Le leadership au secours du gestionnaire traditionnel : étude critique sur le succès d'une théorie

Leadership to the Aid of the Traditional Manager: Critical Study on the Success of a Theory

Martin David-Blais et Jeffrey Hall

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/257>

DOI : 10.4000/edc.257

ISSN : 2101-0366

Éditeur

Université Lille-3

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2005

Pagination : 45-58

ISBN : 2-9514961-6-8

ISSN : 1270-6841

Référence électronique

Martin David-Blais et Jeffrey Hall, « Le leadership au secours du gestionnaire traditionnel : étude critique sur le succès d'une théorie », *Études de communication* [En ligne], 28 | 2005, mis en ligne le 20 novembre 2014, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/edc/257> ; DOI : 10.4000/edc.257

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.

© Tous droits réservés

Le leadership au secours du gestionnaire traditionnel : étude critique sur le succès d'une théorie

Leadership to the Aid of the Traditional Manager: Critical Study on the Success of a Theory

Martin David-Blais et Jeffrey Hall

- 1 La formation de gestionnaire que l'on donne classiquement dans une école d'administration demeure ancrée dans le paradigme du Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler (Aktouf, 1999). Cette formation, souvent désignée par l'acronyme PODC, consiste en un certain nombre d'apprentissages : celui de la prise de décision rationnelle ; celui de la planification de projets ; celui de la maîtrise du fonctionnement d'un service. La formation des gestionnaires tend toutefois à intégrer de plus en plus une certaine théorie du leadership qui propose d'incorporer en chaque gestionnaire un communicateur, un animateur, un coach. La finalité de cette proposition concerne au premier chef le changement organisationnel. Il s'agit d'obtenir d'une unité de travail qu'elle soit hautement productive et, pour cela, qu'elle devienne souple, créative, capable d'apprendre. Voilà l'ambition de la *Théorie du leader communicateur et animateur* (désormais TLCA).
- 2 À la base de la TLCA se trouvent deux convictions. La première concerne la nécessité du changement : une organisation désirant être performante doit constamment chercher à s'adapter et à devancer les tendances des marchés. La mobilisation des employés, par-delà la routine et les comportements défensifs, est essentielle. La seconde conviction est que le mode de gestion du PODC ne suffit plus et que les incitatifs salariaux n'ont plus l'effet de motivation que lui accorde la tradition économiste. C'est ce qui amène la théorie à affirmer l'importance pour les dirigeants d'acquérir une palette d'intervention large.

- 3 En Amérique du Nord, la *Théorie du leader communicateur et animateur*, qui cherche à juxter la pratique du leadership de communication au PDOC, est de plus en plus influente. Un duo emblématique : Kouses et Pozner, auteurs du célèbre *Leadership Challenge* (2002). Ce courant réunit une pléthore d'auteurs, dont Bennis et Nanus (1985), Glasser (1997), Hiam (2003) et Buckingham (2005). Ces auteurs occupent désormais une position dominante sur le terrain de la littérature « grand public » du management et sont une inspiration majeure pour tous ces instituts qui, de par le monde, organisent stages et séminaires. Ce courant n'est pas marginal non plus dans la production académique américaine. Certes, s'agissant de leadership, les manuels de psychologie organisationnelle (Auerbach et Dolan, 1997) reproduisent-ils de manière routinière les résultats classiques de diverses équipes de psychologues sociaux (l'étude d'Ohio State University, celle de University of Michigan, etc.), mais force est d'admettre que, sur ce terrain aussi, la TLCA occupe désormais une place importante (Robbins, 2000 : 440-462 ; Schermerhorn et alii, 2002 : 377-385).
- 4 La TLCA soutient que, si les propositions de changement provoquent souvent de la résistance de la part des employés, ceux-ci n'en représentent pas moins la principale ressource des organisations. Se trouverait en eux une grande force disponible : provoquer une libération d'énergie constitue la fonction première du gestionnaire-leader. Selon la théorie, la concrétisation du changement via la mobilisation du personnel est tout à fait possible car tant les groupes de travail que les individus qui les composent éprouvent un puissant besoin d'actualisation (au sens rodgerien du terme) ; il est cependant nécessaire qu'agisse un intervenant compétent qui fait œuvre de déclencheur et de canalisateur.
- 5 L'ampleur croissante de ce courant de pensée oblige à la réflexion, notamment de la part des théoriciens critiques. Dans un travail à venir nous ferons valoir qu'il s'agit d'une autre manifestation de ce que l'on nomme souvent l'« idéologie de la communication » (Fortin, 2001), c'est-à-dire ce courant plus vaste encore qui soutient que l'amélioration des relations intersubjectives par des interventions adéquates, constitue la voie royale pour résoudre les conflits (entre individus ou entre groupes) et induire le changement. Nous entendons arguer que la TLCA, qui est une théorie pratique, n'a pas les moyens de ses prétentions en raison de sa propension à négliger les phénomènes de pouvoir et de structure. Pour l'heure, nos ambitions sont plus modestes : il s'agit (1) de situer la TLCA dans l'ensemble de la littérature sur le leadership et (2) d'en présenter le cœur et ce, dans le but (3) de mettre en évidence les caractéristiques de la théorie et l'articulation d'idées qui la rendent particulièrement attrayante.
- 6 Un détour préalable est cependant nécessaire. Se dresse devant nous la question suivante : est-il possible pour des observateurs du camp critique d'accorder un certain crédit à une théorie comme la TLCA qui propose aux gestionnaires d'investir la communication (maîtriser une vaste gamme de processus relationnels et symboliques) en plus de la tâche traditionnelle ? On sait que le thème de la gestion de la communication en organisation est, depuis quelque temps, passablement fréquenté par les auteurs critiques. Et en général, ces auteurs critiques offrent une opinion tranchée pour tout ce qui concerne la communication, le leadership, le coaching : il ne s'agit rien de plus que de nouveaux moyens d'assujettissement des employés. Nous trouvons cette position *a priori* compréhensible mais quelque peu injuste ; de notre point de vue, admettre le sérieux de la TLCA d'un point de vue critique est possible. Tout dépend du statut que l'on accorde au concept de pouvoir : il est difficile d'accorder un certain crédit à la TLCA lorsque l'on pense le pouvoir exclusivement en termes de domination ; si, par contre, l'on opte pour

une version plus interactionniste du paradigme critique, les thèmes du leadership, de la communication, etc., apparaissent sous un jour différent. La première partie du texte est consacrée à cette question.

La pensée critique et la communication en organisation

- 7 Le concept de pouvoir désigne, pour le paradigme critique, un système de relations inégalitaires fondé sur un mécanisme de distribution de places dont la logique de base se ramène à l'éternelle dyade commandement/obéissance. Certaines places donnent accès à un quantum élevé de prestige, de ressources et de possibilités de décision tandis que d'autres places, beaucoup plus nombreuses, confinent à des rôles subalternes et contraignent à l'obéissance. Les théoriciens critiques postulent que le système de pouvoir a de lourds effets de structure. On peut cependant penser qu'existent diverses versions d'un tel schéma ainsi qu'il vient d'être dit ; il est même loisible d'opposer à la position classique (position 1), qui ne considère que la domination dans les relations direction/employés, une seconde position qui, acceptant ce qui précède (le système de places, l'asymétrie des statuts et des ressources), admet davantage d'hétérogénéité et d'interaction ouverte dans l'organisation.
- 8 La position 1 (Rinehart, 1987 ; Olivesi, 2002) tend à voir le pouvoir en termes d'asymétrie radicale ou, si l'on préfère, comme une relation binaire « 1-0 » où tout favorise les dominants. Le groupe en position de pouvoir jouit d'un accès illimité aux informations et aux ressources ; il jouit de la complète possibilité de cadrer les conditions concrètes des relations ; il possède la totale capacité d'exiger, de contrôler, de sanctionner. À l'inverse, les membres du groupe dominé se trouvent dépouillés de tout cela et ne peuvent que subir les brimades du dispositif de domination qui est souvent non résistible (Morgan, 1989 : 337). Une caractéristique importante de ce type de théorie est qu'elle postule l'intégration et la fonctionnalité de tout système de pouvoir : les pratiques et les composantes du système contribuent nécessairement et efficacement à la domination. Ces deux caractéristiques conduisent à inférer que les pratiques de communication, de leadership, de coaching, etc. participent au dispositif d'assujettissement des employés : elles ne sont que pratiques de manipulation. La seconde position, qui est nettement moins connue mais à laquelle nous souscrivons néanmoins plus volontiers, considère davantage d'hétérogénéité et d'interaction dans le système organisationnel. Bien qu'elle postule l'existence du pouvoir et de ses lourds effets de structure, elle reconnaît la présence, au sein de l'organisation, d'une gamme de relations sociales distinctes, tant du point de vue des rapports hiérarchiques (les employés ne vivent pas qu'en relation de subordination avec la direction) que du point de vue des relations plus horizontales (ils se trouvent tantôt dans des dyades, tantôt dans des équipes, etc.). Si la position 2 est davantage interactionniste, c'est qu'elle reconnaît des ressources et des capacités d'action au groupe inférieurisé ; cela conduit à distinguer le leadership des rapports de pouvoir. Les rapports de pouvoir ont pour caractéristique première un recours poussé aux ressources de contrainte tandis que le leadership, qui se déploie sur un terrain informel, cherche à atténuer les rigidités du pouvoir et à proposer des éléments de compromis.
- 9 Le parti pris interactionniste de la seconde version du paradigme critique est justifié par le fait que les employeurs sont beaucoup plus dépendants de la main d'œuvre qu'au début

de l'ère industrielle. L'« homme nu » (Marx) qui n'a que sa force de travail et que l'on peut congédier sans qu'il n'y ait de problème pour l'entreprise n'existe plus guère ; les employés sont porteurs de compétences fines, de savoirs rares, ce qui rend plus difficile l'exercice unilatéral de la contrainte. Sans pour autant nier que les entreprises possèdent d'importants moyens de substitution (délocalisations, mécanisation accrue, décloisonnement des marchés), on peut arguer que les employés ne font pas que subir dans leurs rapports à leurs supérieurs. Ils peuvent imposer de nouveaux enjeux ; ils savent ralentir, bloquer des processus décisionnels ; ils connaissent l'art de la rétention d'informations et des représailles ; ils peuvent vivre le désinvestissement psychologique. D'où la nécessité qui s'impose aux cadres de savoir pratiquer le compromis et de pouvoir composer avec la motivation des individus, les relations interpersonnelles, les dynamiques de groupes, les jeux de personnalités, les styles d'apprentissage, etc.

- 10 C'est pourquoi, *a priori*, il y a un sens du point de vue critique à penser que le programme pratique de la TLCA a une certaine pertinence. Cela ne veut pas dire que la position 1 n'ait aucun intérêt : on pourrait multiplier les illustrations de camouflage du pouvoir derrière des apparences de facilitation démocratique. Cela ne veut pas dire non plus qu'il faille souscrire à l'optimisme débordant de la TLCA que nous allons maintenant présenter en commençant par la situer dans l'ensemble de la littérature sur le leadership.

Trajectoire du concept de Leadership

- 11 Jusqu'aux années 1930, le concept de leadership n'existait pas dans la pensée du management. La question de la productivité, centrale en contexte de concurrence, était affaire de technologie, de gestion compétente, de discipline. Taylor et Fayol, auteurs célèbres, ont soutenu que la gestion rigoureuse des composantes du procès de production constituait la clé de la productivité (ce qui était audacieux, si l'on considère que pour beaucoup de dirigeants, la jouissance du statut était, et est encore, la seule chose importante). Ces auteurs ont fait une place au facteur humain dans leurs théories ; elle est demeurée limitée puisque leur conception procédait d'une anthropologie de type économiste. Le concept de leadership est entré dans la littérature universitaire au cours des années 1930 lorsque des chercheurs de l'école des *Relations humaines* ont proposé de considérer plus en profondeur la place du facteur humain dans l'organisation industrielle (Mayo, 1933 ; Roethlisberger et Dickson, 1933). Cette école aura cherché à explorer les questions de la motivation et de la productivité ; ce faisant, elle aura complexifié le tableau conceptuel prévalent jusqu'alors. Un des apports majeurs de l'école des *Relations humaines* est d'avoir rompu avec l'idée de l'acteur strictement mu par des anticipations de revenus. Des travaux d'observation ont donné à penser que la productivité et l'anticipation d'avantages monétaires ne sont pas mécaniquement liées et que des facteurs intermédiaires peuvent faire une différence. De même a-t-on rompu avec la conception strictement punitive. Là encore, des recherches ont donné à penser que la crainte de sanction ne détermine pas automatiquement le comportement. Aux yeux de ces chercheurs, il y avait là un acquis considérable, lequel a donné lieu à un véritable programme de recherche que l'on pourrait synthétiser comme suit. Les comportements des employés sont complexes puisque interviennent entre (1) les facteurs dits environnementaux tels le contrôle ou le salaire (variables indépendantes) et (2) le comportement individuel (variable dépendante) diverses variables intermédiaires, telles la motivation et le style personnel du gestionnaire.

- 12 Au cours des années 1950 et 1960, ce programme a été investi par les psychologues sociaux dont les visées étaient exclusivement académiques et dont les méthodes se montraient conformes aux canons du quantitatifisme. La psychologie organisationnelle a produit diverses typologies (considérant tantôt les traits de personnalité des gestionnaires, tantôt les styles de comportement, tantôt l'interaction entre la tâche et le style) et a multiplié les travaux empiriques aux résultats hétéroclites (McShane, 1995 : 414 et s.). Le fait qu'il y ait, dans cet amoncellement de recherches, peu d'outils directement opérationnels aura vraisemblablement découragé les praticiens à amender significativement le paradigme du PDOC qui est demeuré techno-centrique et utilitariste.
- 13 Il aura fallu passablement de temps avant que ne surgisse une vague qui frappe les esprits. Elle est advenue au cours des années 1980 aux États-Unis : la *Théorie du leader mobilisateur*. Selon plusieurs, c'est l'arrivée de la concurrence japonaise dans le marché intérieur américain qui apporta la première mise en cause sérieuse du paradigme du PDOC. Une question s'est posée avec acuité : comment obtenir des individus et des groupes qui composent une organisation qu'ils soient productifs et capables d'être créatifs à l'instar de ce qui s'observait, du moins le pensait-on, dans le modèle de gestion japonais ? De ce modèle on disait qu'il reposait sur une anthropologie non-utilitariste et peu punitive. Le concept de leadership est soudainement remonté à la surface, dépouillé toutefois de la méticulosité conceptuelle des travaux universitaires antérieurs. La notion s'est mise à désigner une inspiration irrésistible insufflée par les gestionnaires. Il fut pris pour acquis que les processus d'effervescence qui adviennent dans une unité organisationnelle sont attribuables au chef de ladite unité. Pour Burns et Bass, auteurs phare de cette vague, la nécessaire rupture avec la routine et les comportements territoriaux est provoquée par un leader capable de convaincre, d'inspirer, de mobiliser (Conger et Kanungo, 1987 ; Avolio et Bass, 1988).
- 14 Cette proposition n'est pas sans évoquer la fameuse typologie wébérienne des types d'autorité (Weber, 1947). Burns et Bass ont fait valoir que, pour relancer une organisation bloquée ou faire face à la concurrence extérieure, seul le leadership charismatique est adéquat. Lui seul peut provoquer un redoublement d'effort et de créativité chez ses employés et leur apprendre à rompre avec la routine bureaucratique (paradigme rationnel légal) ou les considérations d'intérêt (paradigme utilitariste). Par rapport aux travaux antérieurs de la psychologie sociale, la *Théorie du leader mobilisateur* opère une grande simplification conceptuelle, le concept de leadership désignant alors un « homme fort », sachant projeter, inspirer.
- 15 Soulignons au passage qu'au cours des années 1980, de nombreux Américains se sont mis à douter de la compétitivité de leur industrie ainsi que du modèle de gouvernance bâti sous Roosevelt. Beaucoup ont alors rêvé de *Great Awakening*, de libéralisme libertaire et d'entrepreneuriat visionnaire. Ce fut l'heure de gloire des Lee Iaccocca (*Chrysler*) et Jack Welch (*General Electric*) qui devinrent de véritables stars, au même titre que Ronald Reagan, en raison de leur talent d'inspiration. Il est probable que la *Théorie du leader mobilisateur* ait été influencée par un tel *Zeitgeist*, mais la vague n'a finalement duré qu'une dizaine d'années. Peut-être est-ce dû au fait que les « hommes forts et inspirants » ne sont pas légion. Ou peut-être encore est-ce la conséquence du fait que cette théorie donne rapidement une impression de simplisme (retour à la communication de type « balle magique »). Toujours est-il que la TLCA lui a rapidement succédé (années 1990).

Le cœur de la théorie du leader communicateur et animateur

- 16 Notre objectif premier, rappelons-le, est de proposer des éléments d'analyse permettant de comprendre ce qui fait l'attrait de la *Théorie du leader communicateur et animateur* (TLCA) auprès des gestionnaires et futurs gestionnaires (Kouzes et Posner, 2002 ; Bennis et Nanus, 1985 ; Hamel et Prahalad, 1994 ; James, 1996 ; Glasser, 1997 ; Hamel, 2000 ; Thomas, 2000 ; Hiam, 2003). Du point de vue de la communication persuasive, elle a beaucoup d'atouts. Premièrement, au moment où elle advient, les croyances suivantes sont de plus en plus admises : le PODC ne suffit plus ; il importe de dépasser l'anthropologie utilitariste (et ses variantes behavioristes) ; il faut gérer le personnel plus activement. La TLCA s'appuie sur de tels *loci*. Deuxièmement, la TLCA abandonne le parti pris élitiste de la *Théorie du leader mobilisateur* au profit d'un projet de pratique professionnelle. De la *Théorie du leader mobilisateur* la TLCA reprend la simplicité conceptuelle, l'orientation pratique, la croyance que le changement est nécessaire et la conviction que, pour cela, l'action du leader est absolument décisive. La grande différence qui toutefois se pose entre les deux théories, c'est qu'au lieu de tableer sur un individu exceptionnel, la TLCA propose une approche d'intervention : un gestionnaire efficace n'a pas à être un individu hors normes, mais il lui faut devenir un leader, un animateur, un coach. Troisièmement, on trouve dans la TLCA cet optimisme caractéristique des intervenants professionnels, pour lesquels il n'y a guère de situations – personnelles ou en groupe – où un praticien accompli ne peut induire une dynamique positive.
- 17 Cela dit, la TLCA contient en son cœur une théorie du changement nettement plus élaborée que celle de la *Théorie du leader mobilisateur*. Cette théorie repose sur trois présupposés :
- les individus, comme les groupes, éprouvent un puissant besoin
 - de s'actualiser et ce, tant dans la vie privée qu'en milieu organisationnel ;
 - il existe une compatibilité profonde entre le besoin d'actualisation et les impératifs et intérêts de l'organisation ;
 - il est difficile pour les employés de concilier spontanément leur besoin d'actualisation et les finalités de l'organisation : il faut qu'ils y soient amenés par un gestionnaire-leader compétent.
- 18 L'idée selon laquelle l'individu et les groupes cherchent l'actualisation de soi n'est pas récente. Elle a été soumise par des psychologues cliniciens tels Goldstein, Rodgers ou Maslow pour qui, chacun éprouve le besoin fort de concrétiser son talent en quelque chose « créant sens ». La TLCA propose de canaliser durablement cette énergie (Hiam, 2003 : 19 et s.).
- 19 La TLCA propose une théorie optimiste du changement car non seulement l'atteinte du changement constitue-t-elle un objectif réalisable mais il s'agit aussi d'installer un état durable. Le réalisme de l'objectif tiendrait au fait qu'existe en sciences humaines un vaste répertoire de pratiques éprouvées d'interventions. Ce qui permet de croire au caractère durable du changement est d'un tout autre ordre : comme l'investissement intellectuel et affectif dans un travail qui « convient très adéquatement » est, pour les individus et les groupes, source de bien être et d'épanouissement profond, une dynamique de mobilisation organisationnelle devient, une fois lancée, extrêmement puissante, pour ne

pas dire irrésistible. Ceux qui en font l'expérience ne veulent plus revenir à la médiocrité de l'état organisationnel antérieur et s'en trouvent durablement motivés.

- 20 Seulement, les individus se connaissent mal. Il n'est pas rare qu'ils veulent des choses qui ne leur conviennent pas et qu'ils aspirent à des fonctions qui ne correspondent pas à leur personnalité ou à leurs habiletés naturelles. Laissé à lui-même, chacun a le loisir de se saboter, ou de s'empêtrer dans des imbroglios interpersonnels. C'est pourquoi, selon la TLCA, l'individu ne peut se passer d'un leader, d'un coach (Glasser, 1997 : 29 et s.). Il en va de même pour les dynamiques de groupe. Si les groupes se montrent fréquemment hostiles aux propositions concrètes de changement, il n'en demeure pas moins qu'ils aspirent à s'investir à fond et à maîtriser les tâches qui pourraient leur incomber. En général toutefois, les groupes laissés à eux-mêmes ne sont pas à même de gérer efficacement les processus de prise de décision et d'orientation. Il leur arrive de s'enfermer dans des pièges, tels la délibération bâclée, la discussion élitiste. C'est pourquoi, là encore, le leadership du gestionnaire est nécessaire (Bennis et Nanus, 1985 : 110-111).
- 21 Nous en savons suffisamment pour commencer à comprendre le succès de la TLCA. Il va de soi que des ouvrages tels *The Leadership Challenge* de Kouzes et Posner ont bénéficié d'un énorme travail de mise en marché et qu'on y retrouve aussi le fruit d'une rigoureuse réflexion rhétorique (ton, lisibilité, degré d'abstraction, dosage théorie/pratique...). Voyons maintenant comment la TLCA présente le travail du leader. Il s'agit essentiellement pour le gestionnaire d'établir un rapport tridimensionnel aux employés de son service :
 - proposer une vision de la tâche, c'est-à-dire apporter une orientation forte qui coordonnera le travail et les ressources (Kouzes et Posner, 2002 : 109) ;
 - établir une relation de confiance avec ses employés, ce qui signifie communiquer avec franchise et établir des relations respectueuses et réciproques (Hiam, 2003 : 49 et s.) ;
 - faciliter le travail de tous au moyen d'interventions de type animation ou de type *coaching*.
- 22 Pourquoi la définition de la tâche générale est-elle, pour la théorie, une opération si importante ? Pour répondre, il faut se référer à un enseignement classique de Kurt Lewin devenu un lieu commun des praticiens de l'animation : un groupe ne peut vraiment canaliser son énergie que s'il se consacre à une tâche précise et exigeante. Ceci aurait pour effet d'inhiber les pulsions négatives et de donner des ailes aux membres les plus talentueux et les plus motivés – lesquels établiraient de nouvelles normes et de nouvelles formes de relations interpersonnelles. Cependant, la théorie insiste : les groupes et les individus peuvent difficilement s'extraire du très court terme, d'où la nécessité qu'on leur propose une vision. En outre, les groupes peuvent difficilement gérer efficacement les processus de décision. Le gestionnaire, du fait de sa place dans la hiérarchie formelle, part d'une position légitime ; mais il doit devenir leader, c'est-à-dire qu'il lui faut (1) proposer une « destination » ; (2) établir des objectifs réalistes et exigeants ; et (3) poser des gestes structurants.
- 23 La TLCA insiste lourdement sur la nécessité de la clarification des valeurs du leader, une opération de communication qui s'ajoute à la formulation des objectifs. Selon la *Théorie du leader mobilisateur*, la mise en scène du leader constitue une bonne part de son magnétisme ; pour la TLCA, il est plutôt question de créer la confiance par la congruence des actes et des paroles et, plus spécifiquement, de créer le sentiment durable qu'il n'y a pas là un détournement du travail à des fins personnelles dissimulées. Il s'agit alors d'un

travail de communication persuasive visant à contrôler, chez les employés, les phénomènes spontanés d'inférence et d'attribution.

- 24 À cela s'ajoute, bien entendu, la nécessité pour le leader de posséder une vaste palette de stratégies ponctuelles d'intervention, soit de type animation, soit de type coaching. Il s'agit pour lui de pouvoir effectuer avec efficacité une foule de réglages spécifiques. S'agissant d'animation, le gestionnaire leader se doit de maîtriser diverses techniques de gestion de discussion, de prise de décision, d'exploration collective, etc. Car comme il est dit dans de nombreux manuels d'animation, les groupes peuvent avoir de mauvaises habitudes ; de même, aucune équipe n'est à l'abri d'un déraillement de processus. Dans le même ordre d'idées, le leader doit pouvoir penser et intervenir en tant que coach, ce qui signifie par exemple analyser ce qui peut intervenir au niveau de la motivation des uns et des autres ; distinguer les talents ; identifier ce qui très spécifiquement donne de l'énergie à tel ou tel employé ; comprendre les façons de collaborer de chacun ; analyser les problèmes provoqués par la diversité des styles de communication et de personnalités. Ou encore : analyser et comprendre les relations complexes qui se créent entre les individus, les places, les tâches et les équipes. On aura compris que le leader – qui est aussi animateur et coach – doit, après avoir montré la voie à suivre, pouvoir réussir de multiples opérations d'aiguillage.

Conclusion

- 25 La réflexion critique sur la question du leadership et une théorie comme la TLCA ne fait que commencer. Dans ce texte, nos objectifs étaient limités : nous avons situé et explicité le cœur de la TLCA pour tenter de comprendre en gros ce qui peut provoquer son succès.
- 26 Il y avait dans notre analyse l'esquisse d'une étude de cas en communication persuasive dont l'articulation se présente comme suit. Premièrement, la TLCA est intervenue dans un champ théorique (théories pratiques) où s'était progressivement construit un problème, soit la nécessité de dépasser le PDOC. Deuxièmement, la TLCA reprend cette problématisation et apporte une stratégie de solution directement ciblée qui est à la fois plus accessible et plus sophistiquée que ce que proposait avant elle la *Théorie du leadership mobilisateur*. À cela s'ajoute le fait que la TLCA est optimiste, simple du point de vue conceptuel et qu'elle se présente avec une batterie de savoir-faire spécifiques et prétendument éprouvés. Il est un ingrédient que nous n'avons peut-être pas suffisamment mis en évidence mais dont l'impact est sûrement non négligeable : le contrôle de l'ensemble des processus de changement demeure la prérogative exclusive des gestionnaires...
- 27 Dans un travail à venir, nous esquisserons une première critique. Le premier axe concernera la représentation de la tâche des gestionnaires : on comprend que les gestionnaires en devenir comme les gestionnaires établis aient envie de se présenter comme étant capable de maîtriser tous les processus, techniques et humains, cette tâche n'en demeure pas moins peu réaliste – notamment parce qu'elle ne tient aucunement compte des contraintes de temps et de définition de la charge de travail. Le second axe concernera la tendance lourde de la TLCA à éluder la question du pouvoir et les effets de structure : comme on a pu le voir, la théorie conçoit les conflits et tensions exclusivement dans des cadrages intrapsychiques interpersonnels, ce qui n'est pas sans conséquences pratiques.

BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, O.**, (1999), *Le Management entre tradition et renouvellement*, Boucherville, Gaëtan Morin (3^e éd.).
- Auerbach, A. et Dolan, S. L., (1997), *Fundamentals of Organizational Behavior*, Toronto, ITP-Nelson, 1997.
- Avolio, B. J. et Bass, B. M., (1988), « Transformational Leadership : Charisma and Beyond », dans Hunt J. G. et alii., *Emerging Leadership Vistas*, Lexington, Lexington Book, pp. 29-49.
- Bass, B. M., (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press.
- Bass, B. M., (1981), *Stogdill's Handbook of Leadership*, New York, Free Press.
- Bennis, W. et Nanus, B., (1997), *Leaders : Strategies for Taking Charge*, New York, Harper Business (2^e éd.).
- Breton, P., (1995), *L'utopie de la communication*, Paris, La Découverte.
- Buckingham, M., (2005), *The One Thing You Need to Know*, New York, Free Press.
- Burns, J. M., (1978), *Leadership*, New York, Harper & Row.
- Conger, J. A. et Kanungo, R. N., (1987), « Toward a Theory of Charismatic Leadership in Organizational settings », *Academy of Management Review*, 12 (1987), pp. 637-647.
- Eisenbach, R., Watson, K. et Pillai, R., (1999), « Transformational leadership in the context of organizational change », *Journal of Organizational Change Management*, volume 12, number 2, pp. 80-89.
- Fortin, P., (2001), *La communication au carrefour de l'anthropologie, de l'idéologie et de la technique*, Site internet : www.uzine.net/article556.html.
- Gaulejac, V., (2005), *La Société malade de la gestion*, Paris, Seuil.
- Glasser, W., (1997), *Contrôler ou influencer : le leader de qualité*, Montréal, Logiques (éd.), (éd. anglaise, 1994).
- Hamel, G., (2000), *Leading the Revolution*, Boston, Harvard Business School.
- Hamel, G. et Prahalad, C. K., (1994), *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School.
- Hiam, A., (2003), *Motivational Management*, New York, AMACOM.
- Hodgson, R. C., (1988), « Transformational Management », *Business Quarterly*, 53 (2), pp. 17-20.
- James, J., (1996), *Thinking in the Future Tense : Leadership Skills for the New Age*, New York, Simon & Schuster.
- Kouzes, J.-M. et Posner, B.-Z., (2002), *The Leadership Challenge*, San Francisco, Jossey-Bass, 2002 (3^e éd.).
- McShane, S. L., (1995), *Canadian Organizational Behavior*, Toronto, Irwin.
- Morgan, G., (1989), *Images de l'organisation*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Neveu, E., (1994), « Une société de communication et ses interprètes », *Réseaux*, 1994 (64).

- Neveu, E., (1997), *Une société de communication ?*, Paris, Montchrestien.
- Olivési, S., (2002), *La Communication au travail*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Pfeffer, J., (1995), *Competitive Advantage through People*, Boston, Harvard Business School.
- Rinehart, J. W., (1987), *The Tyranny of Work*, Toronto, Harcourt Brace Janovitz.
- Robbins, S. P., (2000), *Managing Today I*, Upper Saddle River, Prentice Hall, (2^e éd.).
- Schermerhorn, J.-R. et alii, (2002), *Comportement humain et organisation*, Saint-Laurent, ERPI, (2^e éd. en français).
- Seltzer, J. et Bass, B. M., (1990), « Transformational Leadership : Beyond initiation and Consideration », *Journal of Management*, 16 (1990), pp. 693-703.
- Thomas, K. W., (2000), *Intrinsic Motivation at Work*, San Francisco, Berrett-Koehler.
- Weber, M., (1947/1911), *The Theory of Social and Economic Organization*, New York, Free Press.

RÉSUMÉS

L'article est consacré à la *Théorie du leader communicateur et animateur* (TLCA) dont Kouzes et Posner sont les représentants les plus célèbres. Cette théorie occupe de plus en plus de place dans la formation des gestionnaires. Le présent texte est de l'ordre des prolégomènes et prépare une critique prochaine. On y propose une présentation du cœur de la TLCA ainsi qu'une mise en contexte théorique. On propose surtout une réflexion sur le succès de cette théorie pratique : on cherche à identifier les facteurs-clé de son efficacité persuasive.

The theory of communicative and facilitative leadership (Kouzes and Posner, among others) is rapidly expanding in the field of management theory arguably representing today a significant part of managerial training. The aim of this paper is to pave the way for critics of such an ambitious theory. The paper thus provides an overview of the theory of communicative and facilitative leadership. More specifically, the paper describes its appearance in the literature on leadership and presents the very core of the theory. However, the main aim is to explain the spectacular success of this practical theory. The paper pinpoints the key factors behind this success from a persuasion perspective.

INDEX

Mots-clés : organisation, communication organisationnelle, leadership, animation, coaching, théorie du leader communicateur et animateur (TLCA), management

Keywords : organizational communication, organization, facilitation, coaching, leadership theory, management

AUTEURS

MARTIN DAVID-BLAIS

Martin David-Blais est professeur adjoint au programme de communication à l'Université Saint-Paul (Ottawa - Canada). Jusqu'à récemment son travail de recherche principal était en

pragmatique mais il s'intéresse depuis quelque temps aux phénomènes organisationnels. Adresse électronique : mblais@ustpaul.ca.

JEFFREY HALL

Jeffrey Hall est consultant à Ottawa et assure des sessions de formation au Human Systems Intervention Program de Concordia University (Montréal – Canada). Sa réflexion principale est d'ordre épistémologique et porte sur la méthodologie de la recherche action en organisation. Adresse électronique : frjeffhall@rogers.com.