

Workshop *Marketing et gestion*

(Responsables : David ALIS, Philippe ROBERT)

14 décembre 2000 - 15h

SALLE JEANNE COINTEMENT

Styles de Management et Performance

Yvan BAREL

CREREG

Axes Gestion

Institut de Gestion de Rennes - 11 rue Jean Macé - BP 1997 - 35019 Rennes Cedex

Tél. (33) 2 99 84 78 34 - Fax (33) 2 99 84 78 00

E.Mail Secrétariat : Dominique.Maraine@univ-rennes1.fr

STYLES DE MANAGEMENT ET PERFORMANCE

Yvan BAREL

CREREG

Yvan.Barel@univ-rennes1.fr

Résumé

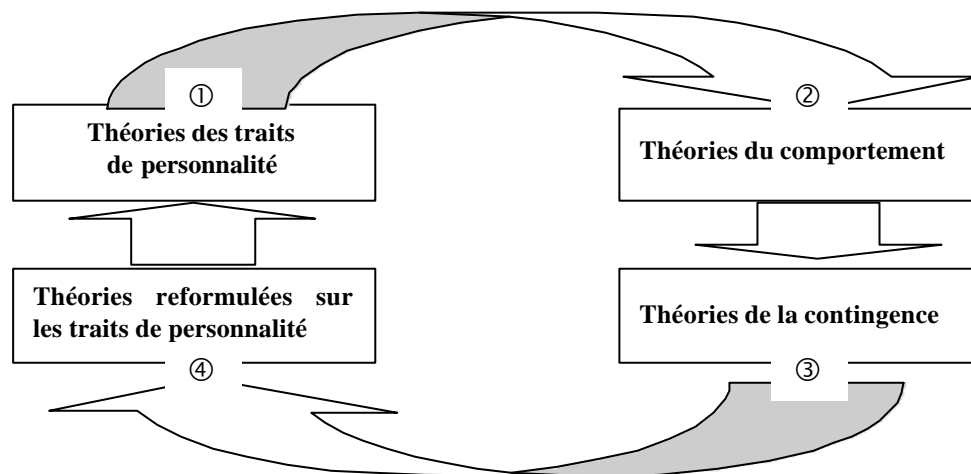
Cet article vise à replacer le leader dans son contexte et à expliquer les variables sur lesquelles il peut agir pour influencer sur la performance. Elle présente la particularité de viser les cadres intermédiaires (et non les dirigeants de l'organisation, comme c'est souvent le cas sur ce thème). Elle tente aussi de développer l'analyse des caractéristiques des collaborateurs. L'intégration des apports de deux éclairages de la sociologie des organisations – « l'analyse stratégique » et « l'analyse culturelle » – permet, selon nous, d'enrichir la perspective contingente initiée par F. Fiedler. La recherche effectuée au sein de deux entreprises (secteurs de la grande distribution et de la restauration rapide) montre que les leaders se différencient des managers moins performants sur cinq axes de management.

Mots-clés : zones d'incertitude, identités au travail, leadership

Certains managers parviennent à obtenir un rendement qui dépasse l'exécution mécanique, routinière et minimale dont doivent se contenter ceux qui n'ont d'autres ressources que l'autorité formelle attachée à leur poste : ce sont des leaders. Comment ces leaders parviennent-ils à influencer réellement et durablement sur la performance ? La question n'est pas nouvelle. Dans la vaste littérature traitant la question des sources du leadership, quatre courants peuvent être distingués. Les recherches se sont d'abord focalisées, en vain, sur l'identification des qualités qui permettent à un chef de réussir à coup sûr (*théories des traits de personnalité*¹). Elles se sont ensuite intéressées non plus à ce que les leaders « sont », mais à ce qu'ils « font » (*théories du comportement*). Si certaines études établissent une relation positive entre la productivité et le style participatif (orientation vers les employés²), d'autres concluent à une interdépendance analogue avec le style autocratique (orientation vers la tâche³). La diversité des situations concrètes pouvant expliquer ces résultats apparemment contradictoires, les recherches se sont alors concentrées sur les variables-clés caractérisant une situation de travail (*théories de la contingence*⁴). Cette démarche consistant pour le chef à aménager son style de leadership en fonction des circonstances est désormais critiquée parce qu'elle négligerait la dimension personnelle du leader, et par-là sa capacité à construire une situation. Depuis quelques années, le monde des organisations soumis à des turbulences environnementales est en effet à la recherche de leaders dits « transformationnels », personnages charismatiques capables de changer les représentations et les comportements de leurs collaborateurs (*théories reformulées sur les traits de personnalité*⁵).

Au final, si l'ensemble de ces conceptions apportent une contribution à la compréhension du leadership, une impression d'essoufflement –voire de retour en arrière– se dégage de cette évolution (voir figure 1).

Figure 1 : La boucle de l'évolution théorique du leadership



¹ GUISELLI, E. [1971], *Exploration in managerial talent*, Santa Monica (California), Goodyear ; LIPITT R. [1955], « What Do We Know About Leaders ? », *NEA Journal*, december.

² MAC GREGOR, D. [1960], *The human side of enterprise*, New York, McGraw-Hill ; MAC GREGOR, D. [1966], *Leadership and motivation*, Cambridge (Mass.), MIT Press ; LIKERT, R. [1967], *The human organization*, New York, McGraw-Hill ; COCH, L. and FRENCH, R. [1948], « Overcoming Resistance to Change », *Human Relations*, n° 1/4, pp.512-532.

³ STOGDILL, R.M. [1974], *Handbook of leadership*, New York, The Free Press.

⁴ FIEDLER, F.E. [1967], *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill ; VROOM, V.H. and YETTON, P.W. [1973], *Leadership and decision-making*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press ; HERSEY, P. and BLANCHARD, K.H. [1982], *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.

⁵ BURNS, J.M.G. [1978], *Leadership*, New York, Harper and Row ; BENNIS, W. et NANUS, B. [1985], *Diriger. Les secrets des meilleurs leaders*, Paris, InterEditions.

Pour tenter d'ouvrir cette boucle de l'évolution théorique du leadership, il nous paraît nécessaire de recourir à des concepts relevant de la sociologie des organisations, science sociale qui, à l'instar de l'École de Palo Alto, a pour particularité de considérer les individus non comme des personnes mais comme des relations. Notre étude ne se focalise donc pas uniquement sur le leader, mais tend au contraire à mettre l'accent sur la relation interindividuelle. Elle tente notamment d'enrichir l'analyse des caractéristiques des collaborateurs, souvent décrites sommairement dans les études de ce type. En outre, elle concerne les middle managers alors que la littérature a tendance à privilégier l'étude des top managers, sans doute parce que l'on a tendance à croire que dans l'organisation tout comme en haut puis descend.

Après une présentation de l'éclairage sociologique utilisé pour appréhender les sources du leadership, nous proposerons un modèle explicatif du leadership obtenu à partir d'une recherche-action menée pendant près de trois ans dans un hypermarché du groupe Auchan (grande distribution) et d'une étude de quelques mois au sein de trois restaurants McDonald's (voir encadré méthodologique).

La méthodologie utilisée

Le principal terrain d'observation : un hypermarché Auchan

Un hypermarché est composé d'une cinquantaine de centres de profit autonomes appelés « rayons » dont chaque responsable gère en moyenne 1500 produits et manage 7 employés essentiellement chargés du réapprovisionnement des rayons. Ces chefs de rayon, qui adoptent des approches managériales fort différentes, obtiennent des résultats économiques très hétérogènes. Cependant, aucune corrélation entre un style et un niveau de performance ne peut être établie.

Le management étant un phénomène complexe à étudier, l'approche utilisée est fondamentalement qualitative. Elle repose sur l'observation participante (participation au travail des chefs de rayon et des opérateurs, aux réunions, aux pauses...) et l'entretien (interrogation d'un échantillon transversal d'une cinquantaine de salariés). Par induction, un modèle explicatif de la performance managériale sera établi.

Un second terrain pour conforter le modèle du leadership : trois restaurants McDonald's

Pour tester le contenu du modèle dans une autre organisation où les tâches des collaborateurs relèvent d'une simplicité comparable a priori, nous choisissons trois établissements de restauration rapide relevant d'un même franchisé afin de comparer le management des trois directeurs. La particularité de la situation vient de ce que ces trois personnes ont tour à tour managé chacun des trois établissements. Or l'un des directeurs a toujours obtenu de meilleurs résultats économiques que les deux autres. La neutralisation de l'effet du contexte commercial sur les performances respectives permet de s'interroger sur les facteurs explicatifs du leadership du directeur efficace.

L'effectif dépendant d'un directeur de restaurant est environ de 7 assistants de direction et d'une soixantaine d'employés. La démarche suivie est plus simple que celle choisie dans le cadre de l'hypermarché en raison des acquis de l'étude précédente. Le recueil d'information s'est fait essentiellement à partir d'interviews transversales.

Les recherches menées au sein des enseignes Auchan et McDonald's doivent être considérées comme s'étant déroulées au niveau cellulaire de l'organisation. Cela est manifestement le cas des rayons de l'hypermarché. Le restaurant McDonald's est, quant à lui, assimilable à une grande cellule.

1. L'intérêt du détour par la sociologie des organisations

Deux approches sociologiques apportent des éclairages complémentaires sur la compréhension des logiques d'action des individus au travail. La première, l'« analyse stratégique », montre la subtilité des jeux des acteurs existant forcément dans toute organisation (§1.1.). La seconde, l'« analyse culturelle » permet de sortir du domaine des objectifs et des stratégies pour entrer dans celui des représentations (§1.2.). L'utilisation de ces approches sur le terrain permettra d'identifier respectivement deux variables importantes pour l'appréhension du leadership : les tâches-clés de l'activité et les projets professionnels des collaborateurs.

1.1. De l'« analyse stratégique » à l'appréhension des tâches-clés

L'analyse stratégique, théorie élaborée par M. Crozier et E. Friedberg, repose sur le postulat selon lequel un système organisationnel ne contraint jamais totalement un acteur. Bien que toute organisation instaure des règles, définit des tâches, attribue des rôles et procède à des contrôles dans le but de réduire le plus possible l'incertitude, il subsiste une quantité d'incertitudes (l'incertitude étant floue par définition, les auteurs préfèrent employer l'expression de « zones d'incertitude ») qui confèrent nécessairement du « pouvoir » aux acteurs. La notion de pouvoir est donc élargie puisqu'il ne repose pas forcément sur une base légitime (Weber, M., 1972), mais provient aussi des opportunités qui permettent aux individus de contrôler des zones d'incertitude.

Les subordonnés ne sont donc jamais totalement démunis face à la hiérarchie. Le pouvoir informel dont ils disposent se manifeste le plus souvent par l'imprévisibilité de leurs attitudes. Si un subordonné refuse systématiquement de faire une opération précise ou s'il s'absente régulièrement le même jour de la semaine, son chef mettra en place un dispositif pour pallier ce problème. Pour préserver son pouvoir, le subordonné en question rendra son comportement imprévisible, du moins tant que la qualité de la relation hiérarchique est déficiente. Citons le cas d'un chef de rayon de l'hypermarché Auchan résolument autocratique, et en particulier intransigeant sur le respect par son équipe de créneaux horaires pourtant particulièrement contraignants (de 3h à 9h30 du matin, 6/7 jours). Réprimandes verbales et blâmes⁶ sanctionnent toute entorse aux règles. En réaction à ce « management par la peur », ses collaborateurs utilisent de manière négative leur pouvoir : ils renseignent mal les clients, déposent quelquefois de manière confuse les produits sur les étagères, laissent traîner par terre un produit invendable, etc. Ils se donnent même la possibilité d'être absents sans prévenir leur chef. Un faux certificat médical leur permet de régulariser la situation. Pour parer dans une certaine mesure aux négligences de son équipe et au risque d'absentéisme imprévu, le chef de rayon est amené à travailler près de soixante-dix heures par semaine (contre une cinquantaine pour ses pairs). L'équilibre de ce jeu relationnel repose sur des bases très fragiles. La partie des tâches que le chef effectue à la place de ses collaborateurs occasionne un coût lié au « sur-salaire »⁷ versé. De plus, en se dispersant dans un activisme débordant, le manager perd de son efficacité dans les tâches qui lui reviennent en propre (passation de commandes, négociation avec les fournisseurs...).

Comme l'illustre cet exemple, il est utopique pour un chef de vouloir évacuer la dimension humaine en se cachant derrière les règles formelles et en considérant le personnel uniquement sous l'angle de sa force de travail. Avant les sociologues, de nombreux auteurs avaient souligné que les organisations subissaient des incertitudes et que cet aspect était fondamental⁸. M. Crozier et E. Friedberg montrent que l'incertitude n'est pas seulement une turbulence imprévue mais également le cœur des enjeux autour desquels vont s'élaborer les alliances, les résistances et les négociations entre acteurs. Puisqu'elle concerne les imprévus, les principaux risques courus et les difficultés

⁶ Dans la convention d'entreprise, 3 blâmes dans l'année conduisent au licenciement.

⁷ Le « sur-salaire » signifie que la tâche est accomplie par une personne trop rémunérée par rapport à la qualification nécessaire. Cela constitue selon H. Savall un coût caché fréquent dans le fonctionnement organisationnel.

⁸ On pense notamment aux théories de la contingence.

rencontrées dans le travail, l'étude des zones d'incertitude présente l'intérêt de mettre en évidence les points critiques de l'activité. L'appréhension des tâches-clés en est ainsi facilitée. Celles-ci sont communément définies en sciences de gestion comme des tâches importantes pour l'atteinte de la performance. Cette définition nous paraît restrictive car si la bonne exécution de la tâche ne soulève pas ou quasiment pas de problème, elle ne présente finalement aucun intérêt d'un point de vue managérial. La tâche constituera selon nous une véritable tâche-clé à condition que sa réalisation assidue se révèle également incertaine. C'est par exemple le cas de la présentation des produits en rayon : sa bonne réalisation est incertaine dans la mesure où l'employé peut dissimuler une disposition désordonnée des produits derrière une première rangée bien alignée ; or la façon dont la tâche est exécutée a un impact sur la performance, la présentation des produits conditionnant les achats d'impulsion. Autrement dit, leader identifie les tâches-clés en se posant les deux questions génériques suivantes : de quoi dépend essentiellement l'atteinte des résultats ? Quelles sont les incertitudes affectant l'accomplissement de ces tâches importantes ?

Il s'agit dès lors de savoir comment le leader parvient à maîtriser les jeux stratégiques gravitant autour des tâches-clés qu'il a su identifier. Il faut ici évoquer l'intérêt de la notion de contrat qui souligne la négociabilité des comportements associés au pouvoir. La perception du contrat comme base régulatrice des comportements et de la performance remonte aux travaux de P. Drucker (1970) et de O. Gelinier (1968) sur la Direction Participative par Objectif. Cette approche a certes le mérite d'avoir initié une méthode de contrat fondée sur un processus de négociation d'objectifs, mais elle ignore le phénomène de pouvoir informel. D'abord, la formalisation écrite des objectifs et des moyens alloués peut introduire une certaine défiance puisque la parole ne suffit pas. Ensuite, l'attitude du subordonné par rapport aux objectifs ou aux moyens non formalisés est incertaine. Enfin, sans négliger la dimension financière, il existe d'autres leviers de mobilisation pouvant se révéler plus appropriés selon les circonstances.

Il s'agit donc de dépasser le contrat formel (ce qui ne signifie pas l'exclure) pour envisager l'élaboration d'un contrat psychologique donnant-donnant susceptible d'inciter les collaborateurs à exploiter de manière constructive leur pouvoir par rapport à la réalisation des tâches-clés. Précisément, l'« analyse culturelle » apporte des éléments de réponse quant au ciblage des attentes des individus au travail.

1.2. De l'« analyse culturelle » à l'appréhension des projets professionnels

Le pouvoir détenu par chaque individu n'est pas exploité de manière identique. Car les opportunités, les avantages ou les pertes associées à diverses situations de travail n'ont de valeur pour lui que selon la façon dont il les évalue. Et cette façon dépend de la place occupée par le travail dans le système de valeurs de l'individu, de ce que R. Sainsaulieu⁹ appelle l'« *identité au travail* ». Cette notion semble intéressante pour éclairer l'interaction entre un manager et ses collaborateurs, le premier ayant *a priori* intérêt à tenir compte des identités au travail des seconds.

Pour repérer les identités au travail, l'approche de R. Sainsaulieu consiste à analyser les normes de relations concernant les collègues, le groupe de travail, le chef hiérarchique et le leader informel. Après avoir commencé par utiliser cette grille d'identification¹⁰ sur le terrain, il ressortira d'une part, que la relation la plus importante à considérer est celle liant un employé à son chef hiérarchique et d'autre part, que cette relation ne peut être appréhendée sans l'étude des facteurs d'implication au travail des collaborateurs. A titre d'illustration, voici un extrait des résultats obtenus auprès des sept employés d'un rayon qui mettent en évidence le lien entre l'implication, la perception du management idéal et la perception du management réel.

Les employés sont interrogés sur divers aspects motivant leur volonté à continuer à travailler

⁹ SAINSAULIEU, R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.

¹⁰ SAINSAULIEU, R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Dalloz, 1987, p.175.

pour l'établissement.

Tableau 1 : Les facteurs de motivation à rester dans l'établissement

	<i>peu</i>	<i>assez</i>	<i>beaucoup</i>	<i>très</i>	<i>TOTAL</i>
<i>le salaire</i>	71%	29%			100%
<i>la prime trimestrielle</i>		43%	57%		100%
<i>le lieu (proximité)</i>		29%	71%		100%
<i>le contenu du travail actuel</i>	100%				100%
<i>les possibilités d'évolution de fonction</i>	29%			71%	100%
<i>la sécurité de l'emploi</i>			29%	71%	100%

Les opinions apparaissent largement partagées en dehors du critère relatif aux « possibilités d'évolution de fonction » sur lequel deux groupes s'opposent : une majorité du groupe (71%) entend tirer partie de la politique de forte promotion interne mise en œuvre par l'entreprise, tandis qu'une minorité (29%) s'en désintéresse totalement. Cette différence de projets professionnels se révélera en fait déterminante tant elle éclaire l'interprétation des réponses des employés du rayon concernant la façon dont ils perçoivent le mode de management idéal.

Tableau 2 : Les perceptions du management idéal

<i>Est-il préférable qu'un chef décide :</i>	
<i>- seul</i>	0%
<i>- en appliquant un règlement</i>	29%
<i>- en tenant compte de l'avis de ses collaborateurs</i>	71%
<i>TOTAL</i>	100%

Les 29% d'employés estimant tout à fait « normal » et « évident » (selon leurs commentaires) qu'un bon chef doit décider en appliquant un règlement sont précisément les mêmes qui s'indiffèrent des possibilités d'évolution hiérarchique (cf. tableau 1). Ils aspirent à un management directif dans l'organisation du travail, puisqu'ils cherchent à éviter toute implication et toute prise de responsabilités. Au contraire, les 71% d'employés préférant qu'un chef prenne en compte l'avis de ses collaborateurs sont ceux qui envisagent une progression hiérarchique (cf. tableau 1).

Une question similaire est posée aux employés à propos de leur chef direct actuel.

Tableau 3 : Les perceptions du management réel

<i>En réalité, trouvez-vous que votre chef décide :</i>	
<i>- seul</i>	57%
<i>- en appliquant un règlement</i>	14%
<i>- en tenant compte de l'avis de ses collaborateurs</i>	29%
<i>TOTAL</i>	100%

On constate que les employés ne perçoivent pas le management de leur chef de la même manière alors qu'il s'agit bien de la même personne. Les 71% du groupe estimant que le chef décide seul (57%) ou en appliquant un règlement (14%) correspondent exclusivement à ceux qui ambitionnent une promotion dans la ligne hiérarchique. Ils nous font part de leur amertume envers un management considéré comme insuffisamment participatif. Ils souhaitent tellement s'impliquer dans leur travail qu'ils ont tendance à percevoir le management réel comme plus directif qu'il ne l'est. Leur vision est tronquée par ce qu'on pourrait appeler un « biais de directivisme ».

Au contraire, les 29% du groupe considérant que leur chef décide en tenant compte de l'avis de ses collaborateurs sont uniquement constitués des employés attachés à une stabilité professionnelle. Ils éprouvent également de l'amertume envers le management adopté par leur responsable de rayon, mais pour des raisons inverses au reste de l'équipe : ils le perçoivent, eux,

comme trop participatif ! En raison de leur aversion à toute prise de responsabilités, ils ont tendance à percevoir leur chef comme plus participatif qu'il ne l'est. On parlera dans ce cas d'un « biais de participativisme ».

Ces résultats illustrant à quel point la réalité est une « *construction humaine* »¹¹ sont confirmés dans d'autres rayons. Du coup, à la notion d'« identités au travail » nous préférons celle de **projets professionnels**, notion plus parlante correspondant davantage à une formulation positive et forte sur le plan affectif. En définitive, trois types d'acteurs sont observés par rapport à ces projets :

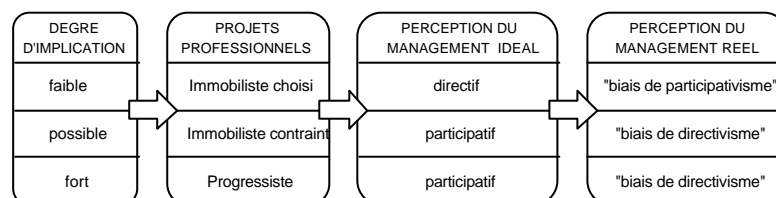
- les « immobilistes choisis » concernent les individus ayant délibérément choisi de limiter fortement leur investissement dans la sphère professionnelle. Ils ont une attitude de rejet à l'égard de la prise de responsabilité, de la formation ou des projets de changement. Il n'est pas étonnant dans ces conditions qu'ils perçoivent le chef directif comme le chef idéal ;

- les « immobilistes contraints » regroupent ceux qui se sont résignés à manifester leur mécontentement à l'égard d'un management jugé beaucoup trop autocratique. Si, à l'instar de la catégorie précédente, les mêmes signes de désimplication se retrouvent, il faut considérer qu'ici une évolution du management vers plus de participation pourrait très bien transformer leur attitude au travail, tant ceux-ci sont prêts à s'investir. Ils considèrent le management participatif comme idéal ;

- les « progressistes » concernent ceux qui s'investissent effectivement dans leur travail. Ils cherchent à obtenir soit un enrichissement de leurs connaissances, soit une promotion. Selon eux, le chef idéal est participatif.

Ce qui paraît déterminant à prendre en compte par un manager cherchant à établir un contrat psychologique avec ses collaborateurs, c'est donc le désir d'investissement dans la sphère professionnelle dont trois degrés sont observés : absent chez les « immobilistes choisis », possible chez les « immobilistes contraints » et fort chez les « progressistes ».

Figure 2 : Projets professionnels et perceptions managériales



2. Pour un modèle socio-gestionnaire du leadership

Comme nous venons de le voir, l'apport de la sociologie des organisations à l'appréhension du leadership est double. L'« analyse stratégique » facilite l'identification des tâches-clés tout en mettant en évidence l'importance sous-estimée du pouvoir informel détenu par les collaborateurs, pouvoir qui peut précisément contrarier la réalisation de ces tâches essentielles à l'activité. Le concept d'« identité au travail » débouche quant à lui sur une nouvelle typologie des collaborateurs en fonction de leurs projets professionnels. A partir de là, il nous sera en partie possible de comprendre les raisons pour lesquelles les leaders observés se distinguent des chefs moins performants sur cinq facettes de management : les modes de prise de décision, les leviers de mobilisation, les traits de personnalité, la transmission de l'information et les situations délicates.

¹¹ WATZLAWICK (P.), *op. cit.*

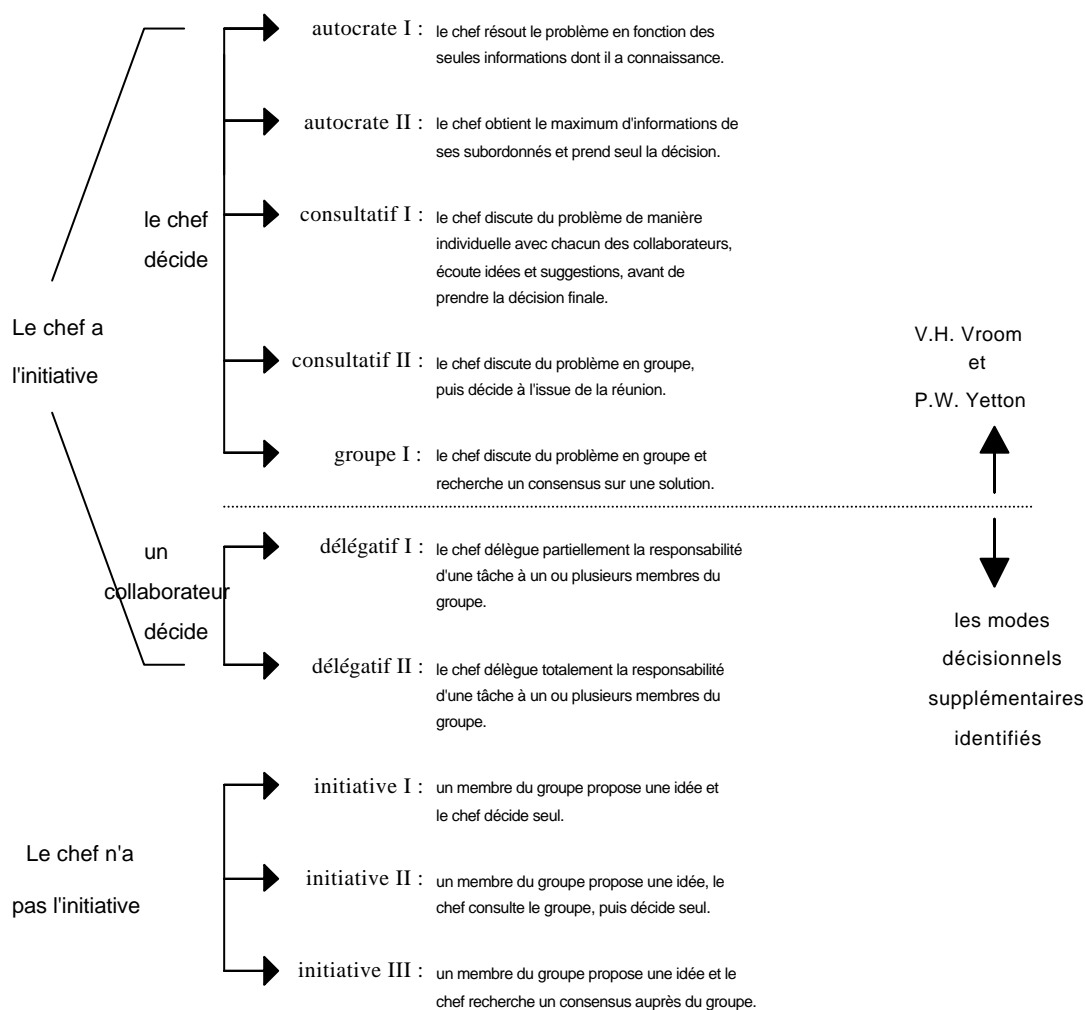
2.1. Les modes de prise de décision

Contrairement au stéréotype du style-miracle de leadership, les leaders observés adoptent une variété de modes décisionnels au quotidien encore plus grande que celle prévue par la théorie. Par exemple, la célèbre typologie de V.H. Vroom et P.W. Yetton¹² distinguant cinq types de prise de décision pouvant être adoptés par un même leader suivant les circonstances (partie supérieure du figure 3) occulte deux aspects importants :

- l'aspect ascendant de l'initiative, c'est-à-dire la situation dans laquelle un membre du groupe a une idée et la propose. A titre d'illustration, les employés peuvent émettre spontanément des suggestions d'amélioration de l'aménagement des rayons si leur manager a su établir les conditions propices à la prise d'initiative ;

- l'aspect délégatif, c'est-à-dire la situation dans laquelle un membre du groupe, et non le chef, prend la décision à sa place.

Figure 3 : Le modèle enrichi de V.H. Vroom et P.W. Yetton



Il faut préciser que l'adoption du style délégatif n'est pas forcément le signe d'un intérêt accordé à l'humain (ce que suggère par exemple la théorie de R.R. Blake et J.S. Mouton¹³). Ainsi,

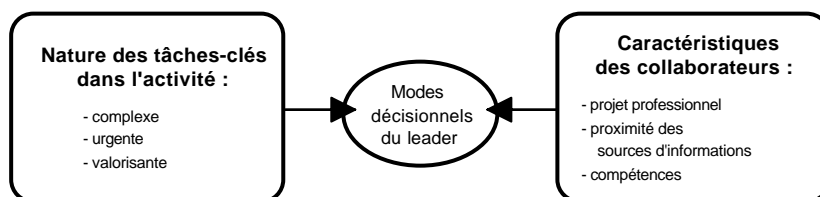
¹² VROOM, V.H. and YETTON, P.W., *Leadership and decision-making*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973.

¹³ BLAKE, R.R. et MOUTON, J.S., *Les deux dimensions du management*, Paris, Ed. d'Organisation, 1969.

parmi les trois « store managers » du franchisé McDonald's, deux délèguent totalement le recrutement des employés de base (« équipiers ») à leurs assistants (style « déléгатif II »), tandis que le troisième (le leader) l'assume en totalité (style « autocrate I »). *A priori*, le choix de ce dernier traduit une attitude fondamentalement plus directive que celle de ses pairs. En réalité, celui-ci formule de fortes exigences sur le profil-type, cherchant à éviter des mauvaises recrues synonymes de ralentissement de la production, d'insatisfactions de la clientèle ou de situations sociales conflictuelles. Mais pour avoir le temps de sélectionner convenablement les candidats, les besoins de recrutement doivent rester à un niveau raisonnable. Or en répondant aux attentes des équipiers en matière de conditions de travail (créneaux horaires souples, rotation des postes, management respectueux de leur personne...), le « store manager » performant parvient précisément à maîtriser le nombre des démissions, et, par-là, celui des procédures de recrutement. Résultat : le turn-over annuel s'élève en moyenne à 50% chez lui alors qu'il varie entre 90 et 130% dans les autres unités¹⁴. C'est donc grâce à son attitude très « à l'écoute » que le leader peut assumer seul le faible nombre de recrutements à effectuer. Dans les deux autres restaurants, le nombre d'embauches nécessaires est bien plus important. La délégation de cette activité aux assistants de direction correspond à ce qu'on pourrait appeler une « délégation sous contrainte », les directeurs n'ayant pas le temps d'assurer la procédure de recrutement.

La grande variété des modes décisionnels observée chez les leaders amène évidemment à se poser la question de leur fondement. Deux grandes variables explicatives sont identifiées : la nature des tâches-clés et les caractéristiques des collaborateurs (voir figure 4).

Figure 4 : Les modes décisionnels adéquats



Les tâches-clés sont particulières à chaque milieu étudié dans la mesure où elles dépendent essentiellement de la stratégie mise en place à l'échelle de l'entreprise. Elles peuvent néanmoins être catégorisées selon trois critères d'appréciation se révélant déterminants dans la différenciation des modes décisionnels adoptés par les managers : l'« urgence », qui implique une forte contrainte de temps ; la « complexité », qui concerne le savoir-faire requis pour réaliser la tâche ; et l'« image », qui fait allusion à la perception valorisante de la tâche.

Après l'identification et la catégorisation des tâches-clés, le leader tente de tirer parti des caractéristiques de ses collaborateurs afin de gérer au mieux leur réalisation effective. Il incombe au leader de s'adapter à la réalité des projets professionnels des membres de son équipe. Sans doute est-ce là un facteur important à considérer, d'autant que ce critère présente l'intérêt d'une certaine stabilité dans le temps. Il reste toutefois insuffisant. En effet, serait-il opportun de déléguer une tâche à un progressiste plutôt qu'à un immobiliste choisi qui serait plus apte à l'accomplir ? En fait, au-delà des projets professionnels, deux autres caractéristiques conditionnent le choix du mode décisionnel du leader : la « proximité des collaborateurs par rapport aux sources d'informations pertinentes » et leurs « compétences ». Ces critères n'ont aucun caractère absolu mais doivent être appréciés par rapport à chaque tâche. Le leader adopte un mode décisionnel d'autant plus participatif que l'équipier accède à des informations utiles et d'autant plus déléгатif qu'il est à même d'assumer l'exécution de la tâche. La participation et la délégation sont deux notions qui

¹⁴ 50% correspond à un niveau bas dans le secteur de la restauration rapide qui recourt essentiellement à des étudiants.

doivent par conséquent être bien distinguées dans la mesure où elles ne sollicitent pas les mêmes caractéristiques des collaborateurs.

L'exemple suivant tiré de l'hypermarché permet d'illustrer la prise en compte par le leader des caractéristiques de ses collaborateurs afin qu'une tâche-clé, en l'occurrence la passation de commandes aux fournisseurs, soit réalisée dans les meilleures conditions. Cette tâche est *complexe* (prise en compte du délai variable de livraison, de la durée d'écoulement dans le magasin...), *valorisante* (aux yeux des employés) et sa réalisation *urgente* (tous les jours avant 10h du matin). Les employés ne sont *pas compétents*, vu leur bas niveau de qualification, pour assurer de manière autonome la passation de commandes aux fournisseurs. Par contre, ils sont *très proches de la source d'information pertinente*. En effet, en tant que responsable du remplissage d'une partie spécifique du rayon (le sous-rayon), chacun d'eux possède une connaissance précise des rotations de stocks des produits qu'ils manipulent quotidiennement. Comme les chefs de rayon peuvent difficilement appréhender seuls les ventes des multiples références (plus de 1500 produits différents), les leaders s'attachent quotidiennement à susciter la remontée d'information sur le taux de rotation des produits (style « consultatif I »). Les autres chefs de rayon ont tendance à faire un amalgame entre les notions de compétence et de proximité. Parce que les employés sont insuffisamment *compétents* pour accomplir la tâche complexe de passation de commandes aux fournisseurs, ces responsables écartent l'idée de les faire participer au processus de décision, sous-estimant ainsi leur *proximité de la source d'information*. Par ailleurs, la réalisation de cette tâche étant *urgente*, un dispositif est mis en place par les leaders dans le but de parer aux éventualités d'une absence imprévue. Ils délèguent une partie des commandes à leur adjoint et à un employé qu'ils ont pris soin de former (style « déléгатif I »). Il en résulte que trois types d'acteurs maîtrisent cette tâche : le chef, l'adjoint et un employé. En période de congés, au moins deux d'entre eux sont quotidiennement présents dans le magasin. Cette régulation des absences prévues (congés payés, formation...) ou imprévues (maladies...) préserve les rayons de tout dysfonctionnement. Il faut souligner que les employés en question sont choisis par rapport à leur capacité à réaliser la tâche et à leur projet d'avancement dans la hiérarchie. Les *progressistes* sont ainsi satisfaits de se voir attribués une responsabilité supplémentaire, d'autant que cette tâche est *valorisante* en ce qu'elle représente une tâche « intellectuelle » traditionnellement accomplie par la hiérarchie.

En définitive, le modèle des styles décisionnels (figure 4) s'inscrit dans le cadre de la théorie contingente du leadership en ce qu'il précise les critères situationnels devant être pris en compte par un manager. Mais il s'en écarte également dans la mesure où ces critères ne doivent pas être considérés comme de simples données auxquelles le leader doit s'adapter. Celui-ci peut en particulier agir sur l'information détenue par ses collaborateurs en modifiant leur place dans l'organisation, en leur donnant accès à certaines données, etc. Il peut également renforcer le niveau de formation de ses collaborateurs en prenant le temps de leur expliquer certains mécanismes, en favorisant la polyvalence par des mutations, etc. Il s'agit seulement de savoir si le coût de ces actions peut être rentabilisé. Le manager peut en outre influencer dans une certaine mesure sur les projets professionnels de ses collaborateurs, en particulier, en faisant passer un individu du modèle d'« immobiliste contraint » à celui de « progressiste ». Enfin, il peut parfois agir sur la nature même de la tâche. Dans l'exemple précédemment cité du recrutement des employés au sein de trois établissements McDonald's, il ressort que le degré d'urgence de réalisation de la tâche est faible dans le restaurant managé par le leader (en raison d'un taux de démission contrôlé), alors qu'il est élevé dans deux autres restaurants.

2.2. Les leviers de mobilisation

Pour récompenser ou sanctionner efficacement chaque membre de son équipe, le leader est capable de choisir parmi la panoplie de leviers de mobilisation identifiés, à savoir « financier », « promotion/formation », « conditions de travail », « symbolique » et « affectif », ceux auxquels ses collaborateurs sont les plus sensibles. Car ces leviers se révèlent d'un impact variable selon les projets professionnels, ces derniers influençant de manière déterminante les représentations, c'est-à-

dire la valeur attribuée aux choses (voir tableau 4).

Tableau 4 : L'efficacité des leviers selon les projets professionnels des collaborateurs

COLLABORATEURS ▶ LEVIERS ▼	progressiste	immobiliste contraint	immobiliste choisi
financier	+	+ (*)	-/+
promotion/formation	+	+ (*)	-
conditions de travail	-/+	-/+	+
symbolique	+	+ (*)	-
affectif	-/+	-/+	+

(*) signifie sous condition d'une réelle évolution du management vers plus de délégation et de participation ; + signifie que le levier est très approprié ; -/+ signifie que le levier est secondaire ; - signifie que le levier est peu efficace.

Compte tenu de leur aspiration à évoluer, les « progressistes » sont avant tout sensibles au levier de promotion/formation. Le levier financier est également efficace : ils sont par exemple intéressés par la fixation d'objectifs primés ou par l'accomplissement d'heures supplémentaires. De même, le leader peut jouer sur les deux ressorts possibles du levier symbolique : l'image valorisante de la tâche, en déléguant par exemple une tâche relevant normalement de la hiérarchie ; et les récompenses allégoriques attribuées aux plus performants.

S'agissant des « immobilistes contraints », les leviers efficaces restent identiques au cas précédent dans la mesure où ces acteurs ne sont autres que des progressistes potentiels dont il serait dommage de se priver de leur participation active. Seulement, l'efficacité des leviers est en l'occurrence conditionnée par l'engagement d'un changement managérial orienté vers la délégation, la participation et la formation. C'est un préalable nécessaire à l'élaboration d'un contrat implicite qui mettrait un terme aux stratégies négatives développées par les collaborateurs concernés.

Quant aux « immobilistes choisis », la construction d'une relation contractuelle implicite avec eux est particulièrement difficile pour le manager. Ils sont en effet indifférents au levier de promotion/formation puisque la progression ne fait pas partie de leurs ambitions. Le levier financier se révèle peu efficace dans la mesure où ils ne sont pas prêts à s'investir davantage dans leur travail contre de l'argent. Le levier symbolique produit quant à lui un impact limité car ils ne sont intéressés ni par l'implication dans des tâches valorisantes, ni par l'obtention de récompenses ostentatoires. Pour illustrer ce dernier point, on peut évoquer le cas des trois établissements McDonald's où les employés portent des badges en or, argent ou bronze selon les notations obtenues aux fréquents contrôles opérés. Il est remarquable que les salariés « immobilistes choisis » soient indifférents ou hostiles à un tel procédé qui institue une concurrence sans fondement pour eux puisqu'ils ne cherchent pas à évoluer dans la hiérarchie. Au contraire, les « progressistes » attachent de l'importance tant ils cherchent à se différencier des autres pour faire reconnaître leurs compétences.

Les seuls leviers d'action restant efficaces à l'égard des « immobilistes choisis » portent sur les conditions de travail et l'affectif. Précisément, les projets de ces individus n'étant pas situés à l'intérieur de l'entreprise, ils sont intéressés par tout ce qui est de nature à réduire le poids des contraintes professionnelles sur leur vie privée (autonomie dans le choix des horaires et des dates de congés payés...). Ils sont également sensibles à la compréhension et au respect que le chef peut manifester à l'égard de leur choix d'immobilisme professionnel.

Comme l'illustre le cas suivant, il n'est pas toujours évident d'apprécier la réelle capacité d'un manager à agir sur les bons leviers. Il s'agit d'un chef de rayon obtenant, au moment analysé, d'excellents résultats économiques dans un climat social apparemment serein. On s'aperçoit qu'en réalité, il n'est capable d'agir que sur les leviers financiers, promotionnels et symboliques. Ce qui est de nature à mobiliser ses collaborateurs situés pour leur grande majorité dans une position de progressiste. Il tire ainsi parti du travail accompli par des employés ambitieux. Mais pour combien

de temps encore ? Après avoir fréquemment accordé des progressions dans l'indice salarial, le chef est désormais contraint, pour des raisons budgétaires, à manifester plus de sévérité lors des entretiens d'évaluation. Les déceptions des employés commencent d'ailleurs par se répercuter sur leur ardeur au travail et sur leurs prises d'initiatives. A terme, ils risquent d'abandonner leur position de « progressistes » pour celle d'« immobilistes contraints ». Les difficultés de ce chef à agir sur les leviers conditions de travail et affectif signifient également qu'il est incapable d'adapter son système d'incitation aux attentes de la minorité d'« immobilistes choisis » de son rayon. Parmi les chefs perçus comme performants dans l'exercice de leur fonction, il y a donc tout lieu de distinguer ceux qui maîtrisent l'ensemble des leviers de ceux qui ne parviennent à utiliser qu'un certain nombre d'entre eux. Car la performance des seconds a de sérieuses chances d'être altérée par le temps ou par un changement de collaborateurs.

2.3. Les traits de personnalité

Contrairement au chef peu performant, le leader a une stature qui repose sur la confiance, qu'il s'agisse de la confiance qu'il a en lui ou de celle qu'il inspire. Au lieu d'instaurer une barrière hiérarchique pour se protéger de ses collaborateurs, il cherche à se rapprocher d'eux, à les connaître, à les comprendre pour mieux répondre à leurs attentes. Par exemple, le leader n'hésite pas à aider son équipe en cas de surcharge de l'activité ou à partager leur temps de pause. Cette proximité du terrain lui permet d'anticiper les problèmes et de réagir de manière adéquate. Elle donne également, aux yeux des collaborateurs, une légitimité supplémentaire à ses discours et à ses décisions. De la même façon, le leader ne craint pas d'être concurrencé par les membres de son équipe, de voir son poste ou sa légitimité remis en cause par des collaborateurs qui auraient capitalisé un savoir-faire. Il estime au contraire que la progression doit se faire « en chaîne », que des collaborateurs bien formés sont une condition de sa propre progression.

Ces constats rejoignent en partie les conclusions des théories du leadership transformationnel. Ils s'en écartent toutefois de deux manières : d'abord, le leadership est moins lié au charisme du manager qu'à sa capacité à être à l'écoute de ses collaborateurs, à les respecter et à les valoriser ; ensuite, les traits de personnalités ne constituent qu'un aspect du leadership parmi les cinq identifiés.

2.4. La transmission de l'information

On sait depuis les travaux de l'Ecole de Palo Alto qui s'intéresse à la communication dans le système-famille que parler le « langage de l'autre » facilite la transmission de l'information. P.Watzlawick cite un exemple révélateur à ce sujet : « *La réaction habituelle face à une femme qui manifeste un comportement hyper protecteur avec son fils est de lui dire : "Ne faites pas cela, il doit se rendre responsable et indépendant". Mais ces propos n'auront pas d'effet car elle ne comprend que le langage du sacrifice maternel. En revanche si je dis : "Madame, je vois que vous avez fait beaucoup de sacrifices pour votre enfant, mais je crois que vous allez devoir en faire encore beaucoup plus", cette femme peut devenir attentive à mon propos* ». On peut transposer cette approche de la communication dans le champ managérial. Car le leader est effectivement capable de parler le langage de ses collaborateurs de façon à instaurer des échanges fréquents et fructueux aussi bien dans des situations informelles que formelles.

Concernant les situations informelles, on peut évoquer le cas de l'arrivée du chef de rayon dans le magasin. Au lieu de se rendre directement dans son bureau, le leader va systématiquement dans les allées de son rayon pour saluer ses collaborateurs, faire brièvement le point de la situation et aider son équipe, si besoin est, à terminer le travail. En outre, il s'attache à aborder la conversation de manière positive pour que les employés ne lui dissimulent pas, par appréhension, des problèmes existants.

S'agissant des situations formelles, on peut citer l'exemple de la réunion. Dans l'hypermarché, plutôt que donner à son équipe les montants du chiffre d'affaires ou de la marge

nette du rayon –chiffres sans signification pour elle–, le leader l’informe du classement national des sous-rayons par rapport aux mêmes sous-rayons relevant des autres établissements nationaux de l’enseigne. Le leader énonce également les résultats d’indicateurs sur lesquels ses collaborateurs ont directement un pouvoir d’action. Dans ces conditions, l’information technico-économique peut se transformer en communication.

Une information mal adaptée suscite au contraire du désintérêt, de la frustration et de la lassitude. Comme le montre l’exemple suivant tiré de chez McDonald’s, une information anodine peut même aller jusqu’à provoquer des effets perturbateurs. A l’occasion des réunions hebdomadaires, le Store Manager leader donnait à l’origine à ses assistants de direction les résultats du ratio frais de personnel rapportés au chiffre d’affaires. Il constata alors qu’en cas de dépassement du taux normatif de 16%, ses assistants prenaient l’initiative d’exercer une pression sur les équipiers pour les inciter à partir plus tôt que prévu en cas de faible affluence de clients. Contraints de signer un bon de sortie, les équipiers voyaient leur paie se réduire. Ce qui suscitait tensions et mécontentements. Seul le Store Manager leader a décidé de ne plus transmettre l’information à ses proches collaborateurs, alors que des effets similaires sont constatés dans les deux autres restaurants du franchisé. Il paraît donc nécessaire de cerner la logique d’interprétation des récepteurs du message. Il faut en particulier être conscient du danger de perversion d’un indicateur. Le risque est bel et bien que les collaborateurs cherchent à résoudre un problème mis en évidence par un indicateur sans le situer dans sa complexité. Cela peut provoquer l’apparition d’autres problèmes.

Il faut en outre souligner l’idée que la réunion n’est pas une fin en soi mais un moyen parmi d’autres d’échanger de l’information. Ainsi, certains chefs de rayon leaders dérogent à la norme officielle de la réunion hebdomadaire en organisant des réunions qu’une fois par mois. En fait, contrairement aux managers se cachant derrière leur statut, les leaders n’hésitent pas à aller à la rencontre de leurs collaborateurs (cf. traits de personnalité fondés sur la confiance et l’écoute), en participant par exemple aux pauses collectives de leur équipe. La salle de pause est d’ailleurs un lieu stratégique de recueil de l’information car les collaborateurs se sentent quelque peu libérés de la pression du cadre hiérarchique habituel. Les échanges étant quotidiens, on comprend que la fréquence de tenue de réunion soit allégée. Les situations formelles et informelles de communication ne peuvent en réalité pas être envisagées indépendamment les unes des autres.

2.5. Les situations délicates

Les situations difficiles qu’un manager est amené à gérer peuvent notamment concerner des problèmes économiques conjoncturels et des problèmes relationnels significatifs.

Sur le plan économique, une illustration nous est donnée par le fait qu’au moment de notre intervention, le chiffre d’affaires de l’hypermarché accuse une régression d’environ 10% par rapport à l’année précédente. Trois stratégies relationnelles sont alors observées chez les chefs de rayon : la culpabilisation, l’évitement et l’explication. La première consiste à culpabiliser l’équipe et à brandir la menace du blâme ou du licenciement. La seconde, moins pernicieuse, consiste à éviter d’aborder le sujet pour ne pas atteindre le moral de l’équipe. Mais cela favorise inmanquablement le développement d’un phénomène de rumeurs. La troisième attitude, celle adoptée par le leader, réside dans la transparence et la sérénité : l’équipe est informée de l’ampleur des régressions et des déterminants de ce phénomène (concurrence nouvelle...), sans que le travail quotidien des collaborateurs ne soit remis en cause.

Concernant les problèmes relationnels significatifs, l’attitude à adopter est au cas par cas. Nous citerons ici deux exemples. Le premier montre la nécessité pour le manager d’admettre l’idée selon laquelle les collaborateurs ne peuvent pas être toute l’année au sommet de leur performance. Il s’agit d’un employé en situation de divorce. Durant quatre mois, le rayon a été perturbé par ses absences et ses retards. Les circonstances autorisaient le chef à le licencier. Mais connaissant la cause du comportement instable de l’employé en question, il a fait preuve d’indulgence à son égard. En particulier, il n’a pas accepté sa lettre de démission pour le dissuader de commettre une erreur.

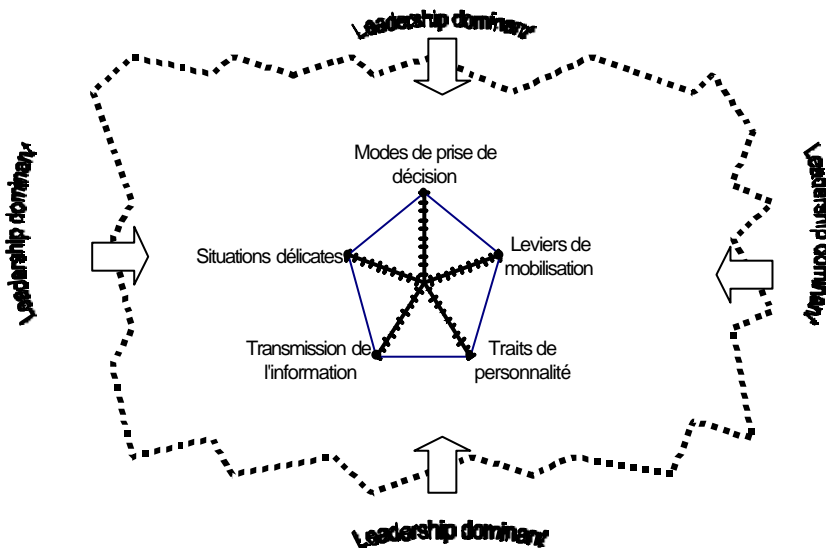
Par la suite, l'employé a trouvé une motivation nouvelle au travail en signe de reconnaissance envers son chef.

Le second exemple issu de McDonald's montre que les conflits relationnels sont véritablement l'occasion d'envoyer des messages forts à son entourage. Suite à une vive altercation verbale entre l'un de ses assistants de direction et un équipier, le Store Manager leader décide de rétrograder durant deux mois l'assistant en question. Cette décision revêt un aspect symbolique particulièrement significatif : l'assistant perd provisoirement le port de la cravate pour retrouver une fonction et une tenue d'employé, alors que sa rémunération et son statut ne sont pas modifiés. Un double message est ainsi implicitement adressé : à l'égard de la hiérarchie, c'est l'importance accordée à une communication adéquate qui est soulignée ; à l'égard des employés, c'est l'intérêt accordé au respect de leur personne qui est mis en valeur. Au-delà de la gestion d'une situation délicate, cet exemple illustre une autre facette de notre modèle, à savoir l'activation des bons leviers de mobilisation (en l'occurrence, le levier symbolique).

Conclusion

Ce modèle du leadership à cinq facettes mérite d'être exploité dans d'autres secteurs d'activité. Tout responsable d'équipe pourrait ainsi être positionné en fonction de ses aptitudes à répondre à la diversité des exigences de son rôle de manager. Dans la figure suivante, le leader est celui dont les capacités managériales se situent au sommet de chaque axe.

Figure 5 : les cinq facettes du leadership



Ce modèle est utile au manager prenant des responsabilités au sein d'un nouveau service. Il est également utile lorsqu'on cherche à faire évoluer les comportements du manager et/ou des collaborateurs. Enfin, le modèle présente un intérêt pour les directeurs des ressources humaines confrontés à la complexité de l'évaluation des compétences managériales des cadres.

La démarche visant à cerner la réalité des exigences de l'activité, des attentes et des aptitudes des collaborateurs met particulièrement en exergue les qualités d'écoute du leader et sa capacité à concevoir des solutions de différenciation de son style de management. Toutefois, les marges de manœuvre dont il dispose sont plus ou moins limitées par le système de valeurs de la hiérarchie supérieure. De par sa position hiérarchique, le cadre moyen ne peut en effet ignorer le **modèle dominant de leadership** dans l'organisation. C'est ce qu'indiquent les flèches dans notre schéma. Par exemple, dans l'hypermarché, les chefs de rayons qui s'attachent à prendre en compte les préférences horaires des membres de leur équipe subissent les remontrances répétées de leur chef direct respectif (top management) qui voit là des pratiques « laxistes ». Pourtant, cette attitude d'écoute permet de mieux réguler l'activité quotidienne en réduisant considérablement

l'absentéisme imprévu. On peut en outre sans difficulté constater que les managers ayant une personnalité autoritaire progressent plus rapidement que les autres dans la ligne hiérarchique. Compte tenu de la propension de la direction de l'hypermarché à valoriser les managers autoritaires, les chefs de rayon finissent par se préoccuper de moins en moins des caractéristiques de leurs collaborateurs au fur et à mesure des déceptions subies. Il se produit ce que le sociologue N. Alter appelle une « *lassitude de l'innovateur* », lassitude d'autant plus vivement ressentie par le manager que sa capacité psychologique à supporter les remontrances quotidiennes de sa hiérarchie supérieure est faible et que la progression hiérarchique fait partie de ses ambitions. En toute hypothèse, il est difficile pour un acteur de ne pas se conformer aux comportements dominants réellement valorisés par l'entreprise. Si cinq axes d'amélioration du management pratiqué par les middle managers ont été proposés, ils ne pourront servir efficacement de trame qu'à partir du moment où les top managers, et en particulier le directeur des ressources humaines, réfléchissent sur les comportements que l'entreprise a réellement intérêt à valoriser et à promouvoir.