



**HAL**  
open science

# Le mythe du leadership et les approches fonctionnalistes. Au-delà de l'impératif héroïque

Sylvain Luc

► **To cite this version:**

Sylvain Luc. Le mythe du leadership et les approches fonctionnalistes. Au-delà de l'impératif héroïque. 2017. hal-01536005

**HAL Id: hal-01536005**

**<https://hal.science/hal-01536005>**

Preprint submitted on 9 Jun 2017

**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.

# Le mythe du leadership et les approches fonctionnalistes. Au-delà de l'impératif héroïque

Sylvain Luc<sup>1</sup>  
Département des relations industrielles  
Université Laval

*« Je ne suis pas un héros  
Mes faux pas me collent la peau  
Je ne suis pas un héros  
Faut pas croire ce que disent les journaux »*  
Daniel Ballavoine, 1980

## Résumé

Dans ce chapitre, nous proposons un regard critique sur les approches fonctionnalistes du leadership. Après avoir présenté les principaux travaux issus de cette approche dominante au sein des littératures scientifique et professionnelle, nous mettons en exergue les différentes limites inhérentes à ces études ainsi que leur manque d'utilité pragmatique. Ces limites étant déjà actées dans la littérature depuis un certain nombre d'années, nous nous interrogeons sur les raisons du succès de ces approches et de leur survivance en milieu professionnel. En particulier, nous soulignons que ces approches renforcent une vision héroïque du leadership naturellement séduisante et dont l'origine est à trouver dans les mythes fondateurs du management contemporain. Nous présentons les effets pervers d'une telle conception et invitons à repenser le leadership afin de dépasser cet impératif héroïque.

## 1. Le leadership : un phénomène ambigu et ambivalent.

À l'instar de mots comme démocratie, amour, paix, joie, bonheur, mais aussi horreur, drame, terreur, autoritarisme, la notion de leadership échappe à une définition univoque<sup>2</sup>. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs souligné la pléthore de définitions du concept<sup>3</sup> ainsi que toute l'ambiguïté qui règne autour de son interprétation (ex. : Stogdill, 1974 ; Pfeffer, 1977 ; Rost, 1991 ; Dubrin, 2000 ; Nienaber, 2010).

---

<sup>1</sup> Je tiens à remercier mon collègue Olivier Germain (ESG-UQAM) pour sa contribution (même involontaire) à l'évolution et au développement de cet essai.

<sup>2</sup> Nous avons d'ailleurs choisi volontairement de ne pas formuler d'emblée une définition du concept, et ce, afin de laisser place chez le lecteur à sa connaissance intuitive du leadership. Nous revenons dans la conclusion sur les raisons de ce choix.

<sup>3</sup> Quand ces définitions existent. En effet, Alvesson et Spicer (2012) ont souligné que près de deux tiers des articles scientifiques traitant du leadership n'offrent même pas de définition du concept.

Pourtant, force est de constater que ce manque de clarté n'empêche pas l'usage du terme. Au vu de sa popularité dans les milieux professionnels et politiques, sa diffusion dans la presse et les médias, il semblerait que nous en ayons une compréhension intuitive partagée. Sans nul doute, cette notion de leadership renvoie à une réalité universelle dont notre outillage langagier semble bien en peine d'en préciser le sens exact,<sup>4</sup> mais qui pourtant n'est pas sans influence. De ce constat, le leadership peut être considéré comme ce que la philosophie platonicienne nomme une *idée* (Western, 2013) ou encore, pour reprendre la nomenclature de la psychologie analytique de C.G. Jung (1964), un *archétype*, une préforme vide de l'inconscient collectif (patrimoine psychique universel) qui, une fois activée par la rencontre avec le monde extérieur, structure les images mentales et les comportements individuels et organise la vie instinctive et spirituelle (LUC, 2011). Considéré sous cet angle, la connaissance du leadership ne peut se déduire que de l'expérience que l'on en a, ce qui dès lors amène à considérer le leadership comme *phénomène* dont la pensée ne peut se saisir qu' a posteriori

Le rapport affectif que nous entretenons vis-à-vis de ce phénomène est ambivalent. Depuis notre tendre enfance, nous sommes amenés à vivre l'expérience du leadership<sup>5</sup> et à rencontrer ses diverses représentations. Il nous arrive d'éprouver irrésistiblement le désir d'être dirigé (par exemple lorsque nous faisons face à une situation d'incertitude élevée, source d'anxiété) tout comme nous succombons au désir de diriger (par exemple lorsque nous souhaitons manifester notre autonomie, notre volonté ou souhaitons prendre le contrôle d'une situation). Inversement, il nous arrive d'éprouver une crainte d'être dirigés, tout comme l'idée de diriger peut nous rendre anxieux. Nous désirons être choyés, rassurés, guidés tout autant que nous avons peur de perdre notre autonomie, notre liberté, notre individualité. Nous acceptons de nous laisser guider et nous craignons tout à la fois d'être contraints de subir un pouvoir coercitif. De même, nous éprouvons autant de fascination vis-à-vis de certains leaders que nous éprouvons de crainte vis-à-vis d'autres et parfois cette ambivalence se manifeste vis-à-vis des mêmes personnes en position de leadership ; nous éprouvons de l'admiration pour certains leaders et, pour autant, nous pouvons les craindre. Certains nous fascinent au point où nous les élevons au rang de modèle idéal et, quelques mois ou années plus tard, nous les déconstruisons voire nous les ridiculisons. Inversement, nous pouvons progressivement ou brutalement aduler une personne que nous estimions auparavant à peine digne d'intérêt. Notre expérience du leadership n'est évidemment pas neutre, elle nous façonne et nous transforme. Elle joue du désir et de la crainte ; les manifestations du leadership, ses représentations, ses formes idéelles se transforment au fur et à mesure de nos expériences et naturellement, selon les contextes, les époques, les situations et les vécus de chacun.

Considéré comme prédisposition partagée, le leadership devient une affaire collective par essence. Sa mise en œuvre naît toujours d'un compromis entre des individus désirant se soumettre et des individus désirant diriger et dominer. Ce compromis se manifeste dans la création de rôles voire de statuts sociaux (sous une dichotomie leaders-suiveurs par exemple),

---

<sup>4</sup> Il est intéressant de noter que ce mot anglo-saxon a échappé au phénomène de francisation et a été importé tel quel dans la littérature francophone ; le mot possède d'ailleurs son entrée dans les dictionnaires de langue française.

<sup>5</sup> Une des premières est évidemment l'expérience de l'autorité parentale.

de structures sociales hiérarchisées et légitimées, qui au final, influencent le processus de construction identitaire de tout un chacun. Toutefois, en raison de cette ambivalence, le leadership demeure toujours une idée avec laquelle nous avons à nous confronter et que nous redéfinissons perpétuellement. En ce sens, le leadership pourrait se définir comme une *conséquence* (ou un *effet*) variable selon les individus impliqués et issu d'un *processus dynamique d'influences psychosociales* (Western, 2013, p. 36) – dynamique sous-entendant que ses manifestations varient au fil du temps et ne peuvent se limiter à un ensemble d'éléments stabilisés et identifiés. Dans cette perspective, le leadership n'est donc pas le résultat de l'influence d'un seul homme, le leader, mais bien l'issue temporaire et incertaine d'une dynamique collective mobilisant un ensemble de facteurs environnementaux, culturels, idiosyncrasiques, symboliques, etc. qui échappent à notre conscience. Et pourtant...

## 2. Les approches fonctionnalistes : quelques fondamentaux

Cette perspective processuelle, par essence dynamique et collective du leadership – relativement évidente lorsque nous mettons ce processus en résonance avec notre expérience individuelle – et le potentiel qu'elle pourrait amener à la compréhension du phénomène semblent avoir longtemps été négligés ou à tout le moins sous-estimés dans la littérature managériale. En effet, l'approche dominante dans les recherches en management et la littérature professionnelle envisage généralement le leadership comme la résultante de l'influence d'un individu en particulier, le leader, et place ce dernier comme l'initiateur et le responsable du processus. De plus, d'un point de vue ontologique, cette approche dominante considère le leadership comme objet réifié, donné, extérieur à l'individu qui l'étudie, et mesurable avec les outils adéquats (Alvesson et Spicer, 2012). D'un point de vue épistémologique, il s'en suit qu'il peut être étudié de manière objective et scientifique au sens popperien du terme. Ainsi, elle présuppose qu'il est possible de déterminer les variables qui influencent positivement (ou négativement) le leadership et qui permettent d'augmenter la performance organisationnelle par la mobilisation et l'engagement des ressources humaines, le Graal de la GRH depuis l'avènement de la société postfordiste. En somme, le leadership est «rationalisable». Par extension, il pourrait en découler des pratiques de leadership, des modalités opérationnelles et prescriptives qui favoriseraient son exercice et son efficacité. La performance de l'organisation en dépendrait. Pour résumer simplement, les approches fonctionnalistes, envisagent le leadership comme un fonction de gestion visant à accroître la performance organisationnelle et son efficacité peut être expliquée au départ de variables identifiables et maîtrisables.

Sans être exhaustif sur les différents auteurs et en essayant d'être le plus synthétique possible, nous pouvons classer les approches fonctionnalistes selon trois grandes catégories au regard de leur centre d'intérêt principal : les théories individuelles (centrées sur les leaders), les théories

de la contingence (centrées sur les contextes) et les théories centrées sur les suiveurs<sup>6</sup>. Nous proposons de présenter ci-dessous les travaux les plus influents, voire paradigmatiques, et qui se retrouvent généralement exposés dans les cursus de formation au leadership en milieu universitaire ou professionnel. Nous sommes évidemment conscients de la virtualité de ces catégories ; plusieurs travaux peuvent être considérés comme à cheval sur plusieurs d'entre elles. Nous avons ici tenté de faire preuve de pragmatisme pédagogique, ce qui nous amène naturellement à adopter une perspective quelque peu simplificatrice.

## 2.1. Les théories individuelles

Sans conteste, les approches orientées autour des caractéristiques du leader sont de loin les plus abondantes dans la littérature. Elles peuvent être regroupées en trois catégories : l'approche par les traits, l'approche par les comportements et l'approche par les compétences.

### L'approche par les traits

Les premières recherches systématiques remontent au début du 20<sup>e</sup> siècle et visaient à tenter de mettre au jour les qualités innées et les traits de personnalités qui différencieraient les leaders des suiveurs (Bass, 1990 ; Northouse, 2016). Bien que l'intention originelle de ces études soit de déterminer des caractéristiques universelles, la plupart des auteurs se sont par la suite accordés sur l'idée que les traits nécessaires au développement du leadership dépendaient des situations dans lesquelles ce dernier devait s'exercer. Au départ fondées sur l'étude des « grands hommes » de l'histoire politique, sociale ou militaire, tels Alexandre Le Grand, Abraham Lincoln, Gandhi et d'autres encore, ces recherches ont mis en évidence un ensemble de caractéristiques qui auraient un effet positif sur la performance du leadership tels le charisme, la vision, le courage, la détermination, l'intelligence, l'ouverture d'esprit, la sociabilité, l'extraversion, etc. (cf. p.ex. Stogdill, 1948, 1974 ; Mann, 1959 ; Kets de Vries, 1994).

Progressivement délaissée à partir des années 70 au profit d'autres approches, l'approche par les traits connut un vif regain d'intérêt de la part de la communauté des chercheurs vers le milieu des années 80. En particulier, l'aspect *charismatique* du leader est de nouveau mis à l'avant-plan et identifié comme composante essentielle du leadership. Nous assistons alors à un florilège d'ouvrages tentant de définir les composantes du charisme chez les leaders et son influence dans l'exercice du leadership (p.ex. Bennis et Nanus, 1985 ; Zaleznik, 1989 ; Tichy et Devanna, 1986 ; Nadler et Tushman, 1989 ; Bryman, 1992). Cette notion de *leadership charismatique* vient alors se mélanger, voire se confondre avec celle du *leadership transformationnel* – concept popularisé par le sociologue James MacGregor Burns (1978) –, que l'on pourrait définir comme un leadership inspirant, suscitant l'engagement et la mobilisation et fondé sur la capacité d'un leader à combler les besoins intrinsèques de ses suiveurs<sup>7</sup>. Le charisme est alors vu comme la clef du leadership et, progressivement la conception wébérienne définissant le charisme comme une capacité d'influence naturelle du leader

---

<sup>6</sup> Le mot suiveur est la traduction du terme "follower" en anglais. Nous sommes conscients que ce terme revêt dans une certaine mesure un caractère péjoratif. Toutefois, nous avons préféré garder ce terme propre aux théories du leadership.

<sup>7</sup> En opposition au *leadership transactionnel* qui vise essentiellement à motiver les individus en satisfaisant les besoins extrinsèques des suiveurs.

(Weber, 1971), s'efface au profit d'une approche plus fonctionnaliste, présentant le charisme comme un trait de personnalité pouvant se développer et s'apprendre (p. ex. Antonakis et coll., 2011, 2012). Depuis ce retour en force et jusqu'à nos jours, l'approche par les traits domine la littérature scientifique (Barling, 2014, p.5). Notons également que depuis le début du siècle, cette approche par les traits s'est enrichie de recherches en génétique tentant de déterminer la part d'inné et son influence sur le développement du leadership des individus (p.ex. Johnson et coll., 1998 ; Arvey et coll., 2006 ; Chatuverdi et coll., 2011, De Neve et coll., 2013).

### L'approche par les comportements

Toujours dans cette quête d'universalité, la perspective comportementaliste, développée peu après la fin de la Seconde Guerre mondiale, se positionne en contrepoint aux approches par les traits et suggère que l'efficacité du leadership ne dépendrait pas des caractéristiques idiosyncrasiques d'un leader, mais plutôt de ce qu'il « fait ». Si dès 1938, Kurt Lewin et Ronald Lippitt (1938) avaient déjà mis en évidence les effets de différents styles de direction sur la dynamique de groupe, cette théorie comportementale du leadership prit réellement son essor à la suite de deux études de grande ampleur : les études de l'Ohio State University (p.ex. Fleishman, 1953) et les études de la Michigan State University (p.ex. Kahn, 1956). Sans évoquer toutes les subtilités et les détails méthodologiques de ces différentes études<sup>8</sup>, nous pouvons résumer leurs apports assez succinctement. Selon ces recherches, les leaders adoptent deux types de comportements qui peuvent être classés selon deux continuums indépendants. Le premier (*comportement orienté autour de la relation*) définit le comportement du leader au regard de son degré d'implication dans les relations humaines avec ses subordonnés. Le second (*comportement orienté autour de la tâche*) s'attache à caractériser le comportement du leader autour de la performance des tâches de production, c'est-à-dire son degré d'investissement dans l'atteinte des résultats. La manière dont les leaders combinent ces deux types de comportements pour influencer efficacement leurs subordonnés constitue le cœur des approches comportementales.

Dans la lignée de ces deux grandes études, Blake et Mouton (p.ex. 1964) ont développé un modèle pratique croisant ces deux continuums qu'ils ont chacun échelonnés en 9 niveaux. Leur grille, devenue rapidement célèbre en raison de son haut degré de simplicité, permet ainsi de dégager 81 combinaisons possibles de leadership variant autour de cinq grands styles (anémique, club social, intermédiaire, autocratique, démocratique).

De manière générale, même si d'aucuns sous-entendent que le style démocratique – c'est-à-dire celui se situant au croisement des échelons les plus élevés des deux continuums – constitue le style de leadership le plus souhaitable (p.ex. Blake et McCaense, 1991), l'approche par les comportements est plus descriptive que prescriptive. Toutefois, elle a permis d'alimenter le développement des perspectives situationnelles (cf. infra) qui figurent de nos jours au palmarès des approches les plus enseignées au sein des cursus professionnels en leadership organisationnel (Northouse, 2016).

### L'approche par les compétences

Tout comme l'approche par les comportements, les tenants de l'approche par les compétences proposent de rompre avec l'idée que le leadership dépend de caractéristiques personnelles du

---

<sup>8</sup> Voir à ce propos Bergeron (1979) pour plus de précisions.

leader en défendant l'idée que les leaders « efficaces » possèdent un ensemble de compétences acquises tout au long de leur parcours. L'hypothèse centrale de ces travaux est donc de considérer qu'il est possible d'apprendre et de développer des habiletés propres à l'exercice du leadership.

Par exemple, dans son article fondateur, Katz (1955) met en exergue que l'exercice du leadership dépend à la fois des compétences techniques (capacité d'analyse, connaissance et maîtrise des techniques du champ d'expertise ...), humaines (capacité d'écoute et de compréhension des besoins des autres, capacité à saisir les motivations des subordonnés...) et conceptuelles (capacité d'abstraction et de développement d'idées ...) du leader. Pour Katz, les leaders doivent posséder ces trois habiletés qui, cependant, peuvent varier en importance selon les niveaux hiérarchiques.

Vers la fin des années 90, l'approche par les compétences fut également reprise et complexifiée par Mumford et coll. (2000). Leur modèle, qui pourrait tout aussi bien être classé dans les approches situationnelles, propose l'intégration de relations d'interdépendances entre cinq composantes influençant l'efficacité du leadership : certains attributs propres aux leaders (certaines aptitudes cognitives, la motivation, la personnalité), des compétences cruciales (capacité à résoudre des problèmes, capacité de compréhension des réalités sociales, connaissances), les expériences professionnelles du leader et des influences environnementales internes (technologie, expertises, subordonnés) et externes (environnement social, politique, crises ..).

Alimentée par la popularisation du concept d'intelligence émotionnelle (p.ex. Goleman, 1998) et son intérêt dans le développement de ce que l'on appelle les « compétences douces », les fameuses *soft skills*, l'approche par les compétences a contribué significativement à l'essor de l'industrie très lucrative de la formation et du développement du leadership (Western, 2013). Pour autant, comme le soulignent plusieurs auteurs (p.ex. Loan-Clarke, 1996 ; Grugulis, 1997, 2000 ; Bolden et Gosling, 2006), en raison de l'universalisme qui la sous-tend, la pertinence de ses prescriptions est loin d'être avérée.

## 2.2. Les théories de la contingence

Les théories fondées sur la contingence partent du principe qu'il est illusoire de mettre au jour un ensemble de caractéristiques et de compétences universelles qui pourraient être déclinables en tout temps et en tout lieu. Puisque les organisations évoluent dans des environnements spécifiques et variés, qu'elles possèdent leur histoire et leur culture propres, le leadership se doit d'être avant tout considéré comme un exercice *situé*, c'est-à-dire influencé par un ensemble de variables contextuelles spécifiques. Parmi les théories fonctionnalistes les plus célèbres et les plus populaires (au regard de leur occurrence dans les manuels de gestion et les formations professionnelles), nous pouvons pointer la théorie de la contingence de Fiedler (1967, 1978), la théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard (1969) et l'arbre décisionnel de Vroom-Yetton-Jago (Vroom et Yetton, 1973 ; Vroom et Jago, 1988). Le principe général qui sous-tend ces différents modèles théoriques est qu'il est possible de déterminer le

style de leadership le plus approprié dans une situation donnée, caractérisée par un ensemble de variables identifiables.

La théorie de la contingence de Fiedler, agglomère au sein d'un indicateur un ensemble de variables situationnelles tels les caractéristiques de la tâche à exécuter, le niveau de pouvoir du leader et la qualité des relations humaines entre le leader et les suiveurs. En fonction du niveau de cet indicateur, le modèle de Fiedler suggère l'adoption d'un comportement mettant l'emphase sur la tâche à accomplir ou sur les relations.

La théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard, un peu plus complexe, propose dans un premier temps de déterminer le niveau de compétence et de motivation des suiveurs et par suite d'adopter un style de comportement qui permettrait de compenser des manquements dans l'une ou l'autre, voire l'une et l'autre de ces dimensions. Partant, le leader aurait le choix entre 4 styles de leadership : la persuasion (motivation faible et compétence faible), la délégation (compétence élevée et motivation élevée), la direction (motivation élevée, mais compétence faible) ou la participation (compétence élevée, mais motivation faible). Ce modèle qui, précisons-le, est commercialisé et breveté, a été revisité à plusieurs reprises tout en gardant cette idée que les styles de leadership dépendent du niveau d'engagement et de compétences des suiveurs (Blanchard 1985 ; Blanchard et coll., 2013).

Le modèle décisionnel de Vroom-Yetton-Jago, propose quant à lui de déterminer le niveau d'intégration des suiveurs dans le processus de prise de décision en fonction des besoins en matière de coopération. Le leader est invité à adopter un style de prise de décision parmi cinq, allant de l'autocratique au totalement participatif, en fonction des caractéristiques de la situation qui peut-être appréhendée au départ d'un questionnaire en cascade et représenté sous la forme d'un arbre décisionnel. Ce dernier propose au gestionnaire de s'interroger entre autres sur les caractéristiques du problème à résoudre, son niveau de connaissance et d'expertise, la qualité du climat organisationnel, le niveau d'adhésion des membres aux objectifs organisationnels...

Ces approches par la contingence, en caractérisant les situations en fonction de deux voire trois facteurs identifiables et mesurables, apparaissent évidemment très réductrices ; elles évacuent la complexité et la variété des situations organisationnelles (Western, 2013), ce qui rend l'efficacité de leur application plutôt hasardeuse. De plus ailleurs, les prescriptions proposées reposent essentiellement sur le bon sens et l'intuition et non sur des études empiriques solides (Graeff, 1997). Par exemple, en ce qui concerne les théories du leadership situationnel d'Hersey et Blanchard, Vecchio et ses collègues, peut-être agacés par l'aspect commercial du modèle et son réductionnisme manifeste, ont démontré à plusieurs reprises l'invalidité de ses prescriptions et leur faible utilité (p.ex. Vecchio, 1987 ; Fernandez et Vecchio, 1997, Vecchio et coll., 2006 , Thompson et Vecchio, 2009).

## 2.2. Les approches centrées sur les suiveurs

La plupart des approches fonctionnalistes présentées ci-dessous, bien que considérant dans une certaine mesure le rôle des suiveurs dans le leadership, s'inscrivent dans une longue tradition d'études où l'emphase est essentiellement portée sur la découverte des caractéristiques et des comportements adoptés ou à adopter par le leader et qui favoriseraient un leadership

performant<sup>9</sup>. Même si les théories de la contingence laissent sous-entendre que l'efficacité de l'exercice du leadership varie en fonction de certaines caractéristiques des suiveurs, ces dernières sont envisagées de manière réductrice (motivation, compétences) et continuent d'attribuer aux suiveurs un rôle relativement passif dans l'exercice du leadership. De plus, elles considèrent les suiveurs comme un ensemble homogène d'individus qui régiraient de manière indifférenciée face au comportement du leader.

Convaincus que l'étude du leadership ne peut faire l'économie d'une réflexion approfondie sur les suiveurs, les partisans de l'approche *follower-centric* cherchent à déterminer l'importance et l'influence de caractéristiques chez les suiveurs sur l'exercice et la performance du leadership.

### Les approches par les traits et les comportements

Dans cet effort, plusieurs chercheurs se sont attachés à déterminer les traits, caractéristiques et comportements des suiveurs susceptibles d'influencer l'exercice du leadership. La plupart de ces études débouchent sur des typologies (Uhl-Bien et coll., 2014).

Parmi les travaux pionniers au sein de ces approches et visant à « déshomogénéiser » les suiveurs, nous retrouvons les typologies de Zaleznik (1965) et de Kelley (1988), qui s'intéressent à la nature des rapports qu'entretiennent les subordonnés à la hiérarchie. Ces classifications, dont l'absence de fondements empiriques est criante, ont pour ambition d'aider les managers à mieux comprendre leurs subordonnés et, par conséquent, de mieux les gérer. Empruntant aux travaux de l'école psychanalytique freudienne, la typologie de Zaleznik propose de distinguer les suiveurs selon leur degré de soumission (ou de domination) vis-à-vis de leur supérieur hiérarchique et leur degré d'implication (actif vs passif) dans la relation avec ce dernier. En fin de compte, Zaleznik propose de classer les subordonnés selon quatre catégories : les impulsifs (dominants-actifs), les compulsifs (dominants-passifs), les retirés (soumis-passifs) et les masochistes (soumis-actifs). La typologie de Kelley propose quant à elle une classification des suiveurs en gardant l'axe actif-passif et en le croisant avec un axe représentant le degré d'indépendance du suiveur par rapport au leader (pensée critique indépendante vs pensée non critique dépendante). Kelley suggère que les subordonnés peuvent se classer selon cinq catégories : les *aliénés* (indépendants-passifs), les *exemplaires* (indépendants-actifs), les *passifs* (dépendants-passifs), les *conformistes* (dépendants-actifs), les *pragmatiques* (au centre des quatre quadrants). Kelley, convaincu que les meilleurs suiveurs sont des subordonnés engagés et capables d'exposer courageusement leur point de vue, invite les gestionnaires à transformer leurs subordonnés en « *subordonnés exemplaires* ».

### Les approches par les préférences

Au-delà des traits et des caractéristiques individuelles, plusieurs chercheurs se sont centrés sur les préférences des suiveurs en termes de style de leadership.

Partant du constat, plutôt évident, que nous entretenons tous des rapports différents au leadership, nous devrions nécessairement avoir des préférences différentes quant au style de

---

<sup>9</sup> Notons tout de même que l'influence des suiveurs sur le comportement du leader avait déjà été mise en exergue dans les travaux précurseurs de Mary Parker Follet (1927, 1949) qui déconstruisait l'idée alors dominante (et taylorienne) que les subordonnés subissent passivement les ordres de leur supérieur hiérarchique et que l'efficacité du leadership dépendait de la capacité de ces derniers à dominer ses subalternes. Développant l'idée du "diriger avec", selon elle, le succès du leadership dépendait de la qualité de la relation entre gestionnaire et subordonnés et de l'équilibre des rapports de forces qui pourrait en émerger (Uhl-Bien et al., 2014).

leadership adopté par les leaders. Par exemple, suite à une étude réalisée auprès d'un échantillon de 267 étudiants de l'Université du Maryland (USA), Erhart et Klein (2001) montrent que 50% des personnes interrogées préféreraient travailler avec un leader orienté autour de la relation, 30% avec un leader charismatique et 20% avec un leader orienté autour de la tâche. L'étude va évidemment plus loin et tente de déterminer les variables personnelles (valeurs, motivations, besoins ...) qui influencent directement ces préférences. Partant, les auteurs concluent que les individus qui attribuent une grande importance à être impliqué dans les processus décisionnels (haut degré de participation et d'engagement) et ceux qui éprouvent peu de besoins de sécurité et de stabilité d'emploi préfèrent collaborer avec des leaders charismatiques. Par ailleurs, les individus qui ont des besoins élevés de sécurité et de stabilité d'emploi ont une tendance à privilégier un leadership orienté autour de la tâche, alors que les individus qui accordent une grande importance aux récompenses tangibles qu'ils recevraient pour le travail accompli (primes, salaires, etc.) sont plus attirés par un leadership orienté autour des relations.

Plus récemment, cherchant cette fois à déterminer l'influence des traits de personnalité des suiveurs sur leurs préférences en matière de style de leadership, Felfe et Schyns (2010), à l'aide du célèbre test psychométrique « Big Five », ont montré que les dimensions agréabilité et extraversion étaient fortement corrélées à une préférence pour le style transformationnel.

Enfin, nous pouvons également citer les travaux de Schoel et de ses collègues (2011) sur l'influence du contexte sur les préférences des suiveurs, et ce, en fonction de certaines de leurs caractéristiques personnelles. Ces recherches ont mis en évidence que dans des contextes faiblement incertains, les suiveurs auront en moyenne une préférence pour des leaders démocratiques. En revanche, dans des contextes plutôt incertains, les suiveurs obtenant un faible niveau de stabilité de leur amour propre (c'est-à-dire variant en fonction des rétroactions provenant d'autres personnes) préféreront un style de leadership autocratique et les suiveurs ayant un haut niveau de confiance en eux, préféreront un style de leadership démocratique.

Malgré l'ancrage empirique de ces travaux, et l'intérêt qu'ils pourraient apporter à l'étude du leadership, il s'agit néanmoins d'être précautionneux lorsque nous souhaitons en retirer quelque prescription que ce soit. En particulier parce que ces travaux partent généralement de la supposition qu'une adéquation entre le style de leadership adopté par le leader et les préférences des suiveurs aurait des effets positifs sur la performance. Cette hypothèse est évidemment loin d'avoir été éprouvée et les liens entre préférences et performance sont loin d'être aussi évidents.

### Les approches relationnelles

Malgré tout, bien qu'elles tentent de mettre le rôle des suiveurs en évidence, les approches précédentes restent cloisonnées à une vision relativement statique de ces derniers. Conscients que les dynamiques relationnelles revêtent une grande importance et qu'elles évoluent avec le temps, les tenants des approches relationnelles envisagent plutôt le leadership comme un processus d'influences mutuelles entre leader et suiveurs. Dans une perspective fonctionnaliste, l'enjeu est donc de déterminer les variables qui influencent positivement la qualité de ces relations et la performance du processus de leadership. Parmi les théories les plus célèbres, nous pouvons pointer la théorie LMX (*Leader-Member Exchange Theory*).

Aux fondements de cette théorie, nous retrouvons les travaux de Fred Dansereau et de ses collègues (1975) qui s'intéressent à la nature des relations verticales entre le leader et chacun de ses subordonnés. La relation qu'entretient un leader avec son équipe, ou son unité, est alors considérée comme un ensemble de dyades verticales. Il existe autant de dyades que de subordonnés et chacune d'entre elles possède des caractéristiques propres. Au départ d'une étude longitudinale réalisée auprès de 60 managers en milieu universitaire, ces chercheurs concluent que l'on peut regrouper l'ensemble des échanges dyadiques selon deux grandes catégories de relations et qui conduisent à la création de deux groupes de suiveurs : celles fondées sur une extension et une négociation des rôles et responsabilités de chacun (le *in-group*), et celles fondées sur les prescriptions du contrat de travail formel et de la description de fonction (le *out-group*). L'appartenance à un groupe peut varier au fil du temps. Lorsqu'un individu souhaite négocier son rôle et ses responsabilités au sein de l'équipe avec son leader, c'est-à-dire lorsqu'il est prêt à s'investir dans des tâches qui se situent en dehors du cadre des fonctions prescrites, il devient membre du *in-group* et le leader lui octroie plus de considération et de confiance. Par exemple l'individu aura accès à plus d'informations, de ressources ou encore recevra plus de pouvoir de décision et de marge de manœuvre. Au fur et à mesure des échanges dyadiques, les membres du *in-group* sont perçus par le leader comme étant plus fiables, plus engagés et plus communicatifs que les membres du *out-group* (Northouse, 2014, pp. 140-141).

Suite à ces travaux, plusieurs chercheurs ont tenté (et tentent toujours), de déterminer les effets bénéfiques potentiels sur la performance organisationnelle de la qualité des échanges entre leaders et suiveurs. Plusieurs études ont alors mis en évidence les effets bénéfiques sur la carrière et les promotions des employés du *in-group*, leur engagement (p. ex. :Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Nahrgang et coll., 2007) et leur créativité (Atwater et Carmeli, 2009). Avec ces recherches ultérieures aux travaux fondateurs de Dansereau et de ses collègues, la théorie LMX s'inscrit alors pleinement dans une perspective fonctionnaliste. En particulier, elle vient nourrir l'idée d'une « fabrication du leadership » (Leadership making) où le leader, invité à construire des échanges de qualité (High-quality exchanges) avec tous ses subordonnés, est en mesure de développer progressivement un leadership performant (Graen et Uhl-Bien, 1991, 1995)<sup>10</sup>.

Si cette théorie reconnaît l'importance des relations entre leaders et suiveurs sur le processus de leadership, dans sa déclinaison prescriptive, elle n'en reste pas moins une théorie centrée sur le leader puisqu'elle donne à ce dernier le rôle d'initiateur et de garant de la construction de relations de « haute qualité » (Uhl-Bien et coll., 2014). Plusieurs critiques ont d'ailleurs déjà été émises sur cette théorie (cf. Northouse, 2014, p.158). La première, la théorie LMX peut amener le leader, inconsciemment peut-être, à favoriser des échanges avec les subordonnés du « *in-group* » et, dès lors, de contribuer au développement d'un sentiment d'iniquité et d'injustice auprès des membres du *out-group*. Partant, ces derniers pourraient, par exemple, être moins enclins à collaborer et à s'investir dans l'organisation, miner le climat organisationnel ou encore adopter des comportements contre-productifs. La deuxième critique que l'on peut adresser aux théories LMX, c'est qu'elles accordent finalement peu d'importance à d'autres variables

---

<sup>10</sup> Notons qu'à l'instar de nombres d'approches fonctionnalistes, les prescriptions proposées restent bien souvent floues et larges. Si dans le cadre de la théorie LMX, le leader est invité à développer des relations de "haute qualité" qui favoriseraient le respect, la collaboration et l'engagement des subordonnés, les prescriptions ne donnent aucune méthode concrète pour y arriver.

contextuelles qui pourraient influencer la qualité des relations entre leaders et suiveurs (contexte de restructuration, de croissance, milieu syndiqué ou non, etc.).

### 3. Limites des approches fonctionnalistes

... ainsi donc, depuis plusieurs décennies, les approches fonctionnalistes sur le leadership dominent les littératures scientifiques et professionnelles et viennent nourrir un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines. Que ce soient des tests psychométriques utilisés lors de recrutement et visant à mettre en évidence des traits et caractéristiques propres aux leaders, des guides d'évaluation des compétences au leadership (comme certains volets de l'évaluation à 360° par exemple), de formations professionnelles données par des entreprises spécialisées, de questionnaires de développement des compétences au leadership, d'activités de consolidation d'équipes..., ces approches ont permis le développement d'un attirail d'outils et de mesures censées épauler la gestion des ressources humaines et le management dans le développement d'une organisation engagée, mobilisée et performante.

Pour autant, les approches que nous avons décrites ci-dessus ne sont pas sans limites. Après une analyse rigoureuse des prescriptions proposées et des résultats empiriques des études qui les sous-tendent, nous pouvons conclure rapidement que ces approches sont loin d'avoir atteint le fantasme qui les anime, à savoir déterminer l'ensemble des variables assurant un leadership performant et d'en déduire les recettes à suivre en vue d'atteindre la performance organisationnelle. De nombreuses confusions entourent le concept et il faut reconnaître que l'ensemble des variables intervenant dans le processus de leadership est loin d'être identifiable. De plus, bien souvent la validité scientifique des études empiriques est relativement faible et se cantonne bien souvent au cadre restreint de l'échantillon étudié. En effet, dans bien des cas, l'échantillon de population n'est pas représentatif et quand il l'est, il s'accorde généralement à un type de population spécifique (un corps de métier, une région, un pays, une organisation), ce qui laisse bien souvent peu de chance à la généralisation des résultats. Toutefois, au regard des recherches positivistes en sciences sociales, un tel constat est relativement facile, puisque peu d'études atteignent de tels critères de scientificité. Les chercheurs sont bien obligés de se contenter des données qu'ils sont en mesure de collecter. Cela fait partie de l'effort de recherche que d'émettre des résultats, ne fut-ce que partiels, limités et provisoires. Il n'est donc en rien étonnant que les résultats au sein du corpus de recherches en leadership soient contradictoires. Comme le signalent Alvesson et Spicer (2012, p. 371), ce constat n'a évidemment pas échappé à plusieurs chercheurs de ce paradigme fonctionnaliste qui, dès la fin des années 70, n'ont eu cesse d'émettre des doutes sur la validité des résultats de recherche et sur l'intérêt de leurs prescriptions (p.ex. : Sashkin et Garland, 1979; Yukl, 1989). Alvesson et Spicer (ibid) pointent également d'autres limites importantes au paradigme fonctionnaliste et soulevées par plusieurs chercheurs inscrits au sein du paradigme critique. Par exemple, les études fonctionnalistes présupposent que le leadership est un phénomène distinct et identifiable parmi d'autres phénomènes sociaux et possédant une cohérence propre. Or, il apparaît dans les faits que le phénomène renvoie dans la littérature à des conceptions différentes, des définitions plurivoques et réfère à un ensemble indissociable d'activités en apparence indépendantes (p.ex. : Alvesson et Sveningsson, 2003; Bresnen, 1995; Carroll et Levey, 2008) ; ce qui poussa d'ailleurs d'aucuns à classer le leadership comme un concept sans

aucune viabilité scientifique (Calder, 1977). Ensuite, le réductionnisme fonctionnaliste, en considérant que le leadership peut-être épinglé et mesuré amène les chercheurs à se focaliser sur les effets des variables plutôt que sur la nature du leadership en soi (Wood, 2005). Enfin, Alvesson et Spicer soulignent que les approches fonctionnalistes font fi des variations de sens et de significations que le concept de leadership peut revêtir selon les situations et les contextes locaux et, dès lors, ce qui pourrait être considéré comme du leadership dans une situation donnée pourrait ne pas l'être dans une autre situation (cf. p.ex. : Kelly, 2008).

*Mais alors... pourquoi un tel succès ?*

## 4. Darwinisme social, leadership et impératif héroïque : aux fondements du management contemporain

### 4.1. Le leadership, ce « manque » du management.

Pour bien comprendre l'origine du succès des approches fonctionnalistes du leadership, il s'agit peut-être (enfin) de retracer l'émergence de l'intérêt pour le leadership au sein de l'évolution de la pensée managériale. Et pour ce faire, peut-être s'agit-il de se poser en premier lieu la question de la distinction entre « management » et « leadership », ou plus précisément, sur les motivations qui ont amené à cette distinction.

Le lecteur l'aura certainement remarqué, les prescriptions des approches fonctionnalistes ont pour public cible le manager. Par leur effort de rationalisation du phénomène de leadership, en particulier en se focalisant essentiellement sur le leader, elles tentent de trouver les prescriptions utiles permettant au manager de devenir capable de susciter l'engagement et la mobilisation de ses subordonnés et partant, d'accroître la performance organisationnelle. Une telle perspective présuppose qu'il ne suffit dès lors plus d'être manager, il s'agit (aussi) d'être un leader ; le leadership est ainsi considéré comme « l'autre » du management<sup>11</sup> (Western, 2013), c'est-à-dire ce qu'il n'est pas, mais qui est toutefois indispensable à l'efficacité de son exercice, un « manque » qui invite à le redéfinir.

Il semble que ce manque soit devenu criant au détour des années 80 et s'est amplifié considérablement vers le milieu des années 90, période où l'on a vu exploser la littérature scientifique et professionnelle sur le thème du leadership. Pour Barling, vers 1980 apparaît un changement de paradigme dans les théories du leadership avec l'émergence de théories d'un genre nouveau inspirées par la théorie du leadership transformationnel. Avant ces années, les théories classiques envisageaient le leadership comme étant essentiellement la résultante d'une transaction entre manager et employé, fondée sur les pouvoirs de récompense et de coercition que l'organisation conférait au gestionnaire. Après 1980, cette conception du leadership qui a

---

<sup>11</sup> Cet « autre » du management prend des formes diverses selon les auteurs. Toutefois il semble consensuel de considérer le management comme relevant de notions telles la rationalité, le contrôle, la structure, la stabilité, la bureaucratie alors que le terme leadership renverrait à des notions comme la passion, la vision, l'inspiration, la créativité et la coopération (Western, 2013, pp 33-34).

laissé place à des perspectives théoriques mettant l'accent sur la nature relationnelle, inspirante et éthique du leadership contrastant de la sorte avec le paradigme précédent. Ces perspectives ont progressivement contribué à la constitution d'un corpus d'études aujourd'hui largement dominant (Barling, 2014, p. 4).

Selon Simon Western (2013, pp. 219-223), ce changement de paradigme naît sous l'influence de quatre phénomènes concomitants. Premièrement, les années 1970-1980 constituent l'âge d'or de l'économie japonaise. En croissance rapide, les entreprises de ce pays, en particulier dans le secteur automobile, viennent perturber la domination des entreprises américaines et remettent en question les modalités de production traditionnelles. Le modèle de production hautement collectiviste développé par les Japonais, considéré comme représentatif d'une culture forte du travail en équipe fondée sur les valeurs de loyauté et d'engagement, semble ainsi damner le pion aux approches plus individualistes du management occidental, en particulier les méthodes de leadership axées essentiellement sur la motivation extrinsèque (Ouchi, 1981; Hatch et Cunliffe, 2009). La culture d'entreprise japonaise est alors érigée en modèle d'efficacité et de performance et les praticiens invitent les entreprises américaines et européennes à modifier leur conception du travail et les valeurs associées. Deuxièmement, au-delà de ce débat chez les praticiens, l'on assiste également à une métamorphose de la manière de penser l'organisation, et ce, sous l'influence de chercheurs en anthropologie qui proposent de considérer l'organisation non pas comme une structure de répartition de tâches, mais avant tout comme une culture, comme un ensemble de systèmes de significations partagés par les membres. Dans ce nouveau paradigme, le leadership est envisagé comme un processus d'influence culturelle, capable de modeler la culture organisationnelle et de modifier la manière dont les individus et les équipes vont interagir au sein de l'organisation. Troisièmement, plusieurs consultants et chercheurs-praticiens font le constat d'une modification structurelle des organisations engendrant chez les leaders une difficulté à maintenir un contrôle et une influence fondée sur les principes managériaux qui prévalaient jusqu'alors. Le nombre de niveaux hiérarchiques semble se restreindre et l'on assiste progressivement à la disparition de la bureaucratie wébérienne. Les travailleurs deviennent de plus en plus spécialisés et cette expertise leur amène une plus grande autonomie au travail. Les entreprises de plus en plus globalisées, il devient difficile pour le management de pouvoir gérer des rencontres en face à face avec les employés. En définitive, il s'en suit que le pouvoir de décision se décentralise et l'enjeu devient la recherche de mécanismes de régulation efficaces qui permettent de maintenir une performance organisationnelle accrue. Plusieurs auteurs à succès et très influents (ex. Deal and Kennedy, 1982; Peters et Waterman, 1982, ; ) sur base de quelques *success stories*, énoncent alors que la clef se trouve, une fois de plus, dans un leader capable de façonner une culture d'excellence. Enfin, quatrièmement, même s'il est difficile de le prouver, Simon Western avance que l'émergence de cette conception transformationnelle du leadership est également inspirée des mouvements sociaux issus de la résurgence du fondamentalisme chrétien, dont le plus représentatif est la « Majorité Morale » (Moral Majority) de Jerry Falwell. Selon Western (2013, p. 129-135), le style visionnaire et évangélique des leaders fondamentalistes et les cultures conformistes au sein de ces mouvements, ont servi (inconsciemment) d'idéaux aux entreprises qui ont alors tenté de les reproduire sous le principe d'*isomorphisme mimétique* tel que décrit par DiMaggio et Powell (1983).

## 4.2. Darwinisme social et impératif héroïque

Cette nécessité de « transformation », de susciter l'inspiration et l'engagement, de revitaliser la « culture organisationnelle », cette dominance de la théorie du leadership transformationnel et des théories relationnelles qui suivirent n'apparaissent pas par « hasard » à cette époque : les années 80 sont aussi le moment où l'on considère que les effets de la mondialisation et des innovations technologiques (en particulier dans le domaine des TIC) se font rudement ressentir au sein des économies occidentales et viennent toucher de plein fouet les grandes entreprises industrielles (ex : Thurik et coll., 2013). Ces dernières font face maintenant à une concurrence étrangère accrue – en provenance entre autres des pays asiatiques – renforcée par la résurgence sur leur marché domestique de petites et moyennes entreprises que l'on croyait jusqu'alors condamnées à disparaître<sup>12</sup>. L'environnement des organisations est alors considéré comme hautement instable et complexe, à haut degré d'incertitude.

Cette concurrence venant de toute part, et parfois même de manière imprévisible, imposa le mythe<sup>13</sup> du *darwinisme social* comme axiome de la pensée managériale : dans cet univers hypercompétitif, seules les meilleures organisations survivront (Bowles, 1997). L'adaptation et le changement deviennent les leitmotifs et, naturellement, c'est au management d'assurer leur réussite en favorisant l'unité d'intérêt par l'entremise de l'adhésion et la mobilisation des membres puisque, dans cette lutte sans merci, c'est l'ensemble des *ressources humaines* qui doit être engagé afin de garantir la survie des organisations. Aux fondements de la pensée managériale et en corollaire à ce mythe du darwinisme social vient donc se greffer un autre mythe fondé sur l'archétype du Héros et faisant du leader l'être providentiel capable d'aider l'organisation à faire face à l'adversité (Bowles, 1997). Mais, dans cette société maintenant post-matérialiste où l'estime de soi, la réalisation de soi et la qualité de vie sont privilégiées au détriment de la sécurité d'emploi et de la satisfaction des besoins de sécurité (Inglehart, 1990), pour satisfaire à cet *impératif héroïque*, ni le traditionnel « command and control » ni le leadership transactionnel fondé sur la satisfaction des besoins extrinsèques des individus ne suffisent. Ainsi, le début des années 80 voit l'apparition d'un discours dominant conférant cette nature héroïque, voire messianique du leadership (cf. p. ex. : Gemmil et Oakley, 1992; Western, 2013). Ce discours, en grande partie porté par des praticiens, des consultants et des chercheurs en études appliquées (ex : Peters et Waterman, 1982) propage l'idée que les leaders efficaces, c'est-à-dire ceux capables de contribuer de manière exceptionnelle à la réussite de l'organisation, sont des individus charismatiques, visionnaires, inspirants et en mesure de transformer profondément l'attitude des suiveurs et la culture organisationnelle...

*Et du « manque », nous glissons vers le fantasme.*

---

<sup>12</sup> Cette résurgence est en partie attribuable à l'avènement des TIC qui ont permis à nombre d'entrepreneurs de diminuer leurs coûts de coordination à distance et ainsi de pouvoir sous-traiter plus facilement la fabrication de leurs produits (Thurik et al. 2013).

<sup>13</sup> Le mot mythe doit être ici compris au sens anthropologique du terme, c'est-à-dire comme un ensemble de croyances et de valeurs qui permettent d'appréhender le sens, l'origine et le devenir de l'action humaine.

### 4.3. La destinée héroïque et la tentation fonctionnaliste

Cette fantasmagorie héroïque est naturellement séduisante. Elle vient réactiver une représentation de l'archétype du Héros qui nous berce d'idéaux depuis notre plus tendre enfance à savoir celle d'un être puissant ou à advenir capable de surmonter l'adversité, de se battre pour une noble cause et de sauver son peuple d'une destruction ou d'une mort imminente (Bowles, 1997; Jung, 1953, 1964; Luc, 2011). De par sa résonance avec cet idéal de comportement ancré dans les profondeurs de notre psyché, et par le fait qu'elle propose une causalité d'apparence (le leadership dépend des attributs héroïques du leader) cette conception romancée du leadership devient rapidement contagieuse (Meindl et coll., 1985).

Avec les approches fonctionnalistes, ce fantasme héroïque infantile, cette « destinée héroïque » projetée sur le management, calqués sur l'idée du Grand Homme et de la toute-puissance, apparaissent accessibles, à portée de quelques formations, séances de coaching et de teambuilding, de questionnaires, d'entretiens et autres tests psychométriques. La tentation est grande pour les gestionnaires de succomber aux sirènes des prescriptions des cabinets-conseils, des gurus du leadership ou des organismes de formations professionnelles qui leur assurent la levée d'une fortune et leur promettent la clef du leadership – clef qu'ils auraient obtenue en se fondant sur des études fonctionnalistes, parfois publiées par des professeurs d'universités prestigieuses ou par des entrepreneurs et grands dirigeants renommés. La recette du succès est bien connue : pour satisfaire un désir latent, rien de tel qu'une proposition plausible agrémentée d'un peu de crédibilité.

## 5. Le côté obscur de la force ... héroïque

Mais la fortune n'est pas toujours l'aboutissement de cette destinée héroïque.

La psychologie analytique nous apprend que cette rencontre avec l'archétype du Héros n'est pas un processus qui laisse indifférent. C'est une rencontre fascinante et troublante qui peut, certes dans son aspect positif, pousser au dépassement de soi face à l'adversité et à adopter des comportements hautement moraux et altruistes, mais, en tant que complexe autonome, elle peut aussi conduire à une perte de sens moral, de capacité critique, à privilégier l'intérêt personnel au détriment de la société en général (Bowles, 1997; Jung, 1953, 1964). Ainsi, le danger principal de la rencontre avec l'archétype du Héros est de succomber à son influence fascinante pouvant par exemple mener à des états d'inflations, c'est-à-dire où le sujet devient le siège d'une extension de sa personnalité dépassant ses capacités individuelles (Jung, 1964a).

Les exemples ne manquent pas où l'archétype vit pour lui-même et conduit le leader (et le collectif qui le soutient) à une perte du sens de la mesure, du raisonnable, de l'acceptable, de la morale et de l'éthique. Ce phénomène, mieux connu sous le nom d'*hubris* du leader a été répertorié à plusieurs reprises au sein de la littérature scientifique sur le leadership, et ce, encore très récemment (cf. p. ex. Claxton et coll., 2013; Haynes et coll., 2015; Owen, 2008; Owen et Davidson, 2013; Petit et Bollaert, 2012). Les symptômes de cette « pathologie du pouvoir » sont divers. De manière générale, ils relèvent de la conjonction entre l'exploitation d'une prédisposition narcissique de l'individu (ou d'un groupe d'individus)– il est en effet terriblement valorisant pour l'amour de soi de croire que nous sommes un héros – et de l'attribution d'un pouvoir réputé prestigieux. Cette concomitance provoque alors une

perturbation du rapport à soi, aux autres et au monde qui se manifestent par exemple par une surestimation de ses capacités, la conviction d'avoir une mission de la plus haute importance à réaliser, un orgueil démesuré, une perte d'empathie, un sentiment d'impunité, une obsession de la performance, etc., le tout engendrant un ensemble de comportements aux effets dévastateurs : intimidation, harcèlement, corruption, décision hasardeuse et intuitive, vision mégalomane, fraude, corruption, mensonge, dérive stratégique, contestation de l'autorité et des institutions, etc. L'Adolf Hitler et l'Allemagne nazie est certes un exemple paradigmatique, mais nous pouvons hélas les multiplier sans peine jusqu'à aujourd'hui, et ce, tant dans le champ du politique que de la gestion d'entreprise.

L'*hubris* est évidemment un cas extrême de déviance héroïque et souvent celui qui retient le plus les esprits pour ses effets néfastes sur l'organisation.

Cependant, d'autres manifestations moins visibles, sans pour autant être moins nuisibles, sont aussi à considérer. La rencontre avec l'archétype du Héros peut par exemple activer chez l'individu une forme d'idéal du management qui servirait de point de référence absolu; il prend alors la place de l'instance surmoïque. Ce n'est donc plus l'individu qui est incarné par l'archétype du Héros, mais son référentiel. Dans ce cas, l'individu face à cet impératif héroïque peut par exemple s'épuiser au travail en prenant sur lui une quantité de responsabilités qu'il ne pourrait réellement assumer : stress, anxiété, culpabilité, dépression sont bien souvent au rendez-vous.

Les motifs amenant l'archétype à se consteller positivement ou négativement sont extrêmement variables. Ils dépendent inévitablement de l'intensité du désir projeté sur l'individu (en somme de l'intensité de l'activation de l'archétype), du prestige social lié au pouvoir conféré, mais aussi de la structure psychique et du vécu de l'individu qui en fait l'expérience. En tant que phénomène idiosyncrasique, il est dès lors difficile de prédire en quelle mesure un individu (ou un collectif) succombera au « côté obscur » de cette force héroïque, tout comme les effets de cette rencontre sont difficiles à anticiper.

Quoiqu'il en soit, tant que cette conception héroïque restera dominante, la question n'est peut-être pas de déterminer si dérive il y aura, mais plutôt de savoir quand elle aura lieu. En effet, au regard de ce qui précède, le leadership est un mythe social contemporain qui s'alimente de lui-même, une sorte de conspiration à laquelle toute l'organisation participe inconsciemment et dont les effets sont paradoxaux. D'une part, en prétendant que la performance et le succès organisationnels dépendent de l'efficacité du leadership, ce mythe suggère également que les difficultés organisationnelles sont attribuables à un manque de leadership. Dès lors, il autorise les membres de l'organisation en posture de « suiveurs » de se déresponsabiliser et d'attribuer les éventuels dysfonctionnements au management. Cette déresponsabilisation engendre à terme un manque de mobilisation qui renforce en retour l'idée de la nécessité du leadership ; le manque s'engendre de lui-même. D'autre part, en soutenant une conception héroïque du leadership, les individus déposent aussi dans le projet managérial l'idée d'une désaliénation du travail, un désir d'émancipation et de dépassement, une capacité à engager, à mobiliser à susciter l'adhésion, à enthousiasmer. Toutefois, en adhérant au paradigme fonctionnaliste, en acceptant ce présupposé que certains individus sont plus à même de relever cet impératif héroïque, les membres de l'organisation continuent de légitimer l'ordre social existant au sein des organisations et, de la sorte, à maintenir des rapports de domination-soumission au travail,

voire à tolérer une forme de management autocratique ou déviant (Gemmil et Oakley, 1992) et..., c'est ainsi que ce qui apparaît de prime abord être un remède, s'avère, in fine, être le poison.

## Ouverture

Si nous soutenons que leadership n'existe pas objectivement, de manière stabilisée et précisément identifiable, telle une particule en sciences de la physique, sa nécessité n'en est pas pour autant inexistante. Au contraire elle est objectivable et sa légitimité est rarement remise en question.

Le mythe du leadership apparaît dans des situations de manque ou de dysfonctionnement du collectif; il contient donc en ses germes le désir d'une identité collective. Cependant, ce désir est ambivalent puisque sa réalisation implique le sacrifice de l'individualité, de l'être à advenir.

À nous qui sommes empêtrés dans le mythe du darwinisme social et ses exigences de performance, la déclinaison héroïque de ce mythe du leadership et les prescriptions fonctionnalistes paraissent dès lors bien séduisants. Cet héros en apparence accessible se présente comme l'espoir d'une synthèse créative dans cette espace dialectique identitaire; c'est la promesse d'une sauvegarde de l'identité collective par le biais d'un être à advenir. Plus encore, en prétendant que la performance organisationnelle dépendra de l'avènement de ce surhomme, les approches fonctionnalistes transforment le mythe en dogme, et le désir en impératif.

Peut-il y avoir un leadership sans leader?

D'aucuns diront que dans une aire post-industrielle, où le travail d'équipe et par projet deviennent la norme, les risques de dérives héroïques sont diminués. Le leadership n'est plus l'apanage d'un seul individu, mais devient une affaire collective. Le manager devient un facilitateur, le chef de projet, un coordinateur et l'équipe prend des décisions de manière dite « semi-autonome ». Les rapports de pouvoirs apparaissent ainsi plus équilibrés et l'équipe devient une sorte de garde-fou. Selon nous, il s'agirait plutôt de parler de dilution que de diminution : l'héroïsme n'est certes peut-être plus soutenu par le management, toutefois il se situe au niveau du collectif. En effet, bien souvent, la diminution des niveaux hiérarchiques et ces conceptions d'un travail collectif, égalitaire voire anarchique<sup>14</sup>, n'en enlèvent pas pour autant les exigences de performance. Quid lorsque cette dernière n'est pas au rendez-vous? Est-ce l'équipe toute entière qui va en prendre la responsabilité ? L'équipe acceptera-t-elle sans broncher que le management n'y est pour rien ? Va-t-elle accepter les baisses de primes et autres sanctions tangibles ou intangibles qui en découlerait ? Cela semble peu plausible. Le dysfonctionnement sera in fine attribué à l'une ou l'autre personne et cette quasi-inévitable tentation de trouver un bouc émissaire pour s'affranchir de tout reproche est déjà en soi une dérive héroïque. De plus, cette diminution des niveaux hiérarchiques amène également une réduction des possibilités de promotion pour les plus carriéristes de l'équipe. Ainsi, ceux qui ambitionnent de monter dans les échelons de l'entreprise, seront condamnés à devoir exhiber leur « héroïsme », et ce, même au détriment de leurs collaborateurs.

---

<sup>14</sup> Au sens bakuninien du terme, à savoir où l'ordre existerait sans le pouvoir.

Il semble dans la nature humaine d'éprouver le besoin de canaliser ses projections héroïques sur un ou deux individus, plutôt que sur un collectif aux visages multiples. Ce processus d'identification projective et ses effets psychodynamiques sont bien connus des approches psychosociologiques d'inspiration psychanalytique du leadership organisationnel (ex : Bion, 1965; Driver, 2013 ; Gabriel, 1997; Gemmil, 1986; Hirschhorn, 1990; Jaques, 1955, 1972 ; Kets de Vries, 1978, 1995 ; Kets de Vries et Miller, 1985; Lapierre et Kisfalvi, 1993; Schwartz, 1990) et répondrait à un besoin de construire et de stabiliser un ordre face à un chaos angoissant, en se basant sur une structure héritée facilitant la canalisation du comportement collectif. Mais pour autant considérer que ces individus doivent être des héros, c'est leur imposer une pression telle que les effets sur la performance en deviennent plus qu'incertains.

Alors pourquoi dit-on « cela manque de leadership » et non pas « cela manque d'héroïsme »? Pourquoi a-t-on eu besoin de créer un mot différent ? Peut-être parce que le concept de leadership peut revêtir d'autres formes ...

Paracelse, un médecin, philosophe et alchimiste du 16<sup>e</sup> siècle, considéré comme l'un des fondateurs de la toxicologie disait : « tout est poison, rien n'est poison : c'est la dose qui fait le poison ». Transcender cette conception héroïque du leadership passe peut-être d'abord par réduire son niveau de toxicité en prenant conscience de ses effets pervers et de son haut potentiel aliénant, mais aussi probablement en osant abandonner les rassurantes prescriptions issues du paradigme fonctionnaliste qui, en prétendant que le leadership existe objectivement, nous amènent à confondre désir et objet du désir.

Ces deux conditions – conscientisation et renoncement – nécessaires, sont loin d'être simples à réaliser tant nous sommes contaminés par cette conception du leadership. Leur réalisation demande un travail de déconstruction permanent et un examen introspectif du rapport que nous entretenons avec le pouvoir. Cela implique également de changer de paradigme et d'accepter que le leadership n'est pas la résultante d'un prescrit visant à soutenir l'intérêt du management, mais bien le résultat d'un processus de construction sociale, local et situé, dont l'enjeu est une tentative de conciliation d'intérêts divergents. C'est en acceptant cette nature fondamentalement mythologique du leadership que nous autoriserons sa transformation.

## Bibliographie

- Alvesson, M. et Spicer, A. (2012). Critical leadership studies : The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), p. 367-390.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The leadership quarterly*, 14(3), 359-381.
- Antonakis, J.; Fenley, M.; Liechti, S. (2011). "Can Charisma Be Taught? Tests of Two Interventions". *Academy of Management Learning & Education*. 10 (3): 374–396.
- Antonakis, J.; Fenley, M.; Liechti, S. (2012). "Learning charisma. Transform yourself into the person others want to follow". *Harvard Business Review*. 90 (6): 127–130.
- Arvey, R.D, Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z. et McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupandy : genetic and personality factors. *Leadership Quarterly*, 17, 1-20.
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
- Barling, J. (2014). *The Science of Leadership : Lessons from Research for Organizational Leaders*. New York : Oxford University Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership : A survey of theory and research*. New York : Free Press.
- Bennis, W. et Nanus, B. (1985). *Leaders : The Strategies for taking Charge*. New York : Harper & Row.
- Bergeron, J-L. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent. *Relations industrielles*, 34(1), p.22-40.
- Bion, W. (1965), *Recherches sur les petits groupes*. Paris : Presses Universitaires de France. (Edition originale, 1961).
- Blake, R.R., et Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*, Houston, Texas : Gulf Publishing Company.
- Blake, R.R., et McCause, A.A. (1991). *Leadership dilemmas : Grid solutions*. Houston, Texas : Gulf Publishing Company.
- Blanchard, K.H. (1985). *SLII®: A situational approach to managing people*. Escondido, CA : Blanchard Training et Development.
- Blanchard, K., Zircami, P. et Zircami, D. (2013). *Leadership and the one minute manager : Increasing effectiveness through Situational Leadership® II*. New York : William Morrow.
- Bolden, R. et Gosling, J. (2006). Leadership competencies : time to change the tune?, *Leadership*, 2 (2) : pp. 147-163.
- Bowles, M. (1997). The myth of management: Direction and failure in contemporary organizations. *Human Relations*, 50(7), 779-803.
- Bresnen, M. J. (1995). All things to all people? Perceptions, attributions, and constructions of leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 495-513.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London : Sage.
- Calder, B. J. (1977). An attribution theory of leadership. *New directions in organizational behavior*, 179, 204.
- Carroll, B., & Levy, L. (2008). Defaulting to management: Leadership defined by what it is not. *Organization*, 15(1), 75-96.

Chatuverdi, S., Arvey, R.D., Zhang,Z. et Christoforou, P.T. (2011). Genetic underpinnings of transformational leadership : The mediating role of dispositional hope. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18, 469-479.

Claxton, G., Owen, D., & Sadler-Smith, E. (2015). Hubris in leadership: A peril of unbridled intuition?. *Leadership*, 11(1), 57-78.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.

Deal, T. et Kennedy, A. (1982), *Corporate Cultures*. Reading, MA : Addison-Wesley.

De Neve, J.E., Mikhaylov, S., Dawes, C.T., Christakis, N.A. et Fowler, J.H. (2013). Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy. *Leadership Quarterly*, 24, 45-60.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In *Economics Meets Sociology in Strategic Management* (pp. 143-166). Emerald Group Publishing Limited.

Driver, M. (2013). The lack of power or the power of lack in leadership as a discursively constructed identity. *Organization Studies*, 34(3), 407-422.

Dubrin, A. (2000). *Leadership : Research Findings, Practice and Skills*. Boston, MA : Houghton Mifflin.

Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179.

Felfe, J., & Schyns, B. (2010). Followers' personality and the perception of transformational leadership: Further evidence for the similarity hypothesis. *British Journal of Management*, 21(2), 393-410.

Fernandez, C.F. et Vecchio, R.P. (1997). Situational Leadership theory revisited : A test of an across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*, 8(1), 67-84.

Fiedler, F.E. (1967). *A theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in experimental social psychology*, 11, 59-112.

Fleishman, E. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37, 1-6.

Follet, M.P. (1927). Leader and expert. In H.C. Metcalf (Eds), *The psychological foundations of management*, pp. 220-243. Chicago : Shaw.

Follet, M.P. (1949). *The essentials of leadership*. London : Management Publications Trust.

Gabriel, Y. (1997). Meeting God: When organizational members come face to face with the supreme leader. *Human Relations*, 50(4): 315-346.

Gemmil, G. (1986). The mythology of the leader role in small groups. *Small Group Behavior*, 17(1), 41-50.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.

Graeff, C. L. (1997). Evolution of Situational Leadership theory : A critical review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 285-291.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Management Department Faculty Publications*, 16.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grugulis, I. (1997). The Consequences of competence: a critical assessment of the Management NVQ, *Personnel Review* 26(6), 428-444.
- Grugulis, I. (2000). The Management NVQ: a critique of the myth of relevance, *Journal of Vocational Education and Training*, 52, 79-99.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2009). *Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples*. De Boeck Supérieur.
- Haynes, K. T., Hitt, M. A., & Campbell, J. T. (2015). The Dark Side of Leadership: Towards a Mid-Range Theory of Hubris and Greed in Entrepreneurial Contexts. *Journal of Management Studies*, 52(4), 479-505.
- Hersey, P., et Blanchard, K.H. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Hirschhorn, L. (1990). Leaders and followers in a postindustrial age : a psychodynamic view. *Journal of applied behavioral science*, 26, 529-542.
- Inglehart, R. (1990). Culture shift in advanced industrial society. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Jaques, E. (1955). Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution, in *Psychologie Sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, tome 2, sous la direction d'A. Lévy, Paris : Bordas, 1968, 546-565.
- Jaques, E. (1972). Intervention et changement dans l'entreprise, Paris : Dunod.
- Jung, C.G. (1953). *Métamorphoses de l'âme et ses symboles* (Yves Le Lay, Trad.). Genève : Georg. (Edition originale, 1912).
- Jung, C.G. (1964). *L'homme et ses symboles*, Laffont, R., Paris.
- Jung, C.G. (1964a), *Dialectique du moi et de l'inconscient* (Roland Cahen, Trad.). Paris : Gallimard. (Edition originale, 1933).
- Johnson, A.M., Vernon, P.A., McCarthy, J.M., Molson, M., Harris, J.A. et Jang, K.L. (1998). Nature vs nurture : Are leaders born or made? A behavior genetic investigation of leadership style. *Twin Research*, 1, 216-223.
- Kahn, R. L. (1956). The prediction of productivity. *Journal of Social Issues*, 12(2), 41-49.
- Katz, R.L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kelley, R.E. (1988). *In praise of followers*. Harvard Business Review, 66(6), 141-148.
- Kelly, S. (2008). Leadership: A categorical mistake?. *Human relations*, 61(6), 763-782.
- Kets de vries, M.R.F. (1978). Folie à deux : acting out your subordinates' fantasies, *Human relations*, 31(10), 905-924
- Kets de vries, M.R.F. (1994). The leadership mystique, *The Academy of Management Executive*, 8(3) : 73-92.
- Kets de vries, M.R.F. (1995), *Leaders fous et imposteurs*, Paris : ESKA.
- Kets de vries, M.R.F. et Miller, D. (1985), *L'entreprise névrosée*, Paris : McGraw-Hill
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1(3/4), 292-300.
- Loan-Clarke, J. (1996). The Management Charter Initiative: a critique of management standards/NVQs, *Journal of Management Development*, 15, 4-17.

- Lapierre, L. et Kisfalvi V. (1993), Affectivité, défenses et leadership, in. *Imaginaire et Leadership, tome II (Le contrôle, les affects et le leadership)*, Editions Québec/Amérique, 699-735.
- Luc, S., 2011. Systémique archétypique : un regard jungien sur les Organisations. Le cas d'un orchestre de jazz, *Revue internationale de Psychosociologie*, 43 (17), p. 227-243.
- Mann, R.D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups, *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative science quarterly*, 78-102.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256-266.
- Nienaber, H. (2010). Conceptualisation of management and leadership, *Management Decision*, Vol. 48, n° 5, pp. 661 – 675.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership : theory and practice*. 7<sup>th</sup> Edition : SAGE Publications.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, 132(5), 1396-1406.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership : The importance of Self and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140.
- Pfeffer, J. (1977). The Ambiguity of Leadership, *Academy of Management Review*, vol.2, n°1, 104-112.
- Peters, T. et Waterman, H. (1982). *In Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies*. New York : Harper & Row.
- Petit, V., & Bollaert, H. (2012). Flying too close to the sun? Hubris among CEOs and how to prevent it. *Journal of business ethics*, 108(3), 265-283.
- Rost, J.C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York : Praeger.
- Sashkin, M. et Garland, H. (1979). Laboratory and field research on leadership : Integrating divergent stream. In : Hunt, G.J. et Larson, L.L. (Eds), *Crosscurrents in Leadership*. Carbondale : Southern Illinois University Press, 64-87.
- Schwartz, H.S. 1990. *Narcissistic process and corporate decay: The theory of the organizational ideal*. New York: New York University Press.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership : A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership : a survey of theory and research*. New York : Free Press.
- Thompson, G. et Vecchio, R.P. (2009). Situational Leadership theory : A test of three versions. *Leadership Quarterly*, 20, 837-848.
- Thurik, A.R., Stam, E, Audretsch, D.B. (2013). The rise of the entrepreneurial economy and the future of dynamic capitalism. *Technovation*, 33 (2013) 302-310
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.

Vecchio, R.P. (1987). Situational Leadership theory : An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444-451.

Vecchio, R.P., Bullis, R.C. et Brazil, D.M. (2006), The utility of Situational Leadership Theory : A replication in a military setting. *Small Group Leadership*, 37, 407-424.

Vroom, V. H. et Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Vroom, V. H. et Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Weber, M. (1971). *Economie et société* (édition originale, 1922). Paris, Plon, 2.

Western, S. (2013). *Leadership : A Critical Text*. London, 2<sup>nd</sup> Edition : SAGE Publication.

Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1101-1121.

Yukl, G. (1989). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall

Zaleznik, A. (1965). The dynamics of subordinacy. *Harvard Business Review*, 43(3), 119-131.

Zaleznik, A. (1989). *The Managerial Mystique*. New York : Harper & Row.