

A propos des théories du leadership

Yvon Pesqueux

▶ **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. A propos des théories du leadership. Doctorat. France. 2020. halshs-02524246v3

HAL Id: halshs-02524246
https://shs.hal.science/halshs-02524246v3

Submitted on 11 May 2021

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

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

Yvon PESQUEUX
Hesam Université (ESDR3C)
Professeur du CNAM
E-mail **yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com**
Site web **esd.cnam.fr**

A propos des théories du *leadership*

Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui présente les catégories des *Leadership Studies* (dont un focus sur la typologie tridimensionnelle des styles de *leadership* de Yukl), ce texte aborde la question du « *leader*-héros », un focus sur le modèle des *Big Five* (le modèle des 5 traits de personnalité). Il présente ensuite, par ordre chronologique, les apports des différents auteurs à la question : K. Lewin, L. Coch & J. R. O. French, R. Likert puis R. Tannenbaum &W. H. Schmitt (le modèle unidimensionnel – *leadership* comportemental et situationnel de type adaptatif), I. R. Blake & J. Mouton (la *managerial grid*), F. E. Fiedler (le modèle *LPC – Least Preferred Co-worker*), K. H. Blanchard & P. Hersey (le modèle du *leadership* situationnel), R. J. House (la théorie du processus), D. Eden & U. Leviatan (l'*Implicit Leadership Theory*), A. Zaleznick et la tension « manager – *leader* », W. Bennis & N. Nanus (le *leadership* transformationnel), J. R. Meindl & S. N Ehrlich (le courant du *Romance of leadership*), C. C. Manz (le modèle du *Self-leadership : leadership empowering & leadership empowerment*), F. E. Fiedler & J. E. Garcia (le modèle des ressources cognitives), G. B. Graen & T. A. Scandura (la théorie de l'échange « *leader* – membre »), J. Kouzes & B. A. Pozner (le *Leadership Challenge*), V. H. Vroom & P. Yetton & A. Jago (le modèle situationnel des interactions), J. A. Conger & R. N. Kanungo (le modèle des compétences reconnues), M. Kets de Vries et l'approche psychanalytique du *leader*, les types d'influence sociale selon E. Morin, J. MacGregor Burns puis B. M. Bass (*leadership* transactionnel et transformationnel), D. Goleman et l'intelligence émotionnelle dont un focus sur « émotion – impression – sentiment », un focus sur le travail émotionnel, un focus sur les intelligences « à épithète » (intelligence multiple, intelligence sociale), J. Collins (la théorie du *Level 5 Leadership*) W. George (l'*Authentic Leadership*), G. J. Puccio & M. C. Murdock & M. Mance et le *leader* créatif, O. C. Sharmer (la théorie « U »), les quatre style de *leadership* de R. Bédard, L. Stoll & J Temperley (le *Creative Leadership*), D. Cristol et le profil du *leader*, C. E. & D. Chrobot-Mason (le *Boundary Spanning Leadership*), F. May (le modèle du *complexity leadership*), les *leaders* « à épithète » dont le *leader* toxique et le *servant leader*), le mouvement du *Spiritual Leadership*, G. A. Rosile & D. M. Boje & C. M. Claw (*Ensemble Leadership Theory*). Le texte s'achève par : une approche originale du *leadership* : J. G. March & T. Weill, puis quatre focus – sur l'« entreprise libérée », l'holacratie, les théories de l'échange social, les « modèles » et « formations » au développement personnel et au développement professionnel (énéagramme, PNL et (ennéagramme, PNL et psychothérapie existentielle).

Introduction

Ce thème majeur a donné lieu à la publication de plusieurs *Handbooks*, nombre de publications qui est un signe à la fois de l'importance du thème en *Organizational Behavior* et des débats qu'il suscite[1]. Il faut remarquer que son ancrage américain a donné lieu à des logiques parallèles construisant des liens entre pratique religieuse (en particulier la prédication) et le *leadership*.

D'une manière générale, les deux dimensions qui caractérisent les comportements des *leaders* sont la capacité à définir et structurer son rôle et celui de ses subordonnées en vue de l'accomplissement d'un but et la capacité d'un *leader* à entretenir des relations de travail caractérisées par l'établissement d'une confiance réciproque et le respects des idées et des sentiments de ses subordonnées[2].

Le champ des *leadership studies* soulève au moins deux questions : « qu'est-ce qui caractérise un *leader* ? » et « comment le devient-on ? ». Elles se structurent (sans pour autant que ces courants se succèdent les uns les autres) entre l'approche par les traits (prolongée par une approche par les biographies) et l'approche par les comportements dont une approche par les styles compte tenu d'un contexte organisationnel.

Dans l'approche chronologique qui fonde ce texte, il a été question de *leader* et de *leadership* à partir de K. Lewin. C'est à ce titre que nous en faisons ici le fondateur de ce corpus qui donne lieu à des polémiques toujours ouvertes. Soulignons, dès le départ, l'importance des clichés institutionnalisés qui marquent ce domaine ainsi que le passage indéterminé de *leader* à entrepreneur et de « *leader* – entrepreneur » (manifestations empiriques) à « *leadership* – Entrepreneuriat » (manifestions conceptuelles et d'ordre plutôt processuel) ou encore de *leader* à dirigeant. On verra aussi qu'il s'établit entre *leadership* et changement, deux cours parallèles, le *leadership* étant considéré comme étant un élément fondamental de la conduite du changement.

Si l'on essaie de construire une chronologie des apports conceptuels aux théories du *leadership*, on pourrait distinguer les premières études qui se réfèrent à un Homme aux compétences exceptionnelles (en tous les cas différentes de celle des exécutants, comme avec H. Fayol[3]) – lignée du *self leadership* qui se poursuit encore maintenant, puis celles qui mettent l'accent sur les situations (c'est la contingence qui fait le *leader*), celles qui mettent l'accent sur l'influence (avec la tension « *leader – follower* »), celles qui mettent l'accent sur la réciprocité (le *leadership* est un processus relationnel) et celles qui font du *leader* celui qui met de l'ordre dans le chaos (tout particulièrement celui du changement).

C'est donc le plus souvent par référence à des croyances communes que l'on en parle, le *leader* étant celui qui guide (perspective comportementaliste), celui qui obtient un

[1] B. M. Bass & R. Bass, *The Bass Handbook of Leadership – Theory, Research & Managerial Applications*, Free Press, New York, 2008 - N. Nohria & R. Khurana, *Handbook of Leadership Theory and Practice*, Harvard Business Press, 2010 - A. Bryman & D. L. Collinson & K. Grint & B. Jakson & M. Uhl-Bien (Eds), *The Sage Handbook of Leadership*, Sage, New York, 2011 – D. Day, *The Oxford Handbook of Leadership*, Oxford University Press, 2014

[2] S. P. Robbins & M. A. Coulter, *Management*, Pearson, Paris, 2014

[3] H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1977 (Ed. originale : 1916)

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

Il existe trois grandes approches dans le domaine :
- Celle des traits, des comportements et des styles (dont la dérive est l'obscurantisme à cause de la quête des traits, styles et comportements distinctifs du *leader*, traits, styles et comportements étant liés à sa personnalité), avec la trilogie qui permettrait de distinguer les personnalités « *job focused* » (mettant en avant la notion de « capital intellectuel » - « *self focused* » (mettant en avant la notion de « capital social » sans lequel le *self* ne saurait tenir)et « *boss focused* » (mettant en avant la notion de réseau social, réseau venant affirmer la primauté dudit *boss*) », dans la logique d'un *conatus* (une persévérance dans l'accomplissement de son identité). Le comportement de *leader* reposerait alors sur une capacité à communiquer pour inspirer et convaincre, une capacité à influencer, la possession de certaines qualités (des compétences, une capacité à se transformer, une capacité reconnue à conduire les autres). Le *leader* possèderait à la fois un ensemble de traits adéquats, mais focaliserait son action sur la perspective d'être un *leader* ;
- Celle des situations qui part du postulat qu'il n'existe pas de *leader* en soi mais que ce sont les situations qui les font dans une perspective conséquentialiste (dont la dérive est le relativisme) ainsi que dans une perspective transformationnelle (le *leader* étant considéré comme le mieux à même de mener les transformations) ;
- Celle de l'interaction où, pour paraphraser J. G. March, on se trouve dans la dualité « passion et discipline » (mais qu'est-ce qui n'est pas interaction !) qui met souvent en avant la référence à de « grands événements » dans la vie de la personne, « grands événements » le conduisant à devenir un *leader*.

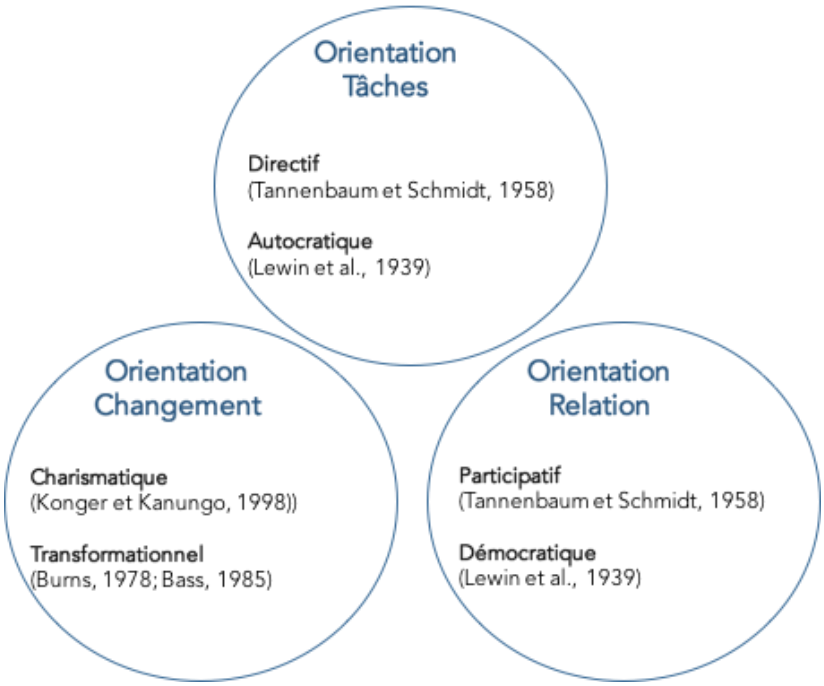
Une autre typologie des théories du *leadership* distingue entre les approches en termes de « grand Homme » et par les traits, l'approche par les comportements, situations et contingences, les approches transformationnelles, et les approches au regard de l'authentique, du spirituel, de la perméabilité aux autres.

Il faut également noter l'apport des approches psychanalytiques avec la psychodynamique du *leadership* au regard de la construction de typologies. G. Arnaud[4] mentionne celle de F. Redl[5] qui propose des figures (le patriarche, le *leader stricto sensu*, le tyran, l'objet d'amour, l'objet d'agression, l'organisateur, le séducteur, le héros, la mauvaise influence, le bon exemple). Il mentionne également H. Levinson[6] pour ses premières études sur le *burn out*, A. Zaleznik[7] pour qui l'enfance joue un rôle important dans la structuration de la personnalité de *leader*, M. Maccoby[8] et sa typologie (l'homme de métier, le carnassier, l'homme d'appareil et le joueur), K. de

[4] G. Arnaud, *Psychanalyse et organisation*, Armand Colin, Paris, 2004
[5] F. Redl, « Emotion de groupe et *leadership* », *in* A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains* ; Bordas, Paris, 1968, pp. 376-392
[6] H. Levinson dont on ne citera que *Organizational Diagnosis*, Harvard University Press, 1972
[7] A. Zaleznik dont on ne citera que « Managers and Leaders : are They Different ? », *Harvard Business Review*, n° 55, 1977, pp. 67-78
[8] M. Maccoby, *Le joueur. Le manager d'aujourd'hui*, InterEditions, Paris, 1980

Vries & D. Miller[9] avec leur analyse en « styles névrotiques » (paranoïaque, compulsif, théâtral, dépressif, schizoïde) et, dans la même veine en France, les travaux de J.-B. Stora[10] avec sa typologie (*leader* narcissique, *leader* possessif, *leader* séducteur et *leader* bienveillant).

Focus sur la typologie tridimensionnelle des styles de *leadership* de G.F Yukl[11]



Leader et leadership, des modèles contingents

Dans une perspective chronologique, ce sont les approches comportementales qui ont succédé aux approches basées sur les traits.

Les théories comportementales cherchent à distinguer les *leaders* des non-*leaders* sur la base de comportements spécifiques. Les premiers travaux dans ce domaine ont été effectués aux Etats-Unis.

Les études de l'Université d'Ohio débutent dans les années 40 et ont eu pour but d'identifier les dimensions du comportement du *leader*[12] et elles ont débouché sur un modèle à deux dimensions : la structuration (capacité d'un *leader* à définir et structurer son rôle et celui de ses subordonnés où il s'agit d'attribuer et de répartir des tâches, mais aussi des objectifs et de la considération et la considération (l'aptitude du *leader* à entretenir des relations de travail basées sur la confiance et le respect).

[9] K. de Vries & D. Miller, *L'entreprise névrosée*, McGrawHill, Paris, 1985
[10] J.-B. Stora, *Identité psychique et styles de leadership : approche psychanalytique*, Cahier de Recherche n° 297, Centre HEC-ISA, Jouy en Josas, 1987
[11] G. Yukl, *Leadership in Organizations*, Pearson, New York, 2010 (7th ed.)
[12] R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus, OH: Ohio State University, 1951.

Les études de l'Université du Michigan portent sur les comportements susceptibles de déterminer l'efficacité du *leadership* et débouchent sur un modèle bi- dimensionnel qui distingue entre les *leaders* orientés vers la production (intéressé par la technique et la productivité du travail) et les *leaders* orientés vers les employés[13] (mettre en place des relations interpersonnelles en respectant les besoins des employés).

La critique adressée à ces modèles concerne l'absence de prise en compte l'environnement du *leadership* et de ses facteurs de contingence car ils se focalisent sur le comportement du *leader* et du subordonné, cette perspective ignorerait l'impact de l'environnement extérieur sur le *leadership*. Les approches par les styles ont intégré ces éléments.

L'« école scandinave » a cherché à savoir si un *leadership* fondé sur le développement de la personne peut entraîner des comportements d'innovation (la « théorie du développement »)[14]. Les approches par les styles ont cherché à établir une typologie des *leaders* sur des aspects psychologiques ou multifactoriels. Les modèles psychologiques fondent des typologies de *leaders* à partir de leur perception, en particulier celles des collaborateurs qui travaillent avec eux.

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

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

Le *leadership* repose donc sur des dualités :
- « nature – culture » comme on vient de le voir et qui permet de combiner les caractères du chef « né » avec ceux de celui qui le devient ;
- « cognition - volition » qui va reposer sur la combinaison de caractéristiques ontologiques et comportementales ;

[13] R. Katz & R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley&Son, Chicago, 1966.
[14] G. Ekvall & J. Arvonen, « Change-centered Leadership: An Extension of the Two-dimensional Model », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 7, n° 1, 1991, pp. 17-26

- « personnologisme – situationnisme » qui met l'accent sur les dimensions personnelles plus ou moins importantes et au regard des situations.

C'est ce qui conduit à se référer, pour des caractéristiques identiques, à des faces claires et à des faces sombres (Churchill et Hitler pour des *leaders* politiques de la Deuxième guerre mondiale, par exemple). Pour leur part, les travaux de R. Rabbin[15] sur le *leadership* invisible partent de la dualité « *doing – showing* » sachant qu'il met en avant le premier indépendamment du second.

E. Perry[16] propose la typologie suivante des questions associées au *leadership* : la quête des compétences clés (en termes de communication, de collaboration par exemple), celles des traits de personnalité (en termes de capacité à réfléchir, de porter attention aux situations, de courage, d'authenticité de d'éthique par exemple), celle des capacités organisationnelles de mise en oeuvre (en termes de mise en œuvre au quotidien, du tressage de liens par exemple) et celle des capacités organisationnelles des rapports aux groupes (en termes de capacité à décider, de capital social, de mobilisation, par exemple). Avec *leader* et leadership, il est question de compétences qui auront tendance à être différenciées selon l'échelon hiérarchique, celles des dirigeants ayant vocation à se différencier de celles des *middle managers* et de celle des managers opérationnels voire des contremaitres, induisant autant de programmes de formation *ad hoc*.

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

- L'inexistence de toute influence des dirigeants (cf. la « théorie des systèmes »), la source de la performance étant en fait « héritée » de la vitalité de l'environnement et de la « substance » organisationnelle existante. La performance est considérée comme issue du fait d'être là au bon endroit et au bon moment. La figure du *leader* est ici absente. C'est la bonne fortune qui en tient lieu.
- L'influence majeure des dirigeants (Hambrick *et al.*,[17]) qui font dépendre la performance de la latitude laissée aux dirigeants. Ce corpus est qualifié de *Upper Echelons Theory*. Les dirigeants sont considérés comme agissant au regard de la façon dont ils interprètent la situation à laquelle ils sont confrontés. Ces interprétations sont fonction de leurs schèmes cognitifs où l'expérience passée tient une place importante. Les interactions au sein de l'équipe de direction sont également importantes. Ceci ouvre une perspective à la référence à des *leaders*.
- La co-construction de la performance entre l'atavisme organisationnel et les dirigeants compte-tenu d'un contexte où les incitations proposées aux dirigeants peuvent être considérées comme jouant un rôle (cf. les théories de la gouvernance), ce qui est également compatible avec la référence à des *leaders*.

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

[15] R. Rabbin, *Invisible Leadership: Igniting the Soul at Work*, Acropolis Book, Georgia, 1998

[16] E. Perry, « Leadership Program Outcomes. Leadership Learning Community », http://Leadershiplearning.org, 2007

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

Soulignons aussi qu'il ne saurait y avoir de *leader* sans l'implicite de l'existence de l'organisation même si les *leadership studies* tendent à la décontextualiser dans le but de construire une « généralité – universalité » de la figure du *leader*, d'où la multiplicité des confusions entre « *leader* » et « dirigeant », « *leader* » et « manager » au regard du succès dans les affaires (la preuve par les résultats en quelque sorte) et entre « *leader* » et « chef ». C'est en cela que P. De Rozario & Y. Pesqueux[18] en font une entrée individuelle dans les théories des organisations.

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

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

On peut donc définir le *leadership* comme la capacité à susciter une représentation consensuelle. Le *leader* se reconnaît dans une représentation collective, c'est-à-dire que le regard d'autrui lui renvoie une image qui correspond à cette représentation. Cela signifie que le *leader* ne choisit pas de l'être, mais que c'est autrui qui lui renvoie l'image d'un *leader* à laquelle il adhère. C'est donc une mise en scène cognitive permanente qui fonde le *leadership* puisque c'est l'Autre qui fait du *leader* ce qu'il est. Impossible à prédire, l'émergence du *leader* ne se proclame pas mais se constate, car son mythe possède les deux dimensions nécessaires à son atemporalité : la permanence

[18] P. de Rozario & Y. Pesqueux, *Théorie des organisations*, Pearson, Paris, 2018

des structures inconscientes mises en œuvre et la variabilité des situations favorables à son émergence que l'on ambitionne de gérer pour les faire apparaître. Le *leader* est une utopie rationnelle qui cherche le fondement de sa croyance dans le *leader* lui-même alors que c'est au prix de l'abandon de lui-même qu'il devient *leader* pour incarner la vision que les autres projettent sur lui. C'est en cela que l'on parle souvent de *leadership* visionnaire, donc aux dimensions multiples, cette dimension venant constituer une dimension émotionnelle majeure susceptible d'entraîner les collaborateurs et donc d'un discours visionnaire.

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

Le succès dans les affaires joue le rôle d'un opérateur venant rendre plus « objective » la normativité des théories du *leadership*, mais cette normativité se retrouve quand il s'agit de qualifier un *leader* de bon ou de mauvais (les *leaders* toxiques). Il en va de même quand on parle de *leader* global (le *global leadership*)[19] dont l'expérience est considérée comme étant spécifique autour de trois compétences : l'ouverture d'esprit (le très confus « penser global »), la capacité à combiner les éléments dispersés (en particulier en termes de diversité culturelle et de capacité à tisser des liens) et celle qui consiste à être capable de dépasser la seule logique financière. Mais se référer à la figure du *leader*, c'est aussi ne pas se référer à celle de l'*homo economicus* en déplaçant la focale du rationnel vers le raisonnable tout en laissant de la place à une esthétique du commandement et à des mythèmes, une des hypothèses fondatrices de l'ethnologie, c'est-à-dire la réciprocité (en liaisons avec Rationalité, Hiérarchie et Efficience d'après J. G. March[20]). La légitimité qui émerge de la référence au *leader* est le reflet de l'importance qui lui est attribuée, conformément aux structures mythiques. Ceci étant, le lien entre la figure du *leader* et la substance économique de la société marchande conduit à pouvoir en parler comme un produit de l'hystérie de la productivité des sociétés consuméristes.

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

[19] E. Cohen, *Leadership without Borders*, Wiley, Londres, 2007
B. Johnson & R. Oberwise, *Developing Global Leaders: a Guide to Managing Effectively Unfamiliar Places*, Palgrave, Londres, 2012
[20] J. G. March, « Les mythes du management », compte-rendu rédigé par G. Garel & E. Godelier & T. Weil, *Gérer et Comprendre*, 1999, pp. 4-12.

Le *leader* dont il est question ici peut être conçu comme un homme ordinaire au destin extraordinaire sur la scène de la société marchande. Le *leader* se trouve ainsi « marqué » par son rôle au travers de deux caractéristiques : l'univocité du but et l'obsession de l'efficacité. Ces deux caractéristiques marquent les conceptions du traitement de l'Autre effectué par le *leader* et les modalités de résolution des conflits entre les tâches de l'exercice du pouvoir et les relations personnelles par mobilisation de la *metis* plus que de la *phronesis* qui, elle, est fondatrice de la rationalité du chef. Mais rappelons que les premières études américaines du *leader* mettaient en exergue des qualités innées, le *leader* étant considéré comme un guide, un fédérateur des hommes et des équipes, un visionnaire et un stratège. Cette caractérisation dans les logiques de l'inné autorise la représentation héroïque du *leader*. Si ces capacités sont innées, c'est donc que le *leader*, tout comme le héros, est un « élu ». Les analogies entre le *leader* et le héros sont alors possibles. Il est sûr de lui parce qu'il connaît sa destinée, il est charismatique parce qu'il incarne son destin. Il réussit ce qu'il entreprend et sait distinguer le moment où les éléments lui sont favorables. Le *leader* « inné » est donc de la même essence que le héros car il est en mesure d'imposer son aura puisqu'il est « né » *leader*. La « vision » attribuée au *leader* considère la capacité à l'être au travers d'une accumulation d'expériences et se différencie de la conception du *leader* « inné ». Mais là encore, l'héroïsation peut avoir lieu. En effet, soit le *leader* peut être considéré comme ayant été destiné à traverser des épreuves initiatiques, ce qui faisait de lui un *leader a priori* (et l'on revient alors à la figure du *leader* « inné ») qui effectue ainsi son incarnation face aux événements, soit chaque personne peut devenir un *leader* ! Dans les deux cas, à la représentation floue du *leader* correspond celle structurée, du *leader* mythique. N'oublions que l'héroïsation transporte sa dualité, la victimisation. « Héros » et « victime » ou encore « bouc émissaire » sont plus proches qu'il n'y paraît. Les *leadership studies* butent sur ce qui serait à l'origine de l'attraction exercée par les *leaders* dont le seul point commun serait l'attractivité qu'ils exercent sur les individus qui les entourent. Cette attraction rappelle combien l'irrationalité du fondement des représentations est importante et combien elle est difficilement descriptible autrement que par référence à des croyances. C'est l'imagination qui comble les vides du mythe conférant au *leader* les caractères d'un idéal héroïque d'autant plus contagieux qu'il est porté par les références mythiques qui traversent les sociétés.

Du « *leader*-héros »

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

mythification) et d'ordre idéologique (pour la mystification), celle de l'idéologie managérialiste. La représentation du *leader* en héros permet de construire une propagande qui peut être perçue comme de la mythologie.

La question du « *leader*–héros » est celle de l'universalité de la figure qu'il incarne et l'opérateur qui est mis en œuvre consiste à confondre la proclamation du *leader* comme héros et la constatation de ce *leader* comme héros. La proclamation bénéficie de la dimension atemporelle du héros, de la dimension spirituelle de son caractère et de la dimension infra religieuse du « messie – martyr » (à la cause consumériste). La constatation opère dans le temporel, le séculier, l'idéologique. La confusion entre les deux ouvre le champ du culte de la personnalité de ce « *leader*–héros ». L'absence de destin est compensée par l'immortalité symbolique de la proclamation. Il en va ainsi du « *leader*–héros » comme du *leader* d'opinion au travers de figures claires aussi bien que de figures sombres (le Che et Staline, Carlos Gohn et Jean-Marie Messier). L'émotivisme de l'idéologique conduit à des constructions à la fois plus efficaces et plus pernicieuses que la répétition du mythe, même si l'effet est moins durable. Le processus de proclamation corrélatif, un bref instant du processus de constatation, peut même conduire à l'héroïsation passagère (de la télé-réalité, par exemple).

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

Focus sur le modèle des *big five* (le modèle des 5 traits de personnalité)

En psychologie, les *Big Five* sont cinq traits centraux de personnalité empiriquement proposés par L. R. Goldberg (1981)[21], puis développés par P. T. Costa Jr & R. R. McCrae[22] dans les années 1987-1992. Ils constituent, non pas une théorie, mais un repère pour la description et l'étude de la personnalité.

Il en est parfois parlé sous la dénomination du « modèle OCEAN » :

[21] L. R.Goldberg, « The Structure of Phenotypic Personality Traits », *American Psychologist*, n° 48, 1993 (Ed. originale 1981), pp. 26-34.
[22] P. T. Costa Jr. & R. R. McCrae, *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Manual*, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1992.

- (O) Ouverture : appréciation de l'art, de l'émotion, de l'aventure, des idées peu communes, de la curiosité et de l'imagination ;
- (C) Conscience (conscience morale, vertu) : autodiscipline, respect des obligations, organisation plutôt que spontanéité ; orientation vers des buts ;
- (E) Extraversion : énergie, émotions positives, tendance à chercher la stimulation et la compagnie des autres, fonceur ;
- (A) Amabilité : tendance à être compatissant et coopératif plutôt que soupçonneux et antagonique envers les autres ;
- (N) Neuroticisme ou névrosisme : contraire de stabilité émotionnelle c'est-à-dire la tendance à éprouver facilement des émotions désagréables comme la colère, l'inquiétude ou la dépression, vulnérabilité.

Pour les tenants des *Big Five*, elles permettent de classer les individus à partir de ces cinq caractéristiques : qualifier des personnalités plus ou moins extravertie (E) ; sans préjuger si elles sont agréables ou non (A) ; les individus étant d'humeur plus ou moins égale (inverse du neuroticisme, N) ; sans préjuger de l'ouverture à la nouveauté, aux possibilités (O) ; et sans que tout ceci ne permettent de dire si elles sont consciencieuses ou non (C). Par conséquent, on ne pourrait connaitre quelqu'un que si on est capable de la jauger sur chacun de ces cinq éléments.

Les *Big Five* ont une origine empirique car ils sont issus de l'observation et de l'analyse statistique au regard de test où les individus donnent d'eux-mêmes ou d'autrui, tel qualificatif (par exemple, « généreux ») qu'il soit validé ou nié (« peu généreux », par exemple, pour la même caractéristique) ou encore accentué (« assez généreux »). Les *Big Five* ont été définies à partir d'un questionnaire standard, le *NEO PI-R* (*NEO Personality Inventory*), qui permet de les mesurer quelle que soit la langue utilisée. Il faut néanmoins souligner le flou de de ces caractéristiques et les zones de recouvrement entre ces différentes composantes. L'usage d'un questionnaire de type « test de personnalité » pose la question des biais cognitifs et des biais de perception.

Des corrélations entre les mesures des *Big Five* et divers aspects du comportement ont été établies par exemple :
- En termes de « performance professionnelle » avec le plus caractère plus ou moins consciencieux ;
- En termes de troubles de la personnalité : aux dix catégories du « Manuel Diagnostic et Statistique des troubles mentaux » (DSM) correspond un profil construit à partir des *Big Five* avec l'articulation entre un névrosisme élevé et une faible amabilité ;
- En termes d'habitudes de vie.

Plusieurs modèles en ont été déclinés comme la Théorie de l'Investissement Social, et la Théorie des Cinq Facteurs (TCF) de P. T. Costa et R. R. McCrae.

K. Lewin (1939)

K. Lewin appartient à un ensemble d'intellectuels allemands ayant émigré aux Etats-Unis avant la Deuxième guerre mondiale. On va trouver chez lui une composante humaniste matérialisée dans ses travaux par la défense des valeurs de tolérance et de liberté, et par la promotion de la démocratie à l'intérieur des groupes humains. Ses

ouvrages de référence sont *A Dynamic Theory of Personality*[23] qui construit une théorie de l'agent et *Field Theory and Social Science*[24] qui est un livre de méthodologie d'observation et de changement. C'est un théoricien de l'interaction.

Ses apports majeurs aux théories des organisations se fondent sur quatre registres :

- La dynamique de groupe, conceptualisation qui va dégager les conceptions de l'agent organisationnel de l'ornière caractérologique ou instrumentaliste ;
- Un versant instrumental consacré au changement au regard de trois phases (« gel – dégel – regel ») qui va marquer aussi bien les théories du changement organisationnel que les méthodes de conduite du changement ;
- Un versant méthodologique consacré aux méthodes aussi bien d'étude des phénomènes organisationnels que d'intervention par la conceptualisation de la recherche-action ;
- Un autre apport méthodologique repose sur la mise en avant de l'expérimentation qui peut se concevoir dans le cadre de la recherche-action ou indépendamment de celui-ci.

Pour ce qui est des styles de *leadership*, à partir d'expériences menées avec des groupes de jeunes élèves avec R. Lippit & R. K. White[25] (où on trouve une trajectoire inductive de conceptualisation, mais à partir de situations expérimentales), ils vont proposer une typologie structurée autour trois styles :

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

La « dynamique de groupe » est une conceptualisation issue d'une démarche expérimentale ayant porté sur deux groupes de ménagères américaines au regard de la question de la consommation des abats (on est en 1944 qui est une période de restriction quant à la consommation de la viande, même aux Etats-Unis). Dans le premier groupe, un spécialiste de nutrition expose les bienfaits de la consommation d'abats dans le cadre d'une ambiance patriotique alors que les ménagères ont la liberté d'expression de leurs arguments dans le second groupe. A l'issue du fonctionnement de ces deux groupes, un ensemble accru de ménagères du premier groupe affirme être prêt à consommer des abats alors que la division entre les « pour » et les « contre » subsiste dans le second. Et pourtant, davantage de personnes se sont mises à consommer des abats dans le second groupe que dans le premier. K. Lewin explique ceci en mettant en avant la dimension passive dans le fonctionnement du premier groupe et la dimension active dans le fonctionnement du second. Ce phénomène qualifié de « dynamique de groupe » montre l'importance des échanges, des questionnements collectifs dans une logique de changement. K. Lewin s'inscrit dans la lignée de la *Gestalt Theory* (théorie

[23] K. Lewin, *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw-Hill, New York, 1935
[24] K. Lewin, *Field Theory and Social Science*, Harper, New York, 1951
[25] K. Lewin & R. Lippit, R. & R. K. White, R.K., « Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates », *Journal of Social Psychology*, n° 10, 1939, pp. 271-301.

psychologique de la forme) qui conçoit le tout comme étant davantage que la somme des parties, d'où l'importance d'une lecture globale et pas seulement analytique dans l'étude des comportements humains et dans un raisonnement tiré du développement des sciences physiques de l'époque par référence à des « champs de force ». Il étudie les groupes comme des ensembles en accordant une importance au contexte dans lequel les individus agissent ainsi qu'aux représentations qu'ils se font des situations qu'ils vivent.

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

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

- L'autorégulation (qui s'oppose à la conception d'une régulation déterminée par l'extérieur) et qui met en avant l'importance des déterminations internes (apprentissage par les membres d'un groupe des facteurs déterminant leur avenir et leur fonctionnement par réajustements cognitifs) ;
- L'agent de changement (ou l'on retrouve le leader) qui facilite le développement des processus d'autorégulation. C'est ce rôle actif qui a conduit à qualifier cette démarche de « recherche-action », reposant sur l'idée que c'est dans le groupe que se trouvent les blocages et les limites à l'autorégulation (et non à l'extérieur) ;
- Le groupe qui est le lieu où s'opèrent les changements par transfert des éléments appris vers d'autres lieux.

L. Coch & J. R. P. Jr French[26] (1948)

Dans la perspective de réduire la résistance au changement, ils ont mis en relation l'efficacité du style de *leadership* démocratique comme modalité majeure favorisant le changement à partir d'expériences dans une usine de pyjamas (la *Harwood Manufacturing Corporation*).

R. Likert (1967)

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

Son apport aux théories des organisations[27] part de l'idée qu'une attention portée sur l'employé plutôt que sur la tâche à réaliser est plus performante, ce qui l'a conduit à partir d'enquêtes menées auprès de directeurs de compagnies d'assurance, à conceptualiser une typologie des styles de direction sur quatre registres :

- Le style autoritaire, exploiteur et despotique où le *leader* utilise les menaces, la

[26] L. Coch & J. R. P. Jr French, « Overcoming Resistance to Change », *Human Relations*, n° 1, 1947 – 1948, pp. 512 - 532

[27] R. Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York, 1961, *The Human Organization. Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York, 1967

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

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

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

Le « modèle unidimensionnel » de R. Tannenbaum & W. H. Schmitt[28] : *leadership* comportemental et situationnel de type adaptatif (1958)

Ils ont d'abord mis l'accent sur l'importance de la délégation au regard d'un modèle en sept catégories susceptibles de fonder le choix d'un mode d'exercice du *leadership* :
- 1. Le *leader* prend seul la décision et l'annonce ;
- 2. Le *leader* décide puis impose sa décision à l'équipe ;
- 3. Le *leader* présente sa décision avec les arguments qui la fonde et propose à son équipe de poser des questions ;
- 4. Le *leader* suggère une décision et invite à la discussion concernant cette décision potentielle qui peut être modifiée ;
- 5. Le *leader* présente la question afin d'obtenir des suggestions et décide en fonction des options proposées ;
- 6. Le *leader* explique la question et définit les paramètres en laissant la décision à l'équipe tout en restant responsable du résultat ;
- 7. Le *leader* autorise l'équipe à élaborer des options et à décider.

Ils pensent aussi qu'il existe quatre grandes forces internes qui influent sur un style de *leadership* : le système de valeurs, la confiance, les inclinations personnelles et le sentiment de sécurité dans une situation incertaine.

I. R. Blake & J. Mouton et la *managerial grid*[29] (1964)

[28] R. Tannenbaum & W. H. Schmitt, « How to Choose a Leadership Pattern », *Harvard Business Review*, 1958, n° 36, pp. 95-101

[29] R. Blake & J. Mouton, *The Managerial Grid : The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing, Houston, 1964

La grille dont il est question comporte deux axes, celui relatif aux préoccupations centrées sur les tâches et celui relatif aux préoccupations relatives aux relations humaines, compte-tenu du postulat qu'il est intéressant de se préoccuper des relations humaines, ce qui conduit les auteurs à définir des « styles de *leadership* », reflet de la personnalité du *leader* et de ses valeurs et selon l'importance qu'il accorde à ses employés et à la production avec :
- Le style autocratique qui se caractérise par le fait que les décisions sont prises pour que les subordonnés exécutent les tâches comme cela est demandé. Les subordonnés ne participent pas au processus décisionnel, la communication est de type « *top – down* ». Le *leader* autocratique n'a pas confiance en ses subordonnés considérés comme imprévisibles, d'où la nécessité de les contrôler étroitement ;
- Le style paternaliste qui relève d'une attitude bienveillante vis-à-vis des subordonnés tout en leur imposant obéissance. Le *leader* paternaliste se préoccupe essentiellement de la tâche à réaliser, mais construit des relations de travail favorables ;
- Le style démocratique qui est un contexte dans lequel les subordonnés prennent part au processus décisionnel d'où une forme de délégation d'autorité. Le *leader* démocrate s'intéresse autant à l'aspect humain qu'à la tâche à accomplir dans un climat de confiance en mettant l'accent sur le travail en équipe ;
- Le style collégial qui ressemble en partie au style démocratique, mais concerne la gestion de groupes dont les membres sont considérés comme des collègues ou des associés où autonomie, loyauté et esprit d'équipe sont des éléments majeurs.
- Le style nonchalant qui se caractérise par le laisser-faire, l'indifférence aux tâches à accomplir par les subordonnés, bref une forme d'abandon de ses responsabilités par le *leader*.

Le « modèle de contingence » de F. E. Fiedler ou modèle *LPC* (*Least Prefered Co-worker*)[30] (1964)

L'auteur part de la conjecture que le style de *leadership* est un facteur clé. Pour essayer de fonder ce que serait le style de base, il a conçu le questionnaire *LPC* afin de mesurer si l'individu en question est plutôt orienté vers les tâches ou plutôt vers les relations humaines à partir de seize adjectifs contrastés (cf. « plaisant – déplaisant », « efficace – inefficace », etc.) en demandant aux répondants de décrire la personne avec laquelle ils ont le moins aimé travailler en leur attribuant une note sur une échelle de 1 à 8 pour chacune des 16 séries d'adjectifs.

Si la personne est décrite en termes relativement positifs (un score élevé *LPC*), alors l'individu est principalement intéressé par les bonnes relations personnelles avec ces collègues et *vice versa*. C'est ce qui a conduit F. Fiedler à formuler une approche situationnelle du *leadership* selon laquelle le succès d'un *leader* dépend de sa capacité à adapter son style de *leadership* à la situation. Si le score est supérieur ou égal à 73, l'individu est considéré comme étant un *leader* axé sur les relations, s'il est inférieur ou égal à 64, c'est un *leader* axé sur les tâches et si le résultat est compris entre 65 et 72, l'individu concerné peut choisir le style de *leadership* qui lui convient le mieux.

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

Il pense que les *leaders* peuvent difficilement changer de style et, en conséquence, il propose trois facteurs situationnels qui constituent les variables de contingence de son modèle :
- Les relations personnelles entre le *leader* et les membres du groupe (de bonnes à mauvaises) ;
- La structuration des tâches (de forte à faible) ;
- Le pouvoir du *leader* (de fort à faible).

Si les trois facteurs sont au maximum, l'autorité du *leader* sera maximale. En combinant les différents cas de figure, on trouve huit situations différentes et on peut ainsi se déplacer sur une échelle en recherchant la correspondance entre le *leader* et la situation.
Puisqu'il postule que le *leader* ne peut changer, il n'existe que deux solutions possibles en cas de problème : changer de *leader* pour une personne plus adaptée à la situation ; adapter la situation au *leader* et à ses orientations (vers la tâche ou vers les relations humaines).

Ce modèle a été jugé difficile à mettre en place.

Le « modèle du *leadership* situationnel » de K. H. Blanchard & P. Hersey[31] (1969)

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

Ces quatre styles supposent des postures différentes (épauler, entraîner, déléguer, diriger) de la part des *leaders*. Cette typologie présente un caractère intuitif et a séduit de nombreux managers et formateurs.

La « théorie du processus » de R. J. House[32] (1971)

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

[31] K. H. Blanchard & P. Hersey, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey, 1969
[32] R. J. House, « A Path-goal Theory of Leader Effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, n° 16, 1971, pp. 321-339

la motivation et des compétences des collaborateurs, mais aussi de la situation.

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

R. J. House[33] a également été, à partir du début des années 2000, un des initiateurs du projet GLOBE (*Global Leadership Organizational Behavior Effectiveness*) porté par une équipe de 150 chercheurs qui ont travaillé ensemble en collectant des données sur 17 000 managers à travers 951 organisations réparties dans 62 pays, les organisations étudiées opérant dans les secteurs produits alimentaires, banque et télécommunications. Les recherches de GLOBE portent essentiellement sur la culture organisationnelle et la qualité de *leadership* des managers à partir de neuf dimensions culturelles (contrôle de l'incertitude, distance hiérarchique, collectivisme I, collectivisme II, équité du genre, orientation vers le futur, orientation humaine, affirmation de soi, orientation vers la performance - les six premières dimensions culturelles étant dérivées de G. Hofstede[34]) et deux catégories de questions (la première pour mesurer les pratiques de gestion et la façon dont les choses devraient se faire dans les organisations et la deuxième pour évaluer le mode de fonctionnement des individus et les valeurs partagées dans la société). Les résultats concernant le projet GLOBE concernant l'impact de la culture nationale sur le *leadership* ont été présentés par P. W. Dorfman *et al.*[35] et mettent par exemple en exergue l'existence de corrélations positives entre l'orientation vers la performance, le *leadership* de type charismatique et participatif, le *leadership* qui se préoccupe de l'humain, le *leadership* orienté vers l'équipe et l'autonomie.

L'*Implicit Leadership Theory – ILT* de D. Eden & U. Leviatan[36] (1975)

Par différence avec les approches centrées sur le *leader*, l'*ILT* stipule que le *leadership* se mesure par le degré selon lequel les suiveurs attribuent des traits spécifiques aux *leaders*, le *leadership* relevant de l'idéalisation qui opère dans leur tête. L'essentiel des

[33] M. Javidan & R. J. House, « Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE », *Organizational Dynamics*, Vol. 29, n° 4, 2001, pp. 289–305 – R. J. House & M. Javidan & P. J. Hanges & P. Dorfman, « Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe : an Introduction to Project GLOBE », *Journal of World Business*, Vol. 37, 2002, pp. 3-10 – R. J. House & P. J. Hanges & M. Javidan & P. W. Dorfman & V. Gupta, *Culture, Leadership and Organizations : The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage, London, 2004

[34] G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Mac Graw Hill, Londres, 1991

[35] P. W. Dorfman & M. Javidan & P. J. Hanges & A. Dastmalchian & R. J. House, « GLOBE : A Twenty Year Journey into the Intriguing World of Culture and Leadership », *Journal of World Business*, vol. 47, 2012, pp 504–518

[36] D. Eden & U. Leviatan, « Implicit Leadership as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisor Behavior Scales », *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, 1975, pp. 736-741

études relevant de l'*ILT* a été consacré à l'identification des traits correspondants et c'est ainsi que les *follower centric approaches* se sont développées en dualité des *leader centric approaches*, l'ensemble des deux ayant été à l'origine de la littérature sur l'« émergence du *leader* ». Ceci étant, les deux approches reposent sur l'implicite de la stabilité des traits correspondants.

A. Zaleznick et la tension « manager – *leader* » (1977)

Le débat ouvert par A. Zaleznick[37] tend à distinguer la figure du manager, marquée par sa dimension technocratique (quête de l'efficacité, du court terme, attitude rationnelle, engagement organisationnel dans l'établissement et le maintien de la structure organisationnelle, attitude de *problem solver*) de celle du *leader* (qui se réfère à une vision, des valeurs et garantit la proactivité des suiveurs). C'est ainsi que S. R. Covey[38] décrit la différence en pointant le fait que le management se caractérise par la quête de l'efficience tandis que le *leadership* se caractérise par la capacité à faire face aux situations de manière adéquate, le management se situant « dans » le système, le *leadership* étant un travail « sur » le système.

« Le *leadership* transformationnel » de W. Bennis & B. Nanus[39] (1985)

Cet apport peut être considéré comme fondant une autre représentation de l'organisation. Le *leader* transformationnel porte la vision de ce qu'elle pourrait et devrait être, construisant la proximité entre *leadership* et une autre question de l'*Organizational Behavior*, celle du changement organisationnel. Selon ces deux auteurs, les qualités d'un *leader* transformationnel sont les suivantes : capacité à élaborer une vision séduisante de l'avenir de l'organisation, capacité à faire partager une vision, capacité à susciter la confiance, capacité à se réaliser en ayant confiance en soi. Pour B. Clay[40], le *change leader* doit posséder un faible degré d'anxiété, de la stabilité émotionnelle, être orienté vers l'action, avoir confiance envers les autres, avoir de l'ouverture d'esprit et de la tolérance au risque.

Le *leadership* transformationnel fait appel à quatre types de comportements : le charisme ou l'influence idéalisée (qui renvoie à la figure du *leader* perçu comme un modèle à suivre par les employés), la considération individualisée (le *leader* est attentif aux besoins d'accomplissement et de développement de ses subordonnés *via* des éléments tels que le *coaching*, la délégation et l'encouragement), la stimulation intellectuelle (le *leader* stimule la créativité de ses équipe et les incite à penser autrement et à remettre en question les certitudes ; il les implique dans le processus de résolution de problème) et la motivation inspirante (le *leader* inspire les gens autour de lui en donnant un sens à leur travail, en veillant à instaurer un climat d'enthousiasme, d'optimisme et d'esprit d'équipe ; il développe la culture d'engagement et incite les

[37] A. Zaleznick, « Managers and Leaders: Are they Different? », *Harvard Business Review*, 1977
[38] S. R. Covey, « The Transformational Leadership Report », Retrieved from http://www.transformationalleadership.net/, 2007
[39] W. Bennis & B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, 1985
[40] B. Clay, « Six Characteristics of Highly Effective Change Leaders », *Innovation Excellence*, August 2010

subordonnées à repousser leurs limites).

W. Bennis & B. Nanus[41] ont également fondé l'acronyme VUCA (*Volatility – Uncertainty – Complexity – Ambiguity*) repris à partir des années 2000 par l'*US Army War College* pour décrire le monde actuel avant de servir de toile de fond aux réflexions en matière de tratégie d'entreprise. L'usage de l'acronyme met en avant l'importance à accorder à la prévoyance et à la capacité à sortir de la dépendance de sentier, compétences devant être aussi celles du *leader*. VUCA est aujourd'hui associé à la notion de résilience.

Le courant du *Romance of leadership* de J. R. Meindl & S. B. Ehrlich & J. M. Dukerich (1985)

Le courant du *Romance of leadership* a été fondé par J. R. Meindl & S. B. Ehrlich & J. M. Dukerich[42] et se situe en filiation de l'*ILT*. Le *Romance of leadership* exprime la tendance à attribuer des résultats au *leadership*, ce qui est par ailleurs le *main stream* des *leadership studies*. Deux arguments fondent cette explication causale : celui du « raccourci cognitif » qui se caractérise par le fait qu'il est plus simple d'attribuer les résultats au *leader* et au *leadership* plutôt qu'à toute autre cause (cf. B. Schyns & M. C. Bligh[43]) et celui de la dimension symbolique qui se caractérise par le fait que l'on apprécie ou que l'on critique un *leader* au regard des résultats obtenus, ce qui revient aussi à leur en attribuer la responsabilité principale. Ils ont développé le *Romance of Leadership Scale* (*RLS*)[44].

Le modèle du *Self Leadership : Leadership Empowering & Leadership Empowerment* (C. C. Manz, 1986[45])

La notion de *self leadership* se définit comme un ensemble conscient de stratégies mobilisées par un agent organisationnel afin de parvenir à un meilleur niveau de performance et d'efficacité. Il est reconnu par cet auteur comme étant contingent à une situation et à des circonstances données et suppose un ensemble de stratégies cognitives et comportementales.

Il existe pour lui trois stratégies de *self leadership* : celles qui sont focalisées sur le comportement, dont l'acceptation de tâches forcément déplaisantes, celles qui sont focalisées sur la perception positive, forcément liée aux tâches et celles qui se réfèrent à des schémas de pensée.

---

[41] W. Bennis & B. Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York, 1985

[42] J. R. Meindl & S. B. Ehrlich & J. M. Dukerich, « The Romance of Leadership », *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, 1985, pp.78-102

[43] B. Schyns & M. C. Bligh, « Introduction to the Special Issue on the Romance of Leadership - In Memory of James R. Meindl », *Applied Psychology*, vol. 56, n° 4, 2007, pp. 501-504

[44] J. R. Meindl & S. B. Ehrlich, « Developing a Romance of Leadership Scale », *Proceedings of the Eastern Academy of Management*, 1988, pp. 133-135

[45] C. C. Manz, « Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-influence Processes in Organizations », *Academy of Management Review*, n° 11, 1986, pp. 585-600.

La notion associée est celle d'engagement psychologique[46] (*psychological empowerment*) qui met au fondement de celle-ci une pluralité de motifs dont G. M. Spreitzer[47] met en avant quatre dimensions cognitives : le sens du travail (compris comme la congruence entre le rôle à tenir et les valeurs personnelles), les compétences, l'autodétermination (la croyance en son autonomie quant au travail à effectuer) et l'impact (le sentiment d'avoir un effet sur les résultats). C'est donc un état passager issu du *mix* de ces composantes.

L'*empowering leadership* met l'accent sur l'auto influence des salariés au-delà du contrôle hiérarchique et la triple relation entre les processus cognitifs, les comportements et le contexte comme processus d'apprentissage vicariant (apprentissage « sur le tas ») par différence avec le *leadership* directif en filiation avec le modèle du *leadership* situationnel[48]. Comme il sied à ce type d'approche, des échelles de mesure ont été définies : *Leader Empowering Behavior Questionnaire* (*LEBQ*)[49], *Self-Management Leadership Questionnaire* (*SMLQ*)[50], *Strategic Leadership Questionnaire II* (*SLQII*)[51].

Le modèle des ressources cognitives de F. E. Fiedler & J. E. Garcia[52] (1987)

Ce modèle met en avant l'intelligence « expérientielle » du *leader* en situation d'incertitude, a pression activant certaines ressources cognitives qui se substituent à la rationalité et à la logique. Ce modèle est difficile à décliner de façon pratique car les connexions neuronales expliquant cette réaction sont liées à chaque individu. Le modèle est complexe à appliquer.

La théorie de l'échange « *leader* – membre » (*ELM*) de G. B. Graen & T. A. Scandura (1987)

La théorie ELM trouve son origine dans l'échange social et la norme de réciprocité. G. B. Graen & T. A. Scandura[53] définissent l'*ELM* comme un échange social dans lequel

[46] J. D. Houghton & S. K. Yoho, S. K. (2005). « Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-leadership be Encouraged? », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 11, n° 4, pp. 65-83, http://dx.doi.org/10.1177/107179190501100406

[47] G. M. Spreitzer, « Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurements and Validation », *Academy of Management Journal*, n° 3, 1995, 1442-1466 - « Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment », *Academy of Management Journal*, n° 39, 1996, pp. 483-505.

[48] K. H. Blanchard & P. Hersey, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey, 1969

[49] L. L. Konczak & D. J. Stelly & M. L. Trusty, « Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 60, n° 2, 2000, pp. 301–313.

[50] C. C. Manz & H. P. Jr Sims, « Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-managing Work Teams », *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, n° 1, 1987, pp. 106–129.

[51] J. F. Cox & H. P. Jr Sims, « Leadership and Team Citizenship Behavior: A Model and Measures », *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 1996, n° 3, pp. 1–41.

[52] F. E. Fiedler & J. E. Garcia, *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*, John Wiley & Sons, Oxford, 1987.

chaque partie doit offrir quelque chose que l'autre partie considère comme étant de valeur, sachant que chacune des parties doit considérer l'échange comme juste et équitable. L'*ELM* est supposée refléter la mesure dans laquelle le responsable et le subordonné échangent des ressources et du soutien, au-delà de ce qui est attendu dans le contrat formel de travail et se fonde sur l'hypothèse que les responsables nouent des relations qualitativement différentes avec chaque subordonné. Un des éléments de l'échange - la confiance interpersonnelle - est une composante majeure de la relation « *leader* – membre ».

« Le *Leadership Challenge* » de J. Kouzes & B. A. Posner[54] (1987)

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

Le « modèle situationnel des interactions » de V. H. Vroom & P. Yetton & A. Jago[55] (1988)

Ce modèle postule que le meilleur style de *leadership* est contingent aux situations au regard d'une palette de styles de *leadership* :
- Le style autocratique de type I où les *leaders* prennent leurs décisions à partir des informations dont ils disposent ;
- Le style autocratique de type II où les *leaders* collectent l'information chez leurs collaborateurs tout en prenant seuls, la décision ;
- Le style consultatif de type I où les *leaders* partagent individuellement leur questionnement avec les collaborateurs qui leurs semblent cohérents ;
- Le style consultatif de type II où les *leaders* partagent leur questionnement avec le groupe de collaborateurs qui leur parait pertinent ;
- Le style collectif de type II où les *leaders* discutent du problème avec tous les collaborateurs considérés comme un groupe sur une technique de type *brainstorming* en

[53] G. B. Graen & T. A. Scandura, « Toward a Psychology of Dyadic Organizing », *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, 1987
[54] J. M. Kouzes & B. Z. Posner, *The Leadership Challenge : How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1987
[55] V. H. Vroom & A. G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1988

acceptant ce qui va sortir des débats du groupe.
Les auteurs proposent sept questions sur la nature de la décision, l'implication des collaborateurs, les problèmes d'information et les modalités d'acceptation de la décision afin de proposer le style adéquat de *leadership*.

Ils se sont aussi intéressés au *leader* afin d'intégrer des variables contingentes dans modèle de la « participation du *leader* » qui propose une série de règles permettant de déterminer la forme et l'ampleur de son implication dans la décision en fonction de la situation.

« Le modèle des compétences reconnues » (au *leader*) de J. A. Conger & R. N. Kanungo (1988)[56]

Ils définissent cinq compétences au *leader* :
- Posséder une vision, qu'il est capable de présenter ;
- Prendre des risques, financiers et personnels ;
- Savoir analyser les contraintes et saisir les opportunités en y affectant les ressources nécessaires ;
- Etre sensible aux besoins des subordonnés (qualités de perception d'autrui) ;
- Etre non- conformiste et savoir prendre des risques

Ainsi, ils mettent en avant le *leader* charismatique qui trouve son moment idéal d'expression en cas de crise ou de grande incertitude, une forme de constante de la vie organisationnelle. Ceci étant, le côté obscur du *leader* charismatique n'est pas éclairci. La surenchère autour de cette forme de *leader*s a conduit à les rémunérer de façon colossale, ce qui a conduit, *in concreto*, à une perversion par l'émergence un type de *leader* égocentrique et vaniteux, porté avant tout par son intérêt personnel.

M. Kets de Vries et l'approche psychanalytique du *leader*[57] (1993)

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

[56] J. A. Conger & R. N. Kanungo, « The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice », *Academy of Management Review*, vol. *13*, n° 3, 1988, pp. 471-482 doi: 10.5465/amr.1988.4306983
[57] M. Kets de Vries, *Leaders, Fools and Impostors : Essays on The Psychology of Leadership*, IUniverse, New York, 1993

ainsi se munir de gardes fous afin de pallier ses carences, gardes fous qui lui permettront l'exercice d'un pouvoir sans abus et non-tourné vers l'amour-propre, protégé des flatteries et orienté vers l'objectif commun de la réussite de l'organisation.

En 2006, M. Kets De Vries[58] propose une typologie en huit archétypes, produit d'une réponse du *leader* à l'environnement :
- Le stratège, qui aborde le *leadership* comme une partie d'échecs et possède une vue d'ensemble de l'environnement ; il apporte une vision en temps de crise ;
- Le catalyseur, qui agit en situation de redressement car il est un vecteur du changement ;
- Le négociateur, qui aborde chaque situation comme un défi. Il peut sembler impatient, mais règle des situations urgentes.
- L'entrepreneur considère le *leadership* comme une activité de construction, avec des fondements à poser et sait faire preuve de persévérance et ténacité ;
- L'innovateur est générateur d'idées nouvelles et sait communiquer sur son enthousiasme ;
- L'organisateur recherche l'efficacité et se trouve à l'aise dans un système à forte visibilité. Il se caractérise par son calme et sa connaissance des procédures ;
- L'entraîneur cherche à développer les personnes, en écoutant et en inspirant confiance ;
- Le communicateur se met en scène et cherche à convaincre par une forte présence, car il sait capter l'attention des autres.

Les types d'influences sociales selon E. Morin (1996)[59]

En travaillant sur le pouvoir dans les organisations, il se pose la question de savoir comment un individu peut peser sur le comportement des autres. Les différentes manières d'exercer le pouvoir constituent ce qu'il qualifie d'« influence sociale » permettant d'atteindre les objectifs et de susciter les changements requis.

Il distingue quatre formes d'influence sociale :

- La normalisation qui permet la mise en place de normes pour réguler un groupe, ce qui suppose des interactions. Le *leader* construit ou reconstruit un groupe par les échanges ;
- La conformité qui conduit les individus à adopter des attitudes conformes au groupe. L'obéissance est la forme la plus courant et induit un *leadership* de type autoritaire. La logique de l'obéissance fait intervenir différentes formes de relations à autrui ce qui met en confiance le *leader* mais diminue la responsabilité des subordonnés ;
- L'innovation qui modifie les normes du groupe en suscitant une déviance de type *free-lance* ou « électron libre » ou « franc-tireur ». Le *leader* peut être rejeté ou occuper une position d'alternative. Il peut changer la dynamique d'un groupe en période de crise. Ceci est cohérent avec les missions risquées avec des *leaders* qui pilotent une *task force*.

[58] M. Kets De Vries, *La face cachée du leadership*, Pearson Education, Paris, 2006
[59] E. Morin, *Les Psychologies au travail*, Gaétan Morin, Montréal, 1996.

« *Leadership* transactionnel et transformationnel » de J. MacGregor Burns[60] (1978) et B. M. Bass[61] (1996)

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

Avec le *leadership* transactionnel, il s'agit de « suivre les règles » là où avec le *leadership* transformationnel, il s'agit d'innover.

W.B. Joiner & S. A Josephs[62] mettent en avant la notion de *leadership agility* au regard de leviers pour maitriser l'anticipation et l'initiation du changement, dans la lignée du *leadership* transformationnel.

L'« intelligence émotionnelle » d'après D. Goleman[63] (1996)

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

J. D. Mayer *et al.*[64] définissent l'intelligence émotionnelle comme « *une qualité qui réside dans l'aptitude des individus à fortifier leurs capacités de raisonner grâces aux émotions, elle renvoie aussi à l'aptitude d'identifier, de comprendre, et de gérer ses propres émotions et les émotions des autres personnes qui nous entourent afin de mieux vivre ensemble et travailler efficacement dans des conditions agréables, elle repose essentiellement sur des qualités personnelles* ».

Pour D. Goleman *et al.*[65], l'intelligence émotionnelle reflète l'aptitude de la personne à

[60] J. MacGregor Burns, *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978
[61] B. M. Bass, *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA, 1996
[62] W.B. Joiner & S. A Josephs, *Leadership Agility*, Wiley, New York, 2007
[63] D. Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam Books, New York, 1996
[64] J. D. Mayer & M. Dipaolo & P. Salovey, « Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: a Component of Emotional Intelligence », Journal of Personality Assessment, n° 54, 1990, pp. 772-781
[65] D. Goleman & R. Boyatiz & A. Mckee, Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business Press, 2002

comprendre ses propres sentiments et ceux des autres personnes, elle désigne l'aptitude à s'auto-motiver et à manager pertinemment ses émotions, pour assurer le bien-être personnel et de garder de bonnes relations avec son environnement. Elle est essentielle pour l'accomplissement de soi et intervient à tous les niveaux de la vie personnelle et professionnelle. Ils proposent également une définition qui intègre le *leadership*, dans la mesure où, dans le milieu professionnel, l'influence émotionnelle d'un *leader* a des répercussions sur la stabilité émotionnelle des individus. Plus un *leader* est émotionnellement intelligent et plus il sait créer un climat favorable au travail avec ses collaborateurs.

L'intelligence émotionnelle étant un concept pluridimensionnel, trois courants principaux en découlent :

- L'intelligence émotionnelle en tant qu'habileté. D. R. Caruso & J. D. Mayer & P. Salovey[66] estiment que l'intelligence émotionnelle remplit un rôle non seulement dans la régulation des émotions mais aussi dans l'amélioration de la démarche intellectuelle et cognitive. Ils définissent une catégorie de l'intelligence émotionnelle d'*emotion's facilitation of thinking* et définissent l'intelligence émotionnelle comme un ensemble de capacités permettant l'analyse de l'information de nature émotionnelle. Ils font de ce concept un *mix* de quatre aptitudes : une aptitude liée à la perception émotionnelle ou aptitude à discerner et exprimer les émotions, une aptitude liée à l'assimilation émotionnelle ou à la facilitation émotionnelle de la pensée, une aptitude liée à la compréhension émotionnelle ou à l'habilité à comprendre et à raisonner au sujet d'émotions mêmes complexes et une aptitude liée à la gestion des émotions ou l'habileté à gérer ses émotions et celles d'autrui. Ils ont proposé un outil de mesure pour évaluer les capacités d'une personne en matière d'intelligence émotionnelle, le *Mayer-Salovey-Caruso-Emotional-Intelligence-Test* (*MSCEIT*).
- Un courant mixte fait de l'intelligence émotionnelle un ensemble de traits de personnalité (cf. D. Goleman). Le modèle de Bar-On est le premier à utiliser la notion de « quotient émotionnel » comme outil de mesure de l'intelligence émotionnelle à partir de l'idée qu'elle résulte de l'intersection de capacités non-cognitives et d'habiletés émotionnelles et sociales qui stimulent un agissement intelligent. Le modèle de R. Bar-On[67] distingue l'intelligence émotionnelle de l'intelligence intellectuelle et cognitive et la définit par cinq méta-facteurs : le quotient intra-personnel (conscience de soi et expression de soi qui évalue la conscience de la personne de ses propres émotions et sa capacité à les éprouver), le quotient interpersonnel (conscience des autres et interaction qui évalue la capacité de la personne d'être consciente des émotions d'autrui, la gestion du *stress* (qui renvoie à la capacité de l'individu à gérer son *stress* dans différentes situations), le quotient d'adaptabilité (qui évalue la capacité de la personne à s'adapter aux changements) et le quotient d'humeur positif générale (qui évalue la capacité de la personne à s'auto motiver). Par différence avec l'intelligence intellectuelle, l'intelligence émotionnelle progresse dans le temps et peut être développée par la formation et la thérapie. La mesure de l'intelligence émotionnelle de Bar-on se fait par travers « l'inventaire du quotient émotionnel

[66] D. R. Caruso & J. D. Mayer & P. Salovey, « Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality », *Journal of Personality Assessment*, Vol. 79, 2002, pp. 306-320

[67] R. Bar-On, *The Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical Manual, Multi-Health Systems*, Toronto, 1997

(EQ-i) » permettant une auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle. Le modèle de R. E. Boyatzis & D. Goleman & K. Rhee[68] est composé de 18 compétences classées en quatre branches qui sont la conscience de soi, la maitrise de soi, la conscience sociale et l'aptitude sociale. Ils mesurent l'intelligence émotionnelle par « l'inventaire des compétences émotionnelles (ECI) ».

- Un courant qui traite l'intelligence émotionnelle comme une harmonie de traits de personnalité. Le modèle des traits de personnalité de l'intelligence émotionnelle de K. V. Petrides & A Furnham[69] se distingue des précédents par le fait qu'il considère l'intelligence émotionnelle comme un qualificatif de la personnalité. Ils constatent que l'intelligence émotionnelle est composée de diverses capacités mises en jeu pour valoriser, développer et consacrer une information affective de substance intra ou interpersonnelle. Ils proposent une mesure par le *Trait EI Model – EQI*.

L'intelligence émotionnelle se caractérise par la référence à des compétences émotionnelles, chacune d'entre elles ayant un effet sur la vie personnelle et professionnelle des personnes dont la maîtrise demande des efforts et une volonté de développement de soi. Il s'agit de savoir identifier les émotions, de savoir les exprimer, les comprendre et les réguler c'est-à-dire de mobiliser des compétences personnelles (aptitude des individus à identifier et gérer leurs humeurs internes), des compétences relationnelles (aptitude des personnes à utiliser leurs compétences interpersonnelles afin de réaliser leurs objectifs d'une manière souhaitable).

Ceci étant, l'intelligence émotionnelle (comme l'intelligence spirituelle d'ailleurs) connaît un faible succès en Europe et en France, sans doute du fait des différences culturelles majeures entre le continent européen et le continent américain et donc de la légitimité accordée à la notion. Il faut d'abord souligner, sur le plan conceptuel, l'importance accordée à Freud et aux approches freudiennes en Europe (« ignorées » dans le contexte américain de l'intelligence émotionnelle). Plus spécifiquement en France, l'importance du débat sur les compétences (avec la trilogie « savoir – savoir-faire – savoir être ») s'arrange assez mal avec les références à cette « intelligence ». Il en va de même de la référence à des *soft skills*, qui est une notion également considérée comme obscure en Europe.

Focus sur « émotion – impression – sentiment »

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

[68] R. E. Boyatzis & D. Goleman & K. Rhee, « Clustering Competence in Emotional Intelligence : Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI) » *in* R. Bar-On & J. D. A. Parker & D. Goleman (Eds.), *Handbook of Emotional Intelligence*, Wiley, New York, 2000, pp. 343-362

[69] K. V. Petrides & A. Furham, Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies, *Personality*, Vol. 15, n° 6, November/December 2001, pp. 425-448

la différence de l'impression dépend d'une dimension collective. Soulignons l'appartenance de ces trois notions au champ de l'affectif (et non à celui de la Raison) et le fait que l'on y accède au travers de sensations mais réduites par le prisme cognitivo-sensualiste qui les fonde.

Pour P. Ekman[70], les émotions de base sont phylogénétiquement adaptées afin de permettre aux êtres humains de réagir aux problèmes courants quand ils requièrent des réactions rapides. Elles seraient, à ses yeux, de nature universelle (perspective naturaliste). A une première liste d'émotions de base (tristesse, joie, colère, peur, dégoût, surprise), il ajoutera l'amusement, le mépris, la satisfaction, la gêne, l'excitation, la culpabilité, la fierté dans la réussite, le soulagement, le plaisir sensoriel et la honte.

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

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

Impression
(et impressionnisme)

Sentiment
(et sentimentalisme)

Emotion
(et émotivisme)

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

[70] P. Ekman, « Facial Signs », *in* T. Sebeok (Ed.), *Sight, Sound, and Sens*, Bloomington, Indiana University Press, 1977

si, dans les deux cas mais sur des registres différents, le collectif entre en ligne de compte.

Les émotions secondaires sont culturellement connotées et variables selon le milieu et le vécu des sujets. Elles sont qualifiées d'« émotions sociales ». Elle se construisent par expérience et par apprentissage. Pour A. Damasio[71], les émotions secondaires dépendent des émotions primaires pour être déclenchées et exprimées. Une émotion secondaire est le résultat d'une interrelation entre une émotion primaire et une situation.

R. Plutchik[72] propose un modèle, celui de la « roue des émotions », dans lequel l'émotion secondaire résulte d'une association des deux émotions primaires dans une perspective psycho-évolutionniste. Elle est composée de huit émotions de base, opposées deux à deux, et dont la combinaison conduit à des nuances.

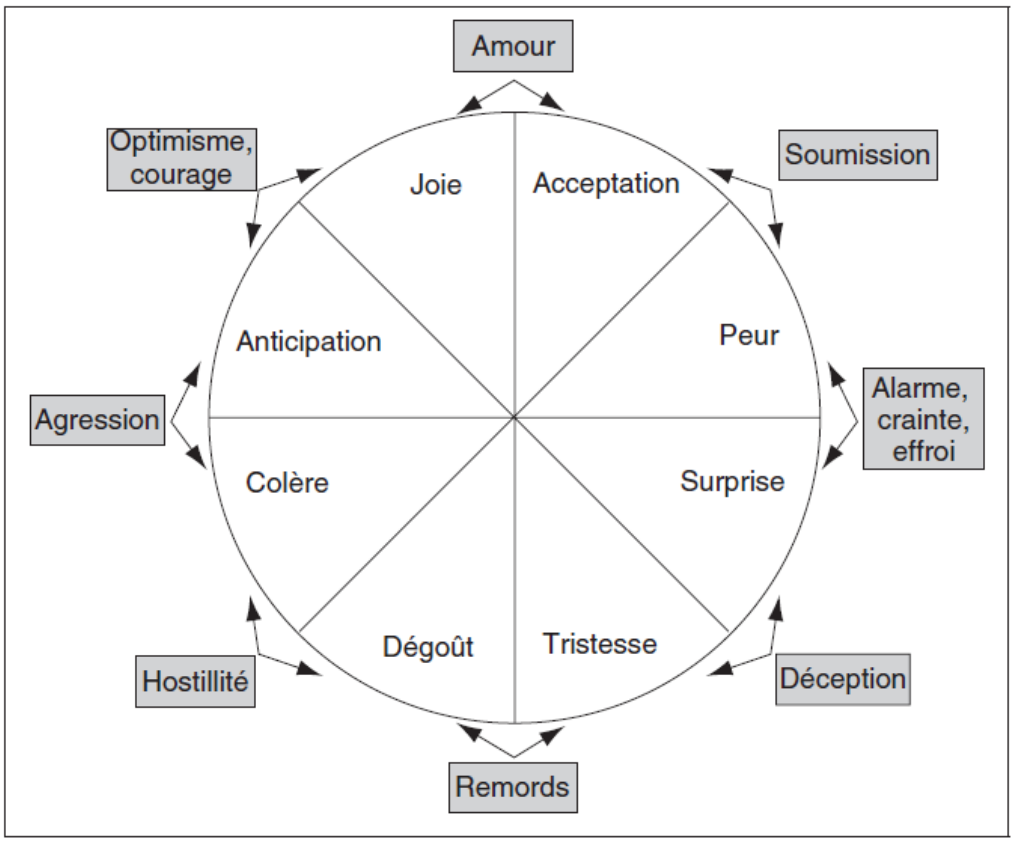
Les huit émotions de base sont construites sur la base de leur antonyme : joie – tristesse ; sympathie – dégoût ; peur – colère ; surprise – excitation.

Chacune de ces émotions induit des nuances :
- Extase (*extasy*) - joie (*joy*) - sérénité (*serenity*) :
- Adoration (*admiration*) - sympathie (*trust*) - résignation (*acceptance*) ;
- Terreur (*terror*) - peur (*fear*) - appréhension (*apprehension*) ;
- Etonnement (*amazement*) - surprise (*surprise*) - distraction (*distraction*) ;
- Chagrin (*grief*) - tristesse (*sadness*) - songerie (*pensiveness*) ;
- Aversion (*loathing*) - dégoût (*disgust*) - ennui (*boredom*) ;
- Rage (*rage*) - colère (*anger*) - contrariété (*annoyance*) ;
- Vigilance (*vigilance*) - excitation (*anticipation*) - intérêt (*interest*).

D'autres réactions émotionnelles sont absentes de ce modèle : la pitié, le mépris, la honte, la jalousie, le désir, l'amertume, l'humiliation, la méfiance, l'embarras, la gratitude.
(Source : *Laboratoire I3S*)

C. Belzung[73] propose la représentation suivante du modèle de R. Plutchik.

[71] A. Damasio, *L'erreur de Descartes la raison des émotions*, Odile Jacobe Science, Paris, 1995
[72] R. Plutchik, « A General Psychoevolutionary Theory of Emotion », *in* R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), *Emotion: Theory, Research, and Experience: Vol. 1. Theories of Emotion*, Academic Press, New York, 1980, pp. 3-33
[73] C. Belzung, *Biologie des émotions - Neuroscience et cognition*, De Boeck supérieur, Bruxelles, 2007



Selon J. R. Averill[74] les émotions sont les résultantes de constructions sociales au regard des normes et des règles sociales, l'émotion n'étant pas intentionnelle mais subie, conception qui contredit le principe d'universalité des émotions.

On reconnaît aujourd'hui que l'émotion est un des éléments constitutifs de la cognition. D. D. Hoffman & W. A. Richards[75] mettent en avant que les émotions stimulent la communication par leur rôle informationnel.

En sciences de gestion, les émotions ont d'abord trouvé place dans les logiques « information – communication » comme jouant un rôle dans l'évaluation associée à ce processus. Au niveau clinique, la thématique revêt une importance particulière à propos de l'anxiété au regard d'un cycle de l'appréhension anxieuse déclenché par une situation ou en sentiment de perte du contrôle comme chez A. O. C. Bandura[76] en tant que facteur d'auto-efficacité », en étant, selon lui, un élément principal dans la motivation au changement. Elles sont considérées comme une des facettes du potentiel de maîtrise au regard de ses capacités à changer ou à en éviter les conséquences par confrontation ou par fuite. Elles jouent un rôle important dans l'évaluation des ajustements ou pour la notion d'acceptation.

[74] J. R. Averill, *A Constructivist View of Emotion - The Social Construction of Emotions*, Oxford: Basil Blackwell, Oxford, 1980
[75] D. D. Hoffman & W. A. Richards, « Parts of Recognition », *Cognition*, Vol. 18, 1984, pp. 65-96
[76] A. O. C. Bandura, *Self-efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freeman, New York, 1997

Un autre lien théorique peut être fait avec les travaux de A. O. C. Bandura[77]. Il développe la notion de « SEP » (sentiment d'efficacité personnelle) à travers la « théorie sociale cognitive ». Selon lui, le comportement de la personne est en interaction avec son environnement et le regard des autres. Cette explication viendrait renforcer les thèses des journalistes économiques qui nous présentent les *leaders* comme des personnes soucieuses de leur image et dont la réussite est corrélée à la valorisation de leur action.

Le *leadership* se construirait donc, à partir d'une démarche consciente et élaborée, s'appuyant sur des traits de caractère identifiés et des facteurs les renforçant (diplômes, réseaux, responsabilités, etc.).

Les théories de l'évaluation cognitive de l'émotion

L'évaluation d'une situation émotionnelle est proposée par K. R. Scherer[78] comme étant l'accord avec les normes et comprend deux facettes : déterminer un comportement ou une action en adéquation avec les normes sociales, et l'évaluation par le sujet de l'adéquation des normes à ses croyances, à l'image de lui-même ou à ses idéaux. Cette évaluation est fondatrice d'émotions telles que la honte ou la fierté.

H. Leventhal[79] a proposé une des premières théories cognitives des émotions en considérant qu'elles constituent des ensembles complexes de processus et de réactions comportementales organisés au sein d'une hiérarchie à trois niveaux :
- Sensori-moteur : réflexes émotionnels faisant partie de notre patrimoine génétique et qui serait le seul à être opérationnel ;
- Schématique, qui régit les représentations émotionnelles concrètes des différentes composantes émotionnelles activées lors d'épisodes émotionnels spécifiques, c'est-à-dire une forme de trace mémorisée des réactions émotionnelles conditionnées) ;
- Conceptuel avec, d'une part, l'information relative aux expériences passées qui nous permet de parler de nos émotions, et d'autres part un système d'élaboration et de contrôle des comportements émotionnels volontaires, mode partiellement utilisé car les individus varient quant à leur capacité à l'exploiter.

N. M. Frijda[80] a repris et développé le concept de « tendance à l'action » proposé par M. B. Arnold[81] à partir de profils d'évaluation émotionnelle spécifiques qui activent les « tendances à l'action » à partir de huit tendances base que sont :
-L'approche positive de focalisation sur l'objet suscitant l'émotion ;
- L'agression : mobilisation des ressources physiques pour détruire les obstacles quant aux buts poursuivis ;
- La panique : mobilisation des ressources physiques pour fuir une situation considérée

[77] A. O. C. Bandura, *op. cit.*
[78] D. Sander & K. R. Scherer (Eds.) *Traité de psychologie des émotions*, Dunod, Paris, 2009
[79] H. Leventhal, « A Perceptual-motor Processing Model of Emotion », *in* P. Pliner & K. Blankstein & I.M. Spigel (Eds.), *Advances in the Study of Communication and Affect: Perception of Emotion in Self and* Others, vol. 5, Plenum Press, New York, 1979, pp. 1-46 - « A Perceptual Motor Theory of Emotion, *in* K. S. Scherer & P. Ekman (Eds.), *Approaches to Emotion*, Erlbaum, Hillsdale, New Jersey, 1984, pp. 271-291
[80] N. M. Frijda, « Emotions Cognitive Structures and Action Tendency », *Cognition and Emotion,* n° 1, 1987, pp. 115-143
[81] M. B. Arnold, *Emotion and Personality*, Columbia University Press, New York, 1960

comme étant un danger ;
- Le jeu : coordination de l'attention dans les interactions avec l'environnement physique et social ;
- L'inhibition ;
- Le rejet ;
-La soumission ;
- La domination.
Ces tendances seraient innées et apparaîtraient assez tôt dans le développement humain. Les observations empiriques qui en découlent montrent que les émotions offrent une gamme variée de réponses adaptatives. Au niveau clinique, l'étude des biais cognitifs de la mémoire émotionnelle a servi de fondement et de justification aux interventions basées sur la restructuration cognitive[82]. Les émotions influencent la mémoire dans la mesure où elles orientent l'attention vers les informations qui lui paraissent pertinentes.

Les théories de l'évaluation cognitive de l'émotion ont contribué à la compréhension du mécanisme de genèse et de différenciation intra-individuelle et inter-individuelle, notamment culturelle et sociale, dans le déclenchement et la différenciation des émotions. La critique principale adressée à ce corpus est celle dela prééminence accordée au cognitivisme dans la mesure où, dans de nombreux cas, les émotions seraient produites par des facteurs non cognitifs[83], une question clé concernant le débat « émotion - cognition » résidant dans la définition de ce qu'est un processus cognitif (cf. le débat entre R. B. Zajonc[84] et R. S. Lazarus[85]).

Pour A. Damasio[86], il est impossible d'agir de manière morale et rationnelle si on est coupé de ses émotions qui constituent en fait le soubassement des décisions.

Dans l'intuitionnisme de J. Haidt[87], la raison est seconde. Il est presque impossible de ne pas se prévaloir de ses émotions. D'après lui, il y aurait deux modèles des émotions : un modèle rationaliste (où c'est le raisonnement qui est à la base du jugement) et un modèle intuitionniste (qui conduit à inventer les raisons après coup), le second modèle l'emportant sur le premier.

Dans le modèle dual de J. Greene[88], la raison retrouve la primauté : les émotions sont présentes, mais il s'agit de les faire taire un peu à partir de deux canaux de

---

[82] A. T. Beck & D. A. Clark, « An Information Processing Model of Anxiety: Automatic and Strategic Processes », *Behaviour Research and Therapy*, vol. 35, n° 1, 1997, pp. 49-58
[83] L. Berkowitz, « Towards a General Theory of Anger and Emotional Aggression : Implication of Cognitive Neo-associationistic Perspective for the Analysis of Anger and other Emotions, *in* R. S. Wyer Jr. & T. K. Srull (Eds.), *Perspective on Anger and Emotion : Advances in Social Cognition*, Erlbaum, Hillsdale, New Jersey, vol. 6, 1993, pp. 1-45 – J. JE Le Doux, « Emotional Memory Systems in the Brain », *Behavioural Brainresearch*, n° 58, 1993, pp. 69-79 - A. Öhman, « Distinguish Unconscious from Conscious Emotional Processes: Methodological Considerations and Theoretical Implications », *in* T. Dalgleish & M. J. Power (Eds.), *Handbook of Cognition and Emotion*, Wiley & Sons, Hoboken, 1999, pp. 321-352
[84] R. B. Zajonc, *On of psychology*, Engelman, Oxford, 1984
[85] R. S.Lazarus, « On the Primacy of Cognition », *Amercan Psychologist*, vol. 39, n° 2, 1984, pp. 124-139
[86] A. Damasio, *L'erreur de Descartes, la raison des émotions*, Odile Jacob, Paris, 1999 / 2006
[87] J. Haidt, *L'hypothèse du bonheur - La redécouverte de la sagesse ancienne dans la science contemporaine* Mardaga, Paris, 2010
[88] J. Greene, « The Secret Joke of Kant's Soul », *in* W. Sinnott-Armstrong, *Moral Psychology*, MIT Press, Cambridge Mass., vol. 3, 2008, pp. 35-79

raisonnement : un processus émotionnel immédiat, et un processus rationnel, ces deux processus n'étant pas sollicités de la même manière.

Le modèle de la rationalité écologique de G. Gigerenzer[89] accorde une place centrale à la dimension cognitive en prenant l'exemple de l'habitude : « *si j'agis par habitude je suis dans l'incapacité d'expliquer pourquoi j'agis ainsi. Mais, ça veut pas dire que je n'ai jamais eu de raison de le faire, les habitudes étant le résultat d'une répétition qui fait que l'on sait comment agir alors que l'on a oublié les raisons pour lesquelles on le faisait* ».

Focus sur le travail émotionnel

D'après R. Hochschild[90] travail émotionnel « *fait référence de façon plus large à l'acte qui vise à évoquer ou à façonner, ou tout aussi bien à réprimer un sentiment* » (p. 33). Il repose sur deux leviers : un levier cognitif (qui renvoie à l'effort fourni pour modifier l'imagerie mentale - les pensées, les idées - afin de modifier le sentiment ressenti) et un levier corporel qui correspond à l'effort déployé visant à modifier des symptômes somatiques (c'est-à-dire essayer de contrôler sa posture, sa respiration, ses gestuelles). « Ce travail requiert d'un individu qu'il déclenche ou refoule une émotion dans le but de maintenir extérieurement l'apparence attendue, apparence qui doit produire sur les autres l'état d'esprit adéquat (en l'occurrence, le sentiment d'être pris en charge dans un lieu convivial et sure) » (p. 5)[91].

La sociologie des émotions a donné naissance à la référence à des « règles émotionnelles »[92], selon lesquelles il faut éprouver des émotions adéquates. Ces émotions socialisatrices doivent répondre aux exigences de la vie sociale. La société exerce une évaluation, un contrôle sur les manifestations émotionnelles.

Le travail émotionnel possède un coût économique et psychique. Il repose sur ce qui permet de contrôler les émotions dans un but d'acceptation et d'adhésion social. Comme le soulignent A. Morris & D. Feldman[93] le travail émotionnel renvoie à la capacité de manifester certaines émotions organisationnelles afin de protéger les interactions sociales et l'acceptation sociale.

Focus : Les intelligences « à épithète » : intelligence multiple, intelligence sociale

Au delà de l'intelligence émotionnelle, on assiste actuellement à la floraison des

[89] G. Gigerenzer, « Dread Risk, September 11, and Fatal Traffic Accidents », *Psychological Science*, n° 15, 2004, pp. 286–287
[90] R. Hochschild, « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », *Travailler*, n° 9, 2003, pp. 19-49.
[91] R. Hochschild, *Le prix des sentiments : au cœur du travail émotionnel*, Editions La Découverte, Paris, 2017
[92] A. Jeantet, *Les émotions au travail*, .CNRS Editions, Paris, 2018
[93] A. Morris & D. Feldman, « Managing Emotions in The Workplace », *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9, n° 3, Fall 1997, pp. 257-274.

« intelligences à épithète » dont le but est de tenter de fonder la référence à des *soft skills*.

Le thème de l'intelligence multiple (H. Gardner, 1983)[94]

Les composantes mises en avant sont les suivantes : l'intelligence musicale, spatiale et visuelle, linguistique et verbale, logique et mathématique, du corps et des mouvements, interpersonnelle, de reconnaissance de la nature, existentielle et spirituelle, pédagogique, humour, cuisine et sexuelle. De nombreuses critiques ont été adressées dont celles du simplisme de la liste et de la nature du catalogue « à la Prévert » des intelligences multiples.

L'intelligence sociale

D'après E. L. Thorndike[95], l'intelligence sociale est « *la capacité à comprendre et gérer hommes et femmes, filles et garçons afin de les amener à agir avec sagesse dans les relations humaines* ». Elle se rapproche de « l'intelligence interpersonnelle » de H. Gardner. La référence à l'intelligence sociale pose la question de son périmètre, se situant en relation étroite avec l'intelligence *stricto sensu* et l'intelligence émotionnelle.

Dans le cadre de sa perspective de l'intelligence multiple (son modèle *Abstract – Social – Pactical – Emotional – Aestheric – ASPEAK*), K. Albrecht[96] a proposé un modèle de l'intelligence sociale en cinq éléments : l'attention faite aux situations (*Situational awareness*), 2) la présence (*Presence*), 3) l'authenticité (*Authenticity*), 4) la clarté (*Clarity*) 5) l'empathie (*Empathy*) d'où l'acronyme *SPACE*. D. Goleman[97] parle d'attention accordée aux situations (dans laquelle il met l'empathie, l'harmonie, l'exactitude empathique et la connaissance sociale) et la capacité à se situer dans le social (avec la synchronisation, l'auto-présentation, la capacité d'influence et la capacité à se préoccuper des autres).

L'intelligence sociale pourrait être mesurée (le *social IQ* dont l'*EQ* de l'intelligence émotionnelle est une des composantes) et développée par *training*.

J. Collins et la théorie du *Level 5 leadership*[98] (2001)

J. Collins pose la question de savoir ce qui rend les *leaders* « grands » : leur courage ? leur sagacité dans les affaires ? leur expertise ? leur capacité à organiser ? Les

---

[94] H. Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, 1983, ISBN 0133306143 - *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*, Basic Books, 1993, ISBN 046501822X - *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*, Basic Books, 1999, ISBN 978-0-465-02611-1 -*Changing Minds: The art and science of changing our own and other people's minds*, Harvard Business School Press, 2004, ISBN 1422103293 - *Multiple Intelligences: New Horizons in Theory and Practice*, Basic Books, 2006, ISBN 978-0465047680

[95] E. L. Thorndike, « Intelligence and its Use », *Harper's Magazine*, n° **140**, 1920, pp. 227–235.

[96] K. Albrecht, *Social Intelligence: The New Science of Success; Beyond IQ, Beyond EI, Applying Multiple Intelligence Theory to Human Interaction*, Jossey-Bass, Californie, (2006) 280 pp.

[97] D. Goleman, *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*, Bantam Books, 2006

[98] Schyns B. & Bligh M. C. (2007), « Introduction to the Special Issue on the Romance of Leadership - In Memory of James R. Meindl », *Applied Psychology*, vol. 56, n° 4, pp. 501-504

« grands » *leaders* doivent pour lui réunir un ensemble de qualité mais aussi quelque chose en plus, d'où sa référence au « niveau 5 ». Il a conceptualisé ce « niveau 5 » à partir d'une recherche sur 1435 entreprises conduisant à en choisir 11 afin de trouver ce qui, pour lui, permet de les qualifier de « grandes ». Il met en avant que les *leaders* de la « grande organisation » ont de l'humilité dans la mesure où ils ne cherchent pas le succès pour leur gloire personnelle. Ils partagent le succès obtenu avec leurs collaborateurs et acceptent la responsabilité de leur erreur. Ils sont souvent timides, mais sans aucune crainte quand il s'agit de prendre une décision considérée par les autres comme étant risquée. Le « *Level 5* » est qualifié comme tel car il s'ajoute aux niveaux précédents (*« Level 1* » : être capable au sens individuel du terme, « *Level 2* » : être un contributeur comme membre d'une équipe, « *Level 3* » : être un dirigeant compétent, « *Level 4* » : être un *leader* efficace – ce qui est la caractéristique commune à la plupart des dirigeants qui savent formuler une vision et stimuler une équipe pour l'amener à être performante) même s'il n'est pas nécessaire de les franchir l'un après l'autre. C'est la combinaison de l'humilité et de la volonté qui est représentative de ce niveau.

On ne peut parler de *leader* qu'à partir du niveau 4, ce qui laisse penser que, dans les cas des niveaux 1, 2 et 3, on peut être un « bon collaborateur » mais pas suffisamment pour devenir un *leader*, c'est à dire maîtriser les objectifs et entrainer les autres. Le niveau 3 est celui du manager efficace quand le niveau 4 est celui du *leader* efficient.

« *Authentic Leadership* » de W. George[99] (2003)

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

G. J. Puccio & M. C. Murdock & M. Mance et le *leader* créatif (2006)

Le *leader* créatif est celui qui apporte du renouveau au sein des organisations et, plus généralement, dans la société en lui donnant du sens. Bien que la question du *leader* créatif débute avant la la Deuxième guerre mondiale, ce sont surtout G. J. Puccio & M.

[99] W. George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003

C. Murdock & M. Mance[100] qui conceptualisent la notion au regard de traits de personnalité spécifiques, tout particulièrement une demande de liberté à l'expression de la créativité individuelle : ouverture à la nouveauté et donc soutien des novateurs, forte acceptation de l'incertitude, curiosité et goût du jeu avec les idées nouvelles, d'où sa flexibilité devant les faits pour récupérer, évaluer et gérer les porteurs d'idées nouvelles[101].

O. C. Scharmer et la « théorie U » (2007)

La « théorie U » et la « procédure U » sont des méthodes de conduite du changement visant les comportements. Elles ont été développées par F. Glasl & D. Lemson du *Netherland Pedagogical Institute* (*NPI*) en 1968, puis ont acquis un statut légitime à partir de la décennie 80 comme références du développement organisationnel. Elles ont également été transposées pour rendre explicites les comportements et processus liés à la dynamique de groupe et à la résolution des conflits. C'est à partir du début des années 2000 qu'elles ont été développées par O. C. Scharmer[102] qui y a introduisant son approche du *presencing* (néologisme obtenu par concaténation de *sense* et de *presence*) et du capitalisme 3.0 (en collaboration avec P. M. Senge & J. Jaworski & B. S. Flowers Peter M. Senge & Joseph Jaworski & Betty S. Flowers[103]). L'usage de la lettre « U » est la métaphore de l'interrelation qui joue entre trois sous-systèmes - technique, social et culturel – au regard d'étapes qui font passer des observations aux intuitions puis aux jugements quant au futur de l'organisation. Les principes de la « Théorie U » sont supposés aider les décideurs face aux comportements improductifs. Le *presencing* est présenté comme un déplacement en cinq étapes sur le « U » : de la connexion avec le monde extérieur afin de sortir de sa bulle institutionnelle à l'apport nouveau au monde en se laissant aller afin d'échapper à son ego. C'est ce déplacement qui, selon O. C. Scharmer développerait les capacités de *leadership* (savoir se tenir dans l'espace, observer, sentir, être en *presencing*, cristalliser, prototyper et performer). La « théorie U » est aujourd'hui une pratique majeure en termes de formation au *leadership*.

Les quatre styles de *leadership* de R. Bédard (2008)[104]

Pour R. Bédard, il existe quatre styles de *leaders* :
- Le *leader* systématique : ordonné et lié aux processus, il base son action sur la planification et l'utilisation efficace des outils existants. Il classe, ordonne et utilise la logique pour ses prises de décisions et actions ;

[100] G. J. Puccio & M. C. Murdock & M. Mance, *Creative leadership: Skills that drive change*, Sage, Thousand Oaks, 2006.
[101] Voir aussi D. M. Horth & C. J. Palus, « Leading Creatively : The Art of Making Sense », *Journal of Aesthetic Education*, vol 30, n° 4, Special Issue: The Aesthetic Face of Leadership, Winter 1995, pp53-68
[102] Otto C. Scharmer, *Theory U: Leading from the Future as it Emerges. The Society for Organizational Learning*, Cambridge, USA, 2007
[103] P. M. Senge & Otto C. Scharmer & J. Jaworski & Betty S. Flowers, « *Presence: Exploring Profound Change in People* », *Organizations and Society*, Nicholas Brealey Publishing, London, 2005
[104] R. Bédard, « Quel est mon type de *leadership* ? », *Gestion*, vol. 33, n° 3, 2008, pp. 68-73.

- Le *leader* pragmatique : concret observateur, il tire son *leadership* des réussites liées à des prises de risque et à l'innovation. Adepte du progrès et du mouvement, il procède par essais/erreurs et est apprécié pour ses résultats ;
- Le *leader* mythique agit comme un missionnaire avec une dimension symbolique. Il utilise la cohésion et le sentiment d'appartenance pour faire adhérer et développe une culture organisationnelle et des valeurs communes ;
- Le *leader* relationnel prête attention à l'autre et utilise l'affectif en cherchant consensus et entente. Il va vers les autres et cherche à concilier les points de vue. C'est dans le respect des autres qu'il trouve sa principale valeur.

Chaque type de *leader* peut correspondre à une activité de base de la vie organisationnelle. Le *leader* mythique se réalise dans l'évènement, le *leader* systématique comme maître des activités de contrôle, le *leader* pragmatique dans la mise en œuvre des projets. Les activités liées au déroulement seront conduites par un *leader* relationnel qui fait travailler tout le monde en bonne harmonie.

Le *Creative Leadership* de L. Stoll & J. Temperley (2009)[105]

Ils envisagent le *Creative Leadership* comme une manière imaginative et créative de faire face aux contraintes de manière proactive en détectant et en facilitant la détection des problèmes le plus tôt possible, problématique mise en avant G. J. Puccio & M. Mance & M. C. Murdock[106]. L. Stoll & J. Temperley rappellent l'existent de conditions préalables au *Creative Leadership*, dont, en particulier, la capacité à faire face à des situations problématiques qui peuvent avoir des effets négatifs sur l'activité.

D. Christol et le profil du *leader* (2010)

Son approche repose sur le couplage entre les traits et les éléments qui ont permis la réussite[107].

Basée sur 158 portraits de *leaders*, elle cherche à identifier les déterminants des trajectoires et à les analyser pour répondre à la question : « Comment devient-on *leader* ? » avec des éléments tels que :
- Des évènements professionnels majeurs (des réussites et une expérience multiculturelle) ;
- Le cumul de diplômes prestigieux (80 % des *leaders* interrogés sont issus de 15 grandes écoles), conduisant à établir une proximité entre *leader* et élites ;
- Les réseaux politiques et les réseaux professionnels ;
- La compétence et l'engagement professionnel ;

[105] L. Stoll & J. Temperley, « Creative Leadership: A Challenge of our Times », *School of Leadership and Management*, vol. 29, n° 1, 2009, pp. 63-76.

[106] G. J. Puccio & M. Mance & M. C. Murdock, *Creative Leadership : Skills That Drive Change*, Sage, Londres, 2010

[107] D. Cristol, « La fabrique des managers : identités et rapports aux savoirs », Thèse de doctorat, Université de Paris 10, 2010

De plus, certaines combinaisons entre ces facteurs et des trajectoires maximisent les chances d'être un *leader* :
- La preuve par le métier, puis la reconnaissance au sein d'un groupe (exemple des *leaders* syndicaux) ;
- Le passage du conseil à la direction ;
- Le passage par un cabinet ministériel.

Il convient de mettre en relation les résultats (culturellement connotés, cf. la part du diplôme et des réseaux en France) et la théorie des carrières professionnelles[108] dans une approche subjective, car construite par le sujet. Les valeurs personnelles, dont la morale personnelle, jouent un rôle majeur dans cette orientation. En plus de traits spécifiques, les *leaders* possèderaient donc des idéaux forts et un but à atteindre. La réussite de la trajectoire s'expliquer par une grande estime de soi et une image professionnelle valorisée (tant au niveau personnel que par les autres). Ce profilage conduit à établir en lien entre la question du *leader* et celle d'une sociologie des élites.

Le « *Boundary Spanning Leadership* » de C. E. & D. Chrobot-Mason[109] (2011)

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

Le modèle du *complexity leadership* de F. May[110] (2011)

[108] E. H. Schein, *Career Dynamics: Matching Individual and Organisational Needs*, Addison-Wesley, Readings, 1978 - *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Pfeiffer & Company, San Diego, California, 1990

[109] C. Ernst & D. Chrobot-Mason, *Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations*, McGraw Hill, New-York, 2011

[110] F. May, *The Power of a Lollipop Real, Good Leadership in Action*, Thèse doctorale DBA – Université Paris Dauphine, 2011, 48.869438 2.822998.

Ce modèle montre que l'environnement pousse les organisations à réagir face à la complexité. Cette réponse s'appuie sur des dirigeants capables de la prendre en compte en analysant les interactions et en les modélisant.

Trois rôles du *leader* apparaissent, suivant le contexte :
- L'administrateur, qui évolue dans des structures complexes et qui va chercher à gérer les flux d'informations pour planifier l'action de chacun ;
- L'adaptateur, en situation de ressources restreintes, qui va se focaliser sur la solution aux problèmes ;
- Le stimulateur, dans un contexte d'abondance de ressources, qui va favoriser l'innovation et l'apparition de nouvelles approches.

Les *leaders* « à épithète »

C'est avec P. Pitcher, où il s'agit plus de métaphores que d'épithète, que l'on va démarrer ce paragraphe. Dans *The Drama of Leadership*[111], il est plutôt question de figures voisines sachant qu'au lieu de rechercher tel profil de *leadership*, il s'agit d'associer les comportements en fonction de ces profils types, les deux premiers (artiste – marqué par l'émotion et la variabilité d'humeur et artisan – marqué par l'adéquation entre sa personne et l'art de faire) étant connotés positivement et le troisième (le technocrate – expert mais manquant d'humanité) négativement dans la mesure où les techniques actuelles ne dispensent pas de l'intuition et de la capacité à juger. Le *leadership* est pour elle une interaction entre un *leader*, un moment et un contexte.

H. Robbins & M. Finley[112] mettent en avant que des circonstances le plus souvent accidentelles sont celles durant lesquelles le *leadership* doit se manifester et donc qu'entrainement et préparation sont insuffisants. Ils prennent le cas de l'attribution d'une direction de projet et avancent quelques propositions : se gérer soi-même en se rappelant que la mission prime sur la personne, évaluer la qualité potentielle des relations avec les collègues dès le départ et établir tout de suite le contact avec l'équipe. Ils proposent une typologie des *leaders* en cinq catégories : l'idéaliste qui fixe des objectifs clairs mais manque de patience, le mentor qui soutient le potentiel des autres mais est dépourvu face à des imprévus, le réalisateur qui sait ce qu'il veut mais peut défaillir à un moment donné, l'innovateur qui est incliné au changement mais doit parfois être stimulé et le synthétiseur qui tisse des liens mais peut être trop timide. L'ouvrage comprend une collection de recommandations.

Le *smart leadership* d'A. Kakabadse[113] va se référer à un *leadership* qui crée de la valeur en ayant d'abord une compréhension de celle-ci. Ce *leadership* repose sur des disciplines (à comprendre comme étant des modes d'actions) qui sont les suivantes : accepter la diversité des modes de pensée au regard de la reconnaissance des preuves d'une incarnation de la mission de l'organisation, de la reconnaissance de la primauté à

[111] P. Pitcher, *The Drama of Leadership*, Wiley, New-York, 1997
[112] H. Robbins & M. Finley, *The Accidental Leader – What to do when you're Suddenly in Charge*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004
[113] A. Kakabadse, *The Smart Formula – How Smart Leaders Deliver Ourstanding Value ?*, Bloombury, New York, 2015

accorder à l'alignement stratégique, de l'engagement, du *leadership* comme exercice quotidien, de la compréhension, de la formulation et de la mise en oeuvre quotidienne de la gouvernance et d'une référence continue à la sagesse.

P. de Rozario[114] rappelle la notion de *servant leadership* pour fonder les liens « responsabilisation – *empowerment* », notion dont la connotation culturaliste doit être décodée dans la mesure où il s'agit plus d'être au service de que d'être domestique.

La notion de *servant leadership* a été définie par R. K. Greenleaf[115] en 1970 et caractérise un *leader* qui se focalise avant tout sur le bien-être des personnes et des communautés de travail avec lesquelles il interagit par différence avec la primauté généralement accordée au registre du « haut de la pyramide ». Tout comme les individus, les organisations peuvent être des *servant leaders*. On retrouve la place centrale attribuée à cette notion chez des auteurs de *best-sellers* en management tels que K. Blanchard, S. Covey, etc.

Le *soft leadership* de M. S. Rao[116] met en avant l'idée qu'il est applicable aussi bien aux organisations qu'aux Etats. C'est une notion qu'il met en avant dans toutes ses publications. Cette notion recouvre les liens qui s'établissent entre *soft skills* et les capacités individuelles plus générales, notion valide pour ce qui est de la gestion des émotions, en particulier pour la dimension relationnelle des relations humaines (persuasion, négociation-, reconnaissance, appréciation, etc.). Il distingue cette notion de celle de *servant leadership* en expliquant que cette dernière met plutôt l'accent sur un état d'esprit (cf. les dix caractéristiques du *servant leadership* : l'écoute, l'empathie, la capacité à « guérir », l'attention aux autres, la persuasion, la capacité à conceptualiser, la vision, le service aux autres, l'implication dans le développement des autres et à construire une communauté) plutôt que sur les capacités individuelles des agents organisationnels (cf. Les onze caractéristique du *soft leadership* : la personnalité, le charisme, la conscience, la conviction, le courage, la communication, la compassion, l'implication, la consistance, la considération et la contribution), d'où la référence aux *soft skills* : capacité de persuasion, de négociation et à faire réaliser les tâches.

Le modèle du *Shared Leadership Theory* de J. B. Carson & P. E. Tesluk & J. A. Marrone repose sur l'idée que le *leadership* se trouve réparti dans toute l'organisation (cf. M. E. Brown & D. A. Gioia[117]). Ils en ont parlé dans une dimension organisationnelle en mettant en avant que l'existence d'un but partagé par une équipe, le support des autres membres de l'organisation et l'expression des membres de l'équipe, sont des éléments importants pour réaliser les buts organisationnels. Ils font du *leadership* un processus émergent. Le *shared leadership* diffère de la logique habituelle qualifiée de *leadership* vertical et qui met en exergue le rôle du « manager – *leader* » cumulant une position hiérarchique avec les caractères d'un *leader*. Ils ont développé

[114] P. de Rozario, « Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? Une exploration du lien contrôle – confiance comme principe organisationnel », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015
[115] R. K. Greenleaf, *The Servant as Leader*, Center for Servant Leadership, Atlanta, 1970
[116] M. S. Rao, Soft Leadership: Make Others Feel More Important, Galgotia Publications, New Delhi, 2011
[117] M. E. Brown & D. A. Gioia, « Making Things Click: Distributive Leadership in an Online Division of an Offline Organization », *The Leadership Quarterly*, vol. 13, n° 4, 2002, pp. 397-419

cette perspective en liaison avec la définition de G. Yukl[118] (un processus d'influence qui inclut la détermination des objectifs du groupe venant motiver le comportement dans le but de les réaliser et influençant la culture du groupe et sa pérennité). Le *shared leadership* se caractérise par son effectivité et les sources d'influence.

K. Blanchard est connu pour avoir publié, avec S. Johnson, le *best-seller* intitulé *Le Manager Minute*[119]. Le texte se présente comme un roman dont la trame est consacrée au « mieux travailler » avec les autres en mettant en avant des « sources de sagesse » parmi lesquelles se trouvent d'abord les personnes qui sont sous sa responsabilité. C'est en cela que le « manager démocratique » aurait une supériorité par rapport au « manager autocratique ». C'est la fixation des objectifs qui est le point focal de l'ouvrage (définir les objectifs en se mettant d'accord sur ce qui doit être réalisé, inscrire sur une feuille chaque objectif en 250 mots maximum afin de pouvoir le lire rapidement en moins d'une minute et en évaluer les progrès accomplis en prenant une minute chaque jour). C'est à ce processus que se trouvent reliées les « félicitations minutes » qui suscitent potentiel des individus et leur renforcement et les « réprimandes minutes ».

S. R. Covey est connu pour son livre intitulé *The 7 Habits of Highly Effective People*[120], au regard de « 3 » habitudes nécessaires pour passer de l'état de dépendance à l'état d'indépendance (être proactif, commencer par définir un objectif, commencer par le commencement), de « 3 » autres habitudes pour passer de l'état d'indépendance à l'état d'interdépendance (penser « gagnant – gagnant », chercher d'abord à comprendre et ensuite seulement à être compris, « synergiser ») et une 7° habitude (« affûter la scie » c'est-à-dire tout ce qui conduit à l'auto-développement) pour s'auto-améliorer. Il est possible de fonder, avec cet auteur, le lien avec ce qui développe aussi aujourd'hui autour du *Spirituality in Leadership*. Il ajoutera une « 8° » habitude dans son ouvrage de 2004[121] : « trouver sa voie et inciter les autres à trouver la leur ».

M. Scott Peck, psychiatre, est connu pour son livre *The Road Less Traveled*[122]. Il peut également être relié au courant *Spirituality in Leadership*. Dans cet ouvrage, l'auteur examine la notion de discipline (comme fondement des logiques émotionnelles, spirituelles et de l'équilibre psychologique avec des éléments tels que la capacité à retarder les récompenses, le fait d'accepter l'engagement de sa responsabilité, le fait d'être investi dans la réalisation d'un objectif, et le fait d'être capable de faire la part des choses), la nature de l'amour (qu'il distingue de son acception romantique, d'une référence à la dépendance et du fait de tomber amoureux et qu'il conçoit comme un acte volontaire permettant d'aller au-delà de sa propre personne), le rapport à la religion et le concept de « grâce ». Il en déduit une typologie du développement spirituel en quatre étapes : celle du désordre et du chaos (d'essence égoïste), celle de la confiance aveugle dans les figures de l'autorité, celle du scepticisme et du questionnement et celle de l'enchantement dans le mystère de la beauté de la nature et de l'existence. Il en va de même de la corrélation entre les étapes de la construction d'une communauté (pseudo-

[118] G. Yukl, *Leadership in Organizations*, Pearson, New York, 2010 (7th ed.)
[119] K. Blanchard & S. Johnson, *The One Minute Manager - Increase Productivity, Profits And Your Own ProsperityPublisher*, Harper; New York 2000
[120] S. R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*, The Free Press, New York, 1989
[121] S. R. Covey, the 8th Habit, Running Press Miniature, 2006
[122] M. Scott Peck, *The Road Less Traveled: A New Psychology of Love, Traditional Values and Spiritual Growth*, Simon & Schuster, New York, 1978

communauté marquée par l'évitement du conflit, le chaos marqué par l'expression des frustrations ressenties, le vide qui se caractérise par le fait de se protéger de la « vraie communication » et la « vraie communauté » qui se caractérise par l'empathie entre les différents membres de la communauté) et les logiques de constitution, de discussion et de dispute, de normalisation, de cohésion et de transformation.

Dans la même lignée, M. J. Wheatley est connue dans le champ du *leadership* pour son ouvrage *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*[123] qui traite des liens possibles à établir à ses yeux entre *leadership* et théories scientifiques contemporaines. A. McGee-Cooper & D. Trammell[124] le sont pour *Time Management for Unmanageable People*.

Un *leader* toxique est un *leader* qui abuse de la relation « supérieur – subordonné » en laissant la situation dans un état pire que celui qui était lors de ses prises de fonction. Là encore, les travaux sur ce type de *leader* ont été développés à partir de la théorie des traits : sur-compétition, condescendant, inflexible, arrogant[125].

Dans cette famille de *leaders*, P. Drucker[126] mentionne le *leader* totalitaire qui se caractérise par le fait qu'il pense toujours avoir raison, qu'il pense aussi posséder l'autorité lui permettant de décréter, en toute bonne conscience, ce qui est bien et ce qui est mal, ainsi que le sentiment qu'il se trouve au-delà de la société, caractéristiques justifiées à ses yeux par la position qu'il occupe. Le *bad leader* conduit ses équipes dans un mauvais scénario sans avoir de retours négatifs de leur part. P. Babiak & R. Hare[127] parlent de « *snakes in suits* » pour des individus dont les dimensions psychopathe et narcissique débouchent sur une attitude machiavélique se caractérisant, entre autres, par leur faculté à s'entourer de collaborateurs possédant un profil identique.

Du *Spiritual Leadership*

La référence au *leadership* spirituel tend à prendre de l'importance au regard des tendances managériales actuelles : un modèle organisationnel qui reconsidère la question de la relation entre les agents organisationnels (cf. la référence à une « entreprise libérée ») en mettant en avant la nécessité d'une agilité managériale, l'implication des personnes compte tenu de la « transformation digitale » et de contextes plus fugitifs ainsi que du développement de nouvelles formes de *leadership* (la tension entre rationnel, émotionnel et spirituel. Avec le *leadership* spirituel, il est question de compétences managériales liées au rapport à soi, aux autres, de compétences liées à l'action et de compétences liées à l'exercice du pouvoir. Avec ce type de *leadership* il

[123] M. J. Wheatley, *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1999
[124] A. McGee-Cooper & D. Trammell, *Time Management for Unmanageable People*, Bantam, Austin, Texas, 1993
[125] J. Lipman-Blumen, *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians-and How We Can Survive Them*, Oxford University Press, USA, 2004
[126] P. Drucker, *The End of Economic Man : The Origins of Totalitarianism*, Harper Colophon Books, New York, 1969
[127] P. Babiak & R. Hare, *Snakes in Suits : When Psychopaths go to Work*, Harper-Collins, New York, 2006

est question de prendre en considération l'importance à accorder aux préférences personnelles, aux expériences passées, aux émotions et à la spiritualité.

Cette perspective est redevable de l'approche par les traits et se réfère à la figure (et les pratiques) des prédicateurs (J. Oswald Sanders[128]) et / ou à leurs référents religieux en particulier à l'humilité d'être guidé par Dieu (H. & R. Blackaby[129], L. W. Fry[130]) avec un appel à la méditation (des sessions de formation de toutes natures sont d'ailleurs organisées à cet égard).

C'est en 1998 que R. Barett[131] suggère une classification du *leadership* fondée sur les valeurs des individus au travail au regard d'une hiérarchisation et d'une classification en quatre éléments : physique, émotionnel, mental et spirituel, chacun de ces domaines étant fondé sur des valeurs dominantes.

Son analyse le conduit à distinguer sept niveaux de *leadership* correspondant à un ensemble de valeurs :
- Le *leadership* de survie, fondé sur la prise en charge de la sécurité et de la santé des agents organisationnels. C'est un *leadership* prescriptif qui peut être directif et autoritaire pour obtenir des résultats à court terme. Il conduit à la conformité sociale et un respect des consignes et des procédures avec l'inconvénient de générer de l'agressivité au sein des groupes et des équipes de travail.
- Le *leadership* paternaliste qui présente l'avantage de s'appuyer sur de fortes personnalités capables de gérer les relations au sein des équipes dont les compétences comportementales facilitent la gestion des conflits et la prise en charge de relations de travail complexes. L'approche paternaliste favorise les arbitrages difficiles mais présente l'inconvénient de laisser peu de marge de manœuvre et de possibilités d'expression aux collaborateurs.
- Le *leadership* organisateur renforce le pilotage, l'approche gestionnaire conduisant à privilégier les logiques d'efficience à partir de l'identification d'indicateurs de performance et de la construction de tableaux de bord adaptés. Cette approche favorise la reconnaissance des compétences gestionnaires et la prise en considération du rôle clé du manager. Cette approche conduit à structurer des hiérarchies et à élaborer des configurations organisationnelles. Elle présente l'inconvénient d'être davantage fondée sur la hiérarchie que sur la participation et incarne aussi le pouvoir des managers et de la technostructure.
- Le *leadership* facilitateur intègre l'idée de participation. Il s'agit de trouver des équilibres et des compromis et de veiller à une approche conciliatrice visant à préserver les intérêts de chacun. Le *leader* facilitateur cherche à équilibrer l'intérêt personnel et l'intérêt collectif et vise à s'adapter à différents contextes en prenant en considération les idées de diversité et de flexibilité. Se basant sur la responsabilisation du personnel, il cherche à susciter de l'adhésion par la concertation et la prise en compte des spécificités des individus et des équipes.

---

[128] J. Oswald Sanders, *Spiritual Leadership : a Commitment to excellence for every believer (Commitment to spiritual Growth)*, Moody Publisher, New York, 1994
[129] H. & R. Blackaby, *Spiritual Leadership*, Brodman & Holman, New York, 2010
[130] L. W. Fry, « Toward a Theory of Spiritual Leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 14, n° 6, 2003, pp. 693-727
[131] R. Barrett, *Liberating the corporate soul*, Butterworth-Heinmann, Boston, 1998, « Culture and consciousness », *in* R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz, *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, Sharpe, New York, 2003

- Le *leadership* intégrateur conduit à une structuration de l'organisation à partir de valeurs partagées et d'un projet collectif. Cette conception, fondée sur une vision commune, vise à élaborer une cohésion interne et une communauté émotionnelle. Ces *leaders* sont inclusifs et favorisent l'esprit collaboratif. Cette conception possède le risque de la manipulation.
- Le *leadership* émotionnel repose sur un *leader* partenaire qui cherche à transformer le monde dans lequel il évolue. Humaniste et volontariste, ce *leader* cherche à produire une différence qui lui procurera une forte légitimité. Il favorise ainsi la réalisation de soi et l'accomplissement de ceux qui l'entourent par son enthousiasme, son humanisme et la nature de ses projets. Dirigeants au service des autres, ils peuvent parfois être aveuglés par la passion qui les anime et se laisser tromper par des individus opportunistes.
- Le *leadership* spirituel constitue le sommet de la hiérarchisation de R. Barrett. Stimulant l'esprit d'entreprise et la création de valeur, ces *leaders* veulent changer le monde. Ils s'inscrivent dans la perspective d'un management durable et responsable. Ils sont des *leaders* bienveillants et visionnaires, car préoccupés par les générations futures et par la perspective de la construction d'un monde meilleur. Ils font de la sagesse et du pardon leurs valeurs de référence. Cette conception du *leadership* est bien sûr à la base de responsabilité sociale de l'entreprise mais présente la limite d'être utopique.

L'apport de R. Barrett à une meilleure compréhension de la direction des organisations réside dans l'idée de prise en compte des peurs et des émotions des individus au travail.

Des recherches récentes présentent le *leadership* sous un angle nouveau en renversant la perspective d'analyse. L. W. Fry[132] a étudié l'impact de la spiritualité sur les pratiques de management. Il s'appuie sur de nombreuses observations. Selon lui, le *leader* spirituel est avant tout humble et capable de s'effacer dans un contexte organisationnel donné. Il éclaire le chemin des collaborateurs davantage qu'il impose des solutions prédéterminées. Les résultats de ses recherches (2003-2014) montrent que la spiritualité est un déterminant majeur sur la qualité de vie au travail, l'implication organisationnelle et la performance. La spiritualité trouve son fondement chez une personne dans sa foi, son éducation morale ou son altruisme. Plusieurs auteurs ont travaillé sur les fondements du *leadership* spirituel et montrent qu'il est fondamental de se connaître soi-même, d'être altruiste, de pratiquer une méditation et d'être une personne de confiance, du fait du déficit d'humanisme dans les organisations et indiquent que le *leadership* spirituel s'analyse à partir du constat qu'il s'agit de faire preuve d'humanité, de prendre soin des autres et d'adopter une attitude empathique. Le *leadership* spirituel est une forme de direction visant à reconnaître la dignité de chacun, à réconcilier vie privée et vie professionnelle mais aussi à aider les autres à s'engager dans le travail et à produire des efforts. Il valorise les enjeux personnels des autres et implique de « rêver et de faire rêver ». Doté de capacités d'introspection et de discernement remarquables, le *leader* spirituel présente une pleine conscience de lui-même et se pose tel un sage au sein d'une organisation traversée par des conflits d'intérêts et des rivalités. Sa posture est humaniste, ouverte aux innovations et aux changements.

En complément, il est question de *spiritual intelligence* depuis la publication du livre de

[132] L. W. Fry, « Toward a Theory of Spiritual Leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 14, n° 6, 2003, pp. 693-727 - L. W. Fry & Y. Altman, *Spiritual Leadership in Action. The CEL Story Achieving Extraordinary Results Through Ordinary People*, A&M University Central Texas Editors, 2013

D. Zohar[133] et des publications qui ont suivi[134] en particulier dans l'*International Journal for the Psychology of Religion.* La notion a été introduite par H. Gardner[135], notion qu'il définit à partir de cinq composantes : une capacité à la transcendance, la capacité à atteindre des états élevés de conscience, la capacité à s'investir dans les activités quotidiennes et les événements avec un sens du sacré, la capacité à utiliser des ressources d'ordre spirituel pour résoudre les problèmes de la vie courante, la capacité à mettre en œuvre un comportement vertueux (ou d'être vertueux – être capable de pardonner, d'exprimer de la gratitude, d'être humble, de montrer de la compassion). Au regard de la conceptualisation de H. Gardner, l'intelligence spirituelle est un mode de résolution des problèmes impliquant la mobilisation d'aspects issus de la spiritualité.

Trois modèles de référence ont fondé les recherches sur l'intelligence spirituelle : celui de C. Wigglesworth[136] qui se réfère à 21 compétences (le modèle *SQ21*) pouvant donner lieu à de la formation, celui d'Ahmed *et al.*[137] avec leur modèle holistique de développement des ressources humaines *Holistic Human Resource Development* (*HHRD*) intègre l'intelligence de type « quotient intellectuel », l'intelligence émotionnelle et l'intelligence spirituelle et le modèle de *leadership* spirituel de Fry qui repose sur la création d'une vision au travers par rapport à laquelle les collaborateurs trouveront une différence et le développement d'une culture social et organisationnelle basée sur l'amour altruiste où *leaders* et *followers* auront une attention réciproque les uns envers les autres.

Le débat porte sur la tension entre une approche par les traits et une approche par les compétences, tension introduite par D. Zohar, le modèle *SQ21* reposant sur une approche par les traits et les modèles *HHRD* et du *leadership* spirituel reposant sur les compétences.

G. A. Rosile & D. M. Boje & C. M. Claw - *Ensemble Leadership Theory - ELT* (2016)[138]

Cette approche prend acte de la richesse d'une approche anthropologique dans ses apports possibles à la construction d'une théorie du *leadership* à partir des travaux sur le sud-ouest préhispanique aux Etats-Unis, en mettant l'accent sur le collectif (plus que sur l'individuel) au regard de l'importance de la relation et du partage d'un point de vue dynamique d'où la référence au terme « ensemble » comme réponse à l'approche

[133] D. Zohar, *Rewiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink how we Structure and Lead Organizations*, Berrett-Koehler Publishers, 1997 - *Spiritual Intelligence: The Ultimate Intelligence*, Bloomsbury Publishing, 2012

[134] R. A. Emmons, « Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern », *The International Journal for the Psychology of Religion*, vol. 10, n° 1, 2000, pp 3-26

[135] H. Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basics Books, New York, 1983

[136] C. Wigglesworth, *SQ21: The Twenty-one Skills of Spiritual Intelligence*, BookBaby, Select Books, New York, 2012

[137] A. Ahmed & M. A. Arshad & A. Mahmood & S. Akhtar, S. (2016a). « Holistic Human Resource Development: Balancing the Equation through the Inclusion of Spiritual Quotient », *Journal of Human Values*, vol. 22, n° 3, 2016, pp.165-179

[138] G. A. Rosile & D. M. Boje & C. M. Claw, « Ensemble Leadership Theory : Collectivist, Relational, and Heterarchical Roots from Indigenous Contexts », *Leadership*, 2016, pp. 1-22

« *leader – follower* » (qui présente l'inconvénient de faire de tous les membres d'un groupe des *leaders* potentiels au regard de *followers*). L'*ELT* postule l'existence d'une multiplicités de hiérarchies d'où la référence à la notion d'« hétérarchie ». L'*ELT* offre deux apports : un apport quant à la nature du *leadership* qui, comme phénomène distribué au sein d'un groupe et en co-création permanente, en montre la dispersion. L'unité d'analyse devient le groupe, le mode de communication interne au groupe étant multilatéral et empruntant des canaux multiples dans un environnement où les rôles ne sont pas considérés comme étant prédéfinis mais en co-création continue dans un univers de hiérarchies multiples où chacun des agents organisationnels est un porteur d'histoires.

Une approche originale du *leadership* : J. G. March & T. Weill[139]

Cette approche peut être qualifiée d'originale à un double titre :
- D'une part du fait des présupposés qui seront commentés ci-après ;
- D'autre part quant à la méthode pédagogique utilisée dans l'enseignement du *leadership* à l'Université de Stanford, enseignement basé sur l'analyse de textes littéraires.

Dans *On leadership*, J. G. March et T. Weil soulignent l'importance des aspects suivants :
- La plus ou moins grande distinction entre vie professionnelle et vie privée ;
- L'intelligence, la capacité à aller vers l'essentiel et la dimension vertueuse ;
- Les dimensions de génie, d'hérésie et de folie ;
- La capacité à gérer les tensions « diversité – unité », « variété – intégration », « convergence – divergence » ;
- La capacité à gérer la tension « ambiguïté – unité » ;
- La capacité à naviguer entre le pouvoir, la domination et la gestion de la subordination,
- le genre et la sexualité, et les aspects tels que la fascination, la répulsion et l'enthousiasme ;
- La trilogie « grandes actions – grandes visions - grandes espérances » ;
- Le plaisir à travailler de manière processuelle.

Les quatre logiques de passage du *leader* au *leadership* reposent sur :
- Une conception de la nature humaine, une conception du rôle des êtres humains sur la nature des choses ;
- Une conception de l'organisation sociale (en particulier pour ce qui concerne les fondements de la gouvernance et la différentiation) sur la base des questions techniques, politiques et morales ;
- Une conception de l'action sociale (quant aux fondements de l'activité, en particulier dans les organisations) ;
- Une conception de l'être, de la capacité de réponse face à la nature des choses.

C'est ici que la littérature joue un rôle primordial en proposant des modèles de *leade*r face à des éléments de « réalité » particulièrement fuyants. La mise en abîme du *leader*

[139] J. G. March & T. Weil, *On Leadership*, Blackwell Publishing, Malden, MA, 2005 (1° édition : 2003)

au regard de la figure du héros renvoie à l'imaginaire du dépassement de la condition humaine. Chez Cervantès, Don Quichotte peut alors être interprété comme une incarnation du *leader* qui colle à la représentation que l'auteur nous donne du héros. « *On admire Don Quichotte tout en le raillant, car il représente un idéal d'engagement, d'innocence et de joie. Il fait de sa vie une œuvre d'art en choisissant un rôle et en allant jusqu'au bout de ce choix* » (cf. J. G. March & T. Weill). Ce sont bien les choix arbitraires mais cohérents de Don Quichotte qui le rendent héroïque tout en soulignant la croyance qu'il a dans son destin, quasiment hors du temps des hommes. En revanche, on sent poindre chez L. Tolstoï la critique du *leader* individuel dans l'insignifiance qu'il donne à l'action humaine, sans déterminisme cependant, selon J. G. March, qui analyse *Guerre et paix* comme une infinité d'insignifiances en interaction. Le paradoxe de Koutouzov, le *leader* silencieux, met l'accent sur le simple besoin des hommes d'avoir quelqu'un qui les dirige et de croire à la représentation qu'ils s'en font. La représentation paradoxale du « *leader*-héros » dans *Guerre et paix* souligne déjà la réflexion que la littérature permet d'avoir du « *leader*-héros » que J. G. March juge indispensable pour appréhender correctement les différents niveaux de réalités que s'approprie le *leader*, des abysses de l'inconscient collectif sous la surface de ses représentations. D'autres auteurs (P. Corrigan[140], M. Kets de Vries[141], B. Sievers[142], M. Stein[143]) ont aussi indiqué tout l'intérêt de se référer à des personnages littéraires.

Conclusion

Le thème du *leadership* est particulièrement important d'un point de vue pratique comme le démontre la présence de plusieurs *best-sellers* consacré à cette question dans la liste des 25 ouvrages considérés comme ayant le plus d'influence dans le champ managérial[144] avec : *Emotional Intelligence*, D. Goleman (1995), *On Becoming a Leader*, W. Bennis (1989), *The One Minute Manager*, K. Blanchard & S. Johnson (1982), *The 7 Habits Of Highly Effective People*, S. R. Covey (1989).

Focus sur l'« entreprise libérée »

Cette dénomination désigne « *diverses entreprises qui, depuis des dizaines d'années, sont parvenues à instaurer une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise* »[145]. Elle est présentée comme étant plus performantes que les entreprises du modèle ancien du

[140] P. Corrigan, *Shakespeare on Management: Leadership Lessons for Today's Managers*, Kogan Page, London, 1999.
[141] M. Kets de Vries, *Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management*, Routledge, London, 1995.
[142] B. Sievers, « Greek Mythology as Means of Organizational Analysis : the Battle of Larkfield », *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 17, n° 6, 1996, pp. 32-40.
[143] M. Stein, « The Othello Conundrum: the Inner Contagion of Leadership », *Organization Studies*, vol. 26, n° 9, 2005, pp. 1405-1419.
[144] http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2086680_2086683_2086684,00.html - consulté le 6 juin 2016
[145] I. Getz, « La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ? », *Gérer et comprendre*, juin 2012, n° 108, 2012, pp.27-38

fait du développement de la capacité à innover et de l'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT).

Ce modèle est issu d'une démarche empirique mettant en exergue des cas spectaculaires dont I. Getz & B. Carney[146] sur le poncif de la bureaucratie étouffante. L'« entreprise libérée » se caractérise par son *leadership*, un « *leader* libérateur » étant quelqu'un qui cherche à mettre en place un environnement de travail favorisant l'autonomie de décision, l'absence de contrôle hiérarchique, le développement d'une culture et la diffusion d'une vision.

Focus sur l'holacratie

La révolution holacracy : gagner en vitesse et en agilité, faire de chacun un leader, relever les défis du changement permanent, est le titre de l'ouvrage de B. J. Robertson[147]. L'holacratie peut être considérée comme une nouvelle technologie sociale de management comme l'était le management de la qualité totale. Elle combine trois ingrédients : un *boom* médiatique, des consultants et gourous en management offrant leurs services pour transformer les organisations et un ancrage théorique de ses fondements autour du principe de subsidiarité et d'une approche organique et systémique de l'organisation. La notion est proche de celle d'« entreprise libérée ».

L'holacracie est un système d'organisation et de gouvernance partagée fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective. Elle aurait deux effets bénéfiques : le management proactif et agile des risques et l'amélioration de la délibération et de la prise de décision en intelligence collective. L'entreprise holacratique semble ainsi répondre à certains enjeux de gestion en organisant des espaces de discussion et de décision collective, et donc d'être à même de gérer les risques psycho-sociaux.

Les promoteurs de l'holacracie mettent en avant un système managérial qui articule une stratégie claire au service de la raison d'être de l'entreprise avec un pilotage dynamique des risques qui permet agilité et prise en compte des évolutions de l'environnement. L'assise théorique de l'holacratie remonte à la théorie psychologique de l'holarchie développée par A. Koestler[148] et présente de nombreuses ramifications avec la sociocratie (P. Delstanche[149] ; G. Endenburg[150]) et avec les approches systémiques des organisations tout en faisant l'objet d'une controverse sur ses véritables effets.

Lorsque B. J. Robertson « invente » l'holacratie en 2001, il est dirigeant d'une société de production de logiciels, *Ternary Software* où son intention était de mettre au point

---

[146] I. Getz & B. Carney, *Freedom Inc. Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth*, Crown Business, New York, 2009

[147] B. J. Robertson, *La révolution Holacracy : Le système de management des entreprises performantes*, Alisio, Paris, 2016 (Ed. originale : *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, Macmillan, New York, 2015)

[148] A. Koestler, *The Ghost in the Machine*, Les Belles Lettres, Paris, 1967

[149] P. Deltanche, *Vers un leadership solidaire : La sociocratie : une nouvelle dynamique pour gérer les organisations*, Edi.Pro, Liège, 2014

[150] G. Endenburg, *Sociocracy: The Organization of Decision Making*, Eburon Academic Publishers, La Haye, 1988

des mécanismes de gouvernance plus agiles, compte-tenu de sa fascination pour la capacité à sentir les discordances de l'instant présent et à percevoir les possibilités de changement – le perpétuel et insatiable esprit créatif qui pousse sans cesse à se dépasser. Il se présente comme un praticien et un entrepreneur qui expérimente des techniques de management au sein des entreprises en tant que dirigeant. Il travaille désormais au sein de son cabinet (*HolacracyOne*). Sa démarche se présente comme ayant déjà aidé des centaines d'entreprises (aux Etats-Unis, Canada, en France, Allemagne, Suisse, Angleterre, Australie, Nouvelle-Zélande, etc.). Avec la transition numérique, l'entreprise se trouve poussée à faire évoluer ses modes de gouvernance pour faire face à la dictature du temps réel en transformant en profondeur un système de gouvernance qui devient de plus en plus décentralisé et distribué en réseau.

Si les écrits relatifs à l'holacratie sont descriptifs, et reposent sur des bases théoriques. B. J. Robertson fait explicitement référence aux travaux de l'économiste libéral F. A. Hayek[151] pour introduire son chapitre sur la gouvernance en holacratie : « *Si nous convenons que le problème économique de la société concerne principalement une adaptation rapide à des changements dans un temps et un lieu particuliers, les décisions finales doivent revenir à des personnes connaissant bien ces circonstances, les changements pertinents à mettre en œuvre et les ressources immédiatement disponibles pour les réaliser* » (Hayek, 1945, cité par B. J. Robertson, p. 79). Pour lui, la libération des entreprises ne va pas sans règles et sans structure. Une référence singulière est faite au psychologue A. Koestler (1905-1983) inventeur du concept d'holarchie qui définit l'*holon* comme « un tout qui fait partie d'un ensemble plus vaste » et l'holarchie comme un système d'*holons* interconnectés. Considérer l'entreprise au travers du prisme de l'holarchie conduit à considérer l'autorité et le *leadership* comme étant distribués pour plus d'agilité. La mise en œuvre de l'holacratie revient à manager le travail pour améliorer à la fois le bien-être et la performance et à développer un système de rôles et redevabilités qui potentialise l'intelligence collective.

Un premier groupe de critiques dénonce les effets négatifs que peut avoir la forme holacratique : la contradiction intrinsèque à imposer de manière autoritaire un mode de gouvernance qui se prétend démocratique avec l'auto-management, la transparence et de la responsabilisation de chacun dans la prise de décision, ce qui ne convient pas à tout le monde. Elle présenté le risque d'être un système de contrôle social en combinant un système d'information générateur de transparence et une organisation en cercles regroupant des rôles avec des redevabilités. Le fonctionnement holacratique peut générer un sentiment de d'enfermement, de complexité et paradoxalement de lourdeur en termes de processus.

Un second groupe de critiques met en cause sur un plan plus fondamental les principes et valeurs mis en avant par les promoteurs de l'holacratie. La « libération holacratique » ne constitue pas la disparition du contrôle, mais la substitution d'un contrôle social par les pairs au sein des cercles, par le système des redevabilités, le management intermédiaire faisant les frais de sa mise en place à contrôle hiérarchique et bureaucratique. L'holacratie permet une appropriation des désirs et tensions psychologiques des salariés par le patronat qui instrumentalise ainsi l'énergie psychologique d'êtres humains au profit d'une raison d'être de l'entreprise jamais mise en discussion.

[151] F. A. Hayek, « The Use of Knowledge in Society », The American Economic Review, 1945

Focus sur les théories de l'échange social

Tout un courant de pensée s'est développé autour de ce qu'il est convenu d'appeler la « théorie de l'échange social ». C. I. Barnard, dans *The Functions of the Executive*[152], décrit l'organisation comme un système coopératif social, d'où la nécessité de proposer des mesures propres à construire la coopération.

P. Blau[153] distingue deux types de relations : l'échange économique (un contrat formel, formalisé par chaque partie pour remplir ses obligations spécifiques) et l'échange social (des obligations non spécifiées). L'échange économique est limité dans le temps, ce qui n'est pas le cas de l'échange social, qui nécessite en plus des ressources socio-affectives, ce qui indique un large investissement dans la relation.

La théorie de l'échange social (TES) est mobilisée pour comprendre et analyser les relations d'emplois. Elle tire ses origines, selon R. Cropanzano & M. S. Mitchell[154] de travaux datant des années 1920 comme ceux de M. Mauss[155] et surtout de disciplines d'origines diverses telles que la psychologie avec A. W. Gouldner[156] et la sociologie avec celles de P. Blau.

Construite pour analyser les échanges entre les individus au sein des sociétés, cette théorie s'est intéressée aux relations de personne à personne, comme par exemple un *leader* et son subordonné, puis elle s'est étendue aux relations entre l'organisation et l'employé. Elle est definie par P. Blau (pp. 91-92) comme étant « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* ».

La relation tissée entre deux parties (par exemple deux collègues, ou un employé et son supérieur) peut être décrite sur un *continuum* entre deux extrêmes :

- L'un est la relation d'échange économique : il s'agit d'un échange de biens souvent économiques ou quasi économiques. La relation de type économique tend à être une relation de court terme avec peu, sinon aucun attachement émotionnel entre les deux parties ;
- L'autre est l'échange social relationnel. Ce type d'échange semble être à durée indéterminée. Il porte plus sur des choses immatérielles telles que l'aide, la loyauté. Il tend à être un attachement à long terme entre les parties avec une identification psychologique de la relation.

Selon R. Cropanzano & M. S. Mitchell, la TES repose sur trois postulats : les règles et les normes de l'échange, les ressources échangées, et la relation qui en émerge. Les règles et les normes sont basées sur la croyance, la loyauté et les obligations mutuelles.

---

[152] C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938
[153] P. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons, New York, 1964
[154] R. Cropanzano & M. S. Mitchell, « Social Exchange Theory: an Interdisciplinary Review », *Journal of Management*, vol. 31, 2005, pp. 874- 900
[155] M. Mauss, *Essai sur le don*, PUF, Paris, 1924
[156] A. W. Gouldner, « The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement », *American Sociological Review*, vol. 2, 1960, pp. 161-178

S'agissant de la nature des ressources échangées, E. B. Foa & U. G. Foa[157] en distinguent six types : l'amour, l'information, le statut, l'argent, les biens et les services.

J. A.-M. Coyle-Shapiro & L. M. Shore[158] identifient trois aspects fondamentaux dans la TES : la relation, la réciprocité, et l'échange. La relation d'échange social commence avec l'une des parties à l'échange qui offre un avantage à l'autre. La relation ou une série de relations n'a lieu que lorsque l'autre partie réplique, ce qui crée une obligation mutuelle entre les différentes parties. Dans ce type de relation, la confiance apparaît comme un élément majeur dans la mesure où il existe un risque dû au fait que l'offre de départ ne soit pas retournée. La confiance que l'une des parties remplira ses obligations apparaît, dans le champ des sciences sociales, comme un mécanisme de coordination et de coopération entre les acteurs (C. Thuderoz *et al.*[159]). La confiance est au cœur de l'échange social. Elle est gage de toute la réussite de ce processus.

Dans ce registre, J. G. March & H. A. Simon[160] proposent un modèle de « rétributions – récompenses » au regard des relations entre l'individu et l'organisation. Un agent organisationnel chercherait à atteindre le niveau de satisfaction le plus élevé tout en donnant le moins possible.

Une variante des théories de l'échange social est constituée par les théories de la mutualité (R. W. Goddard[161]) au regard des obligations mutuelles qui constituent la question centrale de la relation entre l'agent et l'organisation. La perception de la mutualité des obligations est renforcée par les logiques de communication intra-organisationnelle et la perception de la culture organisationnelle.

La théorie de la réciprocité a été conceptualisée par H. Levinson *et al.*[162] au regard de la mise en avant de facteurs psychologiques tels que la protection, le développement et la maîtrise, de sorte qu'il existe une relation significative entre la santé mentale de l'employé et le fonctionnement efficace de l'organisation. Ils mettent en avant l'importance de la prise en compte de l'existence de deux parties (l'agent organisationnel et l'organisation), de la complexité des attentes individuelles et des attentes partagées, du contexte et de la compréhension des contributions de l'autre partie.

Pour E. H. Schein[163], la réciprocité permet de décrire et d'expliquer les attentes implicites de l'agent et de son organisation en précisant que l'organisation offre une

---

[157] E. B. Foa & U. G. Foa, « Resource Theory of Social Exchange », K. Törnblom & A. Kazemi (Eds.), *Handbook of Social Resource Theory, Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications*, Springer, New York, 2012, XXII, ISBN : 978-1-4617-4174-8, 470p., pp. 15-32

[158] J. A.-M. Coyle-Shapiro & L. M. Shore, « The Employee-organization Relationship: Where do we go from Here? », *Human Resource Management Review*, vol. 17, n° 2, 2007, pp. 166-179. ISSN 1053-4822

[159] V. Mangematin & C. Thideroz & D. Harrisson, *La confiance* - Approches économiques et sociologiques, Gaëtan Morin, collection « Pertinence/impertinence », Montréal, 1999, ISBN-10 : 2910749053, ISBN-13 : 978-2910749057

[160] J. G. March & H. A. Simon, *Organizations*, Wiley, New York, 1958

[161] R. W. Goddard, « The Psychological Contract: How to Match Employer and Employee Expectations for a Successful Partnership », *Management World*, vol. 13, 1984

[162] H. Levinson & C. R. Price & K. J. Lunden & H. J. Mandl & C. M. Stolley, « Men, Management, and Mental Health », *Journal of Management Inquiry*, vol. 41, 1963, pp. 146-146

[163] E. H. Schein, « Process Consultation, Action Research and Clinical Inquiry: Are they the Same? », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 10, n° 6, 1995, pp. 14-19.

rémunération, un statut et la sécurité de l'emploi à l'agent en échange de ses efforts, d'un travail de qualité et de la protection de son image.

Pour gérer les attentes de chaque partie, l'organisation utilise son pouvoir et son autorité alors que l'agent aménage sa participation et son engagement au regard de deux conditions :

- Le degré d'attente des agents envers ce que l'organisation va offrir et ce qu'il devra donner en échange qui doit être adéquation avec les attentes de l'organisation ;
- La nature des échanges, comme par exemple le montant du salaire en échange du temps de travail, de la satisfaction des besoins sociaux et de la sécurité d'emploi en échange du travail, de la loyauté, et des opportunités de développement personnel.

La dette créée par l'avantage reçu maintient la relation de réciprocité compte tenu de quatre facteurs : les motivations de l'offreur, la valeur des avantages reçus par le bénéficiaire et son coût pour l'offreur, la nature des motivations de l'offreur et l'évaluation par comparaison avec les autres.

La vision utilitariste de l'échange chez J. G. March & H. A. Simon est critiquée par A. W. Gouldner[164] qui considère la norme de réciprocité comme un préconstruit et donc antérieure à l'existence d'attentes et de responsabilités. C'est donc cette seule norme de réciprocité qui serait à l'origine des échanges au regard de deux formes : hétéromorphique (contenu de l'échange différent mais de même valeur) et homéomorphique (contenu de l'échange identique).

M. D. Sahlins[165] rappelle les trois dimensions de la réciprocité : généralisée (altruiste avec immédiateté des retours), équilibrée (donnant-donnant, direct et simultané) et négative (égoïste et au détriment de l'autre partie, comme le vol), réciprocité qui doit s'opérer en direct et sans délai. La réalisation de symétrie ou d'équilibre dans l'échange est caractéristique des relations volontaires comme l'emploi, les relations d'affaires et les autres échanges entre agents.

Le support (ou soutien) organisationnel perçu est une notion permettant d'évaluer la perception d'un agent sur la valorisation par l'organisation de ses contributions et le soin apporté à son bien-être (R. Eisenberg *et al.*[166]). Cette perspective part de la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité. C'est une construction au travers de laquelle un agent évalue la relation de travail qu'il noue avec l'organisation. Cette logique englobe tout élément qui peut être échangé entre l'organisation et l'agent (rémunération, formation, etc.) en échange de la loyauté, de la performance, de la flexibilité, etc. La perception d'un agent sur le soutien de l'organisation va au-delà de l'émotion relationnelle avec des éléments tels que le soin apporté à son bien-être, le soutien à sa performance au travail, l'enrichissement du travail et des conditions de travail. Les agents organisationnels font preuve de réciprocité s'ils perçoivent un certain support de l'organisation et, dans ce cas, ils participent pleinement à la réalisation des

[164] A. W. Gouldner, « The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement », *American Sociological Review*, vol. 2, 1960, pp. 161-178
[165] M. D. Sahlins, *Stone Age Economics*, Adline, Chicago,1972
[166] R. Eisenberg & R. Huntington & R. Hutchison & S & D. Sowa, « Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, 1986, pp. 500-507

objectifs. Les deux éléments centraux de la relation de réciprocité reposent sur la relation « employé – organisation » et le recours à la norme de réciprocité pour expliquer des éléments tels que l'engagement affectif et organisationnel. La réciprocité est appréhendée par la notion de sentiment d'obligations. La relation d'emploi en tant qu'échange est conçue comme un processus d'ajustement dans le temps s'expliquant par la manière dont chaque partie réagit à son environnement, d'où les conséquences sur l'attitude et le comportement de l'agent organisationnel.

Le modèle des « incitations – contributions » de J. G. March & H. A. Simon est basé sur l'idée selon laquelle, tous les employés sont confrontés à deux décisions dans leurs interactions avec les organisations : une décision relative à la production et une autre relative à la participation.

La décision relative à la production traite de la question de savoir si l'employé va travailler de façon intense, selon la volonté et le désir de l'entreprise. Celle qui concerne la participation les différents groupes « dans » et « autour » de l'organisation, principalement les employés, mais aussi les clients, les actionnaires, etc. quant à l'option de rester ou de quitter l'organisation.

La relation d'échange social est un échange de biens matériels, mais aussi non matériels tels que les signes d'approbation et de prestige. Les relations d'emploi sont considérées comme des relations d'échange par lesquelles l'organisation offre des incitations (cf. un ensemble d'avantages) à l'employé qui, en retour, répond par une contribution. Du point de vue de l'employé, il y a satisfaction lorsqu'il perçoit un lien entre l'incitation reçue et la contribution faite. Quant à l'employeur, la contribution de l'employé doit être suffisamment importante pour déclencher la volonté de mettre en oeuvre un système d'incitation suffisamment attractif (cf. C. Barnard pour qui chaque agent organisationnel reçoit une rétribution et, en retour, contribue à la réalisation des objectifs), une vision utilitariste de la relation ?

Différences entre l'échange social et l'échange économique[167] :

Eléments de comparaison	**Echange économique**	**Echange social**
Nature de la prestation	Homogène, non spécifique, ayant la même valeur aux yeux des parties prenantes	Hétérogène, spécifique, le contenu est déterminé par le donateur (celui qui donne en premier et fait un pas vers l'autre-le donataire-dans l'échange)
Nature de la contre-prestation	Identifiée, connue à priori et certaine	Hétérogène et incertaine
Propriétés ou valeur de la prestation et de la contre-prestation	Commensurable (étalon de valeur objectif : la monnaie)	Non commensurable dans sa totalité, selon les cas une partie peut être évaluée monétairement (exemple : prestation de travail/rémunération)

[167] L. Pihel, « La relation d'emploi durable, une dynamique d'implication singulière », *Revue Mulidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 2, n° 1, 2006, pp. 38-71

Règles de l'échange	Définies objectivement : l'équilibre et l'équivalence	Définies par les acteurs et contextualisées : les critères retenus sont l'équité et la légitimité
Motivations à échanger des parties prenantes	Unique : la maximisation et la satisfaction de l'intérêt particulier	Plurielles et non mutuellement exclusives : économiques, psychologiques, affectives, sentimentales etc.
Sens donné à la relation d'échange	Objectif et univoque	Subjectif et plurivoque
Caractères des parties prenantes à l'échange	Individu calculateur et rationnel	Acteur social (calculateur, altruiste, stratégique etc.)
Temporalité de l'échange	Définie par un début et une fin	Définie par un début ; la fin est indéterminée et indéfinie
Issue de la relation d'échange	Certaine, voire irréversible	Incertaine par essence voire réversible

L'ensemble des recherches qui ont mobilisé ces théories permettent de retenir les caractéristiques suivantes : l'échange social est conçu comme un événement ponctuel et isolé. Il s'agit d' un résultat. Ces travaux estiment que la qualité de la relation determine les conséquences sur l'organisation ainsi que sur l'attitude et le comportement de l'employé.

L. M. Shore & K. Barksdale[168] élaborent un modèle fondé sur la théorie de l'échange social au regard de la quête d'une relation équilibrée à partir des obligations des deux parties. Ils démontrent que la relation d'emploi est, dans la plupart des cas, équilibrée.

Dans chacune des types de relations (équilibrées et déséquilibrées), ils distinguent deux catégories de relations.
Pour les relations équilibrées :
- Fortes obligations mutuelles ou *mutual high obligations* ;
- Faibles obligations mutuelles ou *mutual low obligations relationship*.
Pour les relations déséquilibrées :
- Relation comportant un employé avec des sur-obligations ou *employee over obligations* ;
- Relation comportant un employé avec des sous-obligations ou *employee under-obligation*.

A. S. Tsui *et al.*[169] ont examiné cette relation en insistant sur les contributions offertes par les employés et les incitations attendues et concluent que l'employé manifeste une plus forte performance et une forte attitude positive lorsque les incitations et les contributions sont toutes les deux élevées.

[168] L. M. Shore & K. Barksdale, « Examining Degree of Balance and Level of Obligation in the Employment Relationship: A Social Exchange Approach, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, n° 1, January 1998, pp. 731-744, DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+3.0.CO;2-P
[169] P. W. Hom & A. S. Tsui & J. B. Wu & T. Lee & A. Y. Zhang & P. P. Fu & L. Li, « Explaining Employment Relationships With Social Exchange and Job Embeddedness », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n° 2, April 2009, pp. 277-97, DOI: 10.1037/a0013453

A la différence des précédentes, les travaux qui portent sur le contenu de l'échange se réfèrent au jugement que chaque partie porte sur la valeur de la contribution de l'autre au regard de concepts tels que la fidélité, l'engagement, l'implication etc. Selon C. Dutot[170], la fidélité du salarié à l'organisation peut être associée à la relation de confiance qui unit l'employé à son organisation et se caractérise par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi. Quant à J.-M. Peretti[171], il affirme que « *le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation* ».

Trois concepts fondés sur l'échange social traitent de la qualité des relations entretenues par l'individu avec les collègues de travail, le supérieur hiérarchique et l'organisation dans son ensemble. Le modèle de l'échange « *leader* - Membre » (*Leader Member Exchange* - *LMX*) analyse la qualité de la relation (loyauté, soutien dans le travail confiance, etc.), celui de l'échange « équipe – membre » (*Team Member Echange* - *TMX*) définit la qualité de la relation entre le salarié et son équipe au regard du concept de soutien organisationnel perçu (*Perceived Organizational Support* – POS - croyance globale du salarié concernant la valorisation de sa contribution et l'attention accordée à son bien être[172].

R. Eisenberger & P. Fasolo & V. Davis-LaMastro[173] ont élaboré un modèle de relation d'échange social dans lequel la relation « employeur – employé » est analysé au travers du concept de support organisationnel perçu (*POS*) et l'engagement affectif à partir de l'engagement de l'employé à continuer la relation.

Focus sur les « modèles » et « formations » au développement personnel et au développement professionnel (ennéagramme, PNL et psychothérapie existentielle)

Les guillemets mises à « modèles » et à « formations » sont le signe des débats qui ont lieu à ce sujet, tant sur la substance constitutive de ces modèles que sur les formations qui en ont été déclinées. Ces « modèles » et « formations » se caractérisent par l'existence d'entité de type *lobby* pour en défendre le bien-fondé et assurer une sorte de certification pour les organismes de formation qui s'y réfèrent.

Le modèle de l'Ennéagramme aux 9 types de personnalité

[170] C. Dutot, *Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : éléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs ; le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz*, Thèse Université de Poitiers, 2004

[171] J.-M. Peretti, *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, collection « Vuibert Entreprises », Paris, 1999

[172] J. Aselage & R. Eisenberger, « Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: a Theoretical Integration », *Journal of Organization Behavior*, vol. 24, n° 5, 2003, pp. 491-509, https://doi.org/10.1002/job.211

[173] R. Eisenberger & P. Fasolo & V. Davis-LaMastro, « Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation », Journal of Applied Psychology, n° 75, pp. 51-59

L'ennéagramme est une figure à 9 sommets, chacun de ces sommets étant considérés comme correspondant à un trait de personnalité. Il a été introduit en Occident (au regard de racines « orientales ») par G. Gurdjieff au début du XX° siècle. Il a été à l'origine de formations au développement personnel / développement professionnel à partir de la décennie 1970. C'est O. Ichazo qui va dénommer chacun des 9 sommets, dénomination constitutive de traits de personnalité correspondant à des motivations associées et des comportements d'évitement. O. Ichazo & C. Naranjo ont développé des sessions de formations construites au regard de ces traits de personnalité sachant que, même s'il n'y a pas de « bons » ou de « mauvais » types, c'est l'équilibre entre ces différents types qui constitue une forme d'équilibre.

L'ennéagramme repose sur le postulat qu'il existerait 3 formes d'intelligence qui conduisent à privilégier 3 modalités de comportement en cas de conflit :

- L'intelligence instinctive qui privilégie l'action (ennéatypes 1, 8, 9) ;
- L'intelligence émotionnelle qui privilégie l'utilisation des sentiments (ennéatypes 2, 3, 4) ;
- L'intelligence cérébrale qui privilégie la réflexion (ennéatypes 5, 6, 7).

Chaque typese caractérisé principalement par cinq éléments :

- Un centre préféré et ce qu'il implique ;
- L'orientation de ce que cherche à apporter chacun des types,
- La compulsion qui se caractérise par l'instinct d'évitement ;
- La passion qui est l'émotion principale ;
- La vertu qui est ce qui caractérise la maitrise de l'émotion principale.

Pour les 9 ennéatypes caractérisés par un trait de caractère qui, s'il est assumé, conduit à un comportement d'intégration (ou à l'inverse de désintégration), il existe un lien avec un comportement d'évitement compte-tenu d'une « motivation de référence » et d'une logique de défense :

- Ennéatype 1 : perfectionniste / réformateur (perfectionnisme – colère) : éviter la colère / être reconnu pour ce que l'on fait / refouler sa colère intérieure en masquant son irritation / perfectionniste / recherche de l'excellence, de la reconnaissance sociale / personnes qui s'épanouissent dans le cadre professionnel / implication et droiture peuvent être perçues comme de la rigidité ou de la froideur ;
- Ennéatype 2 : altruiste / serviteur (flatterie & dédain – orgueil) / éviter de reconnaitre ses besoins / être reconnu pour son engagement après des autres / négliger ses propres besoins et privilégier la satisfaction des autres / considéré comme une personne chaleureuse de bon conseil, protectrice, aimables mais intrusive ;
- Ennéatype 3 : gagneur /battant (vanité – tromperie & mensonge) : éviter les échecs / être reconnu pour ses réussites / identification à ce qu'il pense que l'on attend de lui / se fond dans son rôle / actif, souci de trouver des solutions, capacité à réussir et à relever des défis, attention à son image, son succès, séduction sur le plan social ;
- Ennéatype 4 : romantique / artiste (mélancolie – envie) : éviter la banalité / être reconnu pour sa différence / introjection & sublimation : capable d'encaisser et de ravaler ses propres sentiments / créatif, imaginatifs, connu et reconnu pour son

goût esthétique, oscillation entre euphorie et mélancolie, sensibilité face à l'entourage ;

- Ennéatype 5 : observateur / investigateur (détachement - avarice) : éviter le vide intérieur / être reconnu pour ses connaissances / isolement : retrait, attitude d'observateur / besoin de comprendre les processus de fonctionnement et soif de connaissances, préférer observer, analyser ou réfléchir, calme, réservé voire introverti, pouvant être perçu comme dédaigneux
- Ennéatype 6 : loyal (doute – peur) : éviter la déviance / être reconnu pour sa droiture / respect des autres, fiable, n'aime pas attirer l'attention sur lui, anxiété et agressivité passive ;
- Enneatype 7 : idéaliste / épicurien (planification – intempérance) : éviter la souffrance / être reconnu pour sa joie de vivre / projection de ses craintes aux autres / joie de vivre et bonne humeur, extraverti, séducteur, apprécié pour son entrain, optimisme, créativité qui peut fatiguer l'entourage ;
- Ennéatype 8 : protecteur / commandeur (vengeance – excès) : éviter la faiblesse / être reconnu par sa force / déni : pour s'en sortir, apprendre à ne pas tenir compte de la réalité / force et courage, combativité, faire front et protéger, capacité de décision rapide et maitrise du risque, pouvant être perçu comme excessif ;
- Ennéatype 9 : médiateur / diplomate (oubli de soi – paresse) : éviter les conflits / être reconnu par sa paix intérieure / anesthésie » : endormir sa colère par des substituts pour échapper à la réalité (exemple : excès de nourriture, boulimie, tabac, alcool, drogue, TV, jeux vidéo, etc.) / diplomate / médiateur /ouverture d'esprit, tolérance.

Les limites sont redevables des reproches adressés au approches de type « théorie des traits ». Les types relève largement d'un argumenta d'autorité et leur usage de l'auto-suggestion, donc à la frontière de l'obscurantisme et de la manipulation. C'est très *new age*.

La programmation neurolinguistique (PNL)

La PNL est née aux Etats-Unis pendant les 1960 afin d'observer et de comprendre comment les thérapeutes et communicants arrivent à atteindre un niveau d'excellence. S. Ferrand & N. Minchella-Gergely[174] indiquent que « *la PNL est une démarche, construite, pragmatique et humaniste qui considère l'Être Humain comme un système unique et qui offre des outils efficaces en communication et conduite du changement* »

Par programmation, les fondateurs admettent le « codage » lié à un apprentissage inconscient tout au long de sa vie, apprentissage qui façonne ses idées, sa façon d'agir, d'apprendre et de se comporter. La PNL a pour objectif d'influencer l'apprentissage au regard de niveaux de conscience par une meilleure connaissance de soi, de ses logiques internes, de ses potentiels inexploitables et inexploités d'un point de vue cognitif, social et émotionnels.

[174] S. Ferrand & N. Minchella-Gergely Nathalie, Risques psychosociaux : la PNL au service de la qualitéde vie au travail, Gereso édition, Le Mans, 2018, 205 p., ISBN-10 : 2359536966, ISBN-13 : 978-2359536966

Pour la dimension « neuro », la PNL repose sur l'idée que le système neurologique est fondateur du processus d'apprentissage

Pour la dimension linguistique : la programmation se traduit par le langage, manifestation verbale, non-verbale ou paraverbale.

La psychothérapie existentielle

Un des références se trouve dans l'« Analyse existentielle » (ou encore logothérapie) et l'atteinte du besoin d'accomplissement de V. Frankl[175] qui part de l'idée que, face au « vide existentiel » (ennui, perte d'intérêt, apathie, dépression, fatigue liée aux conflits intérieurs, aux conditions de vie externes - travail, relation de couple, de famille et ressenti intérieur de frustration et d'insatisfaction existentielle), il y a la « volonté de sens » qui représente les efforts humains nécessaire pour donner un sens à sa vie en atteignant un objectif est fondatrice du sens que l'on donne à sa vie. Pour la matérialiser, il a mis au point une méthode l'« analyse existentielle » ou « logothérapie ».

L'« analyse existentielle » repose sur trois principes :

- La liberté de la volonté ;
- La volonté de sens ;
- Le sens de la vie (face à un sens à accomplir et des valeurs à réaliser).

Avec l'« analyse existentielle, il propose trois voies pour accéder au sens de la vie :

- L'accomplissement par des objectifs et la réalisation de soi par un travail ;
- L'expérience de l'autre, par la rencontre ou en s'appuyant sur les relations interpersonnelles ;
- La transcendance face à l'adversité de ce qui nous dépasse dans la mesure où l'estime de soi, la réalisation de soi, proviennent du fait d'avoir trouvé un sens à sa vie par la réponse à différents appels qu'il s'agisse d'opportunités, de problèmes, d'épreuves de changements de posture face à une réalité que l'on ne peut pas changer. Il s'agit de la condition première du développement personnel et professionnel.

C'est cette perspective qui fonde la thérapie existentielle déclinée d'I. Yalom[176] et utilisée dans une perspective aussi bien thérapeutique (son domaine d'origine et l'enjeu de ce livre) que de développement personnel (où l'on retrouve la dérive *new age* déjà évoquée plus haut). ? L'engagement peut nous aider à trouver du sens. Son postulat fondamental est que « l'unique vérité » est « l'ici et maintenant ».

---

[175] V. Frankl & G. Elia Sarfati, *Nos raisons de vivre : à l'école du sens de la vie*, Paris, InterÉditions, 2009,192 p., (ISBN 978-2-7296-10074 et 2729610073, OCLC 495323425) (Ed. originale : *The will to meaning foundations and applications of logotherapy*, 1988, ISBN 9780452010345.
V. Frankl, *Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie*, *Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie*, Montréal, Actualisation, Montréal, 1988, 164 p. (ISBN 2-7619-0709-4 et 978-2-7619-0709-5, OCLC 17586855), J'ai Lu, Paris, 2013, 224 p., (ISBN-10 : 2290024821, ISBN-13 : 978-2290024829) (Ed. originale : 1946)

[176] I. Yalom, *Thérapie Existentielle*, Galaade editions, Paris, 2012, 768 p., ISBN-10 : 235176143X, ISBN-13 : 978-2351761434, (Ed. originale : 1980)

Sous-titré « Apprendre à vivre » et dédié à sa femme Marylin, ce livre met en avant qu'un conflit peut survenir lors de la confrontation de l'individu aux fondamentaux de l'existence au regard de 4 enjeux ultimes qui sont :

- La mort, la peur de la mort jouant un rôle majeur dans notre construction interne ;
- La liberté, c'est-à-dire la liberté de créer sa propre vie, d'être conscient de la responsabilité de créer son destin, de désirer changer, de décider et d'agir ;
- L'isolement car nous vivons dans le monde où nous sommes seuls et où nous devons apprendre à être en lien, l'amour compensant la souffrance de l'isolement ;
- L'absence de sens : Quel est le sens de sa vie ? Comment un être humain qui, par nature, a besoin de sens trouve-t-il du sens autour de lui.

La psychothérapie existentielle repose sur la réflexion autour d'enjeux : la mort (afin d'explorer les idées et les peurs retenues que le sujet n'ose pas exposer aux autres, l'angoisse de la mort), la liberté (compte-tenu de l'aspect inévitable des décisions à prendre, l'isolement existentiel (avec l'importance à accorder à la méditation), l'absence de sens (par rapport à la notion de futilité).