du mode de décision), une impression d'essoufflement -voire de retour en arrière- se dégage de cette évolution. Or, des concepts sociologiques permettraient précisément, selon nous, de franchir une étape significative.

2. L'intérêt du concept sociologique d'identité au travail

Nous sommes ici amenés à intégrer dans l'étude du leadership deux notions-clés de la sociologie des organisations : les zones d'incertitude (2.1) et les identités au travail (2.2).

2.1 Des zones d'incertitude aux tâches-clés

L'analyse stratégique des relations de travail a fait notamment émerger le concept de « zones d'incertitude » autour desquelles s'organisent les stratégies des acteurs (CROZIER M. et FRIEDBERG. E. -1977). En effet, à l'intérieur du cadre contraint posé par l'organisation existe en permanence quantités d'incertitudes de natures diverses (techniques, commerciales, humaines) qui donnent systématiquement de l'autonomie aux acteurs. Ces zones d'incertitudes sont identifiables à partir de questions comme : De quoi dépend essentiellement l'atteinte des résultats ? Qu'est-ce qui crée habituellement le plus de difficultés dans le travail ? Quels sont les principaux risques courus ?, etc..

L'utilisation de cette notion dans notre diagnostic nous a permis in fine d'aboutir à la mise en évidence de l'existence de tâches-clés. A titre d'illustration, l'absentéisme imprévu d'un employé de base était de nature à remettre cause le réapprovisionnement des étagères du rayon dans l'hypermarché étudié. Ce réapprovisionnement représentait une tâche importante en ce que son exécution effective permettait aux clients de trouver plus aisément les produits et par là d'accroître la performance de l'entreprise.

2.2 Des identités au travail aux projets professionnels

La sociologie de l'acteur a pu être qualifiée de sociologie de l'intérêt. Elle suppose que

les acteurs n'agissent qu'en pesant les avantages et les pertes des opportunités liées à une situation. Le problème vient de ce que l'histoire des individus est évacuée. Or, le temps induit des valeurs qui influencent leurs comportements. Ainsi, en observant que l'entreprise était le siège de conditionnements sociaux -et donc en intégrant une dimension temporelle-, la sociologie des identités au travail a permis de compléter la partialité de l'approche précédente.

A la suite d'une brève synthèse des conceptions identitaires actuelles (2.2.1), nous intégrerons ces données sociologiques dans le domaine de la gestion (2.2.2).

2.2.1 Les conceptions sociologiques des identités au travail

Les travaux de R. Sainsaulieu

C'est R. Sainsaulieu (1977) qui, le premier, a défini cette notion. Selon lui, «les rapports organisés de travail façonnent des identités collectives» qui sont «des systèmes de représentations portant sur le travail, la technique, les fonctions, les relations et la définition d'un code de vie à propos du pouvoir, de l'autorité et de la distribution des avantages matériels».

A la suite de ses observations réalisées dans une cinquantaine d'entreprises au cours des années 1960, il définit quatre modèles de relations au travail entendus comme quatre manières différentes de concevoir sa vie au travail : le «retrait» (le travail représente uniquement une nécessité financière); la «fusion» (le travail est un moyen de se créer des relations au sein d'un groupe); la «négociation» (le travail constitue un moyen d'enrichir sa compétence) et l'«affinité» (le travail est un moyen de progresser dans l'échelle sociale). Comme le montre le tableau suivant, ces sous-cultures sont identifiées à partir des normes de relations concernant les collègues, le groupe de travail, le chef hiérarchique et le leader informel. C'est un point capital dans une méthodologie de diagnostic organisationnel.

Tableau 1 : Type de cultures de relations au travail (source : Sainsaulieu R., 1987)

NORMES DE RELATIONS	<u>Retrait</u>	<u>Fusion</u>	<u>Négociation</u>	<u>Affinité</u>
<u>Entre collègues</u>				
Quantité d'amis	-	+	+	-
Quantité affective des relations	-	+	+	+
Qualité cognitive	-	-	+	+
<u>Dans le groupe de travail</u>				
Expérience du groupe	-	+	+	-
Décision unanimité	-	+	-	-
Décision démocratique	-	-	+	-
Séparatisme	+	-	-	+
<u>Dans la relation hiérarchique</u>				
Souhait d'un chef désigné	+	+	-	+
Style de commandement :				
- autoritaire	-	+	-	-
- libéral	-	-	-	+
- réglementaire	+	-	-	-
<u>Dans le rapport au leader informel</u>				
Acceptation d'un leader	-	+	+	-
Style charismatique	-	+	-	-
Style expert et culturel	-	-	+	-
<u>Principales valeurs vécues dans le travail</u>	règle, économie activités extérieures	masse, unité camaraderie lutte	métier débat collectif	personne, esprit maison, relations affectives

Trente ans plus tard, de nouvelles observations effectuées auprès de 81 établissements d'organisations publiques et privées ont confirmé une grande partie de ses premières analyses (SAINSAULIEU R. -1995) :

- Le modèle fusionnel (appelé désormais modèle «communautaire») est sur le déclin, parce qu'il concerne des communautés professionnelles elles-mêmes menacées. Il s'agit d'entreprises souvent anciennes, dans des secteurs industriels en restructuration : textile, automobile, etc.

- Le modèle de la négociation (baptisé maintenant modèle «professionnel») s'est diversifié. Outre son mode de fonctionnement antérieur, il connaît deux extensions. L'une va dans le sens d'une forte implication dans l'entreprise : il y a «intégration à un collectif, à la fois par le contenu du travail (référence fréquente à un métier) et par une adhésion aux valeurs de l'entreprise (référence à une culture d'entreprise)». Ce modèle est qualifié d'«entrepreneurial». L'autre extension va dans le sens d'une moindre intensité des relations avec les collègues. Il s'agit du modèle «professionnel de service public». C'est la relation à l'usager qui est au cœur de la construction de cette identité de métier.

- Les deux autres modèles initiaux (le retrait et les affinités) conservent leurs caractéristiques.

En définitive, malgré son ancienneté, la typologie originelle apparaît pertinente.

L'apport des autres sociologues

De nombreux autres sociologues ont ensuite proposé leur typologie. Nous n'évoquerons que N. Alter (1991) et C. Dubar (1991) dans la mesure où leurs travaux nous paraissent les plus riches.

Le premier auteur distingue deux types d'acteurs correspondant à deux logiques d'action symétriques : les «pionniers» et les «légalistes». La communauté des pionniers regroupe les individus fuyant l'ordre, l'égalitarisme et la bureaucratie. Mais leur attitude créative ou déviante se heurte à celle des légalistes qui, au contraire, prônent le retour à l'ordre par la banalisation de l'innovation. Cette situation conflictuelle dans laquelle est plongé l'innovateur pèse psychologiquement sur son comportement et risque d'aboutir à une «lassitude de l'acteur», c'est-à-dire à un renoncement volontaire à l'effort et à la prise de risque.

Le second définit quatre figures identitaires -l'«exclu», le «bloqué», le «promu» et l'«autonome»- qu'il présente comme la résultante d'une «transaction complexe entre "projet d'entreprise" et "projections individuelles"» (DUBAR C. -1992). En d'autres termes, le parcours d'emploi-formation, qui est un moyen privilégié de se constituer une identité, s'explique par l'articulation entre la pertinence de la mobilité en fonction des expériences déjà faites (identité pour soi) et le champ des possibles dans le monde du travail présent et futur (identité pour autrui).

L'identité d'exclu concerne les ouvriers à bas niveaux de qualification dont l'identité s'est fondamentalement construite à partir d'un apprentissage sur le terrain. Résignés à l'absence d'évolution professionnelle, ils ne sollicitent jamais une formation complémentaire.

L'identité bloquée est typique des diplômés de l'enseignement technique (B.E.P., C.A.P., B.T.S., etc.). Ceux-ci se projettent dans une filière liée à cette spécialité. Ils s'opposent à tout système visant l'apprentissage de nouvelles spécialités, et ce en raison du risque d'aboutir à une disparition de la spécialité et donc de leur identité de métier.

L'identité de promotion et d'entreprise concerne aussi bien les ouvriers, les techniciens que les cadres. A l'inverse des «exclus», l'évolution est recherchée (et non la stabilité) et, à la différence des «bloqués», l'espace de déploiement est celui de l'entreprise (et non du métier). Ce type d'acteurs attend une promotion dans l'entreprise en échange de sa forte implication dans le travail et d'un enrichissement permanent de ses compétences.

L'identité indépendante concerne les jeunes universitaires sur-diplômés qui ne vivent leur situation présente que de manière temporaire et pour l'expérience qu'elle leur apporte.

Aussi accordent-ils un intérêt à la formation dans la mesure où elle délivre des connaissances générales et non des savoirs techniques spécialisés.

2.2.2 Pour une adaptation gestionnaire des identités au travail

L'expérimentation du modèle originel de R. Sainsaulieu, dans un contexte de conduite du changement sur le terrain, nous a amené à des modifications sensibles de sa typologie et à une synthèse permettant de résumer également les conceptions de N. Alter et C. Dubar.

Nous plaçant dans la perspective de sciences de gestion en tant que sciences de l'action (et non comme tentatives d'explication du lien social), nous avons cherché à repérer des identités susceptibles de servir de levier à l'émergence du changement (BAREL Y. et GUYON C. -1994, 1996a, 1996b). Nous avons alors procédé à une triple modification :

- Plutôt que de raisonner en termes d'identités, il a paru préférable de le faire en termes de projets professionnels, cette vision correspondant davantage à une formulation positive et affectivement forte, et donc au « langage du changement » (WATZLAWICK P. -1980).

- Le modèle de retrait a été scindé en deux identités bien différentes :

- le « retrait satisfait ». Il s'agirait des individus qui ont leurs centres d'intérêt situés en dehors du travail, notamment parce que la nature de ce dernier ne présente pas suffisamment de caractéristiques intrinsèques leur permettant un épanouissement personnel. Pour souligner notre parti pris terminologique, nous avons qualifié ces acteurs de « immobilistes choisis ».

- le « retrait amer ». Il s'agirait des individus qui ont leurs projets situés à l'extérieur de l'entreprise à cause de l'attitude adoptée par leur chef direct, attitude ne répondant pas à leurs attentes d'implication. Nous les avons appelé « immobilistes contraints ».

- Les modèles de l'affinité et de la négociation ont été réunis, le pouvoir de ces catégories d'individus dans l'organisation étant très comparable. Nous avons qualifié ces acteurs de « progressistes ».

Les attentes de nos trois catégories générales d'acteurs conditionnent la façon dont ils perçoivent le management de leur responsable. C'est ainsi que, dans l'hypermarché étudié, les employés « immobilistes choisis » (pour lesquels le leader idéal est plutôt directif) avaient tendance à considérer leur chef de rayon comme trop participatif, alors que leurs collègues « progressistes » et « immobilistes contraints » (pour lesquels le leader idéal est plutôt participatif) percevaient au contraire ce même chef comme abusivement directif. Il est vrai que « la réalité est une construction humaine » (WATZLAWICK P. -1993).

Tableau 2 : Synthèse des théories des identités au travail

R. SAINSAULIEU	N. ALTER	C. DUBAR	Version gestionnaire des identités au travail
Retrait + Fusion	Légaliste	Indépendant + Bloqué	Immobiliste choisi
Retrait + Fusion	Pionnier lassé	Exclu	Immobiliste contraint
Affinité + Négociation	Pionnier	Promu	Progressiste

Finalement, ce qui nous apparaît déterminant par rapport aux changements dans une organisation, c'est le désir d'implication :

- fort chez les « progressistes » qui y trouveront soit un enrichissement des connaissances dans leur métier d'origine, soit une promotion, soit une diversification d'expertise,
- absent chez les « immobilistes choisis » qui limitent leur contribution pour pouvoir s'investir sur d'autres terrains : famille, sport, activités culturelles, etc.,
- possible sous conditions chez les « immobilistes contraints ». Ils s'impliquent activement dans le changement si on leur donne des garanties de continuité dans l'action.

La mise en lumière des variables possibles par les différentes théories du leadership, enrichies par les apports sociologiques précédemment décrits, nous a permis de construire un modèle explicatif du leadership performant.

3. Vers un modèle explicatif du leadership performant

La présentation des éléments méthodologiques utilisés pour effectuer notre recherche (3.1) succédera un résultat préliminaire soulignant la grande variété des styles de leadership adopté par un manager performant (3.2). Enfin, le modèle obtenu sera décrit (3.3).

3.1 Les terrains d'observation

L'analyse des relations entre leader et collaborateurs s'est effectuée dans deux entreprises différentes.

L'hypermarché «H» était composé d'une quarantaine de rayons autonomes recouvrant chacun des produits particuliers. Chaque chef de rayon avait des responsabilités de gestionnaire (passation de commandes, fixation du prix...), de commerçant (implantation des produits dans le rayon, organisation de promotions commerciales...) et de management (recrutement des employés de base - l'effectif des rayons s'élevait en moyenne à huit salariés - formation, distribution des tâches, évaluation du travail...). Notre étude a consisté à analyser le management de trois chefs de rayon, deux d'entre eux obtenant d'excellents résultats économiques et l'autre, de très mauvais. La performance a été mesurée à l'aide d'indicateurs dont les plus significatifs sont le chiffre d'affaires au mètre carré, le «Caddy» (montant moyen d'achat consacré par les clients aux produits du rayon), la marge après frais d'exploitation. Afin d'éviter le biais d'un effet «produit», les résultats des rayons étudiés ont été comparés aux rayons identiques (gérant le même produit) des 50 autres hypermarchés portant la même enseigne. De même, afin de neutraliser un effet «magasin», il a été tenu compte des performances obtenues par l'hypermarché H par rapports aux autres hypermarchés du groupe (voir tableau suivant).

Tableau 3 : Appréciation du niveau de performance des rayons en 1995

en 1995	Chiffre d'affaire au m ²		Caddy		Marge-frais d'explo ^{ion}		Appréciation des résultats du rayon
	Classement n° du rayon	Classement n° du magasin	Classement n° du rayon	Classement n° du magasin	Classement n° du rayon	Classement n° du magasin	
Rayon 1	4ème	8ème	1er	3ème	1er	4ème	Performant
Rayon 2	4ème		1er		1er		Performant
Rayon 3	27ème		25ème		29ème		Non performant

Afin d'appréhender une réalité sociale complexe, une méthodologie qualitative a été appliquée (pendant plus de deux années). Les thèmes d'investigations que sont les zones d'incertitude, les identités au travail et le style de management ont été abordés non seulement au moyen d'entretiens semi-directifs, mais aussi d'observation participante (partage des tâches avec les chefs de rayon et les employés de base, partage des pauses) et désengagée (participation passive aux réunions de rayon). Face à la difficulté d'objectiver les données dans les méthodologies qualitatives, cette triangulation des sources d'informations apparaissait donc indispensable à la vérification des faits. Elle était également utile pour mieux cerner les représentations des acteurs.

Quant à l'entreprise faisant partie du secteur de la restauration rapide, elle a été sélectionnée en considération de ses bons résultats par rapport à ceux obtenus par les 15 autres restaurants de la même enseigne situés dans la région. La performance a été mesurée en termes de chiffre d'affaires au mètre carré, de progression du chiffre d'affaires et de marge brute imputée des frais d'exploitation (voir tableau suivant). Là encore, il s'agissait d'analyser les raisons pour lesquelles le Store Manager (directeur de l'établissement) obtenait de meilleurs résultats que ses pairs qui disposaient pourtant d'outils de travail similaires. L'effectif dépendant du directeur du restaurant R était de 70 personnes, dont 62 travaillaient à temps partiel.

Tableau 4 : Appréciation du niveau de performance du restaurant étudié en 1995

en 1995	CA au m ²	Progression du CA par rapport à 1994	Marge-frais d'exploitation
Restaurant R étudié	1er	+ 10,5% (moyenne régionale : + 1,2%)	1er

Là aussi, la méthodologie utilisée a été qualitative : entretiens semi-directifs et observation désengagée. Le recours à l'observation participante n'a pas été possible en raison des spécificités de l'activité.

Les recherches menées au sein des deux enseignes doivent être considérées comme s'étant déroulées au niveau cellulaire de l'organisation. Cela est manifestement le cas des rayons de l'hypermarché H. Le restaurant R est, quant à lui, assimilable à une grande cellule. Notre étude concerne donc bien le premier niveau d'encadrement (Middle management).

3.2 Un résultat préliminaire : la variété des styles de leadership adopté par un manager performant

Face à une situation relationnelle, le leader peut adopter un style varié, allant du plus participatif au plus directif. L'observation de terrain nous a montré que la variété effective était encore plus grande que celle prévue par la théorie. En effet, V.H. Vroom et P.W. Yetton (1973) avaient identifié cinq types de comportement pouvant être adoptés par un même leader suivant les circonstances : le leader résout le problème en fonction des seules informations dont il a alors connaissance («autocrate I»); il obtient le maximum d'informations de ses subordonnés et prend seul la décision («autocrate II»); il discute du problème de manière individuelle avec chacun des collaborateurs, écoute idées et suggestions, avant de prendre la décision finale («consultatif I»); il discute du problème en groupe, puis décide à l'issue de la réunion («consultatif II»); il discute du problème en groupe et recherche un consensus sur une solution («groupe I»).

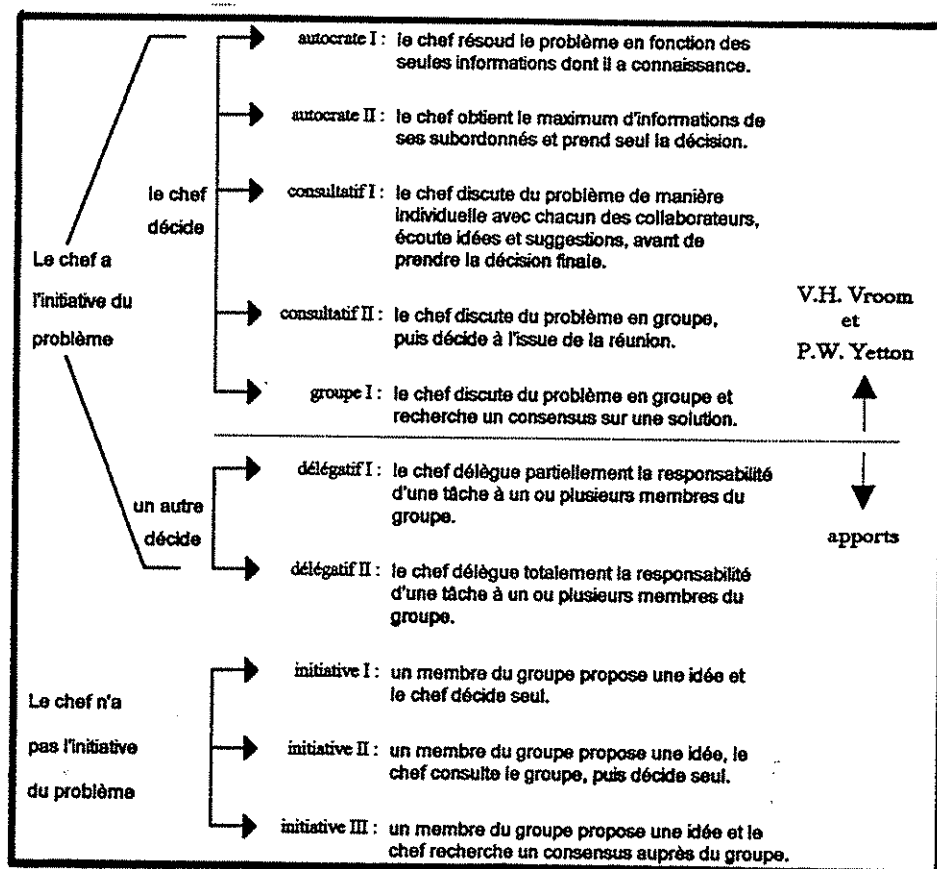
Or, deux aspects importants sont occultés par cette typologie :

- L'aspect déléгатif, c'est-à-dire la situation dans laquelle un membre du groupe, et non le chef, prend la décision. Lorsque la délégation est partielle, nous appellerons ce cas «déléгатif I», et «déléгатif II» lorsqu'elle est totale.

- L'aspect ascendant de l'initiative, c'est-à-dire la situation dans laquelle un membre du groupe a une idée et la propose. Plusieurs cas peuvent être distingués : soit le chef décide seul (cas que nous baptisons «initiative I»), soit il consulte les autres membres du groupe avant de prendre une décision («initiative II»), soit il recherche un consensus avec le groupe sur le problème soulevé («initiative III»).

Finalement, le modèle enrichi de V.H. Vroom et P.W. Yetton se présente sous la forme suivante.

Schéma 5 : Le modèle enrichi de V.H. Vroom et P.W. Yetton



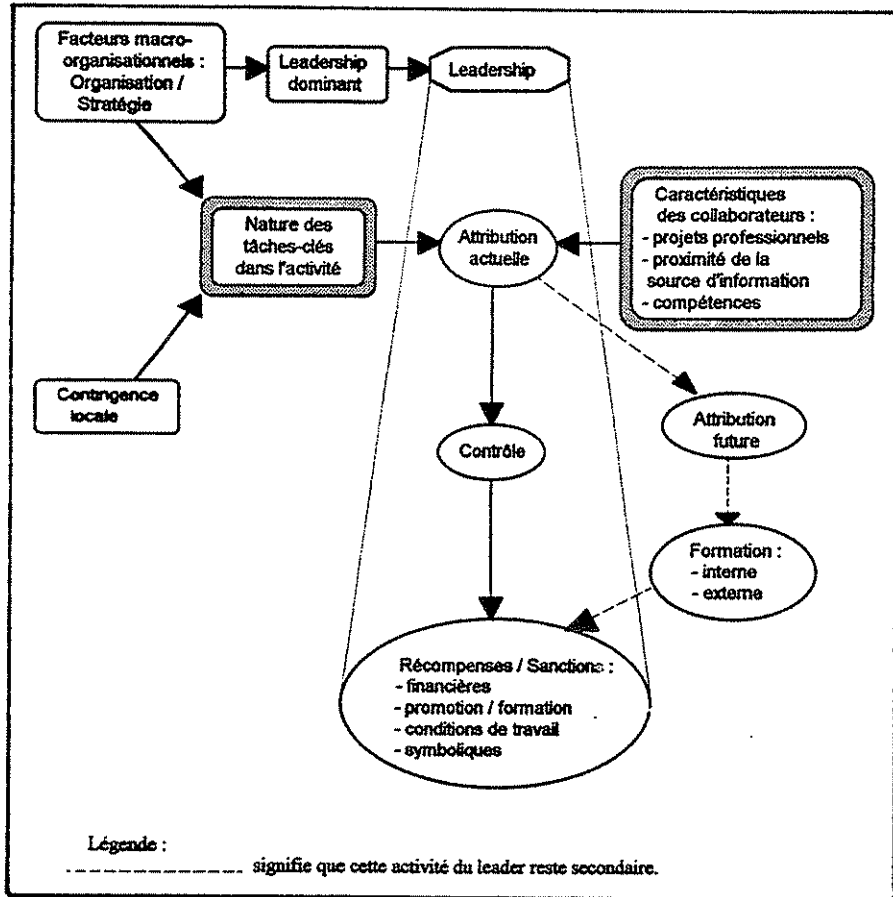
Constatant que les leaders se caractérisaient par leur capacité à adopter des styles très hétérogènes (d'«autocrate I» à «initiative III»), la question se posait de savoir si la tendance managériale variait selon les dimensions mises en évidence par les théoriciens du comportement, à savoir l'orientation vers la tâche et celle vers les employés. La réponse fut négative. Les managers performants développaient des modes décisionnels disparates sur les deux axes indiqués. Ainsi, une moyenne des différents degrés de prise de décision aurait conduit à occulter des informations sur l'analyse du management.

Le problème consistait alors à cerner les raisons de la variété des leaderships adoptés par un manager performant.

3.3 Le modèle explicatif du leadership performant

Cette variété venait en fait de ce que le leader avait le souci de prendre en compte à la fois la nature des tâches-clés et les caractéristiques des collaborateurs. Autrement dit, le manager efficace n'adoptait pas un comportement monolithique idéal, mais un management différencié qui intégrait ces deux variables.

Schéma 6 : Le leadership performant



Le leader portait son attention sur les tâches importantes en considération de la stratégie et du système organisationnel mis en place à l'échelle de l'entreprise ou de la société. A titre d'illustration, dans l'hypermarché H, la passation de commandes affectait tout à la fois le niveau de remplissage des rayons et les frais financiers sur stocks. Il s'agissait d'une tâche quotidienne délicate à assurer compte tenu du nombre particulièrement important de références que l'enseigne proposait aux clients (chaque chef de rayon gérait en moyenne près de 1500 produits différents).

Par ailleurs, le contexte local était également de nature à influencer l'activité. Ainsi, le fait que l'établissement de restauration rapide R se situait dans une ville universitaire, réduisait considérablement le problème de recrutement, lequel recrutement concernait quasi-exclusivement des étudiants cherchant un travail à temps partiel.

A la lumière de l'identification des tâches-clés, le leader pouvait tirer parti des caractéristiques de ses collaborateurs afin de gérer au mieux la réalisation de ces activités importantes. La seule prise en compte des projets professionnels des employés, pour nécessaire, était insuffisante. En effet, dans quelle mesure serait-il opportun de déléguer une tâche à un progressiste plutôt qu'à un immobiliste dans l'hypothèse où ce dernier serait plus apte à l'accomplir ?

C'est la raison pour laquelle il convient de se référer aux deux aspects suivants :

- La proximité des collaborateurs par rapport aux sources d'informations pertinentes
- Leurs diverses compétences.

Pour chaque tâche particulière, il appartenait au leader de comparer sa connaissance des

informations pertinentes avec celle de ses collaborateurs. Son attitude méritait d'être d'autant plus participative que les employés étaient proches de la source d'information. De même, il évaluait sa compétence par rapport à celle des membres de son équipe. La délégation était envisageable dès lors que les collaborateurs se révélaient compétents pour accomplir la tâche en question.

A titre d'illustration, pour ce qui était de la tâche de passation de commandes dans l'hypermarché H, l'équipe du chef de rayon était très proche de la source d'information pertinente. En effet, en tant que responsable du remplissage d'une partie spécifique du rayon (le sous-rayon), chaque manutentionnaire possédait une connaissance précise des rotations de stocks des produits qu'ils manipulaient quotidiennement. Comme les chefs de rayon ne pouvaient appréhender seuls les ventes des multiples références, les managers efficaces s'attachaient quotidiennement à susciter la remontée de l'information sur le taux de rotation des produits (ils adoptaient le leadership «consultatif I»). Pour cela, lors de leur arrivée dans le magasin, ils discutaient dans les allées des rayons avec chacun de leurs employés au lieu de se diriger directement dans leur bureau comme le faisaient les autres responsables. De même, ils se distinguaient de leurs pairs en participant régulièrement aux pauses de leur équipe, pauses durant lesquelles ils obtenaient des informations complémentaires.

Il semblerait donc que les chefs de rayon peu efficaces aient tendance à faire un amalgame entre les notions de compétence et de proximité. Les manutentionnaires étant insuffisamment compétents pour accomplir les passations de commandes aux fournisseurs en raison de leur faible niveau de qualification, ces responsables écartaient l'idée de les faire participer au processus de décision, sous-estimant ainsi l'aspect «proximité de la source d'information».

En outre, la tâche devant être quotidiennement accomplie avant 10h du matin, les leaders avaient mis en place un système visant à parer aux éventualités d'une absence imprévue. Ils déléguaient une partie des commandes à leur adjoint et à un manutentionnaire qu'ils avaient pris soin de former (ils adoptaient le leadership «déléatif I»). Notons que le manutentionnaire en question était choisi par rapport à ses compétences et à sa position culturelle de «progressiste». La régulation des absences prévues (congrés payés, formation, déplacements...) ou imprévues (maladies...) préservait les rayons de tout dysfonctionnement.

Dans le restaurant R, la même tâche de passation de commandes était a contrario totalement assumée par le responsable d'établissement. Le nombre de références de produits étant relativement faible tandis que les résultats des ventes étaient facilement accessibles par informatique, la participation des collaborateurs au processus de décision n'aurait pas été justifiée. Seul l'adjoint du responsable était capable d'assumer cette même tâche. Il s'agissait en effet de faire face à une éventuelle absence et de répondre à son projet de progressiste.

En résumé, le leader procédait à une répartition du travail tenant à la fois compte de la nature des tâches et des catégories d'acteurs. Il pouvait tout aussi bien prendre la décision en fonction de ses seules connaissances, s'attacher à recueillir des informations, déléguer, ou bien encore susciter des prises d'initiatives (cf. supra, le modèle enrichi de V.H. Vroom et P.W. Yetton, schéma 3).

Cette répartition des tâches intégrait également le rôle futur que le leader entendait faire jouer à ses collaborateurs. Ainsi, une formation interne et/ou externe à la cellule organisationnelle pouvait être organisée par le chef. La formation interne consistait à intéresser les membres de l'équipe à l'accomplissement de tâches particulières ou complexes. Par exemple, dans le restaurant R, lorsque le leader percevait chez un employé de base la volonté et la capacité de progresser dans la ligne hiérarchique, sa polyvalence était favorisée par l'attribution de postes variés (cuisine, caisse, salle) et par la formation à une tâche valorisante -puisque traditionnellement réservée à la hiérarchie-, à savoir la gestion de la rotation des produits en stocks. Ce système n'existait pas dans les autres restaurants régionaux, les chefs adoptant une attitude uniforme à l'égard de leurs subalternes. Quant à la formation externe, elle consistait à favoriser l'inscription de certains collaborateurs à des

stages ou séminaires.

Une fois effectuée la répartition des tâches et des rôles, le leader procédait au contrôle des résultats obtenus.

De là, il récompensait ou bien sanctionnait chaque membre de son équipe en recourant à divers moyens, lesquels pouvaient être de quatre natures : financière, promotion/formation, conditions de travail et symbolique. Ces leviers étaient plus ou moins efficaces suivant la position culturelle des collaborateurs. Les progressistes étaient surtout intéressés par la promotion/formation. Indifférents à ce levier, les immobilistes paraissaient plus difficiles à mobiliser. Ils étaient sensibles aux améliorations de leurs conditions de travail, et plus particulièrement à tout ce qui était de nature à limiter leurs contraintes professionnelles, leurs projets personnels n'étant pas situés à l'intérieur de l'entreprise.

La démarche visant à cerner la réalité des exigences de l'activité et celle des attentes et des aptitudes des collaborateurs mettait particulièrement en exergue les qualités d'écoute des leaders et leur capacité à concevoir des solutions de différenciation de leur style de management. Cette recherche de solutions, qui nécessitait souvent un dépassement de l'ordre établi, n'échappait cependant pas à la contrainte du cadre managérial. Ainsi, dans le cas de l'hypermarché H, les chefs de rayon qui autorisaient une dérogation aux créneaux horaires traditionnels afin de tenir compte des préférences personnelles de ces derniers subissaient les remontrances de leur chef direct. Pour les acteurs soucieux de progresser dans la hiérarchie de l'hypermarché H, il apparaissait que le modèle dominant de leadership (représenté notamment par le directeur) était fondé sur le directivisme et la relégation au second plan des aspects humains. Ce qui mettait en valeur le risque de « lassitude de l'acteur » face à la rigidité culturelle du système hiérarchique supérieur. C'est ainsi qu'après avoir adopté une attitude intégrant assidûment les besoins et les attentes des membres de leur équipe, nombre de chefs de rayon s'étaient résolus à développer une vision plutôt directive, quantitative et à court terme.

En conclusion, l'intégration de notions sociologiques a incontestablement amélioré notre recherche concernant le leadership. L'analyse de l'action du leader sur la performance en est ressortie enrichie. Il se pose cependant la question de savoir si ce modèle serait valable dans un autre secteur d'activité ou à un autre échelon de l'organisation. Il reste désormais à le vérifier.

Bibliographie :

- ALTER, N. -1991, La gestion du désordre en entreprise, Paris, L'Harmattan.
- BALES, R.F. -1958, «Task roles and social in problem-solving groups», in MCCOBY, E.E., NEWCOMB, T.M. and HARTLEY, E.L., Reading in social psychology, New York, Holt Rinehart & Winston.
- AVOLIO, B.J. et BASS, B.M. -1985, «Transformational Leadership, Charisma and Beyond», working paper, School of Management, State University of New York, Binghamton.
- BAREL, Y. et GUYON, C. -1994, «Un modèle de conduite du changement: application à un cas d'entreprise», in Actes du Séminaire international Pédagogies pour le changement, I.A.E. Aix-en-Provence, 4-5-6 mai, pp.42-79.
- BAREL, Y. et GUYON, C. -1996a, «Pour un modèle intégré de conduite du changement», Gestion 2000, (à paraître).
- BAREL, Y. et GUYON, C. -1996b, «Changer au quotidien», L'Expansion Management Review, juin, pp.91-98.
- BENNIS, W. et NANUS, B. -1985, Diriger. Les secrets des meilleurs leaders, Paris, InterEditions.
- BLAKE, R.R. et MOUTON, J.S. -1969, Les deux dimensions du management, Paris, Ed. d'Organisation.
- BURNS, J.M.G. -1978, Leadership, New York, Harper and Row.
- CALLON, M. -1994, «L'innovation technologique et ses mythes», Gérer et comprendre, Annales des Mines, mars, pp.5-17.

- COCH, L. et FRENCH, R. -1948, «Overcoming Resistance to Change», *Human Relations*, n° 1/4, pp.512-532.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. -1977, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- CROZIER, M. et SERIEYX, H. -1994, *Du management panique à l'entreprise du XXIème siècle*, Paris, Maxima.
- DUBAR, C. -1991, *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin Editeur.
- DUBAR, C. -1992, «Formes identitaires et socialisation professionnelle», *Revue française de sociologie*, octobre-décembre, n° 4, pp.505-529.
- DUCHON, D., GREEN, S.G. et TABER, T.D. -1986, «Vertical Dyad Linkage : A longitudinal Assessment of Antecedents, Mesures and Consequences», *Journal of Applied Psychology*, february, pp.56-60.
- FIEDLER, F.E. -1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
- FLEISHMANN, E.A. et HARRIS, E.F. -1962, «Patterns of leadership behavior related to employee, grievances and turnover», *Personal Psychology*, n° 15, pp.45-53.
- GUISELLI, E. -1971, *Exploration in managerial talent*, Santa Monica (California), Goodyear.
- HERSEY, P. et BLANCHARD, K.H. -1982, *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- HOUSE, R.J. -1971, «A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, september, pp.321-338.
- KETS DE VRIES, M.F.R. -1995, *Leaders, fous et imposteurs*, Paris, Editions Eska.
- KARP, H.B. 1986, «Gestalt and the art of leadership», cité par N. Cote in Abranavel, Cote, Jacques, Belanger, *Individu, groupe, organisation*, Paris, Gaétan Morin édition.
- LIKERT, R. -1961, «An emerging theory of organization leadership and management», in L.P. and B. Bass, ed., *Leadership and interpersonal behavior*, New York, Holt Rinehart & Winston, pp.290-309.
- LIKERT, R. -1967, *The human organization*, New York, McGraw-Hill.
- MAC GREGOR, D. -1960, *The human side of enterprise*, New York, McGraw-Hill.
- MAC GREGOR, D. -1966, *Leadership and motivation*, Cambridge (Mass.), MIT Press.
- ROJOT, R. et BERGMANN, A. -1989, *Comportement et organisation*, Paris, Vuibert Gestion.
- SAINSAULIEU, R. -1977, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- SAINSAULIEU, R. -1987, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- SAINSAULIEU, R. et alii -1995, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Editions Desclée de Brouwer.
- STOGDILL, R.M. -1948, «Personal factors associated with leadership : a survey of the literature», *Journal of Psychology*, n° 25, pp.35-71.
- STOGDILL, R.M. -1974, *Handbook of leadership*, New York, The Free Press.
- TANNENBAUM, M. et SCHMIDT, W. -1973, «How to Chose a Leadership Pattern», *Harvard Business Review*, may-june, pp.162-180.
- VROOM, V.H. et YETTON, P.W. -1973, *Leadership and decision-making*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- WATZLAWICK, P. -1980, *Le langage du changement*, Paris, Editions du Seuil.
- WATZLAWICK, P. -1993, «La réalité est une construction», *Sciences humaines*, n° 32, octobre, pp.38-41.