

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**DU PATRON AU « LEADER ».
LA REDÉFINITION DES FORMES D'EXERCICE DE L'AUTORITÉ
EN MILIEU DE TRAVAIL DANS LE DISCOURS GESTIONNAIRE
CONTEMPORAIN**

**THÈSE PRÉSENTÉE COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN SOCIOLOGIE**

**PAR
CHANTALE LAGACÉ**

DÉCEMBRE 2006

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je dois à Vincent LeBlanc, à sa patience, à sa loyauté et à sa solidarité sans failles, une part inestimable de l'aboutissement de cette thèse. Pour les coups de main, les coups de pouce, les bons coups, les petits coups, les coups de pied, la part des coups de chiffon et des coups de fils que tu as donnés à ma place, les coups de gueule contre la langue de bois franc, les coups durs, bref, pour l'ensemble de ton œuvre, merci. Merci également à François Prévost-Lagacé pour ses sacrifices et pour ses encouragements.

Mes amis Anne-Marie Boucher (mon essentielle antithèse) et Jean-François Bureau (parfait mélange d'*homo academicus* et d'*homo ludicus*), modèles et réconforts, m'ont accompagnée tout au long de ce parcours et m'ont témoigné de leur immense affection, notamment par leur confiance indéfectible même dans les moments où l'achèvement de ce projet était moins que certain. Merci.

Mona-Josée Gagnon m'encourage et me conseille depuis longtemps, c'est précieux. Ma persévérance, malgré mes doutes, lui doit beaucoup. Merci.

Frédéric Lesemann, pour qui j'ai eu le grand plaisir de travailler à l'INRS, a beaucoup fait pour que je reprenne ce projet, mis sur la glace durant un long moment. Merci.

En tant que lecteurs de mon projet de thèse, Jules Duchastel et Jean Robillard m'ont fait des suggestions très utiles à la poursuite de ma rédaction. Merci.

Merci à Carolyne Grimard pour la mise en forme de la version finale.

Enfin, mon directeur, Marcelo Otero, m'a prodigué maints conseils judicieux, tant concernant cette thèse que ma vie professionnelle en général. Ses lectures exigeantes et lumineuses des premières versions de mes chapitres, sont pour beaucoup dans le résultat final (dont les insuffisances, comme le veut la formule consacrée, me sont entièrement attribuables). Il a su également, ce qui est à mes yeux indispensable, dédramatiser certains enjeux, sans pour autant les minimiser. Merci.

L'auteure de cette thèse a bénéficié d'une bourse du CRSH.

Table des matières

LISTE DES TABLEAUX	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
 PREMIÈRE PARTIE ÉTAT DE LA QUESTION, PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE .4	
 CHAPITRE I LA GESTION MODERNISTE COMME RELECTURE DES PRATIQUES D'ENCADREMENT DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL CONTEMPORAINS. RECENSION ET ANALYSE CRITIQUE DES ÉCRITS	5
1.1 L'IDÉE DE CHANGEMENT EST PARTOUT	6
1.1.1 <i>La documentation des changements</i>	7
1.1.2 <i>L'idée de changement dans le discours gestionnaire</i>	12
1.1.3 <i>L'idée de changement en sociologie</i>	14
1.1.3.1 Une posture apologétique	14
1.1.3.2 Une posture critique	18
1.2 QUELQUES CONSIDÉRATIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES	23
1.2.1 <i>Le regard sociologique</i>	23
1.2.2 <i>Les données et la conceptualisation</i>	28
1.3 RELECTURE DES PRATIQUES D'ENCADREMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN MILIEU DE TRAVAIL	29
1.3.1 <i>La relecture de l'encadrement dans les travaux en gestion</i>	30
1.3.2 <i>Analyse de la relecture gestionnaire des pratiques d'encadrement</i>	39
1.3.2.1 L'écart entre les discours et la réalité	39
1.3.2.2 Les sentiments et la pensée comme cibles de contrôle	52
1.3.2.3 L'absence de substitution des pratiques antérieures	57
 CHAPITRE II UNE CONCEPTION PARADOXALE DE L'EXERCICE DE L'AUTORITÉ.....	63
2.1 PRÉAMBULE. DE LA PERTINENCE D'ANALYSER LE DISCOURS GESTIONNAIRE	63
2.2 PROBLÉMATIQUE. UN DISCOURS PARADOXAL DE REDÉFINITION DU RÔLE PATRONAL	67
2.2.1 <i>Un discours gestionnaire paradoxal</i>	67
2.2.2 <i>Un rôle patronal en redéfinition</i>	73

2.3 DÉFINITION DU DISCOURS GESTIONNAIRE	77
2.3.1 <i>Définition générale du discours et du discours gestionnaire</i>	78
2.3.1.1 Le discours	78
2.3.1.2 Discours et luttes sociales	80
2.3.1.3 Brève définition générale du discours gestionnaire	84
2.3.2 <i>Le discours gestionnaire comme discours d'autorité</i>	84
2.3.2.1 L'autorité est un capital	87
2.3.2.2 Le discours gestionnaire comme exercice concret de l'autorité. La dimension normative du discours gestionnaire.....	90
2.3.2.3 Le discours gestionnaire comme discours de légitimation.....	100
2.3.3.2 Le discours gestionnaire comme discours d'institution	104
 CHAPITRE III METHODOLOGIE.....	111
3.1 LE MATERIAU. DES TEXTES POPULAIRES DE GESTION SUR LE « LEADERSHIP ».....	111
3.1.1 <i>Les idées gestionnaires et leur dissémination</i>	111
3.1.2 <i>Le cas du « leadership »</i>	124
3.1.2.1 Le caractère atemporel du discours sur le « leadership ».....	126
3.1.2.2 Un regain d'attention porté à la question du « leadership »	128
3.1.3 <i>Le choix du « leadership » comme terrain d'observation</i>	133
3.2 LE CORPUS	136
3.2.1 <i>Des articles d'un hebdomadaire économique</i>	136
3.2.2 <i>Des ouvrages populaires de gestion</i>	140
3.3 L'ANALYSE ET LA CODIFICATION	143
3.3.1. <i>Procédure générale</i>	143
3.3.2 <i>Procédure et catégories pour l'analyse du contenu</i>	146
3.3.3 <i>Procédure et catégories pour l'analyse de la forme</i>	151
3.3.4 <i>Le codage</i>	152
3.3.5 <i>Mode de présentation des résultats</i>	154
 DEUXIÈME PARTIE RÉSULTATS.....	156
 CHAPITRE IV LA FORME DE L'ÉNONCIATION	157
4.1 REMARQUES PRÉLIMINAIRES.....	157
4.2 LES SOURCES DU DISCOURS	159
4.3 LA DÉFINITION	166

4.4 LA PRÉSENTATION DES CARACTÉRISTIQUES DES « LEADERS »	171
4.4.1 <i>Les listes de caractéristiques</i>	171
4.4.2 <i>La modélisation</i>	172
4.5 L'UTILISATION DES EXEMPLES	177
4.6 LE RAISONNEMENT PAR ANALOGIE	179
 CHAPITRE V LE RÔLE DE « LEADER »	190
5.1 L'IMPORTANCE DU RÔLE DE « LEADER »	190
5.1.1 <i>Les effets attribués au « leadership » comme cause indirecte de son importance</i> ..	191
5.1.2 <i>Les causes directes de l'importance du « leadership »</i>	193
5.2 PROCESSUS D'ACCESSION AU « LEADERSHIP »	196
5.2.1 <i>Analyse générale</i>	196
5.2.2 <i>Moyens concrets</i>	200
5.3 LE RÔLE DE « LEADER »	204
5.3.1 <i>Les fonctions du « leadership »</i>	205
5.3.1.1 <i>Les fonctions générales du « leader »</i>	205
5.3.1.2 <i>Les fonctions spécifiques du « leader »</i>	206
5.3.2 <i>Les caractéristiques du « leadership »</i>	211
5.3.2.1 <i>Remarques préliminaires</i>	211
5.3.2.2 <i>La lourdeur des exigences envers le « leader »</i>	215
5.3.2.3 <i>Le travail émotif</i>	218
5.3.2.4 <i>Le charisme</i>	226
5.3.2.5 <i>La vision</i>	229
5.3.2.6 <i>Le changement</i>	230
5.3.2.7 <i>L'équipe</i>	234
5.3.2.8 <i>La communication</i>	238
5.3.2.9 <i>La délégation</i>	240
5.3.2.10 <i>Le développement et la mise en valeur des personnes</i>	241
5.3.2.11 <i>Le conflit</i>	243
5.3.2.12 <i>La confiance</i>	247
5.4 LE REPOUSSOIR	249
 CHAPITRE VI LES RELATIONS ET L'ENVIRONNEMENT DU « LEADER »	252
6.1 LES RELATIONS DU « LEADER » AVEC LES SUBORDONNÉS	252
6.1.1 <i>Les subordonnés et leur travail</i>	252
6.1.1.1 <i>Le travail</i>	253

6.1.1.2 Définition des caractéristiques des subordonnés.....	256
6.1.2 Les relations entre le « leader » et les subordonnés	267
6.1.2.1 La hiérarchie	269
6.1.2.2 Le contrôle	270
6.1.2.3 L'autorité	270
6.1.2.4 Le pouvoir	272
6.2 L'ENTREPRISE, LA CONCURRENCE ET LES ACTIONNAIRES	273
6.2.1 L'entreprise.....	273
6.2.2 La concurrence.....	279
6.2.3 Les actionnaires	282
6.3 LE MONDE DU « LEADER », UN MONDE EN CHANGEMENT	284
6.3.1 Portrait des temps	285
6.3.1.1 Le passé	285
6.3.1.2 Le présent.....	287
6.3.1.3 L'avenir	290
6.3.2 Le changement et le statu quo.....	291

TROISIÈME PARTIE ANALYSE299

CHAPITRE VII L'INSTITUTION D'UN NOUVEAU RÔLE DE PATRON ET L'EUPHÉMISATION DE L'AUTORITÉ.....	300
7.1 LE TRAVAIL D'INSTITUTION DU PATRON DANS LE DISCOURS SUR LE « LEADERSHIP ».....	301
7.1.1 La disqualification d'un modèle d'exercice de l'autorité	302
7.1.2 La promotion d'un modèle d'exercice de l'autorité.....	310
7.1.2.1 Le patron, expert de la gestion des émotions et du soin.....	312
7.1.2.2 Le patron, idéal de la société de performance	321
7.2 LE TRAVAIL D'EUPHÉMISATION.....	325
7.2.1 La disparition des ordres et de l'obéissance au profit de l'adhésion.....	328
7.2.2 L'inversion de la responsabilité	331
7.2.3 L'autonomie comme figure de contrôle	335
7.2.4 D'une relation instrumentale à une relation personnelle	339
7.3 UN MODE DE GESTION « POST-DISCIPLINAIRE »?	344
7.3.1 L'impasse sur le maintien de la contrainte	345
7.3.2 La discipline chez Foucault	352

CHAPITRE VIII LE DISCOURS GESTIONNAIRE SUR LE « LEADERSHIP » COMME TRAVAIL DE LEGITIMATION DE L'AUTORITE. LE CHANGEMENT COMME « EVENEMENT CRITIQUE »	360
8.1 LE CHANGEMENT, ÉVÉNEMENT CRITIQUE DU TRAVAIL D'AUTORISATION	361
8.2 CONSIDÉRATIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES SUR LE THÈME DU CHANGEMENT DANS LA PENSÉE GESTIONNAIRE	366
8.2.1 <i>Du changement et de la continuité</i>	366
8.2.2 <i>L'« avant » et l'« après ». Les bases du diagnostic de changement</i>	369
8.2.2.1 Le cas de la pensée de Douglas McGregor	372
8.2.2.2 La caractérisation toujours partielle du présent	378
8.2.3 <i>L'intervention, moule de l'usage du passé</i>	382
8.3 LA VALORISATION DU CHANGEMENT DANS LA PENSÉE GESTIONNAIRE ET L'EXERCICE DE L'AUTORITÉ	384
8.3.1 <i>La notion de « résistance au changement »</i>	386
8.3.1.1 Les implications de la notion de résistance au changement	388
8.3.1.2 Les fonctions de la notion dans l'exercice de l'autorité	391
CONCLUSION GÉNÉRALE	395
ANNEXE I. LISTE DES TEXTES DU CORPUS ET CODES D'IDENTIFICATION	402
ANNEXE II. RESULTATS DES RECHERCHES SUR « LEADERSHIP » DANS LE JOURNAL LES AFFAIRES	405
ANNEXE III. RELEVÉ DES SEGMENTS ÉLIMINÉS DANS LES RÉSULTATS DE RECHERCHES AUTOMATISÉES PAR MOTS-CLEFS	407
BIBLIOGRAPHIE	410

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1. « <i>From boss to coach</i> », les responsabilités dites traditionnelles et dites nouvelles dans la gestion par équipes selon Garber, 1993	p. 37
Tableau 1.2. L'organisation du travail en France dans la première moitié des années 1990	p. 45
Tableau 1.3. L'organisation du travail au Canada, 1993	p. 46
Tableau 1. 4. « Nouvelles pratiques de travail » dans les entreprises canadiennes, 1995-1998 (pourcentages)	p. 47
Tableau 1.5. Caractéristiques du pouvoir disciplinaire et du pouvoir managérial selon Gaulejac (2005)	p. 55
Tableau 3.1. Quelques données sur le lectorat (juin 2004)	p. 138
Tableau 5.1. Les sphères de l'« intelligence émotionnelle » et les compétences du « leadership de résonance »	p. 224
Tableau 8.1. Les approches de gestion dans une perspective historique, selon Barley et Kunda, 1992	p. 368
Tableau II.1. Nombre d'articles repérés par les requêtes «leader» et « leadership » dans l'introduction (les deux premiers paragraphes)	p. 405
Tableau II.2. Nombre d'articles repérés par la requête «leader OU leaders OU leadership » dans l'introduction (les deux premiers paragraphes)	p. 405

RÉSUMÉ

Notre travail consiste à analyser le rôle patronal qui est défini par les discours de la gestion contemporaine afin d'en comprendre les caractéristiques et de les replacer dans une réflexion sur l'exercice de l'autorité en milieu de travail.

Le thème du changement est omniprésent dans la réflexion sur le travail et ce tant dans la pensée gestionnaire qu'en sociologie. La documentation du changement pose pourtant des questions épistémologiques souvent négligées. Par ailleurs, la documentation empirique porte à penser que les discours véhiculant le thème du changement sont beaucoup plus diffusés que les changements eux-mêmes. On ne peut donc pas dire que le changement soit inexistant, mais il semble peu vraisemblable qu'un nouveau modèle de gestion ou d'organisation du travail soit en voie d'implantation. De plus, les évaluations positives des changements en cours supplantent largement les discours sur leurs effets délétères. Or, la littérature critique, plus spécifiquement, les analyses faites sur la base de l'observation concrète du travail, relativise fortement les bienfaits accordés à ces méthodes dites nouvelles par leurs promoteurs.

Cette situation mène d'abord à la nécessité de « réduire » le discours gestionnaire. Souvent lu comme une description de la réalité des milieux de travail, on doit le rapporter à sa fonction normative, relative au contrôle et à la coordination des activités : le discours gestionnaire est un discours d'intervention. Ce discours est traversé de paradoxes : par nature discours d'autorité, il se pose constamment comme « anti-autoritaire »; pratique qui intensifie son emprise par l'intervention sur des dimensions de l'activité relativement peu prises en compte auparavant (par exemple les affects et les opinions des travailleurs), elle développe un discours selon lequel elle serait « émancipatrice » par rapport aux pratiques du passé. Ces constats invitent le sociologue à réfléchir au rôle patronal qui est suggéré par la littérature gestionnaire contemporaine. Dans la perspective développée par Bourdieu, les discours participent aux rapports d'autorité, ils en sont non seulement l'expression, mais ils la constituent en naturalisant des caractéristiques arbitraires, en instituant des rôles sociaux, en légitimant l'autorité et en fixant les termes dans lesquels on peut interpréter la réalité et donc, discuter de l'autorité.

Les discours contemporains sur le « leadership » sont un lieu privilégié d'observation de la constitution et du fonctionnement du discours gestionnaire contemporain car le thème du « leadership », classique en gestion, a refait surface depuis les années 1980 et donne lieu à une multiplication de publications et de séminaires dans le contexte d'une augmentation marquée de l'activité conseil. Le corpus, constitué d'articles d'un magazine d'affaires québécois et d'ouvrages populaires en gestion, est analysé dans la perspective de dégager les caractéristiques du rôle patronal suggéré par la gestion contemporaine, les exigences relatives à ce rôle de même que le contexte qui, dans la perspective du discours, justifie ces caractéristiques.

Il en ressort l'image d'une gestion qui se présente comme un exercice anti-autoritaire de l'autorité : la hiérarchie, la subordination, le pouvoir, le commandement seraient choses du passé dans un monde où il s'agit dorénavant de gérer les émotions et de prendre soin des personnes pour que les activités s'accomplissent. L'adhésion remplace les ordres et l'obéissance, la responsabilité et l'autonomie appartiennent aux travailleurs, la relation entre le patron et les travailleurs n'est plus instrumentale mais personnelle et les moyens dits

traditionnels de gestion sont systématiquement dévalorisés et, ultimement, ils seraient disparus ou appelés à disparaître. La tentation est grande alors, de poser l'hypothèse qu'il s'agirait du passage à un mode post-disciplinaire de gestion. Cette conclusion est discutable. D'abord, parce que les méthodes dites nouvelles sont une manière différente d'exercer l'autorité et d'établir la discipline, mais elles n'en sont pas des substituts. Ensuite, parce que ce discours fait l'impasse sur le maintien des formes dites traditionnelles d'exercice de l'autorité et sur les contraintes relatives au travail. Enfin, et surtout, parce que l'hypothèse post-disciplinaire associe autorité ou discipline et répression. Or, cette dernière ne constitue pas l'essence de la discipline et de l'autorité, elle n'en est qu'une des modalités possibles. Ce n'est, justement, que parce que le discours gestionnaire fait l'impasse sur la contrainte, qu'il peut apparaître comme « anti-autoritaire » ou « émancipateur ».

Quel est donc alors le sens de l'omniprésence du thème du changement dans ce discours? Il y a, certes, des changements dans les milieux de travail. Mais les diagnostics gestionnaires sont fragiles et sélectionnent pour les besoins de leur argumentation, les caractéristiques du passé et du présent qui vont dans le sens utile aux promoteurs des idées valorisées. Il semble bien que la fonction première de la notion de changement dans ce contexte ne soit pas de les décrire, mais bien de les justifier et de servir d'appui à l'exercice de l'autorité. Puisque l'on pose que tout change inéluctablement et rapidement, et puisque ces changements sont présentés comme unilatéralement positifs, il en découle que le changement est positif et qu'il doit être accepté. De ce fait, parler de changement est un bénéfice pour le locuteur. De plus, la résistance et la critique peuvent alors être assimilées à l'opposition au progrès.

Mots-clefs : autorité, travail, gestion, changement, contrôle, discours gestionnaire, entreprise, *leadership*

INTRODUCTION

L'univers du travail est un lieu privilégié d'observation des rapports d'autorité. Organisé hiérarchiquement, distribuant les droits de sanction, formulant des critères d'appréciation des activités et de ceux qui les mènent, formulant des justifications de ces rapports, il révèle en effet les rapports qui se nouent, le plus souvent, dans une situation sociale légitimée de contrainte.

L'objet de cette thèse est d'analyser la manière dont la gestion contemporaine redéfinit les formes d'exercice de l'autorité en milieu de travail et, ce faisant, de mettre à une certaine distance l'interprétation de ce modèle en termes de « tout changement », qui est, d'abord et avant tout, une interprétation gestionnaire servant d'appui à l'exercice de l'autorité.

Dans les années 1980, il a beaucoup été question de l'excellence. À la fin des années 1990 et au début des années 2000 on nous invite au « leadership », comme si la victoire en découlait logiquement. Depuis les années 1980, les entreprises et les patrons occupent le devant de la scène après avoir vu leur autorité fortement contestée dans les décennies précédentes. Après avoir été « excellents », ils deviennent des « leaders ». Les sociétés occidentales vivent dans le même temps une remise en cause des acquis sociaux, un enrichissement des élites économiques, une croissance énorme des indices boursiers et de la spéculation, de même qu'une hausse du chômage et de la précarité. Émergent, en parallèle, beaucoup de discours sur la réorganisation du travail et de la gestion de l'emploi au sein même des entreprises, ce qui n'est pas étranger aux phénomènes précédents. Enfin, cette période est, également, après l'effervescence de la critique de l'autorité et de l'ordre établis, une période d'effacement des grands discours d'opposition.

Depuis la fin des années 1990, cette situation de domination des entreprises et du patronat ne s'est pas renversée. Mais elle se fragilise au moins symboliquement. L'effondrement de la bulle spéculative, la mise au jour de fraudes et de scandales financiers, l'affirmation des « dégâts » des changements de même que, plus généralement, le renouveau de la critique sociale rendent plus évidentes les limites de cette autorité, ce qui donne l'impulsion à des discours renouvelés sur sa légitimité.

Cette thèse naît d'un étonnement devant certaines observations que nous avons faites au cours d'expériences antérieures de recherche. Alors que nous participions à une recherche de terrain sur l'organisation du travail dans les années 1990, nous observions une grande variété de réalités : des entreprises qui se délestaient d'une part importante de leur main-d'œuvre alors que d'autres comportaient des effectifs relativement stables, des entreprises où les équipements et les manières de produire étaient rénovés, et d'autres où le matériel était archaïque (ce qui ne les empêchaient pas de bien fonctionner), des milieux où le fonctionnement des relations de travail faisait l'objet d'une remise en question, d'autres où il n'était pas interrogé (et dans lesquels les répondants semblaient étonnés que l'on pose des questions en ce sens). Les patrons, eux aussi, viennent en plusieurs tailles et en plusieurs couleurs : il y a les paternalistes, les autoritaires, les rationnels, les techniciens, les psychologues, les laisser-faire, les tyrans, les directifs, les contrôlants, etc. De plus, les techniques gestionnaires peuvent bien se succéder, les modèles d'organisation existants ne leur cèdent pas nécessairement la place. Autrement dit, ce n'est pas, par exemple, parce que la « gestion participative », le « travail en équipes » ou la « polyvalence » entrent en scène que le « taylorisme », la « bureaucratie » ou les « relations humaines » sont relégués aux oubliettes.

Mais, surprise, du moins à première vue, les milieux de travail et la gestion sont traversés par un discours beaucoup plus homogène que leur réalité diversifiée ne le laisserait supposer. En effet, au cours d'entrevues, émergent rapidement des catégories récurrentes qui servent à appréhender les réalités vécues dans les milieux de travail et à désigner les enjeux auxquels font face les entreprises.

C'est la relative homogénéité de ce discours, qui n'a de cesse de nous fasciner, qui a servi de point de départ à l'interrogation qui suit, interrogation qui porte sur le rôle du patron, tel qu'il est mis en forme dans la pensée gestionnaire contemporaine. Même si notre expérience de terrain a guidé nos choix et notre réflexion, ce n'est pas elle qui a servi de matériau à cette thèse, mais bien plutôt le langage inventé et diffusé par la gestion pour parler des réalités des milieux de travail.

Les discours contemporains de gestion insistent de façon marquée sur de nouveaux rôles sociaux, notamment celui de patron qui occupe, sans surprise, un espace privilégié. Ce rôle, dans son incarnation dans les discours sur le « leadership », nous servira de lieu

d'observation de la conception gestionnaire contemporaine de l'exercice de l'autorité en milieu de travail. Puisque l'on y insiste beaucoup sur le fait que le « leadership » est un rôle nouveau, ce travail sera également l'occasion de proposer une réflexion sur le thème du changement dans la pensée gestionnaire, qui s'y trouve une notion normative centrale.

Notre travail comporte huit chapitres, répartis en trois parties. La première partie pose notre problématique et notre méthodologie. Le premier chapitre sera consacré à une recension critique des écrits sur les changements dans les milieux de travail et, plus particulièrement, sur la relation d'encadrement. Le deuxième chapitre présentera notre problématique et notre cadre théorique. Nous poserons que la définition gestionnaire de l'encadrement est traversée de paradoxes qui invitent à réfléchir à cette définition en termes de relecture de l'autorité dans les milieux de travail contemporain. Nous définirons donc en quoi le discours gestionnaire est un discours d'autorité et quelles en sont les caractéristiques lorsqu'il est vu de cet angle. Le troisième chapitre présente la démarche de notre travail empirique, qui consiste à analyser des discours « populaires » sur le « leadership ».

La deuxième partie, qui comporte elle aussi trois chapitres, présente les résultats de notre travail empirique. Le chapitre 4 décrit la forme du matériau à partir de catégories inspirées de la rhétorique classique. Le chapitre 5, premier de deux chapitres portant sur le contenu du matériau, présente le rôle du « leader », ses fonctions, ses caractéristiques. Le chapitre 6, deuxième chapitre de description du contenu, fait état du contexte dans lequel le « leader » évolue.

La troisième partie, l'analyse, compte deux chapitres. Le premier est une lecture des résultats à la lumière de deux des catégories théoriques dégagées au chapitre 2, à savoir l'institution d'un nouveau rôle patronal et l'euphémisation de l'autorité. Nous y poserons que suivant la définition foucaldienne de la discipline et vu le maintien des moyens dits « traditionnels » d'exercice de l'autorité, l'hypothèse d'une gestion post-disciplinaire apparaît discutable. Le huitième et dernier chapitre est entièrement consacré au thème du changement dans la pensée gestionnaire, dont nous analyserons la fonction de légitimation.

PREMIÈRE PARTIE
ÉTAT DE LA QUESTION, PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE

CHAPITRE I

LA GESTION MODERNISTE COMME RELECTURE DES PRATIQUES D'ENCADREMENT DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL CONTEMPORAINS. RECENSION ET ANALYSE CRITIQUE DES ÉCRITS

L'idéologie managériale se présente sous les traits d'une radicale nouveauté dans une société qui semble avoir perdu la mémoire. (J.P. Le Goff, 1993, p. 191)

Nous présentons ici une recension critique des écrits sur la gestion contemporaine, plus particulièrement ceux qui concernent l'encadrement du travail. Dans ce chapitre, nous avons ratissé assez large. Nous restreindrons le propos dans les chapitres suivants. Nous avons procédé ainsi pour quatre raisons. D'abord, parce qu'il est question d'encadrement dans la description de plusieurs pratiques : équipes, participation, restructurations, etc. Ensuite, parce qu'une même pratique peut se voir attribuer différents noms. Par ailleurs, le discours que nous analyserons plus en détails, celui qui porte sur le « leadership » touche à plusieurs aspects du travail et de son encadrement. Enfin, et c'est la raison principale, nous avons procédé ainsi parce que cette recension débutera par quelques considérations sur le changement, qui est une des catégories fondamentales du discours gestionnaire contemporain.

Ce chapitre est divisé en trois parties. La première traite des changements dans les milieux de travail. Nous y présenterons une recension des écrits gestionnaires sur la question, puis des écrits sociologiques, selon deux postures, que nous définirons chemin faisant, soit la posture « apologétique » et la posture « critique », comportant elle-même deux dimensions, une critique des effets des changements et une critique conceptuelle. La deuxième partie reprend cette critique conceptuelle pour énoncer quelques considérations épistémologiques concernant l'idée de changement dans les milieux de travail. Nous nous questionnerons d'abord sur l'effet du regard sociologique sur ce diagnostic pour ensuite nous tourner vers les données et la conceptualisation qui permettent un tel constat. La troisième partie portera plus spécifiquement sur la relecture contemporaine des pratiques d'encadrement. Nous commencerons par exposer la relecture gestionnaire de ces pratiques,

pour terminer par une présentation en trois temps des analyses critiques, surtout en sociologie : l'écart entre les discours et la réalité, les cibles de contrôle, l'absence de substitution des pratiques antérieures.

1.1 L'IDÉE DE CHANGEMENT EST PARTOUT

Mutation, métamorphose, basculement, bouleversement, révolution, innovation, paradigme nouveau, la lecture des travaux contemporains sur le travail et la gestion donne l'impression d'une situation de changement profond et multiforme, en voici deux formulations parmi des dizaines d'autres possibles :

Les politiques de gestion sociale des entreprises ont connu une importante mutation depuis les années qui nous séparent de la fin de la seconde guerre mondiale. Le système interne des relations de travail, la division du travail elle-même, les communications, les modèles hiérarchiques, etc., tous ces éléments de la vie quotidienne de l'entreprise ont beaucoup évolué. Le constat ne paraît guère discutable, même si l'ampleur du changement et les principes qui permettent de l'appréhender restent objet de débat. (Bernoux, 1990, p. 89)

Au cours des deux dernières décennies, dans les économies avancées, des changements profonds ont été introduits dans les entreprises et les organisations de production de biens et de services. Pour ne mentionner qu'un exemple, quand il est possible de concevoir un produit à Montréal, d'assurer son financement sur les marchés de New York et de Londres, de perfectionner les processus technologiques de fabrication et de validation des seuls de qualité sur différents sites au Canada, puis d'assurer la fabrication de ce produit par des équipes autonomes au Mexique et en Hongrie, puis selon des méthodes plus traditionnelles dans le sud de la Chine, ne faut-il pas en conclure que nous sommes entrés dans un nouvel univers productif? Ces transformations majeures touchent l'organisation de la production et du travail, les relations entre travailleurs et travailleuses et leurs employeurs et la façon dont les États cherchent à réguler les marchés et les sociétés. (Giles, Murray et Bélanger, 2004, p. 1)

Mais ce constat, s'il est répandu, prête à des interprétations variées. Les termes de la discussion sont fort bien posés par Ughetto (2001).

Depuis le début des années 1980, les changements qui affectent le travail font l'objet de controverses d'autant plus nourries que la réalité ne s'est guère présentée sous un jour univoque : des tendances variées, voire contradictoires, favorisent le développement d'interprétations opposées. L'habitude a aussitôt été prise d'appréhender ces changements à travers des grilles de lecture qui, en simplifiant, s'organisaient en deux grandes catégories : l'une qui insistait sur le potentiel de

rupture avec le modèle taylorien-fordien et qui s'attachait à repérer les traits d'un post-taylorisme éventuellement naissant; l'autre qui, à l'inverse, faisait valoir la capacité de résistance des principes du modèle réputé en crise et qui recherchait donc les preuves du développement d'un néo-taylorisme. L'une parlait d'autonomie et de compétence, l'autre de l'illusion que ces termes représentaient pour leur opposer la permanence de formes de division entre conception et exécution et la prégnance de la contrainte. (Ughetto, 2001, p. 1)

Les changements identifiés touchent de nombreuses dimensions : division technique et sociale du travail, organisation du travail, rapport d'emploi, exercice de l'autorité, etc., si bien que l'on a posé que c'est le « modèle productif » dans son ensemble qui est atteint, ce qui ne va pas sans difficulté analytique.

La notion de modèle productif recouvre de larges acceptions, qui vont des nouvelles formes d'organisation du travail stricto sensu liées à la structuration des tâches et des activités dans des ateliers de fabrication, jusqu'au paradigme organisationnel plus général relatif au fonctionnement global de l'entreprise, en passant par un idéal-type gestionnaire susceptible de servir d'étalon aux pratiques managériales comme aux conceptualisations savantes. Le recours à la notion de modèle productif pour penser l'évolution du travail et, de surcroît, caractériser l'évolution des systèmes productifs, est riche de complexité et d'ambivalence. (Rot, 2001, p. 79)

Cette perception à l'effet que nous serions entrés sans conteste dans une nouvelle aire d'organisation du travail et de rapports entre les employeurs et les travailleurs est largement alimentée par les anecdotes qui sont rapportées par les journaux et les ouvrages à succès (Hales, 2000; Howard, 1985). Ainsi, non seulement la perception se répand-elle que ces changements sont partout, mais, de plus, se répand l'idée qu'ils sont un modèle de ce qu'il faut faire, d'abord pour le bien-être des personnes au travail et, ensuite, pour assurer la « compétitivité » des entreprises et de l'économie. Le nouveau modèle d'entreprise est donc présenté comme un modèle pour l'ensemble de la société et promu comme l'institution centrale de la société (Sainsaulieu 1990c; Howard, 1985).

1.1.1 La documentation des changements

La recension de la littérature sur les changements qui traversent les milieux de travail est une tâche ardue. Non seulement est elle pléthorique, mais comme le souligne Segrestin (2001) s'agissant de la sociologie française des entreprises, l'accumulation y est problématique : il n'y a pas un champ unifié, mais bien des objets qui sont plus ou moins articulés les uns aux autres.

Par ailleurs, la documentation disponible pour analyser ces questions est variée et elle ne se laisse pas facilement classer en catégories étanches. Cette tendance est renforcée par la multi-pluri-inter-trans-post-disciplinarité, qui refuse d'aborder les phénomènes sociaux (ou autres) selon une perspective définie par l'état des connaissances dans une discipline ou au sein d'une théorie donnée, mais qui prétend plutôt rendre compte de la « complexité » du réel.

Malgré ces difficultés, et avec les nuances qui s'imposent, la documentation nous apparaît toutefois se distinguer selon deux axes principaux 1) apologétique et critique; 2) sociologique et gestionnaire. On pourrait également distinguer un troisième axe, analytique et normatif, mais nous nous en tiendrons à deux afin de simplifier, un peu, la tâche.

Les termes « apologétique » et « critique » rendent imparfaitement la distinction que nous tentons d'établir ici, mais nous les conserverons car ils sont commodes. Notre catégorie « littérature apologétique » contient premièrement les textes qui posent la question du changement selon les termes patronaux (nécessité d'adaptation, concurrence...) et que, par conséquent, nous considérons comme des acceptations tacites de la prémisse du changement et de son bien-fondé, ce qui nous permet de les classer dans la catégorie des textes « apologétiques », même s'ils ne font pas, à proprement parler, l'éloge des changements. Le deuxième type de textes qui se retrouve ici énonce explicitement le bien-fondé du changement ou du moins, en met en relief les aspects positifs.

La littérature critique du changement se divise en au moins deux catégories. La première remet en cause les fondements du discours gestionnaire sur le changement, sa validité même et ses prétentions. Cette documentation analyse les prémisses et les affirmations de même que les conditions de production de la gestion et de son discours. Elle situe la gestion dans le cadre plus général des rapports sociaux, dont les rapports de production et l'inégalité fondamentale qui les sous-tend. C'est la critique « conceptuelle ». Un autre pan de la littérature critique met en relief, dans une perspective « réformiste » ou « radicale » les effets négatifs des changements. Il s'agit dans ce cas d'ouvrages qui, sans questionner les fondements de la pratique et du discours gestionnaires en remettent en cause certains aspects précis en vue de les rendre plus efficaces ou de les abolir. Notons que l'on peut très bien faire une analyse radicale de la gestion tout en proposant, par pragmatisme, des méthodes réformistes.

Cette catégorisation bien qu'étanche en principe, ne l'est pas en pratique. De plus, elle recoupera quelque peu la distinction entre les textes gestionnaires et les textes sociologiques. Mais pour le moment, nous voulions faire remarquer qu'il arrive que la posture apologétique rejoigne la posture critique radicale tant sur l'existence des changements que sur la force des effets qu'on leur impute.

Jusqu'ici, il existe un (relatif) consensus, si ce n'est quelques jusqu'au-boutistes pour estimer que rien n'a réellement changé et que le même vieux procès de travail capitaliste perdure. Mais c'est une des bizarreries du débat actuel que les mêmes évolutions puissent se prêter à des interprétations divergentes quant à l'avenir du travail. Nous avons déjà relevé la vision relativement optimiste des experts du management –allant des promoteurs de la gestion des ressources humaines aux partisans de la production à flux tendus et de l'âge de l'information- quant à la nature du travail et de l'entreprise moderne. Il est surprenant de constater à quel point leurs collègues radicaux partagent cette perspective, du moins celle d'une sorte de rupture paradigmatique et d'un abandon des formes traditionnelles de contrôle bureaucratique et de division du travail au profit d'un engagement personnel fondé sur la décentralisation et la délégation de l'autorité, associée à des contrôles électroniques ou culturels. (Warhurst et Thompson, 2001, p. 234-235)

Pour les fins qui nous occupent, distinguons également la documentation sociologique de la documentation émanant de la gestion. S'agissant de la gestion, même si, incontestablement, des approches dominantes existent (Gagnon, 1994), il ne s'agit pas d'une discipline, mais bien d'un savoir technique, parfois d'inspiration scientifique. Son objet n'est pas prioritairement la connaissance et la description des faits, mais bien l'intervention sur les faits. La gestion n'a pas un point de vue disciplinairement circonscrit sur la réalité, elle se préoccupe des diverses dimensions de l'action sur les phénomènes. Plus clairement, pour décrire, comprendre et expliquer un phénomène on peut (on doit) choisir un angle qui est certes une réduction, mais qui permet de mettre en lumière, de manière explicite, son fonctionnement. Toutefois, pour intervenir sur une situation de manière efficace, il est indispensable de tenir compte du plus grand nombre possible d'éléments.

En principe, la sociologie fonctionne exactement à l'inverse d'un savoir technique ou interventionniste, c'est-à-dire qu'elle sélectionne dans le réel qu'elle observe, une dimension privilégiée, réduction qu'elle s'efforce de rendre la plus explicite possible. Ainsi, son objet n'est pas un « phénomène complexe », mais un aspect précis d'un phénomène, un « objet », circonscrit par le chercheur, donc une simplification explicite de la complexité du réel. La multi-pluri-inter-trans-post-disciplinarité, érigée en norme, a brouillé les cartes et la pratique conseil existe parmi les sociologues, ce qui les rapproche par nécessité des manières

gestionnaires de voir le monde du travail. « Frappante est la convergence actuelle entre la position des sociologues qui défendent l'idée selon laquelle les changements en cours traduisent une rupture avec les principes auparavant à l'œuvre et le discours managérial récent. » (Desmarez, 2001, p. 73).

Que l'on voit positivement ou pas ces évolutions n'est pas la question. La question est qu'elles rendent de plus en plus difficile la distinction des genres surtout que, relativisme aidant, il n'est pas toujours facile de qualifier ce qui peut être désigné de « sociologie », et ce, d'autant moins que des débats théoriques et méthodologiques préexistent évidemment à cette situation.

Les modes de financement de la recherche et la « demande sociale » font aussi en sorte que le sociologue est appelé à participer à des projets gestionnaires. Cette participation rend les frontières plus floues et les « acteurs » attendent parfois du sociologue des « solutions » qu'il n'est pas toujours en mesure ou pas toujours prêt à fournir. Le rapprochement peut, toutefois, être pleinement assumé, ainsi de Friedberg (1999) qui explique que le travail du sociologue est de mettre en lumière le « bricolage », c'est-à-dire l'écart entre les projets gestionnaires et les résultats de leur mise en œuvre, non pas pour dire au gestionnaire qu'il se trompe, mais pour porter à sa connaissance les « complications » afin qu'il puisse les gérer. S'il y a ici bel et bien une distinction du type d'activités effectuées, il n'en demeure pas moins que cette conception du rôle du sociologue s'inscrit tout à fait dans la logique instrumentale de la gestion. D'ailleurs, on pourrait même penser qu'il y a là une division technique supplémentaire du travail de gestion¹; dans cette conception, en effet, le gestionnaire met le projet en œuvre et le sociologue réfléchit à son application². Or, on peut penser que les gestionnaires, en tout cas une bonne partie d'entre eux, réfléchissent généralement aux conséquences de leurs actes. Toujours selon Friedberg (1999), le rôle du sociologue est de constater les problèmes, pas de donner des solutions. Le sociologue est aussi le « porte-parole du terrain », c'est-à-dire qu'il recueille les avis, fait des observations sur les répercussions de l'action gestionnaire. Segrestin (2001), revendique lui aussi le rapprochement entre la sociologie et la gestion.

¹ Travail qui est lui-même, comme le fait remarquer Hales (2000), un procès de travail et donc, soumis lui aussi à la rationalisation.

² On pourrait ajouter aussi que, dans cette conception, le gestionnaire définit les problèmes et le sociologue y réfléchit.

Quel avenir pour une sociologie de l'entreprise qui se ferait en vase clos, à l'écart de l'économie, de l'histoire et du droit? Quant aux recherches sur le *travail d'organisation*, leur chance a été de se trouver dans une situation exceptionnelle d'interaction avec les sciences de la gestion, ou du moins, avec ce segment de la gestion que les féodalités académiques n'ont pas dissuadé du dialogue avec les sociologues. Les deux maisons étaient certes a priori bien séparées : science de l'analyse d'un côté, science de l'action de l'autre. Une rhétorique paresseuse nous vaut encore d'expliquer dans les amphes que si la vocation de la gestion est d'optimiser et d'outiller l'action d'optimisation, celle de la sociologie est d'interroger l'action de gestion pour ce qu'elle produit *effectivement*. Mais que valent ces fausses fenêtres? Elles ont volé en éclat du jour où l'équipe d'un M. Berry au Centre de recherche en gestion, rejointe par celle du Centre de gestion des mines, ont été les plus acharnées à dire qu'au premier rang des données utiles à l'optimisation gestionnaire figurait bien entendu la mesure de l'effectivité de l'action. (Segrestin, 2001, p. 261)

Tous ne partagent pas cette position.

La confusion est souvent faite entre les discours managériaux, le décryptage des vraies intentions, la description des structures formelles et la réalité des pratiques. Sur ce point, les remarques de M. Maurice (1993) et l'appel à la vigilance méthodologique qu'elles sous-tendent, demeurent toujours d'actualité à propos d'analyses « dont on ne sait pas toujours s'il s'agit du discours du management, de leurs pratiques ou encore du modèle d'organisation qu'ils tentent de construire ou de celui dont ils observent l'émergence à partir d'observation empirique ». Dans le prolongement de ces remarques, L. Thévenot (1995) a soulevé une importante question épistémologique : l'intérêt que les sociologues consacrent à l'étude des nouveaux modèles d'organisation risque de souffrir d'une confusion liée à l'interdépendance entre les modèles d'analyse des chercheurs et les modèles normatifs promus par les managers et ce, plus particulièrement dans le cadre du Management par la Qualité Totale, dès lors que les managers se réapproprient les thèmes majeurs de la critique du taylorisme et valorisent un idéal d'initiative personnel. (Rot, 2001, p. 92)

Un autre facteur qui rapproche la sociologie, ou plus généralement, l'analyse descriptive, de l'apologie des changements, est le choix des milieux étudiés. Dans l'ouvrage synthèse de 1997 dirigé par Bélanger, Grant et Lévesque, les auteurs affirment que les entreprises visitées sont celles où l'on peut interpréter les changements comme des « modernisations progressistes de l'organisation du travail » (Bélanger, Grant et Lévesque, p. 23). Ils ajoutent qu'il n'y a pas moyen de savoir si c'est la tendance dominante, mais que la

plupart des chercheurs choisissent « les entreprises dont les expérimentations étaient innovatrices » (*idem*, p. 23)³.

Cette discussion sur la nature de la documentation disponible n'est-elle pas futile au sens où pour tous les phénomènes auxquels on peut penser, plusieurs catégories de littérature existent? Dans l'affirmative, pourquoi ne pas se contenter de choisir les ouvrages sociologiques sans plus de précautions? C'est une réponse qui pourrait être considérée comme valable et qui serait, en tout cas, une manière radicale de se simplifier la vie. Seulement voilà, ce n'est pas la coutume dans le champ que nous étudions. Au demeurant, le « mélange des genres » fait précisément partie du problème que nous étudions, à savoir qu'une nouvelle normativité concernant l'exercice de l'autorité en milieu de travail s'est mise en place, sans tambours ni trompettes. Si cette idée est vraie, on devrait trouver trace des normes que nous entendons dégager de la pensée patronale non seulement dans le discours patronal lui-même, mais également dans les discours analytiques. Enfin, pour faire le portrait de la réalité qui nous intéresse et de l'analyse qui en est faite, nous n'avons d'autre choix que de recourir à une documentation éclectique.

Alors que faire, comment traiter cette documentation? D'abord, essayer de distinguer les genres. Ensuite, distinguer entre les faits établis et les discours sur les faits. Enfin, tenir les propos normatifs pour ce qu'ils sont. Par exemple, éviter de tenir les discours normatifs sur l'aplatissement des hiérarchies comme des preuves de l'autonomie renouvelée des travailleurs.

1.1.2 L'idée de changement dans le discours gestionnaire

Comme nous y reviendrons très longuement lors de la description et de l'analyse des résultats, nous serons ici un peu brève. Il faut néanmoins dire que l'idée de changement est absolument omniprésente dans le discours gestionnaire. En conséquence, les textes sur le changement se multiplient, qu'il s'agisse d'articles ou d'ouvrages ou de chapitres dans des ouvrages sur tout sujet (compétences, « leadership », réorganisation des processus, etc.)

³Ce qui appelle deux remarques. La première est que le cas, que nous exposerons plus loin, présenté par Lapointe (1997) dans le même ouvrage contredirait plutôt cette conclusion. La deuxième, d'ordre plus général, est qu'il faudrait parler longuement de l'accès des sociologues au terrain. Brièvement, disons simplement que les milieux dits « innovateurs » sont probablement les plus susceptibles d'ouvrir leurs portes aux chercheurs. La conséquence n'est pas qu'il ne faut pas y aller, mais bien qu'il faut y aller en sachant où l'on va, c'est-à-dire dans des milieux où le type d'organisation qui prévaut n'est probablement pas le modèle prédominant mais bien l'incarnation de ce qui est bien vu, c'est-à-dire socialement acceptable.

L'idée prend deux formes principales. D'abord l'idée que le contexte change est un appui majeur aux idées mises de l'avant pour organiser le travail et la gestion. Ensuite la gestion elle-même change et doit changer.

Plus généralement, les travaux en gestion, qu'ils soient apologétiques ou critiques, sont à peu près unanimes : tout change ou tout doit changer. L'affirmation prend plusieurs formes, mais le constat n'est jamais remis en question. Nous présentons ici quelques exemples pris au hasard de nos lectures.

Teams may represent a whole new management paradigm. Perhaps, they reflect a new business era as influential as the industrial revolution and are destined to revolutionize work for decades to come. (Manz et Sims, 1993, p. 14)⁴

Le contexte actuel de l'entreprise n'est plus celui des « trente glorieuses » où l'autorité s'exerçait sans conteste. L'entreprise traditionnelle a vécu et les idées de Taylor (1856-1915) sont dépassées. L'organisation, la division, la parcellisation du travail font place à l'unification des énergies humaines. La dichotomie conception / exécution doit disparaître au profit de la solidarité partagée. (Chappuis et Paulhac, 1987, p. 61)

In summary, what we seem to be witnessing are indications that a transformation in the workplace is taking place, as well as a possible metamorphosis in human resource management, both of which are in response to profound changes in the environment in which organizations operate. At the heart of these two components of change is the compelling need for flexibility and adaptability, quality and efficiency, not only in methods of production and in workplaces practices around which work is organized and managed but also in the workforce itself. The skills and commitment of employees have become critical ingredients in enhancing productivity, organizational performance, and competitiveness. Overall, in recent years, the changing nature of human resource management has become a subject of much debate and discussion. While there tends to be consensus that major changes need to take place and while there is much discussion of experimentation, the contour of that change and the degree of change are much less clear. It is also evident that while there are some strong forces for change, there may be some important barriers to change as well. (Downie et Coates, 1995, p. 6-7)⁵

⁴ Traduction libre : Les équipes constituent peut-être un nouveau paradigme en gestion. Elles représentent une nouvelle ère du monde des affaires, potentiellement aussi influente que l'a été la révolution industrielle, et sont destinées à révolutionner le domaine du travail pour plusieurs décennies.

⁵ Traduction libre : En somme, il semble que nous assistions à l'amorce d'une transformation des milieux de travail, en même temps qu'à une possible métamorphose de la gestion des ressources humaines, les deux phénomènes répondant aux changements profonds de l'environnement dans lequel les organisations agissent. Au cœur même de ces deux dimensions du changement se trouve l'irrésistible besoin de plus de flexibilité et d'adaptabilité, de plus de qualité et d'efficacité, non seulement en matière de méthodes de production et de pratiques en milieu de travail, mais aussi en ce qui concerne la force de travail elle-même. Les habiletés et l'engagement des employés sont devenus des ingrédients critiques pour l'accroissement de la productivité, la performance organisationnelle et la compétitivité. Depuis quelques années la nature changeante de la gestion des ressources humaines est devenue un sujet de maints débats et discussions. Alors qu'un consensus apparaît sur la nécessité de changements majeurs et, qu'en même temps, on discute abondamment de questions d'expérimentation, les contours et le degré de tels

Notons ici que le diagnostic du changement se fait sur des prémisses pour le moins fragiles. En effet, la base de comparaison est la bureaucratie, qui est pourtant encore tout à fait prégnante dans les organisations. Par ailleurs, on ne sait pas si les auteurs se basent sur des discours, des études empiriques, des cas exemplaires. Enfin, la description de l'«avant» est faite entièrement sur les courants rationalisateurs (organisation scientifique du travail et bureaucratie) et laisse totalement dans l'ombre tous les courants gestionnaires inspirés par la psychologie et les sciences sociales. Cela n'est pas exceptionnel. Nous y reviendrons.

1.1.3 L'idée de changement en sociologie

Cette idée de changement a bien entendu fait son chemin dans les disciplines qui étudient le travail et la gestion, au point qu'on peut se demander si l'objet premier de ces travaux ne serait pas devenu l'étude du changement, bien avant celle de n'importe quel autre phénomène. Le changement semble en effet un thème obligé, même pour qui tenterait de le contourner tant les auteurs s'inscrivent dans cette discussion. Distinguons deux postures vis-à-vis ce diagnostic de changement : une posture apologétique et une posture critique au sein de laquelle nous distinguerons la critique des effets des changements de la remise en question du diagnostic lui-même.

1.1.3.1 Une posture apologétique

Dans une perspective critique, Maugeri (2001) affirme que simultanément à la montée du chômage dans les années 1980, on a

... assisté à la célébration universelle des vertus civiques et citoyennes de l'entreprise, et salué son statut nouveau de « foyer institutionnel », producteur de valeurs et de solidarités. Les sociologues n'ont pas été les derniers à porter ce discours aux nues, alors même que les plans de restructuration continuaient d'abonder, les cohortes de sans-emplois, laissés aux bons soins d'un État providence- par ailleurs dénoncé comme le principal fauteur de troubles par les apologues du libéralisme. (Maugeri, 2001, p. 10)

changements sont de moins en moins clairs. Il semble aussi que certaines entraves au changement coexistent avec les forces qui l'appuient.

On pourrait trouver des dizaines d'illustrations de la posture apologétique envers les changements qui, dit-on, caractérisent la situation actuelle. Cette posture, qui consiste à accepter d'emblée l'idée que des changements profonds sont en train de se produire et à analyser la situation en termes d'adaptation et de besoins du système, se retrouve surtout dans la sociologie française depuis le milieu des années 1980, principalement, mais pas exclusivement, dans la sociologie d'inspiration croziérienne et dans une partie des travaux inspirés par l'école dite de la régulation, courants qui ont eu beaucoup d'échos au Québec. Au Québec, Grant, Bélanger et Lévesque (1997) pensent que les changements introduits annoncent une modernisation progressiste de l'organisation du travail. Il existerait un modèle québécois d'innovation prenant appui sur la participation des employés plutôt que sur leur soumission.

On trouve une représentation exemplaire de cette posture chez Crozier (1999). La société connaîtrait une « révolution (...) qui se caractérise principalement par la disparition des activités d'exécution » (Crozier, 1999, p. 15). De la sorte, il y aurait également une révolution de nos « concepts et pratiques », « ce qui rend une bonne partie de notre passé caduc » (Crozier, 1999, p. 16). Cela a des conséquences sur la gestion (le « management »). Toujours selon Crozier (1999), la logique économique n'est plus fondée sur la production et la consommation de masse, mais bien sur la satisfaction du consommateur par une offre de produits non-« standards ». De plus, la logique économique n'est plus fondée entièrement sur la rationalisation « qui mettait les gens dans un carcan, mais elle repose désormais sur l'innovation, qui implique des rôles tout à fait différents. » (*idem*, p. 16). Enfin cette « innovation » touche tout le monde, ce n'est pas une affaire de structures de commandement, la gestion, en effet « ne peut plus faire de la stratégie en chambre et commander le système d'en haut. » (*idem*, p. 16). Tous les thèmes du changements sont là : demande des consommateurs, disparition des activités d'exécution, obsolescence et carcan du passé, nécessité de renouveler les cadres d'analyse (combien de fois n'a-t-on pas lu qu'il fallait adopter le nouveau « paradigme »?), déstandardisation et dérationnalisation, compétitivité, innovation, ineptie du commandement « par le haut »...

Crozier (1999) poursuit en énonçant quelques problèmes abordés par les sociologues des organisations : le fait que les organisations deviendraient « transversales », à savoir que la limitation des niveaux hiérarchiques entraîneraient la « concertation », les

partenariats et les négociations, en particulier dans le contexte de la sous-traitance⁶, le problème qui se pose alors étant d'organiser des partenariats qui donnent de bons résultats sans étouffer les petites entreprises, les réseaux, l'innovation⁷, etc. On trouve d'autres formulations dans les exemples suivants.

Par modernisation, on signifie bien plus qu'une simple adaptation des entreprises aux technologies les plus avancées, bien plus qu'un discours d'ingénieur visant à légitimer son rôle et sa maîtrise des appareils de production par le recours à la science technicienne. La modernisation de l'entreprise, évoquée à l'Ouest comme à l'Est (...) recouvre un effort collectif intense de renouvellement des pratiques gestionnaires, organisationnelles et professionnelles des populations au travail à qui l'on demande de relever les défis de la contingence technique et concurrentielle. (Sainsaulieu, 1990a, p. 614)

C'est même dans la modernisation de cette entreprise, acceptable par la société toute entière, que s'inventent très certainement les formes pertinentes d'une civilisation à venir. Telle est la leçon majeure de la culture d'entreprise, non pas communauté à l'écart, mais bien part nouvellement active de la société toute entière. (Sainsaulieu, 1990a, p. 626)

Avec la fin du XX^e siècle, on peut croire que la société industrielle est maintenant bel et bien parvenue à la fin des « temps modernes » ceux de la représentation taylorienne de l'entreprise. (Segrestin, 1992, p. 197)

On trouve abondamment d'exemples de cette posture dans la sociologie dite de l'« innovation ». La première phrase d'un texte de Alter (1999) se lit comme suit :

Stabilité : telle était la principale caractéristique des organisations de type tayloriste et bureaucratique. Aujourd'hui, c'est davantage la mobilité et l'incertitude qui caractérisent l'organisation de la majorité des entreprises. (Alter, 1999, p. 185)

L'auteur dira par la suite :

On sait que ce sont les organisations « souples » qui réagissent le mieux aux opportunités. Le caractère incomplet, flou, de leurs règles d'organisation leur permet en effet de limiter l'influence des facteurs de rigidité internes. (*idem*, p. 186)

Et plus loin,

⁶ « ... déléguer tout ce qu'on fait mal dans une structure bureaucratique, à de petites entreprises qui le feront mieux » (p. 20)

⁷ La France souffrirait « d'un manque d'innovation lié au déficit des petites entreprises et d'initiative individuelle » (p. 21) ce qui est très problématique selon l'auteur car aujourd'hui tout se construit autour du client et cette chaîne mène de la science et de la technique au développement, à la mise en œuvre et à la mise sur le marché de nouveaux produits et services.

L'innovation apparaît donc comme une sorte de « pari » dont le succès est lié à la capacité collective à y participer activement. Le succès d'une innovation suppose en effet qu'un grand nombre d'acteurs de l'entreprise parviennent à faire leur le projet initialement développé par les directions. (*idem*, p. 186-187)

Plus exactement, nuance-t-on parfois sans pourtant remettre en cause l'idée de changement de modèle productif, des entreprises tayloriennes vont continuer d'exister mais elles ne peuvent plus s'afficher comme modèles. Le siècle de Taylor a cru « à un système productif séparé du système social et débarrassé de la nécessité de se justifier devant la société. Or, aujourd'hui cette fiction n'a plus cours : la tension historique a refait surface. » (Segrestin, 1992, p. 197). Les dirigeants reconnaîtraient dorénavant la « nécessité » de faire des entreprises des « institutions sociales à part entière ». « C'est pourquoi l'entreprise est condamnée à changer vraiment. » (Segrestin, 1992, p. 197). Ce changement se fait autour d'une réorganisation autour des métiers (reprofessionalisation du travail industriel, fin de la division du travail, Kern et Schuman, 1989⁸) et des activités (plutôt que des unités fonctionnelles cloisonnées) et d'une reconstitution de communautés productives où l'on recherche, par l'échange et le dialogue, l'intégration des salariés à la firme et la « mobilisation de l'intelligence » des travailleurs (Segrestin, 1992).

Peu ou prou, la crainte du chômage aidant, les partenaires se sont installés dans une position d'interdépendance caractéristique des temps où il faut se serrer les coudes. La zone ouverte aux compromis s'est élargie. Elle a repoussé d'autant le seuil des conflits collectifs. (Segrestin, 1992, p. 200)

Au-delà de cette description des changements, l'apologie en sociologie s'inscrit également plus discrètement dans la manière de poser les problèmes. Par exemple, s'agissant de la réorganisation du travail et de la gestion, Segrestin (1992) demande « Où aller chercher désormais les réserves de productivité dont les entreprises ont besoin pour faire face au défi de la compétition mondiale? » (Segrestin, 1992, p. 206). Pour sa part, s'agissant de l'ensemble des changements en entreprise, Sainsaulieu (1990b) pose d'abord qu'il s'agit de transformations radicales qui visent les règles de fonctionnement et les modalités de traitement du changement. Il poursuit :

⁸ Selon Linhart (2001) Schuman (2000) est revenu sur cette thèse. Il reste que ces expressions ont été abondamment reprises, au point de devenir des quasi-clichés de l'analyse du travail.

Si le mot gestion est si important de nos jours, c'est que les règles reçues d'autres époques ne sont plus suffisantes pour administrer et commander. Une **forte demande d'institutions neuves** c'est-à-dire de structures réglementaires légitimées par l'expérience, apparaît ainsi comme la **conséquence inéluctable** et profondément ressentie de **toutes ces pratiques novatrices**. (Sainsaulieu, 1990b, p. 185, nous soulignons)

Si l'on parle tant de culture d'entreprise, c'est bien qu'un principe de force sociale y est de plus en plus reconnu. On y fournit en fait les représentations **nécessaires à la constitution d'acteurs de changements durables** capables de faire tenir ensemble les divers groupes et catégories de travailleurs concernés par le **difficile cheminement de l'invention, au-delà des règlements établis et des habitudes acquises**. (Sainsaulieu, 1990b, p. 198, nous soulignons)

Certains textes enfin reprennent les formulations organisationnelles des problèmes sans mise à distance, comme dans certains des exemples précédents et dans le suivant.

In order to survive in increasingly competitive international markets, many businesses have been forced to restructure their activities, to maximize their human resources and to alter the nature of the contract between employer and employee. (Harding et Hikspoors, 1995, p. 441 nous soulignons)⁹

Il faut quand même noter que les tenants de la posture que nous avons appelée « apologétique », peuvent néanmoins, sans remettre en cause leur diagnostic de base, souligner des effets négatifs des changements, comme dans le passage, très sombre, suivant.

Aujourd'hui, à l'époque de la mondialisation, nous vivons un véritable drame à travers les menaces sur l'emploi. La peur d'être exclu engendre un sentiment de non-appartenance. L'œuvre c'est le stress, parce que ceux qui travaillent sont surchargés. La trajectoire devient celle de l'employabilité. Peu importe ce que l'on fait, l'essentiel est d'être employable quelque part. Quant à la résistance, elle est anéantie. L'individu est désormais incapable d'être acteur. Nous vivons une crise au sens fort du terme. (Sainsaulieu, 1999, p. 93-94)

1.1.3.2 Une posture critique

Une critique des effets

À l'encontre de cette vision apologétique, s'est développée une vision plutôt critique des effets des changements. Ici, on ne remet pas non plus en cause l'idée même du

⁹ Traduction libre : Pour survivre dans des marchés internationaux où la compétitivité s'accroît, plusieurs entreprises ont été forcées de restructurer leurs activités, de maximiser leurs ressources humaines et d'altérer la nature du contrat entre l'employeur et l'employé.

changement, ce qui diffère, c'est l'évaluation de la nature et des conséquences des changements. Cette posture a eu des adeptes en France mais elle y a été plus minoritaire que la précédente et elle a, nous semble-t-il, fait l'objet d'une certaine marginalisation, dans la mesure où ces travaux n'ont pas, jusqu'à tout récemment, été pris en compte par les « optimistes » qui dominaient la scène. Un fort courant anglo-saxon néo-marxiste, surtout britannique, s'est également développé à la suite des travaux de l'étatsunien Braverman (1974), dont la thèse sur la rationalisation du travail et la déqualification universelle qu'elle entraînerait, ont fait couler beaucoup d'encre, notamment s'agissant du contrôle. Enfin, on dispose d'études de cas faites dans diverses perspectives critiques, dont certaines consistent tout simplement à vérifier la validité empirique des discours populaires. Plusieurs d'entre elles décrivent non seulement les changements dans les organisations, mais également les éléments de continuité et ce, non seulement dans la perspective des gestionnaires chargés de les mettre en place, mais, également, dans celle des travailleurs.

Les dernières années semblent donner un nouveau souffle aux travaux qui tentent de prendre la mesure des effets délétères de l'organisation dite nouvelle du travail (Spurk, 2000), surtout dans la perspective du harcèlement (Hirigoyen) et de la psychopathologie du travail (Dejours, 1998). Sans égard à leur filiation, nous présentons quelques exemples de cette posture.

Floris (1996) analyse la communication d'entreprise, dans la perspective d'en comprendre le rôle dans les rapports de pouvoir en entreprise. Il dira qu'elle s'est organisée très rapidement car au début des années 1970 on n'en parlait pas, alors qu'au milieu des années 1980, elle était déjà normalisée dans les pratiques et les organigrammes et qu'elle « est devenue une technologie sociale instituée avec ses fondements et ses procédures » (Floris, 1996, p. 111). Le discours officiel veut que cette fonction se soit développée pour informer les travailleurs et pour introduire plus de démocratie en entreprise. Mais, dit l'auteur, en réalité, il s'agit bien plutôt de restaurer la légitimité patronale ébranlée par les contestations des décennies précédentes. La communication d'entreprise s'est ainsi développée à l'intention des travailleurs à l'interne, mais a également été orientée vers l'extérieur de l'entreprise.

Un peu dans la même perspective, à savoir celle de l'analyse en termes de pouvoir de l'organisation sur les travailleurs, l'individualisation aurait pour effet que les travailleurs ont moins de protection contre la hiérarchie, situation qui coexiste avec le discours participatif.

Toutes les politiques managériales de modernisation ont pour objectif une entreprise constituée avant tout d'individus dont les relations à la hiérarchie, aux autres collègues soient clairement établies en fonction des nécessités de l'organisation et de l'efficacité de l'activité ; et non plus sous l'influence de collectifs aux pratiques et aux valeurs clandestines qui par nature échappent à tout contrôle et ne sont pas maîtrisables par la hiérarchie. (...) Ce qui est en jeu, dans la nouvelle entreprise, c'est la capacité de transformer les salariés imprégnés de la culture et des valeurs contestataires et opposées aux directions, en salariés disposés à se mobiliser au service de leur entreprise, à laquelle ils soient en mesure de s'identifier, en épousant ses intérêts et en prenant sa défense. (Linhart, 2001, p. 102-103)

Les travaux d'Enriquez (1990) s'inscrivent dans les réflexions sur la gestion de la culture et du symbolisme en entreprise. De son point de vue, les entreprises ont toujours proposé des valeurs et des normes, elles ont toujours tenté de donner sens aux actions qui s'y déroulent. Mais il y a bien changement, parce que dorénavant, cette recherche est formalisée et manipulatrice.

La différence essentielle, c'est qu'aujourd'hui les entreprises essaient, consciemment et volontairement, de construire de tels systèmes afin de façonner les pensées, de pénétrer au plus intime de l'espace psychique, d'induire des comportements indispensables à leur dynamique. Si elles sont conduites à procéder ainsi, c'est qu'elles essaient de devenir de véritables micro-sociétés qui soient en même temps des communautés : en un mot, elles visent à remplacer l'identification à la nation et à l'État par l'identification à l'entreprise. Les mots d'ordre : l'État, la Nation, la Société, la Communauté ont disparu, l'Entreprise les remplace et peut être à la fois tous ces objets merveilleux. Elle devient ainsi le seul sacré transcendant auquel il est possible de se référer et de croire. (Enriquez, 1990, p. 215)

L'auteur poursuit en affirmant qu'en se proposant ainsi, comme image idéale, comme idole, l'entreprise propose un système totalitaire. Un tel système, cependant, ne fonctionne que s'il provoque l'adhésion massive et s'il est capable de récompenser l'adhésion, conditions qui font défaut.

Pour Graham (1995), qui s'est fait embaucher dans une usine automobile mettant en application l'organisation du travail et la participation dites « japonaises », la question de

savoir si le nouveau modèle est basé sur des relations du travail harmonieuses est un débat mal ciblé :

... the Japanese model is clearly post-Fordist in its approach to control over the workforce because it incorporates social elements as well as traditional Fordist methods of control. However, it does not create a factory utopia. It is grounded in Fordism but it steps well beyond Fordist principles with its focus on controlling workers' culture. (Graham, 1995, p. 3)¹⁰

Graham rapportera en effet que si les ateliers de formation au travail en équipes, les réunions des cercles de qualités, les discours gestionnaires insistent sur la participation, l'harmonie, etc., la gestion et l'organisation du travail n'en demeurent pas moins autoritaires, basés sur la hiérarchie, le contrôle et le commandement et, surtout, fortement prescrites. Dans cette perspective, ce cas, représentatif de la gestion japonaise qui devait représenter un modèle d'abandon du taylorisme et de relations de travail non autoritaires, est une sérieuse remise en cause de ces affirmations.

Ailleurs, on soulignera que si la forme des nouvelles techniques donne l'apparence d'un contrôle moins prégnant sur les travailleurs, le résultat ne va pas en ce sens. En effet, dans les équipes de travail dites autonomes, se développe un ensemble de règles déterminées par le groupe lui-même. Ces règles, quoiqu'elles soient officieuses, sont encore plus contraignantes que les règles bureaucratiques, parce qu'elles sont le fait du groupe lui-même qui contrôle et sanctionne leur respect et ce, d'autant plus fortement qu'il est lui-même à l'origine des règles. La « cage de fer » se renforce donc au lieu de se relâcher, parce que les membres du groupes deviennent « leurs propres maîtres et leurs propres esclaves¹¹ » (Barker, 1993, p. 433).

Enfin Grenier (1988), qui a pourtant commencé sa recherche (dans une usine de Johnson et Johnson modèle de gestion moderniste) en étant convaincu que les « innovations » dans les milieux de travail étaient favorables aux travailleurs, a radicalement changé d'idée en cours de route en travaillant avec l'un des psychologues industriels de la compagnie).

¹⁰ Traduction libre : ... le modèle japonais est clairement post-Fordiste par son approche visant à contrôler la force de travail car il incorpore des éléments sociaux aux méthodes de contrôle Fordistes traditionnelles. Il ne s'agit pas pour autant d'une utopie industrielle. Ce modèle est ancré dans le Fordisme, mais il va bien au-delà de ses principes en mettant l'emphasis sur le contrôle de la culture des travailleurs.

¹¹ « ... *their own masters and their own slaves* »

From the data I collected piece by piece, I reached the conclusion that there is nothing inherently pro-worker about the new-design work environment. Rather, work innovations first and foremost are intended to exert efficient control over the workers of a specific work site. This control is exerted not only over their behaviour while on the job but also, when the design works well, over their attitudes about their work and how they feel about what they do all day and their inability to change it. (Grenier, 1988, p. xvii-xviii)¹²

Une critique conceptuelle

On retrouve enfin un certain nombre de travaux qui posent des questions plus fondamentales, sur l'existence même des changements, ou, du moins, sur leur étendue et leur pénétration dans les milieux de travail, une des thèses exemplaires à cet égard étant celle de Linhart (2004) qui nous invite à raffiner les instruments de diagnostic avant de conclure trop hâtivement dans un sens ou dans l'autre. Y a-t-il oui ou non des changements? Quels sont-ils exactement? Sur quoi se basent les diagnostics? N'y a-t-il pas également des éléments, très importants, de continuité qui sont mis à l'écart dans la réflexion en termes de « tout changement »?

Pour certains, les « changements » n'ont pas attendu les années 1980 pour s'implanter et être débattus. La gestion, depuis son invention, cherche et trouve de nouveaux moyens d'exercer l'autorité dans les milieux de travail.

While literature on the current management view depicts work innovations such as those present at Ethicon as a sign of a new humanism in managerial philosophy, the fact is that management has been trying to put a human face on its authority since the beginning of the industrial period. (Grenier, 1988, p. 159)¹³

Chaque nouvelle trouvaille entraîne publicité et discussion. Nichols (1980) commente sur la préoccupation pour la motivation en notant que si ces développements sont très publicisés, il faut éviter d'en exagérer la portée, car ils ne touchent probablement qu'une faible proportion des milieux de travail, malgré le fait que les « machines promotionnelles »

¹² Traduction libre : À partir des données que j'ai amassées pièce par pièce, j'en suis venu à la conclusion que rien n'est fondamentalement pro-travailleur dans l'environnement de travail rénové. Les innovations visent plutôt d'abord et avant tout à exercer un contrôle efficace des travailleurs dans un lieu de travail spécifique. Ce contrôle s'exerce non seulement sur le comportement au travail, mais aussi, lorsque les dispositifs fonctionnent, sur les attitudes relatives au travail, sur la manière dont les travailleurs se sentent par rapport à ce qu'ils font de leurs journées et sur leur incapacité à changer quoique ce soit.

¹³ Traduction libre : Les écrits gestionnaires contemporains décrivent les innovations au travail, telles que celles implantées chez Ethicon, comme des signes d'un nouvel humanisme de la philosophie gestionnaire, alors qu'en fait, les gestionnaires tentent de donner un visage humain à leur autorité depuis le début de la période industrielle.

sont bien développées. Plus récemment, Hales (2000), traitant de l'« empowerment » affirme qu'un corpus grandissant de connaissances suggère un énorme contraste entre les discours et les techniques réellement employées. Toutefois, les « innovations » gestionnaires font l'objet d'articles, de recherches, de cours et de conférences, ce qui accroît leur notoriété, mais pas nécessairement leur pénétration dans les entreprises.

The organization of work in America is up for grabs to an extent unknown since the Great Depression and the New Deal. An easy way to see this is to consider the range of anecdotes to which we are regularly exposed. (Osterman, 1995, p. 71)

Certains font par ailleurs remarquer que les idées qui sont incarnées par les nouveaux courants de gestion sont en fait reprises des anciens et qu'il y a là, finalement, assez peu de neuf, au-delà du renouvellement du vocabulaire. De notre point de vue, tant à la lecture des auteurs plus anciens qu'à celle de l'histoire des formes gestionnaires (Pinard, 2000; Guillén, 1994; Huczynski, 1993), ce diagnostic est assez juste.

Far from being "new", the concepts of control, human relations, and anti-unionism are very old in American industry and this book discusses how these concepts are being recycled. (Grenier, 1988, p. xv)¹⁴

1.2 QUELQUES CONSIDÉRATIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES

Cette caractérisation de l'idée de changement nous invite à analyser les raisonnements l'ayant rendue possible. Nous reprenons ici, à notre compte pour l'approfondir, la posture de la critique conceptuelle. Étant entendu que le discours gestionnaire fait l'objet de notre thèse, nous y reviendrons plus tard. Nous nous concentrerons ici sur le cas des sciences humaines, celui de la sociologie principalement. Nous procéderons en deux temps. D'abord en discutant du regard sociologique, puis, en examinant la nature des données qui mènent à la conclusion de changement.

1.2.1 Le regard sociologique

¹⁴ Traduction libre : Loin d'être « nouveaux », les concepts de contrôle, de relations humaines et d'anti-syndicalisme datent de plusieurs années dans l'industrie américaine, et ce livre décrit comment de tels concepts sont présentement recyclés.

Autant le dire d'emblée, de toute façon le lecteur l'aura sans doute compris, nous sommes sceptique et assez pessimiste quant à la caractérisation des « changements » qu'il est de coutume d'avancer. Nous partageons l'avis de Floris (1996), à savoir que ce « discours ne s'appuie pas sur une pure illusion, mais il amplifie considérablement la portée d'une timide évolution participative. » (Floris, 1996, p. 169). Plus exactement, il nous semble que si des changements ont bel et bien eu lieu, leur interprétation et leur ampleur est matière à caution mais surtout, que les données disponibles invitent à retarder quelque peu les célébrations. Guest (1991) suggère la formulation suivante du problème.

The debate centres on the question of whether the 1980s was a decade of continuity or change in industrial relations. Perhaps, the real question is how significant and fundamental the change that undoubtedly occurred has been. A related and equally important question is the direction of the change. (Guest, 1991, p. 150)¹⁵

Il nous semble, en revanche, parfaitement évident que les sociologues ont changé de regard sur les réalités relatives au travail.

Les approches utilisées par les sociologues pour étudier ces nouvelles évolutions managériales sont fortement clivées. Aux études qui décèlent dans ces tendances l'émergence d'un « nouveau modèle de la compétence » -dont C. Dubar (1996) souligne qu'il n'est pas sans rappeler, dans ses termes, la définition « tourainienne » de la qualification sociale énoncée trente ans auparavant- s'opposent les travaux qui y voient les relents sans cesse réaffirmés d'un néotaylorisme (Linhart, 1991; Durand, 1993) et l'invention de nouveaux dispositifs de contrôle social et de domination (Beaud et Pialoux, 1999; Courpasson, 2000). (Rot, 2001, p. 88)

Ainsi, comme le pose Castillo (1999), parlant de l'Espagne et de l'Europe mais le constat est assez largement valable pour le Québec, un certain nombre de questions ne se posent plus ou pourraient se poser différemment : la santé et la sécurité au travail restent préoccupantes mais « deviennent socialement et scientifiquement invisibles »; on pose bien davantage la question du chômage en termes d'« employabilité », donc en termes de

¹⁵ Traduction libre : Le débat cherche à déterminer si les années 1980 ont été une décennie de continuité ou de changement en relations industrielles. Il serait peut-être plus pertinent de chercher à savoir jusqu'à quel point le changement, qui est bel et bien survenu, est significatif et fondamental. Une autre question toute aussi importante concerne le sens de ce changement.

responsabilité individuelle, qu'en termes structurels; les conférences internationales de sociologie indiquent que les thèmes de recherche des sociologues du travail se réduisent comme peau de chagrin, etc.

En France, et cela a beaucoup d'échos au Québec, de nouvelles approches ont vu le jour pour analyser les milieux de travail. La sociologie critique du travail a été largement délaissée et l'avant de la scène est occupée par des approches qui mettent davantage l'accent sur l'entreprise et la gestion (le « management »). Dans une recension, Bernoux (1999) identifie cinq approches principales : l'analyse stratégique, la théorie identitaire et culturelle de l'entreprise, la théorie des conventions, la théorie de la traduction et l'apprentissage organisationnel. Ce sont les plus utilisées dans les milieux des entreprises et les plus véhiculées par les médias spécialisés. S'en dégage un visage commun des entreprises (Bernoux, 1999) : elles sont composées d'acteurs, l'essentiel est le sens que les individus attribuent à leur place dans l'entreprise et à leur travail, la culture et les identités ne sont pas invariants, mais construits, la coopération joue un rôle essentiel mais ne peut être obtenue par des règles formelles, elles doivent être basées sur des accords ou « conventions » entre individus, elles sont « apprenantes », à savoir que leur évolution se base sur des processus autorisant les essais et les erreurs. Par ailleurs, le changement y est compris comme volontaire, il est expliqué à travers les concepts d'autonomie et de pouvoir (au sens croziérien du terme) ; les difficultés qui suivent les changements se voient donc expliquées par des « résistances culturelles ».

L'énumération des caractéristiques de ces nouvelles approches sociologiques, rappelle singulièrement la pensée gestionnaire. Du point de vue gestionnaire, en effet, l'industrie est typiquement vue comme volontaire, coopérative et comme lieu dans lequel s'engagent les individus, où tout le monde apporte sa propre contribution, le tout coordonné par les gestionnaires pour le bien de tous, où les travailleurs s'engagent librement sur une base contractuelle où les parties sont égales et que la gestion est une fonction légitime, à savoir basée sur le consentement (Nichols, 1980).

Pour comprendre cette situation, nous dit Spurk (2000), il faut la replacer dans le contexte de la montée de l'idéologie libérale au cours des années 1980 et 1990, idéologie qui exerce un poids important bien au-delà des domaines économique et gestionnaire.

Dans ce contexte, on constate une nouvelle orientation dans les sciences sociales. Intellectuellement comme programmatiquement parlant, il s'agit pour la plupart des chercheurs et des enseignants, comme pour les managers et les salariés, d'être positif, c'est-à-dire d'accepter, souvent bon gré mal gré, le *statu quo* social comme le meilleur ordre social possible. La critique ne disparaît pas pour autant, elle est même bien accueillie à condition d'être « constructive ». « Constructive » elle l'est si elle évoque des dysfonctionnements de l'entreprise ou de la société et il faut qu'elle indique les moyens de surmonter ces problèmes. Bref, elle doit mettre de l'huile dans les rouages de la machine sociale. (Spurk, 2000, p. 19)

Dans le même esprit, bien des situations ou des pratiques dénoncées auparavant par les sciences humaines, sont maintenant accommodées dans les discours.

Jusqu'au début des années 80 en France, les publications concernant les pratiques professionnelles comme l'ingénierie sociale visaient plutôt à les dénoncer. Au cours des années 80, une rupture semble s'être produite. À l'instar de la profession publicitaire devenue séduisante en elle-même après avoir séduit par ses réalisations, de nombreuses pratiques d'ingénierie sociale [par exemple les cercles de qualité, la participation, le projet d'entreprise, etc.], sortant de la confidentialité, font maintenant l'objet d'un discours apologétique produit par les professionnels eux-mêmes, et largement diffusé auprès du grand public. (Villette, 1992, p. 52)

Les notions de « groupes » et de « classes » ont été délaissées au profit de la notion d'« acteur » (Tanguy, 2001). Cet abandon n'est pas nécessairement le signe qu'un problème conceptuel a été résolu. Plus encore, les notions de « classes » et autres apparentées servaient à classer des populations et à interpréter des rapports économiques, politiques ou culturels (Tanguy, 2001). La notion d'« acteur », dorénavant quasi obligée dans les analyses du travail, ne peut servir ces fins et stigmatise comme archaïque une part importante et féconde de la tradition sociologique. Notons que cette occultation de la classe sociale est un phénomène surtout français et québécois puisque les néo-marxistes anglo-saxons ont articulé leur pensée sur le travail et la gestion en ces termes.

Dans le même temps, comme le fait remarquer Tanguy (2001) avec beaucoup de justesse, « le travail des « gens d'en bas » a quasiment disparu des objets de recherche » (Tanguy, 2001, p. 327).

L'acteur social de base, le travailleur d'exécution demeure incontournable pour comprendre les situations de travail. En sociologie du travail, nous croulons sous les analyses réalisées à partir du seul point de vue des organisateurs du travail. Loin de nous l'idée de prétendre que celui-ci est sans importance mais le travail réel ne peut pas être compris de ce seul point de vue. (Hierle, 2000, p. 10)

Pour Tanguy (2001), en tant que sociologues, il faut prêter une oreille à ce que Malinvaud (1996) dit de l'économie qui ne ferait pas de découvertes, mais seulement des avancées; la prétention à la découverte continue n'est qu'un effet de nos normes de pratique scientifique. Tanguy (2001) poursuit :

Si l'on adopte ce point de vue, il s'ensuit que nos efforts sont mal dirigés : à trouver du nouveau au lieu d'entretenir la maîtrise des différents principes qu'il faut simultanément mettre en œuvre pour comprendre le mieux possible le monde social du moment, sans oublier ce que l'on voyait hier, mais qui n'est plus au centre des perceptions ou des intérêts ordinaires. J'en arrive ainsi à me demander si, dans cette conjoncture historique où nous sommes, l'exercice d'une pensée critique ne consiste pas simplement à respecter quelques grands principes de notre métier qui portent sur la manière dont nous questionnons la réalité sociale et dont nous l'analysons. (Tanguy, 2001, p. 330-331)

Pour conclure, je dirai que l'attachement à une pensée critique (...) qui passe par l'examen de nos comportements scientifiques nous permet de contrecarrer certains penchants. J'en mentionnerai deux : celui qui conduit à présenter comme découverte des énoncés dont la portée est surestimée au regard des preuves empiriques apportées; l'autre, inscrit dans notre rapport à la demande sociale, qui nous fait dériver vers une vision normative de la science où le sociologue tend à se confondre avec l'expert. (Tanguy, 2001, p. 333).

Ce qui surprend, c'est que la question de « nouvelles formes d'organisation du travail » n'est pas elle-même, nouvelle, comme le décrit Rot (2001). Dès les années 1970, le terme lui-même fait partie du vocabulaire de la sociologie du travail. Et, comme maintenant, la production sociologique semble plus abondante que les réformes elles-mêmes. Déjà, à ce moment, la « crise du taylorisme » et la « crise du travail » sont comprises comme facteurs majeurs des changements. Peu d'auteurs analysent les conditions particulières des expériences, y voyant plutôt des tendances universelles.

Par ailleurs, Castillo (1999), suivant Linhart (1991) nous invite à réfléchir au fait que plusieurs des « concepts » utilisés en sociologie du travail, sont des notions inventées par la gestion.

A recent review on literature in English on 'company culture and the search for excellence' concludes that these management ideologies which are endlessly repeated in the media have a considerable influence on what people think is the

reality of work, and hence, of course, on the subjects and problems which seem worthy of research. (Castillo, 1999, p. 27)¹⁶

1.2.2 Les données et la conceptualisation

Le scepticisme a amené certains auteurs à examiner les données et la conceptualisation sur lesquelles se fonde l'idée de changement. Bien que beaucoup d'auteurs (Linhart, 2004; Montmollin, 2001¹⁷; Tanguy, 2001; Coutrot, 1998; Duval, 1998; Gagnon, 1994; Guillén, 1994; Stoobants, 1993; Guest, 1990, 1991) aient chacun à leur manière posé cette question, nous nous appuyons ici sur, Geary et Sisson (2004) qui, en se concentrant sur les équipes de travail, les groupes de résolution de problèmes (y compris les cercles de qualité) et la gestion intégrale de la qualité, ont présenté un argumentaire détaillé qui incite à modérer fortement la tendance à conclure à l'émergence d'un nouveau modèle productif. Nous présentons dans ce qui suit les arguments qu'ils mettent de l'avant.

Premièrement, les données disponibles ne permettent pas de dire que les « innovations » sont aussi étendues qu'on le pense et certaines « innovations » ne sont en fait pas nouvelles. De plus, leur implantation est encore plus problématique que leur étendue, puisqu'une pratique déclarée peut avoir des incidences très limitées dans la pratique. Deuxièmement, le contrôle est fondamental dans l'organisation du travail, qu'il y ait « innovation » ou pas, en d'autres termes, avec ou sans « innovation », on ne peut conclure, comme le font plusieurs, qu'il s'agit d'une disparition du contrôle parce que celui-ci fait, par essence, partie du travail de gestion. Troisièmement, les mêmes principes d'organisation peuvent être désignés par des étiquettes différentes et les mêmes étiquettes peuvent recouvrir des pratiques différentes et aux incidences fortement différenciées (par exemple, la « participation » peut se traduire par une boîte à suggestions ou par la mise sur pied de comités sur l'organisation du travail). Quatrièmement, les résultats doivent souvent être interprétés prudemment, et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, les « innovations » sont très inégalement réparties selon la taille des entreprises et les secteurs d'activités. Les enquêtes

¹⁶ Traduction libre : Une recension récente de la littérature anglaise sur la culture d'entreprise et la recherche de l'excellence en arrive à la conclusion que ces idéologies de gestion, qui sont répétées sans cesse dans les médias, ont une influence considérable sur ce que pensent les gens de la réalité du travail, et de là, bien entendu, sur les sujets et les problèmes qui semblent dignes d'investigation.

¹⁷ « Il n'y a d'ailleurs pas de validation du tout. Ce qui se passe réellement, dans la pratique des ateliers, des bureaux et des services, n'entre pas dans les préoccupations. L'important est de persuader. La réalité quotidienne est censée suivre ; quelques trop rares études montrent cependant qu'elle suit peu, et de loin. » (p. 92)

se font souvent auprès des grandes entreprises, soient les plus susceptibles d'adopter des « innovations ». Le secteur des services, notamment les services publics, est très largement négligé, malgré son importance en termes d'emplois. Tout cela est renforcé par le fait que les répondants sont le plus souvent issus des directions, qui ont intérêt à ce que les efforts en vue d'implanter des changements soient reconnus. De plus, la qualité des réponses est inégale, car il n'y a souvent pas moyen d'avoir accès aux personnes qui seraient les plus au fait des pratiques de l'entreprise. Par ailleurs, les entreprises qui n'ont pas implanté d'« innovations » sont moins susceptibles de participer aux enquêtes, ce qui fausse également les résultats. Cinquièmement, la recherche qualitative démontre que plusieurs expériences de réorganisation sont éphémères. Les sondages sur leur pénétration n'en tiennent à peu près jamais compte. Enfin, les comparaisons internationales sont délicates parce que les cadres institutionnels varient.

Bien entendu, cela n'est pas à dire que rien ne change ou que tout est dans le discours. Il existe peut-être même un nouveau modèle qui serait en train de s'implanter. Il s'agit simplement de dire que les données sont peu concluantes pour l'hypothèse d'un nouveau modèle. Il s'agit également de dire que les discours qui portent les pratiques de changement ne sont probablement pas représentatifs de ce qui se passe en réalité, car ces discours ont des visées pratiques qui rendent mal compte du réel. Il s'agit enfin de dire qu'une question aussi générale que « les changements de la gestion et du travail » est assez difficile à appréhender empiriquement et à conceptualiser théoriquement.

1.3 UNE RELECTURE DES PRATIQUES D'ENCADREMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN MILIEU DE TRAVAIL

En fait, on ne peut réfléchir à ce phénomène à un niveau aussi général car cela obligerait à raisonner en termes de « tout ou rien ». Linhart (2004) distingue deux axes de description et d'analyse des changements dans les milieux de travail : les plans de la gestion et les niveaux d'inscription du changement dans la réalité. La gestion comporte ainsi trois grands plans interdépendants : le fonctionnement interne (définition et coordination des fonctions), le contenu des rapports sociaux et l'organisation du travail *stricto sensu*. En plus des plans de la gestion, Linhart (2004) distingue quatre niveaux d'inscription du changement dans la réalité, soient : 1) le discours, à savoir les référents dominants et la manière de les mettre en oeuvre; 2) les pratiques, c'est-à-dire les politiques mises en oeuvre pour appliquer

les changements souhaités; 3) les résultats, à savoir l'évaluation de l'adéquation entre des objectifs et leur réalisation; 4) les effets, définis comme les conséquences inattendues ou non explicitement visées des changements introduits.

Notre travail portera sur les discours concernant les rapports sociaux, car, malgré notre scepticisme, il nous apparaît que la situation se caractérise assez nettement par une relecture des rapports d'autorité en milieu de travail. Nous pensons que l'expression de Guest (1991) qui a identifié une « nouvelle orthodoxie » dans la manière de caractériser les relations entre les travailleurs et les employeurs est assez juste. Il entend par cette idée qu'un nouveau discours a émergé pour rendre compte de ce que seraient les bonnes pratiques en ce domaine. Dans les lignes suivantes, nous tracerons un bref portrait des écrits qui nous mènent à cette affirmation pour, par la suite, en présenter une analyse critique, toujours fondée sur les écrits sur la question.

Il convient, encore ici, de distinguer les travaux de la gestion et les travaux sociologiques. En effet, bien que la distinction ne soit pas toujours très nette, les premiers sont à orientation surtout pratique, alors que les autres sont à orientation descriptive et analytique. Tous deux peuvent être apologétiques ou critiques, mais les premiers tendent à être davantage apologétiques. Même critiques, ils remettent rarement en cause l'idée de l'existence ou de la nécessité de changement et raisonnent en termes adaptatifs, ce qui est, on l'a vu, également une caractéristique de la sociologie « fonctionnaliste », à défaut d'un meilleur terme. Cette approche

... revient bien à ne considérer dans les rapports socioprofessionnels que leurs aspects immédiats d'utilité productive (...) La question des rapports de domination y est subordonnée à la finalité économique générale des relations industrielles comme si la répartition du pouvoir ou la division sociale des fonctions en était une conséquence naturelle ou invariante. (Floris, 1996, p. 44)

1.3.1 La relecture de l'encadrement dans les travaux en gestion

« Responsabilisation », « *empowerment* », « mobilisation », « participation », « déhiérarchisation », « restructuration » et autres thèmes gestionnaires récents indiquent qu'une idée centrale de la gestion moderniste est la rénovation du rapport d'encadrement, à savoir l'organisation de ce rapport, les responsabilités et les droits des patrons et des exécutants et

leurs rôles respectifs. Les textes gestionnaires, savants et populaires, sont traversés d'une question centrale dont voici une formulation parmi d'autres que nous aurions pu sélectionner.

Despite the growing popularity of self managed teams, a significant question has gone unanswered : how should leadership be exercised in these leadership settings –that is, in settings where differences in formal authority either do not exist or are downplayed? (Barry, 1991, p. 32)¹⁸

Le lecteur aura remarqué que l'auteur de cette citation parle plus particulièrement du travail d'équipes. Mais cela ne fait aucune différence. Cette question de la direction sans autorité formelle traverse toute cette littérature, particulièrement depuis Deal et Kennedy (1982) qui ont parlé de « no-boss business » et Peters et Waterman (1983) qui ont parlé de « culture d'entreprise ». On dira par exemple « *management needs to support rather than control* » (Heifetz et Laurie, 1997, p. 128).

Perhaps paradoxically, a rethinking of management style has also appeared to emerge. More and more, corporate leaders are articulating the old adage 'our human resources are our most important asset'. They have espoused a need to build employee commitment, to involve employees more, to encourage more participative approaches, and increase communication and information sharing, particularly on business issues. Mission, vision, value statements have been developed outlining the objectives and strategies of the organization and often committing the organization to more consultation, responsibility building and organizational effectiveness and development. (Downie et Coates, 1995, p. 4)¹⁹

Dans un article souvent cité du *Harvard Business Review* du milieu des années 1980, (Walton, 1985) on met en exergue la phrase suivante : « *In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work* » (Walton, 1985, p. 77). Cette «révolution» nous dit Walton, c'est que les patrons ne contrôlent plus la main-d'œuvre mais qu'ils recherchent son engagement. Sans présenter de données convaincantes pour appuyer cette thèse, l'auteur déborde d'enthousiasme quant aux entreprises qui auraient adopté cette approche et aux résultats qu'elle promet. L'auteur nous dira « *the evidence shows this belief*

¹⁸ Traduction libre : En dépit de la popularité croissante des équipes auto-gérées, une question significative est restée sans réponse : comment le leadership devrait-il être exercé dans les organisations actuelles, qui nient ou minimisent les différences d'autorité formelle ?

¹⁹ Traduction libre : Paradoxalement, sans doute, une redéfinition du style de gestion semble avoir émergé. De plus en plus, les dirigeants emploient le vieil adage voulant que « nos ressources humaines sont notre plus important actif ». Ils se sont rangés à l'idée d'accroître l'engagement individuel de l'employé, d'impliquer davantage les employés, d'encourager les approches participatives, ainsi qu'à une communication et un partage d'information accru, particulièrement en ce qui concerne les questions d'affaires. La mission, la vision et les énoncés de valeurs ont été développés en soulignant les objectifs et stratégies de l'organisation, souvent de manière à engager cette dernière à davantage de consultation, de responsabilisation, d'efficacité organisationnelle et de développement.

to be well-grounded » (*idem*, p. 80), mais outre quelques exemples, rien n'appuie sa thèse. Il s'agit de réduire les échelons hiérarchiques, de donner plus de responsabilités aux travailleurs, de combiner des opérations de production et d'entretien, d'encourager la participation et la flexibilité fonctionnelle. Cela permet aux travailleurs de changer à mesure que les circonstances le demandent et de faire en sorte que des valeurs partagées, plutôt qu'une surveillance étroite, orientent les activités. Cet article, avec beaucoup d'autres et une pléiade d'ouvrages, de séances de formation, de vidéos et autres supports, serait un élément d'une longue série destinée à faire l'apologie, et plus rarement l'analyse, d'un modèle censément en émergence.

Les organisations, nous dit-on, sont l'objet de changements vers moins de hiérarchie, ce qui fait en sorte que l'influence est plus importante que l'autorité dite formelle; « *these less formal methods rely more on power and influence, leverage individuals' positions in social networks, and entail ongoing negotiations among organizational participants.* » (Pfeffer, 1997, p. 136)²⁰.

*The human resource function in the 1980s has been associated primarily with the 'clerk of workers' role of negotiator in collective bargaining agreements and administrator of policies and procedures (...). By the 1990s, there was an increasing awareness that culture, people and processes rather than capital or technology could form the basis for sustained competitive advantage within the firm. (Barney, 1991, cité par Gratton et coll., 1999, p. 11)*²¹

*A similar shift in role was expected of line managers. (...) They had a key role to play in supporting the new psychological contract, creating commitment and trust, and focusing the people resources of the company onto the business strategy. (...) This changing role for managers has been noted by those writing about management practice in general (...) and their writing supports the changing role of line managers implied in the HRM literature, namely that effective line managers should have strong interpersonal skills and the ability to influence and negotiate with other people. (Gratton et coll., 1999, p. 12)*²²

²⁰ Traduction libre : Ces méthodes moins formelles reposent moins sur le pouvoir et l'influence que sur les positions dans des réseaux, elles impliquent des négociations continues entre les membres de l'organisation.

²¹ Traduction libre : La fonction des ressources humaines dans les années 1980 a été principalement associée aux fonctions de négociation des accords collectifs et d'administration des politiques et des procédures (...). Au début des années 1990, on a vu s'installer une conscience grandissante que la culture, les gens et les méthodes, plutôt que le capital et la technologie, pouvaient former la base d'un avantage compétitif durable au sein de l'entreprise.

²² Traduction libre : Un changement de rôle similaire était attendu de l'encadrement du travail. (...) Ils ont eu un rôle clef à jouer dans la mise en place du nouveau contrat psychologique, dans la création d'engagement et de confiance et pour inciter les ressources humaines à mettre l'accent sur la stratégie d'affaires. (...) Ce rôle changeant a été noté par ceux qui écrivent sur les pratiques de gestion en général (...) et leurs écrits à ce sujet vont dans le sens de la littérature spécialisée en gestion des ressources humaines, à savoir que les superviseurs efficaces doivent avoir de fortes capacités interpersonnelles, et la capacité d'influencer les gens et de négocier avec eux.

Parmi les modèles qui ont le plus attaqué la hiérarchie, on retrouve celui du *reengineering*, proposé par Hammer et Champy (1993). Ces auteurs proposent, pour faire face aux changements, surtout des clients et de la concurrence, de réorganiser les entreprises pour « faire plus avec moins » en déstructurant les divisions pour réorganiser les activités autour des processus. Au centre de leur proposition, réduire et réorganiser la gestion, attribuer des responsabilités au plus bas échelon possible, de préférence directement à ceux qui font le travail.

Quelques années après cette proposition, l'un des deux auteurs, (Champy, 1995), proposera que les insuccès du *reengineering* ²³ ne proviennent pas du modèle lui-même, mais bien de son application ou, plus exactement, du fait qu'il n'a été appliqué que partiellement, ou alors incorrectement, par les gestionnaires. Par conséquent, propose-t-il, il faut faire le *reengineering* de la gestion elle-même car il est « urgent de réinventer les processus qui régissent le pilotage de l'entreprise, de les plier aux nouvelles exigences du marché. » (Champy, 1995, p. 29). La réorganisation proposée l'est dans une perspective de se débarrasser de la vieille manière de concevoir le pouvoir, qui, dorénavant, ne se trouve plus dans des cases, des titres ou des rangs, idée jamais démontrée, mais rituellement invoquée tout au long de l'ouvrage.

Ce qui compte désormais, dans le domaine du pouvoir, de l'autorité et de la responsabilité, c'est ce que vous êtes capables de faire vous-mêmes, à partir de vos compétences et de vos qualités personnelles. (Champy, 1995, p. 30).

Ou encore,

Il faut abandonner l'idée d'une discipline collective ; l'avenir appartiendra à l'*esprit collectif*. Il faut donc se libérer du fantasme d'une culture d'entreprise fondée sur l'obéissance passive et s'atteler à la tâche exigeante de créer une culture de *bonne volonté bien comprise et de responsabilité individuelle*. (Champy, 1995, p. 38, caractères accentués dans l'original)

Cette conception de l'exercice de l'autorité mise sur le « leadership » vu par l'auteur comme le vrai métier de la gestion et comme « l'outil le plus puissant du management »

²³ Selon Kerorguen et Bouayad (2004), si l'on considère les hausses de productivité et de bénéfices escomptés, la plupart des tentatives de réingénierie sont des échecs (Wolman, 1997, Clemons, 1995, Jolivet, 2003), certains avançant jusqu'à 70% d'échecs.

(idem, p. 51). Le « leader » doit constamment remettre les choses en question car « il n'y a plus de certitudes », il doit intégrer la nécessité du changement permanent dans l'entreprise, il doit proposer une vision, des valeurs, une culture, il doit faire en sorte que chacun sache quelle est sa contribution. Ce management, même s'il doit produire des coupures de postes (ce n'est pas l'objectif, mais cela se produit souvent nous dit-on) est « la logique d'une époque nouvelle, révolutionnaire, qui impose le management centré sur l'être humain » (idem, p. 173)

Dans cette veine, l'*empowerment*, ou la « responsabilisation », délégation par la direction d'une partie du contrôle direct sur les opérations de gestion et d'exécution quotidiennes, table sur le sentiment de propriété des personnes envers ce qu'elles font. Chacun, en effet, peut se sentir responsable de ce qu'il fait, ce qui devrait améliorer la motivation, donc l'implication, donc l'efficacité. « ... la hiérarchie ne peut plus se légitimer comme institution omnisciente ni comme symbole d'un statut fondé sur un pouvoir d'information. » (Kerorguen et Bouayad, 2004, p. 40). L'organisation doit donc céder des pouvoirs, particulièrement aux personnels spécialisés²⁴. On dira que l'autorité descend « vers le niveau où se trouve la compétence » (Kerorguen et Bouayad, 2004, p. 41).

Dans le même temps, mais depuis longtemps, les pratiques et les discours qui visent la motivation et la responsabilisation se multiplient, on dit d'ailleurs aujourd'hui de préférence la « mobilisation » ou l'« engagement ». Le « management par objectifs » est réputé remplacer les ordres. Il se fonde sur l'adhésion à des objectifs formulés en termes mesurables, donc évaluables, et laisse le « collaborateur » prendre les moyens qu'il souhaite pour l'atteindre²⁵.

Le management par objectifs est le produit de la culture de l'échange libre et équitable entre égaux, alliée à une grande liberté de moyens. (...) [mais] Un objectif fixé par la direction ne se discute pas puisque le principe est en théorie admis par les deux parties, il est supposé être juste dès le départ. (...) Le collaborateur (sic) est, en théorie, libre de ses mouvements et à l'abri du contrôle de ses supérieurs qui tout au long du processus n'ont pas besoin de faire preuve d'autorité. » (Kerorguen et Bouayad, 2004, p. 31-32)

²⁴ Nous ne pouvons nous empêcher de relever d'emblée qu'il n'y a rien là de nouveau. De tout temps, ceux qui sont les mieux placés dans la hiérarchie de l'autorité formelle ou de la compétence (au sens réel du terme) professionnelle ont eu plus de responsabilité et de contrôle sur leur travail.

²⁵ Ce qui suppose non seulement qu'il dispose des moyens adéquats, mais également qu'il a le luxe de choisir entre différentes possibilités.

Le long extrait qui suit rend bien compte de la teneur des discours sur la « motivation », ici désignée comme « appropriation », et contre la contrainte.

La contrainte et la coercition sont filles du rapport de force et mère du conflit et de la confrontation permanents. Le tout n'est que frictions incessantes et pertes infinies d'énergies. Or, qui dit pertes d'énergies, dit coûts exponentiels. [nouveau paragraphe] Il vaut mieux, et de loin, une mesure -ou une décision- médiocre ou moyennement intelligente, mais bâtie sur l'adhésion (ou à tout le moins le consensus) de toutes les personnes concernées. L'exécution a alors toutes les chances de se faire bien mieux en termes de qualité des résultats, sans frictions, plus vite et sans nécessiter de contrôle ni de surveillance harcelante! (...) *L'acceptation et l'intériorisation des motifs* et l'adhésion sont les plus grands garants de la motivation, de l'attachement à remplir ses engagements et de la qualité du travail. C'est ce que j'appelle l'appropriation. Un acte approprié est un acte qui fait de l'acteur lui-même (l'exécutant) son plus sévère et plus exigeant juge et contrôleur. (Aktouf, 2002, p. 207, italiques dans l'original)

Et, plus loin...

L'esprit de ces remarques n'est surtout pas de promouvoir l'analyse et l'organisation des « conditions d'appropriation » comme une autre façon de manipuler les personnes afin qu'elles « donnent » plus. Il est question, et profondément, d'une *situation d'appropriation totale*, où tout est fait en fonction des objectifs que se fixe la collectivité, comme collectivité, peu importe la manière : autogestion, cogestion, participation, *empowerment*. [nouveau paragraphe] Le management traditionnel, hiérarchique, cloisonné et pyramidal n'était et n'est toujours pas préparé, ni en théorie, ni dans les pratiques, à une telle révolution, laquelle concerne les mentalités, notons-le bien, de tous les échelons d'employés, mais surtout et avant tout des cadres et dirigeants. (Aktouf, 2002, p. 211-212)

Ainsi, la gestion doit rompre avec « deux illusions tenaces » (Aktouf, 2002), à savoir la croyance selon laquelle contrôle et exercice d'autorité équivaldraient à efficacité et, d'autre part, celle qui veut que l'intelligence et la créativité se trouveraient entièrement au sommet de la hiérarchie.

Pour sa part, le travail d'équipe, qui peut faire partie de pratiques de réaménagement de la hiérarchie, se fonde sur la coopération entre collègues de travail et dévolue certaines décisions (variables selon les cas) aux travailleurs eux-mêmes, ce qui entraîne un changement de rôle pour les dirigeants qui «doivent agir en entraîneurs, non en contremaîtres » (Kerorguen et Bouayad, 2004, p. 35). Les tâches typiques des équipes sont : la tenue autonome du temps de travail, la qualité, l'attribution des tâches, la formation des

membres de l'équipe, la reconfiguration des processus de travail, la résolution de problèmes techniques, la résolution des conflits, les budgets, l'évaluation des performances (Manz et Sims, 1993).

La nécessité du « leadership » ne disparaît pas avec la « disparition » des patrons; c'est le contraire qui est vrai : il faut plus de « leadership » dans un tel cadre (Barry, 1991).

Without the presence of formal authority, power struggles and conflict around both task and process issues surface more often, adding to the overall leadership burden that must be handled by the group. Because many members of self managed teams never receive formal training in group process skills, these groups are frequently unstable, tending toward fission rather than fusion. (Barry, 1991, p. 32)²⁶

On trouvera une autre formulation de la question dans le « coaching », qui veut que les équipes de travail, ou les entreprises dans leur ensemble, soient comparables à des équipes sportives qu'il faut mener au championnat. Pour ce faire, dit-on, le « coach » est important, mais il a besoin des talents et du support des membres de l'équipe (Garber, 1993). Chacun doit donc : contribuer à l'effort global, supporter les autres membres pour leur permettre de bien accomplir leurs tâches, se dévouer pour gagner, travailler en commun pour atteindre les buts partagés, partager son savoir et ses habiletés.

In these teams, the focus is on the team members themselves, rather than management or supervision as the driving force for the success of the team and ultimately the entire organization. Regardless of the activity, being a member of a self-directed team requires a total commitment to being the very best you can be. (Garber, 1993, p. 2)²⁷

The goal of coaching is the goal of good management : to make the most of an organization's valuable resources. (Waldrop et Butler, 1996, p. 111)²⁸

Ces approches impliquent, disent les auteurs en gestion, de changer la « philosophie du management », car ces changements sont souvent interprétés comme des pertes pour

²⁶ Traduction libre : Sans autorité formelle, les luttes de pouvoir et les conflits concernant les questions relatives aux tâches et aux méthodes reviennent plus souvent à la surface, s'ajoutant au fardeau général que représente la direction qui doit être exercée par le groupe. Parce que plusieurs membres des équipes auto-gérées ne reçoivent jamais de formation formelle pour développer leurs habiletés à travailler en groupes, ces groupes sont fréquemment instables, tendant à la fission plutôt qu'à la fusion.

²⁷ Traduction libre : Dans ces équipes, l'emphasis est mise sur les membres de l'équipes, plutôt que sur la gestion ou la supervision, en tant que force génératrice de succès pour l'équipe et ultimement pour l'organisation entière. Peu importe l'activité, faire partie d'une telle équipe sans chef requiert de l'individu un engagement total à être le meilleur possible.

²⁸ Traduction libre : Le but de l'entraînement est le même que celui d'une gestion saine : tirer le plus possible des ressources précieuses de l'organisation.

les gestionnaires (Garber, 1993). Garber (1993) au contraire pense que cela n'implique pas de perte de responsabilité ou d'autorité.

When you think about it, you actually are expanding your authority by extending your «reach». Instead of two eyes, ears, and hands, you can have as many as those you have empowered to help you in your work. (Garber, 1993, p. 7)²⁹

Quoiqu'il en soit, cette conception du rôle de patron implique, dit-on, un changement dans les tâches et les responsabilités de chacun. Bien que les formulations diffèrent, le tableau suivant nous apparaît assez typique de la nomenclature des tâches et des oppositions entre les formes dites nouvelles d'organisation et celles qui les auraient précédées.

Tableau 1.1. «From boss to coach», les responsabilités dites traditionnelles et dites nouvelles dans la gestion par équipes selon Garber, 1993

Responsabilités traditionnelles		Nouvelles responsabilités	
Superviseur (patron)	Employé	Superviseur (coach)	Employé
Assigner les tâches	Accomplir les tâches	Coaching	Assigner les tâches
Définir les horaires		Coordination	Définir les horaires
Planifier le travail		Support	Planifier le travail
Voir à l'approvisionnement et à l'équipement		« Enabling »	Voir à l'approvisionnement et à l'équipement
Faire ajustements et corrections		Entraînement	Faire ajustements et corrections
S'assurer de la qualité		Clarifier	S'assurer de la qualité
Préparer rapports de production		Écouter	Préparer rapports de production
Faire inspections de sécurité		Planifier	Faire inspections de sécurité
		Déléguer	Accomplir toute autre tâche au besoin
		Renforcer	
		Communiquer	

Sans entrer immédiatement dans l'analyse critique, mentionnons au passage que ce que ce tableau implique, c'est que les tâches patronales du « passé » sont maintenant les

²⁹ Traduction libre : En y pensant bien, vous détenez plus d'autorité car vous en étendez la portée. Plutôt que deux yeux, deux oreilles et deux mains, vous pouvez en avoir autant qu'en ont ensemble tous ceux que vous avez habilités à vous aider dans votre travail.

tâches des travailleurs et que la vision des tâches des travailleurs du passé est, pour le moins, réductrice. Mais il présente aussi une série de fausses oppositions. Rien dans les tâches du passé n'exclut celle du présent. Les patrons n'avaient-ils pas besoin « autrefois » de « clarifier », « déléguer », « écouter », etc. ? Les travailleurs du passé ne voyaient-ils pas à la qualité de leur travail ?

La gestion moderniste attribue aussi aux patrons un rôle d'interprétation de la réalité. N'importe quel événement, nous disent Smith et Peterson (1998 cités par Hopfl 1992), peut être interprété de plusieurs manières. C'est le rôle des « leaders » d'en gérer la signification et, par implication, d'encadrer l'expérience d'autrui. De même, pour Schein (1985), la création et la gestion de la culture sont des fonctions fondamentales des gestionnaires.

La gestion moderniste est aussi en guerre contre la bureaucratie qui est généralement vue comme rigide et inefficace. On l'a même identifiée à un obstacle au dialogue dans les organisations (Chanlat et Bédard, 1989) en ce que la multiplication des niveaux hiérarchiques rend difficile de départager les responsabilités, occasionne des chevauchements, accroît les sources de conflits et crée un climat de méfiance généralisée.

Ce type de gestion se voit attribuer toutes sortes de bénéfices : hausse du rendement (dorénavant rebaptisé « productivité ») et de la qualité, amélioration de la qualité de vie au travail, baisse des coûts, baisse du roulement et de l'absentéisme de même que des conflits, accroissement de l'innovation, de la flexibilité et de l'adaptabilité, engagement des travailleurs, volonté de prendre des responsabilités, etc. (Manz et Sims, 1993; Garber, 1993; Barry, 1991; Behling et McFillen, 1996). De plus, le travail organisé sur la base du « self-management » donne aux employés beaucoup d'autonomie et de contrôle sur leur comportement immédiat (Manz et Sims, 1993; Manz, Keating et Donnelon, 1990). Mais le changement est également plus global nous dit-on.

Conduire le projet global dans de telles conditions, c'est opter pour une stratégie de production conciliant l'être et l'avoir. Il ne s'agit plus d'une course aux seules possessions matérielles, mais d'une recherche de valeurs où l'individu gagne en conscience de soi et en autonomie, tout en assumant sa tâche. (Chappuis et Paulhac, 1987, p. 76)

Mais comment faire pour que, sans patrons, les gens fassent quand même ce qu'ils ont à faire ? Plusieurs solutions sont proposées. En essence, la clef du dilemme est de

produire des buts communs et une autonomie dirigée, d'où l'importance du « leadership », de la culture, des valeurs, des visions, des philosophies, des missions, de l'éthique, etc. La gestion de la culture est vue comme une des caractéristiques qui distinguent la gestion des ressources humaines (le « *human resource management* ») des approches en gestion de personnel (Legge, 1989, selon Hope Hailey, 1999).

The business case for inculcating shared values through managing culture was based on the idea that ultimately employees could then be given licence to innovate in the confidence that their adherence to corporate values would prevent them from acting against the interests of the company. (Hope Hailey, 1999, p. 102)³⁰

1.3.2 Analyse critique de la relecture gestionnaire des pratiques d'encadrement

Nous ferons état des travaux critiques sous trois rubriques : l'écart entre les discours et les pratiques, les sentiments et la pensée comme cibles du contrôle, et la non exclusivité du contrôle normatif et du contrôle rationnel. La première rubrique peut être associée à la catégorie de la critique conceptuelle que nous avons dégagée plus avant s'agissant du changement. Les deux autres rubriques sont des critiques des prétentions ou des effets des méthodes gestionnaires dites nouvelles.

1.3.2.1 L'écart entre les discours et la réalité

Beaucoup d'auteurs ont mis l'accent sur l'écart entre la pratique et les discours (Edwards, Geary et Sisson, 2004; Linhart, 2004; Desmarez, 2001; Tanguy, 2001; Rot, 2001; Lagacé, 1998; J.P. Le Goff, 1996; Gagnon, 1994; Stroobants, 1993). Ce constat comporte en fait deux niveaux d'analyse : l'écart entre le discours et la pratique dans les entreprises, l'écart entre les discours gestionnaires normatifs et les pratiques en entreprise prises dans leur ensemble. Par ailleurs, on a également souligné que la littérature normative est singulièrement vague en ce qui concerne les affirmations qu'elle fait sur la nature et sur l'existence réelle de ce qu'elle prône.

Certainly, the burgeoning prescriptive or celebratory literature on empowerment is replete with equivocation, tautology and contradiction in equal measure about what

³⁰ Traduction libre : L'inculcation de valeurs partagées par le biais de la gestion de la culture a été défendue par l'idée qu'ultimement, on pourrait autoriser les travailleurs à innover en ayant confiance que leur adhésion aux valeurs corporative les empêcherait d'agir contre les intérêts de l'entreprise.

'empowerment' is, for whom, to what extent, where and why empowerment should occur and what else accompanies it. (Hales, 2000, p. 503)³¹

L'écart diagnostiqué ne peut, selon certains, mener à la conclusion que rien ne change. « Au contraire, il signifie plutôt que les nouvelles méthodes de management et d'organisation du travail suscitent de l'intérêt malgré les difficultés, les hésitations ou même les réticences à les implanter... » (Bélanger, Grant et Lévesque, 1997, p. 17). D'autres diront que certains des sceptiques ne voient qu'écran de fumée ou « formulent des thèses de conspiration des élites mondiales » (Giles, Murray et Bélanger, 2004, p. 1).

Il reste que cet écart, abondamment souligné, ne peut, selon nous, que mener vers une évaluation plus prudente de la situation et appelle une réflexion tant sur la signification du discours gestionnaire que sur les méthodes utilisées pour diagnostiquer le changement.

On peut poser l'hypothèse que l'intensité du **discours** sur ces questions (littérature patronale et gestionnaire, déclarations publiques, colloques, etc.) entraîne un risque de le confondre avec la réalité. Les milieux de travail que nous avons observés et qui reflètent la nouvelle tendance ressemblent en fait plutôt à des milieux d'**expérimentation sociale**. (Gagnon, 1994, p. 10, caractères accentués dans l'original)

Si, parmi les sociologues du travail, il y a probablement un large consensus pour dire que, depuis qu'existe la rationalisation du travail, la régulation autonome traduisant l'existence de savoir-faire informels est toujours présente dans l'atelier et même pour dire que, dans beaucoup des entreprises étudiées, l'organisation du travail donne aujourd'hui plus de place à cette régulation autonome et implique davantage les exécutants dans la décision (de Terssac, 1992), les études incitent néanmoins à sérieusement relativiser les évolutions que le discours managérial monte en épingle. Plusieurs enquêtes montrent ainsi l'écart entre le discours managérial et sa perception par les travailleurs : l'échange entre confiance et responsabilités leur paraît être un échange entre plus de travail et plus de stress contre, au mieux, un peu de confiance supplémentaire. Plusieurs recherches ont également souligné que plus d'autonomie et de responsabilités n'empêche pas que puissent augmenter parallèlement les contraintes, en particulier sur le temps et sur les moyens. Des études de cas et de vastes enquêtes (...) soulignent que l'innovation technique destinée à réduire les coûts est perçue comme une menace pour l'emploi, que l'intégration des tâches sans le personnel nécessaire pour les assumer implique de nouvelles contraintes, que la polyvalence est peu reconnue en termes salariaux et peu soutenue par la formation, que la rotation des tâches a des conséquences négatives sur le statut des travailleurs du bas des hiérarchies, et que les principes affichés en ce qui concerne la responsabilité et l'autonomie ne sont, en pratique, souvent pas respectés par le management. (Desmarez, 2001, p. 75).

³¹ Traduction libre : La littérature florissante qui prescrit ou célèbre l'« empowerment » est remplie d'équivoques, de tautologies et de contradictions sur sa nature, sur ses destinataires, sur sa portée et sur les lieux et les raisons pour lesquelles l'« empowerment » devrait être adopté, de même que sur ce qui l'accompagne.

Gratton et coll. (1999) soulignent, et cela est à nos yeux extrêmement important, que les discours gestionnaires sur les changements représentent un changement dans la manière de penser la gestion, mais qu'en réalité, les données empiriques ne supportent pas l'affirmation du changement dans la pratique (en plus de présenter leurs propres travaux, les auteurs citent : Storey, 1992; Yeung et coll., 1994; Bevan et Hayday, 1994; Kirkpatrick et coll., 1992; Lowe, 1992; Hyman et Cunningham, 1995). Dans le même ouvrage, Truss (1999) rapporte que des huit grandes organisations « avant-gardistes » (« *leading edge organizations* ») dont elle a analysé les pratiques et la rhétorique, le modèle qui se dégage est que le discours est « soft » (axé sur les relations humaines et l'épanouissement personnel) alors que la pratique est « hard » (axée sur la rationalisation et les profits), ce qui fait appel à deux manières de voir l'être humain dans l'organisation : comme une ressource à développer et comme un coût à minimiser.

Les notions gestionnaires, comme la culture, la compétence, l'innovation sont normatives. Leur utilisation comme concepts descriptifs de la pratique est donc fortement problématique et entraîne parfois des diagnostics de changements avérés, là où il y a tentative d'implantation de changements. Par ailleurs, certaines pratiques changent de nom sans changer véritablement.

It may not be meant to be accurate because it is intended to influence rather than describe, accuracy may be the last requirement if the intention is to change the frame of people's perception of reality. (Anthony, 1994, p. 3)³²

Des données quantitatives...

Nous présentons dans les lignes qui suivent quelques enquêtes quantitatives sur la diffusion des pratiques dites nouvelles d'organisation et de gestion du travail. Ces résultats de recherche ne sont pas nécessairement produits dans une perspective critique, mais servent d'appui à la mesure de la pénétration des méthodes dites « nouvelles » d'organisation et de gestion du travail.

³² Traduction libre : Cela n'a pas nécessairement comme visée d'être exact, parce que c'est fait pour influencer plutôt que pour décrire. L'exactitude peut être la dernière exigence si l'intention est de changer les perceptions de la réalité.

La plupart des auteurs qui présentent ces données font des avertissements d'usage. Par exemple, Betcherman (1995) nous met en garde contre l'autodéclaration (réponses perçues comme désirables) et le fait que les grandes entreprises sont surreprésentées (or, les grandes entreprises sont les plus susceptibles d'implanter des changements). Statistique Canada (2001) conclut de ses analyses que sauf pour la conception flexible des tâches, plus les entreprises sont grandes, plus elles sont susceptibles de déclarer de telles pratiques. De même, en termes socioprofessionnels, plus on est élevé dans la hiérarchie ou plus son salaire est élevé, plus on est susceptible d'être visé par de telles pratiques, sauf pour la rotation des tâches (pour laquelle les ouvriers qualifiés sont plus visés que les autres ouvriers)³³. On indique, par ailleurs, que les pratiques portent différents noms selon les endroits où elles sont implantées et que, à l'inverse, différentes pratiques peuvent être regroupées sous le même nom³⁴ (Edwards, Geary et Sisson, 2004). On fait remarquer, enfin, que l'existence d'une pratique n'informe pas beaucoup sur sa substance. Par exemple,

... la présence des équipes de travail et des groupes de résolution de problèmes ne nous dit rien du degré d'autonomie ou de pouvoir discrétionnaire laissé aux employés. Chacun sait que l'utilisation et l'étendue de ces pratiques sont inégales et susceptibles de varier beaucoup d'une organisation à l'autre. (Edwards, Geary et Sisson, 2004).

Edwards, Geary et Sisson (2004) rapportent les résultats d'une enquête menée dans l'Union Européenne (*Employee Participation in Organizational Change, EPOC*, 1997). Cette enquête visait à mesurer non seulement l'existence de diverses pratiques, mais également de leur étendue dans les entreprises. Les mêmes questions ont été posées dans un échantillon représentatif d'entreprises dans dix pays de l'UE pour mesurer six formes de « participation directe » des travailleurs (ceux du groupe occupationnel le plus important – numériquement- de l'entreprise) à l'organisation du travail. Ils en concluent :

La diffusion ou l'étendue de la participation à l'organisation des tâches est inégale et varie considérablement d'une organisation à l'autre et d'un pays à l'autre. Cela est particulièrement vrai lorsque l'analyste tient compte de la nature et de l'étendue de la participation et de l'autonomie. Dans l'ensemble, on constate que les équipes de travail sont une pratique essentiellement minoritaire. Seulement le tiers des milieux

³³ Or, beaucoup d'analyses attribuent les changements dans les milieux de travail à une rénovation du travail d'exécution.

³⁴ L'exemple le plus évident étant probablement celui de la participation qui regroupe aussi bien les boîtes à suggestion que le fait que des travailleurs assistent, avec des capacités fort variables de peser sur les décisions, à certaines réunions concernant la gestion et l'organisation.

de travail des dix pays ont une forme de travail en équipe structurée de façon formelle; environ 5% seulement ont adopté des formes impliquant les niveaux de participation et d'autonomie associés aux modèles classiques et moins de 2% s'approchent du type idéal du modèle scandinave³⁵; la plupart se situent entre ce dernier et son équivalent « Toyota³⁶ », avec une tendance vers le modèle « Toyota ». Néanmoins, les résultats de l'enquête EPOC confirment les riches possibilités des équipes de travail dont les membres disposent d'une grande autonomie. (Edwards, Geary et Sisson, 2004, p. 95)

Les mêmes auteurs recensent les résultats de plusieurs études nationales (Japon, États-unis, Europe). Les résultats obtenus varient selon les définitions données aux diverses pratiques recensées, de même qu'à leur étendue dans les milieux analysés. Les auteurs concluent qu'il y a de nombreuses initiatives de réforme de l'organisation du travail, mais qu'il y a néanmoins une très forte continuité qui est rarement reconnue.

Lorsque l'instrument [de cueillette des données] est conçu avec soin, deux caractéristiques se dégagent des résultats obtenus. Premièrement, bien que le changement soit évident et que l'incidence générale des nouvelles formes d'organisation soit impressionnante, les formes moins radicales de réorganisation du travail semblent prédominer, laissant aux employés une autonomie limitée et un pouvoir décisionnel étroitement circonscrit. En somme, il est clair que les formes avancées d'équipes de travail qui ont largement dominé le débat constituent l'exception plutôt que la règle. Deuxièmement, dans les cas où les employés se sont vu accorder une plus grande autonomie, celle-ci ne s'est pas accompagnée d'une diminution de contrôle de gestion. Celui-ci est plus omniprésent que jamais, bien qu'il soit organisé d'une manière différente et parfois exercé de façon plus distante et plus immédiate. (Edwards, Geary et Sisson, 2004, p. 87)

Pour les États-Unis, Osterman (1995) rapporte que les anecdotes qui sont fréquemment invoquées, donnent une fausse impression d'évolution. L'enquête dont il rapporte les résultats porte sur le groupe occupationnel principal des firmes sondées. Selon cette définition, 54,5% ont implanté le travail d'équipe. Cependant, le pourcentage baisse à 40,5% lorsque l'on inclut seulement les entreprises où au moins 50% des membres du groupe occupationnel principal sont touchés. De même, selon la première définition, 43,4%

³⁵ Selon Fröhlich et Pekruhl (1996) dans Edwards, Geary et Sisson (2004) : appartenance volontaire, choix des membres et du chef par l'équipe elle-même, rémunération selon les compétences, tâche complexe, grande autonomie, division interne du travail volontaire.

³⁶ Selon Fröhlich et Pekruhl (1996) dans Edwards, Geary et Sisson (2004) : appartenance obligatoire, choix des membres et du chef par la direction, rémunération uniforme, tâche simple, autonomie restreinte, division interne du travail hautement réglementée.

des lieux pratiquent la rotation ou la polyvalence, pourcentage qui baisse à 26,6 selon la deuxième définition³⁷.

En France, les résultats de l'enquête RÉPONSE, rapportés par Coutrot (1998, 1996) indiquent certes des changements dans les milieux de travail, mais pointent aussi vers le fait que la majorité des milieux de travail n'a pas vécu de changements. La même enquête indique que les résultats varient selon que l'on interroge la partie patronale ou la partie syndicale, ce qui tend à indiquer que les répondants, selon leur perspective, ne voient pas les changements organisationnels du même œil et posent des diagnostics différents sur leur implantation (Coutrot, 1996). L'enquête concerne les établissements français de 50 salariés ou plus, hors agriculture et administration. On a interrogé en face à face les directions de 2600 établissements des secteurs public et privé. Les représentants syndicaux sont aussi interrogés lorsqu'il y en a. Les résultats donnent cinq catégories distinctes d'entreprises.

³⁷ Notons, de plus, que ces pratiques ne sont pas en elles-mêmes nouvelles, certaines de leurs formes le sont.

Tableau 1.2. L'organisation du travail en France dans la première moitié des années 1990.

Type d'organisation	Établissements	Salariés
Le néo-fordisme de l'autonomie contrôlée Établissements soumis à concurrence mondiale, marchés fluctuants, certification ISO, JAT, pratiques participatives, politiques salariales flexibles, polyvalence, descriptions précises de tâches, prolifération des contrôles (pointage, contrôle permanent du travail, performances individuelles), grèves plus fréquentes qu'ailleurs, climat social qualifié de tendu par les employeurs et les représentants syndicaux	10%	20%
Le toyotisme à la française ou la confiance protégée Profil proche du précédent sur plusieurs points mais diffère par le contexte concurrentiel et les modes d'organisation du travail (la concurrence est plus fréquemment nationale et se fait sur la qualité et l'adaptation à des clientèles spécifiques, la demande varie peu ; l'organisation du travail se distingue par une large reconnaissance de l'autonomie en cas d'incident, mais le travail routinier reste l'objet de contrôles systématique des performances individuelles ; climat tendu selon patronat et syndicat	17%	15%
Le néo-taylorisme assisté par ordinateur Marchés européens, concurrence sur les prix ; qualifications et dépenses de formation moins élevées que dans les deux précédentes catégories ; adoption fréquente d'innovations technologiques ; innovations organisationnelles fréquentes, surtout JAT ; forte prescription des tâches, faible autonomie en cas d'incidents ; évaluation individuelle peu pratiquée ; secteurs concernés = surtout industrie agro-alimentaire et biens de consommation ; grèves plus rares qu'ailleurs, absentéisme souvent identifié comme problématique par le patronat ; présence syndicale plus rare	29%	33%
Les modèles de contrôle direct 1 : des gestions très traditionnelles Concurrence locale ou régionale, demande fluctuante, concurrence sur les prix ; faibles dépenses de formation, peu d'innovations, peu de flexibilité salariale, peu de prescription, peu de contrôles du travail ; sanctions fréquentes ; travail peu qualifié, peu standardisé, contrôle repose sur la proximité du salarié et du supérieur direct, secteurs concernés = commerce, santé ; proportionnellement plus de femmes ; roulement relativement élevé ; syndicats peu fréquents et lorsqu'ils le sont, densité est faible, conflits rares, lorsqu'il y a négociations, sujets couverts sont restreints	33%	26%
Les modèles de contrôle direct 2 : des gestions incompetentes Marchés locaux ou régionaux ; peu d'innovations organisationnelles ; abondance des sanctions ; recours systématique aux contrôles permanents du travail et des performances individuelles ; faible poids des cadres dans les effectifs ; manque d'information des cadres quant à leur situation sur le marché et à la situation interne de l'établissement	7%	7%

Pour le Canada, Betcherman (1995) a mené, en 1993, une étude sur la question, à partir d'un sondage téléphonique auprès d'entreprises de quatre secteurs (produits forestiers, fabrication métallique, produits électriques et électroniques, services aux entreprises). Les résultats figurent dans le tableau suivant.

Tableau 1.3. L'organisation du travail au Canada, 1993

	Pourcentage	Pourcentage après pondération*
Modèle traditionnel peu ou pas d'emphasis sur les ressources humaines, niveaux faibles d'investissement dans la main-d'œuvre, organisation traditionnelle du travail, peu de formation, horaires rigides	53	70
Modèles participatifs emphasis sur participation des travailleurs dans conception de l'organisation du travail, travail en équipe, recherche de l'engagement des travailleurs, emphasis sur qualité du travail, processus de résolution de problèmes, formation	24	24
Modèle axé sur la rémunération reconnaissance extrinsèque, systèmes sophistiqués de rémunération, échelles de carrière, formation	23	12

*«The sample results were weighted using Statistics Canada establishment-count data on establishment size (number of employees) in each of the four sectors that were surveyed for the HRPS.» (Betcherman, 1995, p. 112) Cette pondération a été effectuée, évidemment, parce que les grandes entreprises sont surreprésentées dans l'échantillon et qu'elles sont également les plus susceptibles d'adopter des méthodes de gestion dites « innovatrices »³⁸ du simple fait qu'elles sont plus organisées et ont plus de ressources à accorder à la gestion et à sa formalisation.

Source : Betcherman, 1995, p. 112.

Plus récemment, Kumar (2000) recense des études Canadiennes et états-uniennes qui indiquent qu'il y a beaucoup de changement dans les milieux de travail, qui vont dans le sens d'améliorer la performance économique des entreprises, mais dont on sait peu de choses quant aux effets sur les travailleurs. Les rares études disponibles à ce sujet révèlent une réalité beaucoup moins positive que le discours des promoteurs des changements.

The evidence suggests that far from « empowering » employees, and creating enhanced opportunities for challenging and rewarding work, the new forms of work organization and the manner of their implementation have created insecure and stressful work environments leading to deterioration in quality of work life and increased health and safety risks. The Canadian evidence, together with similar studies from the United States, raises serious questions about the sustainability of high performance work systems and their potential to yield mutual gains, i.e., benefits to both organizations and employees. (Kumar, 2000, p. 352)³⁹

³⁸ La taille de l'entreprise est le déterminant le plus important de l'adoption des pratiques dites « innovatrices » (Betcherman, 1995).

³⁹ Traduction libre : Les données suggèrent que loin de redonner du pouvoir aux employés et de leur offrir un travail gratifiant et représentant des défis, les nouvelles formes d'organisation du travail et la manière dont elles sont implantées, ont créé des environnements de travail stressants et insécurisants et qui ont mené à la détérioration de la qualité de vie au travail et ont accru les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. Les données canadiennes et celles qui sont disponibles d'un nombre limité d'études états-uniennes, soulèvent de sérieuses questions quant à la viabilité et la répartition des avantages des systèmes de travail à haute performance.

Toujours pour le Canada, deux enquêtes de Statistique Canada (2001, 1998) éclairent utilement la situation. L'enquête de 1998 (une enquête pilote sur 748 établissements et 1960 travailleurs) portait sur les pratiques des trois années précédentes. En plus des changements technologiques, les principaux changements recensés sont les restructurations (ou « remodelage »), présentes dans 31% des établissements et touchant 67% de la main-d'œuvre et les réductions d'effectifs, présentes dans 25% des établissements et touchant 54% de la main-d'œuvre. Dans 44% des établissements, touchant 13,1% de la main-d'œuvre, aucun changement n'a eu lieu (ce qui indique encore que les grandes entreprises réorganisent davantage les activités). Ce que l'enquête désigne comme « nouvelles pratiques de travail » est marginal (c'est notre analyse des données). Les résultats sont les suivants.

Tableau 1.4. « Nouvelles pratiques de travail » dans les entreprises canadiennes, 1995-1998 (pourcentages).

	Établissements	Emploi
Programmes de suggestions des employés	7,2	8,3
Emplois flexibles	3,2	6,0
Partage de l'information avec les employés	5,9	7,0
Cercles de qualité, équipes de résolution des problèmes	4,0	11,6
Comités mixtes patronaux-syndicaux	1,1	6,0
Groupes de travail autonomes	3,1	5,2

Source : Statistique Canada (1998), *Un milieu de travail en évolution. Résultats de l'Enquête pilote sur le lieu de travail et les employés*, tableau 2.4, p. 21

L'étude de (2001) rapporte, pour sa part, le pourcentage d'établissements (de 10 employés et plus) ayant déclaré l'utilisation de diverses pratiques favorisant la participation des employés. Les résultats se lisent comme suit : conception flexible des tâches : 28,5% ; équipe de résolution de problèmes : 23% ; comités mixtes : 17,9% ; groupes de travail autonome : 9,2% ; suggestions : 27,8% ; information : 44,3%. L'étude indique clairement que les grandes entreprises ont davantage recours à ces dispositifs et que, sauf pour la rotation des postes ou la conception flexible des tâches, les groupes socioprofessionnels les plus élevés dans les hiérarchies ou les plus qualifiés (gestionnaires, professionnels, personnel technique et de métier) sont nettement plus susceptibles d'y participer.

Enfin, pour le Québec, Lapointe, Cucumel, Bélanger, Lévesque et Langlois (2003) rapportent les résultats d'entrevues auprès de directions d'entreprises, résultats selon lesquels plusieurs milieux de travail ont introduit ce qu'ils appellent des « innovations », définies comme « une nouvelle pratique, une nouvelle procédure ou un nouveau processus introduits, sur le plan local, dans un milieu de travail, de manière intentionnelle, dans le but d'améliorer les performances économiques et sociales des entreprises » (Lapointe et coll., 2003, p. 315-316). Les résultats indiquent que les dispositifs suivants sont les plus répandus : flexibilité dans les métiers (74,5%), flexibilité entre production et métiers (67,9%), programmes de gestion et de planification de la production (63,5%), groupes de résolution de problèmes (62,9%), juste à temps (59,8%), réduction du temps d'ajustement des machines (58,6%), contrôle statistique des procédés (57,8%), certifications de qualité (57,8%), travail en équipes (44,6%), cellules de production (33,8%), flexibilité parmi les ouvriers de production (27,9%). Les auteurs affirment que l'évaluation de la diffusion des dispositifs participatifs devrait tenir compte de « la proportion de salariés touchés par les dispositifs participatifs et [de] l'intensité des pouvoirs dévolus aux salariés dans ces dispositifs » (Lapointe, Cucumel, Bélanger, Lévesque et Langlois, 2003, p. 322), car d'autres études ont montré que ces données réduisent considérablement l'ampleur des changements. Dans leur étude, en tenant compte des cas où la participation touche la moitié des travailleurs, les groupes de résolution de problèmes sont présents dans 17,4% des cas et le travail en équipes dans 10,8% des cas.

En fait, malgré une rhétorique qui met fortement l'accent sur la participation, la « responsabilisation » et les autres techniques visant l'« humanisation » du travail, les stratégies gestionnaires les plus communes dans les années 1980 et 1990 ont été la réduction des effectifs ou les restructurations (Statistique Canada, 1998; Krahn et Lowe, 1998; Harrison et Bluestone, 1988). Krahn et Lowe (1998) rapportent que de 1991 à 1996, la moitié des firmes de cent employés ou plus ont aboli des postes et restructuré leur organisation. De plus, au moment de l'enquête, un tiers des entreprises prévoyaient le faire sous peu. Une enquête de 1993 auprès de 700 entreprises (Krahn et Lowe, 1998), montrait que 60% des entreprises avaient entrepris des démarches pour abaisser les coûts de production par le biais de la baisse du nombre d'employés et de la restructuration des opérations. Les mêmes auteurs soulignent que les cent plus grandes entreprises du palmarès « Fortune 500 », ont réduit leurs effectifs en moyenne 15 fois durant les 15

dernières années, éliminant ainsi 2,5 millions de salariés. Ces chiffres ne tiennent pas compte du fait que cela se passe souvent dans des compagnies profitables et que les mêmes tendances sont à l'œuvre dans le secteur public. Les entreprises qui le peuvent ont également entrepris de délocaliser la production manufacturière, et de plus en plus, des emplois de cols blancs, souvent dans des zones franches où les tâches sont données en sous-traitance à coût réduit.

... et des données qualitatives

Les monographies ont une grande utilité dans cette discussion, parce que savoir qu'une pratique est adoptée nous renseigne peu sur sa mise en application concrète, sur la manière dont les principes sont traduits en réalité, lorsqu'ils le sont. Les monographies rapportent des résultats contradictoires. Les plus approfondies utilisent l'observation directe, l'observation participante et / ou les entrevues extensives avec des travailleurs, en plus d'entrevues avec les dirigeants et l'étude de documents. Pour Graham (1995) et Gagnon (1994), les études qui rapportent des entrevues avec les travailleurs sont minoritaires, observation que nous avons également faite. On sait pourtant qu'il y a des différences, parfois importantes, entre la manière dont les travailleurs dépeignent la réalité et celle dont leurs patrons le font (Lagacé, 2003; Storey et Harrison, 1999; Coninck, 1998; Coutrot, 1996). L'accès à ce point de vue, par le biais des milieux de travail, est extrêmement difficile et très peu d'études font état de l'implantation des changements organisationnels depuis le point de vue de ceux qui font le travail ainsi réorganisé (Kumar, 2000; Storey et Harrison, 1999). Graham (1995) s'est fait clandestinement embaucher. Dans le cas de Fucini et Fucini (1990), après avoir obtenu l'accord de la direction, ils ont dû terminer leur recherche clandestinement car la direction a changé d'idée. Ce ne sont que des exemples des difficultés possibles, qui ne font pas état des maints refus que les chercheurs rencontrent lorsqu'ils tentent de pénétrer les milieux de travail et, surtout, de rencontrer les travailleurs.

Quoiqu'il en soit, les monographies approfondies qui ne sont pas définies par des questions patronales (par exemple, quelle est l'« efficacité » de telle méthode ou quelles sont les « adaptations » nécessaires pour l'implanter?) vont à l'encontre des discours triomphalistes et ce, de plusieurs façons (Fucini et Fucini, 1990; Graham, 1995; Grenier, 1988; Howard, 1985; Russell, 1997). D'abord, certaines rapportent que les discours sont en décalage par rapport aux pratiques qui demeurent somme toute « traditionnelles », voire autoritaires, bref qu'il n'y a pas de changement dans les pouvoirs détenus par les travailleurs

ou que l'implantation des changements ne concerne que la minorité la plus privilégiée des travailleurs ou des gestionnaires. Il y a ensuite des études qui indiquent que les réactions des travailleurs sont partagées et que les effets des nouvelles méthodes sont loin d'être ceux qui sont rapportés par la documentation en gestion. Enfin, on rapporte que ces effets sont impossibles à mesurer ou que leurs aspects délétères (santé et sécurité, intensification du travail, pression, contournement des syndicats, etc.) sont importants mais systématiquement écartés des comptes-rendus.

Toutefois, une des études de cas que nous avons consultées rapporte l'implantation effective d'un programme visant l'implication accrue des employées (main-d'œuvre à majorité féminine) dans un milieu de cols blancs (Smith, 1996). L'analyse de l'auteur est à l'effet que la gestion a ainsi réussi à obtenir un effort de travail plus grand de la part des travailleuses, sans améliorer les conditions de travail. Les travailleuses participent toutefois volontiers à ces changements, qu'elles évaluent positivement: ils les aident à être plus efficaces dans leur travail, elles voient les nouvelles aptitudes apprises (communication et relations interpersonnelles) comme des atouts pour leur carrière (pour des emplois futurs et d'éventuelles entrevues d'embauche) et s'en servent dans leur vie personnelle.

Dans le même ordre d'idées, Lorient (2005) est en désaccord avec la lecture critique unilatérale du recours à la psychologie. Il n'y voit pas nécessairement une pratique entièrement opprimante ou aliénante, ce que laissent entendre selon lui plusieurs critiques. L'approche psychologisante trouve des échos positifs chez certains groupes de salariés, il propose donc d'en faire une lecture différenciée, selon les circonstances dans lesquelles elle s'inscrit et selon l'appréciation qu'en donnent les premiers concernés.

C'est une chose que de recenser l'implantation de méthodes dites nouvelles. C'en est une autre que de pénétrer à l'intérieur pour en observer le fonctionnement réel. Deux exemples peuvent servir ici. Graham (1995) s'est fait embaucher dans une usine automobile japonaise implantée aux États-Unis et a, à ce titre, participé à toutes les activités, y compris aux groupes de discussion. Elle relate que derrière la rhétorique gestionnaire, dans laquelle tout est objet de discussion, en réalité :

Many things that had a direct effect on workers' lives, such as overtime, line speed, and shift rotation were not up for discussion. The essence of the participation

workers were granted involved, at best, improving quality, at worst, and most commonly, it involved speeding up their jobs. (Graham, 1995, p. 125)⁴⁰

Ou encore,

Key issues of work intensification and safety illustrate how and why the idealized image and ideology of the Japanese model are constantly undermined by workers' shop floor experiences. (Graham, 1995, p. 130)⁴¹

Graham, enfin, rapporte que ce n'est pas la participation qui fait en sorte que les travailleurs sont écoutés, mais bien leur capacité à établir un rapport de forces.

Based on my findings, I believe that the purpose of the Japanese model is not as its apologists declare : to involve workers in managerial decision making in a factory utopia; rather, I view its purpose in exactly opposite terms. At SIA the Japanese model does not enhance workers' autonomy as regards policies and practices. It neither engages workers' in managerial aspects of their jobs, nor provides an avenue for real involvement in decision making. When workers did manage to have an input into decisions affecting the quality of their lives, it was because they went outside the models boundaries and approached the company as its adversary. (Graham, 1995, p. 137)⁴²

Lapointe (1997), pour sa part, rapporte un cas où les postes cadres de premier niveau de la production (un superviseur par quart de travail pour l'ensemble de l'usine) ont été abolis et leurs responsabilités transférées à des travailleurs de production. L'élimination de ce poste a créé une structure hiérarchique à trois échelons. Mais, au même moment, des cadres techniques ont été embauchés pour le contrôle de la production et de la qualité. Comme le nombre de travailleurs a diminué, il y a eu en fait, malgré la réduction apparente de la hiérarchie, une baisse du nombre de salariés par cadre. En même temps, la direction véhicule des messages concernant les pressions du marché et des menaces de fermeture,

⁴⁰ Traduction libre : Plusieurs choses qui avaient un effet direct sur la vie des travailleurs, comme le temps supplémentaire, la vitesse de progression sur la ligne de production, la rotation des quarts de travail, n'étaient pas des sujets ouverts à la discussion. La participation au mieux, permettait aux travailleurs d'améliorer la qualité, au pire, et le plus souvent, elle avait pour résultat d'accélérer la cadence du travail.

⁴¹ Traduction libre : Les éléments clés de l'intensification et de la sécurité du travail illustrent comment et pourquoi les images idéalisées et l'idéologie du modèle japonais sont constamment minées par l'expérience concrète des travailleurs.

⁴² Traduction libre : Sur la base de mes observations, je pense que la fonction du modèle japonais n'a rien à voir avec les déclarations de ses promoteurs : d'impliquer les travailleurs dans une utopie industrielle ; je vois plutôt sa fonction en termes exactement opposés. Chez SIA, le modèle japonais n'accroît pas l'autonomie des travailleurs. Il ne permet pas la participation des travailleurs aux aspects gestionnaires de leur travail et il n'est pas un moyen d'implication dans la prise de décisions. Lorsque les travailleurs réussissent à se prononcer sur les décisions qui affectent leurs vies, c'est parce qu'ils transgressent les frontières du modèle et confrontent la compagnie comme un adversaire.

ce que l'auteur assimile à des moyens de produire un autocontrôle des salariés. On accorde dans ces discours un poids considérable aux objectifs de qualité et de productivité comme facteurs de survie. Enfin, on exige des opérateurs de nombreux rapports écrits de production, sans compter que les équipements informatisés génèrent automatiquement plusieurs données permettant la surveillance du travail.

Le nombre de ces différents rapports s'est considérablement accru avec l'introduction du programme d'assurance qualité, lequel comporte une certaine standardisation du travail et une révélation sur des pratiques anciennement cachées et soustraites au regard de la direction. C'est ce que l'on appelle la transparence : les travailleurs sont sollicités pour exposer toutes leurs pratiques et tous leurs « trucs » à la direction, les meilleurs comme les pires. (Lapointe, 1997, p. 61)

« En somme [conclut Lapointe], plutôt qu'un simple aplatissement de la structure hiérarchique, il y a eu un redéploiement des formes de contrôle, même si, par ailleurs, la qualification du travail s'est accrue dans certains cas. » (Lapointe, 1997, p. 61).

En bref, les discours gestionnaires ont beau être universalisants, la réalité est fragmentée. Il est donc souhaitable d'éviter les analyses englobantes et de tenir compte de la diversité des milieux de travail (Lomba, 2005; Gagnon, 1994; Linhart, 1994). Différents niveaux d'analyse sont à considérer. D'abord, il faut faire une distinction entre les discours et la pratique. Puis, au sein de la pratique il faut distinguer ce que les gestionnaires disent qu'ils font, ce qu'ils font vraiment, la perception par les employés de la gestion de la main-d'œuvre et de ses effets, la place et le rôle réellement accordés à la gestion moderniste dans les organisations. De plus, les entreprises poursuivent des stratégies diversifiées qui s'adressent inégalement à leurs différents groupes d'employés (Gratton et coll. 1999).

Nous nous méfions pour notre part des analyses englobantes qui nous font passer prématurément au stade postérieur d'une évolution que l'on vient de découvrir et de caractériser. Le diagnostic le plus plausible nous semble la diversité extrême caractérisant les milieux de travail, vus sous l'angle de l'organisation du travail (Gagnon, 1994, p. 1)

1.3.2.2 Les sentiments et la pensée comme cibles de contrôle

Outre les critiques portant sur l'intensification et la précarité et d'autres portant sur l'organisation du travail, les discours critiques ont beaucoup porté sur le contrôle dans les modes dits « nouveaux » d'encadrement. Pour la gestion moderniste, comme pour la sociologie fonctionnaliste, la redéfinition de l'encadrement en milieu de travail se fait dans le

sens d'un moins grand contrôle et d'une plus grande autonomie. La littérature critique, si elle reconnaît parfois l'acquisition de certaines marges d'autonomie par les travailleurs dans le cadre des réorganisations, estime toutefois que, le plus souvent, le contrôle est accru. Dans ses principes mêmes, la gestion moderniste est plus contrôlante parce qu'elle prend la subjectivité, l'affectivité et la pensée comme objets de gestion (Casey, 1995; Lagacé, 1998; Brunel, 2004; Gaulejac, 2005). Bien sûr, on peut être sceptique par rapport à ces tentatives...

What is at stake here is the extent to which the perception of meaning held by leader and lead is a shared one. Anyone who has witnessed the type of 'Come to Jesus' (Waterman, 1987, p. 299) crusades described at the beginning of this article will be aware of the wide discrepancy between the apparent allegiance of the conference room or auditorium and the bar-room dissension which often follows. (Hopfl, 1992, p. 26)⁴³

... mais la question est, ici, non pas de savoir si cela « fonctionne », mais bien de décrire et de comprendre un mode de gestion qui prétend rationaliser (sans utiliser ce terme, bien entendu), les sentiments et les perceptions.

Traditionnellement attribué à certains types humains habités d'une vocation (religieuse, artistique, scientifique, pédagogique, commerciale, d'entrepreneur, etc.), l'engagement complet de soi –corps et âme– dans l'activité professionnelle tend aujourd'hui à être exigé de tout salarié, qu'il s'agisse d'ouvriers de l'industrie automobile auxquels on demandera de « s'autocontrôler », de cadres du secteur privé ou de fonctionnaires d'État qu'on exhorte à délaisser la conception « bureaucratique » de la définition de leur fonction. (Villette, 1992, p. 49)

Pour Du Gay et Salaman (1991), les transformations de l'organisation du travail et de la gestion « s'accompagnent d'une activité de gestion systématique afin d'influer sur l'attitude des salariés à l'égard de leur entreprise » (Du Gay et Salaman, 1991, p. 29), ce qui a pour conséquence que les cadres se perçoivent comme des gestionnaires des significations. Ce qui caractérise cette démarche est « l'importance accordée à la création et à la structuration de la subjectivité du salarié ainsi qu'une confiance renouvelée en la possibilité et en l'utilité d'une telle démarche » (Du Gay et Salaman, 1991, p. 30). Le cadre devient donc celui qui a la responsabilité de forger l'identité du salarié (Du Gay et Salaman, 1991).

⁴³ Traduction libre : Ce qui est en jeu ici c'est le partage d'un sens commun à celui qui dirige et à celui qui est dirigé. Quiconque a été témoin du type de croisade décrit au début de cet article sera conscient du fossé entre l'allégeance apparente dans les salles de conférence et la dissension qui se manifeste dans les cocktails qui suivent souvent ce genre d'événements.

...managers are turning their attention to the irrational side of working life and making the ineffable realm of human values and motivations the conspicuous object of their concern. They are attempting to define yet another utopian language of management whose key words are not so much "rationalization" and "control" but "trust" and "commitment", "participation" and "humanization. (Howard, 1985, p. 99-100)"

On développe en effet dans la gestion moderniste l'idée que la culture est un moyen de générer un contrôle normatif, ce qui implique que les cœurs et les esprits sont considérés par la gestion comme des sites légitimes d'influence de l'entreprise (Casey, 1995; Aubert, 1994; Keenoy et Anthony, 1992; Lagacé, 1998).

Dans la même veine, Aubert (1994) suggère que les enjeux du contrôle se déplacent (c'est une idée qui est également développée par Gaulejac, 2005; Brunel, 2004; Enriquez, 1990). Le système disciplinaire du taylorisme, axé sur le corps, cède la place à un système dit « managinaire » qui engage la subjectivité, l'affectivité, l'énergie psychique, pour capter l'imaginaire et le besoin d'investissement des personnes dans leurs activités à des fins productives.

Dans l'entreprise bureaucratique classique, rien d'autre n'était exigé que le bon accomplissement des tâches assignées. Nulle O.P.A. n'était lancée sur le monde intérieur des individus employés : chacun était libre de penser ce qu'il voulait de l'entreprise⁴⁵, et celle-ci ne déployait aucune promesse de nature « existentielle ». Dans l'entreprise « managinaire », au contraire, il s'agit de produire l'adhésion de tous par intériorisation des valeurs, des objectifs et de la logique de l'entreprise. (Aubert, 1994, p. 126-127).

La lutte pour conquérir les « cœurs et les esprits » dans laquelle s'est engagée la « culture de l'excellence » n'est pas une attraction secondaire dans le grand spectacle de la restructuration de l'économie, mais elle se situe au cœur même de cette restructuration. (Du Gay et Salaman, 1991, p. 145-146)

Pour Gaulejac (2005), l'ordre industriel se caractérise par un pouvoir pyramidal et disciplinaire. Dans les entreprises « hypermodernes », par opposition, la structure est « polycentrée et réticulaire » et la discipline est remise en cause par un modèle qui semble, de prime abord, moins répressif qui, au lieu de contrôler les corps, mobilise les désirs. On demande en effet un investissement de soi illimité. « L'agent est moins dépossédé de son temps personnel que possédé par le temps de son travail. Il ne s'agit pas d'une exigence

⁴⁴ Traduction libre : Les gestionnaires tournent le regard vers la dimension irrationnelle de la vie au travail et se préoccupent du domaine des valeurs et de la motivation. Ils tentent de définir encore un autre langage utopique de la gestion dont les mots-clés ne sont plus tant « rationalisation » et « contrôle », mais plutôt « confiance » et « engagement », « participation » et « humanisation ».

⁴⁵ Dans la même veine, Graham (1995) disait que l'une des différences essentielles entre les nouvelles et les anciennes méthodes résidait dans le fait qu'auparavant, les travailleurs étaient libres de détester leur travail.

autoritaire, mais d'une conséquence logique de son désir de bien faire et de réussir. » (Gaulejac, 2005, p. 87) Gaulejac présente, à l'appui de cette thèse, une série de caractéristiques des deux types de pouvoir. Le tableau suivant en présente une sélection.

Tableau 1.5. Caractéristiques du pouvoir disciplinaire et du pouvoir managérial selon Gaulejac (2005).

Pouvoir disciplinaire	Pouvoir managérial
Économie du besoin canalisé	Économie du désir exalté
Contrôle tatillon des corps	Mobilisation psychique au service de l'entreprise
Répression	Séduction
Imposition	Adhésion
Obéissance	Reconnaissance
Respects de règles et de normes formelles	Émulation permanente pour la réalisation des objectifs
Objet du pouvoir = corps	Objet du pouvoir = psyché
Surveillance physique	Surveillance communicationnelle

Il faut bien noter, et cette remarque ne vaut pas seulement pour ce tableau, mais pour beaucoup de travaux critiques, que cette série d'oppositions est présentée comme ce qui existait avant et comme ce qui est maintenant, ce qui ne tient pas compte de la réalité empirique où il y a coexistence des formes (Clegg, 1987) et qui implique que discours et pratiques sont une seule et même chose. De plus, ce tableau suppose que les caractéristiques du « pouvoir managérial » seraient nouvelles. Or, si elles étaient moins mises en valeur avant, nul doute que ces préoccupations et pratiques existaient au moins en partie. De plus, ces distinctions ne tiennent pas compte des catégories socioprofessionnelles : les cadres ont-ils déjà eu le corps contraint au sens où on l'entend dans cette typologie? Le corps des ouvriers déqualifiés et de nombreux employés de service (facteurs, serveuses, caissières, etc.) est-il moins contraint qu'avant? Les paroles elles-mêmes, dans plusieurs industries de service ne sont-elles pas normalisées? Comme plusieurs, le discours de Gaulejac est un discours de la rupture.

L'efficacité du système disciplinaire voulait que l'ordre soit exécuté sans discussion, sans explication et sans délai. Il sollicitait de la part des agents une soumission totale au règlement et une docilité obéissante face à la hiérarchie. Il mettait en œuvre une surveillance directe et un système de sanctions normalisé. Le système managérial est en rupture par rapport à ce modèle. On passe d'un gouvernement par les ordres, à un management par la réalisation de projets, d'une surveillance hiérarchique à la mise en œuvre d'une autonomie contrôlée. L'objet du contrôle tend à se déplacer de l'activité physique à l'activité mentale. Plutôt que d'encadrer les corps, on cherche à canaliser les pulsions et à mobiliser les esprits. (Gaulejac, 2005, p. 87-88)

D'autres auteurs soulignent que la demande d'auto-contrôle fait en sorte que l'identité professionnelle et l'identité personnelle ont tendance à se confondre.

Avoir le sens du placement, savoir se vendre et se mettre en valeur devient vital. Cependant, ces exercices requièrent un engagement de tous les instants, une vigilance et un self-control tels qu'identité professionnelle et identité personnelle tendent à se confondre faute de disponibilité pour cultiver la « distance au rôle ». Le contrôle de ses propres comportements suppose le recours à des « techniques » permettant de maximiser le nombre d'expressions produisant un effet positif et prévu et de minimiser le nombre d'expressions « lâchées » par surcroît afin de mieux contrôler les sentiments d'autrui. (Villette, 1992, p. 50)⁴⁶

Les émotions sont elles aussi mises à contribution. Pour Hochschild (1983), il y a toujours eu des tâches de service public requérant une façade émotive qui implique l'induction ou la suppression de sentiments afin de rendre le service adéquat, de répondre au souhait des clients d'être traités correctement et par simple civilité. Il a toujours fait partie du rôle de l'infirmière d'être « soucieuse de ses patients », de la caissière d'être « aimable et souriante », etc. Mais ce qui est nouveau, c'est que ces sentiments et ce type de travail font dorénavant l'objet d'ingénierie sociale de la part des patrons (Hochschild, 1983).

To manage private loves and hates is to participate in an intricate private emotional system. When elements of that system are taken into the marketplace and sold as human labor, they become stretched into standardized social forms. In these forms, a person's contribution of feeling is thinner, less freighted with consequence; but at the same time, it is seen as coming less from the self and being less directed to the other. (Hochschild, 1983, p. 13)⁴⁷

On dispose enfin d'analyses d'inspiration foucaldienne qui montrent que cette nouvelle forme d'exercice de l'encadrement s'inscrit dans une logique thérapeutique et préventive des problèmes, en s'appuyant sur des pratiques d'identification de catégories potentiellement problématiques de comportements. Ainsi, Hansen (2004) montre que l'utilisation des programmes d'aide aux employés (PAE) peut se faire dans une perspective de surveillance. Il s'agit alors d'apprendre à détecter les premiers signaux de comportements

⁴⁶ Villette, laisse aussi à entendre que cette logique est une fuite en avant, en effet, ajoute-t-il (note numéro 6, page 50) : « Le « self-control » des personnages est d'autant plus perceptible qu'il est obtenu par le moyen de « techniques » standardisées. Chaque nouvelle occurrence dévoile un peu plus le « truc » que l'on dira « éculé » lorsqu'il aura perdu toute force de conviction. »

⁴⁷ Traduction libre : La gestion des affections et des ressentiments est une immixtion dans un système émotionnel privé et complexe. Lorsque des éléments de ce système sont mis sur le marché et vendus comme travail, on tend à les normaliser. Dans ces formes sociales, l'implication émotionnelle des individus est plus mince, porte moins à conséquence, mais, en même temps, elle vient moins de soi et elle est moins authentiquement dirigée vers autrui.

aits « à risque » (comme l'alcoolisme) afin d'intervenir au plus tôt. Cela fait en sorte que tous les employés font l'objet de l'attention du PAE, par la surveillance et par des campagnes de prévention, et non seulement ceux qui ont des problèmes avérés. Par ailleurs, Salamon (2005), souligne que les gestionnaires sont très fortement incités au « travail sur soi » afin d'être en mesure de s'adapter constamment aux demandes d'efficacité et d'être capable de se mettre rapidement sur le marché en cas de nécessité.

Toutefois, certaines analyses soulignent que malgré la difficulté de théoriser la subjectivité et de mesurer les effets de sa « gestion », les promoteurs comme les détracteurs des méthodes de gestion qui la prennent pour objet, lui imputent le remodelage du domaine affectif, en prenant le risque de « confondre les ambitions de la direction et leurs résultats. » (Warhurst et Thompson, 2001). Malgré des cas spectaculaires, les enquêtes indiquent passablement de scepticisme et de cynisme de la part des travailleurs (Warhurst et Thompson, 2001).

1.3.2.3 L'absence de substitution des pratiques antérieures

La gestion dite « traditionnelle » qui aurait été préoccupée principalement, voire exclusivement, par les structures, les définitions rigides de tâches, bref, les aspects techniques, est fréquemment mise en opposition avec la gestion contemporaine, qui serait caractérisée par la « culture d'entreprise », les « valeurs », l'« éthique » ou autres notions renvoyant à la dimension normative de la gestion. Or, ces dimensions ne s'excluent pas et, même si elles ont porté différents noms à travers l'histoire de la gestion, elles ont toujours coexisté et se sont toujours superposées (Anthony, 1994; Guillén, 1994; Edwards, 1979).

The peculiarity of the sub-culture of corporate leadership is that it is imperial, its values are believed to be widely shared by its subjects, despite the continuing necessity for coercive controls. (Anthony, 1994, p. 87)⁴⁸

Rationalised work, de-skilling and the pursuit of maximal managerial control have never been the exclusive, universal or ineluctable management strategies in capitalist work organisations. Rather, they have been countered, at the level of ideas and practice, by 'human relations', 'quality of working life' and 'soft' human resource management approaches embracing job enrichment, self-managing teams, participative management, employee involvement and 'responsible autonomy'

⁴⁸ Traduction libre : La sous-culture de direction corporative a pour particularité d'être impériale, ses valeurs sont conçues comme largement partagées par les sujets, malgré la nécessité continue de contrôles coercitifs.

(Friedman 1977; Hales 1993; Wilkinson 1998; Wood 1983). These different approaches, however, have all displayed the contradictions which flow from management attempts to square the circle of, on the one hand, securing the passive compliance of labour whilst, on the other, enlisting its active co-operation; thus reducing the recalcitrance and cost of labour, whilst realising the capacities embodied in labour power. The result has been a succession of attempts to cede to workers, or allow them to retain, sufficient autonomy over work performance and/or involvement in broader workplace decision-making to enlist their co-operation and draw upon their latent skills, but not so much as to forfeit managerial control (Marchington et al. 1993; Wilkinson 1998). (Hales, 2000, p. 503-504)⁴⁹

Ughetto (2001) suggère que l'opposition entre les tenants de l'« ancien » et du nouveau doit faire l'objet d'une relecture en regard de travaux plus récents qui montrent que même si ce sont des catégories fondées en principe, les pratiques recèlent souvent des attributs relevant des deux logiques. En d'autres termes, il faudrait revoir les grilles d'analyse des pratiques contemporaines de gestion pour laisser place à ces éléments contradictoires qui coexistent : « Les acteurs ont donné naissance à des formes de travail conciliant des tendances que chacun s'accordait à considérer comme s'excluant logiquement. » (Ughetto, 2001, p. 2).

C'est souvent l'analyse qui donne l'impression qu'une technique ou une méthode supprime les autres. En se concentrant sur une forme particulière de contrôle, certains tendent à exclure les autres formes (Child, 1984 selon Hope Hailey, 1999). Il s'agit aussi d'engouements. Barley et Kunda (1992) ont montré que les courants gestionnaires varient, suivant les cycles économiques, entre les approches dites « normatives » (psychologiques et sociales) et les approches dites « rationnelles » (structures, organisation technique du travail, etc.). Mais l'accent analytique mis sur l'une ou l'autre des dimensions n'empêche pas, bien évidemment pas l'autre de continuer à exister dans la pratique. L'erreur est de lire la concentration des travaux analytiques et prescriptifs comme des reflets de changements de la réalité.

⁴⁹ Traduction libre : Le travail rationalisé et déqualifié comme la poursuite du contrôle maximal par la gestion n'a jamais été la stratégie exclusive, universelle ou inéluctable dans les organisations du travail capitalistes. Elle a plutôt été contrée, au plan des idées et des pratiques par les « relations humaines », la « qualité de vie au travail » et des approches « permissives » de gestion des ressources humaines, qui ont adopté l'enrichissement des tâches, les équipes autonomes, la gestion participative et l'« autonomie responsable ». Ces différentes approches ont toutes affiché les contradictions inhérentes à la quadrature du cercle : s'assurer de l'obéissance passive tout en faisant la promotion de la coopération active, de manière à réduire l'indocilité et les coûts de la main-d'œuvre tout en exploitant au mieux ses capacités. Il en a résulté une succession de tentatives pour céder de l'autonomie aux travailleurs, ou leur permettre de maintenir celle qu'ils avaient déjà, de même que des possibilités de s'impliquer dans la prise de décision dans le but d'obtenir leur coopération et de tirer le maximum de leur talent, mais pas suffisamment pour confisquer le contrôle gestionnaire.

Il y a, par ailleurs, une lecture, manifeste ou latente, de ces techniques normatives qui en feraient des substituts beaucoup plus « humains » au contrôle traditionnel, qui serait lui, plus dommageable. Cette lecture est fortement contestée. Dans une de ses expressions les plus fortes, cette critique prend la tournure suivante :

The new corporatization of the self is more than a process of assault, discipline and defeat against which employees defend themselves. It is a process of colonization in which, in its completion, assault and defeat are no longer recognized. (Casey, 1995, p. 150)⁵⁰

Gee, Hull et Lankshear (1996) dégagent deux dimensions de la visée d'engagement total des travailleurs : 1) la valorisation de « leaders charismatiques » à qui on donne le mandat de promouvoir des valeurs morales ; 2) la création et l'imposition de valeurs ou de culture et la prétention à socialiser les travailleurs de manière à ce qu'ils les adoptent. Ce discours, que d'aucuns considèrent manipulateur (J.P. Le Goff, 1993), présente des rapports humains en entreprise qui seraient débarrassés de domination et de contraintes, et plutôt fondés sur la confiance et le dialogue (J.P. Le Goff, 1993).

On a donc parlé d'euphémisation de l'autorité (J. Le Goff, 2005; Lagacé 1998). Les analyses de ce phénomène divergent, mais on reconnaît que le mot, voire l'idée même (de même que ceux de pouvoir, d'inégalité, de hiérarchie, de domination, etc.), sont en effet très effacés dans la pensée gestionnaire et même dans l'analyse du travail plus généralement (J. Le Goff, 2005).

L'analyse qui pose le contrôle normatif comme une « émancipation » prend appui sur le fait que, dans certains cas où il est mis en œuvre, il s'accompagne effectivement d'un relâchement sur le contrôle des tâches. Toutefois, des cas indiquent que le contrôle qui est redonné aux travailleurs, est repris d'autres manières. Par exemple, s'agissant d'une entreprise de services, Grugulis, Dundon et Wilkinson (2000), montrent que le contrôle qui est redonné sur les tâches, l'est en échange d'impératifs (présentés comme des incitations, mais fortement sanctionnés) d'implication totale dans le travail. De plus, des activités sociales sont très fortement structurées autour du travail et de l'entreprise et les employés

⁵⁰ Traduction libre : La « corporatisation » du soi est plus qu'un assaut, une discipline et une défaite contre laquelle les employés se défendent. C'est un processus de colonisation au bout duquel l'assaut et la défaite ne sont plus reconnus.

sont encouragés à faire participer leurs familles. Cela fait en sorte que le temps passé dans l'environnement de travail est de plus en plus important et que les loisirs et la vie familiale sont grugés par les activités sociales liées à l'entreprise. Cela s'accompagne de nombreuses séances de formation comportementales, en vue, notamment, de développer l'esprit de groupe. Les travaux sur la création d'identités d'entreprise (DuGay, 1996; Casey, 1995) vont dans le même sens en affirmant que ces méthodes de gestion finissent par convaincre les travailleurs que leur identité est profondément liée à celle de l'entreprise.

Par ailleurs, une plus grande autonomie n'est pas en contradiction avec de plus fortes contraintes. Ainsi, les travaux français critiques (notamment la psychopathologie du travail et les enquêtes statistiques sur les conditions de travail) révèlent que bien que la prescription sur les tâches immédiates soit en baisse en plusieurs endroits, cela n'exclut pas la prolifération de règles de toutes sortes (prescriptions comportementales, protocoles d'interaction avec les clients ou les collègues, évaluations, résultats) (Amiech, 2005). De plus, la contrainte est plus prégnante parce que les délais sont plus serrés, les exigences ont augmenté, les cadences sont plus strictes, etc. (Ughetto, 2001).

En tout cas, on ne retrouve guère, dans cette réalité, les oppositions théoriques précédentes : il y a davantage d'autonomie que certains ne voudraient le croire, mais c'est justement ce qui pose problème, car cette autonomie n'est pas celle, un peu idéale, que les autres avaient laissé imaginer. (Ughetto, 2001, p. 11)

Que le contrôle se déplace vers les cœurs et les esprits (Gaulejac, 2005; Brunel, 2004; Casey 1995; J.P. Le Goff, 1993; DuGay et Salaman, 1991), ne représente pas une atténuation du contrôle, mais plutôt son extension. Il s'agit en effet de « changer les salariés avant de changer le travail » (Linhart, 2004). La règle, en effet, loin de s'effacer, est censée s'intérioriser et devenir supérieur au règlement, car elle en effacerait la nécessité (J.P. Le Goff, 1993).

D'abord les « *Human Relations* », puis les « néo relations humaines » et les approches plus nouvelles, culturelles, intuitives ou autres, sont toutes des approches technocratiques qui se présentent comme des inversions de la logique technocratique (Grint, 1998). En d'autres termes, toutes les approches gestionnaires de la dimension humaine ou sociale du travail se revendiquent d'un rejet de l'instrumentalisme, de la contrainte et de la technicité, mais sont en fait des instrumentalisation de la dimension humaine ou sociale du travail. Les aspects spécifiques qui sont pris en considération évoluent. Par exemple, les relations humaines considèrent l'aspect grégaire des personnes tandis que les néo-relations

humaines insistent sur le besoin de réalisation de soi. Mais toutes ces approches ont un même objectif, rendre le travailleur plus efficace, donc plus profitable, et, grosso modo, une même approche, comprendre le comportement et les attitudes pour les rationaliser et les influencer à des fins productives. Un cas exemplaire est celui de McGregor, renommé pour ses travaux sur la motivation et l'humanisation du travail.

McGregor's complaint was not that management had simply been technocratic or instrumental in its adoption of humanistic policies. On the contrary, his concern was that many of the humanistic schemes, like 'permissive management', 'industrial democracy' and organizational 'peace' were simply unworkable; they were pendulum reactions to the previously autocratic methods of control. Neither worked, but human relations had established one possible alternative organizing principle to overt coercion : integration through self-actualization. (Grint, 1998, p. 123-124)⁵¹

La considération pour la dimension humaine du travail est donc constamment remise en cause par le cadre dans lequel elle se déploie. En effet, il s'agit, par la prise en compte des émotions, de la pensée et de la vie de groupe, de rendre le travailleur plus « performant ». « On évoque l'importance du facteur humain dans l'entreprise sans s'apercevoir que le fait même de le considérer comme un « facteur » contribue à l'instrumentaliser. » (Gaulejac, 2005, p. 258).

Conclusion

On peut reconnaître qu'il y a eu des changements dans l'organisation du travail et dans sa gestion, sans souscrire à l'idée du « tout changement », mais, surtout, en gardant bien en vue que les éléments de continuité sont tout aussi importants. De plus, les méthodes et les idées de gestion ont toujours été variées. La situation actuelle se voit opposée à un « modèle » qui n'était pas forcément dominant et, ce qu'il faut surtout dire, c'est que les moyens pour le savoir sont extraordinairement limités et approximatifs. Nous y reviendrons. Ce qui est clair, toutefois, c'est qu'il y a un discours très diffusé, qui met continuellement de l'avant l'idée qu'il y a du changement, malgré l'insuffisance de preuves concluantes à cet

⁵¹ Traduction libre : Pour McGregor, le problème n'était pas le caractère technocratique ou instrumental de la gestion dans l'adoption de politiques humanisantes. Au contraire, sa préoccupation était que plusieurs dispositifs humanisants, comme la « gestion permissive », la « démocratie industrielle » et la « paix » organisationnelle étaient tout simplement impraticables; elle représentaient des réactions aux méthodes autocratiques antérieures de contrôle. Aucune ne fonctionnait, mais les relations humaines avaient établi une option de rechange à la coercition manifeste : l'intégration par l'accomplissement de soi.

effet. Ce changement porte, de manière très importante, sur l'exercice de l'autorité en milieu de travail. Ce sera l'objet de notre analyse.

CHAPITRE II

UNE CONCEPTION PARADOXALE DE L'EXERCICE DE L'AUTORITÉ

When employers and managers mount ideological campaigns to enlist the cooperation of their subordinates, they are performing a typical managerial task and thus engaging in managerial practice. Ideologies are also practical aids for managers because of their cognitive potential. (Guillén, 1994, p. 283)⁵²

Nous poserons maintenant notre problématique qui s'articule autour de l'idée que le discours gestionnaire contemporain est traversé de paradoxes qui invitent à réfléchir sur la conception de l'exercice de l'autorité qui est incarnée dans ces discours. En effet, pensons-nous, et c'est l'idée qui a orienté notre lecture du discours gestionnaire, celui-ci constitue une redéfinition de la figure patronale parce que le contrôle n'est plus perçu comme une manière socialement acceptable de jouer ce rôle, essentiellement associé au contrôle par le passé. En termes plus théoriques, inspirés par les thèses de Bourdieu, notre thèse centrale sera que le discours de la gestion moderniste est un lieu de la refondation de l'autorité dans les milieux de travail contemporains. Cette idée suppose de définir le discours gestionnaire et de proposer une conception des discours d'autorité.

2.1 PRÉAMBULE. DE LA PERTINENCE D'ANALYSER LE DISCOURS GESTIONNAIRE

Le développement d'un discours relativement homogène, en regard de pratiques que l'on a toutes raisons de croire très diversifiées, invite le sociologue à porter son regard sur ce discours pour tenter de le comprendre et d'en saisir la portée. L'écart entre le discours et les techniques réellement mises en application appelle en effet, nous semble-t-il, une réflexion sur la signification du discours gestionnaire et sur le raisonnement qui sous-tend l'idée même du changement. Sans avoir les moyens de le démontrer pleinement, quoique nous aborderons quelque peu ces questions par la description de l'argumentation d'un discours gestionnaire particulier (le discours contemporain sur le « leadership »), on peut penser que

⁵² Traduction libre : Lorsque les employeurs et les gestionnaires élaborent des campagnes idéologiques visant la coopération de leurs subordonnés, ils s'affairent à une tâche gestionnaire typique, ils sont dans la pratique gestionnaire. Les idéologies sont aussi des dispositifs *pratiques* de la gestion en raison de leur dimension cognitive.

si un discours peut unifier une telle diversité de pratiques, c'est qu'il est vague et universalisant et que ses règles d'interprétation sont souples.

Nous proposons donc d'étudier la relecture de ces pratiques d'encadrement dans le discours gestionnaire et, par le fait même, le discours sur le changement lui-même. Ceci, pourrait-on supposer, nécessiterait de poser une conception théorique du changement social. Nous ne le pensons pas, et tel n'est pas notre objet. Le changement social est bel et bien un thème central de la pensée occidentale et, plus particulièrement, de la réflexion philosophique et sociologique sur le monde (Nisbet, 1969). Toutefois, notre travail ne porte pas d'abord sur l'existence de ces changements, mais bien sur les termes dans lesquels ils sont posés dans la pensée gestionnaire. Cela suppose, bien entendu, que nous posions un cadre pour les décrire, mais n'exige pas, pensons-nous, de s'appuyer sur une théorie du changement social, quoiqu'une telle réflexion enrichirait nul doute la connaissance de la sociologie du travail. Notre objectif est d'analyser la norme –car c'en est une pensons-nous– selon laquelle la réalité des milieux de travail « doit » être décrite par le changement. Nous y reviendrons.

L'intérêt d'interpréter les discours gestionnaires ne saurait, à nos yeux, être sous-estimé. Premièrement, parce que ce sont des discours qui ont une importance sociale considérable; ils sont, en effet, largement diffusés et occupent une place centrale dans les représentations des sociétés capitalistes contemporaines (de Gaulejac, 2005; Robillard, 2005; Brunel, 2004; Piron, 2003; Lagacé, 1998; Floris, 1996). Par exemple, on attribue la recherche de « maximisation de l'utilité » à l'ensemble des conduites sociales (Robillard, 2005). Ou encore, on utilise le langage de la gestion pour parler de choses qui lui sont *a priori* étrangères : investir dans sa vie de couple, gérer son capital santé, développer sa valeur sur le marché du travail. Pour parler de ce phénomène, Boltanski et Chiapello (1999) ont analysé le « nouvel esprit du capitalisme ».

En tant qu'idéologie dominante, l'esprit du capitalisme a en principe la capacité de pénétrer l'ensemble des représentations mentales propres à une époque donnée, d'infiltrer les discours politiques et syndicaux, de fournir des représentations légitimes et des schèmes de pensée aux journalistes et aux chercheurs, si bien que sa présence est à la fois diffuse et générale. (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 94)

Deuxièmement, la réalité des milieux de travail nous parvient déjà nommée, déjà interprétée, et ce, largement en termes gestionnaires. Or, nommer et interpréter, c'est aussi

percevoir et connaître (Bourdieu, 1982; Lakoff et Johnson, 1980; Nisbet, 1969), perception et connaissance qui s'opèrent dans un cadre défini par une lecture de l'ordre des choses (Bourdieu, 1982)⁵³. En anticipant sur ce qui suivra, l'autorité c'est, notamment, la maîtrise d'un cadre discursif qui s'impose socialement, autrement dit, l'autorité c'est, entre autres choses, la capacité d'imposer sa vision des choses et d'obtenir des actions qui en découlent (Bourdieu, 1987).

Si l'on accepte ce raisonnement, l'analyse du discours gestionnaire s'impose, en tant que discours d'autorité, immédiatement disponible, car il informe la lecture du monde du travail par le sens commun et par les analyses savantes.

D'une certaine façon, la perspective anthropologique parvient à trouver son espace en occultant la perspective managériale. Cependant, il serait fictif de vouloir éradiquer ces modèles alors qu'ils sont omniprésents tout au long de l'enquête. (...) [Il convient donc de] les faire apparaître, cependant non comme cadre de l'analyse, mais comme objet. (Flamant, 2002, p. 20)

Même s'il y a aussi des raisons matérielles et organisationnelles⁵⁴, l'existence de ce discours normatif explique en partie que certaines analyses reprennent les termes patronaux, qui sont des raisons motivant l'action, et en fassent des explications ou des causes. Cette « hiérarchie de la crédibilité⁵⁵ » (Becker, 2002), nous semble problématique; ces discours sont produits d'un point de vue particulier mais ils réussissent à s'imposer comme s'ils étaient la vérité sur le monde, ils constituent une autorité.

Managers committed to the innovations unsurprisingly claim benefits for them, albeit of a rather general and unspecific type but they rarely undertake proper evaluations. Where careful evaluation has been conducted, as in the case of quality circles, the results are not encouraging for their advocates. (Guest, 1990, p. 388)⁵⁶

⁵³ Pour éviter tout malentendu, nous tenons à préciser que nous n'adoptons pas un point de vue relativiste qui, dans certaines de ses incarnations, a confondu, à notre sens, l'autorité (capacité à imposer un point de vue qui devient légitime même s'il peut être faux) et la vérité (ajustement de propositions à des faits). Bien que nous reconnaissons la difficulté d'établir la vérité, nous pensons que cette confusion fait perdre à la pensée une distinction fondamentale et à la politique une catégorie indispensable.

⁵⁴ Par exemple les critères de financement des recherches, l'exercice par des savants du métier de consultant et les sources d'information dans les milieux de travail.

⁵⁵ ...à savoir que l'on accorde un crédit démesuré aux discours de ceux qui exercent l'autorité parce qu'ils sont les porte-parole d'organisations ou d'institutions et qu'à ce titre, on les conçoit comme porteurs d'une plus grande vérité sur ce qui s'y passe.

⁵⁶ Traduction libre : Sans surprise, les gestionnaires qui sont engagés dans des innovations en vantent les mérites, même si c'est de manière générale et vague, mais ils n'en font que rarement une évaluation adéquate. Lorsque c'est le cas, comme dans le cas des cercles de qualité, les résultats ne sont pas très encourageants pour leurs promoteurs.

Nous souhaitons donc analyser ces raisons, non pas pour leur en opposer d'autres qui seraient meilleures, mais bien plutôt pour les replacer dans leur logique propre qui n'est pas celle de l'explication ou de l'analyse, mais bien celle de la pratique et donc, de la normativité. C'est, à notre sens, une condition nécessaire (mais non suffisante, car il faudrait, également, entre autres choses, un meilleur accès au travail et aux travailleurs), d'une meilleure appréhension de la réalité des milieux de travail et, plus précisément, en regard du cas qui nous occupe, des pratiques d'encadrement. Il importe donc de réduire⁵⁷, en quelque sorte, le discours gestionnaire au contexte dont il émane et à la fonction sociale qu'il sert : l'exercice du contrôle et de la coordination dans les organisations.

... analyser un discours, c'est lui poser des questions auxquelles le locuteur n'avait eu aucune raison de penser, ou qu'il s'était gardé de formuler. C'est refuser son offre de communication (la carte présentée) pour regarder les autres cartes du jeu, se situer ailleurs que là où il vous invite, regarder autrement ce qu'il dit sans le savoir nécessairement, mais qui est dit néanmoins. (Giust-Desprairies et Lévy, 2003, p. 291-292)

Pour Thompson (2003) au contraire, les chercheurs critiques devraient plutôt étudier les données réelles des structures et des pratiques, car l'attention portée au discours ces dernières années ne fait rien pour révéler les vrais mécanismes de pouvoir dans les entreprises. « *Arguably, if you wanted to understand contemporary work and employment, popular management texts would be the last place to look.* » (Thompson, 2003, p. 372). Nous sommes d'accord : il ne faut pas considérer le discours gestionnaire comme une description de ce qui se passe dans les milieux de travail, nous y reviendrons. Mais ce discours a néanmoins une audience considérable et il est justement très souvent confondu avec la réalité. Son étude n'est donc pas accessoire et frivole. Ces discours sont révélateurs d'une logique de représentation, aspect fondamental de tout rapport d'autorité. Pour qu'une autorité soit légitime, il faut que sa représentation soit adéquate dans le contexte où elle se réclame un droit d'exercice. Quelles que soient les données de la situation, l'autorité doit être capable de faire valoir son droit et son habileté à s'exercer. Cela se fait en partie à travers des discours et ce, peu importe qu'ils soient ou non ajustés aux techniques⁵⁸.

⁵⁷ L'usage de ce mot n'est pas un hasard, car nous nous inscrivons en faux contre le discours « anti-réductionnisme » ambiant. Tous les actes de connaissance ou de langage, sont des actes de réduction, d'abstraction. On ne peut, en effet, traiter d'un seul souffle, et en un seul mouvement de pensée, de tous les aspects des phénomènes sensibles qui viennent à notre perception.

⁵⁸ « Désajustement » qui n'est d'ailleurs pas une découverte.

2.2 PROBLÉMATIQUE. UN DISCOURS PARADOXAL DE REDÉFINITION DU RÔLE PATRONAL

Les jugements et la hiérarchie des valeurs sont inscrits dans les pratiques et, plus particulièrement dans les discours (qui sont aussi des pratiques). Par conséquent, ils ne font pas forcément l'objet de déclarations explicites. Lorsqu'ils sont énoncés, ils peuvent être en contradiction avec les hiérarchies pratiques réelles. Dans ce cas, cependant, ils auront néanmoins tendance à se formuler dans les termes des normes existantes. C'est ce que nous définissons ici comme des paradoxes. Bourdieu postule à ce sujet l'existence

... de stratégies de second degré, métadiscursives ou métapratiques, par lesquelles les agents visent à produire les apparences de la conformité (en acte ou en intention) à une norme universelle lors même que leur pratique est en contradiction avec la règle ou qu'elle n'a pas pour principe l'obéissance pure à la règle. (...) Ces stratégies par lesquelles on « se met en règle » (...) impliquent la reconnaissance de la loi fondamentale du groupe, celle qui veut que l'on respecte sinon la règle (...) du moins la loi fondamentale qui exige que l'on manifeste que l'on reconnaît la règle. (Bourdieu, 1994, p. 239)

Les paradoxes permettent d'accommoder plusieurs lectures parce qu'ils ouvrent le sens et permettent d'accommoder plusieurs lecteurs, parce que la contradiction même permet de voir dans une situation la satisfaction de plusieurs intérêts, susceptibles d'être divergents. À notre sens, les paradoxes sont des révélateurs de l'ordre social. Nous lisons donc les paradoxes de la même manière que les interactionnistes symboliques lisent la déviance, à savoir comme la réinscription de la normalité dans un ordre qui, pour une raison ou pour une autre, est vu comme perturbé et fait, pour cette raison, l'objet de tentatives de restauration.

2.2.1 Un discours gestionnaire paradoxal

La gestion moderniste est traversée par une série de paradoxes. D'abord, la gestion est, par définition, une pratique d'autorité, mais la gestion moderniste se positionne instamment comme une pratique anti-autoritaire. Plus particulièrement, la gestion moderniste est une pratique conflictuelle qui se veut consensuelle. Ensuite, la gestion moderniste se veut une pratique d'émancipation (Pinard, 2000) alors même qu'elle étend son emprise. Enfin, alors que dans les milieux de travail la diversité de pratiques et de stratégies de contrôle et de coordination est évidente, un discours assez homogène (malgré le foisonnement lexical) a

émergé pour en rendre compte. Comme nous nous sommes (implicitement) penchée sur le troisième paradoxe dans le chapitre précédent, nous examinerons ici les deux premiers.

La gestion moderniste, dans son discours sur elle-même, dénigre explicitement l'« autorité » et la « hiérarchie » (Gee, Hull et Lankshear, 1996; Anthony, 1994; Boltanski et Chiapello, 1999). Elle les voit comme des manières démodées, inefficaces et irrespectueuses d'amener les gens à faire ce qu'ils ont à faire, préférant insister sur la « mobilisation » et le « partage des objectifs ».

Il règne donc dans la pensée gestionnaire contemporaine, même la plus critique, une pensée anti-autoritariste et consensualiste, qui dit encourager la prise de parole, les échanges, les équipes et les comités en tous genres et qui porte aux nues certains modèles censés incarner une nouvelle approche de la gestion en rupture avec le passé. Ce type d'approche de l'exercice de l'autorité récuse l'idée d'« obéissance » et parle plutôt de « collaboration », de « contribution », d'« adhésion », etc.

'Resigned behavioural compliance' which brings cash point operators in supermarkets or airline passengers to smile is good enough for operational purposes and is relatively easy to achieve. What corporate cultural management requires (...) is authenticity in performance. (Anthony, 1994, p. 58)⁵⁹

Weber (1956) définit l'obéissance comme le fait « que l'action de celui qui obéit se déroule, en substance, comme s'il avait fait du contenu de l'ordre la maxime de sa conduite » (Weber, 1956, p. 288). En d'autres termes, l'obéissance est une action conforme à un ordre (au sens étroit d'une directive précise donnée d'autorité et à l'ordre social). Tout exercice de l'autorité cherche donc, par définition, l'obéissance. Mais ce n'est pas un trait nécessaire de l'autorité que de poser la **volonté subjective** d'obéissance comme un trait de l'obéissance elle-même. Autrement dit, l'autorité peut très bien se contenter d'obtenir une conformité comportementale, sans rechercher l'accord enthousiaste ou la convergence de pensée envers l'objet du commandement. Un trait de la gestion moderniste qui nous semble donc la distinguer est une redéfinition de l'obéissance vers la production explicite, rationalisée, de la reconnaissance et de l'intériorisation des ordres et des croyances patronales. Autrement dit, l'idéal normatif de la gestion moderniste est la reconnaissance active et enthousiaste de

⁵⁹ Traduction libre : La «conformité comportementale résignée» qui amène les caissières des supermarchés ou les agentes de bord à sourire est suffisante à des fins opérationnelles et est relativement facile à accomplir. Ce que la culture d'entreprise gestionnaire demande (...) c'est l'authenticité de la performance.

l'autorité patronale. Ou, encore, dit autrement, la norme contemporaine de l'autorité patronale est d'obtenir cette reconnaissance, de mettre en œuvre les moyens d'y parvenir et que les « bons travailleurs » sont ceux qui « répondent positivement » à cette demande.

Sous le vocable d' « autorité », ce qui est en fait stigmatisé, c'est l' « autoritarisme » et la « coercition ». Dans plusieurs textes gestionnaires, le mot « autorité » est employé, en fait, à la place de « autoritarisme » ou de « position de commandement » ou de « position hiérarchique ». C'est ce qui permet d'opposer « autorité » et « leadership » ou « autorité » et « charisme », alors qu'en fait, les uns peuvent être vus comme des catégories de l'autre. Mendel (2003) observe plus généralement que le contenu des conceptions de l'autorité a radicalement changé et que le mot « autorité » est souvent utilisé comme synonyme de « coercition ». « La bizarrerie tient à ce que l'on se serve du même mot pour dire le contraire de ce qu'il signifiait avant. » (Mendel, 2003, p. 28). Pour Arendt (1972), cette confusion caractérise une partie de la pensée libérale qui confond autorité et tyrannie. Mais, dit-elle, l'autorité est une force extérieure et supérieure à celui qui gouverne. Celui-ci doit donc gouverner selon la loi. Le tyran, au contraire, gouverne selon sa propre volonté.

Le deuxième paradoxe est que la gestion moderniste se pose en pratique d'émancipation (Pinard, 2000) alors même qu'elle étend son emprise, du moins si l'on suit les analyses critiques que nous avons présentées au premier chapitre. Pinard (2000) tire cette conclusion de certains discours syndicaux et analytiques qui ont assimilé le rapprochement capital –travail à une prise nouvelle des travailleurs sur leur activité. Or, ce rapprochement est contradictoire avec la nature intrinsèquement conflictuelle du rapport entre les patrons et les employés. Plus largement, ajouterions-nous, la gestion affirme un relâchement du contrôle sur les travailleurs, ce qui leur permettrait une plus grande maîtrise de leur activité.

Boltanski et Chiapello (1999) suggèrent que l' « esprit du capitalisme » a incorporé la dimension dite « artiste » (authenticité, individualité) de la critique des années 1960 et 1970. Par conséquent, pourrait-on dire, on a ici affaire à l'exercice d'une autorité qui reprend à son compte les termes de sa critique. L'exercice de l'autorité calque partiellement son discours sur les discours d'émancipation, ce qui lui permet de se renouveler tout en échappant à la critique⁶⁰.

⁶⁰ Cela est vrai non seulement au travail, mais aussi dans les autres institutions où la valeur des personnes, l'identité, l'authenticité, la responsabilité, etc. sont constamment mises de l'avant.

Selon cette possibilité, la réponse apportée à la critique ne conduit pas à la mise en place de dispositifs plus justes [au contraire diront les auteurs, le capitalisme a à peu près totalement échappé à la dimension sociale de la critique, à savoir, notamment, les salaires], mais à une transformation des modes de réalisation du profit telle que le monde se trouve momentanément désorganisé par rapport aux référents antérieurs et dans un état de forte illisibilité. (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 71)

Cette idée d' « émancipation » dans la gestion n'est pas tout à fait nouvelle et trouve son origine, au plus tard, dans les travaux de Lewin (dans les années 1930 et 1940) qui montrent qu'en plus de leur valeur intrinsèque, la participation et la démocratie sont des formes plus efficaces d'organisation des activités, notamment au plan de la réalisation des tâches et de la mise en place des changements (Sirota, 2003). Ces idées ont été largement remaniées par la psychosociologie, et on en trouve des échos en gestion de la main-d'œuvre.

Ainsi, en se référant aux différents paradigmes possibles du changement social, qui articulent changement des organisations et des institutions et changements individuels, certains psychosociologues s'imaginent volontiers être des artisans du changement, parfois des pourfendeurs de normes et de stéréotypes. Le changement adviendrait comme conséquence inéluctable d'une prise de conscience de la fonction aliénante des normes et contraintes collectives. Le psychosociologue, révélateur de la réalité de la violence sociale normative, jusqu'ici masquée, s'exerçant contre le sujet et sa psyché, permettrait à celui-ci d'accéder enfin au réel de ses fondements psychiques et de reconquérir le pouvoir sur lui-même, sur la société et sur le monde. Par ce double dégagement, de la violence sociale externe et de l'attachement forcé à sa chaîne d'assujettissement, le sujet deviendrait autonome, délivré de l'emprise de l'idéologie dominante et opprimante. Une partie du mouvement psychosociologique penche du côté de la dénonciation de la norme conçue uniquement comme contrainte négative, abusive et d'origine externe. (Sirota, 2003, p. 200).

Tout en affirmant le dialogue, la compétence (au sens impropre de capacité à agir et de réflexivité), l'échange, la gestion intervient dorénavant ouvertement sur des objets de plus en plus diversifiés : pensées, conceptions du monde, attitudes, sentiments, etc. Elle prétend en effet intervenir dans les relations entre individus au travail. Elle prétend aussi intervenir dans les pensées et les sentiments, c'est-à-dire, par exemple, dans la manière dont les personnes doivent se percevoir elles-mêmes ainsi que leurs actions et leurs collègues. La gestion moderniste se pose également comme apte à se prononcer sur l'interprétation des situations de travail, sur la perception de l'entreprise et sur l'orientation affective des travailleurs envers leurs tâches. On retrouve ce genre de prétentions dans des écrits gestionnaires des années 1920, soit même avant le célèbre courant dit des « relations

humaines », mais, nous semble-t-il, il y depuis une vingtaine d'années, une intensification de ces préoccupations, ainsi qu'un champ plus large d'interventions.

On peut rappeler aussi que même si le regard de la littérature en gestion de la main-d'œuvre est tourné vers les aspects dits « humains » de cette pratique, les formes dites traditionnelles d'exercice de l'autorité n'ont pas disparu des milieux de travail, même si l'insistance sur le nouveau les relègue dans l'ombre. En d'autres termes, les nouveautés, ou les phénomènes perçus comme tels, attirent l'attention, mais ne font pas disparaître les modes antérieurs de contrôle. L'emprise de la gestion s'étend donc par la diversité de ses interventions.

Par ailleurs, cette emprise s'étend dans le monde et à des sphères d'activités que la logique instrumentale avait relativement épargnées jusqu'à récemment : bien commun, organisations sans buts lucratifs (Piron, 2003, Milot, 2003). Plus exactement, s'il est évident que les organisations gouvernementales, par exemple, étaient depuis longtemps de grandes bureaucraties, et qu'elles étaient semblables en cela aux entreprises à but lucratif (du moins les grandes), leur logique propre, ne fonctionnant pas sur la quête de profit, excluait qu'elles soit guidées trop strictement par des logiques exclusivement clientélistes et comptables. Le nouveau management public (Piron, 2003) a changé cette logique et a fait en sorte que les critères du bon fonctionnement des organisations gouvernementales se sont rapprochés de ceux des entreprises à but lucratif.

Enfin, l'emprise de la gestion s'étend aussi par des pressions économiques accrues sur les travailleurs, par le fait des délocalisations et de la précarisation, ce qui manifeste que la gestion contemporaine s'inscrit dans une modification du rapport capital – travail (Gaulejac, 2005), notamment dans le sens d'une répartition profits – salaires plus favorable au capital (Boltanski et Chiapello, 1999).

Toujours concernant l'obéissance, une autre dimension de l'idéal normatif porte sur l'orientation envers le travail. Friedman (1977) distinguait le contrôle direct (qui, schématiquement, opère par une surveillance immédiate et des récompenses et des sanctions disciplinaires et matérielles) des stratégies d'« autonomie responsable » (qui visent plutôt à faire intérioriser les règles tout en laissant plus de marges de manœuvre aux travailleurs). Du deuxième type de stratégie, il concluait que l'idéal était de « faire en sorte

que les travailleurs se comportent comme s'ils participaient à un processus qui répondait à leurs propres besoins, à leur propre volonté et qui mettait en valeur leurs capacités, plutôt qu'à un processus visant l'accumulation et le profit⁶¹ » (Friedman, 1977, p. 53, traduction libre). Cette remarque, nous semble-t-il, s'applique très bien à la gestion moderniste.

Weber (1956) distingue entreprise, groupement politique et groupement hiérocratique. Il définit l'entreprise comme « une activité continue en *finalité* » (Weber, 1956, p. 94), concept plus large que celui que nous entendons aujourd'hui en parlant d'« entreprise », que nous limitons généralement aux entreprises de production et de services. Le groupement politique est conçu par Weber comme groupement dont l'« existence et la validité de ses règlements sont garanties de façon continue à l'intérieur d'un territoire *géographiquement* déterminable par l'application et la menace d'une contrainte *physique* de la part de la direction administrative » (*idem*, p. 96-97). Enfin, il définit le groupement hiérocratique comme groupement qui « utilise pour garantir ses règlements, la contrainte *psychique* par dispensation ou refus des biens spirituels du salut (contrainte hiérocratique). » (*idem*, p. 97) Il ajoute : « Ce n'est pas la *nature* des biens spirituels qu'il laisse espérer –biens d'ici-bas ou dans l'au-delà, biens extérieurs ou intimes- qui constitue la caractéristique déterminante du concept de groupement hiérocratique, mais le fait que la dispensation de ces biens peut constituer le fondement d'une *domination* spirituelle sur les hommes. » (*idem*, p. 97)

L'entreprise au sens restreint, est, de toute évidence, une entreprise au sens webérien. On peut également l'assimiler à un groupement politique, en ce que non seulement il exerce une contrainte physique sur ses membres, mais ses finalités en sont contestées, ce qui fait de l'entreprise un lieu de luttes (Coutrot, 1999; Burawoy, 1979; Nichols, 1980). De plus, l'efficacité économique n'est pas un concept abstrait et neutre, parce qu'elle est le résultat de choix d'organisation et de choix technologiques qui se font dans le cadre d'une relation de domination (Coutrot, 1999). Cela nous amène à une parenthèse importante. Dans notre perspective, et nous sommes ici redevables aux néo-marxistes (Burawoy, 1979; Friedman, 1977, 1986; Braverman, 1974) ainsi qu'aux théoriciens politiques du travail (Pinard, 2000; Du Gay et Salaman, 1991; Nichols, 1980; Fox, 1976), les milieux de travail sont des milieux conflictuels, conflits où différents enjeux sont investis ou non, ce qui

⁶¹ « have workers behave as though they were participating in a process which reflected their own needs, abilities and wills, rather than a process aimed at accumulation and profit »

donne lieu à des techniques et à des discours qui visent non seulement la coordination des activités, comme le met généralement de l'avant le discours gestionnaire, mais également de contrôle qui visent non seulement les comportements productifs, mais également le jeu politique et la capacité de représentation des travailleurs. Ce fait conflictuel fondamental donne sens pour nous à l'activité en milieu de travail et, particulièrement, aux pratiques et discours gestionnaires qui se posent par ailleurs continuellement comme consensuelles. Nous pensons que si consensus il y a, ce n'est toujours que temporaire et que c'est le résultat du travail politique, nous y reviendrons dans quelques instants lorsque nous traiterons du discours gestionnaire comme discours d'autorité.

Une de mes intentions, dans l'usage que je fais de ces concepts [la méconnaissance et la reconnaissance], est d'abolir la distinction (...) entre conflit et consensus qui interdit de penser toutes les situations réelles où la soumission consensuelle s'accomplit dans et par le conflit. (Bourdieu, 1987, p. 55)

Ce qui revient à dire aussi, que le monde du travail n'est pas une guerre de tranchées perpétuelle parce que des manières de faire institutionnalisées régissent le conflit fondamental, mais également parce que l'enjeu de l'activité professionnelle absorbe les travailleurs (comme les gestionnaires d'ailleurs) et crée des enjeux périphérique en regard du conflit fondamental entre le capital et le travail (Burawoy, 1979).

Mais revenons à Weber. Nous avons présenté la distinction entre les entreprises, les organisations politiques et les organisations hiérocratiques parce qu'elle éclaire utilement les prétentions gestionnaires contemporaines. Le discours gestionnaire, en posant la compétence (au sens dérivé du juridique) à intervenir sur l'intimité, la psyché, les valeurs, et même, dans certains discours, la spiritualité, n'est-il pas en train de défendre l'idée d'une entreprise comme groupement hiérocratique ? La « revendication de légitimité » (Weber, 1956) porte en effet davantage sur des biens assimilables à une domination psychique, bien que la domination physique et que l'organisation en finalité n'aient pas disparu.

2.2.2 Un rôle patronal en redéfinition

Pour décrire et analyser ces paradoxes, nous analyserons le rôle du patron proposé par la gestion contemporaine. Précisons d'abord que même si empiriquement les méthodes de gestion et d'organisation du travail demeurent variées, l'objet premier de la gestion est le contrôle et sa forme privilégiée la rationalisation, même si leurs formes sont variables.

La recherche de l'efficacité dans le travail par les organisateurs du travail : entrepreneurs, managers, consultants, etc. repose sur l'idée qu'un travailleur efficace est forcément un travailleur contrôlé. Le travailleur « laissé à lui-même » ne peut que « flâner », pour reprendre les termes de Taylor. Cette flânerie redoutée par les organisateurs du travail est le meilleur indicateur de l'idée qu'ils s'en font. (...) Le travail doit donc être conçu dès le départ comme une activité normalisable pour pouvoir être contrôlée sans trop de difficultés. Cette caractéristique amène les organisateurs du travail à tenter de rendre toutes les tâches normalisables, quantifiables, surveillables. (Hierle, 2000, p. 106)

Ceci posé, il en découle que même si la gestion contemporaine nie le contrôle, comme nous l'avons vu, il est exclu de l'abolir parce qu'il est le propre même de la gestion (avec la coordination) (Robillard, 2005; Edwards, 1979; Friedman, 1977). Comment donc l'exercer pour qu'il soit acceptable? C'est, nous semble-t-il, un autre paradoxe, celui-ci central, fondateur, qui structure les autres et qui structure les énoncés de la gestion moderniste. Ce qui est en crise, à notre sens, ce n'est pas tant l'autorité elle-même, comme l'ont posé plusieurs auteurs et ce non seulement dans le champ du travail (Renaut, 2004; Arendt, 1972; Joffrin et Tesson, 2000), mais bien certaines formes d'encadrement et certains discours sur l'autorité. Comme le fait observer Sennett (1980), dans les sociétés modernes, on rejette des autorités auxquelles on adhère pourtant. Comment la gestion va-t-elle donc justifier des pratiques d'abord contrôlantes et rationalisatrices dans un tel contexte? Comment camper le droit d'exercer le contrôle et la rationalisation? Comment les agents d'autorités sont-ils définis en pareilles circonstances? Une réponse possible est que l'on peut agir sur la réalité en agissant sur la représentation que s'en font les agents.

Effectivement, dans un contexte où la contrainte directe est de moins en moins acceptable socialement, et où la complexité des organisations rend plus difficile le contrôle de chacun, le pouvoir ne correspond plus tellement à la capacité d'agir sur autrui pour l'obliger à adopter tel comportement ou lui interdire tel autre. Il correspond de plus en plus à la capacité d'agir sur les représentations d'autrui de telle sorte que chacun adopte, par lui-même, le comportement que l'on attend de lui. (Flamant, 2002, p. 214).

Nous souhaitons ici ouvrir une parenthèse pour dissiper immédiatement un malentendu possible. Nous ne pensons pas que les représentations ou la « violence symbolique » qu'exerce l'autorité soit seules à même d'obtenir la conformité. S'agissant des milieux de travail, nous n'oublions pas que la nécessité d'assurer sa subsistance et celle de ses proches est, encore et toujours, une contrainte fondamentale, contrainte qui est même, à notre sens, plus forte que dans un passé récent où les protections sociales étaient plus

généreuses et où la stabilité d'emploi était plus importante. Nous n'oublions pas, non plus, que bien d'autres moyens de contrôle existent toujours dans les milieux de travail et semblent promis à un bel avenir. Simplement, nous ajoutons que ces contraintes sont en quelque sorte des tabous et que l'accent est mis sur d'autres méthodes d'exercice de l'autorité.

Si le discours gestionnaire présente bel et bien, comme nous le posons, une relecture de l'encadrement, il en découle qu'il présente aussi, une redéfinition du rôle patronal, dans une figure « socialement acceptable ». Encore ici, une mise au point s'impose. Nous ne posons pas que nous savons ce qu'est une figure sociale d'encadrement qui serait « acceptable », nous posons simplement que le discours gestionnaire, comme discours d'autorité, énonce ce qu'il conçoit comme socialement acceptable de dire devant un public et en des circonstances données, comme tout discours d'autorité. Nous définirons en détail toutes ces notions, et leur statut dans notre réflexion, dans la prochaine section du présent chapitre.

Nous reprenons le concept de « rôle » pour bien marquer qu'il ne s'agit pas de traiter des stratégies, des attitudes, des intentions ou des comportements individuels, mais bien de comportements et d'attributs qui sont socialement prescrits. Le rôle est en effet un phénomène social, au sens où l'entendait Durkheim (1895) à savoir qu'il est objectif, c'est-à-dire qu'il existe hors des consciences individuelles, matière indéterminée qu'il transforme et qu'il contraint, ce qui se manifeste lorsque la résistance ou la déviance s'affirme. Bien qu'il n'utilise pas ce concept, Bourdieu exprime bien cette idée.

La théorie de l'action que je propose (...) revient à dire que la plupart des actions humaines ont pour principe tout à fait autre chose que l'intention, c'est-à-dire des dispositions acquises qui font que l'action peut et doit être interprétée comme orientée vers telle ou telle fin sans que l'on puisse poser pour autant qu'elle a eu pour principe la visée consciente de cette fin (c'est là que le « tout se passe comme si » est très important). (Bourdieu, 1994, p. 183-184)

Le concept de rôle nous est utile pour définir l'objet empirique de notre analyse. Le rôle de patron incarne un lieu privilégié pour observer le discours d'autorité en milieu de travail. Nous entendons donc le concept de « rôle » comme une norme définissant les comportements et les attributs relatifs à une position donnée dans une organisation ou une institution. Le rôle définit plus ou moins précisément ce que l'on doit faire, dire ou penser

dans une position donnée, ainsi que ce que l'on peut attendre des autres. Sa définition est plus ou moins codifiée, par conséquent, il est matière à interprétation dans certaines limites qui se manifestent si l'interprétation (ou la variation) devient transgression (de telles limites ne sont évidemment pas nécessairement clairement affirmées, pas plus que la limite entre variation et transgression).

La définition du rôle de patron varie selon les lieux et les époques. Si l'on suppose que les définitions contemporaines de l'encadrement revendiquent une légitimité à influencer les représentations, cela implique, notamment, que les patrons puissent intervenir, du moins en principe, sur ce que les travailleurs pensent et ressentent et que l'on considère que la capacité à ce faire fait partie des attributs nécessaires à l'exercice de l'encadrement. Cela implique donc, en d'autres termes, que la gestion moderniste travaille dans le sens d'établir le patron comme compétent, au sens où il a la permission et le devoir de le faire, à cette intervention et dans le sens d'établir que cette intervention soit fondée et légitime. Le discours va donc substituer aux images dites anciennes, des figures patronales nouvelles (« coach », « leader », « facilitateur », etc.) Cela suppose d'envisager « le déplacement des enjeux du contrôle » (Aubert, 1994, p. 119), déplacement qui n'exclut pas l'existence des autres enjeux, contrairement à ce que suggère l'idée du passage d'une gestion disciplinaire à une gestion dite « managinaire » (Gaulejac, 2005; Aubert, 1994), mais qui attire le regard ailleurs.

La gestion moderniste serait donc, dans notre perspective, une redéfinition de la compétence (au sens dérivé du juridique et non au sens de « capacité ») des gestionnaires. Les travaux sur ce que l'on a appelé les nouvelles formes de gestion et d'organisation du travail portent principalement sur les objets sur lesquels les travailleurs sont censés pouvoir dorénavant intervenir : la participation, les équipes autonomes, etc. Ils portent beaucoup plus rarement sur l'analyse des objets d'intervention des gestionnaires. Hales (2000) fait très justement remarquer que même si on en traite surtout en termes de relations entre travailleurs et superviseurs, la notion dite d'« empowerment » est tout autant une notion à analyser en termes des objets d'intervention gestionnaire et des conflits internes à la gestion sur les rôles respectifs des différents échelons dans le contexte des réductions d'effectifs et de niveaux d'encadrement. Ces restructurations n'abaissent pas nécessairement le rapport cadres / employés (Lapointe, 1997). Par ailleurs, comme nous le verrons au prochain

chapitre, l'activité conseil a explosé depuis deux décennies, ce qui fait en sorte que le travail gestionnaire est en partie fait à l'extérieur des milieux de travail et non pas éliminé.

La littérature, surtout gestionnaire, attribue aux patrons de nouvelles étiquettes (« facilitateurs », « coachs », « animateurs », « leaders », « catalyseurs » et autres), auxquelles on associe des séries de tâches stéréotypées, souvent définies en rupture avec les tâches dites du passé, comme des renoncements à des prérogatives gestionnaires classiques. Mais l'analyse critique de ces définitions de rôle reste largement à faire.

En bref, les changements dans les milieux de travail sont aussi, et surtout serions-nous tentée de dire, une redéfinition de l'autorité patronale qui se traduit, entre autres choses, par la définition d'une nouvelle figure patronale. Notre travail empirique visera donc à apporter des éléments de réponses aux questions suivantes. Quels sont les termes de cette redéfinition et quelle analyse de l'exercice de l'autorité en milieu de travail peut-on faire sur la base de cette redéfinition? Ces questions supposent, au plan théorique, de définir le discours gestionnaire ce que nous ferons dans les lignes qui suivent. Au plan empirique, elles impliquent la description concrète d'un discours particulier, tant dans son contenu que dans son argumentation, ce qui, de concert avec l'exposé de la méthode ayant présidé à cette analyse, fera l'objet des quatre chapitres suivants.

2.3 DÉFINITION DU DISCOURS GESTIONNAIRE

Pour définir le discours gestionnaire, nous en dégagerons trois dimensions : discours normatif, discours de légitimation et discours d'institution. Il nous faut toutefois, au préalable, circonscrire, ne serait-ce que de manière très générale, ce que nous désignerons comme « discours gestionnaire » et ce que nous entendons par « discours », tout en sachant que ces questions sont d'une complexité redoutable et que nous ne saurions, en quelques phrases, résoudre, ni même soulever, tous les problèmes qui traversent des siècles de réflexion. Nous prendrons donc, plus simplement, appui principalement sur la pensée de Bourdieu qui a notamment insisté sur les discours d'autorité.

2.3.1 Définition générale du discours et du discours gestionnaire

2.3.1.1 Le discours

En fondant la connaissance du monde, le discours oriente l'action, il suggère des modèles de comportements et des modèles par lesquels on évalue les comportements et les situations dans lesquelles on se retrouve (Angenot, 1989; Bourdieu, 1984a). Cette échelle de valeurs est le produit de la « philosophie du social » qu'incarne un discours. Ainsi, les structures mentales peuvent être conçues comme des structures sociales intériorisées (en d'autres termes, elles font partie de l'*habitus*).

La langue ordinaire n'est pas seulement une réserve infinie de formes sensibles offertes aux jeux poétiques ou philosophiques (...) elle est aussi un réservoir de formes de l'aperception du monde social, de lieux communs, où sont déposés les principes de la vision du monde social communs à tout un groupe (...) La structure des rapports de classes n'est jamais nommée et appréhendée qu'au travers de formes de classification qui, s'agirait-il de celles que véhicule le langage ordinaire, ne sont jamais indépendantes de cette structure. (Bourdieu, 1982, p. 185).

Donc, apprendre à parler, ou développer ou s'approprier un langage dans le cadre d'une pratique sociale spécifique, c'est faire l'apprentissage de la communication des idées dans un contexte donné, mais également, et ici, surtout, c'est intérioriser les normes sociales et apprendre, le plus souvent implicitement, que certaines formes langagières et certains propos sont plus valorisés que d'autres (Bourdieu, 1982).

Les catégories de connaissance qui fondent le langage s'élaborent et s'apprennent dans la pratique et elles permettent et limitent à la fois l'appréhension du réel. En d'autres termes, ces catégories déterminent un point de vue qui permet de voir et d'ordonner la réalité, sans qu'il n'y ait de calcul ou de perception de cet ordonnancement. Cet ordre définit notamment la place qu'occupent les agents dans le monde social.

Rappeler que la perception du monde social implique un acte de construction, n'implique nullement que l'on accepte une théorie intellectualiste de la connaissance : l'essentiel de l'expérience du monde social et du travail de construction qu'elle implique s'opère dans la pratique, en deçà du niveau de la représentation explicite et de l'expression verbale. Plus proche d'un inconscient de classe que d'une « conscience de classe » au sens marxiste, le sens de la position

occupée dans l'espace social (ce que Goffman appelle le « *sense of one's place* ») est la maîtrise pratique de la structure sociale dans son ensemble qui se livre au travers du sens de la position occupée dans cette structure. Les catégories de perception du monde social sont, pour l'essentiel, le produit de l'incorporation des structures objectives de l'espace social. En conséquence, elles incitent les agents à prendre le monde social tel qu'il est, à l'accepter comme allant de soi, plutôt qu'à se rebeller contre lui, à lui opposer des possibles différents, voire antagonistes : le sens de la position comme sens de ce que l'on peut ou que l'on ne peut pas « se permettre », implique une acceptation tacite de sa position, un sens des limites (« ce n'est pas pour nous ») ou, ce qui revient au même, un sens des distances à marquer et à tenir, à respecter ou à faire respecter –et cela, sans doute, d'autant plus fortement que les conditions d'existence sont plus rigoureuses et le principe de réalité plus rigoureusement imposé. (Bourdieu, 1984b, p. 5)

Tous les agents sont soumis à ces classements, qui fondent leur appréhension du monde, mais surtout, leur rapport au monde et les actions qu'ils pensent, en conséquence, pouvoir y mener. En d'autres termes, le langage, parmi d'autres éléments de la vie sociale, fonde le rapport au monde qui lui-même fonde en partie la perception de pouvoir y agir ou non, selon la place que l'on occupe dans le monde. Cela est vrai des agents en position d'autorité comme de ceux en position de subordination, et cela est vrai pour l'orthodoxie comme pour l'hétérodoxie. En d'autres termes, dans une position dominante comme dans une position de subordination, dans une posture d'opposition comme dans une posture orthodoxe, les classements induits par les discours encadrent les perceptions (comme, plus généralement, les règles du champ président à l'action qui s'y déroule).

Si les discours nomment et ordonnent la réalité, ils font également en sorte que certains aspects de la réalité sont implicitement tenus pour non pertinents et que ce fait, s'il est observable et analysable, n'est pas immédiatement perçu au quotidien, dans l'action. Une propriété importante des discours (et, plus largement des champs et de l'*habitus*) est de reléguer dans l'indiscuté, dans le non-dit, dans l'« *impensé* », ce qui fait l'objet de l'action. Tout champ, dira Bourdieu, comporte en effet sa *doxa* c'est-à-dire un ensemble d'évidences admises, indiscutées, implicites, tels les systèmes de classement des objets et des personnes qui composent le champ.

Il y a de l'orthodoxie et de l'hétérodoxie, mais il y a aussi la *doxa*, c'est-à-dire tout l'ensemble de ce qui est admis comme allant de soi, et en particulier le système de classement déterminant ce qui est jugé intéressant et sans intérêt, ce dont personne ne pense que ça mérite d'être raconté, parce qu'il n'y a pas de *demande*. (Bourdieu, 1984a, p. 83).

Représenter c'est donc à la fois rendre certaines réalités présentes à la pensée, mais aussi « ignorer, laisser dans l'ombre et légitimer cette occultation » (Angenot, 1989, p. 1090). C'est une des voies par lesquelles le discours établit la légitimité de l'exercice de l'autorité, en le justifiant, parce qu'il établit, sans le dire, sans même nécessairement le percevoir, une vision du monde ou une pratique comme la « meilleure » ou la seule possible.

La fonction majeure des discours sociaux, connexe à leur monopole de représentation, est de produire et de fixer des légitimités, des validations, des publicités (rendre publics des goûts, des opinions, des informations). Tout discours légitime contribue à légitimer des pratiques, des manières de voir, à assurer des profits symboliques (et il n'est pas de profits ni de pouvoirs sociaux qui ne soient accompagnés de symbolique). (Angenot, 1989, p. 1091)

Notons, pour dissiper immédiatement un possible malentendu, que nous ne voulons pas signifier que les discours sociaux seraient imposés du « haut » à ceux « d'en bas ». S'il y a indéniablement des professionnels du travail discursif qui mettent en forme une certaine vérité du monde (Douérin, 2002), ils travaillent eux-mêmes dans les limites du discours social. Bien que les possibilités institutionnelles et matérielles de se faire entendre soient inégales⁶², aucun groupe ne peut promouvoir sa vision du monde sans s'inscrire dans les conditions qui préexistent à son action. Pour reprendre l'idée de Marx, nous faisons l'histoire, mais pas seulement selon notre propre volonté, pas indépendamment du monde qui est déjà là au moment où nous agissons.

2.3.1.2 Discours et luttes sociales

La structure sociale (ou les champs), qui est le résultat de luttes antérieures, oriente de même les actions à venir, parce que dans l'action les agents cherchent à s'approprier les bénéfices disponibles dans les champs. La distribution n'est donc pas figée, même si elle tend à se reproduire, ce qui est un effet majeur des rapports de domination. Les classements du monde expliquent en partie la permanence de l'ordre social. Puisque les classements sont toujours partiellement ajustés aux classements objectifs, ils permettent la reconnaissance de cet ordre, car ils font oublier l'arbitraire de ses fondements, condition partielle de l'adhésion à l'ordre.

⁶² « Le pouvoir d'imposer aux autres esprits une vision, ancienne ou nouvelle, des divisions sociales, dépend de l'autorité sociale acquise dans les luttes antérieures. » (Bourdieu, 1987, p 164)

... les rapports de force sont aussi présents dans les consciences sous la forme des catégories de perception de ces rapports. Mais la part d'indétermination et de flou que comportent les objets du monde social est, avec le caractère pratique, préréflexif et implicite des schèmes de perception et d'appréciation qui leur sont appliqués, le point archimédien qui se trouve objectivement offert à l'action proprement politique. La connaissance du monde social et, plus précisément, les catégories qui la rendent possible, sont l'enjeu par excellence de la lutte politique, lutte inséparablement théorique et pratique pour le pouvoir de conserver ou de transformer le monde social en conservant ou en transformant les catégories de perception de ce monde. [nouveau paragraphe] La capacité de faire exister à l'état explicite, de publier, de rendre public, c'est-à-dire objectivé, visible, dicible, voire officiel, ce qui, faute d'avoir accédé à l'existence objective et collective restait à l'état d'expérience individuelle ou sérielle (...) représente un formidable pouvoir social, celui de faire les groupes en faisant le *sens commun*, le consensus explicite de tout le groupe. En fait, ce travail de catégorisation, c'est-à-dire d'explicitation et de classification, s'accomplit sans cesse, à chaque moment de l'existence ordinaire, à l'occasion des luttes qui opposent les agents sur le sens du monde social et de leur position dans ce monde, de leur identité sociale, au travers de toutes les formes du bien dire et du mal dire... (Bourdieu, 1984b, p. 6)

Les arguments qui fondent une légitimité peuvent être remis en jeu parce qu'ils sont le résultat d'un rapport de force entre les agents ou les institutions. La nomination des objets est le produit de luttes symboliques antérieures parce que

... les objets du monde social peuvent être perçus et énoncés de différentes façons parce que, comme les objets du monde naturel, ils comportent toujours une part d'indétermination et de flou (...). Cette part de jeu, d'incertitude, est ce qui fournit un fondement à la pluralité des visions du monde, elle-même liée à la pluralité des points de vue, et à toutes les luttes symboliques pour la production et l'imposition de la vision du monde légitime et, plus précisément, à toutes les stratégies cognitives de *remplissement* qui produisent le sens des objets du monde social en allant au-delà des attributs directement visibles par la référence au futur ou au passé : cette référence peut être implicite ou tacite (...); elle peut être explicite, comme dans les luttes politiques ou le passé, avec la reconstruction rétrospective d'un passé ajusté aux besoins du présent (...) et surtout le futur, avec la prévision créatrice, sont sans cesse invoqués, pour déterminer, délimiter, définir le sens, toujours ouvert, du présent. (Bourdieu, 1984b, p. 5)

En d'autres termes, les luttes sont également des luttes pour faire valoir une définition de la réalité. « Dans la pratique quotidienne, la lutte entre l'objectivisme et le subjectivisme est permanente. Chacun cherche à imposer sa représentation subjective de soi-même comme représentation objective. Le dominant, c'est celui qui a les moyens d'imposer au dominé qu'il le perçoive comme il demande à être perçu. » (Bourdieu, 1984a, p.

93). Les luttes ont aussi pour enjeu de faire reconnaître les groupes, car ce n'est qu'en tant que groupe que les agents peuvent s'inscrire dans les luttes politiques.

La théorie la plus résolument objectiviste doit intégrer la représentation que les agents se font du monde social et, plus précisément, la contribution qu'ils apportent à la construction de la vision de ce monde, et, par là, à la construction même de ce monde, à travers le *travail de représentation* (...) qu'ils ne cessent d'accomplir pour imposer leur vision du monde ou la vision de leur propre position dans ce monde, de leur identité sociale.

Les classements sociaux ne sont donc pas inéluctablement figés, même s'ils ont tendance à la reproduction, puisque l'ordre symbolique peut être contesté en tout ou en partie. Mais Bourdieu semble dire que les véritables contestations symboliques sont, somme toute, assez rares. « Les véritables révolutions symboliques sont sans doute celles qui, plus que le conformisme moral, offensent le conformisme logique, déchaînant la répression impitoyable que suscite pareil attentat contre l'intégrité mentale. » (Bourdieu, 1994, p. 103).

Comme l'idée de lutte le suggère, l'autorité n'est jamais acquise une fois pour toutes. Certains néo-marxistes, notamment britanniques, qui ont analysé le contrôle au travail ne disent pas autre chose, en affirmant que les stratégies gestionnaire de contrôle évoluent notamment parce qu'elles font l'objet de résistance⁶³ de la part des travailleurs (Friedman, 1986, 1977; Edwards, 1979). De même, Baritz (1960) qui a fait une analyse approfondie des usages des sciences sociales en milieu de travail des années 1910 aux années 1960, montre que les interventions syndicales ont un effet sur les stratégies patronales et l'application des sciences sociales. Baritz, quoique très critique envers le patronat et, surtout, cet usage des sciences sociales qu'il décrit, est moins occupé que les néo-marxistes à démontrer la force de la « classe ouvrière ». Il dira donc que c'est non seulement l'action syndicale, mais également son inaction qui a un effet sur les pratiques patronales. Cette idée se retrouve également chez Guillén (1994) et chez Pinard (2000) qui ont étudié l'évolution des idées gestionnaires et de leur application. On pourrait donc reformuler en disant que le fait que les syndicats et les travailleurs investissent ou non certains enjeux favorise ou rend plus difficile l'intervention patronale pour structurer le champ en sa faveur ou pour conserver ou subvertir le champ.

⁶³ Il faut entendre ici par résistance la notion politique d'opposition, largement collective et souvent organisée, aux situations vues comme oppressives et non la notion gestionnaire, psychologisante, qui associe la résistance à une pathologie individuelle, et dont nous discuterons au chapitre 8.

Bref, l'ordre n'est pas inéluctable et peut être contesté.

... il reste qu'en chacun de ces espaces de jeu, la définition même des enjeux et des atouts peut être mise en jeu. Tout champ est le lieu d'une lutte plus ou moins déclarée pour la définition des principes légitimes de définition du champ. La question de la légitimité surgit de la possibilité même de cette mise en question, de cette rupture avec la doxa, qui accepte l'ordre ordinaire comme allant de soi. (Bourdieu, 1984b, p. 8)

Ces contestations vont, notamment, prendre une forme discursive et porter non seulement sur les objets techniques ou structurels de l'ordre, mais également sur le langage parlé lui-même.

Quand un langage est en crise et la question de savoir quel langage parler se pose c'est que l'institution est en crise et que se pose la question de l'autorité délégente – de l'autorité qui dit comment parler et qui donne autorité et autorisation pour parler. (Bourdieu, 1984a, p. 101-102).

La lutte dans un champ fait appel à deux grands types de stratégies⁶⁴ : les stratégies de conservation (ou l'orthodoxie) sont habituellement le fait de ceux qui détiennent l'autorité ou « monopole du capital spécifique ». Les moins pourvus de ce capital et / ou les nouveaux venus dans le champ utiliseront plutôt des stratégies de subversion (ou l'hétérodoxie). En période de crise, ou de contestation (hétérodoxie) apparaît la nécessité de restaurer l'orthodoxie. Autrement dit, ce qui est « normal » apparaît au grand jour lorsque c'est contesté.⁶⁵

C'est l'hérésie, l'hétérodoxie comme rupture critique, souvent liée à la crise, avec la doxa, qui fait sortir les dominants du silence qui leur impose de produire le discours défensif de l'orthodoxie, pensée droite et pensée de droite visant à restaurer l'équivalent de l'adhésion silencieuse de la doxa. (Bourdieu, 1984a, p. 115)

La lutte est donc au principe même de la construction de la classe. Aucune tentative pour instituer un nouveau classement ne peut se penser sans résistance des groupes dominants qui ont intérêt à la perpétuation d'un rapport doxique au monde social, qui porte à

⁶⁴ Même s'il emploie le terme « stratégie », l'analyse de Bourdieu n'est pas celle de l'analyse stratégique mise de l'avant par Crozier et Friedberg. « Les stratégies dont je parle sont des actions objectivement orientées par rapport à des fins qui peuvent n'être pas les fins subjectivement poursuivies. » (1984a, p. 119)

⁶⁵ C'est une idée qu'on retrouve dans des travaux aussi variés que ceux de Durkheim, de Foucault et des interactionnistes sous forme de principe méthodologique : pour comprendre la normalité, il est utile d'observer la pathologie. Ou, pour le dire en des termes moins normatifs, pour comprendre l'habituel ou la règle, il est utile d'observer ce qui se passe lorsque les habitudes sont rompues ou les règles transgressées.

accepter comme naturelles les divisions socialement établies ou à les nier symboliquement par l'affirmation d'une unité plus haute. Face à l'« hérésie » et faute de pouvoir restaurer le silence de la doxa, les dominants s'efforcent, dans un discours réactionnel, de produire le substitut de ce qui est menacé par la critique. On emprunte alors le langage de la nature pour restaurer la doxa orientée vers la naturalisation de l'ordre social.

2.3.1.3 Brève définition générale du discours gestionnaire

Ces préalables étant posés, définir le discours gestionnaire demande de définir d'abord la gestion, qui est le fait de toutes les organisations, à but lucratif ou non. Ce qui distingue les organisations fondées sur le capital privé, ce n'est pas le contrôle des personnes et des situations, mais bien le fait que les entreprises privées se soucient d'abord « des intérêts de ceux qui détiennent le droit au contrôle des actions, un droit politiquement et juridiquement fondé sur le droit à la propriété privée du capital financier. » (Robillard, 2005, p. 4) On peut, dans cette perspective, définir la gestion en reprenant l'idée classique selon laquelle la gestion comporte deux grandes catégories d'activités : le contrôle et la coordination, ou, dans les termes de Guillén (1994), distinguer le système d'autorité hiérarchique et la tâche technique d'organisation. La gestion se définit ainsi comme...

... un ensemble d'actes décisionnels qui à la fois exprime la possession du droit au contrôle des actions des individus dans une organisation et à la fois la volonté de coordonner les actions individuelles dans la perspective de leur mise en commun en vue de l'atteinte d'objectifs particuliers fixés à l'ensemble. (Robillard, 2005, p. 2)

À l'instar de Robillard (2005), nous comprenons l'expression « discours gestionnaire », comme discours qui « désigne des normes qui ont pour but de standardiser prescriptivement les actions des acteurs en contexte organisationnel » (Robillard, 2005, p. 11). Cette définition générale pose le discours gestionnaire comme discours relatif aux normes et à l'autorité, ce sur quoi nous insisterons dans les pages suivantes.

2.3.2 Le discours gestionnaire comme discours d'autorité

À notre sens, c'est l'institution qui confère l'autorité. Cela peut aller de formes exemptes de codification (par exemple dans un groupe restreint) à des formes hautement codifiées (par exemple, l'État ou la magistrature).

Dans un ouvrage récent, Luc Boltanski propose de distinguer entre le pouvoir, qui réside dans l'application d'une force, et l'autorité qui est « la force qui légitime l'application de la force ». Cette force de second degré se caractérise par le fait qu'elle n'est jamais la propriété de celui qui agit, mais celle d'un détenteur (réel, institutionnel ou symbolique) qui la transmet à un agent. L'autorité est par essence *transmise*, ce qui signifie que l'action implique toujours une référence à un *autre* sujet. (Føessel, 2005, p. 8-9, caractères accentués dans l'original)

L'autorité repose sur l'ordre social, c'est-à-dire que les actes d'autorité sont fondés sur l'appui institutionnel ou groupal et non pas sur des attributs personnels, une volonté de pouvoir ou un langage. C'est le fait qu'une personne soit mandatée d'un groupe ou d'une institution ou reconnu par eux qui fonde son autorité.

... un ordre, ou même un mot d'ordre, ne peut opérer que s'il a pour lui l'ordre des choses et que son accomplissement dépend de toutes les relations d'ordre qui définissent l'ordre social, il faudrait, comme on dit, être fou pour concevoir et proférer un ordre dont les conditions de félicité ne seraient pas remplies. (...) Seul un soldat impossible (...) peut concevoir comme possible de donner un ordre à son capitaine. (Bourdieu, 1982, p. 72).

Le rapport entre le détenteur d'autorité et le subordonné peut être vécu comme personnel, l'institution peut même encourager cette interprétation. Mais le **fondement** de l'autorité n'est jamais personnel. C'est parce qu'il y a un travail d'incarnation des finalités et des valeurs de l'institution ou d'un groupe social dans des attributs personnels qu'un agent peut paraître porter l'autorité, par ses qualités propres. Les personnes dites charismatiques incarnent donc des attributs valorisés par un groupe social. C'est donc parce qu'elles incarnent un idéal social qu'on leur reconnaît ce charisme, pas en raison de leurs qualités personnelles. Même si le fait est vécu comme le résultat de qualités personnelles, « la « spontanéité » n'est rien de plus que la congruence de certains rapports sociaux avec les aspirations des individus qu'ils lient. » (Bourricaud, 1969, p. 74). La « popularité », critère utilisé dans les tests de la psychologie des groupes restreints sur le « leadership » est donc, d'un point de vue sociologique, inséparable des activités collectives, à savoir « des conditions objectives qui rendent possible la coexistence et la coopération » (Bourricaud, 1969, p. 79). En d'autres termes, c'est la capacité de satisfaire aux normes du groupe, tant par excès que par manque, qui fonde la popularité; « ... une des aptitudes les plus essentielles du leader c'est de dire et de faire, au moment opportun, ce que l'on attend de lui. » (Bourricaud, 1969, p. 330).

Cette caractérisation de l'autorité n'est pas unanime, loin s'en faut. Delsol (1994), fait plutôt de l'autorité une « disposition personnelle ». « L'autorité ne s'institutionnalise guère. L'un des problèmes les plus complexes de n'importe quelle société consiste justement à faire coïncider le titre de chef avec les talents de chef. » (Delsol, 1994, p. 9) De même pour Garapon (2000), l'autorité est une « qualité éminente dont bénéficient certaines personnes » (Garapon, 2000, p. 8). Delsol (1994) dira que l'autorité au sens institutionnel est un dérivé du vrai sens de l'autorité qui est personnel. Il s'agit là d'un désaccord irréductible.

Pour tenter de mieux conceptualiser notre propos, nous prendrons appui principalement sur la pensée de Bourdieu, dont les catégories par lesquelles les agents s'approprient le monde et qu'ils tentent d'imposer dans des luttes de classement, ce qui leur confère autorité, est l'un des objets centraux. Toute l'œuvre de Bourdieu est traversée par la volonté de comprendre les rapports sociaux de domination, non seulement dans leur versant objectif (structuration sociale par les rapports de pouvoir), mais surtout dans leur versant subjectif (légitimité de la domination).

Pour répondre à ces questions, Bourdieu refuse d'opposer violence (ou contrainte) et consensus (ou accord ou consentement), dans la mesure où toute domination exerce une violence, une contrainte, physique ou symbolique. Le consensus, lorsqu'il existe, est le résultat intériorisé d'un rapport de force.

Il est clair qu'on ne peut penser adéquatement cette forme particulière de domination qu'à la condition de dépasser l'alternative naïve de la contrainte et du consentement, de la coercition et de l'adhésion : la violence symbolique impose une coercition qui s'institue par l'intermédiaire de la reconnaissance extorquée que le dominé ne peut manquer d'accorder au dominant lorsqu'il ne dispose, pour le penser et pour se penser, que d'instruments de connaissance qu'il a en commun avec lui et qui ne sont que la forme incorporée de la relation de domination. (Bourdieu, 1990, p. 10).

Tout pouvoir comporte une dimension symbolique : il doit obtenir des dominés une forme d'adhésion qui ne repose pas sur la décision délibérée d'une conscience éclairée mais sur la soumission immédiate et préreflexive des corps socialisés. Les dominés appliquent à toute chose du monde et, en particulier, aux relations de pouvoir dans lesquelles ils sont pris, aux personnes à travers lesquelles ces relations s'accomplissent, donc aussi à eux-mêmes, des schèmes de pensée impensés qui, étant le produit de l'incorporation de ces relations de pouvoir sous la forme transformée d'un ensemble de couples d'oppositions (...) fonctionnant comme des catégories de perception, construisent ces relations de pouvoir du point de vue même de ceux qui y affirment leur domination, les faisant apparaître comme naturelles. (Bourdieu, 1990, p. 11)

Cette conception s'oppose à plusieurs définitions de l'autorité qui excluent la contrainte et la violence. Pour bien des auteurs en effet, (Arendt, 1972; Tesson dans Joffrin et Tesson, 2000; Delsol, 1994; J.P. Le Goff, 1996), l'autorité exclut la contrainte « ... parce que le détour par la transcendance dont elle se réclame transforme l'obéissance en devoir, l'autorité n'a pas besoin de violenter les corps, ni les consciences. » (Renaut, 2004, p. 51). « ... là où la force est employée, l'autorité proprement dite a échoué. » (Arendt, 1972, p. 123). S'il est souvent invoqué dans les définitions, c'est un argument qui est peu développé, car suivi le plus fréquemment de discussions sur la reconnaissance, la légitimité... Il nous semble juste d'insister sur la légitimité, qui est en effet le propre de l'autorité. Mais cela, seulement à condition de ne pas négliger le fondement de cette légitimité, qui n'est pas « accord spontané » ou « consensuel ».

De manière beaucoup plus minoritaire, certains affirment que l'autorité n'exclut pas la contrainte ou la violence. Ainsi, s'appuyant sur les écrits de Weber, Portier (1996) soutient que l'autorité, contrairement à l'influence, se distingue par la possibilité d'utiliser la force, mais en dernier recours. « Ce n'est pas seulement dans la sphère de la persuasion qu'elle [l'autorité] s'exerce, mais dans celle aussi de la contrainte. » (Portier, 1996, p. 48) Cet usage de la force ne se confond pas avec la puissance. « L'autorité répond, quant à elle, à un principe de légitimité : elle s'inscrit dans un ordre de finalités, par quoi d'ailleurs elle est censée susciter l'adhésion de ceux qu'elle soumet. » (Portier, 1996, p. 48).

2.3.2.1 L'autorité est un capital

Pour Bourdieu, les actions s'inscrivent dans des champs (des espaces de positions organisées) dont la structure est le résultat, temporaire, de la distribution du capital entre les agents de ce champ.

La structure du champ est un *état* du rapport de force entre les agents ou les institutions engagées dans la lutte ou, si l'on préfère, de la distribution du capital spécifique qui, accumulé au cours des luttes antérieures, oriente les stratégies ultérieures. Cette structure, qui est au principe des stratégies destinées à la transformer, est elle-même toujours en jeu : les luttes dont le champ est le lieu ont pour enjeu le monopole de la violence légitime (autorité spécifique) qui est caractéristique du champ considéré, c'est-à-dire, en définitive, la conservation ou la subversion de la structure de la distribution du capital spécifique. (Bourdieu, 1984a, p. 114, italiques dans l'original).

L'enjeu propre à chaque champ est l'autorité qui est caractéristique du champ considéré. Pour parler plus spécifiquement de l'autorité, Bourdieu aura recours à la notion de **capital symbolique**. Le **capital** est la gamme de ressources et de biens de toutes natures qui sont les enjeux et les moyens de l'action dans les champs. Pour qu'un attribut soit un capital, il faut qu'il soit reconnu comme pertinent (valorisé ou « distingué ») dans le champ. Donc le capital n'est pas un attribut mais une relation. Ou, plus exactement, le capital est un attribut qui a obtenu une signification sociale. Le capital est donc le principe général au fondement de la différenciation des positions dans l'espace social. Il est à la fois enjeu de l'action (l'action dans un champ vise à la détention et/ou à la mise en valeur d'attributs des agents) et déterminant de la position (la possession et la valorisation des attributs pertinents sont les marqueurs de la place que les agents occupent dans les champs).

Une des manières dont l'autorité (ou le capital) s'acquiert est par la **distinction**, qui est une propriété relationnelle « qui n'existe que dans et par la relation avec d'autres propriétés » (Bourdieu, 1994, p. 20). Cette distinction se fonde donc sur la **différenciation** qui est la définition des positions les unes par rapport aux autres « par leur *extériorité mutuelle* et par des relations de proximité, de voisinage ou d'éloignement et aussi par des relations d'ordre. » (Bourdieu, 1994, p. 20). La distinction est une différence significative (c'est-à-dire qui a une signification sociale), qui se constate. Une propriété distinctive...

... ne devient une différence visible, perceptible, non indifférente, socialement *pertinente*, que si elle est perçue par quelqu'un qui est capable de *faire la différence* —parce que, étant inscrit dans l'espace en question, il n'est pas *indifférent* et qu'il est doté de catégories de perception, de schèmes classificatoires, d'un *goût*, qui lui permettent de faire des différences, de discerner, de distinguer (...) (Bourdieu, 1994, p. 24).

Ce que Bourdieu appelle le **capital symbolique**, le « pouvoir reconnu », est, à proprement parler, l'autorité dans sa théorie de l'action sociale. Il s'agit du crédit, de la reconnaissance qui sont liés à la possession des autres formes de capital.

Le capital symbolique —autre nom de la distinction- n'est autre chose que le capital, sous quelque espèce que ce soit, lorsqu'il est perçu par un agent doté de catégories de perception issues de l'incorporation de la structure de sa distribution, c'est-à-dire lorsqu'il est connu et reconnu comme allant de soi. (...) Dans la lutte pour l'imposition de la vision légitime du monde social, où la science elle-même est inévitablement engagée, les agents détiennent un pouvoir proportionné à leur capital symbolique, c'est-à-dire à la reconnaissance qu'ils reçoivent d'un groupe. (...) Ce sont les plus

visibles du point de vue des catégories de perception en vigueur qui sont les mieux placés pour changer la vision en changeant les catégories de perception. Mais aussi, sauf exception, les moins enclins à le faire. (Bourdieu, 1984b, p. 7, italiques dans l'original).

Les différentes formes de capital sont le capital social (les réseaux de relations durables et « utiles »⁶⁶, la proximité étant facultative), le capital économique (la rémunération et la fortune), le capital culturel. Ce dernier comporte trois formes : le capital incorporé (l'habitus), le capital objectivé (la possession et la fréquentation de biens culturels) et le capital institutionnalisé (les titres, nominations, le curriculum, etc.). Toutes ces formes de capital peuvent être des sources d'autorité, si elles sont reconnues dans une situation donnée.

En vertu de cette définition, **le discours gestionnaire est un discours d'autorité en ce qu'il définit un capital propre à un champ**. Il définit, en d'autres termes, les attributs socialement valorisés, qui fondent une position sociale.

Nous avons vu que cette définition est institutionnelle. L'obéissance à une personne dite « compétente » ou « charismatique » se produit parce que ces attributs sont socialement définis comme des attributs de l'autorité; ils constituent un capital symbolique; ils pourraient tout aussi bien être inopérants ailleurs. Nous avons vu que ce fait est « relationnel », qu'il opère en distinguant certaines catégories d'agents des autres. Le champ de la gestion opère au moins deux types de distinctions. D'abord, il distingue ceux qui exercent l'autorité et ceux qui y sont soumis. Ensuite, sont distingués toute une série de niveaux et d'objets d'intervention, des « compétences » au sens propre.

Cette définition générale étant posée, nous définirons le discours gestionnaire comme discours d'autorité sous trois dimensions plus spécifiques. D'abord, nous avons posé que le discours gestionnaire désigne et applique des normes. Il faut donc préciser en quoi le discours gestionnaire est normatif. Ensuite, puisque l'autorité n'est jamais définitivement acquise et qu'elle s'inscrit dans des luttes, il faut poser en quoi le discours gestionnaire est un discours de légitimation. Enfin, puisqu'en pratique la gestion est exercée par des individus concrets, il faut bien qu'un processus de sélection les désigne et leur permette d'exercer ce rôle. Nous définirons donc le discours gestionnaire comme discours d'institution.

⁶⁶ Utiles évidemment en regard du champ.

2.3.2.2 Le discours gestionnaire comme exercice concret de l'autorité. La dimension normative du discours gestionnaire

Le concept de norme s'applique de deux manières au discours gestionnaire. D'abord, comme technique en vue de répondre à des problèmes spécifiques que pose l'action gestionnaire, le discours gestionnaire est **normatif** (Robillard, 2005). Portant sur des mécanismes spécifiques d'intervention, il énonce ce qui doit être et ce qui doit être fait. Ensuite, et ce comme tout discours, il est aussi régi par des normes relatives à son contenu et à son énonciation, de même qu'aux circonstances appropriées d'énonciation. Il est donc **normé** ou, comme nous empruntons la terminologie de Bourdieu, **euphémisé**.

Définition du concept de norme

Mais d'abord, établissons ce que nous entendons par « norme ». Nous ne l'entendons pas au sens de régularité empirique, mais bien plutôt au sens de « type concret ou formule abstraite de ce qui doit être » (Dictionnaire Robert, 2004, p. 1743), ce qui se traduit, sociologiquement par une règle ou un principe qui régit la conduite, la dirige ou sert à l'évaluer (Chazel, 1999). Bien que les sociologues aient eu tendance à se concentrer sur l'impératif ou le prescriptif (Chazel, 1999), Lalande (1956) dégage deux grandes dimensions du concept : l'impératif (la norme spécifie le comportement et oblige) et l'appréciatif (la norme évalue ou suggère un idéal).

La critique des théories structuralistes et fonctionnalistes a amené la sociologie à insister de plus en plus sur la distance aux normes, l'individualité, le contournement des règles et des normes⁶⁷. Les observations empiriques ont en effet montré que dans les milieux de travail, les écarts à la prescription sont souvent des nécessités fonctionnelles pour l'accomplissement des tâches (Coninck, 2005; Bourrier, 2003; Bernoux, 1990). Suite à ces constats, les sociologues du travail ont eu tendance à conclure à l'ineptie de la norme et de la prescription : si les écarts sont coutumiers, les normes n'ont pas d'efficacité. Cette posture a fait en sorte que le fait de parler de la distance aux normes ou aux prescriptions est lui-même devenu une norme d'un large pan de l'analyse sociologique ou psychosociologique

⁶⁷ Caractéristique qui n'est pas propre à la pensée contemporaine. Déjà, en 1895, Durkheim, qualifiant l'extériorité et l'aspect contraignant des faits sociaux, affirmait : « Il est vrai que ce mot de contrainte, par lequel nous les définissons, risque d'effaroucher les zélés partisans d'un individualisme absolu. Comme ils professent que l'individu est parfaitement autonome, il leur semble qu'on le diminue toutes les fois qu'on lui fait sentir qu'il ne dépend pas seulement de lui-même. » (1967, p. 6)

contemporaine. Un exemple parmi des dizaines possibles (notons d'ailleurs que, dans ce passage, l'auteur affirme une grande distance aux normes, tout en énonçant lui-même une norme, celle de l'innovation).

Dans le monde actuel, occidental notamment, mais pas seulement, les normes ne sont plus quasi stationnaires. Nous ne sommes plus pris dans l'idée de destin, ni structurés par le principe quasi aveugle à l'autorité. Les transformations économiques, sociales et culturelles sont désormais continues. Pour favoriser ou devancer ces transformations, la société est à l'affût de déviants, créatifs, actifs, sinon suractifs, en tant qu'innovateurs sociaux. Toutefois, la focalisation sur le neuf, l'innovation, la jeunesse ou ce qui choque n'est pas sans effet pernicieux. (Sirota, 1998, p. 198)

Mais les modes de gestion contemporains exigent l'implication totale de la personne ce qui, logiquement, réduit la marge permettant cette distance aux normes (et aux rôles) (Gaulejac, 2005; Linhart, 2004; Villette, 1992), alors même que le discours sur le travail, en gestion surtout, continue de la poser comme axiomatique sans référence à ses conditions de possibilité ou de tenir pour acquis que la gestion contemporaine permet davantage cette distance au rôle que par le passé.

Or, affirme Bourrier (2003), ce contournement n'est pas automatique, d'une part parce que les organisations peuvent accommoder les situations où les écarts sont nécessaires en permettant aux employés d'y répondre de la meilleure façon possible, d'autre part parce les travailleurs peuvent très bien constater l'écart, mais pour diverses raisons (notamment pour se protéger des représailles) s'en tenir aux procédures ou encore constater l'écart et s'impliquer dans des activités visant à modifier les procédures. Transgresser et se conformer, c'est donc une affaire de moyens et de contexte.

Le contournement de la règle ne semblait pas plus naturel que son suivi, puisque nous pouvions observer les deux cas de figure (...) Les conditions organisationnelles qui prévalaient au sein de chaque organisation et les ressources qu'elles offraient aux acteurs nous apparurent comme déterminantes dans l'explication des stratégies de transgression et de conformité des acteurs. (Bourrier, 2003, p. 140)

On pourrait ajouter, plus généralement, que l'apprentissage des normes, c'est également l'apprentissage d'une marge de variation qu'elles comportent toujours (Ferréol, 2002). L'existence des normes n'est donc nullement incompatible avec des variations dans la manière concrète de s'y conformer (comme pour les rôles).

La normativité est un fait fondamental de la vie sociale, peu importe le nom qu'on donne aux prescriptions qui s'y rattachent. Le fait que les prescriptions patronales soient appelées « valeurs », « visions », « missions » ou autres « projets » ne leur enlève pas leur caractère de contrainte. Les normes ISO, le juste-à-temps, le *reengineering* et la *lean production*, sont autant de normes techniques qui se conjuguent aux normes dites « traditionnelles », comme la division technique des tâches, la hiérarchie des privilèges et des rémunérations, l'automatisation du travail, la mesure des temps et des mouvements. Les normes s'incarnent de plus dans un cortège de prescriptions comportementales mises au jour graduellement depuis la naissance de la gestion, dans son exercice quotidien et dans la réflexion qu'elle inspire, et, ce, encore davantage depuis l'amorce de sa modernisation dans les années 1970, notamment parce ses moyens ont augmenté (écoles, programmes universitaires, développement et croissance de l'industrie conseil, etc.). Les normes s'incarnent enfin dans le récit de la gestion moderniste sur le travail et sur l'autorité qui l'encadre. Ces normes sont à la fois des guides pour l'action, tant des patrons que des subordonnés que des guides pour la compréhension, l'interprétation et l'évaluation de l'exercice de l'autorité.

Le discours gestionnaire comme discours normatif

Cette définition du discours gestionnaire se fonde sur une distinction des niveaux de discours possibles, niveaux que l'on peut distinguer en regard de leur rapport général aux objets dont ils traitent : connaissance, intervention, évaluation. De telles distinctions ont été établies de longue date, au moins depuis les théories grecques sur la rhétorique qui distinguaient les discours judiciaires portant sur les faits, les discours épidiectiques portant sur la noblesse ou la beauté et les discours délibératifs portant sur l'utilité ou le bien public (Aristote, 1960).

Une distinction plus contemporaine, aux catégories un peu différentes, est établie par Beauvois (1990), qui distingue pour sa part trois formes de « connaissance », selon leurs référents, eux-mêmes établis par les différents rapports possibles aux objets du monde. Ces trois formes peuvent être présentes dans un même discours : la connaissance descriptive, la connaissance évaluative et la connaissance autoréférentielle. Comme il le suggérera éventuellement après avoir énoncé et défini ces trois types de connaissances, nous réserverons le terme « connaissance » pour sa première forme, à savoir la connaissance descriptive et nous désignerons les deux autres formes d'énoncés ou de discours

« évaluatifs » ou « normatifs » et d'énoncés ou de discours « autoréférentiels ». C'est surtout sur la dimension « évaluative », que nous utiliserons de manière interchangeable avec l'expression discours « normatif », que nous insisterons, car c'est celle qui nous semble la mieux à même de définir le discours gestionnaire.

Bien que les discours gestionnaires se posent eux-mêmes souvent comme « théories », on ne peut les assimiler à des théories scientifiques (Robillard, 2005) ou à des discours descriptifs parce que même s'ils puisent dans le vocabulaire et parfois les méthodes, des sciences humaines et sociales, et même s'ils contiennent des énoncés sur la nature des objets du monde, leur visée n'est pas de description et de compréhension du monde (Robillard, 2005; Huczynski, 1993; Martinet, 1990). Il s'en suit que l'on peut difficilement juger les discours gestionnaires dans leur ensemble selon les catégories du vrai et du faux, qui devraient être réservées aux connaissances (Beauvois, 1990). En revanche, rien n'empêche en principe de soumettre leurs énoncés descriptifs au jugement du vrai et du faux. L'enjeu est toutefois d'éviter de confondre des énoncés sur l'« efficacité » ou l'« utilité », qui relèvent de normes d'action, avec des énoncés sur l'état des choses ou d'éventuels liens nécessaires qui les uniraient.

Produits de l'expérience vulgaire, ils [les concepts liés aux représentations sociales] ont, avant tout, pour objet de mettre nos actions en harmonie avec le monde qui nous entoure; ils sont formés par la pratique et pour elle. Or, une représentation peut être en état de jouer utilement ce rôle tout en étant théoriquement fausse. (Durkheim, 1895, p. 16)

Dans le même ordre d'idées, le discours gestionnaire n'est pas non plus un savoir « appliqué » qui serait dérivé d'une science ou d'une théorie. Les disciplines des sciences humaines peuvent l'inspirer, mais la gestion n'en est pas une application. Le discours gestionnaire, comme discours « évaluatif », est élaboré dans l'action, à des fins pratiques, d'où il tire ses catégories et ses justifications.

La dimension autoréférentielle des discours informe sur l'émetteur du discours. S'agissant du discours gestionnaire, Jaillet (1998) observe que le discours des consultants met de l'avant un *ethos* spécifique (dont les trois principales composantes sont le sérieux, la compétence et l'expérience), un élément clef dans la recherche de la reconnaissance de l'aptitude des consultants à faire un travail donné. Plus généralement, les discours gestionnaires, et plus particulièrement leur prolifération depuis les années 1980, ont été

analysés comme une réponse à une crise perçue de la gestion, réponse qui se traduit par une conception flatteuse de l'activité gestionnaire, dans le contexte de sa dévalorisation (Huczynski, 1993) ou de la remise en cause de certaines de ses fonctions (Hales, 2000). Enfin, Floris (1996), analysant le développement des communications internes et externes d'entreprises, fait valoir qu'au fur et à mesure que la pratique se développait, les experts qui en constituaient le champ ont forgé un discours qui construisait et diffusait des techniques, mais également, des critères de jugement, des critères de compétence, critères qui ont été institués par la définition de frontières avec les autres domaines d'intervention de la gestion, de même que par la diffusion dans les médias, l'édition et l'enseignement.

Ce qui est central à notre propos, c'est que les discours gestionnaires sont produits d'abord dans un cadre d'intervention, ce sont donc des discours pratiques (Huczynski, 1993; Robillard, 2005; Martinet, 1990). Il s'en suit qu'ils sont normatifs (ils énoncent ce qui devrait être, ce qui devrait être changé, ce qui est bien, efficace, etc.) et même prescriptifs (ils énoncent des moyens spécifiques pour faire advenir ce qui devrait être) (Robillard, 2005; Boltanski et Chiapello, 1999), « puisqu'ils portent sur des mécanismes d'intervention visant la régulation et la standardisation des actions en contexte organisationnel » (Robillard, 2005, p. 4).

Le discours gestionnaire porte donc avant toute chose sur un savoir-faire qu'il met en forme et qu'il justifie. Plus exactement encore, le discours gestionnaire, comme tout énoncé « évaluatif » s'énonce du point de vue « du rapport social qui lie un sujet de la connaissance à son objet » (Beauvois, 1990, p. 8), autrement dit, le discours gestionnaire porte sur « la valeur de l'objet [dont il parle], ou plus exactement de cet aspect de la valeur qu'est l'*utilité sociale*, ou encore valeur d'un objet dans un rapport social et du point de vue de ce rapport social. » (Beauvois, 1990, p. 9, italiques dans l'original). Les notions qui appartiennent en propre au discours gestionnaire parlent des objets du monde dans le rapport au monde spécifique que constitue la gestion, un rapport au monde de contrôle et de coordination des activités.

Ces notions normatives permettent d'appréhender les objets du monde en les positionnant dans un rapport spécifique, hors de la subjectivité de celui qui les emploie et pourtant modelant intimement le sentiment, l'attitude et l'approche par rapport aux objets du

monde⁶⁸. Parce qu'elles parlent de la valeur des objets, ces notions permettent de « dire directement, sans qu'aucun calcul additionnel ne soit nécessaire, ce que vous pouvez ou devez faire de ces objets ou avec eux. (...) Énoncer l'utilité d'un objet, c'est dire ce que l'on peut ou ce que l'on doit faire, tout en se passant d'une connaissance descriptive de cet objet. » (Beauvois, 1990, p. 9). La connaissance descriptive suppose, au contraire une rupture qui, dans le cadre de la pratique sociale quotidienne, est rarement nécessaire et peut même être dysfonctionnelle; « la logique de la pratique, c'est d'être logique jusqu'au point où être logique cesserait d'être pratique » (Bourdieu, 1987, p. 98).

Cette conceptualité permet une connaissance communicable dans un contrat de communication impliquant une référence partagée et relativement autonome par rapport à mes goûts et mes penchants. Sa spécificité est bien plutôt de porter sans détours idiosyncrasiques sur l'utilité sociale des objets plutôt que sur leur nature. Si passions ou affects il y a dans la connaissance, ce dont je suis convaincu, ils sont davantage à chercher du côté de sa composante d'autoréférence ou même dans le plaisir que l'on éprouve à réaliser les conduites de production et d'acquisition de la connaissance. (Beauvois, 1990, p. 10)

Le discours gestionnaire comme discours normé

On l'a vu, le discours gestionnaire ne peut être évalué qu'en ses propres termes, qui ne sont pas ceux de la connaissance, puisqu'il est énoncé évaluatif, et non énoncé descriptif. Le critère qui s'applique dans un tel cas est celui de l'« acceptabilité sociale ». Un énoncé est acceptable « s'il justifie l'action, et s'il la justifie dans une sorte de conformité au rapport social dans lequel s'est générée la conceptualité (évaluative) utilisée. » (Beauvois, 1990, p. 10).

Le discours gestionnaire doit donc se dire dans des formes telles et dans des circonstances telles, qu'il aura des chances d'être accepté. C'est le cas pour tout discours social (Bourdieu, 1982; Angenot, 1989) qui ne s'exprime toujours que dans des formes limitées, même s'il donne à entendre que toute énonciation et toute forme d'énonciation serait possible. Dans cette perspective, on peut comprendre le discours gestionnaire comme une parole « normée » par rapport à ce qu'il convient de dire à propos de la pratique gestionnaire et par rapport à la manière d'énoncer et de justifier des ordres (au deux sens du

⁶⁸ Ce qui n'a rien à voir avec le calcul, les préférences personnelles ou les émotions (Beauvois, 1990, Bourdieu, 1987). Au contraire, dit Beauvois (1990), l'utilité sociale qui est intériorisée l'est souvent à l'encontre des préférences spontanées.

terme). Le « modèle » contemporain d'exercice de l'autorité qui y est proposé constitue la référence d'une bonne gestion et de la « bonne conversation » à son sujet. Autrement dit, le discours gestionnaire est normé en ce que l'exercice de l'autorité, qui passe largement par la parole, ne peut se faire que dans des formes limitées et en ce que le point de vue gestionnaire sur le monde s'exprime dans une forme donnée.

Pour développer cette idée, nous prendrons appui sur ce que Mills (1940) appelle très joliment le « vocabulaire des motifs ». Mills (1940) souligne qu'on ne peut comprendre les discours émanant de l'action hors de leur localisation institutionnelle.

What is needed is to take all these terminologies of motive and locate them as vocabularies of motive in historic epoch and specified situations. Motives are of no value apart from the delimited societal situations for which they are the appropriate vocabularies. They must be situated. (Mills, 1940, p. 913)⁶⁹

Le concept de « vocabulaire des motifs » sert à l'analyse de l'auto-attribution des motifs des agents à leurs conduites ou à leurs attitudes. Dans cette perspective, les explications, les justifications que donnent les gens à leurs actions, ne peuvent être comprises comme des phénomènes psychologiques, mais sont bel et bien des phénomènes sociaux à expliquer. Un motif se définit comme suit :

... a motive tends to be one which is to the actor and to the other members of a situation an unquestioned answer to questions concerning social and lingual conduct. (...) Motives are accepted justifications for present, future, or past programs or acts. (Mills, 1940, p. 907)⁷⁰

Dans n'importe quelle situation, les motifs qui peuvent être invoqués ne sont pas aléatoires ni librement choisis, ils ne sont pas non plus le seul résultat de l'anticipation rationnelle des conséquences, mais font partie d'un répertoire, le « vocabulaire des motifs », socialement déterminé.

⁶⁹ Traduction libre : Il faut analyser ces vocabulaires de motivations en les situant historiquement, en spécifiant la situation de laquelle ils sont issus. Les motifs n'ont aucun sens hors des situations sociales desquelles ils constituent le vocabulaire approprié.

⁷⁰ Traduction libre : ... un motif est une réponse, non problématisée par l'acteur et les autres partenaires dans une situation donnée, à des questions qui concernent la conduite sociale et la communication (...). Les motifs sont des justifications acceptées pour les actions, ou les programmes d'action, présents, passés et futurs.

Men discern situations with particular vocabularies, and it is in terms of some delimited vocabulary that they anticipate consequences of conduct. Stable vocabularies of motives link anticipated consequences and specific actions. There is no need to invoke "psychological" terms like "desire" or "wish" as explanatory, since they themselves must be explained socially. (Mills, 1940, p. 906)⁷¹

Normalement, les agents ont recours à ce vocabulaire dans des situations problématiques. En effet, dans les moments de routine, il n'est pas nécessaire de justifier ou d'expliquer ses conduites. Les motifs sont donc utilisés comme réponses à des questions qui se posent dans le cours de l'action sociale. Ils ne sont donc pas principalement des actes de description des actes ou des situations, ce sont des actes de rationalisation (au sens d'explication *a posteriori*) et, surtout des actes d'influence, de soi-même et des autres. Plusieurs situations sociales, en effet, impliquent l'accord explicite ou tacite d'autrui. Cet accord nécessite l'invocation de motifs socialement acceptables.

The societally sustained motive-surrogates of situations are both constraints and inducements. It is a hypothesis worthy and capable of test that typical vocabularies of motives for different situations are significant determinants of conduct. As lingual segments of social action, motives orient actions by enabling discrimination between their objects. (Mills, 1940, p. 908)⁷²

Pour Mills toujours, le vocabulaire des motifs sert également au contrôle, qui, dans la plupart des situations sociales ne se fait pas directement, mais par la manipulation de la situation ou des objets.

We influence a man by naming his acts or imputing motives to them – or to "him". The motives accompanying institutions of war, e.g., are not "the causes" of war, but they do promote continued integrated participation, and they vary from one war to the next. Working vocabularies of motive have careers that are woven through changing institutional fabrics. (Mills, 1940, p. 908-909)⁷³

⁷¹ Traduction libre : Les hommes interprètent les situations dans lesquelles ils se retrouvent sur la base de vocabulaires particuliers et c'est en ces termes qu'ils anticipent les actions et leurs conséquences. Il n'y a aucun besoin d'invoquer des notions « psychologiques » comme le « désir » ou la « volonté » pour expliquer ces faits, puisque ces notions doivent elles-mêmes être expliquées par des processus sociaux.

⁷² Traduction libre : L'attribution de motifs sociaux est à la fois une contrainte et une possibilité. On peut faire l'hypothèse, vérifiable, que les vocabulaires des motifs typiques de différentes situations sont des déterminants des conduites. Dimension linguistique de l'action sociale, les motifs orientent les actions car ils permettent d'en distinguer les objets.

⁷³ Traduction libre : Nous influençons autrui en nommant ses actes, en leur imputant des motifs –ou en imputant des motifs à autrui. Les motifs qui accompagnent les institutions guerrières, par exemple, ne sont pas « les causes » des guerres, mais ils appuient la participation et ils varient d'une guerre à l'autre. Les vocabulaires de motifs opérants ont des carrières tissées dans les étoffes institutionnelles.

Tout ceci, revient à dire que la gestion ne s'exprime jamais que dans des formes définies, formes qui font partie d'un répertoire social plus vaste, qui limite ce que l'on peut dire, selon l'objet des discours et selon les circonstances dans lesquelles ceux-ci sont prononcés. Autrement dit, le discours gestionnaire, qui est un discours normatif car il énonce et impose des normes, est aussi un discours normé, c'est-à-dire soumis à des normes.

Cette caractéristique des discours, l'euphémisation (Bourdieu, 1982), impose des limites aux thèmes et aux formes langagières, en un temps et en un lieu donnés. Ce faisant, l'euphémisation produit, non seulement un répertoire de formes et de thèmes prescrits, mais elle produit également de l'indicible, à savoir qu'elle repousse dans le silence ce qui ne relève pas de la logique d'un discours.

... toute expression est un ajustement entre un *intérêt expressif* et une *censure* constituée par la structure du champ dans lequel s'offre cette expression et cet ajustement est le produit d'un travail d'euphémisation pouvant aller jusqu'au silence, limite du discours censuré. Ce travail d'euphémisation conduit à produire quelque chose qui est une formation de compromis, une combinaison de ce qui était à dire, qui prétendait à être dit, et de ce qui pouvait être dit étant donné la structure constitutive d'un certain champ. Autrement dit, le dicible dans un certain champ est le résultat de ce que l'on pourrait appeler une mise en forme : parler c'est mettre des formes. (Bourdieu, 1984a, p. 138).

Dit autrement,

Mettre des formes, c'est donner à une action ou à un discours la forme qui est reconnue comme convenable, légitime, approuvée, c'est-à-dire une forme telle que l'on peut produire publiquement, à la face de tous, une volonté ou une pratique qui, présentée autrement, serait inacceptable (c'est la fonction de l'euphémisme). La force de la forme (...) est cette force proprement symbolique qui permet à la force de s'exercer pleinement en se faisant méconnaître en tant que force et en se faisant reconnaître, approuver, accepter, par le fait de se présenter sous les apparences de l'universalité —celle de la raison ou de la morale. (Bourdieu, 1987, p. 103)

Cette censure⁷⁴ s'impose à tous les producteurs de biens symboliques. La parole d'autorité est la plus soumise aux normes de la bienséance officielle.

⁷⁴ Cette conception de la censure est énoncée notamment par Barthes (1978, dans Taguieff, 2001) selon qui la censure n'est pas tant dans l'interdit de parole, mais dans l'obligation de parole qui impose un langage policé, un lexique normé, des tumeurs données et un répertoire de représentations positives et négatives.

La forme par où les productions symboliques participent le plus directement des conditions sociales de leur production est aussi ce par quoi s'exerce leur effet social le plus spécifique, la violence proprement symbolique, qui ne peut être exercée que par celui qui l'exerce et subie par celui qui la subit que sous une forme telle qu'elle soit méconnue en tant que telle, c'est-à-dire reconnue comme légitime. (Bourdieu, 1982, p. 171)

Le travail d'euphémisation n'est pas un phénomène «transparent». C'est sans doute là une condition nécessaire de son efficacité. De plus, et c'est surtout vrai en régime libéral démocratique, il fait l'objet, dans le discours même, d'une double négation. D'abord, même si les thèmes et formes sont grandement limités par l'espace social dans lequel ils sont utilisés, les énoncés du discours euphémisé se présentent toujours, explicitement ou non, comme universellement valides. Ensuite un « axiome métalangagier », veut que tout puisse être dit ou écrit (Angenot, 1989). Mais bien entendu, le monde existant ne se réduit pas au monde parlé.

Étudier un état du discours social, c'est isoler, des faits sociaux globaux, un ensemble de pratiques par lesquelles la société s'*objective* dans des textes et des langages pratiques qui cependant restent intriquées à d'autres pratiques et institutions. C'est aussi distinguer d'emblée la manière dont une société se connaît de la manière dont elle fonctionne et ne pas supposer que «la carte» discursive transpose fidèlement les accidents du «terrain». (Angenot, 1989, p. 35)

Les grandes lignes de ce travail d'euphémisation ont déjà été exposées par Bendix (1956) qui a beaucoup inspiré notre travail. Bendix (1956) affirmait que ceux qui commandent se contentent rarement de le faire sans recourir à des justifications, même s'ils affirment publiquement renoncer aux idées. L'autorité est toujours atténuée par deux idées fondamentales qui traversent le discours gestionnaire : elle peut être exercée par toute personne qualifiée à ce titre et elle bénéficie à tous si elle est exercée adéquatement. Par conséquent, cette idée implique que ceux qui sont en position d'autorité ne l'exercent pas vraiment ou encore qu'ils le font pour le bien de tous. Par ailleurs, ceux qui sont soumis à l'autorité obéissent parce qu'ils consentent ou parce que cela leur offre des possibilités d'avancement. Ces discours supposent donc, premièrement, l'attribution de qualités d'excellence aux employeurs ou aux gestionnaires : ils sont dignes d'occuper leurs positions. Ils supposent ensuite des théories de l'excellence, rattachées à une vision plus large du monde qui décrit la position « naturellement » subordonnée des exécutants. Ils impliquent, enfin, une référence à un ordre social contenant des promesses d'avancement pour ceux qui fournissent les efforts appropriés.

2.3.2.3 Le discours gestionnaire comme discours de légitimation

Si l'autorité gestionnaire s'exerce en énonçant des normes de manière elle-même normée, cette capacité suppose un travail préalable ou concomitant pour établir la capacité à le faire avec un minimum de résistance possible, voire même avec le consentement actif de ceux qui sont soumis à ces normes (y compris les détenteurs d'autorité dont le travail est lui-même normé). C'est à ce point qu'il faut définir le discours gestionnaire comme un discours de légitimation.

En vertu de ce qui précède, nous proposons de définir la légitimité comme un état temporaire de non remise en cause d'un ordre social. La légitimation est le processus par lequel un groupe, réclamant ou exerçant l'autorité, l'établit ou la maintient.

Weber (1956) posait que toute domination (pouvoir légitimé) ou autorité supposait un minimum de volonté à obéir, même un motif externe. La domination se caractérise par un rapport d'obéissance. On ne peut parler de domination dans n'importe quel cas de pouvoir ou d'influence.

... une « puissance » économique résultant d'une situation monopolistique, c'est-à-dire, dans ce cas, la possibilité de « dicter » aux partenaires de l'échange les conditions de cet échange, n'a pas plus de raison d'être appelé « domination » que n'importe quelle « influence » qui résulterait d'une supériorité érotique, sportive, oratoire ou autre. Qu'une grande banque soit en mesure d'imposer à d'autres un « cartel de conditions », on ne pourra parler de « domination » tant que ne se sera pas produit un rapport d'obéissance immédiat et tel que suivent des directives de gestion imposées par cette banque –directives qui auront la prétention et la possibilité de servir de normes strictement en tant que telles– et dont l'exécution sera contrôlée. (Weber, 1956, p. 287)

Même si l'obéissance est suffisante pour définir la domination, son fondement le plus certain est la croyance en la légitimité, qui donne autorité aux détenteurs du pouvoir. « D'une façon générale, il faut retenir que le fondement de toute domination, donc de toute docilité, est une *croyance*, croyance au « prestige » du ou des gouvernants. » (Weber, 1956, p. 345). Par conséquent, ceux qui exercent la domination chercheront à établir cette légitimité. Ce sont les revendications de légitimité qui ont permis à Weber de distinguer les formes

d'autorité, elles sont de trois types : rationnelle, traditionnelle et charismatique⁷⁵. « Le fait que sa *revendication* propre de légitimité suivant son type ait, dans une mesure importante, « du crédit », consolide son existence et détermine le genre de moyen de domination choisi. » (Weber, 1956, p. 288)

Pour Bourdieu, la légitimité constitue la méconnaissance de la domination et la reconnaissance conséquente de l'ordre qu'elle institue, notions qu'il emprunte chez Althusser. Pour Bourdieu (1984a), le monde est certes un lieu de rapports de forces, mais on ne peut l'y réduire, car la force brute ne fonctionne pas.⁷⁶ La soumission est obtenue parce que l'ordre social est la fois **méconnu** et **reconnu**. Cela signifie que l'ordre social, qui est toujours le résultat temporaire, voire arbitraire, de luttes antérieures, est néanmoins conçu comme allant de soi. C'est-à-dire que le sens commun **méconnaît** les mécanismes de production de l'état du monde. Cela signifie donc que c'est l'ordre du monde tel qu'il est représenté, qui fonde la perception du monde. L'ordre social est donc **reconnu** comme naturel, allant de soi. C'est ce qui fonde la légitimité. Est légitime une action, une institution ou un usage qui est dominant et méconnu comme tel, c'est-à-dire tacitement reconnu comme allant de soi, « il n'est pas de pouvoir qui ne doive une part –et non la moindre- de son efficacité à la méconnaissance des mécanismes qui le fondent ». (Bourdieu, 1984a, p. 28).

Ainsi, un langage légitime produit ses effets en n'ayant pas l'air d'être ce qu'il est, c'est-à-dire qu'un langage légitime est un langage qui a fini par s'imposer à l'usage, à la suite d'une lutte, mais qui a l'air d'aller de soi. En conséquence, dit Bourdieu (1994), la soumission et l'obéissance sont aussi des actes cognitifs. Le monde est perçu selon des catégories socialement fondées dans la domination, catégories qui fondent la compréhension du monde, tel que structuré par la domination, comme s'il était structuré par autre chose, un principe valide différent de la domination, la nature par exemple. C'est un tel principe, variable selon les champs et les groupes, qui est au fondement de la perception du monde. C'est ce que Bourdieu appelle la « reconnaissance », d'où le leitmotiv, qu'il définit très rarement, « méconnu donc reconnu ».

⁷⁵ Nous reviendrons plus longuement sur la définition de ces trois types de revendication lorsque nous ferons, au chapitre 7, l'analyse des données que nous aurons construites. Nous procédons ainsi pour tenter d'éviter une trop grande redondance.

⁷⁶ Bourdieu développe ses idées sur la légitimité en réaction à la lecture qu'il fait du marxisme, en arguant que les théories de la domination ne doivent pas se limiter aux dimensions objectives de la domination, mais prendre en compte également ses dimensions subjectives. À nos yeux, c'est une lecture trop partielle du marxisme. Marx lui-même, n'a pas négligé ces questions. Plus tard, Gramsci et Althusser, parmi d'autres, s'intéresseront aux questions du consentement et de la constitution du sujet.

On pourrait ajouter que l'exercice d'une autorité est de même un acte cognitif, à savoir que les détenteurs d'autorité l'exercent en vertu des mêmes principes de fondement de l'ordre social qui fondent l'obéissance de ceux qui y sont soumis. Les discours sont donc un fondement important de l'exercice de l'autorité.

La légitimation opère donc à partir d'un principe de classement du monde qui permet l'appréhension du monde. Ce classement est le produit de l'incorporation des structures, c'est-à-dire de l'inculcation et de la socialisation qui font en sorte que l'ordre social est perçu, sauf en cas de crise, comme naturel, comme allant de soi. Il ne s'agit donc pas de croyance explicite par rapport à la possibilité d'une non croyance, mais d'« une adhésion immédiate, une soumission doxique aux injonctions du monde qui est obtenue lorsque les structures mentales de celui à qui s'adresse l'injonction sont en accord avec les structures engagées dans l'injonction qui lui est adressée » (Bourdieu, 1994, p. 190). Dans ces cas, « cela va de soi ».

En d'autres termes, le problème de la légitimation est un problème qui ne se pose pas dans l'existence ordinaire. « En effet, ce qui fait problème, c'est que pour l'essentiel, l'ordre établi ne fait pas problème ; que, en dehors des situations de crise, la question de la légitimité de l'État, et de l'ordre qu'il institue ne se pose pas. » (Bourdieu, 1994, p. 128).

Mais cette reconnaissance, ce rapport au monde sous le mode « cela va de soi », la *doxa*, n'est possible que sous certaines conditions, à savoir lorsque : 1) le discours est prononcé par une personne légitimée à le prononcer ; 2) dans une situation légitime (c'est-à-dire devant des récepteurs légitimes) ; 3) dans des formes légitimes.

Les « thèses » non thétiques de la *doxa* sont au-delà ou en deçà de la mise en question. « Choix » qui s'ignorent, elles sont posées comme allant de soi, et à l'abri de toute mise en relation propre à les mettre en question : l'universalité de fait de la domination masculine exclut pratiquement l'effet de « dénaturalisation » ou, si l'on préfère, de relativisation que produit presque toujours, historiquement, la rencontre avec des modes de vie différents, propres à faire apparaître les « choix » naturalisés de la tradition, comme arbitraires, historiquement institués (...) fondés dans la coutume ou la loi (...) et non dans la nature. (Bourdieu, 1990, p. 7)

En d'autres termes, la reconnaissance existe parce que les agents sont constitués pour y répondre. Il n'y a pas, à proprement parler, de schéma du passage du macro au micro chez Bourdieu, qui dira que l'opposition entre les individus et la société est une fausse

opposition «l'évidence de l'individuation biologique empêche de voir que la société existe sous deux formes inséparables», dans les **institutions** et dans les dispositions acquises que sont les **habitus**. Autrement dit, l'« individu », être socialisé, ne s'oppose pas à la société parce qu'il est une des formes par lesquelles la société existe.

Les pesanteurs de l'habitus ne sont pas de celles qu'on peut lever par un simple effort de la volonté, fondé sur une prise de conscience libératrice. Celui qui s'abandonne à la timidité est trahi par son corps, qui reconnaît des interdits et des rappels à l'ordre inhibants là où un autre habitus, produit de conditions différentes, inclinerait à percevoir des injonctions ou des incitations stimulantes. Et l'exclusion hors de la place publique qui, lorsqu'elle s'affirme explicitement, comme chez les Kabyles, condamne les femmes à des espaces séparés et à une censure impitoyable de toutes les formes d'expression publique, verbale ou même corporelle, faisant de la traversée d'un espace masculin, comme les abords du lieu d'assemblée (...), une épreuve terrible, peut s'accomplir ailleurs, presque aussi efficacement : elle prend la forme de cette sorte d'*agoraphobie* socialement imposée qui peut survivre longtemps à l'abolition des interdits les plus visibles et qui conduit les femmes à s'exclure elles-mêmes de l'*agora*. (Bourdieu, 1990, p. 13)

Bref, pour qu'un ordre social ne suscite pas d'opposition, et pour qu'un ordre précis soit suivi, il doit s'adresser à des sujets constitués pour y répondre ou capables de le reconnaître, ce qui se fait, par l'habitus⁷⁷, en particulier, comme nous l'avons vu, à travers les catégories langagières (mentales) qu'il inculque. Pour Bourdieu, l'État joue un rôle important dans l'imposition de ces catégories, notamment par le biais de l'éducation. Mais, ce qu'il en dit est de portée plus générale, pour comprendre la soumission en général. Il faut considérer...

... que les structures cognitives ne sont pas des formes de la conscience mais des dispositions du corps, et que l'obéissance que nous accordons aux injonctions (...) ne peut être comprise ni comme soumission à une force, ni comme consentement conscient à un ordre (au double sens). Le monde social est parsemé de *rappels à l'ordre* qui ne fonctionnent comme tels que pour ceux qui sont prédisposés à les apercevoir, et qui *réveillent* des dispositions corporelles profondément enfouies, sans passer par les voies de la conscience et du calcul. (Bourdieu, 1994, p. 126)

Sans être le fruit d'un calcul conscient et rationnel, les actions ne sont pas pour autant mécaniquement déterminées par des causes sociales. Pour Bourdieu, la stratégie

⁷⁷ ... à savoir un ensemble de dispositions à penser, à agir, à percevoir, à ressentir. Ces dispositions, liées à des positions sociales, sont le résultat d'un conditionnement et structurent, de manière implicite, les pratiques sociales.

équivalait au sens pratique⁷⁸, au sens du jeu social, qui s'acquiert dès l'enfance par la participation à diverses activités. Ce sens pratique varie en fonction de l'origine sociale et de la position dans un champ. Le bon joueur, ou le stratège, fait à tout moment ce qui est à faire, ce que demande la situation. Mais cela n'est pas le produit d'une obéissance mécanique à des règles ou d'une conformité bête. La stratégie est le résultat de la position de l'agent dans le champ, de même que de sa perception du champ, de son point de vue sur le champ, à partir de sa position. «Cela suppose une invention permanente, indispensable pour s'adapter à des situations indéfiniment variées, jamais parfaitement identiques.» (Bourdieu, 1987, p. 79). Le comportement social est donc régulé sans être la réponse à des règles précises.

Le monde social est ainsi fait que pour y agir avec naturel et avec aisance, les agents poursuivent des objets sans que ces derniers ne soient explicitement des enjeux de l'action. C'est, pour Bourdieu, parce qu'ils investissent dans le jeu social (ou dans le champ) : en jouant le jeu, en participant aux luttes, ils reconnaissent que le jeu vaut la peine d'être joué, les règles du jeu échappent ainsi à la remise en question⁷⁹. Cela se conçoit aisément : le jeu est à l'abri des remises en question radicales parce que l'investissement en temps et en effort pour y arriver est souvent très important. Pas question donc, une fois que l'on y accède, de démolir l'édifice dans lequel on a mis tant d'efforts à entrer!

2.3.3.2 Le discours gestionnaire comme discours d'institution

Weber (1956) disait que

... toute domination sur un grand nombre d'individus requiert normalement (pas toujours cependant) un état-major d'individus (...), c'est-à-dire la chance (normalement) assurée d'exercer une action spécifique, instaurée pour réaliser ses ordonnances générales et ses ordres concrets –individus déterminés et obéissant fidèlement. (Weber, 1956, p. 285).

⁷⁸ «... l'aptitude à se mouvoir, à agir et à s'orienter selon la position occupée dans l'espace social, selon la logique du champ et de la situation dans lesquels on est impliqué, et cela sans recours à la réflexion consciente, grâce aux dispositions acquises, fonctionnant comme des automatismes.» (Accardo, 1991, p. 68)

⁷⁹ C'est le même mécanisme que Burawoy (1979) décrit dans son observation classique du procès de travail : les travailleurs consentent au rapport de pouvoir dans l'entreprise et participent à leur propre exploitation, parce que, même si les résultats de leur activité sont partiellement déterminés par des règles, celles-ci laissent suffisamment de marge pour participer activement au « jeu », il y a donc un intérêt à jouer, ce qui produit le consentement.

Le discours gestionnaire comme discours d'autorité c'est donc aussi le problème de déterminer qui exercera l'autorité et d'habiliter ces personnes à le faire. Ce qui est, évidemment, une question de sélection sociale, de formation et, largement de reproduction sociale, mais ce qui est, également, une question de discours et c'est ce qui nous intéressera ici. Pour en traiter nous empruntons à Bourdieu le concept de « rite d'institution ».

L'institution suppose un classement préalable des objets du monde, une désignation et une hiérarchisation des aptitudes à occuper des positions. Ces classements sont le résultat des luttes qui les ont précédés, les luttes de classement.

Dans la lutte symbolique pour la production du sens commun, ou plus précisément, pour le monopole de la *nomination* légitime comme imposition officielle —c'est-à-dire explicite et publique— de la vision légitime du monde social, les agents engagent le capital symbolique qu'ils ont acquis dans les luttes antérieures et notamment tout le pouvoir qu'ils possèdent sur les taxinomies instituées, inscrites dans les consciences ou dans l'objectivité, comme les titres. Ainsi, toutes les stratégies symboliques par lesquelles les agents visent à imposer leur vision des divisions du monde social et de leur position dans ce monde, peuvent se situer entre deux extrêmes : l'insulte, *idios logos* par lequel un simple particulier tente d'imposer son point de vue en prenant le risque de la réciprocité, et la *nomination officielle*, acte d'imposition symbolique qui a pour elle toute la force du collectif, du consensus, du sens commun, parce qu'elle est opérée par un mandataire de l'État, détenteur du *monopole de la violence symbolique légitime*. D'un côté l'univers des perspectives particulières, des agents singuliers [ayant peu de capacité de faire reconnaître leur point de vue parce que non autorisés]. De l'autre, le point de vue autorisé d'un agent autorisé, à titre personnel, comme tel grand critique, tel préfacier prestigieux ou tel auteur consacré (...) et surtout le point de vue légitime du porte-parole autorisé, du mandataire de l'État (...) la nomination officielle ou le *titre* (...) qui vaut sur tous les marchés et qui, en tant que définition officielle de l'identité officielle, arrache ses détenteurs à la lutte symbolique de tous contre tous, en donnant sur les agents sociaux la perspective autorisée, reconnue de tous, universelle. (Bourdieu, 1984b, p. 7)

Les rites d'institution sont des « actes symboliques de différenciation » (Bourdieu, 1990, p. 18). Bourdieu distingue rite de passage et rite d'institution. Un rite de passage distingue socialement ceux qui l'ont subi de ceux qui ne l'ont pas encore subi. Mais pour Bourdieu, cette idée ne va pas assez loin car il considère que la vraie fonction de ce genre de rites est de distinguer ceux qui le subiront un jour de tous les autres, de distinguer ceux à qui le rite est destiné de ceux que le rite ne concerne pas. Il parle donc plutôt de « rite d'institution ». Pour notre part, nous considérons que c'est à raison que Bourdieu fait cette distinction, mais que c'est à tort qu'il rejette l'utilité de la notion du rite de passage, pertinente

en elle-même et tremplin de sa pensée. Le rite d'institution sert à rendre naturelles les distinctions résultant de l'ordre social.

Parler de rite d'institution, c'est indiquer que tout rite tend à consacrer [faire connaître et reconnaître une différence, préexistante ou non] ou à légitimer, c'est-à-dire à faire méconnaître en tant qu'arbitraire et reconnaître en tant que légitime, naturelle, *une limite arbitraire* ; ou, ce qui revient au même, à opérer solennellement, c'est-à-dire, de manière licite et extra-ordinaire, une transgression des limites constitutives de l'ordre social et de l'ordre mental qu'il s'agit de sauvegarder à tout prix... (Bourdieu, 1982, p. 122, italiques dans l'original)

Le rite d'institution a des conséquences pratiques profondes. S'il est un acte de communication, ses sources et ses effets ne se limitent pas à la sphère des mots, parce qu'il signifie l'identité, ce qui implique un rapport au monde et la permission en même temps que les limites, à accomplir certains actes.

... l'acte d'institution est un acte de communication mais d'une espèce particulière : il *signifie* à quelqu'un son identité, mais au sens où à la fois il la lui exprime et la lui impose en l'exprimant à la face de tous (...) et en lui notifiant ainsi avec autorité ce qu'il est et ce qu'il a à être. (Bourdieu, 1982, p. 126, italiques dans l'original)

Puisqu'il assigne une identité, le rite suppose le rattachement de caractéristiques à un groupe, ce qui suppose qu'un groupe ait lui-même été institué. Le passage de l'état de groupe pratique à celui de groupe institué suppose un principe de classement qui, à la fois produit l'ensemble des propriétés distinctives qui caractérise les membres du groupe et annule l'ensemble des propriétés non pertinentes qu'une partie ou la totalité des membres possèdent à d'autres titres (les caractéristiques relevant de leur appartenance à d'autres champs).

Ces classements sont des injonctions qui engagent tous les agents d'un champ. L'autorité que le rite d'institution comporte concerne aussi bien les détenteurs des positions privilégiées que les autres. « Ainsi, le dominant est aussi dominé, mais par sa domination – ce qui, évidemment, fait une grande différence. » (Bourdieu, 1990, p. 21). Comme tout agent, le dominant est soumis aux règles par leur inculcation (habitus et ethos) mais aussi par l'obligation d'agir et de parler dans les formes propres au champ dans lequel il s'engage.

Dans le cas de ceux qui sont désignés pour occuper les positions dominantes, la médiation des habitus qui disposent l'héritier à accepter son héritage (d'homme,

d'ainé ou de noble), c'est-à-dire son destin social, est tout aussi indispensable ; et contrairement à l'illusion du sens commun, les dispositions qui portent à revendiquer ou à exercer telle ou telle forme de domination, comme la *libido dominandi* masculine dans une société phallocentrique, ne vont nullement de soi et elles doivent être construites par un long travail de socialisation, aussi indispensable que celui qui dispose à la soumission. Dire que « noblesse oblige », c'est dire que la noblesse qui s'est inscrite dans le corps du noble sous la forme d'un ensemble de dispositions d'apparence naturelle (un port de tête, un maintien, une démarche, un ethos dit aristocratique, etc.) gouverne le noble, en dehors de toute contrainte externe. Cette force supérieure, qui peut lui faire accepter comme inévitables ou comme allant de soi, c'est-à-dire sans délibération ni examen, des actes qui apparaîtraient à d'autres comme impossibles ou impensables, c'est la transcendance du social qui s'est faite corps et qui fonctionne comme *amor fati*, inclination corporelle à réaliser une identité constituée en essence sociale et ainsi transformée en destin. La noblesse au sens d'ensemble de dispositions considérées comme nobles dans un univers social déterminé (...) est le produit d'un travail social de nomination et d'inculcation au terme duquel une identité sociale instituée par une de ces coupures magiques, connues et reconnues de tous, qu'opère le monde social, s'inscrit dans une nature biologique, et se fait habitus. [nouveau paragraphe] Tout se passe comme si, une fois tracée la limite arbitraire, le *nomos* instituant les deux classes dans l'objectivité, il s'agissait de créer les conditions de l'acceptation durable de ce *nomos*, c'est-à-dire d'en favoriser l'institution dans les cerveaux, sous forme de catégories de perception susceptibles d'être appliquées à toute chose du monde, à commencer par les corps dans leur aspect proprement sexuel, et aussi dans les corps sous forme de dispositions socialement sexuées. (Bourdieu, 1990, p. 13)

Celui qui peut parler au nom du groupe et diriger le groupe est l'émetteur légitime à savoir « quelqu'un qui reconnaît les lois implicites du système et qui est, à ce titre, reconnu et coopté. » (Bourdieu, 1984a, p. 103). « Le porte-parole autorisé est celui à qui il appartient, à qui il incombe de parler au nom de la collectivité ; c'est à la fois son privilège et son devoir, sa fonction propre, en un mot sa compétence (au sens juridique du terme) ». (Bourdieu, 1982, p. 126)

Autrement dit, le rite d'institution est un acte d'autorité non pas seulement au sens où les détenteurs de l'autorité l'imposeraient aux autres, mais au sens où le contenu et les effets de ces rites concernent, obligent tous les agents d'un champ. Par exemple, l'identité qui est signifiée aux patrons est une contrainte pour la forme et le contenu de l'exercice de l'autorité. Elle fixe les limites des moyens et des fins légitimes. Les classements pratiques sont toujours subordonnés à des fonctions pratiques et orientés vers la production d'effets sociaux. Autre exemple, pris chez Bourdieu :

... l'homme est un être impliquant un devoir-être qui s'impose sur le mode du cela va de soi, sans discussion : être homme, c'est être installé d'emblée dans une position

impliquant des pouvoirs et des privilèges, mais aussi des devoirs, et toutes les obligations inscrites dans la masculinité comme noblesse. (Bourdieu, 1990, p. 21)

Conclusion

Cette définition du discours gestionnaire comme discours d'autorité et de la gestion contemporaine comme traversée de paradoxes autour de la redéfinition de l'autorité patronale ouvre la question de son traitement empirique. Nous décrivons bien entendu toutes les étapes d'élaboration méthodologique au prochain chapitre. Pour le moment, nous énoncerons comment nous entendons étudier empiriquement ces questions.

Nous avons établi que ce qui nous intéressera empiriquement, c'est le rôle de patron, que nous concevons comme un indicateur à la fois des normes discursives de la gestion contemporaine, des manières conçues comme légitimes d'exercer l'autorité et d'en parler, des critères de légitimation de la pratique et d'institution des personnes appelées à l'exercer.

Bien entendu, cette analyse se situe à un plan très général. On pourrait, avec beaucoup d'à-propos, faire valoir que des distinctions plus fines, notamment relatives aux divers niveaux hiérarchiques (distinguer par exemple les normes s'adressant aux contremaîtres et les normes s'adressant aux directeurs des départements de « ressources humaines »), donneraient lieu à des analyses plus exactes et mieux ancrées dans la réalité concrète des milieux de travail. On pourrait également ajouter que la diversité des organisations de travail et des tâches appelle des manières différenciées d'encadrer le personnel. Tout cela est vrai et mériterait, effectivement, une recherche plus approfondie sur ces questions. Toutefois, nous nous situons ici au plan des discours gestionnaires très généraux et nous tentons de comprendre ce qu'ils révèlent de la conception contemporaine de l'autorité en milieu de travail, et ce à un plan idéologique très général, et non à celui de la pratique concrète. Nous pensons que cette tâche est importante étant donné ce que nous avons établi auparavant à savoir que justement, malgré une diversité de pratiques, un discours relativement homogène s'est développé pour en rendre compte.

Ce discours se manifeste en plusieurs lieux. Nous avons choisi, pour en rendre compte, d'analyser ce qui se dit sur le « leadership », choix dont nous nous justifierons au prochain chapitre. Contentons-nous pour l'heure d'affirmer que nous concevons ces discours comme des révélateurs de ce que les patrons, mais surtout leurs stratèges en fait, pensent

qu'ils peuvent dire lorsqu'ils parlent de l'autorité (et lorsqu'ils parlent d'autorité). Le « leadership » est donc, dans notre esprit, comme tout discours gestionnaire, un discours sur la manière adéquate d'exercer l'autorité en milieu de travail, une vision du monde dans lequel ce rapport se joue et une conception des personnes impliquées dans ce rapport.

Cette analyse sera sous-tendue par un intérêt pour la « revendication de légitimité » (Weber) sous-jacente à la gestion moderniste. Ce qui nous intéressera, ce n'est donc pas la reconnaissance effective de l'autorité, mais bien les moyens, ou plus exactement certains moyens (les arguments), par lesquels les détenteurs d'autorité cherchent à l'obtenir. Sur quelle base les patrons établissent-ils leur droit, qui est d'ailleurs institutionnellement fondé, à exercer l'autorité? Quelle est la conception de l'exercice de l'autorité, de l'obéissance impliquée dans cette recherche? Quelles sont les conditions de cet exercice? Cette recherche fait intégralement partie de la relation d'autorité elle-même.

Cette analyse sera également sous-tendue par un intérêt pour le processus d'institution ou, plus exactement, pour les caractéristiques suggérées par le discours, comme étant fondées à sélectionner certaines personnes pour exercer l'autorité. Autrement dit, nous pensons que ce discours en est un qui propose des catégories d'aptitudes qui autorisent à exercer l'autorité. Il est, également, un discours qui fonde une compétence, à savoir un champ d'intervention légitime pour les gestionnaires. C'est l'adéquation entre les aptitudes et le champ d'intervention qui est préalable au travail d'institution (que nous appellerons également « travail d'autorisation »).

Ayant constaté que le changement occupe une grande place dans ces discours, nous l'examinerons dans sa relation avec l'exercice de l'autorité, car comme argument normatif, ce qu'il est dans ces discours, il supporte un certain nombre de catégories fondamentales de l'argumentation et joue un rôle de légitimation et de naturalisation des arguments et de la réalité.

Les discours gestionnaires contemporains nous apparaissent donc comme des justifications de pratiques de rationalisation et de contrôle dans un contexte de rejet de la rationalisation et du contrôle. Ils nous apparaissent également comme une définition de compétence et de capital qui autorise certaines personnes à l'exercice de la gestion. Nous

Page manquante

CHAPITRE III

METHODOLOGIE

La théorie matérialiste doit commencer son analyse en posant la question suivante : *pourquoi* les hommes ont-ils pris conscience du monde au travers de ces catégories déterminées, et *quel est le monde* qui se révèle aux hommes à travers ces catégories? (Kosik, 1978, p. 16)

Afin d'analyser la relecture de l'exercice de l'autorité dans le discours gestionnaire contemporain, nous étudierons ce dernier tel qu'il s'incarne dans des écrits populaires sur le « leadership », largement diffusés, choix que nous justifierons dans les pages prochaines. Ce chapitre comporte trois sections. La première décrira en termes généraux l'univers duquel nous sélectionnons notre corpus, à savoir celui des discours des consultants et d'auteurs d'ouvrages populaires. La deuxième section présentera plus précisément le corpus que nous avons constitué aux fins de l'analyse. Le chapitre se terminera par une présentation de la procédure d'analyse et de codage.

3.1 LE MATERIAU. DES TEXTES POPULAIRES DE GESTION SUR LE « LEADERSHIP »

3.1.1 Les idées gestionnaires et leur dissémination

Nous proposons dans les lignes qui suivent une réflexion sur la dissémination des idées gestionnaires. Le propos n'est pas de faire l'étude détaillée de l'activité conseil ou de l'édition d'affaires. Nous voulons, plus simplement, établir que la dissémination des idées est d'abord et avant tout un processus matériel. Les idées qui « marchent » sont des idées qui sont soutenues et disséminées par des organisations et des institutions qui les diffusent, les rattachent à des pratiques, leur donne corps et légitimité (Douérin, 2002 ; Capron, 2002 ; Bourdieu, 2001).

Dans un domaine qui est en plein mouvement, la confusion actuelle profite à ceux qui disposent d'un pouvoir leur permettant de transformer et de stabiliser le sens des mots. Actuellement, ce sont les grands cabinets d'audit anglo-saxons («big four») qui véhiculent les nouvelles notions, développent des analogies parfois trompeuses (notamment avec le domaine comptable et financier) et qui constituent le fer de lance

d'une « communauté épistémique » : véritable réseau d'alliances entre grandes firmes, cabinets de conseils, experts et certaines ONG (d'origine américaine et britannique) partageant les mêmes représentations du monde fondées sur la culture anglo-saxonne et la religion protestante, les mêmes croyances normatives et la même logique de l'efficacité. Cette communauté, au travers de nombreux colloques et séminaires, publications, déclarations de principes, lignes directrices, programmes d'action occupe le terrain, multiplie initiatives et propositions, façonne les modes de pensée et est en train de dégager progressivement des normes dont la vocation est de s'imposer à l'ensemble de la planète. À travers la sémantique, on retrouve ainsi les éternels effets de la puissance et de la domination. (Capron, 2002, p. 17)

Ce détour nous servira, en même temps, à poser quelques « données topographiques » (Laperrière, 1982) de la situation que nous étudions, autrement dit, à replacer les discours que nous analyserons, à savoir les discours populaires sur le « leadership », dans une des dimensions de leur contexte, à savoir l'activité professionnelle et l'industrie dont ils émanent.

Il faut ici distinguer, dans l'ensemble des « discours gestionnaires » divers niveaux de discours. Argyris (2000) distingue entre les écrits savants, qui se basent sur ce qu'il appelle des théories riches et des observations rigoureuses de la vie organisationnelle et les écrits de conseillers et de praticiens diversifiés qui offrent des perspectives provenant de leur expérience. Quoique nous considérions cette distinction comme parfaitement fondée en principe, elle ne l'est que partiellement en pratique, parce que « sauf à perdre sa raison d'être, la recherche en gestion ne peut (...) se satisfaire d'une visée strictement explicative, encore moins descriptive » (Martinet, 1990, p. 21). En effet, les écrits savants, s'ils se distinguent souvent par leur forme, notamment par une plus grande prudence, par un recours plus systématique aux auteurs ayant traité des mêmes questions qu'eux, n'échappent toutefois pas, la plupart du temps, au fait que leur travail n'est pas d'abord orienté vers la connaissance, mais bien vers l'intervention ou l'utilité⁸⁰. Par conséquent, on ne peut toujours les qualifier de théories. Ils reprennent, de plus, bien souvent les thèmes et les préoccupations patronales du moment, lorsqu'ils ne participent pas à leur création. De plus,

⁸⁰ La psychologie sociale, qui se présente comme plus expérimentale, présente elle aussi souvent cette caractéristique. Voici la conclusion de la section « leadership » d'un manuel très récent. « *In sum, several decades of research employing a wide range of participants and many different measures of group performance indicate that leaders, and their specific style of performing this role, do indeed matter. Although there does not appear to be one single style of leadership that is always best, it is clear that some styles are preferred by most group members, and that, depending on the circumstances faced by a group, some leaders are more likely than others to facilitate performance. So what's the final message in this research? That choosing the right leader is a crucial task for all groups, because it can strongly shape the group's morale, motivation and performance.* » (Baron, Byrne et Branscombe, 2006, p. 553, nous soulignons)

l'exercice professoral et l'exercice conseil ne sont pas nécessairement distincts. Enfin, dans l'exercice même des travaux savants, la distinction n'est pas toujours faite dans le recours aux écrits. Ainsi, des ouvrages très manifestement prescriptifs, tels *The Machine that Changed the World*, *Reengineering the Corporation*, *Le management du troisième type*, etc., se trouvent cités dans des études universitaires, exactement comme s'il s'agissait de rapports de recherche scientifique. Ce qui nous occupera ici, c'est la littérature populaire sur la gestion et les organisations, détour qui invite à quelques considérations sur la dissémination des idées gestionnaires et sur leurs promoteurs. Nous aurons très largement recours au texte d'une communication de Donadone et Sznclwar (2003) qui analysent la croissance des firmes de consultants depuis le début des années 1980.

Parmi bien d'autres questions, Donadone et Sznclwar (2003) se sont intéressés au processus d'homogénéisation des idées. Ils y réfléchissent en reprenant l'idée d'« isomorphisme » suggérée par Powell et DiMaggio (1991), selon qui il y aurait trois forces qui expliqueraient l'isomorphisme : la coercition, la normativité et le mimétisme.

La première forme, l'isomorphisme coercitif, existe lorsque des organisations font pression pour que d'autres adoptent certaines idées ou certaines formes d'organisation. Un cas très connu est l'adoption des normes ISO que les plusieurs petites entreprises ont adoptées pour obtenir des contrats de sous-traitance.

L'isomorphisme normatif, dans lequel les normes définissent l'acceptabilité de certaines manières de faire ou de penser, se produit notamment par l'activité professionnelle des gestionnaires et leur formation. Donadone et Sznclwar (2003) définissent la professionnalisation comme

...the collective force of the members of an occupation to define the conditions and methods of their work, to control and reproduce the occupants of the function, to stabilize the knowledge base and the legitimization of their occupational autonomy. (Donadone et Sznclwar, 2003, p. 23)⁸¹

⁸¹ Traduction libre : ... la capacité collective des membres d'un groupe occupationnel à définir les conditions et les méthodes de travail, à contrôler et à reproduire les détenteurs d'une fonction, à stabiliser les connaissances requises et à légitimer l'autonomie professionnelle.

Cette force d'homogénéisation agit par la formation professionnelle, par les réseaux professionnels et toutes leurs activités (congrès, déjeuners, bulletins de liaison et d'information, etc.), par l'édition et les médias. On pourrait ajouter, comme le souligne Vilette (1992) que le

... recours à des « technologies sociales » standardisées s'accroît lorsque la circulation des agents entre des contextes de travail différenciés s'accélère. Ainsi, les « consultants », « auditeurs », « formateurs » qui doivent démontrer leur « efficacité » dans des temps très courts et dans des lieux qu'ils ne connaissent pas sont les plus friands d'instruments de gestion prêts à l'emploi et d'usage universel. Les cadres des services fonctionnels centraux de groupes vastes, diversifiés ou internationaux subissent la même fascination pour l'outil de gestion fétiche : ils sont supposés agir sur un ensemble vaste, disparate, inconnu. Il leur faut des instruments d'une légitimité et d'une efficacité aussi décontextualisées que possible. De même, les cadres des grosses entreprises des secteurs publics et privés soumis à une gestion des carrières qui impose une rotation rapide d'un lieu à l'autre et d'une spécialité professionnelle à l'autre montrent un attachement plus fort aux formes réifiées de techniques et d'expertise. Enfin, les professeurs d'écoles de gestion, voués à dispenser un savoir professionnel utilisable, quels que soient le secteur, la taille et l'histoire de l'entreprise de destination de leurs étudiants, sont portés à entretenir le processus de renforcement du recours aux techniques managériales. (Vilette, 1992, p. 53)

Enfin, l'isomorphisme mimétique ne trouve pas vraiment de définition dans le cadre qui est présenté par les auteurs, mais ils l'expliquent par le fait qu'en situation d'incertitude, les gestionnaires auront tendance à imiter ce qui est perçu comme une cause de succès dans d'autres entreprises (ce qui n'est pas réellement une explication, mais passons). Le fait que d'autres, et de préférence plusieurs, entreprises aient adopté ou mis en pratique une idée, confère une légitimité à l'idée elle-même et à ceux qui s'en inspirent.

C'est dans cette catégorie, nous semble-t-il, que l'on pourrait classer ce que plusieurs ont appelé les « modes gestionnaires » (Blunsdon, 2002 ; Abrahamson, 1996 ; Piotet, 1990). Suivant Piotet (1990), la « course à la nouveauté » donne lieu à deux grands types d'interprétations. La première serait une vision stricte en termes de mode et voudrait que les techniques gestionnaires soient soumises, comme tous les phénomènes de consommation de masse, à l'obsolescence rapide, ce qui expliquerait la succession de plus en plus accélérée des idées. La deuxième interprétation reconnaît l'effet de mode mais le minimise. Il peut en effet se produire que les nouvelles méthodes, après avoir été adoptées, s'institutionnalisent, ce qui fait que l'on en parle moins après coup. Les méthodes s'additionnent donc, et l'impression de caractère éphémère est due, en partie, aux médias

spécialisés et aux consultants qui ne jurent que par la nouveauté. Nous pensons, pour notre part, que la deuxième interprétation est beaucoup plus adéquate, mais nous retiendrons tout de même le mot « mode » parce qu'il est usité et commode. Précisons tout de même que ce terme est critiqué, pour de bonnes raisons, notamment par Lécuyer et Bouilloud (1994) qui soulignent qu'il laisse entendre une frivolité de la part des gestionnaires. Or, pensent-ils, les enjeux de la gestion ne sont pas frivoles, pas davantage que les gestionnaires qui cherchent des réponses à des questions sérieuses et compliquées que posent leur pratique. La même position est tenue par Guillén (1994).

...far from being a fad, the adoption of a model or paradigm raised critical issues of (and had direct consequences for) control, efficiency, profits, growth, wages, quality of working life and power relationships in the firm and society. Most of the time, professional groups were providing interpretations for and solutions to real problems. (Guillén, 1994, p. 287)⁸²

L'isomorphisme est une thèse qui fonctionne au plan très général des idées globales. Il nous semble utile d'ouvrir une parenthèse pour dire qu'au plan plus spécifique de la pratique gestionnaire, ces idées sont réappropriées selon le contexte. Hales (2000), montre, s'agissant de l'« empowerment », qu'il y a des différences non seulement entre les discours et les techniques réellement mises en œuvre, comme nous l'avons vu précédemment, mais également entre les strates de gestion (encadrement de premier niveau et cadres supérieurs). Il dira que la gestion est elle-même un procès de travail qui a été soumis à la rationalisation et aux restructurations des années 1980-1990. La première vague, à la fin des années 1980 et au début des années 1990, a touché les ventes et le marketing. Quelque temps après, ce sont les gestionnaires plus directement affectés au contrôle du travail qui ont été touchés. C'est à cette vague de réduction des effectifs et des niveaux hiérarchiques que l'on doit associer la montée de la rhétorique de l'« empowerment ». Ainsi, ce discours est une attaque au rôle de l'encadrement de première ligne. Pourquoi donc ce dernier adopte-t-il néanmoins cette rhétorique? D'abord parce qu'étant donné l'enthousiasme des cadres supérieurs, il est impensable de ne pas l'adopter au strict plan de la carrière et au plan organisationnel. Il y a donc là un élément de contrainte. Mais l'adopter, c'est aussi la réinterpréter. Ainsi, les cadres de première ligne ont soit implanté des transferts de

⁸² Traduction libre : Loin d'être un engouement, l'adoption d'un modèle ou d'un paradigme pose des questions critiques (et a des conséquences) sur le contrôle, l'efficacité, les profits, la croissance, les salaires, la qualité de vie au travail et les relations de pouvoir dans l'entreprise et dans la société. La plupart du temps, les groupes professionnels ont apporté des interprétations à de vrais problèmes et leur ont suggéré des solutions.

responsabilités techniques restreintes circonscrites à des groupes sélectionnés de travailleurs qu'il a fallu former (ainsi l'« empowerment » n'est pas une menace à leur rôle) ou encore ils s'en sont servi pour justifier leur propre rôle, en mettant l'emphase sur leur importance dans le processus de transition vers l'« empowerment » (« coach », conseiller, informateur, etc.). Bref, si à un niveau très général on peut parler d'isomorphisme, au plan pratique, tant parce qu'il y a diversité selon les milieux que parce que les idées à la mode sont réinterprétées, il faut se garder de réfléchir comme si un modèle universel était en train de se mettre en place.

Quoiqu'il ne soit pas facile d'en décrire la réalité car la déontologie tient les firmes à la discrétion et les clients eux-mêmes sont peu diserts sur les mandats qu'ils confient à leurs conseillers (Zuber, 1999 ; Canback, 1998), on sait que l'industrie des discours sur la gestion, à savoir les firmes de consultants, l'édition et les médias spécialisés, est une des plus importantes au monde et se développe très rapidement depuis le début des années 1980, bien que son origine remonte au début du XX^e siècle et qu'il y ait une période d'expansion après la deuxième guerre mondiale (Canback, 1998). Mais il n'y a aucune commune mesure entre cette existence préalable et les récents développements.

Les firmes conseil en gestion occupent une place centrale dans ces développements. Non seulement se sont-elles multipliées, ont-elles augmenté en taille et en revenus (elles font partie des secteurs les plus prospères de l'économie contemporaine), mais, de plus, leur champ d'intervention ne cesse de s'étendre à mesure que de nouvelles notions font leur apparition, sans compter que, comme le soulignent Donadone et Sznclwar (2003), leurs membres font des apparitions continuelles dans les médias et les diverses revues de gestion et d'économie.

On estime, qu'au début des années 1980, selon des données rapportées par Canback (1998), les firmes conseil employaient 18 000 personnes sur l'ensemble de la planète et que 30 à 40% d'entre elles oeuvraient dans les grandes firmes. Les revenus annuels de cette époque sont estimés à \$2 milliards à l'échelle mondiale, dont \$1,2 aux États-unis seulement (d'où l'on voit l'importance de ce pays dans le phénomène, donnée qui n'a pas changé depuis les origines). L'expansion est particulièrement forte dans les années 1990. Du début des années 1980 au milieu des années 1990, toujours selon Canback (1998), les revenus internationaux auraient progressé pour atteindre \$35 milliards et le

nombre de consultants atteindrait 140 000 (dont 70 000 aux États-Unis). Les firmes de consultants emploient le quart des diplômés des écoles de gestion les plus prisées. Ces données, plus ou moins les variations annuelles, concordent avec celles de Donadone et Sznclwar (2003) qui rapportent des estimations selon lesquelles, en 1990, le conseil en gestion représentait un marché de \$20 milliards, somme s'élevant à \$40 milliards en 1995 et qui aurait grimpé à \$100 milliards en 2000 (Donadone et Sznclwar, 2003). Elles concordent également avec celles de Zuber (1999) qui rapporte qu'en date de 1996, il y avait environ 100 000 conseillers en gestion à travers le monde.

L'activité conseil est fortement structurée par ce qui se passe dans les plus grandes firmes, qui se sont constituées par concentration. Parmi les dix plus grandes firmes en l'an 2000, certaines employaient plus de 50 000 personnes et avaient des revenus de plus de \$5 milliards (Donadone et Sznclwar, 2003). À titre de comparaison, Andersen qui était la plus grande firme au monde en 1989, employait 21 600 personnes et facturait \$1,5 milliard. Pour occuper le terrain du conseil⁸³, les grandes firmes comptables ont adopté deux stratégies différentes. Andersen consulting a été créée par la division des activités de Arthur Anderson Co. entre le conseil en gestion et la comptabilité. KPMG, au contraire, a diversifié ses activités par des fusions. Andersen a fortement écopé du scandale Enron. D'après ce que nous avons compris, la firme n'existe plus, mais une partie de ses activités s'est retrouvée dans la firme Accenture et une partie des membres d'Andersen ont été intégrés à d'autres grands cabinets. À la fin des années 1980, au moment de la création d'Andersen consulting, étaient également créées KPMG ainsi que Deloitte Touche de même que Ernst et Young. Ces quatre entreprises, avec Price Waterhouse et Coopers et Lybrand, formaient à ce moment les « Big Six ». Les fusions, les divisions, les sorties d'affaires ont fait en sorte que le nombre d'entreprises au palmarès des plus grandes a fluctué. Aujourd'hui, on parle des « Big Four »⁸⁴, à savoir : KPMG, Deloitte, Ernst et Young et Price Waterhouse Coopers (Meilhaud, 2005). À titre d'exemple de l'importance de ces firmes, Price Waterhouse Coopers a un chiffre d'affaires de \$25 milliards et emploie environ 150 000 personnes (Meilhaud, 2005), alors que KPMG annonçait en janvier 2005 que pour l'année 2003-2004 (fin d'exercice le 30

⁸³ En 1997, pour la première fois, la part du conseil dans les revenus des firmes dépassera celle de la comptabilité (Donadone et Sznclwar, 2003, d'après une étude des 100 plus grandes firmes comptables aux États-Unis, étude rapportée par *The Economist*, 20 septembre 1997).

⁸⁴ Maugeri (2001), parle plutôt des *Big Three* : McKinsey, Andersen Consulting, BCG. Ce que nous en comprenons, c'est qu'il exclut les activités comptables.

septembre), son chiffre d'affaires avait atteint \$13,4 milliards et qu'elle employait 94 000 personnes à travers le monde.⁸⁵

À côté de ces grandes firmes prolifèrent les plus petites, de taille et de notoriété variables. Dans le domaine du conseil, la firme McKinsey (3900 employés actifs dans 32 pays), port d'attache d'un des plus populaires conseiller-conférencier de tous les temps, à savoir Tom Peters, est bien connue. Certaines de ces firmes sont nées suite à un ouvrage. Par exemple, alors que Hammer et Champy publiaient leurs idées sur la restructuration des entreprises⁸⁶, Champy fondait CSC Consulting. On a discuté de ce phénomène en parlant de « *one man, one idea, a new consulting firm* » (Donadone et Sznclwar, 2003). Un autre exemple est Stephen R. Covey qui a publié, en 1989, *The Seven Habits of Highly Effective People, Restoring the Character Ethic, Powerful Lessons in Personal Change*. Cette publication a donné naissance à une firme conseil, le *Covey Leadership Center*, qui employait 750 personnes en 1999 (Salamon, 2005), sans compter que l'auteur a publié d'autres ouvrages mettant en application les « principes » qu'il dégage dans le précédent, dont un, destiné expressément à l'amélioration du « leadership », que nous avons analysé. Un autre exemple, tout récent, existe au Québec. L'ex-patron d'Addeco Canada a écrit un ouvrage sur le « leadership » (qui fait également partie de notre corpus) et a, par la suite, ouvert une maison conseil pour les dirigeants et gestionnaires d'entreprises.

Bien que les discours gestionnaires et que les modes gestionnaires existent depuis les origines des grandes entreprises à la fin du XIX^e siècle (Benjamin, 2003), les années 1980 marquent la prolifération des ouvrages populaires sur la gestion et les organisations, « l'unité élémentaire de production » de l'industrie du conseil, un phénomène d'abord et avant tout états-unien qui tend à se répandre (Micklethwait et Wooldrige 1996, d'après Jackson 2002; Huczynski, 1993; Hickman, 1998; Wood, 1989). Au cours des années 1980, la vente de ces ouvrages atteindra ou dépassera la vente des ouvrages sur les régimes alimentaires, la sexualité, la télévision et les biographies de vedettes (Freeman, 1985; Huczynski 1993). De plus, au cours de cette même période, ces ouvrages ont un succès beaucoup plus grand que leurs prédécesseurs même les plus populaires (Freeman, 1985).

⁸⁵ Source de cette information : www.kpmg.fr/fr/press/documents/cpca2004.pdf

⁸⁶ ... d'abord sous la forme d'un article puis d'un des ouvrages de gestion ayant eu le plus grand succès de l'histoire, *Re-engineering the Corporation*, vendu à 17 millions d'exemplaires à travers le monde selon Donadone et Sznclwar (2003).

Aux États-unis, on publie 2000 ouvrages par année, ouvrages générant, avant leur mise en valeur par des séminaires⁸⁷, des formations et des conférences, la coquette somme de \$750 millions (Micklethwait et Wooldrige 1996, d'après Jackson 2002, p. 13). Les librairies en offrent une grande variété et plusieurs de ces livres trouvent un très grand nombre de preneurs, chez les gestionnaires mais aussi dans le grand public, certains atteignant des ventes dans les six chiffres, dépassant parfois le million (Pierce et Newstrom, 2002; Huczynski, 1993). Mais le lectorat effectif de ces ouvrages est incertain. D'abord, on ne sait pas vraiment combien de personnes les lisent vraiment, malgré les données sur les ventes, même s'il est certain que les idées qu'ils contiennent trouvent leur chemin (Cummings, 2002). Pierce et Newstrom (2002) rapportent cependant que des indices (ils donnent en exemple une enquête du *Center for Creative Leadership*) portent plutôt à penser que les gestionnaires connaissent ces ouvrages et qu'ils sont très lus, même si plusieurs gestionnaires ne les lisent pas.

Par ailleurs, au début des années 1980, les changements dans les marchés financiers et la crise économique font en sorte que la presse économique, et plus largement, les propos économiques dans la presse en général, sont orientés vers une couverture mettant l'accent sur la « santé financière » des personnes et des entreprises (Donadone et Sznalwar, 2003). On met l'accent sur les entreprises à succès, perçues comme des moteurs économiques et comme des véhicules d'investissement. Ce phénomène explique en partie l'émergence de ce que l'on en viendra à appeler les « gourous » de la gestion, « gourous » dont la présence et les publications alimenteront en retour la croissance de l'industrie conseil.

With the increase in dissemination of economic news, various individuals appeared who sought to guide the managers/readers about changes in the economy and its influences on companies - the so-called "gurus". These acted in specific areas of the companies, and disseminated a number of management ideas, presenting them as the best form for resolving the crisis that the companies were facing. (Donadone et Sznalwar, 2003, p. 18)⁸⁸

⁸⁷ Séminaires qui, lorsque animés par les « stars », peuvent rapporter jusqu'à \$60 000... pour une journée. (Micklethwait et Wooldrige 1996, d'après Jackson 2002, p. 13). Le journal *Les affaires* (25 septembre 2004) rapporte qu'Astral Media a payé cette somme pour recevoir Tom Peters en conférence.

⁸⁸ Traduction libre : Avec la diffusion croissante de nouvelles économiques, sont apparus ceux que l'on a appelés les « gourous », qui tentaient de guider les gestionnaires (et les lecteurs plus généralement) dans les changements de contexte et leur influence sur les entreprises. Les « gourous », oeuvrant dans des domaines spécialisés de l'entreprise, sont disséminé un certain nombre d'idées, les présentant comme des solutions aux crises auxquelles les entreprises étaient confrontées.

Les médias économiques et d'affaires bénéficient des ouvrages de gestion à succès en même temps qu'ils en font la promotion, mais des articles plus critiques commencent à paraître dès les années 1980, phénomène qui s'accroît dans les années 1990 (Donadone et Sznajder, 2003). On voit également la publication d'ouvrages plus franchement sceptiques comme *The Witch Doctors*, en 1996 et même une bande dessinée à succès, *Dilbert*, qui caricature le monde de la grande entreprise et, au passage, l'industrie conseil et les idées gestionnaires populaires.

À l'intérieur même du discours gestionnaire, donc, les ouvrages à succès provoquent plusieurs critiques, dont certaines sont très virulentes comme le rapportent Pierce et Newstrom (2002, 2005). Hamermesh (1997) déplore la légèreté avec laquelle les idées successives sont adoptées et Carson (2000) ajoute que leur durée de vie diminue sans cesse. Kilman (s.d.) souhaite que les gestionnaires cessent d'entretenir le mythe de la simplicité, Kennedy (1997) pense que certaines des idées les plus populaires sont également celles qui sont les moins satisfaisantes, Gordon (1997) estime que la plupart de ces idées ne sont qu'une répétition sans fin des mêmes observations constamment remises à neuf et Shapiro (2000) juge que ces ouvrages ne dépasseraient pas les étagères des romans à l'eau de rose. Ellis (2001) conclut que les pires ouvrages populaires sont promus comme des recettes magiques aux problèmes organisationnels mais qu'ils sont le plus souvent éphémères. Caudron (2002) renchérit en affirmant que ces idées sont adoptées avec enthousiasme puis rapidement abandonnées parce qu'elles sont promues par des gens qui ne comprennent pas toujours les concepts qu'elles véhiculent, mais qu'ils en connaissent néanmoins tous les *buzzwords*. Cummings (2002) dira cependant que s'il est vrai que ces ouvrages n'apportent absolument aucune connaissance ou expérience généralisable, il demeure qu'ils relatent des expériences qui sont vues pour certaines personnes ou certaines organisations comme des succès. Leur danger, estime-t-il, lorsqu'ils sont bien faits, c'est justement de faire croire qu'une pratique vécue comme un succès dans un contexte peut devenir universelle.

Quoi qu'il en soit de ces positions, l'industrie des idées gestionnaires a toujours le vent dans les voiles et est promise à de belles années. Certains ont avancé que ces ouvrages intéressent les gens non seulement parce que l'air du temps favorise les entreprises et les affaires, mais également parce qu'étant donné le climat de morosité qui s'est installé suite aux restructurations des entreprises et à la concurrence étrangère accrue,

les gens ont soif d'histoires de succès (Pierce et Newstrom, 2002). Ces ouvrages intéressent plus spécifiquement les gestionnaires, parce qu'ils leur offrent des recettes simples pour faire face à des situations difficiles (Pierce et Newstrom, 2002; Huczynski, 1993) et pour rehausser leur image (Huczynski, 1993; Cummings, 2002; Wood, 1989).

I think the contributions of these books, in general, have been to provide an apology, a rationale, or a positioning, if you like, of American management as something that is not just on the defensive with regard to other world competitors. Instead, they have highlighted American management as having many good things to offer : a sense of spirit, a sense of identification, a sense of clear caricature. This has served to fill a very important need. In American management thought there has emerged a lack of self-confidence and a lack of belief that what we are doing is proactive, effective and correct. From this perspective these books have served a useful role in trying to present an upbeat, optimistic characterization. (Cummings, 2002, p. 28)⁸⁹

D'autres avancent que contrairement à ce qui vient d'être suggéré, ce phénomène n'est pas créé par la demande, mais bien par l'offre. Comme les conseillers en gestion ont besoin de visibilité, ils rédigent leurs conseils dans une forme dont ils espèrent qu'elle les propulsera parmi les meilleurs vendeurs (Pierce et Newstrom, 2002, d'après Carroll, 1986). Les discours gestionnaires, lorsque véhiculés par des conseillers, des formateurs, des conférenciers, sont des objets de commerce. Il s'agit ici de vendre des idées qui sont des conseils aux patrons, de vendre des « solutions » (Blunsdon, 2002), et donc d'identifier des « problèmes ». Abrahamson (1998) dira que ces discours sont des « *cultural commodities deliberately produced by fashion setters in order to be marketed to fashion followers*⁹⁰. » (Abrahamson, 1998, p. 263, cité dans Pierce et Newstrom, 2005, p. 1). Le phénomène de la prolifération et de l'obsolescence accélérée des idées et des techniques gestionnaires serait donc en partie le résultat de la prolifération des cabinets conseil et de formation.

Plus généralement, dans une analyse très raffinée de la dissémination des idées gestionnaires, Huczynski (1993) affirme que pour être populaires, les idées gestionnaires

⁸⁹ Traduction libre : Je pense que la fonction générale de ces ouvrages est de faire l'apologie de la gestion états-unienne, de la justifier, de la « positionner », si l'on veut, comme une activité qui n'est pas exclusivement sur la défensive face aux concurrents. Ces ouvrages ont mis en lumière que la gestion états-unienne a beaucoup à offrir : un esprit, une identité, un portrait clair. Cela répondant à un besoin pressant : la gestion états-unienne manquait de confiance et de foi en son action. De ce point de vue, ces ouvrages ont joué un rôle important pour préserver une image optimiste et dynamique de la gestion.

⁹⁰ Traduction libre : Ces discours sont des « marchandises culturelles produites par des promoteurs de modes, à l'intention de ceux qui suivent les modes »

doivent remplir simultanément cinq critères⁹¹ : elles doivent traiter des questions du moment, elles doivent être promues, autrement dit, elles ne se propagent pas d'elles-mêmes mais bien par des agents (écoles de commerce et de gestion, firmes-conseil et de formation, maisons d'édition), elles doivent traiter des problèmes organisationnels de manière à répondre aux besoins individuels des gestionnaires à qui elles s'adressent, elles doivent posséder les caractéristiques qui permettent à ses utilisateurs éventuels de les percevoir comme pertinentes pour répondre à leurs besoins et elles doivent être présentables de manière engageante, par exemple, par la vidéo.

La prolifération des discours gestionnaires depuis les années 1980, de même que leur extension à des domaines de plus en plus étendus de l'activité gestionnaire et le style de certains conseillers a valu à tout un mouvement l'étiquette de « gourous » de la gestion (« *guru theory* ») (Huczynski, 1993). Cette étiquette, qui n'est pas nécessairement péjorative, contrairement à ce que l'on serait spontanément porté à croire, semble appropriée étant donnée que l'autorité des idées vient souvent de l'autorité accordée à la personne qui les porte (Huczynski, 1993), plutôt que de la validité démontrée de leur contenu. Cette autorité est de trois sources : il y a des gourous académiques (*academic gurus*) qui, bien qu'ils occupent une position dans un établissement voué à l'enseignement, ont réussi à faire connaître leurs idées à l'extérieur, des gourous conseillers en gestion (*consultant gurus*) qui tirent leur autorité de leur pratique auprès des entreprises et des patrons héroïques (*hero-managers*) qui tirent leur autorité de leur succès dans la pratique de la gestion, ou, plus exactement, de leur capacité à faire valoir que leur pratique est un succès.

Quatre grands types d'approches sont présents dans ce courant. La catégorie la plus nombreuse et qui se vend le mieux est celle des « *how-to* », c'est-à-dire les ouvrages qui ont pour visée d'améliorer l'exercice de la gestion : comment communiquer, comment être un bon « leader », comment faire augmenter les ventes, etc. La deuxième catégorie est celle des « *what-we-can-learn-from* », c'est-à-dire les ouvrages qui cherchent, dans les cas de succès, les clefs de cette réussite, pour ensuite les généraliser à la pratique gestionnaire dans son ensemble. Le message implicite est que le lecteur n'a qu'à imiter les pratiques pour atteindre le succès. Toutefois, « *there inevitably lurks a sub-text that actually implies that you*

⁹¹ C'est ce qui explique que malgré la prolifération des supports, il y ait, finalement, assez peu de diversité dans les contenus (Huczynski, 1993). Les classifications varient quelque peu, mais il y aurait, fondamentalement, dans toute l'histoire de la gestion, six familles d'idées populaires de gestion : la bureaucratie, l'organisation scientifique du travail, la théorie administrative, les relations humaines, les néo-relations humaines et le courant des gourous.

*must also be a genius (like the writer) to make it all work*⁹² » (Huczynski, 1993, p. 39). La troisième catégorie d'ouvrages populaires porte sur la finance, les marchés d'échange, etc. Enfin, un quatrième type d'ouvrages consiste en des « *survival guides seeking to help readers cope with difficult times* » (Huczynski, 1993, p. 40).

Ce « genre littéraire », si l'on nous permet cet usage de l'expression, a été qualifié par Gee, Hull et Lankshear (1996) de « *fast capitalist texts* », expression que l'on pourrait traduire par « littérature capitaliste minute ». Les auteurs y décèlent un genre hybride fait de bribes d'histoire, de descriptions, de prophéties, de mises en garde, des prescriptions, de proscriptions, de paraboles, d'histoires de succès et d'échecs, accompagnées de fortes doses d'utopie. On y annonce un monde nouveau, et surtout de nouveaux milieux de travail.

Ce matériau ne peut absolument pas être interprété comme un révélateur de ce qui se passe concrètement dans les milieux de travail et dans l'exercice de l'autorité, même s'il se présente comme un discours descriptif et prononce d'abondance des « vérités » sur les entreprises, le travail, la direction, etc. C'est, toutefois, un accès privilégié à la manière dont les patrons se représentent l'autorité idéale.

Ces modes ne touchent-elles pas essentiellement les grandes entreprises et, dans l'affirmative, n'est-il pas vain de s'y intéresser dans la mesure où notre économie en est essentiellement une de petites et moyennes entreprises? Nous ne le croyons pas. D'abord, parce que ce langage, s'il est effectivement techniquement mis en application bien davantage dans les grandes entreprises que dans les PME, se répand chez l'ensemble des gestionnaires. En entrevue, les gestionnaires des PME adoptent les catégories populaires pour parler de la gestion et du personnel (Lagacé et Robin-Brisebois, 2005). D'ailleurs, « [l]e conseil auprès des petites entreprises est en plein essor. » (Zuber, 1999). Ensuite, le rôle moteur que l'on attribue aux PME est en partie une vue de l'esprit, parce que plusieurs PME sont à peu près exclusivement des sous-traitantes pour les grandes et parce que plusieurs « entreprises » sont en fait constituées par des travailleurs indépendants qui ont acquis une incorporation. Enfin, parce que proportion de PME (estimées entre 95 et 98% dans l'ensemble de l'économie canadienne en 2003 selon la taille à partir de laquelle on estime

⁹² Traduction libre : « Ces discours comporte néanmoins inévitablement un sous-texte qui implique qu'en fait, il faut presque être un génie, comme l'auteur, pour que cela fonctionne »

qu'une entreprise est « petite »⁹³), ne veut pas dire proportion des emplois (beaucoup plus faibles), ni proportion du PIB. En d'autres termes, malgré l'engouement pour le *small is beautiful*, l'importance de la grande entreprise ne se dément pas.

De plus, ces idées sont largement répandues dans l'ensemble de la société et non seulement dans les entreprises. Cette large diffusion favorise l'adoption d'un point de vue particulier sur l'activité économique, point de vue dont il devient difficile de distinguer la spécificité, car à force d'être répété partout, il acquiert de l'autorité et se confond avec la vérité.

La compréhension du processus de redistribution de l'espace des entreprises est rendue difficile par la force d'évidence des discours tenus par tous les acteurs qui y trouvent un intérêt matériel ou symbolique. En une dizaine d'années à peine, le domaine de l'économie, et en particulier celui de la vie des entreprises, a envahi les pages des journaux, les émissions et les actualités de radio et de télévision, les collections des maisons d'édition et les programmes des lycées et des universités. (...) Après avoir étendu la publicité des produits à celle des marques, les fonctions de la communication marchande se sont exportées vers la promotion de l'entreprise privée en général. (Floris, 1996, p. 77-78)

3.1.2 Le cas du « leadership »

Le « leadership », malgré qu'il soit un des thèmes fondamentaux de la gestion a attiré peu de « gourous » (Kennedy, 2002). Quelques auteurs sont plus connus (Bennis, Burns, Kotter), mais peu ont une reconnaissance à l'égal de celle des Peters ou des Drucker. Cela n'a pas empêché les ouvrages sur la question de se multiplier, ni les firmes conseil d'en faire la promotion. Parmi les thèmes à succès de l'heure, on retrouve sans conteste le « leadership » qui a pris du galon non seulement dans les discours économiques et gestionnaires, mais aussi dans la sphère politique où son absence serait à l'origine de problèmes aussi variés que la désaffection envers le politique et le soi-disant blocage systématique des projets de développement, en passant par les difficultés du Parti Libéral du Canada et celle de l'Action démocratique du Québec.⁹⁴

⁹³ Statistique Canada, *Registre des entreprises*, 2003.

⁹⁴ Le lecteur aura peut-être aussi observé, de manière plus anecdotique, que lors de la campagne électorale de 2005, l'UCIM (Union des citoyens de l'île de Montréal), le slogan de la campagne était non seulement le célèbre « Go Montréal », mais également, le plus discret « Du leadership et de l'action ». Incidemment, l'UCIM est promue sous le nom d'« Équipe Tremblay », suivant ainsi le mouvement amorcé il y a quelques années par l'« Équipe Bourque », ce qui est déjà un indice de la prégnance de la notion de « leadership » dans la sphère politique, comme

Le mot « leader » apparaît dans la langue anglaise vers le début du XIV^e siècle, mais le mot « leadership » n'y apparaît que dans la première moitié du XIX^e siècle, dans des écrits sur le contrôle du parlement britannique (Bass, 1990⁹⁵). Ce n'est que très récemment qu'il est introduit dans les autres langues modernes (Bass, 1990). En français, on parlerait plutôt de « direction », de « gestion », de « style de direction », de « style de gestion » (Desreumaux, 1999), etc. Or, le terme « leadership » se répand. Cela pourrait indiquer un simple emprunt à l'anglais, qui ne serait pas le premier, dont l'analyse relèverait de la sociolinguistique. Nous pensons toutefois que le phénomène a une signification sociologique, à laquelle nous souhaitons réfléchir en analysant le contenu rattaché à cette notion et en essayant de comprendre son rôle dans la pensée gestionnaire et les conditions qui l'ont fait apparaître.

En gestion et en psychologie industrielle, de même qu'en psychologie sociale, le « leadership » est largement utilisé comme concept descriptif et explicatif du réel. Les approches les plus répandues sont : 1) l'approche basée sur les traits de caractères, qui tente de déterminer quels sont les caractéristiques de la personnalité qui distinguent les « leaders » des autres personnes, 2) les approches comportementales, qui tentent de déterminer les comportements du « leadership » efficace, 3) les théories dites « situationnelles » qui affirment qu'il faut tenir compte de plusieurs variables pour déterminer comment les leaders devraient agir en regard de la situation et 4) le modèle « transformationnel », plus récent et extrêmement populaire à l'heure actuelle, selon lequel le « leadership » est un phénomène qui transforme la réalité. Cette catégorisation est celle de Bergeron (1997), mais elle se retrouve, parfois avec quelques variantes, chez un grand nombre d'auteurs. Plusieurs expriment une insatisfaction devant les résultats contradictoires ou peu concluants de ces études (Toulouse, 1986; Bordeleau et Morin, 1986), ce qui ne les empêche pas de proliférer, la validité des idées et leur popularité ou leur diffusion n'allant évidemment pas toujours de concert.

Pour étudier le rôle patronal qu'implique l'exercice de l'autorité dans les milieux de travail contemporains, nous avons choisi d'étudier les discours gestionnaires populaires qui portent sur le « leadership » et ce, pour trois raisons. D'abord, parce que cette préoccupation

l'est le fait que, lors des campagnes électorales, les candidats des différents partis ont à peu près tous disparu derrière les campagnes nationales de leurs « leaders » les chefs de partis.

⁹⁵ Le « Dictionnaire de sociologie » Robert-Seuil, place l'origine de *to lead* et *leader* en 1822. Si on en croit Bass, c'est une erreur. Nous n'avons pas de moyen de trancher.

pour le « leadership » est centrale dans une grande partie des familles d'idées populaires en gestion (Huczynski, 1993) et ce, depuis longtemps. Elle constitue de la sorte un thème atemporel du discours gestionnaire. Ensuite nous avons choisi ce thème parce qu'il fait l'objet d'un intérêt renouvelé depuis les années 1980 (Bass, 1990; Trentini, 2003; Wood, 1989). Des analystes de la gestion moderniste ont observé que le soi-disant nouveau modèle qui se développe accorde beaucoup d'importance à la présence d'un « leader » charismatique (Micklethwait et Wooldrige 1996, d'après Jackson 2002; Gee, Hull et Lankshear, 1996). Tous les discours patronaux, comme nous l'avons dit plus avant, comportent une conception de la relation de contrôle. Nous avons choisi le « leadership » car c'est une notion populaire dans le discours contemporain et non parce que nous y voyons l'équivalent d'une théorie gestionnaire de l'autorité. En d'autres termes, ce qui nous intéressera dans les discours sur le « leadership », ce ne sera pas seulement ce qu'ils disent explicitement de l'autorité, mais bien davantage ce qu'ils en disent implicitement, comme n'importe quel autre discours de gestion. Celui sur le « leadership » comporte l'avantage de livrer aussi, directement, des propos sur la manière dont les gestionnaires appréhendent directement la question, lorsqu'ils en parlent. Enfin, nous avons choisi les écrits populaires, de préférence aux écrits savants, parce que nous estimons qu'ils ont une plus grande diffusion, tant auprès des gestionnaires qu'auprès du public en général.

3.1.2.1 Le caractère atemporel du discours sur le « leadership »

Nous n'avons pas choisi cette catégorie gestionnaire en raison de sa nouveauté, mais bien, au contraire, parce que, dans le champ de la gestion, c'est une catégorie atemporelle. Depuis les origines, il existe des discours gestionnaires qui se disent préoccupés par ce que l'on appelle aujourd'hui le « facteur humain ». Certes, comme dans n'importe quel autre domaine de l'existence, le vocabulaire et les tournures discursives changent. On invente ou on recycle de nouveaux « mots de javel »⁹⁶ et de nouvelles expressions que l'on prononce à tout venant. Mais cela ne veut pas dire que les catégories fondamentales de l'entendement changent, ni que les questions centrales sont résolues et abandonnées. Par ailleurs, les « anciennes » techniques gestionnaires, contrairement à une certaine vision évolutionniste, ne s'effacent pas à mesure que les « nouvelles » techniques

⁹⁶ On doit la popularisation de cette délectable expression (qu'il en soit remercié pour l'éternité) à Antoine Robitaille, journaliste au Devoir, qui l'a utilisée lors d'une intervention à l'émission *Indicatif présent* sur les ondes de CBF en décembre 2005, en s'inspirant d'un article des années 1990, paru dans la revue *Actuel*.

font leur apparition (Gagnon, 1996). Elles se superposent, elles prennent plus ou moins d'importance symbolique.

Les études en psychologie sur le « leadership » s'ouvrent en 1904 par la parution de l'article de Terman⁹⁷ (Bass, 1990). Le courant dit des « relations humaines » fera du « leadership » un équivalent de direction efficace.

Accordingly, human relations theorists claimed that effective management was synonymous with leadership; only by influencing social dynamics and gaining the consent of the workforce could managers ensure a healthy and productive organization. (Barley et Kunda, 1992, p. 375)⁹⁸

Dans les années 1930, les études de Lewin sur la dynamique des groupes restreints, qui concluaient que dans les petits groupes le « leadership » démocratique était supérieur au « leadership » autoritaire, ont inspiré une longue et prolifique tradition d'études sur ce thème. Ont immédiatement suivi les études de Lippitt et White (1940), deux collaborateurs de Lewin qui ont distingué une troisième approche, celle du laisser-faire et qui ont conduit des études visant à décrire les effets de ces trois types. Des articles synthèses sont déjà publiés au milieu du XX^e siècle, celui de Stodgill en 1948 par exemple (Louche, 2004). Bref, sans refaire l'histoire de ces études, on voit que la préoccupation est loin d'être nouvelle. Déjà, en 1967, dans une synthèse de la psychologie industrielle, Standingford écrivait sur cette question une observation qui pourrait figurer mot pour mot dans les textes d'aujourd'hui :

It seems to be generally agreed that authoritarian (...) and paternalistic leadership are not as successful as leadership which allows genuine consultation with participation by employees. The latter generates a sense of personal responsibility and identification with the whole organization. (Standingford, 1967, p. 525)⁹⁹

Mais, pourrait-on objecter à raison, les contenus associés au « leadership » ne sont peut-être pas comparables. On peut bien, en effet, utiliser un même mot, cela ne veut pas

⁹⁷ Terman, L.M. (1904), « A Preliminary Study of the Psychology and Pedagogy of Leadership », *Pedagogy Seminary*, 11, p. 413-451.

⁹⁸ Traduction libre : De manière conséquente, les théoriciens des relations humaines ont affirmé qu'une gestion efficace était synonyme de *leadership* ; ce serait seulement en influençant la dynamique sociale et en obtenant le consentement de la main-d'œuvre que les gestionnaires pourraient assurer qu'une organisation soit saine et productive.

⁹⁹ Traduction libre : Il semble généralement admis qu'une direction autoritaire et paternaliste n'ait pas autant de succès qu'une direction qui permet la consultation et la participation des employés, générant un sens de la responsabilité personnelle et une identification à toute l'organisation.

dire que le sens est le même. Inversement, on peut rénover un vocabulaire sans que les problèmes fondamentaux et les réponses varient significativement. Sans se lancer dans une comparaison systématique, nous aborderons cette question dans un chapitre ultérieur où nous verrons que, s'il y a bien entendu des distinctions, la plupart des catégories fondamentales et des préoccupations sont largement semblables, pour une notion pourtant constamment valorisée par la « nouveauté » des caractéristiques et des attitudes qu'elle met de l'avant.

L'intérêt continu pour la question du « leadership » s'expliquerait de deux manières fondamentales (Huczynski, 1993). Premièrement, ces discours serviraient à rehausser l'estime de soi des gestionnaires. Le « mythe du leadership » (Blackler et Shimmin, 1984, dans Huczynski, 1993) entoure la gestion d'une aura mystérieuse et romantique et confère aux personnes en position d'autorité une grande importance dans le succès des entreprises. De plus, même si les recherches empiriques ne trouvent dans leur ensemble aucun trait qui distinguerait nettement les « leaders » des autres, à peu près tous les traits de caractère désirables ont été, à un moment ou à un autre associé aux « leaders », ce qui permet aux gestionnaires de cultiver l'idée que leur succès est dû à leurs qualités supérieures. Deuxièmement, le « leadership » expliquerait ce qui est inexplicable.

Leadership has been treated as one of the ways in which people come to understand the causes of important organizational events and outcomes. Leadership appears to have been sanctified and been given a key role in our phenomenal constructs of organized activities and their outcomes. As an explanatory concept, leadership possessed a heroic, larger-than-life value. Lacking the necessary information with which to explain the causes of a decline or an important improvement in a company's fortunes, change comes to be attributed to defective or inspired leadership. (Huczynski, 1993, p. 88)¹⁰⁰

3.1.2.2 Un regain d'attention porté à la question du « leadership »

L'intensification de l'intérêt pour le « leadership » date des années 1980 (De Vries, 2002; Bass 1990). Le courant « gourou » accorde en effet une importance très grande à

¹⁰⁰ Traduction libre : Le « leadership » a été conçu comme une interprétation des causes et des résultats de la vie organisationnelle. Il semble qu'il ait été sanctifié et qu'on lui ait donné un rôle clef dans les conceptions de l'activité organisée et de ses résultats. Comme concept explicatif, le « leadership » a une valeur héroïque, transcendante. Sans l'information requise à l'explication d'un déclin ou d'une amélioration des entreprises, le changement en vient à être attribué à un « leadership » inspiré ou inadéquat.

l'idée que les « leaders » peuvent avoir un impact significatif et distinctif sur le succès des entreprises.

Le « leadership » comporte dans ce courant deux grandes séries de référents. D'abord, et c'est ce qui nous intéresse, le discours porte sur l'exercice de l'autorité dans les milieux de travail, à savoir les relations entre les patrons et les subordonnés et la mise en forme symbolique de ces relations. Cet intérêt se manifeste avec les restructurations d'entreprises et les réorganisations du travail. La deuxième série de référents couvre les questions de stratégie d'entreprise et, surtout dirions-nous, de la réputation des entreprises et des dirigeants. Cette dimension vient, chronologiquement, après la première et suit l'éclatement de la bulle spéculative et la découverte des grandes malversations financières. Les pratiques qui sous-tendent ces scandales, évidemment, existent avant leur découverte, mais celle-ci entraîne des tentatives de redonner « confiance » (un autre thème de prédilection des discours gestionnaires) aux investisseurs, surtout, mais également au public en général et de redorer l'image des grands patrons, dont on a découvert les généreux salaires et les primes en actions. Les deux référents sont souvent implicites ou confondus dans le matériau, mais sont néanmoins distincts en principe. C'est sur le premier que porteront nos efforts d'analyse.

Une pléthore de supports matériels et institutionnels

Cet intérêt renouvelé de même que le caractère atemporel du discours gestionnaire sur le « leadership » ont pour conséquence que ses supports sont innombrables. Le seul manuel de Bass (1990) qui est une sorte de bible des études sur la question, comporte plus de 1100 pages et cite plus de 9000 références. Ce manuel date d'il y a 15 ans. Cette recension n'inclut pas tout le matériel des firmes conseil, des organisations internationales et gouvernementales, les périodiques d'affaires et de gestion, les ouvrages populaires sur la question et les cours offerts dans les écoles et les universités. À titre d'illustration, voici quelques observations faites à partir d'une exploration des informations recueillies en survolant internet, des périodiques d'affaires et des répertoires bibliographiques universitaires.

Les programmes universitaires, notamment ceux de l'École des hautes études commerciales¹⁰¹, de l'École de gestion de l'UQAM¹⁰² et de l'Université de Sherbrooke¹⁰³ ont instauré des programmes ou des cours (dont certains sur mesure) sur le « leadership ». L'Université Laval et les HEC ont adopté en 1997 un programme mis sur pied par Desjardins (« *Leadership Caisse* ») dans le cadre de leur certificat en « leadership » du changement. L'Université Laval, dans la foulée d'une formation sur mesure pour le Mouvement Desjardins, offre un certificat en « leadership du changement » (Les affaires, 9 octobre 2004).

En février 2001, les HEC ont inauguré la « Chaire de leadership Pierre-Péladeau »¹⁰⁴. On affirme explicitement que l'on vise le grand public et non pas les « initiés » ou les « journaux savants » car, dit-on, « le leadership concerne tout le monde »¹⁰⁵. Les objectifs de cette chaire, sont de comprendre le « leadership », d'aider à développer les affaires et la société en général et...

Que ce soit dans le monde des affaires, les milieux artistiques sociaux ou politiques, les leaders ont une certaine intelligence de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font. C'est cette intelligence que nous allons continuer de découvrir petit à petit de façon à ce qu'elle aide ceux et celles qui ont du talent à développer le leur.

¹⁰¹ Par exemple, dans le cadre du certificat en management, on peut suivre un cours intitulé « Leadership et pratique de direction », dans le cadre du DESS en management un cours intitulé « Direction et leadership des projets », au BAA en management « Leadership ». À partir de l'automne 2000, un nouveau module de gestion s'intitule « exercice du leadership ». Il existe également un séminaire intitulé « Leadership : profil personnalisé et plan d'action ». Il y a au moins un cours de « Leadership » au MBA. Il y a également un certificat en leadership organisationnel, dont un extrait du programme se lit comme suit : « ... alors que bon nombre de programmes de gestion d'entreprise se proposent comment exercer hiérarchiquement l'autorité (...) le programme d'études en leadership organisationnel a pour objectif principal l'exploitation judicieuse des diverses sources de pouvoir, formelles ou informelles, présentes à tous les paliers de l'entreprise. » (www.hec.ca, juillet 2005)

¹⁰² Par exemple : « Introduction au leadership » et « Leadership et supervision »

¹⁰³ Parmi les cours offerts : « Leadership », « Leadership par l'action », « Travail en équipe et leadership », « Entrepreneurship collectif et leadership », « Leadership et approche réseau ». www.usherbrooke.ca, juillet 2005. Le site fait également référence au programme de « leadership » « World Smart », offert par le groupe « Up With People », organisme sans but lucratif sur lequel nous n'avons pas fait de recherche. En août et en février de chaque année, un groupe de participants, « d'âge universitaire » de « partout à travers le monde », part pour une durée de 19 semaines, les trois premières à l'Université de Denver et les 16 suivantes dans 16 localités différentes en Amérique du nord, en Europe et au Japon, pour suivre des cours sur le « leadership », une journée par semaine et faire du service communautaire.

¹⁰⁴ Parmi les projets de la chaire, « Leadership de gestion » vise à rassembler des cas qui rendent compte de la « vérité intérieure » des « leaders » et de leurs liens avec l'exercice et la conception du « leadership ». « Le leadership est défini comme « une direction » qui provient surtout de la personnalité des leaders, de leurs convictions, de leur imagination, de leur volonté, de leur énergie, etc. » (<http://neumann.hec.ca/chairedel leadership>)

¹⁰⁵ La chaire sera source d'autres supports matériels de promotion du « leadership ». Le journal *Forum* (organe interne de l'Université de Montréal) du 12 février 2001, rapporte en effet que la chaire produira des Cdrom et des DVDrom dans la « Collection Pierre Péladeau sur le leadership ».

Par ailleurs, toujours aux HEC, la « Chaire de management éthique » produit une collection intitulée « *Leadographies* » qui vise à illustrer le rôle des leaders dans l'adoption de pratiques sociales dites éthiques.¹⁰⁶

Le gouvernement du Canada participe lui aussi du mouvement en annonçant, le 4 juin 1998, la création du « Réseau du leadership »¹⁰⁷ qui a pour mandat la « modernisation » de la fonction publique canadienne ». Ce groupe prend la place du défunt « Groupe de travail La Relève » et vise à aider « les leaders de tous les niveaux à se mesurer au défi permanent du renouveau. » Depuis 1983, à tous les quatre ans, se tient la « Conférence canadienne du gouverneur général sur le leadership ». La sixième a débuté le 7 mai 2004. Durant deux semaines, 225 personnes parcourent le pays pour rencontrer des dirigeants et discuter d'enjeux socio-économiques dans le but d'exposer les « leaders de demain » à des « situations complexes » pour leur apprendre à mieux interagir, à améliorer leurs décisions et tester leur capacités de réagir à l'imprévu (Les affaires, 11 octobre 2003).

Le *Mouvement québécois de la qualité*¹⁰⁸ publie un « *qualimètre* », qu'il présente comme le « *référentiel en matière de qualité au Québec* ». Il s'agit d'un instrument destiné aux entreprises pour l'implantation de processus conformes aux normes organisationnelles en vigueur, qui couvre tous les aspects de la gestion des entreprises. La première catégorie d'évaluation est le *leadership*¹⁰⁹.

Les firmes conseil et les formateurs privés qui s'intéressent à la question ne peuvent même plus être dénombrés, tant il y en a. *Price, Waterhouse, Coopers*, l'une des grandes firmes-conseil mondiale, sans endosser la tendance, affirme néanmoins que le *leadership* est l'un des thèmes gestionnaires les plus « chauds » des dernières années et que plusieurs

¹⁰⁶ Fait amusant dans une école de gestion, très peu de ces soi-disant « leaders » sont issus du milieu des affaires et il y a quelques figures très contestataires. Parmi les plus proches de ce milieu, on retrouve des auteurs à succès tels Maslow, Bernard, Burns, Handy, Bennis, Drucker, Goleman, Leaf, March, Trist et Follet. Les autres proviennent de milieux diversifiés : la science (Jung, Jacquard, Suzuki, Chomsky), la philosophie (Serres, Taylor), la religion ou la spiritualité (Mahomet, Confucius, Krishnamurti) ou la politique (Tutu, King, Mandela, le Dalaï Lama).

¹⁰⁷ www.hrma-agrh.qc.ca/leadership/ld_f.asp

¹⁰⁸ Il s'agit d'une organisation sans but lucratif « dont la mission est de contribuer à l'accroissement de la performance des organisations membres en faisant l'évaluation et l'intégration des meilleures pratiques de gestion » (www.qualite.qc.ca). Le *Qualimètre* est un instrument d'évaluation et d'amélioration de l'ensemble de la gestion d'une organisation. Les « gouverneurs » du mouvement sont des dirigeants d'entreprises variées, dont plusieurs prestigieuses telles : Alcoa, la Banque nationale, Agropur, Bell Nordiq, Bombardier aéronautique, Cascades, CGI, Gaz Métropolitain, Hydro Québec. Le Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation y a aussi un représentant.

¹⁰⁹ Les autres sont : l'information, les résultats, la satisfaction de la clientèle, la planification stratégique, les ressources (sic) humaines, la gestion des processus.

organisations y consacrent beaucoup de temps et de ressources.¹¹⁰ Selon une étude de ce qui était à l'époque une autre des plus grandes firmes conseil au monde, le groupe *Andersen Consulting* « [q]uand un conseil d'administration remercie un président (...) le manque de leadership est indiqué comme la principale raison dans 73% des cas. » (Alastair Robertson de chez Andersen, citée par *Les Affaires*, 4 septembre 1999, p. 36). Le journal *Les affaires* rapporte périodiquement l'expansion des formations à destination des gestionnaires, notamment celles qui sont destinées à les aider à « apprendre à gérer autrement, avec plus d'efficacité et moins de personnel » (9 août 1997). Parmi ces programmes, la demande des entreprises pour de la formation liée à des habiletés psychosociales, dont le « leadership », est en augmentation constante (17 avril 1999). Le même journal (14 octobre 2000) fait état d'un sondage effectué pour le compte de l'*Association des entreprises privées de formation* que la formation en « leadership » occupe le premier rang parmi les formations les plus réclamées par les clients. Aux États-unis, c'est 75% des entreprises qui offrirait des formation en « leadership » à leurs dirigeants (14 octobre 2000). Depuis ce sondage de 2000, le journal indique constamment que les formations en « leadership » demeurent populaires. De même, selon une étude réalisée par deux groupes de consultants (Groupe conseil FRP et Samir Kodsi et associés) auprès de 688 employés des secteurs publics et privés, le « manque de leadership » serait le deuxième plus grand problème des patrons (*Les affaires*, 22 janvier 2000). Par ailleurs, certaines entreprises développent à l'interne des ateliers et des formations en « leadership », notamment Desjardins, Bell Helicopter, Bombardier aéronautique, L'Oréal (*Les Affaires*, 7 mai 2005, p. 44).

Enfin, les tablettes des librairies regorgent d'ouvrages sur le leadership. Le seul moteur de recherche de la librairie des HEC donne 335 titres au mot-clé « leadership », dont, rapidement survolé, une grande partie a été éditée depuis 2000.

À l'œil, malgré la diversité des organisations (administration publique, enseignement, conseil, formation, etc.) qui les portent et des fonctions qu'ils servent, les contenus de ces divers supports ne se contredisent pas. Toutefois, une analyse plus raffinée montrerait peut-être, cela resterait à vérifier, que cette cohérence n'est pas incompatible avec une certaine variété de contenu, ce qui ne serait pas étonnant, le succès de la notion s'expliquant en

¹¹⁰ *Key Trends in Human Capital : a Global Perspective* (www.pwcglobal.com/gx/eng/tax/hrs/saratoga/key-trends-exec-sum.pdf)

partie par le fait qu'il n'est pas défini, alors on peut y mettre un peu ce que l'on veut, selon les besoins de la cause.

3.1.3 Le choix du « leadership » comme terrain d'observation

Nous utilisons le « leadership » comme lieu d'observation des normes contemporaines relatives à l'autorité dans les milieux de travail. En effet, bien que le « leadership » soit, en quelque sorte, la négation par excellence des rapports de domination et de l'inégalité puisqu'il implique, dit-on, le libre consentement et la possibilité pour tous d'exercer un pouvoir sur autrui, il demeure que ces écrits s'adressent d'abord et avant tout aux patrons, dans le dessein premier de les conseiller pour diriger le personnel vers l'exécution de tâches hétéronomes et de légitimer cet exercice.

Précisons immédiatement que pour nous, « leadership » et « autorité » ne sont pas des synonymes. À nos yeux, les discours sur le « leadership » sont un lieu social où s'énonce le discours contemporain sur l'exercice de l'autorité, dans le cas qui nous occupe, dans les milieux de travail. Donc, étudier le « leadership » ce n'est pas directement étudier l'exercice de l'autorité et ce n'est, surtout pas, prendre ce discours comme une description valide des rapports d'autorité effectifs ni comme une théorie sur l'autorité. L'analyse du discours sur le « leadership » est pour nous une manière d'étudier empiriquement le processus de légitimation de la domination, autrement dit, la manière dont on cherche à établir l'autorité, une partie des processus par lesquels se bâtit un « capital symbolique » qui mène éventuellement, lorsque les autres conditions sont réunies, à la reconnaissance de la domination. Notre analyse nous a menée à l'hypothèse que le « leadership » est à la fois une euphémisation de l'autorité et un élément du travail symbolique d'autorisation des gestionnaires et des patrons. Ce n'est pas en elle-même la force qui constitue l'autorité. Étudier le discours « leadership » c'est donc aussi une manière d'étudier comment les patrons (ou plus exactement leurs conseillers) conçoivent qu'ils peuvent parler de l'autorité en public. Quels sont les objets sur lesquels ils sentent qu'ils ont la permission d'intervenir, quels sont ceux sur lesquels ils voudraient intervenir, comment conçoivent-ils les actions qu'ils doivent poser et les relations qu'ils doivent entretenir, etc. ?

La figure du « leader » est en voie de se substituer aux figures de patrons, de « boss », de dirigeants, de chefs, de directeurs, de cadres, d'administrateurs (déjà

passablement désuets), tous termes qui deviennent des repoussoirs de ce que, censément, il faudrait faire pour « bien diriger ». Les écrits sur le « leadership » établissent donc une aptitude au commandement. Ils font également partie des stratégies d'établissement de l'autorité en ce qu'ils montrent que son exercice est profitable. Bendix (1956) propose cette analyse à propos des discours gestionnaire en général, dont la fonction première, à ses yeux, est la légitimation de l'autorité par la démonstration des objectifs qu'elle distribue, par la démonstration des compétences de ses détenteurs et par la démonstration qu'elle sert le bien commun.

Les travaux sur le « leadership » tentent, depuis leur origine, de trouver des traits qui font les leaders qui ont du succès, c'est-à-dire de ceux qui sont à la tête d'entreprises qui réussissent. Cette manière de poser la question comporte deux caractéristiques essentielles. La première c'est qu'elle psychologise la question du commandement et qu'elle attribue les succès d'entreprises à des individus. En d'autres termes, le « leadership » est une manière de transformer une question structurelle, l'exercice de l'autorité qui est un attribut institutionnel (Leclerc, 2005 ; Bourdieu, 1982) en une question personnelle. La deuxième, c'est qu'elle évacue totalement la question politique de l'exercice de l'autorité qu'elle réduit à une simple question instrumentale : que faut-il faire pour arriver aux « objectifs de l'entreprise » ?

Notre démarche vise à recadrer ces discours de manière à en faire ressortir la dimension essentiellement sociale. La manière dont on peut exercer l'autorité et surtout, pour le cas qui nous occupe, en parler, varie en fonction des normes d'une époque. Ces discours incarnent des normes auxquelles les gestionnaires sont invités à se soumettre et des normes par lesquelles les patrons et les conseillers jugent les objets du monde dans lequel ils interviennent, en particulier leurs subordonnés. En effet, un discours sur l'exercice de l'autorité, c'est non seulement un discours sur la manière de faire, mais c'est nécessairement aussi, par le fait même, une vision du monde dans lequel ce rapport se joue, mais, surtout, une conception des personnes sur lesquelles le rapport s'exerce, ce qui pose nécessairement des questions politiques. Les descriptions des « leaders » définissent les rangs sociaux et les attentes de rôles, non seulement des « leaders » mais également de ceux qui sont sous leur commandement. De plus, ces descriptions incarnent différentes visions de l'autorité et du pouvoir, de ceux qui l'exercent et de ceux qui y sont soumis.

Les ouvrages de gestion populaires sur le « leadership » et leur prolifération peuvent faire l'objet de plusieurs interprétations. On peut les voir comme des ouvrages de « gestion de soi ». Ces ouvrages parlent en effet de moyens pour être au mieux dans sa vie professionnelle et parfois personnelle¹¹¹. On peut aussi les percevoir comme des « dispositifs de gestion », comme des réponses aux questions que pose l'exercice de l'autorité. On peut également les comprendre comme des instruments de vente pour des conférences, des séances de formation et des interventions/conseils. On peut les voir comme des histoires racontées par les praticiens pour donner sens à ce qu'ils font, comme Cohen (1985) en faisait l'analyse pour les praticiens du système correctionnel. Enfin, et c'est la lecture que nous adopterons principalement, il s'agit de répertoires de normes concernant l'exercice de l'autorité, la figure de patron, dans les milieux de travail contemporains. Ces normes concernent la manière d'exercer l'autorité ainsi que ses domaines et ses objets légitimes (du point de vue de l'énonciateur évidemment) d'intervention de l'autorité. Les images de « héros » ou de « leaders » sont des produits sociaux, dans une large mesure des motifs qui expliquent pourquoi telle personne ou tel groupe de personnes est à la tête d'une organisation ou est en position dominante dans une société donnée. À l'encontre de la quasi-totalité des discours sur le « leadership » qui attribuent à des qualités ou à des comportements une position d'autorité (le « leadership » serait la cause de l'accession à une position de commandement), nous posons plutôt le « leadership » comme un point d'arrivée. C'est le groupe, ou ses instances de délégation, qui attribue à ses membres dominants des qualités spécifiques.

Récapitulons. A nos yeux, le « leadership » n'est pas un principe explicatif, même s'il est posé ainsi dans les matériaux que nous analyserons. Il n'est pas non plus un principe valide de description de la réalité, de ce qui existe réellement dans les milieux de travail. Il constitue une norme relative à l'autorité, dont nous allons décrire et analyser le contenu et la forme. Autrement dit, nous allons décrire le matériau dans sa logique propre, selon ses propres catégories. Nous prendrons le « leadership » tel qu'il se pose dans le matériel étudié, pour en proposer une analyse en termes d'exercice de l'autorité. Les lignes suivantes seront consacrées à décrire le corpus que nous avons sélectionné aux fins de l'analyse, description qui précèdera elle-même la présentation des procédures.

¹¹¹ Bien entendu, nous n'avons pas tout vu, mais le summum nous semble avoir été atteint par le titre suivant : *Vous inc. Découvrez le PDG en vous*, texte qui ne fait pas partie de notre corpus.

3.2 LE CORPUS

Nous analyserons les discours qui visent la question de comment devenir un « leader » ou, ce qui revient au même, quelles sont les caractéristiques que l'on attribue aux « leaders » existants. Comme nous souhaitons avoir accès à un matériau largement disponible et largement diffusé pour nous assurer d'une source influente de discours, et non pas d'un discours marginal, notre corpus est constitué de 60 articles du journal *Les affaires*, publiés entre 1990 et juillet 2005, de même que d'une sélection d'ouvrages populaires sur le « leadership » auxquels ces articles font référence.

À l'origine, nous avions prévu utiliser le journal seulement comme une source parmi d'autres à des fins de repérage d'ouvrages à analyser. À la lecture plus attentive, nous avons conclu qu'il constitue un riche matériau qui a de surcroît, pour nos fins, le grand avantage d'être largement diffusé au Québec. Nous ferons donc une analyse double : celle du journal et celle des ouvrages auxquels il réfère. Se limiter au journal aurait produit une analyse très locale, or, si nous souhaitons traiter d'abord des discours diffusés au Québec, il nous a semblé nécessaire d'élargir ce cadre. Par ailleurs, sélectionner seulement les ouvrages cités comportait la possibilité, avérée, de se retrouver à peu près uniquement avec des écrits états-uniens. C'est pourquoi nous avons préféré utiliser les deux sources... qui ne se contredisent pas. La liste complète des articles et des ouvrages analysés figure à l'annexe I.

3.2.1 Des articles d'un hebdomadaire économique

Nous avons choisi ce journal comme point de départ, puisqu'il constitue une référence largement connue au Québec. Il est cité par les journalistes d'autres journaux ou magazines (économiques, d'affaires et d'intérêt général) de même que par des émissions de radio à vocation économique¹¹².

Il faut noter ici que le groupe qui édite ce journal (le groupe Transcontinental) est également éditeur de plusieurs autres périodiques d'affaires, notamment *Commerce*, *PME*, *Affaires Plus*, *Finance et investissement*. Il publie de plus *Direction informatique* et *Forces*. Nous avons pensé à utiliser ces périodiques comme base de sélection, mais puisqu'il y a

¹¹² Par exemple, la défunte *Les affaires et la vie* et l'actuelle *L'heure des comptes* à Radio-Canada ou encore les capsules « affaires » à la station CINF (mieux connue sous le nom d'*Info 690*).

une certaine redondance et comme le journal a un vaste tirage, nous nous sommes limitée au journal. La concentration au sein du groupe Trancontinental pose un problème supplémentaire, du fait que le groupe est également propriétaire... d'une maison d'édition qui publie des livres d'affaires et de gestion. Par conséquent, le journal est, entre autres choses, un véhicule publicitaire pour les livres édités par le groupe. Il n'y a ici aucune vision de théorie du complot, mais un simple fait.

Ce journal, de format tabloïd, publié chaque samedi, existe depuis 1928 et se réclame, en date du 10 avril 2004, de 374 000 lecteurs pour chacune des parutions du journal en 2003, ce qui représente une augmentation de 12% sur l'année précédente (les données pour 2005 indiquent un tirage de 85 000 copies lues par 391 000 personnes¹¹³). Ces résultats proviennent de *Print Measurement Bureau* (PMB). Le même article rapporte que 199 000 visiteurs uniques ont été recensés sur le site internet du journal en février 2004, selon la firme *Comscore MediaMetrix*. Un des sites de l'éditeur du journal (www.transcontinentalpro.com) s'adresse aux annonceurs et les informe que le tirage du journal est de 82 340 exemplaires, dont 97% sont distribués à des abonnés. On retrouve dans le même document (le profil publicitaire du journal, qui fournit des données sur la publication et son lectorat à d'éventuels annonceurs) quelques données sur le lectorat, telles que mesurées par PMB. Les données indiquent un lectorat plus fortuné et à statut socioéconomique supérieur à l'ensemble de la population.

¹¹³ Source des données pour 2005 : www.pmb.ca.

Tableau 3.1. Quelques données sur le lectorat (juin 2004)

	Lectorat	Ensemble de la population ¹¹⁴
Hommes	59%	49%
Formation universitaire (certificat et plus)	41%	18%
Professionnels, cadres et propriétaires d'entreprise	39%	19%
Voyagent pour affaires	30%	11%
Propriétaires de deux maisons ou plus	18%	13%
Propriétaires de deux véhicules ou plus	59%	45%
Âge moyen	44 ans	46 ans
Revenu personnel moyen	\$45 840	\$28 773
Revenu familial moyen	\$77 906	\$54 155

Les données de PMB¹¹⁵ sont issues d'enquêtes sur le lectorat d'un grand nombre de publications, ainsi que sur les habitudes d'écoute des autres médias et sur les habitudes de consommation. L'enquête recueille en outre une très grande quantité d'informations sociodémographiques, personnelle, professionnelles et sur les attitudes des répondants concernant des questions sociales, de même que sur différents événements de vie (naissance, entrée d'un enfant à l'école, mariage, déménagement, arrêt du tabagisme, etc.). Il est facile de comprendre que ces données visent d'abord et avant tout les publicitaires. Les données rapportées pour 2005 ont été recueillies sur une période de deux ans. Une première étape consiste en une entrevue à laquelle 38 073 personnes ont été invitées. Le taux de réponse a été de 66,7%. Les 25 376 personnes qui ont effectivement répondu ont reçu à domicile un questionnaire à remplir eux-mêmes contre un dédommagement allant de \$15 dans les régions de recensement de moins de 100 000 habitants à \$25 pour Montréal, Toronto et Vancouver. Le taux de réponse a été de 71,4%.

Cet hebdomadaire traite de l'actualité économique, du monde du travail, des lois relatives à l'administration des affaires et du travail, des marchés économiques, etc. Entre autres choses, un tel journal diffuse des modes et des courants d'idées. Il informe non seulement de ce qui est, mais il définit également les situations, ce qui, entre autres choses,

¹¹⁴ Comme la provenance de ces données n'est pas indiquée, nous avons vérifié l'exactitude des données sur les revenus et la scolarité en consultant les données de l'ISQ (données de l'Enquête sur les finances des consommateurs, de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu et du recensement de 2001). Les données correspondent.

¹¹⁵ Cette information est issue du site www.pmb.ca.

crée un marché pour des techniques de gestion (Blunsdon, 2002). On le verra plus en détails au prochain chapitre, mais, entre autres méthodes, le journal rapporte très fréquemment les propos de conseillers en gestion et de conférenciers connus, ce qui lui confère une fonction de mise en marché de leurs idées et des dispositifs dont ils font la promotion auprès des entreprises.

Pour les fins de cette recherche, nous avons utilisé la base de donnée « Biblio Branchée », dans laquelle on retrouve l'intégralité des articles du journal depuis 1989. Nous avons couvert la période de 1990 à 2005 (juin). Le « leadership » est un thème abondamment traité, particulièrement à partir de 1997, puis, de manière encore plus évidente, depuis 2003 (ce qui s'explique parfois par la parution de séries d'articles ou de thèmes dits spéciaux¹¹⁶). La première requête que nous avons effectuée a porté sur tous les textes contenant le mot « leader » ou le mot « leadership » dans les deux premiers paragraphes. Les résultats détaillés de cette requête sont présentés à l'annexe II. De l'ensemble des articles obtenus par la requête, nous en avons sélectionné une seule partie : nous avons conservé les articles qui consistent de près ou de loin en des conseils aux patrons. Les autres articles sont, en très grande partie, des cas exemplaires d'entreprises au sommet de leur domaine ou de gestionnaires s'étant démarqués d'une manière ou d'une autre. Il est évident que ces derniers textes auraient très bien pu servir de matière à la présente thèse, puisqu'en analysant des exemples, il est possible de dégager certaines récurrences, notamment certaines règles ayant présidé à leur sélection. Nous avons exclu ces textes pour conserver une certaine homogénéité de forme ainsi que pour réduire la taille d'un corpus à des proportions humainement... gérables!

Nous avons refait la même procédure avec différents mots-clés, puisqu'une des possibilités que nous avons envisagée était de prendre pour terrain non seulement la catégorie de « leader », mais aussi celle de « patron » et d'en étudier les différentes figures. Nous avons toutefois décidé de restreindre notre champ d'observation à la catégorie de « leadership » d'abord et avant tout parce que le résultat de ces recherches nous indique clairement que c'est la catégorie dominante.

Malgré la prédominance du « leadership » il y a, bien entendu, toujours des articles sur d'autres catégories de patrons. Bien que nous n'en ayons pas fait une analyse

¹¹⁶ Ce qui est déjà un indice du fait que l'on pense, voire même que l'on sait, que le thème fait vendre.

systématique, nous les avons survolés après avoir fait notre analyse des textes sur le « leadership ». Lorsqu'il est question des relations entre les patrons et les employés, du mode d'encadrement des activités, il s'en dégage des propos similaires au « leadership ». Par exemple, un « patron toxique » est autoritaire, autocrate, narcissique, manipulateur, paternaliste, etc. (26 mars 2005). Le « leadership », la satisfaction au travail, l'implication, la coopération occupent ici aussi des places de choix. Toutefois, les articles repérés à partir de la commande « patron » ou « boss » ont un ton moins psychologisant, moins exalté, moins paternaliste aussi. Il y a reconnaissance des limites de l'autorité patronale (les patrons ne peuvent intervenir sur tous les aspects de la vie des employés, même au travail). Les préoccupations « techniques » sont plus présentes aussi : application de la loi sur le harcèlement psychologique, promotions et déclassement, récompenses, démarche à suivre lorsque l'on accède à une position patronale, etc. Enfin, plusieurs de ces articles se retrouvent dans une rubrique intitulée « SOS boulot » où des lecteurs écrivent pour demander conseil. Il est frappant d'y observer que dans ces cas, les catégories de « patron » et de « boss » sont largement usitées.

3.2.2 Des ouvrages populaires de gestion

Nous avons également analysé des ouvrages populaires de gestion, la plupart cités dans le journal, sauf un, sur lequel nous rebondissons constamment au hasard de nos recherches. Au départ, cette sélection a été faite dans la perspective de comprendre la logique, les détails des affirmations du journal qui sont nécessairement brèves et peu explicites étant donné le contexte d'énonciation (un hebdomadaire où les articles sont courts). Au fil de notre réflexion, nous avons cependant constaté que loin d'être à la remorque des articles, ces ouvrages, comme les nombreux conseillers qui interviennent dans les pages du journal, en sont, au contraire, le moteur, ce qui tendrait à confirmer les propos recensés ci-haut quant au fonctionnement de l'industrie du conseil.

Nous avons sélectionné les ouvrages ou les auteurs cités dans le journal, à condition que ceux-ci soient des consultants ou des patrons (catégories qui ne sont pas exclusives empiriquement). Cette sélection a pour conséquence que les éléments de cette partie du corpus ont deux caractéristiques importantes. La première, c'est que les idées et les techniques qu'ils promeuvent doivent être acceptables pour les firmes qui engagent les conseillers qui les portent (Huczynski, 1993). Par conséquent, il est probable que ce genre

d'idées trouve écho, sinon les firmes qui les portent ne pourraient survivre. La deuxième conséquence est que les idées présentées dans ces ouvrages doivent pouvoir se résumer aisément afin d'être transformées en graphiques simples, en séances de formation de deux ou trois jours (Huczynski, 1993). Ces ouvrages, en effet, sont reliés à une mise en œuvre de leur contenu sous forme de conférences, de formations brèves.

Par ailleurs, souligne encore Huczynski (1993), si les critiques de la gestion (par exemple Salaman, 1978, Clegg, 1975, Clegg et Dunkerley, 1980) ont raison de dire que les idées gestionnaires servent à légitimer les structures d'autorité des organisations, il en découle qu'elles s'adressent également à un plus vaste public. Elles doivent donc être accessibles aux profanes. Toutes ces caractéristiques en font un matériel largement accessible.

Ici, comme pour les articles de journaux, nous avons conservé les ouvrages qui apportent directement conseil aux patrons (les « *how-to* »), de même que les ouvrages qui tirent des leçons de l'expérience (les « *what-we-can-learn-from* »). Nous décrirons plus en détails ces ouvrages au prochain chapitre.

Nous avons exclu les ouvrages provenant d'auteurs qui sont principalement chercheurs ou professeurs parce que les ouvrages émanant de l'université produisent un genre hybride (normatif à tendance descriptive, souvent basé sur des études de cas exemplaires). À l'œil cependant, les études universitaires se basent sur les mêmes catégories normatives. Par ailleurs, les manuels que nous avons analysés abordent des préoccupations du même type que les études savantes sur le « leadership », à savoir, par exemple : quels sont les traits et les comportements des « leaders » et y a-t-il une distinction entre le modèle « transactionnel » et le modèle « transformationnel ». Par ailleurs, les rôles de professeur et de consultant ne sont pas exclusifs en pratique, ce qui est également un facteur de confusion des niveaux d'analyse (et de crédibilité des doctrines gestionnaires). Il n'est pas étonnant en effet, de constater que normatif et descriptif se mêlent, ou encore que des énoncés d'allure descriptive (par exemple les « exigences des clients ») soient en fait des justifications qui ont été tellement répétées qu'elles prennent un caractère d'évidence.

Les auteurs des textes que nous avons retenus ont tous pour caractéristique d'exercer une forme ou une autre de conseil, soit parce qu'ils travaillent dans, et le plus

souvent dirigeant, des cabinets-conseil, soit parce qu'ils font des conférences sur les sujets dont ils traitent. Pour Jaillet (1998), « l'expert » en gestion a la fonction sociale du « sage », c'est-à-dire de « celui qui sait ».

Les nouveaux modèles d'organisation, le changement, la réussite, la modernisation, la qualité, les normes ISO, tous les thèmes de l'idéologie managériale ont été conjugués avec l'entreprise jusqu'à constituer un mythe, celui de l'entreprise. (...) Nous ne nous intéressons pas à ceux qui produisent le mythe, mais plutôt à ceux qui l'utilisent, encore que la distinction ne soit ni simple, ni certaine. Se servir du mythe, c'est y contribuer. (Jaillet, 1998, p. 8)

Les auteurs de ces ouvrages peuvent également être vus comme des instigateurs de modes gestionnaires (« *management fashion setters* ») (Abrahamson, 1996), à savoir des agents qui disséminent des croyances collectives temporaires, à l'effet que certaines techniques gestionnaires sont à l'avant-garde du progrès en gestion. Ces agents sont les firmes-conseil, les gourous de la gestion, les mass médias du domaine des affaires et les écoles de gestion. Pour ce faire, il ne s'agit pas de convaincre les naïfs, mais bien de développer une argumentation convaincante car « l'expert est celui qui, commandité pour une tâche, produit un jugement et que le qualificatif « éclairé » ou « pertinent » sera gagné par la mise en place d'une argumentation soutenue. » (Jaillet, 1998, p. 23)

On n'a pas nécessairement de données fiables sur le lectorat de ces ouvrages. Ils rapportent eux-mêmes des centaines de milliers d'exemplaires vendus, mais il s'agit de données de promotion. Boltanski et Chiapello (1999) ont fait face au même problème. Pour le contourner, ils ont sélectionné plusieurs ouvrages. Ils rapportent une grande homogénéité dans les discours. Ce que nous avons également constaté très rapidement. La saturation empirique est très vite atteinte. N'ayant pas les moyens de faire des analyses sur des dizaines d'ouvrages, nous en avons retenus neuf.

Notons toutefois que nous avons consulté d'autres ouvrages que ceux que nous avons retenus pour le corpus, opération qui nous permet de penser que même en conduisant une analyse approfondie de tous les ouvrages rejetés nos conclusions ne varieraient pas significativement. Il y aurait, bien entendu des variations de forme et peut-être des catégories nouvelles ou remaniées, mais, nous semble-t-il, le fond demeurerait le même.

Nous avons également cherché des « cas négatifs » (Laperrière, 1997). Ainsi, nous avons trouvé, parmi d'autres, un ouvrage qui traite très directement de la question de l'autorité en entreprise et qui, contrairement aux ouvrages que nous avons analysés en profondeur, ne nie pas du tout cette question et affirme au contraire qu'elle est une nécessité dans les milieux de travail et qu'on l'a dévalorisée parce qu'on l'a confondue avec l'autoritarisme (Meunier, 1997). Nous avons également consulté un ouvrage, fort publicisé, sur le « coaching »¹¹⁷. Bien que nous l'ayons survolé seulement, il nous semble qu'ici non plus il n'y ait pas de raison de penser que nous aurions trouvé matière à remanier sérieusement notre analyse. En effet, bien que nous hésitions à anticiper sur les chapitres à venir, comme dans les ouvrages que nous avons analysés, cet ouvrage sur le « coaching » oppose l'autoritarisme d'hier, au nouveau rôle du patron. Le « leadership » y revient d'ailleurs souvent, de même que la concurrence et le changement, ainsi que l'idée que c'est l'engagement des travailleurs, et non la conformité, qui produit l'efficacité et la qualité du travail.

3.3 L'ANALYSE ET LA CODIFICATION

3.3.1. Procédure générale

Cette recherche vise l'analyse empirique de l'énoncé des normes relatives au rôle renouvelé du patron qui est impliqué dans la redéfinition de la gestion contemporaine et de l'organisation des milieux de travail. Les normes n'étant pas nécessairement des énoncés explicites, elles sont néanmoins repérables dans la vision du monde et dans la manière dont celle-ci classe et organise les objets dont elle parle que dans des énoncés de principes explicites. Il en est ainsi d'une part parce que le langage fait partie de l'habitus (Bourdieu, 1982) et qu'en tant que tel, il est fondé sur des principes non explicites. Il en est ainsi également, parce qu'il y a un écart entre ce que nous disons et ce que nous faisons. Dans une certaine perspective (Beauvois, 1994), ce que nous disons pour exprimer ou expliquer nos actions révèle bien davantage de ce qu'il est socialement acceptable de dire que des motifs réels de nos actions qui nous sont, le plus souvent, inconnus. Il s'agira donc d'analyser des textes dans le but de retrouver ces classements implicites qui, dans notre perspective, sont les révélateurs des normes effectives. Nous présentons dans les lignes qui

¹¹⁷ À l'un de ses multiples stades de gestation, cette thèse avait en effet pour ambition de faire le portrait tant des « leaders » que des « coachs », deux figures patronales dominantes que nous souhaitions alors comparer.

suivent le raisonnement et les procédures qui ont structuré notre réflexion et notre travail empirique.

Quelques mots toutefois pour justifier le fait que nous parlerons de notre travail comme d'une analyse de discours plutôt que comme d'une analyse de contenu. Certes, nous utilisons l'analyse de texte comme méthode auxiliaire pour analyser une représentation de l'exercice l'autorité et non pour produire une théorie du discours ou du sens. Cette conception de l'analyse textuelle classerait donc notre travail, suivant la distinction de Maingueneau (1997), qu'il n'est pas seul à faire, dans l'analyse de contenu. Toutefois, notre analyse, par nécessité, tient compte de la nature et de la fonction sociale du discours, dont il a été question au chapitre 2 et au début du présent chapitre. Autrement dit, nous n'analysons pas le texte simplement en vertu de son contenu informatif, mais aussi parce que nous réfléchissons à son statut social (parce que l'autorité est, entre autres choses, un discours), même si ce n'est pas l'objet central de cette thèse. À cet égard, notre travail n'est pas seulement une analyse thématique des propositions du texte, même s'il l'est en grande partie. Nous pensons d'ailleurs, si l'on nous permet une parenthèse, que les tenants de l'analyse du discours ont eu tendance à définir leur travail en réduisant considérablement le sens et la portée de l'analyse de contenu. Leur argumentation ressemble souvent à une légitimation de l'analyse de discours qui propose une version réductrice de l'analyse de contenu pour ensuite poser la seule analyse de discours comme méthode légitime de lecture des textes, ce qui nous semble un nouvel avatar du fétichisme méthodologique. En d'autres termes, le discours peut certes être un objet en lui-même, mais il peut également, tout aussi légitimement, être traité comme un indicateur d'autres phénomènes sociaux. Ce type de discours sur la méthode mériterait lui-même une analyse de discours¹¹⁸.

Quoiqu'il en soit, notre travail relève des deux démarches. Il est analyse de contenu, en ce qu'il est mise en ordre systématique et descriptive du contenu manifeste d'un

¹¹⁸ Giust-Desprairies et Lévy (2003), affirmeront, par exemple, que l'analyse de contenu substitue à l'ordre du discours celui imposé par l'analyste, mais que cet ordre est celui des modèles socioculturels incorporés par l'analyste et, sous-entendent-ils, ce fait n'est pas reconnu par les analystes de contenu, alors qu'il le serait par les analystes de discours qui eux en seraient conscients ! Mais il n'y a pas de lien nécessaire entre la méthode ou l'approche adoptée, et l'explicitation et la rigueur. Une analyse de discours peut être tout aussi « opaque » qu'une analyse de contenu peut être « transparente ». Dans le même ordre d'esprit, parce que les méthodes quantitatives ont été beaucoup pourfendues par certains méthodologues qualitatifs soucieux d'établir leur légitimité, il y a des sociologues-mathématiciens-techniciens naïfs qui ne réfléchissent pas au statut de leurs données, et il y a des as de la rigueur et de la réflexivité.

discours¹¹⁹ (Giust-Desprairies et Lévy, 2003, p. 290). Ou, dans les termes de Bourque et Duchastel (1988), il étudie le contenu du texte « afin d'en inférer des conclusions soit sur les conditions de l'énonciation, soit sur les conditions de sa réception » (Bourque et Duchastel, 1988, p. 59). Bourque et Duchastel (1988) retiennent de la tradition de l'analyse de contenu que « le repérage systématique d'unités sémantiques s'impos[e] comme moyen de révéler les éléments constitutifs du travail idéologique. » (*idem*, p. 59). Comme toute lecture de texte, l'analyse de contenu recueille des éléments pertinents à partir du point de vue adopté par le lecteur. La différence lorsque l'on procède à une analyse explicite, c'est que l'on rend compte des procédures et du point de vue privilégiés (Bourque et Duchastel, 1988; Stone et Weber, 1992).

De l'analyse du discours, Bourque et Duchastel retiennent la nécessité de « penser le statut du discours » (Bourque et Duchastel, 1988, p. 60). Notre travail est aussi analyse du discours en ce que nous nous sommes intéressée au fonctionnement du discours ainsi qu'à son statut et à sa fonction dans le phénomène que nous étudions, car le discours en est non seulement une expression, il en est aussi un moyen et un fondement. Autrement dit, un discours d'autorité c'est un discours qui : 1) décrit le rapport d'autorité; 2) sert à l'exercice de l'autorité (par exemple ordonner ou instruire); 3) justifie l'autorité et marque la compétence d'une instance à l'exercer. Il nous semble donc nécessaire d'en décrire non seulement le contenu, mais également la forme ainsi que le contexte dans lequel il s'inscrit. Ce que nous avons amorcé au chapitre précédent avec la définition du discours et du discours gestionnaire et que nous avons poursuivi au début du présent chapitre en définissant les discours populaires de gestion et, en particulier, le cas du « leadership ». Nous poursuivrons cette réflexion par une analyse sommaire de la forme des discours, dont nous reparlerons plus loin.

Nous avons organisé notre travail autour de questions générales, sans formuler d'hypothèses, questions que nous rappelons ici. Quels sont les termes de la redéfinition de l'autorité patronale? Quels sont les rôles et les normes associés à cette redéfinition? Quelle

¹¹⁹ Les auteurs ont repris la définition classique de Berelson, nous en avons exclu le terme « quantitatif » parce que ce n'est pas une caractéristique nécessaire de l'analyse de contenu, même si cette dernière y est souvent associée. Bardin (1977), affirmera pour sa part que les analyses de contenu « qualitatives » ne sont pas basées sur des décomptes, mais bien sur la présence ou l'absence de certaines catégories, ce qui, à nos yeux, peut être vue comme une forme atténuée d'analyse quantitative.

analyse de l'exercice de l'autorité en milieu de travail peut-on faire sur la base de cette redéfinition?

Nous nous sommes donc intéressée aux catégories de sens présentes dans le matériau lui-même. L'objet de l'analyse étant la conception gestionnaire contemporaine du rapport d'autorité, c'est donc autour de ce concept que nous avons bâti une grille, très simple, pour analyser le contenu des textes sélectionnés. Mais, un discours gestionnaire, comme tout discours, c'est aussi une argumentation, une manière de faire valoir un point de vue. Nous avons donc dégagé les formes principales du discours en nous inspirant librement de la rhétorique classique.

3.3.2 Procédure et catégories pour l'analyse du contenu

L'essentiel de ce qui nous occupera ici sera la description de la construction du matériau aux fins de son analyse, à savoir le repérage, dans le matériau lui-même, des propriétés propres à l'objet de notre recherche. Il s'est donc agi de déconstruire le matériau, de faire éclater sa logique propre pour le reconstruire dans les termes de notre objet d'analyse, pour saisir l'organisation empirique de cet objet dans le matériau, ce que visent le découpage et la réorganisation du matériau.

Organiser le discours est obligatoire, si l'on veut, par la suite, pouvoir manipuler les éléments du tout et les règles qui le construisent. La possibilité du psychologue ou du sociologue, d'opérer sur le discours, dépend de cette première lecture. En effet, à quoi sert une analyse de contenu sinon à réorganiser les énoncés pour qu'ils puissent être comparables et combinables; quelle que soit la forme qu'elle prend dans chaque cas, il existe toujours une procédure de retranscription, de réécriture, de canonisation du discours qui permet de réduire plus ou moins l'arbitraire. L'analyse de contenu décompose et recompose l'objet. Si une métaphore nous est permise, l'analyse de contenu joue un rôle analogue à celui du prisme dans la décomposition et la recomposition de la lumière. (Canto-Klein et Ramognino, 1969, p. 75).

Notre travail s'est inspiré de la théorie ancrée telle que la décrit Laperrière (1982, 1997), méthode qui vise, à « construire des théories valides et empiriquement fondées sur des phénomènes encore peu analysés » (Laperrière, 1982, p. 35). Nous n'avons pas l'ambition de « construire une théorie », mais plutôt de réfléchir, en dialogue avec la littérature en sociologie du travail notamment, sur la redéfinition de l'autorité en milieu de travail. Quoiqu'il en soit, nous avons suivi la démarche proposée, que nous exposons ici. La démarche vise à systématiser le processus d'induction.

La systématisation de la théorie est atteinte par une analyse comparative constante des données recueillies, donnant lieu à l'émergence d'une série de catégories conceptuelles et d'hypothèses reformulées jusqu'à saturation, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune donnée nouvelle ne vienne les contredire. (Laperrière, 1982, p. 35).

La démarche fonctionne par construction progressive de catégories conceptuelles¹²⁰, auxquelles sont rattachées des propriétés (les attributs des catégories) explicites que leur donne le chercheur. Ces catégories sont

... des concepts analytiques assez généralisés pour désigner *les catégories d'entités concrètes, et non ces entités elles-mêmes* : en même temps, elles doivent conserver leur sensibilité à la réalité étudiée et nous en livrer une image significative. (Glaser et Strauss, 1967, p. 107, cités par Laperrière, 1982, p. 36-37, caractères accentués dans l'original)

Ces catégories sont de deux types. Les catégories substantives sont extraites de la situation et peuvent reprendre les termes mêmes des locuteurs. Les catégories formelles sont construites par le chercheur et constituent des explications des premières. L'enjeu de ces catégories est d'associer le contenu des observations à des concepts plus abstraits qui rendent compte de leurs propriétés et de leurs limites structurelles (Laperrière, 1997).

Enfin, lorsque « aucun nouvel incident n'entraîne plus de reformulation des concepts et des catégories, la saturation est atteinte » (Laperrière, 1997, p. 341). À ce moment, on procède au « codage sélectif », à savoir à une intégration finale de la « théorie » -nous préférons la notion d'analyse ou d'interprétation- autour d'une catégorie centrale, d'une ligne narrative qui synthétise le phénomène à l'étude. Cette catégorie centrale doit permettre l'intégration d'un maximum, voire de toutes les données (Laperrière, 1997).

Ce type d'analyse, nous dit Laperrière (1982) se pratique normalement par observation directe sur le terrain, accompagnée d'entrevues et/ou d'analyse documentaire pour recueillir les données topologiques. Lorsque l'observation est impossible, on peut en utiliser des approximations comme les entrevues ou les études de contenu. Une théorie

¹²⁰ Bardin (1977) distingue deux types de catégorisation qu'il affuble d'étiquettes aussi parlantes qu'inélégantes. Le premier type, qui correspond aux démarches déductives, est nommé procédure par « boîtes » et dégage *a priori* un système de catégories que l'on applique au texte. Le deuxième, qui correspond aux procédés inductifs, donc à notre démarche, est désigné par l'appellation « procédure par tas » où il s'agit de classer progressivement, par analogie, les éléments du matériau et d'attribuer en fin de parcours, un titre conceptuel à chacun des « tas » ainsi obtenus.

ancrée vise toutefois toujours les faits et non l'interprétation qu'en donnent les acteurs. Notre étude ne répond pas strictement à ce critère. Le fait que nous observons est justement celui de l'interprétation que donnent les gestionnaires de l'autorité en milieu de travail. Nous ne voyons cependant pas en quoi il serait impossible de pratiquer une induction analytique semblable à la théorisation ancrée sur un tel matériau qui est bel et bien une situation sociale concrète, un lieu important de la redéfinition patronale contemporaine de l'exercice de l'autorité.

Toute analyse requiert une base explicite. « [L]es textes ne peuvent parler d'eux-mêmes indépendamment d'un système quelconque de décodage qui devra répondre aux exigences de la construction théorique » (Bourque et Duchastel, 1988, p. 52), autrement dit, les indicateurs adéquats dépendent des inférences que l'on veut produire (Stone et Weber, 1992). En l'absence d'hypothèses, et comme nous nous intéressons au sens donné par la gestion à la redéfinition de l'autorité, c'est à partir du matériau que nous avons dégagé les catégories. Mais nous devons, évidemment, choisir des dimensions pour ancrer la description, faute de quoi celle-ci est interminable et incontrôlable. Nous avons donc procédé à partir d'un schéma extrêmement simple du rapport d'autorité, ce qui nous donnait un appui pour inventorier et décrire les propos tenus dans le texte à ce sujet.

Notre travail empirique, au plan du contenu, est donc une analyse thématique inductive du corpus à partir de trois dimensions très générales que nous avons progressivement raffinées, sur la base des catégories que nous avons repérées dans le matériau, jusqu'à saturation théorique. Ce travail ne tient aucunement compte de la fréquence ou de la présence/absence d'un thème, sauf dans des cas exceptionnels (dont nous ferons état dans la présentation des résultats). Ce qui nous intéresse c'est la substance du discours, à savoir ce qu'en disent les auteurs.

Pour ce faire, nous avons procédé à deux lectures linéaires des textes et à plusieurs relectures ciblées. Cela nous a permis de classer les observations en les comparant d'abord les unes aux autres, puis, à mesure que les catégories se sont élaborées, en les comparant au contenu des catégories existantes. Lorsqu'il est impossible de classer une observation dans les catégories existantes, on crée une nouvelle catégorie (ce qui peut entraîner la nécessité de reclasser certains éléments classés ailleurs) ou on modifie les propriétés d'une catégorie existante (si l'observation est un cas qui prête à réviser la

définition de la catégorie). On peut également éliminer des catégories. C'est donc à partir de l'observation du texte que s'est construit notre système de catégories.

Dès qu'une nouvelle observation s'inscrit dans une catégorie, il faut la comparer aux observations déjà incluses : ceci amène souvent à la définition de nouvelles « propriétés » à ces catégories. Cette codification des données en catégories s'accompagne continuellement d'une réflexion théorique, visant à organiser les données. (...) Au fur et à mesure que le travail avance, les catégories deviennent de plus en plus ajustées aux paramètres de la situation. (Laperrière, 1982, p. 37)

Le système final de ces catégories sera la base de l'exposition des résultats dans les chapitres 4, 5 et 6. Notre approche de découpage du texte est d'abord descriptive. En effet, pour nous « ... il ne s'agit pas de découvrir ce qui serait au-delà du texte, caché, mais d'observer au plus près ce qui a été *dit*, malgré soi, et comment; respecter à la lettre le dire de l'autre sans se laisser fasciner par le sens qu'il souhaite d'abord faire entendre et par rapport à quoi il organise son discours » (Giust-Desprairies et Lévy, 2003, p. 292, italique dans l'original). Mais un tel travail est déjà une interprétation, parce que toute observation est imprégnée de théorie (Duchastel et Laberge, 1999; Pirès, 1997). Catégoriser un texte (ou tout élément de la réalité) c'est déjà penser le texte, c'est produire un travail d'abstraction qui peut mener à une généralité plus grande.

Le schéma de base qui a servi à dégager les dimensions de départ de l'analyse est fort simple. Un rapport d'autorité est, concrètement, un rapport social, qui met en jeu des agents ayant des rôles institutionnels définis. Nous avons donc cherché à repérer dans les textes tous les agents impliqués dans cette relation. Nous avons également relevé les descriptions qui en sont faites, par les caractéristiques qu'on leur prête ou dont on souhaiterait qu'ils les acquièrent. Un rapport d'autorité, comme rapport social, c'est également des actions, des comportements et des attitudes. Nous avons donc inventorié les comportements et les attitudes prêtés aux agents, ou ceux que l'on souhaiterait qu'ils adoptent. La recension de ces caractéristiques et de ces comportements nous permet d'analyser le rôle social et la fonction des divers agents présents dans les textes.

Un rapport d'autorité, en tant que rapport social, suppose également des interactions entre des agents. Nous avons donc cherché quels sont les rapports spécifiques qui sont décrits par le matériau. Nous avons également analysé, plus spécifiquement, comment l'autorité elle-même est présentée dans les textes.

Enfin, le rapport d'autorité, comme n'importe quelle situation, suppose un contexte. Nous le définirons en empruntant une partie de la définition que donne Ducrot (1972) du concept de « situation du discours », dont il propose l'usage en lieu et place de « contexte », plus largement utilisé, mais qu'il suggère de réserver pour les éléments linguistiques du discours.

On appelle **situation de discours** l'ensemble des circonstances au milieu desquelles se déroule un acte d'énonciation (qu'il soit écrit ou oral). Il faut entendre par là à la fois l'entourage physique et social ou cet acte prend place, l'image qu'en ont les interlocuteurs, l'identité de ceux-ci, l'idée que chacun possède de ce que chacun se fait de l'autre (y compris la représentation que chacun possède de ce que l'autre pense de lui), les événements qui ont précédé l'acte d'énonciation (notamment les relations qu'on eues auparavant les interlocuteurs, et surtout les échanges de paroles où s'insère l'énonciation en question. (Ducrot, 1972, p. 417, caractères accentués dans l'original)

Dans ce qui suit, nous introduirons en fait une distinction, peut-être contestable mais très utile, parmi tous ces éléments possibles. Nous réserverons le mot **contexte** pour les éléments qui sont sélectionnés par les auteurs des textes que nous analysons qui représentent, dans les termes de la précédente définition « l'image qu'en ont les interlocuteurs ». Autrement dit, dans le présent texte, le mot **contexte** désignera l'image qu'ont les interlocuteurs du monde dans lequel ils vivent et agissent. Cette image structure les propos sur l'autorité elle-même et sur les objets de l'action gestionnaire.

Au départ, nous avons codé dans un seul ensemble tous les passages relatifs au contexte. Il s'agissait donc de relever tous les passages qui décrivaient l'environnement du « leader », les forces qui agissent sur lui, etc. Par la suite, une fois cet ensemble de segments constitués, nous les avons relus pour en faire des sous-catégories (autres agents, entreprise, travail, environnement externe à l'entreprise, distinguant lui-même espace et temps).

Lorsque nous avons analysé la catégorie de « l'environnement externe à l'entreprise », nous avons constaté que le changement en est une dimension centrale, structurante. Nous avons donc entrepris de faire plus en profondeur l'analyse de cette caractéristique qui, nous semble-t-il, est centrale dans la pensée gestionnaire dans son ensemble et non seulement dans les écrits que nous avons analysés. Cette analyse s'imposait à nos yeux d'autant plus que le changement est de nos jours une catégorie

centrale, non seulement des discours gestionnaires, mais également de plusieurs analyses des milieux de travail, comme nous avons tenté de le montrer au premier chapitre.

À cette fin, nous avons refait une analyse de l'ensemble du matériau selon deux axes. Le premier axe, qu'on pourrait qualifier de « statique », identifie les passages reliés au passé, au présent et à l'avenir. Cela permet de dresser un portrait de chacun des moments, d'en dégager les objets, les oppositions et de constater quelles valeurs y sont attribuées. Le deuxième axe pourrait, pour sa part être qualifié de « dynamique » et comporte deux grandes catégories : les passages caractérisés par le changement ou le mouvement et les passages caractérisés par le *statu quo*. Cette deuxième série permet de comprendre la valeur attribuée au changement et à son absence, d'en identifier les objets respectifs.

3.3.3 Procédure et catégories pour l'analyse de la forme

Il ressort évidemment d'un exposé thématique une organisation différente de celle du texte original, ce qui est le résultat normal de l'application d'un point de vue analytique particulier qui met en lumière d'un texte, non pas ce qu'il ne dit pas, mais bien un point de vue qui n'était pas forcément privilégié par l'énonciateur ou encore, dont l'énonciateur ne parlait pas explicitement (Giust-Desprairies et Lévy, 2003). En d'autres termes, une telle analyse fait exploser la logique narrative du texte original.

La réorganisation systématique du contenu des textes que nous avons analysés rend de la sorte mal compte du caractère désorganisé d'une partie de cette littérature. Certains ouvrages, en effet, ressemblent à des résultats de séances d'écriture automatique que leurs auteurs et leurs éditeurs auraient peu révisées. Leur caractère répétitif est aussi marquant. Par ailleurs, cette littérature comprend plusieurs glissements de sens qui rendent parfois leur compréhension difficile, du fait du caractère fuyant de référents non définis ou vagues. Nous avons insisté plus haut, suite à d'autres auteurs, sur le caractère normatif du discours gestionnaire. Mais comment appuyer une telle position ? Nous avons observé les arguments par lesquels les textes soutiennent leurs propos. En d'autres termes, nous avons tenté de dégager les moyens par lesquels le discours prétend emporter la conviction. Pour ce faire, il nous a semblé utile de nous inspirer de la rhétorique classique, telle qu'interprétée par Ide (1997).

Nous avons d'abord noté systématiquement toutes les références des textes. Nous en avons également dégagé les types d'arguments mis de l'avant (déductions strictes, déductions partielles, induction, raisonnement par analogie). Ces bases permettent de dégager le « niveau de lecture » d'un texte (Ide, 1997), autrement dit, d'avoir des indications formelles pour juger si les textes s'adressent à la volonté, à l'intelligence ou à la sensibilité, et donc d'appuyer formellement le jugement général à l'effet qu'ils sont « normatifs » ou non, puisque c'est la prétention de laquelle nous procédons, comme nous l'avons établi auparavant. Il faut ici noter que nous n'effectuons pas un inventaire exhaustif de toutes les formes présentes dans le matériau. Nous dégageons plutôt celles qui en sont typiques. Inversement, nous n'avons pas retenu toutes les figures de discours possibles pour savoir si elles sont présentes ou absentes et sous quelle forme. Notre intérêt n'est pas de produire une application stricte d'une version de la rhétorique mais bien de prendre appui sur cette dernière pour discipliner notre lecture de la forme des textes. Car, par cette forme, le texte donne force de conviction à ses propositions. On ne juge pas un texte, on n'y adhère pas en raison seule de son contenu, mais également en raison de sa forme. Pour emporter la conviction, un discours doit être énoncé en des formes convaincantes dans un contexte donné (Bourdieu, 1982). Cette description formelle est autant une manière de savoir comment le discours convainc que de savoir comment ses auteurs pensent qu'ils peuvent convaincre dans les circonstances dans lesquelles ils s'expriment.

C'est sur cette base que nous avons procédé à une lecture formelle du texte. Nous présenterons dans le chapitre 4, les principales figures du raisonnement et en ferons l'analyse. Pour le codage, nous avons procédé de la même manière que pour le contenu, à savoir par une lecture linéaire du texte. Dans une première lecture, nous avons utilisé trois grandes catégories : la forme en général, les références citées par les textes et, lorsque pertinent, les fondements explicites des arguments. Par la suite, nous avons repris la catégorie générale de la forme et l'avons analysée pour en faire ressortir les caractéristiques.

3.3.4 Le codage

Tout le matériel a été codé à l'aide du logiciel N'Vivo, qui nous a servi pour coder les textes, les recoder au besoin et pour repérer, par catégories, les segments ainsi codés et organisés. Nous avons également utilisé le logiciel pour rechercher des notions par l'utilisation de mots clefs. Le logiciel nous a, enfin, servi à la rédaction de quelques mémos

(mais la plupart de ces derniers ont été rédigés à la main, à la fois par pure préférence personnelle et parfois par commodité, puisque nous n'étions pas toujours au poste de travail et que nous nous sommes épargnée la tâche fastidieuse de tout recopier). Nous avons donc fait un usage assez minimal de ce logiciel pour d'abord dégager les grandes catégories de contenu (nous avons dégagé les sous-catégories à la lecture des rapports de codage, sans nécessairement procéder à toute l'informatisation du recodage qui n'était pas forcément utile pour notre travail), ensuite pour faire quelques repérages automatisés, enfin pour extraire les données par catégories. Nous n'avons pas utilisé les fonctions d'organisation hiérarchique des catégories.

Ce logiciel n'est pas d'abord conçu pour le codage automatique, même s'il le permet par recherche de caractéristiques attribuées par le chercheur ou par recherche de chaînes de caractères ou par toute combinaison logique, mais bien pour créer des bases de données à partir de collection de textes. Autrement dit, c'est le chercheur qui donne au texte la forme adéquate en regard de sa problématique.

Ce logiciel permet d'effectuer une catégorisation progressive d'un corpus qui s'affine sans cesse dans un jeu d'aller et retour continu entre les textes et les catégories posées par l'analyste et qui en émergent. C'est ce **caractère itératif** de l'analyse, que facilite l'utilisation de l'outil informatique, qui permet de percevoir les données brutes (le corpus) comme le lieu d'élaboration du sens que nous entendons saisir par notre recherche, et non pas comme une source de validation empirique d'un sens hypothétique construit théoriquement au préalable. Le logiciel se présente donc comme une « boîte à outils » facilitant le déchiffrement et l'analyse d'un corpus qui se présente *a priori* comme un vaste ensemble de propos disparates. (Canet, 2004, p. 10)

Le logiciel nous a permis de découper dans les textes des segments de taille variable (mot, ligne, paragraphe, segment délimité par nombre de mots, segment de taille définie par le chercheur selon le critère de catégorisation), auquel nous avons ensuite attribué un code. Tous les segments qui portent le même nom de code seront extraits lorsque le chercheur en fera la requête. Cela permet de juxtaposer et de lire d'un seul mouvement tous les segments de texte qui portent le même code, permettant ainsi de raffiner les catégories ou, lorsque la catégorisation est jugée terminée, de rapprocher tous les passages du matériau catalogués au même endroit. Il est possible, très facilement, de renommer les codes, de modifier l'étiquetage, de corriger le codage. Et il est toujours possible de retourner à l'ensemble du texte, ou à un segment plus large, pour compléter l'information extraite. Les catégories ont

été progressivement raffinées, de lecture en lecture, à partir du matériau lui-même et des préoccupations qui y sont exprimées.

Afin de compléter certaines analyses, notamment l'usage des termes relatifs à l'autorité et l'usage des termes relatifs au changement et au *statu quo*, nous avons également sélectionné automatiquement des segments textuels (paragraphe), à partir d'ensembles de mots clefs qui se retrouvaient dans le matériau. Chaque fois que cette procédure a été employée, nous en avons révisé les résultats pour éliminer les passages qui n'avaient pas de pertinence en regard du thème abordé. Nous présentons à l'annexe III un tableau qui indique quelles recherches automatiques ont ainsi été effectuées et quels sont les passages types qui ont été éliminés pour chacune.

Les articles du journal, étaient disponibles en version électronique, ce qui a grandement facilité notre travail. Comme nous souhaitons éviter la fastidieuse et inutile (étant donné le caractère redondant de leur propos) tâche de numériser les ouvrages, nous les avons lus au complet et avons produit pour chacun des fiches avec le souci de récupérer tous les éléments contenus dans notre grille d'analyse de départ, ainsi que plusieurs notes sur leur structure, leurs objectifs, leur forme. Nous avons recopié de très nombreuses et de très longues citations, dont nous abreuverons abondamment notre lecteur sous peu, citations qui conservaient non seulement le propos, mais également sa forme. Ce sont ces fiches qui ont servi de matériel à coder, avec la possibilité toujours présente de retourner au texte intégral, ce que nous avons fait après le codage, comme pour les articles d'ailleurs, pour nous assurer que le découpage thématique et formel que nous avons opéré ne trahisse pas le sens des ouvrages.

3.3.5 Mode de présentation des résultats

Les trois prochains chapitres seront consacrés à présenter les résultats de notre travail descriptif et analytique. Ils comportent énormément de citations provenant du matériau, pas que nous souhaitons faire fuir ou assommer nos lecteurs, mais bien parce que notre objectif y est de rendre compte, autant que faire se peut, de manière systématique et organisée, du propos du texte.

Nous présenterons ces résultats en trois temps. D'abord, au chapitre 4, nous aborderons la question de la forme. Puis, nous exposerons, en deux chapitres distincts, les résultats concernant le contenu du matériau. Nous présenterons, au chapitre 5, la description des « leaders », de leur importance et de la manière dont ils accèdent à ce rôle. Le chapitre 6 sera pour sa part consacré aux relations que le « leader » entretient ainsi qu'à l'environnement dans lequel il évolue.

Pour distinguer les références au matériau des autres références citées dans cette thèse, nous avons identifié le matériel analysé par une étiquette¹²¹ simple que nous avons attribuée à chacun des textes. Les étiquettes des articles du journal *Les affaires* commencent par la lettre « J », suivie de l'année de parution de l'article et d'une lettre qui est destinée simplement à distinguer les uns des autres les articles publiés la même année. Les ouvrages populaires de gestion sont étiquetés de la même manière, à la différence que leur étiquette commence par la lettre « L » et que les citations qui en sont extraites sont accompagnées du numéro de la page (ce qui n'est pas nécessaire pour les articles du journal qui tiennent tous sur une page).

Tout au long de la présentation, les références au matériau ne sont pas exhaustives. Autrement dit, si par exemple, il est question de « changement » nous ne donnons pas la liste de tous les articles ou ouvrages y faisant référence. Notre souci n'est pas de montrer l'importance quantitative des notions, mais bien leur sens et leur structure. Nous mentionnerons toutefois les cas où la notion est exceptionnellement fréquente, ou, au contraire, marginale. La plupart des notions présentées ici ont le statut de quasi-stéréotypes dans les textes analysés, dans lesquels la répétition vaut très souvent pour démonstration. Il n'y a pas de preuve que ces qualités soient bel et bien celles des « leaders », d'ailleurs, outre de longues listes de qualités et de comportements, nous verrons que le phénomène souffre de l'absence de définition, ce qui fait que l'on peut y mettre un peu ce que l'on veut.

¹²¹ Étiquettes incluses dans la liste des textes du corpus à l'annexe I.

DEUXIÈME PARTIE
RÉSULTATS

CHAPITRE IV

LA FORME DE L'ÉNONCIATION

Un registre plus étroit, un clavier auquel il manque des touches, un vocabulaire qui s'appauvrit, un amoindrissement de la force d'expression, un aplatissement des tonalités et un laminage des forces entament, c'est certain, la réceptivité des sens et l'intelligence. Tout se passe comme si le réel, qu'on ne saurait nommer mais qui existe pourtant, s'effarouchait, se faisait discret, disparaissait parfois ou s'esquivait sous une couche de maquillage médiatique et numérique. Certains référents plus farouches que d'autres mettent même la clé sous la porte du sens. Y aurait-il aujourd'hui quelque chose comme une situation de non-assistance à langage en danger? (Perrot, 2002, p. 204)

4.1 REMARQUES PRÉLIMINAIRES

Nous avons établi auparavant que les textes que nous analysons sont des discours d'autorité, discours qui ont notamment pour caractéristique d'être « euphémisés », à savoir de produire des énoncés dans une forme qui atténue ou contredit l'énonciation, procédé qui vise à ajuster ce que les énonciateurs disent à la situation et au public (Bourdieu, 1982).

Nous avons également établi que les textes que nous analysons sont « normatifs », c'est-à-dire qu'ils établissent des références, des principes pour orienter, juger les conduites. Ces textes ne parlent pas principalement de ce qui est, mais bien de ce qui devrait être, même si, pour ce faire, et pour emporter la conviction, ils émettent beaucoup d'énoncés descriptifs. D'une certaine manière, ces textes sont aussi prescriptifs parce qu'ils sont, parfois implicitement, l'énoncé de recommandations formelles envers les gestionnaires surtout, mais également, étant donné leur lectorat et leur diffusion, toute personne impliquée dans les entreprises et les milieux de travail.

Ces textes s'adressent donc d'abord à la volonté, ils cherchent à orienter l'action. S'ils s'adressent aussi à l'intelligence, à la connaissance, en mobilisant des arguments factuels, c'est d'abord dans le but de fonder les arguments normatifs. Comment l'établir autrement que par le recours à l'argument général à l'effet que la gestion est un savoir

normatif (et non une science)? En recourant à des critères formels que nous exposerons en guise d'analyse de la forme du texte.

Notre analyse se fondera principalement sur deux sources inspirées de la rhétorique classique. Nous avons fait ce choix parce la rhétorique permet l'analyse des formes par lesquelles le discours emporte la persuasion. En donnant un appui à l'analyse des arguments et de leur forme, la rhétorique constitue un outil formel très utile pour décrire les procédés de discours.

Pour Aristote (1960), deux critères déterminent qu'une inférence est correcte. D'abord, le contenu des propositions est vrai. Ensuite, l'affirmation est faite sur la base d'une structure logique valide. Mais tous les discours, ajoutera-t-il, n'en sont pas de démonstration, même si celle-ci est un idéal. Aristote a donc élaboré une série de critères de formes pour évaluer et élaborer les discours, c'est-à-dire en examiner les moyens de persuasion et la validité. Nous utiliserons pour l'analyse de la forme, des sources s'inspirant de cette pensée.

Notre première source est l'ouvrage de Pascal Ide (1997) intitulé « L'art de penser », guide pratique dans lequel l'auteur met la logique formelle au service de la lecture des textes et dans lequel il utilise, notamment, les catégories de la rhétorique classique pour distinguer les niveaux d'argumentation. Notre deuxième source est un texte d'Alain Jaillet (1998) « La rhétorique de l'expert », ouvrage dans lequel l'auteur met la rhétorique classique (telle que remaniée par Reboul d'une part et par Pérelman et Olbrechts-Tyteca d'autre part) à l'œuvre pour analyser les discours de consultants en entreprise. Nous complétons, au besoin avec d'autres sources que nous citerons au fil du texte.

Notre analyse procédera par une description des formes principales du matériau lui-même, que nous commenterons sur la base de nos deux sources. Nous ne visons pas, en effet, à produire une rhétorique appliquée ni à une application exhaustive des catégories de la rhétorique. Nous voulons plutôt démontrer ce que nous avons préalablement établi, à savoir que le discours est normatif, ce qui, sans nul doute, sera utile à l'analyse de son contenu et à l'interprétation qu'il est possible d'en faire.

Le présent abordera donc, dans l'ordre, les questions suivantes : les sources du discours (sur quoi s'appuie-t-on pour fonder les énoncés), la définition des « leaders » et du

« leadership », l'utilisation des exemples, le raisonnement par analogie et enfin, la présentation des caractéristiques des « leaders ».

4.2 LES SOURCES DU DISCOURS

La plupart des articles du journal sont fondés sur des références externes, souvent uniques : entretiens avec des conseillers en gestion (dont quelques « gourous »), « rapports de recherche » émanant de cabinets conseil ou de groupes représentant le patronat. On se basera également, plus directement sur des propos de patrons. Il arrive aussi que l'on ait recours à des professeurs d'université, provenant le plus souvent des HEC ou d'autres écoles de gestion et, bien plus rarement, provenant d'autres départements (psychologie et, dans un cas, théologie¹²²). Le croisement de sources variées ou la vérification des faits allégués sont des procédés rarissimes.

Plusieurs articles décrivent des ouvrages ou des programmes de formation en « leadership ». Dans ces cas, typiquement, un conseiller, un libraire ou le journaliste traite d'un enjeu du « leadership », soit un problème que les patrons rencontrent, soit un ensemble de qualités qu'ils devraient acquérir afin de bien, ou de mieux, jouer leur rôle. Partant de ce thème, on expose une manière de le concevoir, de l'analyser. Par la suite, on abordera les « solutions » aux « défis » soulevés dans l'article, ces solutions pouvant prendre la forme de l'introspection, de la formation ou de la lecture d'un ouvrage. Dans ces cas, le journal est en fait le lieu d'une double rhétorique : celle du rédacteur de l'article et celle de son interlocuteur. Ailleurs, un expert livre directement un texte. Dans ce cas, on peut dire que la référence est implicite.

La source principale du discours sur le « leadership » dans le journal est donc l'argument d'autorité à savoir l'argument qui vaut par son énonciateur ou son statut et non par sa teneur propre. L'argument d'autorité peut être utilisé à bon droit : non seulement lorsque la personne citée est « éminente », mais également lorsque ses travaux ou ses actes ont été jugés valides, « passées au crible », dirait Jaillet (1998), à quoi nous ajouterions, par des méthodes rigoureuses. Ces conditions ne sont pas démontrées dans le matériau analysé où c'est l'argument d'autorité pur qui prévaut.

¹²² Parce que nous savons que cela piquera la curiosité du lecteur, précisons qu'il s'agissait d'un article affirmant que les « leaders » étaient susceptibles de « cinq péchés capitaux ».

Parmi les autorités convoquées se trouvent des ouvrages populaires en gestion et leurs auteurs. La base des discours de ces ouvrages est plus diversifiée. L'ouvrage qui offre le plus de détails méthodologiques (L2003a) explicite dans un détail apparent les bases de ses conclusions. En effet, fait exceptionnel, l'ouvrage comporte des annexes méthodologiques. Toutefois, le détail technique extrême ne réussit pas à faire oublier l'exposition anecdotique des résultats. On y présente en effet des exemples, qui ne sont jamais replacés dans leur contexte. Malgré son appareillage méthodologique impressionnant, la « preuve » est donc essentiellement faite par des illustrations partielles dont les conditions de validité ne sont pas établies. Par ailleurs, on ne peut qu'être frappé par le caractère autoréférentiel du discours. L'auteur explique le succès des entreprises performantes, par le « leadership de niveau 5 » et le moindre succès des autres, par son absence. Mais les entrevues sont exclusivement faites auprès de hauts dirigeants de ces entreprises. Il s'agit donc des propos des dirigeants à succès, de leurs propos sur le succès des entreprises, basés sur le succès des personnes qui les dirigent. On tient donc pour preuve des bons principes de « leadership » les propos sur le « leadership » tenus par les locuteurs eux-mêmes. Enfin, on doit souligner le caractère circulaire du raisonnement qui est tenu dans cet ouvrage. Les excellents résultats des entreprises sont attribués au « leadership de niveau 5¹²³ ». Les critères de sélection des entreprises sont leurs résultats en bourse. Des résultats exceptionnels et durables (critères très bien définis et explicités dans l'ouvrage) classent les entreprises dans la catégorie « excellentes ». Les autres ont pu avoir de très bons résultats, mais sur une plus brève période. Les auteurs mettent donc à l'épreuve ces deux catégories d'entreprises selon une série de variables... qui ne donnent aucun résultat probant. Ils finissent donc par en conclure que c'est le style de « leadership » qui les distingue. La preuve ? Elles réussissent ! Dans ce cas, il nous semble qu'il faut conclure que la « recherche » agit comme un argument d'autorité, bien plus que comme une base de démonstration rationnelle.

Cet ouvrage a au moins le mérite d'exposer ses fondements méthodologiques et de nous permettre d'en faire une évaluation rationnelle. Tous les autres ouvrages n'offrent aucune possibilité de ce genre. Deux autres ouvrages, toutefois, affirment s'appuyer sur « la recherche » (L2002a, L2002b). Dans un cas, l'auteur renvoie à d'autres études qu'il a faites (citées en bibliographie, la présence d'une bibliographie constituant une exception dans ce

¹²³ Le lecteur impatient de lire cette expression pour la deuxième fois sans définition trouvera consolation dans le fait que le mystère lui sera révélé au chapitre suivant.

corpus), pour proposer plutôt une méthode fondée sur des exercices pratiques (des listes de questions qui suivent l'exposition des principes censés éclairer la pratique du « leadership »¹²⁴). C'est l'ouvrage qui comporte le plus de références à d'autres connaissances sur les objets dont il traite, procédé rarissime de cette littérature. Dans les autres ouvrages, les références sont rares et, lorsqu'il y en a, elles sont vagues ou incomplètes. Dans l'autre cas faisant référence à la recherche, les auteurs renvoient, sans spécifications méthodologiques, aux données d'une firme-conseil¹²⁵ ainsi qu'au fait qu'un « réseau de chercheurs universitaires » recueille des données à partir d'un instrument censé mesurer les phénomènes dont ils parlent¹²⁶. Aucune précision, outre son nom, n'est fournie sur cette méthode, sur ses limites, sur ce qu'elle mesure, etc. On est donc, dans ces cas également, devant des arguments d'autorité et des raisonnements fondés d'abord sur des illustrations et sur l'énonciation de grands principes non démontrés.

Un quatrième ouvrage est entièrement fondé sur une analogie avec une expédition dans l'Antarctique, de laquelle l'auteur dégage dix principes de « leadership en situation extrême », qui lui servent de point d'appui pour parler de la situation d'aujourd'hui, extrême par le fait des changements, de la concurrence, des marchés, etc. L'auteur se base sur son expérience personnelle de conseiller en gestion et l'ouvrage est truffé d'anecdotes, très brèves le plus souvent. Aucune mise en contexte n'est faite de ses propos. De plus, il est rare qu'un cas revienne plus d'une fois. Autrement dit, typiquement, un exemple sert à illustrer un principe, ou un élément d'un principe, puis disparaît. Ce qui nous fait dire que ces exemples n'ont aucune valeur démonstrative de la validité de l'ensemble de la proposition qui est faite sur le « leadership », puisqu'ils sont présentés chacun pour un besoin précis, sans souci de démontrer le fonctionnement global de la méthode proposée. Par ailleurs, de petits éléments des principes sont associés à des résultats parfois fracassants, par exemple, des hausses spectaculaires de ventes, la remotivation d'équipes, etc. Enfin, dans ce cas, l'autopromotion ne peut être plus explicite. Dans le chapitre « Ressources permettant de diriger en situation extrême », l'auteur présente sa propre firme conseil et donne sa propre

¹²⁴ Cela n'est pas notre propos, mais nous ne pouvons nous empêcher de souligner que ces questions, qui visent, dit-on, à permettre au lecteur de réfléchir sur ses propres pratiques, suivent, en fait, l'énoncé des principes défendus par l'auteur, donc des « bonnes pratiques ». Est-ce que cela ne colore pas nécessairement déjà les réponses ?

¹²⁵ Ce que nous pouvons affirmer parce que nous savions antérieurement qu'il s'agissait d'une firme-conseil (The Hay Group). Les auteurs présentent plutôt ces données comme issues d'un « département de recherche ».

¹²⁶ Pour établir la corrélation entre le type de leadership et les résultats financiers, les auteurs affirment travailler à partir d'une base de données de 3871 cadres. C'est impressionnant. Mais qu'en est-il du fait que dans le genre d'organisations analysées, l'autorité n'est pas jamais exercée par une seule personne ? Sans compter la multitude d'autres variables qui peuvent entrer en ligne de compte.

adresse de courriel. Voici donc un ouvrage essentiellement basé sur une analogie, à savoir que la gestion dans le monde d'aujourd'hui est comme une expédition de survie. L'ouvrage est aussi fondé sur des illustrations et sur un argument d'autorité autoréférentiel : l'expérience de conseiller en gestion de l'auteur.

Un cinquième ouvrage, le seul québécois du lot, est celui d'un patron d'une division d'une entreprise multinationale qui raconte sa dépression suite au scandale financier qui a touché l'entreprise qu'il dirigeait. Il relate quelques éléments de la vie de l'entreprise qui ont précédé ce scandale et qui l'ont suivi. Il attribue à ce genre d'événements la « crise » que vivent actuellement les « leaders ». Ici, il n'y a aucune prétention scientifique. L'ouvrage est entièrement personnel, voire impudique. Les arguments sont des arguments d'autorité autoréférentiels : l'auteur se pose comme ayant tiré d'importantes leçons d'une crise grave et qui peut maintenant porter la bonne parole aux autres¹²⁷. Notre formulation, qui peut sembler relever de la dérision, est fondée dans les faits. L'auteur fait notamment appel aux valeurs spirituelles pour justifier son argumentation. Il affirme à répétition servir de confident et de conseiller pour les divers problèmes d'autres « leaders » et de ses clients et il termine son ouvrage par une section intitulée « mon credo ».

Il y a donc ici un appel à la transcendance, qui est, en quelque sorte, un autre type d'argument d'autorité. Par ailleurs, nul besoin d'une analyse formelle très poussée pour comprendre que le texte cherche à faire réagir; le propos est incendiaire, la révolte est clairement exprimée. À la fin de l'ouvrage, on se prend à regretter qu'un patron qui a vécu de l'intérieur les malversations financières dont on parle tant n'ait pas cru utile de nous expliquer ce qui se passe mais en soit resté à l'indignation et à l'exposition de son vécu. Toutefois, il faut bien dire que cette forme est un appel à la doxa, à savoir, pour Aristote, une compréhension commune au sujet de problèmes communs. Devant les questions sociales ou politiques ou existentielles n'est-il pas coutume, en effet, d'invoquer la « souffrance » des individus, plutôt que, par exemple, « l'injustice »?

Trois autres ouvrages, d'une facture différente, sont toutefois très proches du précédent, par le ton, par les bases, par les préoccupations. Dans un des cas, il s'agit de

¹²⁷ Il a d'ailleurs quitté l'entreprise dont il parle pour fonder une maison-conseil pour accompagner les « leaders ». Il est, de plus, un conférencier prisé, qui sera notamment l'invité du CEFRIO, dans le cadre d'un colloque international, l'automne prochain.

vingt-et-un principes (des « lois ») énoncés comme universellement valides. Le deuxième ouvrage, du même auteur, développe le thème des relations humaines. Le dernier est un propos *ad lib* sur le « leadership ». L'auteur annonce qu'il fera l'analogie entre le « leadership » et un groupe de jazz, mais cette idée est abandonnée et l'auteur traite de toutes sortes de préoccupations liées au « leadership ». Ces trois ouvrages ont en commun d'être entièrement basés sur l'expérience personnelle des auteurs comme patrons, conseillers et conférenciers, d'être truffés d'anecdotes et de recourir à la foi pour justifier leurs propos.

Enfin, le neuvième et dernier ouvrage de notre corpus est l'application d'une recette de psychologie populaire (« *The Seven Habits of Highly Effective People* ») à l'exercice du « leadership ». À l'instar de celui des vingt-et-une lois infaillibles, l'auteur y affirme qu'il y a des principes atemporels du « leadership » que l'on peut appliquer pour être plus efficace. Comme les trois précédents, cet ouvrage est fondé sur l'expérience personnelle, l'anecdote. Le recours à la foi y est toutefois plus discret, mais dans une partie de l'ouvrage, l'auteur explique clairement que les « principes » qu'il prône sont inspirés de la parole divine.

Bref, les ouvrages populaires que nous avons analysés se caractérisent par un recours universel à l'anecdote et un recours fréquent à l'expérience personnelle. Les bases méthodologiques en sont, le plus souvent, inconnues et les préceptes moraux y abondent. Les sources précises de références externes, lorsque de telles références sont présentées¹²⁸, sont l'exception. Ces diverses caractéristiques formelles recoupent les types identifiés par Pierce et Newstrom (2002) dans l'ouvrage dans lequel ils présentent 44 extraits ou résumés de meilleurs vendeurs gestionnaires états-uniens.

*Requirements pertaining to objectivity, reproducibility of observations, and tests for reliability and validity have not guided the creation of much of the material. As a consequence, the authors are at liberty to say whatever they want (and often with as much passion as they desire). (...) The authors of these popular management books are able to proclaim as sound management principles virtually anything that is intuitively acceptable to their publisher and reader. (Pierce et Newstrom, 2002, p. 7)*¹²⁹

¹²⁸ Le souci de replacer les propos dans le cadre de connaissances existantes, actuelles ou plus anciennes, semble en effet totalement absent dans la plupart des textes analysés. Les références invoquées, lorsqu'il y en a, fonctionnent d'ailleurs comme des arguments d'autorité.

¹²⁹ Traduction libre : La création de la plus grande partie de ce matériel n'est pas guidée par des considérations d'objectivité, de fidélité ou de validité. Par conséquent, leurs auteurs des ouvrages populaires de gestion peuvent

Toute cette littérature est donc fondée en grande partie sur l'argument d'autorité, à savoir l'argument fondé sur la croyance dans la crédibilité de sa source. Cette autorité n'est très peu construite dans le texte, elle est censée aller de soi. Cette source peut être externe. Dans les articles du journal, les rédacteurs ont recours à des conseillers en gestion, des patrons, des professeurs de gestion, etc., dans les ouvrages populaires, le recours au mysticisme et à la religion est fréquent. Cela peut avoir l'air d'une idiosyncrasie, mais ne l'est pas. Ce tournant spiritualiste est observé par les analystes depuis les années 1990 (Huczynski, 1993, Micklethwait et Wooldrige 1996)¹³⁰.

Companies are beginning to show a real interest in "new age" philosophies prompted by a desire to promote spirituality in the workplace. Much of this interest has been expressed by members of the generation who came of age during the 1960s and are now occupying senior positions in business, consultancy, and academia. Recognizing the demoralizing effect that reengineering and downsizing have had upon employees morale, this new breed of leader is attempting to restore harmony by sending their workers on a spiritual quest. (Micklethwait et Wooldrige 1996, d'après Jackson 2002, p. 18)¹³¹

Mais cette source d'autorité peut également être autoréférentielle. Dans ce cas, l'auteur des propos se pose lui-même comme autorité dans le domaine qu'il traite, ce qui lui permet par la suite de recourir à cette autorité pour faire l'économie des démonstrations qui seraient nécessaires à établir le bien-fondé des prétentions descriptives ou normatives des textes. Donc, comme Jaillet (1998) l'a constaté s'agissant des experts-consultants, « l'argument d'autorité est roi ». Mais il nous semble qu'il faille, pour le cas qui nous occupe, distinguer le journal et les ouvrages populaires. Le journal recourt à l'autorité et contribue à l'institution, les ouvrages sont l'autorité. En d'autres termes, le journal prend constamment appui sur des sources extérieures, qu'il utilise comme autorité mais qu'il contribue aussi à instituer en les citant. Pour leur part, les ouvrages, sauf exception, ne s'encombrent pas de telles précautions : les propos qu'on y lit ont l'air d'émaner du génie propre de l'auteur car ils ne sont, le plus souvent, appuyés d'aucun prédécesseur. Leurs auteurs en sont donc,

dire ce qu'ils veulent (et souvent, avec autant de passion qu'ils le désirent). (...) Ils peuvent ainsi élever n'importe quelle intuition apparemment acceptable par les éditeurs et les lecteurs au rang de principe sensé de gestion.

¹³⁰ Symptomatiquement, Jobboom (2006) publie un dossier sur la spiritualité au travail, dont une partie est consacrée au recours aux croyances religieuses en gestion.

¹³¹ Traduction libre : Les entreprises, mues par un désir de promouvoir la spiritualité en milieu de travail, se mettent à manifester un intérêt pour les philosophies du « nouvel âge ». Cet intérêt s'est manifesté principalement dans la génération qui a atteint l'âge adulte dans les années 1960 et qui occupe maintenant des positions élevées dans la hiérarchie des entreprises, des organisations conseil et des universités. En réponse aux effets démoralisants des réorganisations et des réductions d'effectifs, ces dirigeants tentent de restaurer l'harmonie en dirigeant les travailleurs vers une quête spirituelle.

implicitement, eux-mêmes les autorités. Cette autorité s'établit dans les textes par le recours à l'argument de l'expérience personnelle ou professionnelle, mais il s'établit également à l'extérieur des textes par leur promotion, certes, mais aussi par l'activité conseil, les conférences... et les références dans les médias économiques surtout, mais également dans les formations.

Ces textes sont assez souvent construits sur le modèle suivant : 1) affirmation d'une thèse générale concernant la direction, le contexte, les entreprises, etc.; 2) illustrations et références, généralement assez limitées en nombre et en qualité, de la thèse affirmée, 3) fonction du leadership et manière dont le leadership doit être exercé. La démonstration du lien entre le leadership et le problème soulevé n'est jamais faite, mais toujours postulée.

Cela n'empêche pas les auteurs d'imputer au « leadership » toutes sortes d'effets, comme on le verra au chapitre suivant. Il en va de même pour les idées qu'ils développent à son sujet, à partir desquelles les prétentions sont parfois stupéfiantes, comme dans le passage suivant.

Le climat en lui-même ne détermine pas la performance. Les facteurs qui déterminent les performances d'une entreprise sur un trimestre donné sont notoirement complexes. Mais notre analyse suggère que, globalement, le climat de l'entreprise la façon dont les collaborateurs vivent le fait d'y travailler- peut compter pour 20 à 30 pour cent des résultats de l'entreprise. Preuve que lorsque les collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes, cela rejaillit directement sur le bilan et le compte de résultats. (L2002a, p. 36)

Le raisonnement type de cette littérature est pseudo-syllogistique et construit de la manière suivante : 1) l'entreprise A a du succès ; 2) l'entreprise A est menée par un « leader » ; 3) le « leadership » mène au succès. Il s'agit donc de deux prémisses singulières qui concluent en termes universalisants, sans qu'il n'y ait de démonstration du lien de nécessité qui unit les deux concepts de la conclusion.

En termes rhétoriques, c'est donc l'enthymème qui est privilégié et non le syllogisme, ce qui est un indice du caractère normatif d'un texte (Ide, 1977). Un syllogisme se distingue d'un enthymème à deux égards. D'abord le syllogisme est basé sur des prémisses démontrées alors que l'enthymème est fondé sur des prémisses vraisemblables. Ensuite, un syllogisme présente tous les termes du raisonnement, alors que l'enthymème escamote l'un

des termes. En d'autres mots, l'enthymème tire des généralisations de prémisses probables ou vraisemblables. Même si l'enthymème est très fréquent et indispensable (on ne peut continuellement tout démontrer ni tout argumenter) son usage doit être manié prudemment. Il est en effet possible, en escamotant la conclusion, d'utiliser des prémisses explicites pour « suggérer » une conclusion obligée. Par ailleurs une prémisse escamotée peut être comprise d'une conclusion escamotée.

4.3 LA DÉFINITION

Toutes ces observations ne répondent pas à une question fondamentale : qu'est-ce donc qu'un « leader » ? Comment le matériau définit-il le « leader » et le « leadership » ? Il n'en donne, en fait, aucune définition au sens strict, à savoir un énoncé synthétique de l'ensemble des caractères propres au concept¹³²). Tout le monde sait -lire « devrait savoir »- ce que ces mots veulent dire, ce qui est un indice du succès social de la notion. Cette caractéristique n'est pas propre à ce matériau. Voici, par exemple, ce que Hales (2000), affirme au sujet de l'« empowerment ».

The question of what empowerment is –beyond the most rudimentary, literal definition of 'the giving of power'- is scarcely resolved by 'definitions' which are either tautological (Conger and Kanungo 1988) or 'define' empowerment in terms of its putative effects (Pickard 1993; Scott and Jaffe 1993). (Hales, 2000, p. 503)¹³³

Mais l'absence de définition formelle ne signifie pas l'absence d'une notion du « leadership », à savoir d'un contenu, certes repérable, mais plus imprécis, plus intuitif que celui d'un concept strictement défini. Le contenu de cette notion est repérable par les analogies et par la modélisation, dont nous parlerons plus loin dans ce chapitre, de même que par des listes de caractéristiques et de comportements assignés aux « leaders », dont nous reparlerons au chapitre suivant. Jaillet (1998) souligne que la définition est l'argument-type de l'expert, qu'elle joue dans le discours comme un fait non discuté et indiscutable¹³⁴. Le simple fait d'énoncer la définition est donc dans ce cas, « un postulat qui se justifie du simple fait de son énonciation » (Jaillet, 1998, p. 66). Les définitions servent ainsi à naturaliser ce

¹³² Définition élaborée à partir de Lalande (1956) et Ide (1997).

¹³³ Traduction libre : La question de la nature de l'« empowerment » -au-delà des définitions littérales et rudimentaires- ne trouve pas résolution dans les « définitions » qui sont soit tautologiques ou qui le définissent par ses effets.

¹³⁴ Contrairement à l'utilisation scientifique de la définition qui est le résultat d'une argumentation, dont les prémisses sont explicites et fondées.

qu'elles énoncent plutôt que ce qui est normalement attendu d'une définition, à savoir spécifier ce dont il est question. Cette caractéristique du matériau fait du « leadership » une notion très malléable, ce qui est probablement un élément clef de sa diffusion non seulement dans les entreprises mais aussi en politique, dans le sport, dans les affaires publiques, etc. Comme le dit Floris (1996) à propos de la notion de culture d'entreprise,

Aujourd'hui, toute personne bien informée parle de culture d'entreprise comme s'il s'agissait d'une évidence et les ouvrages traitant de ce thème sont nombreux. Comme d'habitude, l'ambiguïté de la notion tient lieu de réceptacle pour toutes les définitions possibles et surtout pour tous les agents en lutte pour la bonne définition, c'est-à-dire la leur. (Floris, 1996, p. 157)

Une fois ces précisions -et ces précautions- posées, et malgré l'absence de définitions formelles strictes, nous tenterons de dégager les traits essentiels de quelques passages que l'on peut rapprocher d'une définition dans le matériau.

La première dimension est implicite et donnée non pas par les définitions, mais bien par ce qui est présenté parfois comme but, parfois comme critère de succès (ce qui revient un peu au même...), à savoir le fait de « performer », ce qui peut s'entendre de deux manières : le « leader » est lui-même un être performant ou bien le « leader » est celui qui entraîne son organisation vers la performance. Une autre manière de dire la même chose est de dire que le « leader » vise toujours la victoire. Ainsi, nous dit Maxwell (L2002c), les grands « leaders » trouvent le moyen de gagner, ils sont au mieux de leur forme quand la pression monte. L'auteur identifie trois composantes de la victoire, que nous avons retrouvées tout au long des textes que nous avons analysés : unité de vision, diversité de talents, « leader » dédié à la victoire et au développement du potentiel de ses joueurs.

La « loi du couvercle » est le principe de leadership le plus important. Pour l'illustrer, l'auteur nous ramène dans les années 30. Il raconte l'histoire des deux frères Dick et Maurice McDonald, qui ont connu de beaux succès avec leur restaurant, sans nécessairement révolutionner le genre. Ils possédaient pourtant l'ambition de réussir et une bonne intuition. Mais cela n'a pas été suffisant. Le désormais célèbre Ray Kroc y est parvenu à leur place avec ce même restaurant qu'ils avaient fondé. Pourquoi lui et pas les frères Dick et Maurice ? « Les McDonald ne sont jamais allés plus loin parce que leur faible leadership a mis un couvercle sur leur capacité. L'aptitude au leadership est le couvercle qui détermine le degré d'efficacité d'une personne », explique l'auteur. (J2004a)

La deuxième dimension qui se dégage est un trait négatif, ce qui nous permettra d'apporter une précision utile pour la suite de la lecture. Dans plusieurs textes, on insiste sur le fait que le leadership n'est **pas** une question de poste hiérarchique ou d'autorité formelle. Par exemple,

Contrairement au pouvoir bien établi que confère le statut hiérarchique de cadres dans une entreprise, le leadership est un pouvoir d'influence. Cela signifie que le gestionnaire aura à faire accepter son leadership au sein de l'entreprise. Il faut pour cela être capable d'influencer les autres, mais aussi être disposé à recevoir le feedback de l'ensemble de ses collaborateurs. (J2000b)

Les gens se font tellement de fausses opinions sur le leadership. Quand ils apprennent que quelqu'un a un titre impressionnant ou une position de leadership d'office, ils en déduisent que c'est un leader. Parfois, c'est vrai. Mais les titres n'ont pas beaucoup de valeur quand il s'agit de mener. Le véritable leadership ne peut être ni décerné, ni désigné, ni attribué. Il n'émane que de l'influence, et celle-ci ne peut être mandatée. Elle doit être gagnée. La seule chose qu'un titre peut offrir, c'est un peu de temps soit pour accroître votre niveau d'influence, soit pour le gommer. (L2002c, p. 13)

Ainsi, le « leadership » et les « leaders » sont systématiquement dissociés des « patrons tyranniques », de l'autoritarisme, du gestionnaire « traditionnel », du gestionnaire « autocratique » et des « simples » managers. Plus rarement, l'usage du terme « leader » ne sera pas incompatible avec les autres, notamment celui de « dirigeant », même s'il tendra à y être substitué. Mais l'idée et les caractéristiques du « leader » seront plus valorisées.

Il convient donc dès à présent de souligner une ambiguïté dans cette littérature. Le mot « leader » est abondamment employé comme synonyme ou remplacement des termes liés au **commandement** (« patrons », « gestionnaires », « managers », etc). Le leadership est donc ici une question de position, de rôle. En même temps, comme nous venons de le souligner, on prend continuellement soin de distinguer les « leaders » de ce que l'on appelle l'« autorité formelle » ou les « positions hiérarchiques », qui ont d'ailleurs tendance à être dévalorisées.

Par ailleurs, le « leadership », tout en désignant en fait les positions de commandement (même si les auteurs nient formellement le lien « leadership » - commandement) est également une qualité recherchée, une qualité qui s'inscrit dans une série d'autres caractéristiques valorisées au travail s'inscrivant dans le soi-disant « savoir-être », d'abord et avant tout chez les dirigeants (J1998b, J1998c, J1999e, J2000b...), mais

également chez les subordonnés. S'agissant des patrons, voici ce que le matériau nous apprend sur le « leadership » comme qualité recherchée.

Jamais la demande des entreprises pour des cours de formation (sic) liés à des habiletés de type psychosocial n'a été aussi forte. Coaching, résolution de situations conflictuelles, direction d'équipes de travail, autant de compétences clés pour du personnel cadre qui ont un dénominateur commun. [nouveau paragraphe] « Il s'agit à chaque fois de renforcer les qualités de leadership chez les gestionnaires. Les bons leaders sont rares, mais on peut se consoler en prenant conscience que, contrairement à une idée reçue, le leadership n'est pas inné. Au contraire, il s'apprend », explique Mario Roy, directeur académique du programme de leadership au Centre d'entreprises de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. (J1999e)

Tous les deux ans en général, l'Association des entreprises privées de formation du Québec (AEPF) sonde ses membres sur les produits de formation les plus souvent réclamés par ses clients. Avec une belle régularité, le leadership se classe premier parmi les interventions réalisées par les formateurs privés auprès des gestionnaires d'entreprise. [nouveau paragraphe] L'AEPF rapporte même qu'aux États-Unis, 75 % des moyennes et grandes organisations offrent de la formation en leadership à leurs cadres. (J2000b)

Donc, il y a au moins, dans la définition même du terme « leadership » deux dimensions distinctes théoriquement, mais empiriquement amalgamées : la position de commandement et la qualité des personnes. « Quand un conseil d'administration remercie un président, reprend Alastair Robertson, le manque de leadership est indiqué comme la principale raison dans 73 % des cas. » (J1999d)

Bref, le « leader » comme personnage, n'est pas nécessairement celui qui est en haut de l'échelle hiérarchique, d'où la dissociation entre la position (ou l'« autorité » comme on le dit souvent) et le « leadership ». Toutefois, c'est bien principalement des patrons dont il est question, étant donnée la littérature que nous avons sélectionnée. Par ailleurs, la position et l'attribut sont ici confondus, ce que l'on peut interpréter par le fait que le « leadership » est une norme pour ceux qui sont en position de commande, autrement dit, que de ce point de vue, les dirigeants devraient posséder effectivement les qualités attribuées aux « leaders » étant donné le lien qui est fait entre le « leadership » et le succès des organisations. De la même manière, mais en inscrivant les propos dans une logique d'autopromotion, on pourrait lire ceci comme une valorisation du rôle patronal par la mise en relief d'attributs positifs qu'il est censé mettre en jeu.

Tournons maintenant notre regard vers les traits positifs explicites des définitions. D'abord, le leadership se définit par ce qui se dégage des personnes qui en font preuve, à savoir de l'« influence », de l'« autorité naturelle » ou une « direction qui émane de la personne entière, avec ses qualités mais aussi avec ses défauts, ses dons aussi bien que ses manques, ses forces autant que ses faiblesses, ses habiletés comme ses maladroitness » (J2003d). Dans le même ordre d'idées, on dira que le leader est « celui qui marche en tête et qui indique le chemin à ses compagnons de voyage » (L2002b, p. 22). Autrement dit, « le leadership revient à pouvoir influencer les autres à accomplir quelque chose » (J2005g). On dira, plus précisément que « le leadership, c'est d'amener les gens à vouloir faire ce qui doit être fait » (J1998d). Remarquons, au passage, que cette dernière définition est d'une rare clarté. La plupart du temps, on dira plutôt que les « leaders » efficaces « communiquent » les « objectifs communs », ce qui n'a pas la même connotation. Bref, dans le leadership, « [t]out est question de relations humaines » (J2005g).

En conséquence de cette définition, on dira que le « leader » a des « partisans », que, par définition, si une personne a des « suiveurs » ou des « gens qui le suivent », c'est qu'il s'agit d'un « leader » (J1999b, L1993a).

Ces deux premières dimensions du « leader » nous invitent à considérer que ce qu'il fait aux autres est constitutif de sa définition. Le « leader » est ainsi quelqu'un qui: « rend l'employé bien dans sa peau » (Warren Bennis cité dans J1996b), « se met et met autrui sur une voie de progrès et de contribution positive » (J1997b), « inspire (...) les troupes vers l'atteinte des objectifs communs » (J1998b), « est une personne par l'intermédiaire de qui les gens peuvent atteindre leurs propres buts » (J1999b).

Paradoxalement, si le « leadership » est un fait de « direction », conception systématiquement préférée à celle de commandement, c'est également un fait de servitude de ceux qui sont en position de commandement. En effet, le « leader » est considéré comme étant au service des autres (L1993a) et des objectifs dits « communs ». Ainsi, le leadership est un don. Que donne le « leader » à son entourage et à l'organisation qu'il « sert » ?

De l'espace - pour être celui que je voudrais être. La possibilité - de servir. Le défi - car les contraintes sont des amies serviables. La clarté - des objectifs, de l'évaluation et du feed-back. L'authenticité - qui donne à la hiérarchie sa valeur, qui me donne le droit d'offrir mes dons, qui n'exclut ni n'opprime. La signification - la base durable de

l'espoir. La responsabilité - un produit de l'amour. La conscience - qui interdit de se complaire dans l'apathie ou dans le confort débilitant. (L1993a, p. 150)

Enfin, « [l]e leadership est le fait de personnes qui changent les choses. Avec de l'audace, de l'intelligence et du travail, on peut proposer des façons de faire différentes et originales et, ainsi, changer son milieu pour le mieux » (J2005p).

4.4 LA PRÉSENTATION DES CARACTÉRISTIQUES DES « LEADERS »

4.4.1 Les listes de caractéristiques

Malgré leur insistance sur le caractère concret et la nécessité d'action, les textes analysés ont assez peu à offrir en termes de moyens pour devenir un « bon leader ». « La plupart du temps, les manuels de management ne spécifient pas explicitement les limites et les précautions d'emploi : le souci de produire un discours de portée universelle tend à l'emporter sur le souci de fournir un canevas utilisable pour l'action. » (Villette, 1992, p. 51). Ils sont bien davantage des répertoires de caractéristiques souhaitables, ainsi que des « descriptions » du milieu dans lequel les « leaders » évoluent. Les textes analysés sont très souvent constitués essentiellement d'énumérations de caractéristiques nombreuses et, à première vue, variées ; les listes sont fréquentes : la liste d'habiletés de John R. O'Neil (J1999c), les « quatre aptitudes essentielles » de Warren Bennis (J1996b), les « huit qualités que devraient posséder les gestionnaires mobilisateurs » (J1998d), les quatre qualités du « leader transformationnel » (J1999h), une liste tirée d'entrevues avec cinq patrons (J2002a), les « trois qualités essentielles » d'Alexandre le Grand (J2004b), les « cinq anneaux olympiques » (J2004d), les « dix qualités des leaders de demain » (J2004e), les « quatre catégories de qualités requises pour être un leader émotionnellement intelligent » (J2005n), les « quatre dimensions du leadership axé sur les principes » (L1996a), etc. Sans compter que les textes, sans être tous formellement des listes, en sont souvent.

Ces listes de qualités font parfois l'objet d'une organisation plus complexe, sous forme de modèles, auxquelles nous consacrerons un passage plus long étant donné leur importance dans le discours.

4.4.2 La modélisation

En cours de lecture, nous avons été frappée par le fait que les propos sur le « leadership » sont très souvent présentés sous forme de catégories assez fermées, censées représenter soit des types existant, soit des types idéaux. Il s'agit donc, avons-nous pu constater, de modéliser le rôle de patron. La notion de modèle est polysémique. Sans exhaustivité, elle réfère à ce qui peut (ou doit) servir d'objet d'imitation, à un objet possédant au plus haut point certaines qualités ou caractéristiques, à un ensemble de caractéristiques pouvant se rapporter à des objets réels, à un type ou objet déterminé à partir duquel on peut reproduire de multiples exemplaires. En science, la notion de modèle désigne une représentation simplifiée d'un processus ou d'un système et en linguistique, une construction théorique permettant d'expliquer des structures. De toutes ces possibilités, nous retiendrons la distinction de Ansart (1999) entre la notion de modèle dans les pratiques sociales et la notion de modèle en sociologie. La première désigne une réalité ou une image exemplaire que l'on s'efforce de reproduire ou dont on s'inspire, la deuxième, une « représentation construite, plus ou moins abstraite, d'une réalité sociale » (Ansart, 1999, p. 348).

Les écrits que nous analysons proposent des modèles au premier sens du terme mais se présentent comme des modèles au deuxième sens. Autrement dit, ces textes nous proposent des exemples à suivre par un procédé qui se présente comme l'analyse de la réalité. Ce qui nous mène à cette conclusion est le fait que, dans la très grande majorité des cas, les « typologies » qui sont construites, comportent un type qui est, en fait, un « repoussoir », c'est-à-dire une image de dirigeant qui fait valoir les qualités du « leader » idéalisé, par opposition. Le repoussoir incarne ce qu'il ne faut pas être pour être un « leader »¹³⁵. Nous présentons deux exemples complets de ce type de construction à la toute fin du chapitre et les caractéristiques du repoussoir au chapitre 5. Nous ferons ici l'analyse du procédé.

La pensée sur le « leadership » que nous avons analysée fonctionne très souvent par catégorisations et par oppositions, qui amalgament ou distinguent des traits divers qui,

¹³⁵ Chaskiel (1994) fait observer que le « taylorisme » joue ce rôle dans la pensée gestionnaire comme dans la pensée en sciences humaine. En effet, dit-il, même si Taylor envisageait lui-même sa méthode comme un changement de mentalité dans la manière d'organiser le travail et dans les relations entre les travailleurs et les patrons, la représentation contemporaine du taylorisme sert à distinguer le conservateur et le moderne. Cette image du taylorisme est, dit-il, un « repoussoir » du passé pour cautionner les modifications désirées, ce qui fait que l'on oppose systématiquement « taylorisme » à « participation » ou « communication ».

censément, définissent des comportements, des résultats, des types de direction, etc. Cela mène plusieurs auteurs à opposer des types de dirigeants. Dans les écrits analysés, nous distinguons deux types de cette catégorisation. D'une part, on retrouve des exemples d'oppositions entre des figures d'autorité, généralement un « idéal » et un « repoussoir », sans qu'il y ait construction très élaborée, comme dans l'exemple suivant.

« Il y a deux extrêmes. À gauche: le dirigeant ouvert, qui n'a pas d'agenda caché. Il sait où en est son entreprise, en fait la synthèse et présente les résultats à ses gens. Il fait l'analyse des possibilités et présente les contraintes. Il consulte. Si jamais il y a des mises à pied à faire tout le monde aura compris pourquoi », explique M. Martin [nouveau paragraphe] Et dans le coin droit ? Le gestionnaire autocratique qui donne l'ordre de faire des réductions de personnel de 10 %. Point à la ligne. (J2001a)

D'autre part, on retrouve des constructions plus élaborées, aux types nommés et décrits par de nombreux comportements et caractéristiques. Par exemple, il existe une typologie opposant les styles « résonant » et « dissonant » de « leadership » (L2002a, J2005n). Le style « résonant » comporterait quatre types (visionnaire, entraîneur, partenaire, démocratique) et le style « dissonant » deux types (gagneur et autoritaire). L'opposition du visionnaire, qui fait l'objet d'une survalorisation, et de l'autoritaire, qui fait l'objet d'une extrême dévalorisation, nous semble à même de bien illustrer le fonctionnement de ce type de classifications dans le discours que nous analysons. En exemple de « leadership » dit « visionnaire » on donne Bob Pittman, PDG de *Six Flags Entertainment*, une compagnie qui exploite des parcs de loisirs et d'attraction, qui avait ouï dire que les gardiens des parcs étaient désagréables avec les clients, il a donc décidé d'aller dans les parcs, déguisé en gardien et a compris, dit-on, le problème en balayant. Il a constaté que les directeurs ordonnaient aux gardiens de maintenir une propreté irréprochable dans les parcs. Or, les visiteurs ne cessaient de jeter des débris partout, et donc « empêchaient les salariés d'accomplir cette mission » (L2002a, p. 82, nous soulignons). Voici ce qui vaut à Pittman l'étiquette de visionnaire.

La stratégie visionnaire de Pittman consista à amener les directeurs à redéfinir la mission principale des gardiens: assurer le bien-être des visiteurs. Un parc aux allées sales étant moins agréable pour le visiteur, la tâche du gardien était de bien nettoyer mais dans un esprit amical. Grâce à cette reformulation, Pittman inscrit le petit rôle joué par les gardiens dans une vision plus large. [nouveau paragraphe] Nos recherches suggèrent que, des six styles de leadership, l'approche visionnaire est globalement la plus efficace. En insufflant en permanence aux individus le sentiment de leur contribution à un grand objectif commun, le manager visionnaire apporte du sens à des tâches qui seraient autrement banales et ennuyeuses. (L2002a, p. 82)

A contrario, l'exemple donné de « leadership autoritaire » est tellement négatif qu'on imagine difficilement comment quiconque serait tenté de s'y identifier.

Au final, la société fut sauvée -au moins à court terme- mais à un coût élevé. Dès son arrivée, le nouveau PDG instaura un règne de terreur, en particulier parmi les directeurs placés sous son autorité directe. Genghis Khan des temps modernes, il malmenait et rabaissait ses managers, leur hurlant son mécontentement au visage au moindre faux pas. Effrayés par son penchant à « assassiner » ceux qui lui apportaient de mauvaises nouvelles, ses collaborateurs en vinrent à ne plus l'informer de rien. Très vite, ses meilleurs éléments quittèrent le navire et le PDG lui-même renvoya bon nombre de ceux qui restaient. À tous les échelons de l'entreprise, le moral était au plus bas, comme le refléta une nouvelle chute de l'activité après la reprise passagère. Finalement, le conseil d'administration débarqua le PDG. (L2002a, p. 102)

Nous présenterons ce qui suit indépendamment du degré de sophistication des différentes oppositions. Il s'agit, pensons-nous, d'une seule et même façon de raisonner, s'il est vrai que l'une est plus détaillée que l'autre, toutes deux fonctionnent exactement de la même façon : elles opposent des caractéristiques « souhaitables » à des caractéristiques « à rejeter », autrement dit, elles opposent un « idéal » à un « repoussoir ». La tendance de ce type de raisonnement est de trouver des formes souhaitées ou souhaitables et de les construire sans défaut. Cela est renforcé par la construction d'un ou de plusieurs repoussoirs qui sont, eux, définis presque sans qualités. Outre sa forme pure, il existe quatre variantes de ce fonctionnement. Dans la première, on a une gradation de la qualité de « leader ». Un exemple est celui des cinq niveaux de « leadership » présentés par Jim Collins (J2002b, J2003b, J2005g, L2003a). Dans ce cas, il n'y a pas de repoussoir, mais bien cinq niveaux de qualités dites nécessaires au « leadership », le cinquième niveau en étant la forme la plus achevée, la plus souhaitable¹³⁶. Dans la deuxième variante, on attribue des défauts aux types exemplaires et, parfois, des qualités au repoussoir. Toutefois, il y a tendance à ce que les défauts attribués aux types exemplaires soient des défauts « sympathiques ». Par exemple, dans le modèle qui distingue les artistes, les artisans et les technocrates (J1994c), les artistes ont tendance à la cyclothymie (variation de l'humeur plus forte que la « normale »), tandis que les artisans ont tendance à l'humilité, ce qui les empêche de se mettre de l'avant¹³⁷. Pour leur part, les technocrates, s'ils sont brillants, sont toutefois, le plus

¹³⁶ Même si on ne fait pas nécessairement référence à Collins dans l'ensemble des textes les quatrième et cinquième niveaux qu'il identifie représentent assez bien le « leadership » tel qu'il y est décrit.

¹³⁷ Ce qui est un peu comme « avouer » qu'on a un faible pour le chocolat ou, dans une entrevue d'embauche, qu'on est « perfectionniste ».

souvent, froids et méprisants, de même que fermés à la nouveauté (péché capital dans cette littérature) et préconisent des solutions techniques au détriment des personnes. La troisième variante est de reconnaître que certains styles dévalorisés peuvent avoir leur utilité dans certaines circonstances. On dira, exceptionnellement toutefois, que le style autoritaire peut parfois avoir sa place, par exemple en situation de crise, où les décisions doivent être prises rapidement (L2002a). Une autre variante est de ne pas définir le repoussoir, mais de le nommer et de l'opposer au style idéal. Par exemple, on opposera la gestion « scientifique » à la gestion « tribale », en définissant cette dernière exclusivement par des caractéristiques positives (L1993a). De cette manière, le lecteur comprend que la gestion dite « scientifique » est le contraire de la gestion dite « tribale » et que donc, elle constitue une forme à ne pas adopter. Cela, d'ailleurs, n'est pas étonnant; la gestion dite « scientifique », ou plus exactement ses différentes lectures, est un des grands repoussoirs de la documentation sur le travail, y compris d'une grande partie de la sociologie du travail. Quoiqu'il en soit de ces subtilités, la tendance dominante est de placer toutes les caractéristiques positives d'un côté et toutes les caractéristiques négatives de l'autre, ce qui a pour résultats des figures claires, dont le lecteur comprend immédiatement, bien que cela ne soit pas nécessairement réfléchi, laquelle adopter pour se retrouver dans le « bon camp ». Voilà pour la forme des modèles.

Au plan de leur contenu, on peut faire deux distinctions. On oppose d'abord les « leaders » et les autres types de dirigeants, c'est la fonction qui a tendance à les opposer. Dans beaucoup de cas, et parfois malgré l'affirmation du contraire, il y a valorisation de la catégorie de « leadership ». À ce plan, nous avons repéré les distinctions suivantes :

- modèle scientifique autoritaire, relations humaines, ressources humaines, leadership axé sur les principes (L1996a, voir encadré « Manager ou leader », à la fin du présent chapitre)
- leadership par opposition à management ou gestion (J1996a, J1998d, L2002b, voir encadré « Du management scientifique autoritaire au leadership axé sur les principes »)
 - Essentiellement, le manager administre et le leader innove. L'un est la copie; l'autre l'original. Le manager accepte le statu quo; le leader ne prend jamais rien pour parole d'évangile. Le manager se concentre sur les systèmes et les structures; le leader se focalise sur les gens. Le manager s'appuie sur le contrôle; le leader instaure la confiance. Le manager demande « comment » et « quand » et le leader demande « quoi » et « pourquoi ». Les bons leaders

ne disent pas à leurs collaborateurs comment faire. Ils tentent plutôt de susciter la volonté de faire. (J1996a)

- patron contre leader (L2002d)
 - Au début du XX^e siècle, Harry Gordon Selfridge, le fondateur de l'un des plus grands magasins à rayons londoniens s'est fait l'écho de cette même philosophie. Monsieur Selfridge, qui a réussi en étant un leader plutôt qu'un patron, a dit ceci en parlant de ces deux approches : «Le patron dirige les gens; le leader les encadre. Le patron se repose sur l'autorité; le leader se repose sur la bonne volonté. Le patron dit «Je»; le leader dit «Nous». Le patron attribue la responsabilité d'une panne à quelqu'un; le leader répare la panne. Le patron sait comment faire les choses; le leader montre comment faire les choses. Le patron dit : «Allez-y»; le leader dit : «Allons-y». (L2002d, p. 94)
- entrepreneur, bâtisseur, leader (J2001b)
- leadership vs autorité ou vieux modèle vs leader de demain (J1999c, J1999j)
 - Historiquement, le leadership était fondé sur le rang hiérarchique et l'autorité que celui-ci conférait à quelqu'un. On avait un titre et les gens d'en dessous ne questionnaient pas les qualités ni la légitimité de celui qui en était investi. (...) Pendant de très nombreuses années, ce modèle, issu directement des hiérarchies religieuse et militaire, a réussi à rallier les troupes derrière un dirigeant. (...) Dans un rapport récemment publié par Andersen Consulting, intitulé *The Evolving Role of Executive Leadership*, on met en relief les qualités que les leaders et dirigeants actuels et de demain devront posséder pour pouvoir efficacement diriger les organisations et les individus. La capacité de démontrer des compétences et de créer un esprit d'équipe sont de celles-ci. (J1999c)

D'autres distinctions catégorisent les types de leaders, ce qui les oppose alors c'est leur manière d'agir, d'être, de fonctionner. Nous avons noté les oppositions suivantes :

- transformationnel (ou transformatif) contre transactionnel¹³⁸ (L1999h, L1996a, L2002b)

¹³⁸ C'est une distinction très usitée, qui fait, en quelque sorte, partie du sens commun de cette littérature. En voici une définition. « Alors que le leadership transactionnel peut être vu comme un banal échange contractuel fondé sur l'intérêt égoïste (ce qui se confond souvent avec ce que l'on appelle le rôle du manager), le leadership transformatif

- les verts, les bleus, les jaunes, les rouges (J2001c)
- les leaders naturels positifs contre les leaders naturels négatifs (J2001c)
- les niveaux de leadership (J200b, J2003b, J2005g, L2003a)
- management héroïque contre management d'engagement (J2003a)
- féminin contre masculin (J2005f, J2005l)
- artistes, artisans, technocrates (J1994c, J2005g)
- visionnaire, coach, collaborateur, démocrate, meneur, autoritaire (J2005n, L2002a)
- charismatique contre architectural (L2002b)
- dauphins, carpes et requins. (J1994b)
- les trois C (contrôle, conformité, compartimentation) contre trois I (idées, information, interaction) (L2002b)

4.5 L'UTILISATION DES EXEMPLES

Les exemples, « cas, évènement particulier, chose précise qui entre dans une catégorie, un genre... et qui sert à confirmer, illustrer, préciser un concept » (Petit Robert, 2004, p.994), abondent dans ce matériau. Ils remplacent souvent la démonstration. On y a, en effet, fréquemment recours pour dire qu'une méthode fonctionne.

L'exemple est le plus souvent constitué d'un bref passage qui illustre une partie de l'argumentaire sur le « leadership », ce bref passage comportera typiquement le nom d'une personne, de préférence connue, qui est considérée incarner de façon exemplaire l'attribut ou le comportement dont il est question. Notons que, dans le journal, comme dans les ouvrages populaires, il y a beaucoup de textes fondés exclusivement sur l'exemple de personnes. Les biographies de patron et les articles de journal portant sur des personnes présentées comme des « leaders » abondent. Par inclination, nous avons choisi un autre terrain, mais celui-ci, nous semble-t-il, aurait pu être tout aussi fertile.

Très souvent ces exemples sont peu élaborés, et ne contiennent que le nom de la personne donnée en exemple. Ils ne contiennent, typiquement, aucune information sur les situations, les milieux dans lesquels on retrouve ces personnages. Ces exemples ne sont

cherche à satisfaire les attentes supérieures des subordonnés aspirant à s'engager dans un processus de stimulation et de développement mutuels dans lequel les intérêts égoïstes sont transcendés au bénéfice du bien commun. » (L2002b, p. 294).

jamais accompagnés de renseignements sur les entreprises dont il est question, sur le travail qu'on y fait, sur la production, sur l'existence ou non d'un syndicat, sur l'état des relations au travail, etc., bref, sur toute information qui donnerait sens et rigueur au propos et qui permettrait de transformer des anecdotes et des illustrations en des cas mieux fondés pour affirmer qu'ils sont bel et bien représentatifs du phénomène dont il est question. Autrement dit, même s'ils sont utilisés pour démontrer, les cas ne sont pas construits pour faire des démonstrations. On ne peut parler ici d'induction, mais bien d'illustration. Il s'agit d'exemples courts, mais extrêmement nombreux, qui ont la fonction de convaincre par la fréquence et la variété des répétitions.

Au Québec, le modèle même de l'artiste, c'est Pierre Péladeau, président de Québecor. Il a besoin constamment de nouveaux défis. Il a tout le temps de nouveaux rêves à réaliser. De nouveaux projets à développer. En politique, René Lévesque avait le profil d'un artiste. (J1994c)

Car les concurrents sont motivés par le même objectif: être en tête. Leurs alliés: la technologie et l'équipe dont ils s'entourent. Encore la technologie. Mais, disait-on, la technologie a ses limites. Ceux qui ont été leaders de leur discipline et qui ont été détrônés en savent quelque chose. [nouveau paragraphe] On n'a qu'à penser à Jacques Villeneuve. Il possède, à n'en pas douter, les qualités d'un leader. Il l'a prouvé par le passé. L'objectif qui le pousse à continuer: être en tête. Mais la concurrence ne fait pas de quartier. Et elle n'a plus de frontières. (J1999a)

Étant donné le champ dans lequel s'inscrivent ces écrits, les patrons occupent la première place dans les exemples cités. Quelques-uns d'entre eux sont nommés très souvent. La palme revient sans conteste à Jack Welch de General Electric. Sam Walton de Walmart, Ray Kroc de MacDonald's, Bill Gates de Microsoft, Percy Barnevik d'ASEA Brown Boveri et Lee Iaccoca de Chrysler font également bonne figure. Chez les québécois on retient Bernard Lemaire de Cascades et Pierre Péladeau¹³⁹ de Québecor. Les autres exemples, très diversifiés, proviennent du monde du sport (surtout dans les ouvrages populaires), de la politique et de l'histoire. Enfin, quelques auteurs des ouvrages populaires citent en exemple des situations mettant en scène leurs familles ou leurs amis.

Jaillet (1998) note que si l'illustration ne peut être tirée de la réalité, on peut l'inventer. Il est impossible de savoir si de tels cas sont présents dans ce matériau. On y trouve, en revanche, de petites histoires ou des proverbes, qui ne sont pas formellement des

¹³⁹ Dont le nom a été donné à une chaire de sur le « leadership » des HEC, chaire financée à l'origine par Québecor.

exemples, mais qui sont mis à contribution comme s'ils en étaient. Certaines de ces petites histoires, comme celle de la grenouille ébouillantée¹⁴⁰ ou du poisson¹⁴¹ sont présentes dans plusieurs ouvrages. Il y a donc des « histoires à succès » qui servent à exemplifier le propos.

Jetez une grenouille dans l'eau bouillante et elle saute instinctivement hors du récipient. Mais si vous mettez une grenouille dans un pot d'eau froide et que vous augmentez progressivement la température, la grenouille ne remarque pas que l'eau devient plus chaude. Elle reste assise là jusqu'à ce que l'eau boue et bout avec elle. Le destin de cette grenouille pochée n'est pas si différent de celui de certains leaders qui s'installent dans la routine ou laissent de petits confort se transformer en solides habitudes faisant ainsi le lit de l'inertie. (L2002a, p. 162)¹⁴²

4.6 LE RAISONNEMENT PAR ANALOGIE

Le raisonnement par analogie se définit comme « raisonnement concluant en vertu d'une ressemblance entre les objets sur lesquels on raisonne. » (Lalande, 1956, p.52)

Au sens strict, une analogie est un rapprochement entre deux couples (ou plusieurs) unis par un même rapport. Au sens plus large, il s'agit d'une ressemblance entre des objets différents (Lalande, 1956).

La métaphore est un procédé de langage analogique qui constitue à établir un rapport implicite entre deux objets car elle consiste à concevoir un objet dans les termes d'un autre objet. (Lakoff et Johnson, 1980) Le langage métaphorique tend à la systématité parce qu'il n'est pas qu'un processus rhétorique, c'est également un processus cognitif, c'est-à-dire que le langage sert à penser le monde, qu'il est un véhicule (notez la métaphore !) de la compréhension du monde (Lakoff et Johnson, 1980).

In most cases, what is at issue is not the truth or falsity of a metaphor but the perceptions and inferences that follow from it and the actions that are sanctioned by it. In all aspects of life, not just in politics or love, we define our reality in terms of metaphors and then proceed to act on the basis of the metaphors. We draw inferences, set goals, make commitments, and execute plans, all on the basis of how

¹⁴⁰ Nous avons vu dans une librairie qu'un ouvrage complet de littérature populaire est consacré à cette histoire.

¹⁴¹ On dit que si on donne un poisson à quelqu'un on le nourrit durant un jour, si on lui apprend à pêcher, on le nourrit toute sa vie... Mais l'histoire ne dit pas que tout le monde n'a pas accès à un lac ou à la mer...

¹⁴² La « grenouille ébouillantée » est une des histoires à succès de la littérature populaire sur le « leadership ». Elle est en effet reprise dans L2002b.

we in part structure our experience, consciously and unconsciously, by means of metaphor. (Lakoff et Johnson, 1980, p.158)¹⁴³

Plusieurs types d'analogies et de métaphores sont employés dans les articles et ouvrages que nous avons analysés : le sport, le combat, la conquête, la navigation, les expéditions, la musique.

Une expédition en Antarctique constitue la structure d'un ouvrage entier, mais cette analogie est également présentée, par un autre auteur, dans un article du journal.

Maxwell raconte ici l'histoire de deux équipes d'explorateurs qui avaient un but commun : atteindre le pôle Sud en premier. Un des groupes avait à sa tête l'explorateur norvégien Roald Amundsen. Meticuleux, ce dernier avait préparé son périple avec soin. L'autre équipe était dirigée par Robert Falcon Scott, un officier de marine britannique. Amundsen a planté son drapeau en premier. L'équipe de Scott a atteint l'objectif avec un mois de retard. Mal planifié du début jusqu'à la fin, le voyage a pris une tournure dramatique. Parce que Scott a été incapable de se conformer à la « loi de la navigation », lui et ses hommes ont perdu la vie sur le chemin du retour. [nouveau paragraphe] Les leaders ont cette capacité d'envisager toute la route dans leur tête avant de quitter le port. Ils savent ce qu'il faudra pour arriver au but, de qui ils auront besoin dans l'équipe, et ils reconnaissent les embûches bien avant qu'elles se manifestent. « Plus l'organisation est grande, plus le leader doit être capable de voir clairement ce qui est devant lui. Cela est vrai parce que la taille à elle seule rend les corrections à mi-chemin plus difficiles », souligne Maxwell. (J2004a)

La mer est constamment invoquée, elle fait partie du bagage lexical commun. Ainsi, on mène ses projets contre vents et marées, on fait face aux intempéries, on navigue, on garde le cap, on mène le bateau à bon port (malgré les tempêtes), on prend la barre.

Une autre analogie populaire est celle de la guerre, du combat, de la conquête. Un ouvrage sur le « leadership », que nous n'avons pas analysé, est inspiré d'Alexandre le Grand. Le journal en rend compte, dans un passage qui entrecroise analogies et métaphores maritime, militaire, culturelle. Notons que cette citation aurait également pu être un cas adéquat pour montrer le fonctionnement des exemples.

¹⁴³ Traduction libre : Dans la plupart des cas, ce qui est en cause n'est pas la vérité ou la fausseté d'une métaphore, mais bien les perceptions et les inférences qu'elle entraîne, de même que les actions qu'elle sanctionne. Dans tous les domaines, nous définissons la réalité en termes de métaphores et nous agissons sur leur base. Nous faisons des inférences, nous fixons des objectifs, nous prenons des engagements et nous mettons à exécution des plans, sur la base de la manière dont nous structurons, en partie, l'expérience, que ce soit consciemment ou non, par le moyen des métaphores.

Aux yeux de l'auteur, trois qualités sont vraiment importantes pour tout gestionnaire, entrepreneur ou chef d'entreprise. « La principale habileté d'Alexandre était d'imaginer l'avenir pour son pays et son peuple, d'imaginer l'avenir où plusieurs civilisations coexistent. » [nouveau paragraphe] En affaires, il est capital d'avoir des plans d'avenir, et d'être capable de mener ses projets à terme contre vents et marées. « Quand Ted Turner a fondé CNN, en 1984, il anticipait le résultat des années à l'avance. À l'époque, personne ne voyait la pertinence d'avoir une source nationale d'information. M. Turner a eu l'habileté d'imaginer le futur, comme Alexandre. » [nouveau paragraphe] La deuxième grande qualité que doit posséder tout leader est de ne jamais demander à ses troupes - ou employés - quelque chose qu'il n'est pas prêt à faire lui-même. « Alexandre était toujours le premier à aller à la bataille, et il était là pour secourir ses soldats. Il menait ses hommes en donnant l'exemple. C'est un ingrédient crucial du leadership. » [nouveau paragraphe] Enfin, sa troisième force était sa capacité à comprendre et à assimiler une nouvelle culture, une nouvelle société, un nouveau peuple. « Il n'a jamais imposé les pratiques macédoniennes aux Grecs, aux Égyptiens ni aux Perses. Il a essayé de créer quelque chose qui était acceptable pour ces peuples. » (J2004b)

Outre ce cas, la métaphore militaire structure assez fortement le matériau, comme, nous semble-t-il, l'ensemble de la gestion. Ainsi on lira: rallier les troupes, élaborer une stratégie, mobiliser, aller à la bataille, mener les hommes, engagement, victoire, conquête, aller (ou envoyer) au front, exécuter les manoeuvres sur le terrain, esprit de corps, ligne de front, mission, tactique. Le grand intérêt de cette observation réside dans le fait qu'elle coexiste avec le dénigrement explicite du fonctionnement dit « militaire » imputé aux organisations dites du passé. Cette série métaphorique est fortement en tension avec la préoccupation pour l'harmonie émotionnelle et avec l'aversion pour le conflit. Cette tension trouve sa résolution dans le fait que c'est l'extérieur (la concurrence, les marchés) qui est la cible des guerriers alors que l'intérieur est un lieu d'harmonie. Mais la métaphore guerrière trouve justement une de ses limites dans la prétention (en pratique c'est plus varié, bien entendu) du chef à dorloter ses subordonnés et à voir à leurs besoins affectifs. Toutefois on y trouve là aussi similitude : sacrifice et préparation exigeante sont de mise.

La musique est également une source d'inspiration pour les auteurs sur le « leadership », mais moins utilisé que bien d'autres.

J'aurais tendance à répondre à ces interrogations en soulignant qu'un gestionnaire peut à tout le moins améliorer ses habiletés de leader par une formation adéquate. Cela dit, il ne faut pas s'attendre à des miracles. Si on voulait faire une comparaison avec la musique, on pourrait affirmer que tout le monde peut apprendre à jouer d'un instrument, mais que seule une infime minorité d'exécutants deviendront de véritables virtuoses. (J2002b)

Je suis amateur de jazz et, pour représenter le leadership, prenons l'exemple du groupe de jazz. Le chef du groupe doit choisir la musique, réunir de bons musiciens et jouer en public. Mais l'impression produite par la prestation relève de tant de facteurs : l'ambiance, la compétence des joueurs, l'obligation pour tous de jouer à la fois comme individus et comme groupe, la dépendance absolue du leader à l'égard des membres du groupe, le besoin qu'a le leader d'obtenir de ses musiciens qu'ils jouent bien. On ne saurait mieux résumer le sens de toute organisation! [nouveau paragraphe] Le groupe de jazz est un exemple du *leadership servant*. Le chef du groupe a une superbe occasion de tirer le meilleur de ses musiciens. Nous avons beaucoup à apprendre auprès d'un tel chef, car le jazz, tout comme le leadership, combine l'imprévisibilité de l'avenir et les talents des individus. (L1993a, p. 17-18, en gras dans l'original, italiques dans l'original)

Enfin, la référence au sport, ne serait-ce que dans l'assimilation des entreprises à des « équipes » qui ont des « coaches » est omniprésente. Mais cette référence prend également d'autres formes. En autant que l'on considère la course automobile comme un sport (ce qui, nous en convenons, est discutable), cette analogie est utilisée pour structurer la présentation d'une série d'articles (J1999a). Ailleurs, on utilise l'analogie de la compétition olympique pour énoncer les « 5E » qui constituent le « leadership », cinq comme dans les cinq anneaux du symbole des jeux et pour les cinq épreuves du pentathlon.

Pour rester dans la métaphore olympique, nous proposons que les leaders considèrent leur développement suivant cinq anneaux interdépendants : [nouveau paragraphe] L'ego, car la connaissance de soi est une force indispensable (« Je suis très bon pour défoncer les portes, mais si on ne ramasse pas derrière, ça peut être dramatique ») ; [nouveau paragraphe] L'équipe nécessaire pour créer, consolider et diffuser la vision et faire exécuter les choses; [nouveau paragraphe] L'entreprise, car le leader pour être crédible doit connaître son entreprise et parce que le personnel a besoin de se reconnaître dans le leader, d'être inspiré par lui ou elle (« Le facteur le plus fort ou le plus déterminant est l'acceptation par la masse de la stratégie. »); [nouveau paragraphe] L'environnement, dont seule une saine lecture peut permettre de développer sa stratégie et sa vision (« Il faut lire le New Yorker et The Economist et il faut regarder Star Académie. »); [nouveau paragraphe] L'époque, car la perception des grandes tendances permet d'avoir des intuitions, de déchiffrer l'avenir (« La société de demain, c'est une société basée sur des contrats. La parole n'existera plus. »). [nouveau paragraphe] On ne peut pas exceller en tout, mais comme au pentathlon, il faut être à l'aise dans ces 5 E. » (J2004d)

Par ailleurs, les métaphores sportives abondent: la compétition, la performance, l'esprit d'équipe, le dépassement, le développement du « leadership » comme sport olympique, le patron comme entraîneur, coach, rassembleur, le personnel et la direction comme équipe, coéquipiers, le gain, la victoire, marquer des points, appeler un temps mort,

les règles du jeu, pratiquer son jeu de puissance, se hisser au premier rang de sa discipline, voir le drapeau en damier.

Conclusion

Le discours que nous avons analysé n'apporte que peu de preuves à ses propos, se fonde sur des arguments d'autorité. L'absence de définitions formelles permet des glissements de sens continus et répétition y vaut pour démonstration. Par ailleurs, la vérification de la validité de ce genre de propos demanderait beaucoup de travail de recherche externe. C'est comme s'il n'appartenait pas aux auteurs eux-mêmes de fonder leurs prétentions. On dit implicitement « au lecteur de juger » sans donner prise au jugement de fait, ce qui ne laisse prise qu'au jugement de valeur.

Au fil d'arrivée de cette description de la forme des textes, nous ne pouvons qu'abonder dans le sens d'autres auteurs (Robillard, 2005; Boltanski et Chiapello, 1999), qui ont classé le discours gestionnaire dans la catégorie des discours normatifs.

Leur orientation n'est pas constatative mais prescriptive. À la façon des livres d'édification ou des manuels d'instruction morale, ils pratiquent l'*exemplum*, sélectionnent les cas retenus (sic) selon leur vertu démonstrative (...) et ne retiennent de la réalité que les aspects propres à conforter l'orientation qu'ils souhaitent impulser. (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 95)

Plus généralement, les cas et les constats sont présentés de telle manière que l'on ignore le plus souvent leurs limites ou leurs conditions de validité. Le lecteur est, au contraire, encouragé à croire que ce sont des propos d'application universelle. On peut même difficilement parler de « recettes » parce qu'il n'y a jamais, ou presque, de méthode concrète d'application de ces résultats, malgré l'insistance placée sur l'importance d'être « pratique », « efficace » et de « sortir de la théorie ». Appliquez ces vérités, dit-on, et votre efficacité décuplera. Mais comment fait-on pour « aimer le changement », « se débarrasser de l'excès de procédure » ou « entretenir des relations positives avec les autres » ? Peu de réponses concrètes sont offertes à ces questions, même si l'on affirme sans cesse la nécessité des objectifs prescrits.

Le lecteur de ce discours peine même à identifier qui devrait répondre aux exigences qu'il exprime. Tout laisse entendre qu'il s'adresse à n'importe quel patron. Mais on peut

penser qu'en fait il s'agit des grands patrons. Par ailleurs on sait que le « leadership » est une qualité répandue dans les offres d'emploi et dans les référentiels de compétence. C'est donc une norme qui veut que chacun de nous soit donc un peu « leader » pour contribuer à la position « concurrentielle » de notre entreprise. Bref, il s'agit d'un discours à prétention universalisante. Mais on sait bien que les positions sociales qui permettent d'exercer des rôles de meneurs et de décideurs ne sont pas la règle...

Les raisonnements font abondamment économie de l'explicitation de leurs prémisses et de leurs procédures. Par conséquent, on doit tenir les raisonnements comme valides sur parole de l'auteur. Par exemple, s'agissant des formations, si l'on affirme à la fois que tel type de comportement est gage de succès et que la formation préconisée enseigne ce comportement, l'implicite est que la méthode mène au succès. Mais ce qu'il manque à ce raisonnement, c'est la démonstration que la formation peut en effet réussir à faire adopter de nouveaux comportements.

De même, la description est ici un appel tacite à l'action. Les entreprises ont besoin, dit-on, de tel ou tel autre type de « leadership » que l'on décrit. Or, ajoute-t-on typiquement, ce type manque, il « faut » donc le développer. Par exemple, l'engagement est nécessaire pour être les premiers (un but important à atteindre). Or, les entreprises manquent d'engagement. Donc, il faut par tous les moyens créer cet engagement.

La sélection des exemples et des cas est problématique. Retenus pour les besoins de la cause, sans explication, ils sont présentés sans limitations, comme s'ils reflétaient l'ensemble de l'expérience. Par ailleurs, il n'existe aucun critère d'appréciation de la qualité de la sélection, aucune justification n'est donnée qui permettrait d'appréhender les limites et la validité des cas.

La répétition incessante des mêmes idées et des mêmes exemples, à l'intérieur des mêmes textes et d'un texte à l'autre, sous différentes formes, est un autre indice de cette orientation normative. Cette caractéristique a déjà été mise en évidence par Wood (1989). S'agissant du fait que les mêmes idées sont répandues d'un ouvrage à l'autre, Boltanski et Chiapello (1999) affirment qu'«[i]l s'agit sans doute du meilleur indice de leur caractère idéologique à vocation dominante. » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 97).

Par ailleurs, les exemples utilisés sont stéréotypés et superficiels. Cela s'explique probablement en partie par les conditions d'accès aux entreprises. Pour n'importe quel observateur externe des milieux de travail, la plupart du temps, l'accès sera restreint. Pour les consultants, même s'ils peuvent y passer plus longtemps à cause de certains mandats plus longs, leur mandat restreint néanmoins les questions qu'ils peuvent approfondir, ils sont liés à la confidentialité (Jaillet, 1998), même s'ils développent une relation plus intime, ils ne peuvent se permettre d'être publiquement trop critiques de leurs clients et ne peuvent pas remettre en cause les fondements d'organisations qui les nourrissent.

La classification est une des étapes fondamentales de la connaissance formelle. Mais dans le cas qui nous occupe, elle sert à peu près exclusivement des fins normatives, car elle appuie la construction de figures qui se distinguent essentiellement par la répartition de leurs traits respectifs entre le bien et le mal. Nous sommes ici face à l'élaboration de catégories dont la logique est essentiellement celle de la modélisation d'un repoussoir qui n'a d'utilité que pour mettre en valeur le modèle idéal de « leader » proposé, dont les caractéristiques sont à peu près totalement positives. La même chose peut être dite du fait que le repoussoir a tendance à être identifié au passé, lui-même systématiquement peint en noir pour les mêmes raisons, nous y reviendrons au chapitre 8.

Les oppositions qui sont créées, même si elles sont présentées comme incompatibles, ne sont pas nécessairement contradictoires en pratique. Par exemple, on peut très bien se préoccuper des structures ET des personnes. On peut très bien aussi se préoccuper de la manière de faire les choses ET des raisons pour lesquelles on les fait. Il n'y a là aucune contradiction logique, ni aucune contradiction empirique. Il s'agit en fait de cas exemplaires de « faux dilemmes » à savoir une stratégie rhétorique qui a pour objet de nous « convaincre que nous devons choisir entre deux et seulement deux options mutuellement exclusives, alors que c'est faux. » (Baillargeon, 2005, p. 60). Ces repoussoirs sont des catégories construites sans démonstration de validité théorique ou empirique, qui ne servent qu'à « prouver » que l'approche proposée est bien celle qu'il faut adopter. Par ailleurs, ce discours laisse entendre que les orientations et les priorités gestionnaires sont le fait de choix individuels fondés sur leur personnalité. Mais ne sont-elles pas plutôt largement dictées par leurs mandats et par la conjoncture dans laquelle ils se trouvent?

Bref, cette modélisation, même si elle se donne les traits de la description et de l'analyse, a pour fonction première de développer une argumentation qui valorise une figure d'autorité et ceux qui sont censés l'incarner. Le fait qu'une variété de modèles aient des formes et des contenus semblables constitue à nos yeux un indice supplémentaire pour nous mener à cette conclusion.

Mais, nous demandera-t-on à juste titre, qui s'étonnera que des ouvrages conseil, à plus forte raison des ouvrages qui s'adressent à un large public, soient normatifs ? Répondons trois choses. D'abord, que le journal sur lequel nous avons basé nos choix ne se présente pas d'abord comme un organe normatif, mais bien comme un organe d'information. Qui plus est, c'est un média influent. Ensuite, que le contenu du propos que nous analysons a une parenté avec celui des ouvrages gestionnaires universitaires et que des analyses sociologiques reprennent ces catégories comme des évidences. La définition d'un contexte concurrentiel et changeant, la description d'entreprises démocratiques et de travailleurs mobiles et heureux font partie, malgré un certain renouveau du discours critique (Spurk, 2000) du discours d'une partie des sciences sociales contemporaines, en partie parce que ce sont les catégories par lesquelles les agents décrivent leur pratique. Et on pourrait ajouter qu'ils font aussi partie des discours des officines gouvernementales. Enfin, nous ne nous étonnons en fait nullement de leur caractère normatif, mais nous pensons qu'il est utile non seulement de le dire, mais également d'en faire la démonstration par des critères formels.

Matériel complémentaire. Deux cas de modélisation des figures d'autorité

Manager ou « leader » ?

Bien que l'auteur des lignes qui suivent affirme que les managers et les « leaders » soient tout aussi nécessaires aux entreprises, il présente une série de caractéristiques les distinguant qui, dans le contexte de cette littérature, place les managers dans la catégorie de repoussoir.

Les leaders sont tournés vers l'avenir, alors que les managers se concentrent sur le présent.

Les leaders apprécient le changement, alors que les managers préfèrent la stabilité.

Les leaders privilégient le long terme, alors que les managers s'orientent sur le court terme.

Les leaders sont engagés dans une vision, alors que les managers (souvent soucieux des règles et des réglementations) sont centrés sur la procédure.

Les leaders cherchent à connaître le pourquoi et les managers le comment.

Les leaders savent déléguer, alors que les managers veulent contrôler.

Les leaders simplifient, alors que les managers se plaisent dans la complexité.

Les leaders se fient à leur intuition, alors que les managers s'appuient sur le raisonnement logique¹⁴⁴.

Les leaders tiennent compte dans leur vision de l'environnement social au sens large, alors que les managers se limitent davantage à ce qui se passe dans l'entreprise.

L2002b, p. 295.

Du management « scientifique autoritaire » au « leadership axé sur les principes »

Nous citons ici un long passage de L1996a, dont nous avons retiré seulement la redite ainsi que quelques exemples. Le passage pourra sembler caricatural, mais à nos yeux, il représente très bien le mode de raisonnement que nous tentons de décrire. L'intérêt supplémentaire de ce passage est de représenter un modèle quasi évolutionniste de la gestion.

Paradigme « scientifique autoritaire »

Avec ce paradigme, nous considérons surtout les autres comme de simples ventres des outils économiques. Si je vois mes employés de cette manière, ma tâche de manager sera de les motiver par la méthode de la carotte et du bâton (...) Je contrôle parfaitement la situation. Je suis l'autorité. Je fais partie de l'élite. Je sais ce qui est mieux. Je vous dirai où aller grâce à la carotte et au bâton. Bien sûr, il faut que je sois juste en donnant des récompenses et des primes. Mais tout cela est fait pour satisfaire les besoins du ventre. [nouveau paragraphe] Le concept de la nature humaine associé à ce paradigme est l'idée de

¹⁴⁴ Cette opposition n'est pas nouvelle et a eu ses grandes « stars », comme De Bono. Très récemment, *Intuition*, un ouvrage de Malcolm Gladwell, a connu un très grand retentissement et s'est fait une place non seulement parmi les best-sellers gestionnaires, mais également dans le grand public.

«l'homme économique». Cela veut dire que nous sommes d'abord motivés par notre quête de sécurité économique. Le manager qui fonctionne sur la base de cette idée développe la méthode de la carotte et du bâton, mais si l'idée était correcte les personnes réagiraient de manière cohérente en raison de leur motivation à gagner de l'argent pour assurer un revenu à leur famille. [nouveau paragraphe] Ce style de management est autoritaire. Un manager autoritaire prend les décisions, donne des ordres, les employés s'y conforment, coopèrent, exécutent et collaborent comme on le leur demande s'ils veulent être récompensés économiquement. Beaucoup d'entreprises et de managers fonctionnent sur cette idée. De temps en temps, ils font semblant de croire à une conception plus ouverte de la nature humaine mais au fond ils se voient utilisant un ensemble de récompenses pour obtenir le comportement qu'ils désirent. (p. 192-193)

Paradigme «relations humaines ou autoritaire ou paternaliste»

Nous admettons que les autres n'ont pas seulement un ventre, mais aussi un cœur (des êtres sociaux). Ils ont des sentiments. Ainsi, nous les traitons non seulement de façon juste, mais aussi, avec gentillesse, courtoisie, civilité et décence. Mais ce n'est qu'un glissement du comportement autoritaire vers un autoritarisme paternaliste, parce que nous faisons toujours partie de l'élite, qui sait ce qu'il y a de mieux. Nous avons toujours le pouvoir mais, en plus, nous sommes justes et gentils envers nos employés. [nouveau paragraphe] L'idée associée à ce paradigme est l'idée de «l'homme socio-économique». Nous admettons qu'en plus de leurs besoins économiques les personnes ont aussi des besoins sociaux: elles veulent être bien traitées, aimées et respectées et aussi être reconnues comme membres de leur société à part entière. Cette conception de la nature humaine est la base des relations humaines. [nouveau paragraphe] Cette idée laisse toujours le management en position d'unique responsable et c'est toujours lui qui prend les décisions et donne les ordres, mais au moins le dirigeant «relations humaines» essaie de créer une équipe harmonieuse ou un esprit d'entreprise et donne l'opportunité (sic) aux personnes qui travaillent ensemble de se connaître, de se distraire, en organisant des événements sociaux et des loisirs. Les managers qui fonctionnent sur cette idée sont susceptibles de devenir permissifs et indulgents, par souci de popularité, d'appartenance, et parce qu'ils détestent imposer des normes strictes ou des points de vue aux autres. Beaucoup de managers sont tombés dans cette fausse dichotomie: «nous sommes durs ou apathiques, forts ou faibles (...)». Puisque l'autoritarisme rapportera toujours plus de fruits que la permissivité, les managers qui adhèrent à l'idée socio-économique résolvent cette dichotomie en adoptant un style de management fondé sur un autoritarisme paternaliste. (p. 193-194)

Paradigme «ressources humaines»

Là nous retrouvons non seulement la gentillesse et la justice, mais aussi l'efficacité. La contribution est un élément important. Nous voyons qu'en plus d'un ventre et d'un cœur, les employés ont une tête. En d'autres termes, les employés sont eux aussi des êtres pensants. Grâce à cette plus grande compréhension de la nature humaine, nous commençons à mieux utiliser leurs talents, leur créativité, leur ingéniosité et leur imagination. Nous déléguons davantage en comprenant qu'ils feront le nécessaire s'ils ont un but précis. Nous commençons à percevoir les autres, avec leur cœur et leur esprit, comme notre principale ressource: supérieure aux capitaux, aux biens matériels et physiques (...). Nous commençons à explorer les conditions pour établir un environnement optimal, une culture qui s'appuie sur leurs talents et développe leur énergie créatrice. Nous reconnaissons qu'ils désirent contribuer de manière significative; ils veulent que leurs talents soient identifiés, développés, utilisés et reconnus. [nouveau paragraphe] À ce stade, les personnes sont ressenties comme des êtres psychologiques. Cela signifie qu'en plus du besoin de sécurité économique et d'appartenance sociale les hommes ont aussi celui de croître, de se

développer et de participer efficacement et créativement à l'accomplissement de buts valables. Avec ce paradigme, les managers voient les autres comme autant de talents et de potentiels. Leur but est d'identifier et de développer ces capacités dans le but d'accomplir les objectifs de l'entreprise. Lorsque les personnes sont considérées comme des êtres économiques, sociaux et psychologiques, avec leurs besoins de développement et que les talents soient (sic) utilisés de façon créatrice et constructive, les managers ont pour mission de créer un environnement dans lequel chacun développe pleinement ses talents dans le but de participer à la réalisation des objectifs de l'entreprise. (p. 195)

Paradigme du «leadership axé sur les principes»

Maintenant, nous travaillons dans un environnement juste, plaisant, efficace et performant et nous employons la personne dans sa totalité. Nous devons considérer que les autres ne sont pas seulement des ressources ou des biens, des êtres économiques, sociaux et psychologiques, ils sont aussi des êtres spirituels; ils veulent du «sens», le sentiment de faire quelque chose qui compte. Ils ne veulent pas travailler pour une cause futile, même si elle utilise au maximum leurs capacités. Ils veulent des buts qui les élèvent, les anoblissent et les fassent aller de l'avant. [nouveau paragraphe] Avec ce paradigme, nous dirigeons les autres à travers un ensemble de principes qui ont fait leurs preuves. Ces principes sont les lois naturelles et les valeurs sociales qui caractérisent toute grande société, toute civilisation responsable à travers les siècles. Ils ressortent à travers les valeurs, les idées, les idéaux, les normes et les enseignements qui élèvent, anoblissent, épanouissent, responsabilisent et inspirent. [nouveau paragraphe] Les managers axés sur les principes s'assurent que leurs employés ont plus d'énergie créatrice, d'ingéniosité et d'initiatives que ne le leur permet ou ne le leur demande actuellement leur travail. Les personnes supplient: «croyez en moi». Le fondement d'IBM est la foi dans la dignité et le potentiel de l'individu. Quand vous aurez atteint le paradigme axé sur les principes, vous apporterez la preuve de votre nouvelle perception des autres. Et vos employés répondront à vos attentes. (p. 195)

CHAPITRE V

LE RÔLE DE « LEADER »

A King symbolizes a whole society and must be identified with any part of it. He must be in the society and yet stand outside it and this is only possible if his office is raised to a mystical plane. (Evans-Pritchard, 1948 cité par Golding, 1979, p. 169)¹⁴⁵

Après avoir décrit les principaux éléments de la forme du matériau, les deux prochains chapitres seront consacrés à son contenu. Le présent chapitre traitera du rôle de « leader », tandis que le prochain sera consacré à décrire les relations et l'environnement du « leader ». Nous amorcerons les pages qui viennent en exposant l'explication, donnée dans le matériau, de l'importance du « leader ». Puis nous montrerons comment on accède à ce statut. Nous terminerons le chapitre par une volumineuse description du rôle de « leader » et ce, en deux temps : d'abord une description de ses fonctions puis, une énumération de ses caractéristiques.

5.1 L'IMPORTANCE DU RÔLE DE « LEADER »

L'importance accordée au « leadership » se traduit par un « engouement » pour le « leadership » identifié par le matériau lui-même. Cet engouement peut, dans les termes du matériau, être expliqué par deux grandes catégories de causes. Il y a d'abord une cause indirecte, à savoir un phénomène qui n'est pas invoqué directement comme une cause, mais posé comme une justification du recours à cette notion. Il s'agit ici des effets que l'on impute au « leadership »; comme on lui impute une série d'effets désirables, il n'est que logique qu'un engouement existe. Il y a ensuite une série de causes directes, à savoir des phénomènes explicitement tenus comme causes. Notre présentation se fera donc en deux temps. Nous commencerons par dégager les effets attribués au « leadership ». Nous présenterons dans un deuxième temps, les causes directes invoquées pour expliquer l'engouement actuel pour le « leadership ».

¹⁴⁵ Traduction libre : Un roi symbolise l'ensemble de la société et doit être identifié à toutes ses parties. Il doit être dans la société et, simultanément, à distance d'elle, ce qui n'est possible que si sa fonction est élevée à un plan mystique.

Le journal *Les affaires* identifie lui-même un engouement pour la question du « leadership ». Observons d'entrée de jeu qu'il participe lui-même de cet engouement par ses dossiers spéciaux, ses séries d'articles et le fait qu'il consacre une partie de son site internet à cette question. Il est donc difficile de trancher la question suivante : le nombre grandissant d'articles correspond-il à une préoccupation préexistante à laquelle il tente de donner réponse ou crée-t-il une préoccupation qui fait vendre le journal et les autres marchandises conseil ? Les deux éléments jouent probablement un rôle dans l'explication du phénomène.

Mais voyons plutôt comment on décrit et on analyse cette popularité du « leadership » dans le journal. Insistons ici : il s'agit bien de l'analyse proposée par le matériau lui-même et non de notre propre compréhension du phénomène. Pour résumer, en plus des effets qu'on lui impute, les causes attribuées à cet engouement sont : les réorganisations d'entreprises des années précédentes, les scandales financiers, le fait que les employés ont changé et le fait que le « leadership » est un phénomène rare et, surtout, « complexe ».

5.1.1 Les effets attribués au « leadership » comme cause indirecte de son importance

On attribue au « leadership » le succès de divers programmes et réorganisations au sein des entreprises. Par exemple, on titre « Le leadership essentiel au succès d'un programme de qualité totale. » (J1993a)

On lui attribue également une saine gestion et une saine reddition de compte. Notons que le « leader » est ici le « chef de direction ».

Pour Alan Greenspan, le chef de la direction est le point d'appui de la gouverne d'une entreprise. S'il encourage la manipulation des résultats trimestriels pour bien faire paraître sa société, il y a de forte chance que ce comportement se répercute ailleurs dans l'organisation. Si, au contraire, il exige la rigueur dans la présentation des résultats financiers et qu'il attend des vérificateurs qu'ils produisent des rapports reflétant bien la situation de sa société, il aura les rapports attendus. De même, s'il ne tolère pas le laxisme chez ses cadres, il serait bien étonnant qu'il en soit victime. (J2002b)

Mais, surtout, le « leadership » est considéré comme la clef de la performance des entreprises. La performance est à comprendre de deux manières. D'abord, comme la différence entre le succès et l'échec. « En matière de succès ou d'échec, tout dépend du

leadership », (J2004a). Ensuite, la performance réfère au degré de succès. Ici, l'idée est d'être sinon le premier, ce qui est l'idéal, au moins d'être parmi les premiers. C'est autour de cette idée que l'ouvrage *De la performance à l'excellence* (L2003a), qui fait partie de notre corpus, a été conçu et rédigé. Mais l'idée est abondamment véhiculée ailleurs dans le corpus, par exemple :

Jack Welch¹⁴⁶ estime qu'une entreprise qui n'est pas numéro un ou numéro deux de son secteur n'a aucune raison d'exister¹⁴⁷. (...) Dans cette optique « d'être les meilleurs », l'entreprise ressemble à un champ de bataille ou à un terrain de sport. (L2002b, p. 310)

Dans la même veine, le « leadership » est conçu comme un « avantage concurrentiel » majeur. « Les entreprises ne capitalisent pas assez sur l'importance stratégique des ressources humaines. Pourtant, en mettant l'accent sur le leadership, la formation et les communications, elles profiteraient d'importants avantages sur leurs concurrents. » (J1996c) On retrouve la même idée dans le passage suivant : « Le leadership, ça se développe. Certains pays ou entreprises y consacrent déjà de larges moyens. Ni le Québec ni ses dirigeants économiques ne peuvent se laisser distancer en cette matière. » (J2004d)

Le lien entre le « leadership » et la performance est largement attribué aux effets du premier sur les personnes, sur les groupes et sur le climat de travail. « Les groupes qui jouissent d'un bon leadership réalisent 25 % plus de revenus, accomplissent 55 % plus de tâches et leurs membres ont 63 % moins de stress et de burnout. » (J1999d). Une série de problèmes physiques et psychologiques sont répertoriés en l'absence d'un « leadership » adéquat (notamment chez L2002b) de même pour les défaillances du climat de travail (L2002a, L2002b). Donc, pourrait-on dire généralement, le bien-être serait favorisé par le « leadership » ce qui, raisonne-t-on, améliore le rendement individuel et par conséquent la performance de l'entreprise.

Puisque son mode d'encadrement agit directement sur les résultats de ses collaborateurs, le responsable d'une équipe aura avantage à réévaluer ses connaissances, notamment en matière d'interdépendance, d'intelligence collective,

¹⁴⁶ Jack Welch est un ancien dirigeant de GE à propos de qui ont été publiés des ouvrages populaires de « leadership » que nous n'avons pas analysé. Il fait partie des exemples les plus souvent cités dans le corpus que nous avons analysé.

¹⁴⁷ Ce qui contredit les discours sur la concurrence, mais passons.

de cohésion technique, de dynamique de groupe, de pouvoir d'influence. Par la suite, cet ouvrage de référence [il est ici question de l'ouvrage *Les 21 lois irréfutables du leadership*] lui sera essentiel pour comprendre toute la dynamique des équipes performantes. (J2004a)

Un leader confiant est un leader qui provoque des changements positifs chez les gens. Une étude menée au collège Springfield, au Massachusetts, illustre ce point. Elle visait à déterminer chez les enfants d'âge scolaire, les effets du travail continu et monotone effectué sans encouragement. (...) Pour demeurer productifs, les gens doivent être encouragés et louangés. Il vaut mieux encore encourager et faire des compliments que de taire des commentaires négatifs. Encore une fois, seuls les individus qui se sentent bien dans leur peau peuvent y arriver. Le travail valorisé accroît l'énergie, mais le travail sans encouragement la draine. (L2002d, p. 50-51)

A contrario, dans les entreprises où le « leadership » est déficient, les employés n'ont pas de repères ce qui nuit au rendement au travail.

En l'absence de leadership, les employés se retrouvent dans une dynamique de pouvoir et non de contribution à l'organisation. [nouveau paragraphe] Dans le contexte de flou et d'incertitude qui prévaut dans ces entreprises, où il n'y a plus de repères et où les valeurs changent, le management perd son identité. [nouveau paragraphe] À cause de cela, la quête du père devient plus importante, mais le père n'est pas un bon père; c'est le père qui abat au lieu de guider. [nouveau paragraphe] Pourtant, les gens ont besoin d'une éthique du management, de valeurs, pas seulement de rapports, de données techniques, etc. Or, les universités donnent aux gestionnaires des outils, mais n'insistent pas assez sur l'approche humaniste de la gestion. [nouveau paragraphe] Le développement personnel a été sacrifié au profit du management professionnel. Le côté humain de la gestion n'est pas reconnu; il n'est pas évalué, ni rémunéré. (J1997b)

5.1.2 Les causes directes de l'importance du « leadership »

À ces effets indirects, il faut ajouter que le matériau fournit lui-même des explications à la popularité du « leadership ». Les lignes suivantes feront état de ces explications.

Les nombreuses réorganisations du travail et des entreprises ont fait en sorte, dit-on, que les carrières de gestionnaires ne sont plus ce qu'elles étaient (instabilité, mandats plus courts, etc.). Ce phénomène entraînerait une « crise » du « leadership ».

« Les chefs de la direction et présidents d'entreprise ont la vie de plus en plus courte. Il y a 10 ans, un président passait en moyenne 7 ans à son poste; sa durée de vie n'est plus que de 4 ans. Dans le groupe d'entreprises où le taux de roulement est le plus élevé, les

présidents restent à la barre 2 ans et demi en moyenne. » [nouveau paragraphe] C'est ce que rapporte Alastair Robertson, partenaire chez Andersen Consulting, une firme qui vient de terminer une étude sur les leaders de l'avenir. Et tout indique que « le leadership est en crise », commente Marshall Goldsmith, un gourou en management qui a contribué à l'étude. « Seulement 21 % des chefs de direction, » rapporte-t-il, disent qu'eux et leurs collègues sont bien préparés pour mener l'entreprise du prochain siècle. » (J1999d)

S'il faut en croire un autre consultant et auteur en management, John O'Neil, qui a également contribué à l'étude d'Andersen, les leaders se sentent piégés et vulnérables. Ils sont paralysés entre de vieilles valeurs qui ne fonctionnent plus et de nouvelles valeurs qui ne sont pas encore claires. (J1999d)

Une autre explication donnée par le journal est que les licenciements qui caractérisent ces restructurations ont touché non seulement les employés, mais aussi le personnel cadre, entraînant des modifications dans les hiérarchies et une redéfinition des rôles de patrons.

D'une manière générale, au cours de ces dernières années, les entreprises se sont livrées à des coupes sombres dans leur effectif de personnel cadre. Il en résulte une sorte de nivellement des structures hiérarchiques qui favorise les gestionnaires qui font preuve de grande polyvalence, d'esprit de leadership et d'habiletés particulières pour le travail en équipe. (J1998a)

Plus généralement, le fait que « nous viv[i]ons dans un monde de changement » et que le changement provoque de l'anxiété explique la popularité du « leadership » vu comme un guide qui juggle cette anxiété.

Les leaders suffisamment sages pour comprendre qu'ils ne peuvent ignorer ces changements cherchent désespérément des réponses. Ils lisent avidement la myriade d'ouvrages sur le leadership proposés dans les librairies. Ils veulent connaître –ils ont *besoin* de connaître- les implications de ces bouleversements pour leur entreprise. Ils veulent savoir quels types de compétences managériales ils devront posséder pour y répondre et quel mode de sélection et de développement l'évolution des marchés leur imposera. (L2002b, p. 248)

Le fait que le « leadership » soit rare et difficile à comprendre ainsi qu'à développer explique également l'engouement.

Les bons leaders ne courent pas les rues. Les grandes organisations se les arrachent. L'environnement hautement concurrentiel dans lequel oeuvrent actuellement nos entreprises force les cadres supérieurs à gérer au quotidien des dossiers cruciaux, ne leur laissant pratiquement pas de temps pour développer leur leadership. (J2000b)

Pourquoi mettons-nous tant l'accent sur les leaders ? À cause de notre ignorance ! Au XVII^e siècle, les gens ne comprenaient pas les comètes, et ils ne savaient pas non plus ce qui déclenchait les invasions de sauterelles. Ils se réfugiaient alors dans l'explication la plus simple : ce devait être la volonté de Dieu. En fait, nous sommes encore incapables d'expliquer scientifiquement ce qui sous-tend les grandes organisations, et nous sautons à la conclusion la plus facile : ce doit être le fait des leaders. (J2003b)

Nous le verrons plus en détails plus loin, mais ces textes construisent l'image d'employés qui auraient changé. Ce fait entraîne la nécessité d'une nouvelle manière de diriger, d'où une autre source de l'intérêt renouvelé pour le « leadership ».

On ne compte désormais plus sur l'autorité fondée sur la hiérarchie pour retenir les gens. On parle plutôt de l'autorité du leader fondée sur sa compétence. [nouveau paragraphe] «La véritable source d'autorité du leader est entièrement liée à sa crédibilité et à sa légitimité. Ces qualités étaient déjà présentes chez les leaders évoluant dans d'autres univers mais ne l'étaient pas du tout dans l'entreprise. Les gens ont et auront toujours besoin de direction, mais ils reconnaissent maintenant leur leader comme étant une personne ayant un niveau supérieur de compétences. Sinon, ils ne suivent plus.» (J1999f)

Une des causes majeures de cet intérêt renouvelé se trouverait dans les scandales financiers qui ont été mis au jour depuis quelques années. Le long extrait suivant témoigne de cette analyse, qui est rarement aussi explicite, mais qui se fait beaucoup à mots couverts lorsque les auteurs parlent d'« intégrité », de « confiance », de « transparence », de l'importance du « long terme », etc.

Sans conteste, la question du leadership reprend du galon dans le monde des affaires. Et selon certains observateurs, cet engouement est certainement un des « événements » les plus sains à survenir dans la vie des entreprises depuis des décennies. [nouveau paragraphe] C'est dans la foulée des scandales financiers qui ont touché des entreprises comme Enron, WorldCom, Tyco et Nortel que le leadership est redevenu un sujet à la mode, soutient Robert Slater, auteur de quatre livres sur le leadership de Jack Welch, l'homme qui a transformé General Electric. [nouveau paragraphe] Ces dernières années, « trop de dirigeants d'entreprise ont davantage travaillé à se remplir les poches avec des options d'achat d'actions et des primes, plutôt qu'à construire des entreprises solides et orientées vers la croissance », affirme M. Slater, pour expliquer le récent engouement à l'égard du

leadership. [nouveau paragraphe] « Ajoutez à cela les manchettes quasi routinières concernant les scandales d'entreprises émanant non pas de pommes pourries (sic), mais bien de chefs d'entreprise eux-mêmes, et vous comprendrez facilement qu'on porte autant d'attention à la personne responsable », ajoute l'auteur de *Jack Welch and the GE Way* (McGraw-Hill). [nouveau paragraphe] « Les scandales ont provoqué un désenchantement envers le monde des affaires et le milieu politique, et le public a besoin d'être rassuré », souligne Laurent Lapierre, professeur titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau à HEC Montréal, lancée en 2001. (J2005p)

5.2 PROCESSUS D'ACCESSION AU « LEADERSHIP »

Dans cette section, nous analysons le matériau en regard des prérequis ou des démarches qu'il identifie pour être considéré comme « leader », pour devenir « leader » ou pour « améliorer son leadership » (en général ou s'agissant de traits ou comportements précis des « leaders »), toutes considérations présentes dans le matériau

Nous distinguons l'analyse générale, faite par le matériau, des conditions nécessaires pour être ou devenir un « leader » des moyens spécifiques qu'il propose pour développer le « leadership ». Cette distinction correspond à la présentation des données dans les lignes suivantes.

5.2.1 Analyse générale

Beaucoup d'espace est consacré à la question de savoir si le « leadership » est inné ou acquis. La position selon laquelle il serait totalement inné est minoritaire. On parle de qualités qui se développent en bas âge (par exemple dans J2003a) ou du fait que les « leaders » disposent à la base du « potentiel » de « leadership » qu'ils développent dans les circonstances appropriées (L2003a), par exemple la réflexivité, les expériences, les modèles, les parents aimants, etc. Mais, dans ce cas, on s'éloigne déjà de l'hypothèse de l'innéité, pour adopter plutôt l'hypothèse qui domine la majorité des textes dans lesquels cette question est présente, à savoir que, les qualités qui distinguent les « leaders » peuvent être apprises et développées. Le « leadership » est un « art qui s'apprend » (J1996b). On le dit également autrement, allant jusqu'à paraphraser Simone de Beauvoir « on ne naît pas leader, on le devient » (J1996b, L2002a). Cette position n'est évidemment pas un hasard, si l'on tient compte du volontarisme qui traverse l'ensemble de cette littérature et si l'on songe au fait que les matériaux que nous avons entre les mains constituent, d'un certain point de vue, des arguments de vente pour des formations ou de la documentation sur le

« leadership ». S'il n'y avait rien à apprendre, ces formations et cette documentation seraient inutiles. Le passage suivant dresse la table pour la majorité des propos des textes :

Il arrive que le leadership chez une personne soit inné, mais c'est loin d'être la norme. Il est également possible de le développer : trois grands facteurs peuvent y contribuer.

Par ordre d'importance, ce sont les expériences que nous réalisons entièrement et que nous intégrons, les modèles de personnes qui nous influencent, et le développement des aptitudes par la formation. (J2004d)

Plusieurs autres passages méritent d'être cités pour bien saisir la réflexion sur l'inné et l'acquis.

Inné ou acquis, le leadership ? Personne ne le sait vraiment. Chose certaine, il résulte du mélange de qualités personnelles, d'expériences diverses, d'ambition et du profond désir de faire (sic) une différence. (J2005h)

Les grands artistes, les grands leaders du monde politique ou des affaires affirment que le don n'explique qu'une très petite part de leur succès. Pour exercer un leadership, il faut cependant un minimum de talent naturel dans la direction des personnes; un talent qui peut, bien sûr, être développé par le désir, le besoin, l'ambition, la nécessité et le travail. Je constate cependant que la grande majorité des talents de leadership que l'on valorise aujourd'hui sont des « talents acquis et construits », si vous me permettez l'expression. Or, c'est dans le feu de l'action qu'on découvre ses véritables talents de leader, et qu'on décide ou accepte de les développer. Outre les expertises, les habiletés et les compétences, chaque leader doit investir toutes les formes de son intelligence, son énergie, sa volonté d'exercer de l'influence et du pouvoir... Notre expérience et les exemples de la vie de tous les jours nous apprennent que chaque entrepreneur, chaque leader dirige comme il est, c'est-à-dire avec tout son être et toutes les formes d'intelligence. Mais surtout l'intelligence de l'action, une intelligence de synthèse, qui dépasse de beaucoup l'intelligence « artificielle » qui traite les informations en mémoire avec des programmes préétablis. Dans l'action, on arrive à comprendre et à sentir des choses que, parfois, on arrive mal à expliquer, même à s'expliquer à soi-même. (J2003d)

En fait, le leadership est en partie inné, en partie acquis. Les leaders ont souvent fait preuve, dès l'enfance, de qualités qui les prédisposaient à exercer le leadership, comme le dynamisme et de grandes habiletés interpersonnelles. (J2005h)

À cause de leur intuition, les leaders évaluent tout avec une tendance au leadership. Certaines personnes sont nées avec une grande intuition de leadership. D'autres doivent travailler dur pour la développer et l'affiner. Mais quelle que soit la manière dont elle évolue, il en résulte une combinaison de capacité naturelle et de talents acquis. Cette intuition informée fait que les problèmes du leadership sautent aux yeux. (L2002c, p. 82)

Selon le célèbre consultant, le leadership s'apprend sur le tas, à force d'expérience, d'essais et d'erreurs. Puisque « le leader-né n'existe pas », il faut aller au-delà des facteurs génétiques, comme la capacité intellectuelle et le niveau d'énergie pour bien diriger une entreprise. « C'est une combinaison d'inné et d'acquis (nature and nurture) à laquelle il faut ajouter une forte dose de motivation, a ajouté M. Bennis. Car, ce n'est pas tout le monde qui souhaite présider des réunions ou rassembler des troupes. » (J1996b)

Quoiqu'il en soit de cette discussion, l'accession au « leadership » est considérée comme un labeur difficile et de longue haleine.

Le leadership efficace ne dépend surtout pas du charisme d'un individu, écrit Peter Drucker, célèbre spécialiste du management depuis plus de 60 ans. En effet, ce dernier affirme que les qualités et la personnalité du leader n'existent pas, car le leadership est principalement une question de travail. Un travail où le gestionnaire doit fixer des objectifs et faire respecter des règles pour les atteindre. (J2005j)

La préparation au leadership n'admet pas d'improvisation. L'acquisition des diverses compétences est un travail de longue haleine. Le polissage des talents se fait dans le tumulte de l'expérience, sous la main rugueuse d'une discipline à toute épreuve. (...) Ce n'est pas dans les livres qu'on se prépare au leadership. Les livres vous donnent parfois des aperçus pénétrants, mais la vraie préparation c'est le travail acharné et les périodes de réflexion, c'est beaucoup de feed-back et de pardon, c'est le stimulus de l'échec. (L1996a, p. 52)

Devenir un leader, est à beaucoup d'égards semblable au fait d'investir avec succès à la bourse. Si vous espérez faire fortune en un jour, vous n'allez pas réussir. Ce qui importe le plus est ce que vous faites jour après jour sur une longue période. Mon ami Tag Short maintient: «Le secret de notre réussite se trouve dans notre programme journalier.» Si vous investissez continuellement dans le développement de votre leadership, en laissant votre «capital» se constituer, le résultat inéluctable sera la croissance dans le temps. (L2002c, p. 23)

Le leadership, c'est du travail, ce n'est pas un titre de fonction. Les gens avec qui vous travaillez ne sont pas à vous; c'est vous qui êtes à eux. Le leadership est du bon travail parce que le leader éprouve un grand besoin de donner forme à son potentiel et qu'il cherche à servir les besoins des autres. C'est là le sens profond de l'expression « leader servant » (L1993a, p. 179-180)

La discussion sur ce que nous appelons « l'accession au leadership », reprend certaines catégories de la description des « leaders ». Ainsi, si le « leadership » s'apprend, il faut bien voir que cela est un travail ardu, qui demande de la « persévérance » et que la voie n'est pas toute tracée devant celui qui veut devenir « leader ».

Existe-t-il une voie toute tracée pour s'imposer comme chef de file dans son milieu ? Non, il n'y a pas de recette toute faite. [nouveau paragraphe] Tous les leaders sont uniques, même si tous insistent sur la qualité. On peut toutefois préciser que certains ingrédients sont tout de même un gage de succès. La capacité de synthétiser des ensembles, de circonscrire des problèmes complexes, d'intégrer avec ardeur un milieu compétitif, de miser sur l'action, d'être visionnaire sont autant d'outils à posséder. Entre autres qualités, on retiendra également le charisme, le dynamisme, la soif insatiable d'apprendre, l'organisation, la discipline, la patience, l'audace, la créativité, la transparence, la curiosité, le pragmatisme et la persévérance ! (J2004e)

Dans le même ordre d'idées, le désir, la volonté, les choix d'être « leader », d'apprendre, de savoir saisir les occasions, l'ouverture, sont autant de bases pour devenir « leader ».

Il est possible à plusieurs d'entre nous de cheminer vers le niveau 5. Nous n'y arriverons pas nécessairement, mais l'objectif est en vue. Le seul fait d'en être conscient, de vouloir élever son jeu, est un départ. Et dans les conditions idéales, un environnement stimulant, des guides que l'on sait écouter, des épreuves que l'on réussit à traverser, une capacité d'introspection que l'on apprend à développer, il est tout à fait concevable d'y parvenir. (J2003b)

Tout part de la confiance en soi, croit celle qui a été présidente-directrice générale de Motorola Canada. On ne peut pas diriger, influencer et motiver les gens si on est insécure. Et, bien sûr, il faut aussi avoir envie d'exercer une influence. On ne devient pas leader par dépit. (J2005h)

L'ambition est un ingrédient essentiel, pense aussi Laurent Lapierre, titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau à HEC Montréal. N'ayons pas peur des mots : pour être leader, on doit être intéressé par le pouvoir. (J2005h)

Que ce soit en affaires, en musique ou ailleurs, le désir de réussir est à la base de tout apprentissage », a expliqué l'auteur du best-seller *On Becoming a Leader*. C'est comme pour le piano. En pratiquant beaucoup, on ne devient peut-être pas un compositeur génial, mais on peut faire un excellent pianiste. (J1996b)

Un leader n'a pas besoin d'un titre pour inspirer et mobiliser les gens, dit-elle. Ce qu'il faut, c'est saisir les occasions d'exercer une influence, que ce soit en faisant du bénévolat, en s'engageant dans des associations professionnelles ou des chambres de commerce. Votre employeur demande des volontaires pour participer à un groupe de travail? Sautez sur l'occasion! Même chose s'il veut vous confier plus de responsabilités! (J2005h)

Sans anticiper sur ce qui suit dans la section sur les caractéristiques et les comportements, mentionnons néanmoins que les caractéristiques personnelles, au moins

pour ceux qui pensent que le « leadership » est, au moins partiellement, inné, sont une voie importante d'accession au « leadership ».

Ce discours évacue à peu près totalement les aspects structurels et conjoncturels de l'exercice de l'autorité. Ainsi, un seul passage mentionne, en termes feutrés il faut bien le dire, que l'origine sociale pèse sur le devenir des gens.

Le leadership se trouve souvent dans la famille. [nouveau paragraphe] Est-ce un hasard si plusieurs leaders présentés par LES AFFAIRES sont issus d'une famille d'entrepreneurs ou de gestionnaires ? Tout porte à croire que les leaders de demain ont généralement évolué dans un milieu qui les a stimulés. Compter sur un mentor a été déterminant pour la plupart, d'où l'importance de créer des liens entre les générations de leaders. (J2004e)

Par ailleurs, quelques passages font référence aux conditions appropriées, à la situation dans laquelle se trouvent les personnes. Parmi ces passages, on prend soin de noter que le poste ou les promotions n'ont rien à voir avec le « leadership », ce qui est une autre manière d'évacuer les dimensions structurelles de l'analyse.

Les leaders ont souvent fait preuve, dès l'enfance, de qualités qui les prédisposaient à exercer le leadership, comme le dynamisme et de grandes habiletés interpersonnelles, dit Kathleen Boies, professeure de management à l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia. Toutefois, ajoute-t-elle, le fait pour des personnes de vivre tôt des expériences qui les placent dans une position d'influence est déterminant. « C'est très gratifiant de constater qu'on a un impact, qu'on peut rallier des gens à ses idées, qu'on peut faire bouger les choses », explique-t-elle. (J2005h)

5.2.2 Moyens concrets

La « voie royale » d'accession au « leadership » est l'expérience. Cette dernière est opposée à la « formation », surtout à la « formation traditionnelle », aux « diplômes », aux « livres », à l'« école ». Ainsi, dira-t-on, « Vision, optimisme, intégrité et courage s'acquièrent sur le terrain » (J1996b).

Selon lui, il faut être davantage conscient de son comportement. Il ne faut pas avoir peur de s'arrêter, de questionner ses attitudes et d'évaluer comment notre message affecte les autres personnes. [nouveau paragraphe] Il est aussi important de garder un petit carnet personnel pour noter toutes les leçons que la vie nous enseigne. « Les leaders apprennent davantage de la vie et du travail que sur les bancs d'école

», a précisé celui qui a été conseiller de Ford, de Polaroid et de la Chase Manhattan (J1996b)

« Au début, on a testé la formule auprès d'un de nos groupes d'étudiants au MBA. La difficulté de bâtir un tel programme, c'est que le leadership ne s'apprend pas dans les livres, dit M. Roy. Vous ne gagnerez pas le Tour de France en lisant tout ce qui s'est publié sur le cyclisme ou encore en demandant à un champion de faire une démonstration de ses talents dans votre cour. » [changement de paragraphe] L'apprentissage du leadership doit donc être axé sur l'expérience réalisée en équipe, de manière à faire émerger les compétences de chaque participant. (J1999e)

« L'idée selon laquelle, on va à l'école pour devenir un leader est complètement risible, dit-il [Henry Mintzberg] lors de notre lunch. Les États-Unis forment 100 000 détenteurs de MBA par année, et ces gens là - qui souvent n'ont pas de base, pas d'habiletés intrinsèques ni aucune expérience en gestion - se prennent pour des gestionnaires simplement parce qu'ils ont fait leur MBA », lance-t-il. [nouveau paragraphe] « L'étoffe d'un leader se manifeste avant l'âge de 10 ans, poursuit-il. Après, tout ce qu'on peut faire, c'est créer des conditions qui favorisent le leadership, comme placer des gestionnaires dans des situations difficiles et changer ces situations pour leur permettre d'apprendre, les amener à réfléchir sur leur expérience... Mais tout ça, il faut le faire avec des gens qui sont déjà dans des positions de management et bâtir notre enseignement à partir de leur expérience à eux, pas sur des cas cités dans des livres. » Autrement dit : il ne sert à rien de faire un MBA pour devenir gestionnaire. Il faut d'abord être un gestionnaire et ensuite faire un MBA, axé sur la pratique. (J2003a)

Quoique la formation ne soit pas la voie la plus valorisée, les pages du journal regorgent de propos de formateurs et d'annonces de nouveaux programmes de formation en « leadership ». Les ouvrages analysés sont, pour certains, eux aussi liés à des formations. Le thème du « leadership » serait l'un des plus prisés de la demande de formation, ce qui expliquerait le développement de l'offre. On affirme en effet que la demande pour des cours liés à des habiletés psycho sociales est en hausse et n'a jamais été aussi importante (J1999e, J2000b). Dans une très forte mesure, ces formations visent à « renforcer les qualités de leadership » (J1999e). Les formules spécifiques varient, mais on insiste beaucoup sur l'aspect non théorique, pratique, actif de ces formations et sur le fait que le « leadership » ne s'apprend pas à l'école ou dans des livres (J1994a, J1999e, J2000b, J2003a, J2003d, L2002c, L2003b, etc.). Ainsi, les formations seront axées sur les jeux de rôle, les mises en situation, le témoignage, l'art, l'accomplissement d'activités collectives qui, dit-on, mettent de côté les positions hiérarchiques et les qualités professionnelles pour mettre l'accent sur la communication et le comportement en groupe (par exemple, dans J1999e, une des activités au programme est de faire un casse-tête), etc.

En conséquence, on ne peut enseigner le leadership comme une matière traditionnelle, estime-t-elle. « Une formation adéquate doit comporter au moins deux volets pour se révéler efficace. D'une part, il s'agit de transmettre des outils éprouvés à l'apprenant afin de lui permettre de développer ses habiletés de leader. D'autre part, il faut encourager une forme d'introspection qui va lui donner la chance d'effectuer un travail sur lui-même et de réfléchir sur des attitudes qu'il devrait améliorer pour devenir un meilleur leader. » (J2000b)

Dans quelques textes, la dynamique de concurrence entre les programmes de formation transparaît, ce qui a pour conséquence que, pour mettre en valeur son propre programme, on critiquera implicitement ceux des autres, par exemple :

Le problème est que la plupart des programmes de formation destinés à renforcer les aptitudes d'intelligence émotionnelle, ainsi du leadership, visent le néocortex plutôt que le cerveau limbique. Dès lors, l'apprentissage est limité et pourra même dans certains cas avoir un impact négatif. (L2002a, p. 134)

Une manière fondamentale d'acquérir les qualités essentielles au « leadership » est le « travail sur soi ». On est ici très proche des poncifs de la psychologie populaire. On ne peut pas changer les situations, on ne peut que se changer soi-même et travailler au changement d'autrui, ce qui, à terme, peut mener au changement de l'organisation. Il faut donc avoir une conscience élevée, une bonne connaissance de soi, voire développer sa spiritualité (L2004a). Travailler sur soi, cela veut dire aussi apprendre.

Les leaders qui réussissent sont des apprentis. Et le processus d'apprentissage est continu, le résultat de l'autodiscipline et de la persévérance. Chaque jour, l'objectif doit être de devenir un peu meilleur, de capitaliser sur la progression de la veille. (L2002c, p. 24)

On invite les « leaders » à l'introspection :

Ce dialogue [intérieur] fait partie de notre qualité d'homme. Nous devons réconcilier les forces internes qui nous mettent à l'épreuve, qui nous défient. Nous n'avons d'autre alternative (sic) que de comprendre ces forces. Pour les leaders, c'est une nécessité fondamentale. (L2002b, p. 67)

On les incite également à la réflexion sur leurs erreurs (pour ne pas les répéter, mais sans s'apitoyer, avoir des regrets ou se juger), sur leurs habitudes (pour en changer) et sur l'adoption de nouveaux principes (pour améliorer son efficacité). La catégorie de travail sur soi qui nous semble la plus fondamentale dans ce discours est celle qui gravite autour du

développement de l'« intelligence émotionnelle » et thèmes apparentés (par exemple, le « thème des relations conflictuelles fondamentales »).

Apprendre de ses erreurs

Comme on apprend davantage de ses erreurs que de ses réussites, on doit les analyser pour ne pas les répéter, dit André Savoie, professeur en psychologie du travail à l'Université de Montréal. Et pour reconnaître ses erreurs, il faut d'abord une bonne dose d'humilité, de là son importance. (J2005b)

Changer ses habitudes

Pour devenir un leader efficace, il faut se débarrasser de sept habitudes fréquentes:

- Être réactif: douter de soi et blâmer les autres
- Travailler sans objectifs
- Faire les choses urgentes en premier
- Penser gagnant-perdant
- Essayer d'abord de se faire comprendre
- Si on ne peut gagner, trouver un compromis
- Se méfier du changement et ajourner ses tentatives d'amélioration (L1996a)

Développer son intelligence émotionnelle

Mais notre propos est de pousser le raisonnement un peu plus loin et de démontrer comment l'intelligence émotionnelle permet aux meneurs d'accomplir ces tâches fondamentales. Chacune de ces quatre sphères de l'intelligence émotionnelle la conscience de soi, la gestion de soi, l'intelligence interpersonnelle (conscience des autres) et la gestion des relations (intelligence sociale)- apporte un ensemble déterminant de compétences pour l'exercice du leadership de résonance. (L2002a, p. 50)

Le recours à notre entourage ou à des conseillers est également une voie recommandée. On incite le « leader » à s'adresser à d'autres gens pour le conseiller, lui servir de modèles, de guides, pour discuter, on lui recommande d'utiliser le « feedback ». Le « leader » pourra avoir recours à d'autres « leaders », à des « coaches », des « mentors », à sa famille, à ses subordonnés. (J1996b, J1999e)

Pour rompre la solitude, les leaders disent s'appuyer beaucoup sur leurs équipes. Par ailleurs, la plupart reconnaissent avoir un ou plusieurs mentors : d'anciens patrons, voire d'anciens professeurs de l'université. [nouveau paragraphe] Le personnage mythique Mentor serait flatté de voir son nom si souvent évoqué. Il pourrait aussi être contrarié. La lecture de l'Odyssée nous rappelle qu'Ulysse confie son fils à Mentor pour en faire un bon prince. Mentor prend son rôle à cœur et ne laisse pas Télémaque « consommer » ces conseils de sage éclairé et de savant comme bon lui semble. Mentor a pensé l'éducation de Télémaque; elle est structurée et volontaire. [nouveau paragraphe] Certes, le Québec du XXI^e siècle n'est pas la

Grèce d'Homère; mais peut-être que les jeunes leaders gagneraient à être suivis, plus systématiquement par des mentors, et pas uniquement quand ils en éprouvent le besoin. (J2004d)

M. Savoie suggère de tisser des liens avec un ou des leaders plus expérimentés que soi avec qui on peut discuter franchement de ses difficultés et de ses interrogations. Un mentor peut jouer ce rôle, mais une relation moins officielle peut être tout aussi efficace. [nouveau paragraphe] Les coachs, très à la mode présentement, peuvent aussi aider le leader à se regarder en face et à mieux définir sa pensée. Kathleen Boies, professeure de management à l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia, fait toutefois une mise en garde : « Soyez certain de choisir une personne qui vous inspire confiance et dont l'approche vous convient. » (J2005b)

J'ai eu le grand bonheur d'avoir autour de moi des personnes qui m'ont transmis de bonnes valeurs que j'ai intégrées à ma vie. Elles m'ont aidé à créer des liens avec les gens et à savoir comment nourrir mes relations humaines. J'ai pu profiter de l'expérience et de la sagesse de personnes comme le docteur Carl Frost, psychologue industriel à la faculté de psychologie de l'Université de l'État du Michigan, qui fut pendant de nombreuses années un consultant chez Herman Miller et un mentor personnel. [nouveau paragraphe] Je pense aussi à Peter Drucker, consultant et auteur connu, ainsi qu'à David Hubbard, président du Séminaire théologique Fuller où je suis administrateur. Enfin, mon tout premier mentor aura probablement été ma mère qui a élevé une famille de sept enfants pendant la Dépression et qui l'a fait avec de très grandes qualités humaines et beaucoup de leadership. (J1999b)

Enfin, pour devenir un « leader », ou s'améliorer, il existe toute une documentation propre à aider le « leader », documentation dont le journal fait partie et dont il fait la promotion dans ses propres pages. Le journal a d'ailleurs mis sur pied un site internet sur le « leadership » (J2005a), site où se retrouve de l'information et où l'on a la possibilité de consulter des « experts » sur la question. Les ouvrages sont, entre autres choses, des « outils » qui s'offrent aux « leaders » pour se développer ou améliorer l'un ou l'autre des aspects de leurs tâches.

5.3 LE RÔLE DE « LEADER »

Maintenant que nous savons ce qu'est un « leader », ce qu'il faut faire pour accéder à ce rang et l'importance de ce personnage, tournons-nous vers ce que le « leader » doit être et accomplir, vers son rôle. Nous entendons ici la notion de rôle dans son acception fonctionnaliste classique, à savoir un concept de niveau institutionnel, désignant « l'ensemble des exigences (normes, attentes, responsabilités) qui proviennent de la structure sociale et qui sont associés à une position donnée dans cette structure. » (Montmollin, 1965, cité par Cordier, 1999, p. 461). Notre compréhension de ce concept équivaut donc à un ensemble de

prescriptions relatives à une position sociale donnée. Ce qui exclut toute référence à la subjectivité, à la croyance et à la performance, dont nous savons, bien évidemment, qu'elles sont toutes plus étendues que les prescriptions sociales. Mais cette diversité n'a jamais empêché et n'empêchera jamais, les prescriptions d'exister.

Nous cernerons le rôle du leader, tel que nous l'avons relevé dans le matériau à l'étude, en exposant d'abord un ensemble de fonctions que le leader doit remplir et ensuite un ensemble de caractéristiques qui lui sont attribuées ainsi que de comportements prescrits ou proscrits.

5.3.1 Les fonctions du « leadership »

Dans le matériau analysé, le « leadership » se définit par deux fonctions générales et une série de devoirs particuliers que nous avons classés en trois catégories : les devoirs du « leader » envers lui-même, ceux qu'il a envers l'organisation, ceux qu'il a envers les employés. Faisons ici observer que la troisième catégorie est ambiguë. Les textes présentent constamment les actions des leaders envers les employés (ou les collaborateurs) comme étant dirigées vers eux et accomplies pour eux, autrement dit, s'agissant des employés, les textes affirment que les actions des « leaders » sont des moyens vers des fins que seraient les personnes dans l'entreprise. Mais s'il est indéniable que les actions des « leaders » sont dirigées vers les personnes, l'affirmation des personnes comme fin est tout à fait douteuse. En effet, les actions des « leaders » envers les personnes, sont des moyens de rentabiliser la « ressource humaine ». En d'autres termes, les actions accomplies par les « leaders » vers les personnes, ne sont pas faites pour les personnes, mais bien pour l'entreprise. Les personnes sont donc des moyens tournés vers et pour l'entreprise, cela n'étonne évidemment pas mais contredit l'affirmation explicite :

5.3.1.1 Les fonctions générales du « leader »

D'abord, le « leader » doit définir ce que les personnes oeuvrant dans l'entreprise doivent faire, ce qui se traduit par les expressions suivantes : « objectifs communs », « priorités », « vision », « mission ». Il doit avoir assez de sagesse et de recul pour, si nécessaire, réévaluer les objectifs. « Un leader est celui qui grimpe en haut de l'arbre le plus élevé, passe en revue la situation et s'écrie : On s'est trompé de jungle. » (Stephen Covey,

citée sans référence dans L2002c, p. 175). Une autre manière, parmi une foule d'exemples possibles, de dire la même chose, se retrouve dans le passage suivant :

Le leadership permet d'imprimer un sens et une direction aux organisations avec la collaboration et l'adhésion des membres de ces organisations. « Les meilleurs leaders sont ceux qui sont en mesure d'exprimer le plus clairement possible une vision pour leurs employés, et de corriger le tir si elle requiert de l'adaptation », dit M. Slater. (J2005p)

La deuxième fonction générale du « leadership » est de faire en sorte que les personnes qui travaillent dans l'entreprise (ou dans toute organisation) intègrent les objectifs définis par le « leader » et agissent en conséquence dans un but de « performance ». À ce titre, un aspect central du rôle de « leader » est celui de la constitution et de la direction d'« équipes », souvent accompagnées des épithètes « performantes » ou « gagnantes ».

Ces deux fonctions sont résumées dans le passage suivant.

Le rôle du leader est absolument crucial pour parvenir au succès. Le leadership concerne l'orientation, c'est-à-dire comment s'assurer que l'échelle est appuyée contre le bon mur. Le management concerne la vitesse. Mais augmenter la vitesse quand on va dans le mauvais sens est la définition même de la sottise. Le leadership est une affaire de vision des résultats car il s'agit de ne pas perdre de vue la mission. (...) Et le leadership lui-même peut être divisé en deux parties, l'une concernant la vision et la direction, les valeurs et les buts et l'autre, la capacité d'inspirer et de motiver des individus pour qu'ils travaillent ensemble, avec une vision et des buts communs. (L1996a p. 273)

5.3.1.2 Les fonctions spécifiques du « leader »

Ces deux grandes fonctions en chapeautent d'autres plus spécifiques. Reprenons les catégories dégagées ci-haut : les devoirs du « leader » envers lui-même, ses devoirs envers l'entreprise et ses devoirs envers les employés.

En ce qui concerne ses devoirs envers lui-même, le « leader » doit, notamment, développer son « intelligence émotionnelle ». Ce concept est extrêmement répandu, il fait, pour ainsi dire, partie du vocabulaire courant de ce type de littérature. Son père (en collaboration avec des collègues), identifie quatre sphères d'intelligence émotionnelle à développer par les « leaders ».

Nous ne sommes naturellement pas les premiers à avancer que les tâches maîtresses d'un leader sont de susciter l'enthousiasme, l'optimisme et la passion pour le travail à accomplir ainsi que de cultiver une atmosphère de coopération et de confiance. Mais notre propos est de pousser le raisonnement un peu plus loin et de démontrer comment l'intelligence émotionnelle permet aux meneurs d'accomplir ces tâches fondamentales. Chacune de ces quatre sphères de l'intelligence émotionnelle la conscience de soi, la gestion de soi, l'intelligence interpersonnelle (conscience des autres) et la gestion des relations (intelligence sociale)- apporte un ensemble déterminant de compétences pour l'exercice du leadership de résonance. (L2002a, p. 50)

Dans le même ordre d'idées, le « leader » doit être conscient de son mode de fonctionnement, afin de ne pas avoir de répercussions négatives sur l'entreprise et sur les personnes qui y oeuvrent. Cette idée est affirmée de plusieurs manières dans cette littérature, notamment par le concept psychanalytique des « relations conflictuelles fondamentales ».

(...) chaque personne possède un schéma qui lui est propre, sur lequel se fondent la plupart de ses comportements. Ce schéma, qui est en quelque sorte la toile de fond sur laquelle se déroule le scénario de notre vie intérieure, comprend nos croyances essentielles, formées dès notre plus jeune âge sur la base des messages délivrés par nos parents, nos éducateurs et notre environnement au sens large. [nouveau paragraphe] Le thème des relations conflictuelles fondamentales imprègne notre vie personnelle et se situe au cœur de toutes nos difficultés relationnelles récurrentes. Il colore également toute notre vie professionnelle. Dans le cas précis des leaders, ses effets sont considérables; car il détermine à travers eux la culture et les processus de décision de l'entreprise. [nouveau paragraphe] D'où l'importance que revêt l'identification du TRCF des dirigeants en isolant le thème propre à chacun- pour comprendre non seulement leur personnalité mais aussi leur style de leadership. (L2002b, p. 69)

En vertu de la définition donnée ci-haut et des fonctions générales que le « leader » doit remplir, il est également appelé à un certain nombre de devoirs envers l'entreprise. Ainsi, il doit servir de « gouvernail », c'est-à-dire qu'il lui revient de « de tracer les grandes orientations de sa société, d'établir les grandes stratégies, de s'assurer de leur réalisation, de déterminer la philosophie de gestion, d'inspirer la culture d'entreprise, bref d'assurer le succès de l'entreprise. » (J2002b, nous soulignons). Ce texte particulier réfère plus spécifiquement aux chefs de direction, mais de tels propos sont également utilisés à des fins plus générales.

Une fois les grandes orientations définies, le « leader » a un rôle d'« information » ou d'« éducation » à jouer. En d'autres mots, il doit « communiquer » les « enjeux » et les « orientations » aux employés. D'autres diront qu'il doit « [f]aire partager les valeurs » (J1996c). On ne doit pas faire une lecture calculatrice de cette proposition, car les valeurs de l'organisation sont vues comme celles du « leader » : « la voix d'un leader est l'expression de ses croyances » (L1993a, p. 14). En même temps, « [l']organisation s'attend à ce que le leader définisse et manifeste, tant par écrit que par son comportement, les croyances et les valeurs de l'institution. » (L1993a, p. 34 en italique dans l'original).

Le « leader » doit, de plus, alimenter la performance de l'entreprise, ce qu'il fait de plusieurs manières. D'abord, il crée un climat adéquat « en réduisant les tensions et les frustrations, tout en augmentant la confiance et la compétence de [ses] employés. » (J1994a). Ainsi, le « leader » doit soulever l'enthousiasme et récompenser les progrès (J2005o, L2003b). Il doit, plus généralement voir à instaurer un « climat émotionnel qui favorise les innovations créatives (sic), la performance totale ou encore des relations chaleureuses et durables avec les clients » (L2002a, p. 11).

Dans cette perspective, une responsabilité majeure du « leader » envers l'entreprise est le développement d'un « leadership de résonance » à savoir un « leadership » à même de favoriser le développement émotionnel des gens, ce qui permet d'harmoniser les milieux de travail, de créer un climat émotionnel positif. Ils doivent faire des entreprises des lieux où règne l'« intelligence émotionnelle » (L2002b, L2002a).

Trop longtemps, les managers ont relégué les émotions au rang de « bruit parasite », encombrant inutilement le fonctionnement rationnel des entreprises. Ce temps est révolu. Car le défi auquel sont aujourd'hui confrontées les entreprises du monde entier est très précisément de prendre conscience de leur « capital émotionnel » et de ce que peut leur apporter le leadership de résonance, et de favoriser son déploiement en cultivant la compétence émotionnelle de leurs dirigeants, clé de la résonance collective et de l'épanouissement individuel. (L2002a, pp. 11-12)

Le « leader » contribue aussi à la performance de l'entreprise en recrutant du personnel adéquat et en voyant à sa formation et à son amélioration constante. Une manière de faire est d'encourager l'originalité¹⁴⁸. « Un grand leader attire le « capital intellectuel » et

¹⁴⁸ Anticipons quelque peu pour dire que nous devrions voir plus loin que cette originalité et cette apparente ouverture sont bien encadrées.

stimule les idées, les innovations et la créativité à l'intérieur de son organisation » (J1996b). De même, il se trouve des « leaders naturels » à tous les niveaux de l'organisation, nul besoin d'être patron pour faire preuve de leadership. Ces « leaders naturels », doivent être gérés avec attention. Les « leaders positifs » parce qu'ils peuvent rapporter énormément à l'organisation, les « leaders négatifs » parce qu'ils peuvent faire beaucoup de dommages (J1999j, J2001c).

Enfin, le « leader » a des devoirs envers les employés. D'abord, il sert de modèle. Ainsi, il « doit incarner la réussite de chacune des personnes qui le suivent » (J1999b), c'est-à-dire qu'il doit se présenter comme un intermédiaire par lequel les buts des autres seront atteints (J1999b). Les « leaders » « sont très conscients de servir de modèles pour les autres. Ils se sentent à l'aise dans ce rôle et n'éprouvent pas d'état d'âme particulier à exercer une influence déterminante dans la vie professionnelle de leurs collaborateurs. » (J2000b).

Les leaders peuvent se montrer d'une compétence tranquille, mais leur exemple doit être observable. La traversée en embarcation jusqu'à l'île de l'Éléphant s'est révélée être physiquement exigeante et un des épisodes les plus stressants que l'expédition ait connus. Personne n'a échappé au stress (...). [nouveau paragraphe] En dépit des difficultés personnelles, Shackleton a reconnu l'importance pour lui de se poster aux premières lignes et d'accepter de faire face aux embruns glaciaux. (...) Mais de donner l'exemple de manière observable lorsqu'on est épuisé et exposé au danger est chose bien différente que la menace se présente sous forme de mauvaises conditions atmosphériques, de tireurs d'élites, ou encore de clients, d'analystes ou d'actionnaires en colère. [nouveau paragraphe et de page]. Ces situations difficiles, cependant, sont celles lors desquelles il est primordial que les gens vous voient «vous tenir debout à l'arrière de l'embarcation». Si vous êtes conscient de cette nécessité, vous pourrez créer des occasions de vous rendre visible, qui vous permettront d'utiliser le pouvoir que vous confère votre rôle de leader afin de rassurer, de diriger et d'inspirer. (L2003b, p. 44)

Ainsi, le « leader » incarne les valeurs ou l'entreprise (J1999d, L1993a), il est capable de « poser des gestes dans le sens des valeurs de l'organisation » (J1999c) et il « s'affirme comme une source active d'inspiration pour ses travailleurs, les stimule intellectuellement par son esprit créatif » (J1999h). C'est dans l'adversité que cette qualité du « leader » est la plus nécessaire. (L2003b)

Comme nous l'avons vu plus avant, une des clefs de la performance est censée être l'émotion positive. En conséquence :

... la tâche fondamentale de tout manager ou de tout animateur de groupe au sens large consiste à susciter des émotions positives chez ceux qu'ils dirigent. La résonance en est la clé, celle que le leader doit savoir éveiller chez ses collaborateurs pour que ceux-ci libèrent le meilleur d'eux-mêmes. Dans son essence même, la tâche première du leadership est d'ordre émotionnel. (L2002a, p. 9)

Cette tâche est considérée comme un fait anthropologique¹⁴⁹ aux effets certains :

Les leaders ont toujours joué un rôle émotionnel primordial. Dès les premiers âges de l'humanité, c'est à la force de séduction émotionnelle de leur style de commandement que chefs tribaux et chamanes doivent leur pouvoir. Partout et de tout temps, c'est auprès de son chef qu'un groupe humain trouve confiance et orientation dans un contexte d'incertitude ou de danger, ou lorsqu'un travail doit être accompli. Le leader agit comme le guide émotionnel du groupe. (...) Dans tout groupe humain, c'est le meneur qui détient le plus grand pouvoir d'influence émotionnelle. Si les émotions des individus sont guidées vers le registre de l'enthousiasme, les performances seront décuplées; si elles glissent sur la pente de la rancœur et de l'anxiété, elles régresseront. Il en découle un autre aspect important du leadership de résonance: il ne s'agit pas seulement de s'assurer qu'un travail est bien fait. Les membres d'une équipe ou d'un groupe attendent également de leur leader une relation de l'ordre du soutien émotionnel, -de l'empathie. Toute position d'autorité sur un groupe comporte cette dimension primitive, pour le meilleur ou pour le pire. (L2002a, p. 21-22)

Ainsi donc, le « leadership » est essentiel pour « susciter l'engagement de ses troupes » (J2005a, J2005o). Il doit, dans le même ordre d'idées, développer le « sentiment d'appartenance » ou de « loyauté » envers l'entreprise (J2005a, L2002a). Le « leader », plutôt qu'un patron est donc « un animateur, une bougie d'allumage, un catalyseur » (J1999j).

Pour autant, le « leader » ne doit pas négliger les volontés individuelles car il doit, s'agissant des employés, « favoriser leur propre réalisation » (J2005a), ce qui doit se faire dans un cadre donné car le « leader » voit à « établir clairement les valeurs qui guideront les employés dans les actions quotidiennes. La direction devra ensuite leur donner toute la latitude nécessaire afin qu'ils puissent exploiter leurs capacités et relever des défis à la hauteur de leurs compétences. » (J2005q).

¹⁴⁹ Ce caractère anthropologique du « leadership » est aussi tenu dans un autre ouvrage (L2002c) dans lequel l'auteur affirme : «Voilà une des vérités les plus importantes que j'ai apprises avec les années: le leadership est le leadership, où que vous alliez et quoi que vous fassiez. Les temps changent. La technologie continue sa marche en avant. Les cultures varient d'un endroit à l'autre. Mais les vrais principes du leadership sont constants que vous soyez en train de regarder les citoyens de la Grèce antique, les Hébreux de l'Ancien Testament, les armées de deux derniers siècles, les dirigeants de l'Europe moderne, les pasteurs dans les églises locales ou les hommes d'affaires de l'économie globale d'aujourd'hui. Les principes du leadership résistent à l'épreuve du temps. Ils sont irréfutables.» (p. x)

Le « leader » doit aussi jouer un rôle dans la santé mentale des individus (L2002b, L2003b). Pour ce faire, on recommande aux « leaders » de : susciter le sens de la mission chez les salariés, susciter le sens de l'autodétermination: que les salariés « aient l'impression » (L2002b p. 351) qu'ils maîtrisent leur vie, créer le sens de l'impact (que chacun soit convaincu qu'il joue un rôle important), favoriser le sens de la compétence, apprentissage permanent, développer le sens des valeurs partagées¹⁵⁰ (L2002b). On suggère également de « créer des engagements distrayants » :

Les leaders exceptionnels savent cultiver l'aptitude à suivre l'état de chaque personne de l'équipe et à discerner le fait que des personnes se sentent dépassées. Ils doivent canaliser l'énergie négative dans des activités susceptibles d'amener les gens à oublier leurs problèmes et à employer leur énergie à produire des résultats positifs. (...) Il n'y a rien de tel vraiment que la responsabilité surtout un rôle qui amène les autres à dépendre de vous- pour concentrer l'attention. Appelé à diriger en situation extrême, vous devez continuellement vérifier si des gens font preuve de nervosité et d'anxiété. Lorsque vous en découvrez, trouvez le moyen de canaliser leur énergie libre. Confiez-leur un projet particulier. Ajoutez à leurs responsabilités. Comme un de mes instructeurs d'arts martiaux avait l'habitude de dire « l'anxiété, c'est de l'énergie privée d'un but. » (L2003b, pp. 31-32)

On voit donc que le « leader » est peu impliqué dans les tâches spécifiques et le travail concret des employés. Dans un des rarissimes propos de cette littérature concernant le travail concret quotidien, un auteur affirme qu'une tâche du « leader » est la répartition des ressources afin que le travail soit accompli efficacement (L1996a).

5.3.2 Les caractéristiques du « leadership »

5.3.2.1 Remarques préliminaires

Une autre manière de faire état de la prescription de rôle du « leader » est de recenser les caractéristiques qu'on lui attribue ou que l'on souhaite qu'il développe. Bien que cette littérature se réclame de « pragmatisme » et d'un caractère « concret », il est frappant de constater à quel point les démarches à adopter pour atteindre les buts prescrits ou pour acquérir les caractéristiques valorisées (ou se débarrasser des mauvais plis !) sont peu développées, au-delà de conseils généraux. Autrement dit, cette littérature demeure très

¹⁵⁰ À savoir : épouser et appliquer les valeurs des entreprises qui réussissent: travail en équipe, sincérité, respect de l'individu, délégation du pouvoir, orientation-client, objectif de réussite, attitude entrepreneuriale, plaisir de travailler dans l'entreprise, responsabilisation, apprentissage continu, ouverture au changement, confiance.

floue sur les moyens à mettre en œuvre pour répondre aux exigences qu'elle exprime, tout en se targuant de son côté « pratique » et non « théorique ».

Il est possible d'interpréter ce phénomène comme le résultat d'une difficulté intrinsèque à proposer des méthodes pour atteindre des objectifs aussi généraux que « faire face au changement de la mondialisation » ou encore « adopter de nouvelles attitudes proactives », sans spécifier dans quels milieux ou dans quelles conditions les objectifs devraient être atteints (il n'est, en effet, pas question de milieux concrets, mais bien des entreprises, ou même des « organisations » en général). On peut également y voir le résultat du caractère promotionnel du matériau. Le journal analysé est édité par une grande entreprise de diffusion et d'édition, qui fait, notamment, la promotion de livres d'affaires. Par ailleurs, cette publication reçoit en ses pages, les propos de nombre de maisons de formation, de maison-conseil en gestion, de libraires d'affaires, de conférenciers, de professeurs de gestion, etc. Les ouvrages populaires de gestion que nous avons sélectionnés sont dans leur grande majorité écrits par des consultants et / ou des conférenciers. Ces matériaux participent d'une industrie dans laquelle un élément réfère à l'autre, dans un but non seulement d'informer, mais aussi de vendre des idées. Une des conséquences, pour notre propos, est qu'un document, quel qu'il soit, ne peut pas livrer toutes les réponses, car une de ses fonctions est de créer chez le lecteur un désir d'aller plus loin.

Contrairement aux définitions formelles, les prescriptions caractérielles et comportementales abondent. Sauf pour la construction des repoussoirs, dont nous énumérons les caractéristiques à la fin du présent chapitre, les caractéristiques et les comportements présentés sont presque entièrement positifs. S'en dégage une impression de dignification, d'ennoblissement. Se dégage également l'impression que pour être un « leader », il faut être un surhomme. Paradoxalement, il y a des « leaders » partout et avec du travail, on peut y arriver (où l'on peut voir encore un effet du statut de marchandise de ces discours, car, en effet, le conseil doit porter sur des tâches difficiles, mais il ne peut véhiculer l'idée qu'elles sont insurmontables. À l'analyse, toutefois, on se rend bien compte que derrière des énumérations pléthoriques, le modèle de « leader » proposé est en bout de ligne assez simple, ce qu'affirme d'ailleurs, plutôt candidement l'un des textes analysés « [i]l faut avoir plusieurs qualités pour être un bon dirigeant, mais ces qualités se résument à quelques grandes lignes de force » (J2002a).

La nomenclature et la description des caractéristiques et des comportements revêtent quelques formes limitées. Il y a d'abord ceux qui sont présentées comme définissant les « leaders » et les démarquant des autres. On retrouve donc là le contenu supposé de la notion de « leader ». Il y a ensuite ceux que les aspirants « leaders » devraient acquérir, autrement dit, les comportements et caractéristiques qui devraient faire l'objet d'un « travail sur soi » pour accéder au statut de leader. On retrouve donc ici parfois des contenus de programmes de formation ou d'ouvrages sur la question du « leadership ». Enfin, une autre manière dont ce matériau cerne les caractéristiques et les comportements des « leaders » est de faire état des qualités qui sont censément recherchées par les employeurs.

La plupart des textes analysés traitent les caractéristiques et les comportements prescrits ou proscrits, comme des faits universels : « le leadership est le leadership où que vous soyez et à n'importe quelle époque, affirme l'auteur de *Les 21 lois irréfutables du leadership* » (L2002c). Ce présupposé, le plus souvent implicite, est à la base de presque tous les autres textes, qui ne prennent qu'exceptionnellement soin de distinguer les qualités ou comportements selon les situations dans lesquelles les patrons se retrouvent et les désignent comme le fait des « leaders » ou du « leadership » sans plus de précisions. On retrouve à cette règle quelques exceptions, comme dans les passages suivants :

Quelles sont ces compétences supérieures? M. Allaire, ex-professeur de stratégie à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), reconnaît qu'un leader bénéficie tout d'abord d'une importante composante situationnelle. Il peut être la personne la meilleure et la plus efficace pour diriger dans un contexte donné et ne pas l'être dans d'autres circonstances. (J1999f)

[Le leader transformationnel] (...) fait preuve d'une sensibilité particulière qui lui permet d'adapter son style de gestion en fonction de la personnalité de chacun de ses collaborateurs. (J1999h)

Les qualifications techniques sont relativement marginales dans ce discours, qui met l'accent bien davantage sur d'autres aspects du rôle patronal, soient les qualités personnelles et les aptitudes sociales, dites parfois « compétences » ou « savoir-être ».

Orienteurs professionnels, chasseurs de têtes, psychologues industriels et, bien sûr, employeurs vous le diront en chœur: de superbes compétences professionnelles et académiques ne sont plus aujourd'hui garantes absolues d'une brillante carrière [nouveau paragraphe] Les employeurs recherchent avec une attention particulière du personnel cadre chez lequel ils détectent des qualités de leadership et de

communication. Ils veulent des collaborateurs qui sont également capables de développer à l'externe un réseau de contacts qui profitera à leur entreprise. (J1998c)

Réal Raymond estime qu'on recherchait autrefois davantage les compétences techniques chez les dirigeants. Aujourd'hui, on recherche surtout quelqu'un qui puisse voir le portrait global d'une situation et prendre des décisions éclairées. « Le leadership, c'est gérer des gens, des conflits, l'éthique au sein d'une organisation. » (J2002a)

Lorsque les qualifications techniques sont évoquées, c'est souvent au passage, dans le cadre d'un autre propos. Il s'agira alors d'abord de dire que les « leaders » doivent connaître soit le domaine dans lequel ils oeuvrent, soit les techniques de gestion. Une des qualifications techniques plus prisée est la maîtrise de l'informatique et des moyens électroniques de communication (J1999b, J1999c). Un autre critère technique, qui prend de plus en plus d'importance dans les discours, est celui de la capacité à produire des données « saines » sur les bilans des entreprises (J2002a).

Contrairement aux qualifications techniques, les caractéristiques personnelles et sociales ont une importance considérable parmi les attributs du « leadership ». De même, les comportements tournés vers soi ou les relations interpersonnelles sont centraux.

Outre les qualités intrapreneuriales, les employeurs recherchent également chez les jeunes gestionnaires qu'ils embauchent des aptitudes particulières qui relèvent davantage d'un savoir-être que d'un savoir-faire. [nouveau paragraphe] «Il est très à la mode aux États-Unis présentement de parler en milieu de travail de gestion des émotions, du comportement. Les employeurs sont conscients qu'il est possible de former leur personnel à l'utilisation d'un nouveau logiciel en quelques jours», souligne Jacques Besner, président de Plani-Carrière, centre privé de formation en gestion et en habiletés personnelles. [nouveau paragraphe] «En revanche, ils ne parviendront peut-être jamais, quelles que soient les ressources déployées, à inculquer à ces mêmes employés des qualités moins tangibles, mais essentielles, comme le leadership et les talents de communicateur et de motivateur.» (...) [dans le même article, une autre source affirme la même chose] «Ils sont intéressés par les candidatures de jeunes professionnels qui démontrent des prédispositions naturelles de leadership; en particulier, d'une forme de leadership de type participatif qui permet à celui qui le pratique de mettre en commun ses connaissances avec celles de ses collaborateurs.» (J1998c)

Par contre, malgré cette vitesse effrénée, il y a des principes de base que les dirigeants ne devraient jamais perdre de vue. Ils doivent continuer de se préoccuper de la qualité de la recherche et du développement de leurs nouveaux produits et services. Mais il est surtout essentiel qu'ils se préoccupent davantage aujourd'hui de la qualité de leurs relations humaines. Les dirigeants doivent considérer leurs meilleurs employés comme étant des volontaires, c'est-à-dire des personnes qui sont

dans l'organisation parce qu'elles le veulent mais qui ne sont pas obligées d'y demeurer et qui peuvent décider de travailler ailleurs n'importe quand. Nous assistons actuellement à une rotation de la main-d'oeuvre beaucoup plus rapide qu'il y a une décennie. [nouveau paragraphe] Les employés savent qu'ils ne passeront pas 30 ou 40 ans dans une même entreprise. [nouveau paragraphe] Ainsi, la nécessité de bâtir des relations humaines étroites et durables est encore plus forte aujourd'hui qu'il y a 10 ans. [nouveau paragraphe] Je suis d'avis que la plupart des dirigeants d'entreprise en sont tous de plus en plus conscients, surtout ceux qui travaillent dans l'industrie des nouvelles technologies. En fait, ils ont plus souvent qu'autrement de la difficulté à recruter des gens pour travailler dans leurs rangs. Ils deviennent alors plus sensibles aux besoins de ceux qu'ils réussissent à retenir. (J1999b)

Dans les prochaines pages, nous verrons plus en détails les nombreux comportements et caractéristiques attribués aux « leaders » ou exigés d'eux. Nous avons regroupé ces attributs dans les catégories suivantes : la lourdeur des exigences envers le « leader », le « travail émotif », le charisme, la « vision », l'attitude par rapport au changement, l'équipe, la communication, la délégation, le développement et la mise en valeur des personnes, le conflit, la confiance.

5.3.2.2 La lourdeur des exigences envers le « leader »

Il ressort avant toute chose de ce matériau que la tâche de « leader » en est une qui est difficile et extrêmement exigeante.

Diriger est difficile. Heureusement que des personnes de talent et de bonne volonté acceptent, avec leurs imperfections et leurs doutes, toute leur intelligence, leur énergie et leur travail, de vouloir changer les choses, de faire la différence (sic). (J2003d)

Il en va de même pour le développement du « leadership ». « Le développement du leadership est devenu quasiment un sport olympique. Coincé entre la pression des résultats, le besoin de repos, l'équilibre vie personnelle-travail, il reste peu de temps. » (J2004d)

Le leadership est aussi vu comme une « servitude » ou un « sacrifice¹⁵¹ », ou encore une transcendance de ses « besoins égoïstes au service d'une entité plus grande et plus

¹⁵¹ À l'appui de cette affirmation, l'auteur donne l'exemple de Lee Iacocca qui a travaillé pour \$1 par année lorsqu'il est arrivé chez Chrysler. Toutefois, lorsqu'il a quitté Ford, à 54 ans, il était dans une situation où il aurait pu vivre très bien sans jamais retravailler de sa vie, ce qui relativise quelque peu la notion de « sacrifice ».

durable » (L2003a, p. 36). «À mesure que vous montez en leadership, les responsabilités augmentent et les droits diminuent.» (L2002c, p. 189)

Les leaders sont exposés à des tensions et à des tentations bien supérieures à la moyenne. (...) Les leaders se doivent (sic) de vivre selon des normes plus élevées que celles de leurs adeptes. Il s'agit d'un principe biblique qui doit être honoré en tout temps. Les leaders seront jugés différemment parce que leurs aptitudes et leurs responsabilités sont différentes. [nouveau paragraphe] Les «adeptes» ont plusieurs possibilités concernant leur mode de vie et leurs choix. Les «leaders», en revanche, ont beaucoup plus de responsabilités et beaucoup moins de choix quant à la manière dont ils peuvent se comporter et à ce qu'ils peuvent choisir. Et une fois arrivés au sommet, vous ne disposez plus d'aucune option car vous êtes un leader-serviteur¹⁵². Les options sont inversement proportionnelles à l'étendue des responsabilités. La plupart des gens ne comprennent pas ce précepte. Un grand nombre de leaders sont persuadés que la quantité d'options et de choix qui s'offrent à eux augmente avec l'influence qu'ils exercent. Ils commencent alors à se comporter comme s'ils étaient au-dessus des lois. (L2002d, p. 102)

C'est dans cette perspective qu'il faut comprendre que le discours affirme le courage comme une des qualités nécessaires au « leadership ».

Selon M. Allaire, les ouvrages n'insistent pas assez sur la grande qualité qu'est le courage. Il soutient qu'il est nécessaire pour le leader de faire preuve de courage tant dans ses grandes décisions organisationnelles que dans les plus petites, qu'il prend au jour le jour. [nouveau paragraphe] «Ce courage amène avec lui une capacité d'être franc dans ses relations avec les gens qui relèvent de soi, d'être en mesure de dire les choses comme elles sont. Il est toujours plus facile de vasouiller, de contourner ou d'éluder certaines questions. Il faut avoir le courage d'être clairement au bâton dans les situations difficiles. De ne pas se cacher derrière des intermédiaires. » (J1999f)

Le mot "leadership" implique le fait d'accepter de diriger, d'en avoir la force, le courage, la conviction. Ne pas avoir peur non plus de se montrer et de se servir constructivement d'une saine agressivité pour changer le monde, développer, avancer, créer... (J2003d)

Comme il faut du courage et du renoncement, il faut aussi beaucoup d'énergie et de volonté pour être un « leader ».

¹⁵² Un ouvrage sur le « leadership » que nous n'avons pas analysé s'intitule « *Servant Leadership* » et a été écrit par R. Greenleaf. Nous concluons de diverses lectures que cette notion a eu un certain écho.

Il est impensable (...) d'aspirer à une fonction de dirigeant si on n'a pas un très haut niveau d'énergie. [nouveau paragraphe] Les dirigeants sont appelés à traiter une foule de dossiers, à prendre de multiples décisions, à maintenir des relations continues avec leurs collaborateurs. Ils se retrouvent souvent au conseil d'administration d'autres entreprises. Ils sont excessivement sollicités de part et d'autre. (J1999f)

Les dirigeants de niveau 5 sont infectés par un virus invincible, l'exigence de résultats. Ils vendront les usines ou licencieront leur frère s'il faut en arriver là pour que l'entreprise atteigne l'excellence. (L2003a, p. 31)

Puisque le « leadership » est une activité exigeante et comme les entreprises sont dans la tourmente, la question de l'équilibre de vie est, ici comme ailleurs, une grande préoccupation. Et, ici comme ailleurs, nulle remise en question des conditions qui créent cette difficulté. La « conciliation » du travail et de la vie personnelle et /ou familiale, est une simple question de choix, de talents et d'adaptation des individus.

Pour moi, devoir créer un équilibre dans sa vie ne devrait pas, en soi, être une chose négative. Nous devons tous le faire. Nous gagnons notre vie, nous élevons des enfants, nous devons les conduire aux matchs de soccer. Tout le monde a une vie normale et des obligations de tout ordre. Bien sûr, certains emplois sont plus exigeants que d'autres mais tout est question d'habileté. (...) [nouveau paragraphe] Même s'il est vrai que le stress est plus omniprésent (sic) maintenant en raison de la vitesse à laquelle se font les affaires, il est important pour le dirigeant de comprendre qu'il vit une vie normale et qu'il a une variété d'obligations à remplir. Les gens ont de la difficulté à simplifier leur vie. Ils veulent tout faire, mais personne d'entre nous ne peut tout faire. C'est une simple question de choix. Nous établissons nos priorités de vie et de travail et nous faisons des choix. (J1999b)

La conciliation travail-famille semble importante chez les jeunes parents entrepreneurs ou gestionnaires, nombreux dans ce groupe de 75. Ils sont disposés à s'investir de longues heures dans leur boulot mais, dans la plupart des cas, pas question d'empiéter sur la fin de semaine. Le travail semble n'avoir ainsi aucun sens sans la notion de famille et des valeurs qui l'entourent. (J2004e)

L'équilibre personnel revêt aussi un aspect stratégique pour la « performance ». En effet, atteindre un équilibre, n'est pas qu'une fin en soi ou une fin pour les personnes, mais bien un moyen de ressourcement pour la fin ultime qu'est la performance au travail.

Se ressourcer pour mieux attaquer. [nouveau paragraphe] Les leaders ont trouvé des moyens pour se changer les idées : jouer aux échecs, au hockey, faire ou voir des arts, pratiquer la natation, le golf ou la plongée, faire de la musique ou jongler ou s'évader en moto. Ces activités sont sources d'inspiration, d'enseignement et de ressourcement pour ces bourreaux de travail. Pour être habile à gérer les crises

dans l'entreprise, encore faut-il se ressourcer et faire le plein d'énergie pour mieux attaquer ! (J2004e)

Enfin, on peut noter que la vie équilibrée comporte elle aussi son tribut à la performance. En effet, on retrouve dans cette littérature des suggestions pour mener une vie hors du travail bien remplie, qui bénéficie elle-même à la qualité du « leadership »¹⁵³ (L1996a) : lecture, vie sociale active, exercice, vivacité intellectuelle et curiosité, sens de l'humour, valeur propre qui se manifeste par courage, intégrité et modestie, capacité de juger autrui à sa juste valeur, capacité de saisir les nuances sans penser en hiérarchie, en dichotomies ou en absolus, modération, sagesse, capacité de vivre dans le présent, capacité d'admettre ses erreurs et celles des autres. Les « leaders » sont des gens aux multiples talents, qui ne craignent pas de s'engager à fond, non seulement dans leur travail, mais également dans diverses causes sociales (J2004e, J2005h). « Ils souhaitent mettre leurs talents au service des gens pour faire grandir une cause ou laisser leur marque dans ce monde. » (J2004e).

5.3.2.3. Le travail émotif

Comme on l'a vu dans la section sur le rôle, les émotions occupent une place extrêmement importante, nous serions presque tentée de dire « démesurée » dans ce discours, insistons donc encore un peu pour présenter les caractéristiques. Les « leaders » doivent faire un travail sur eux-mêmes : un travail de développement de leurs facultés émotionnelles et un travail de maîtrise d'eux-mêmes.

Il existe actuellement dans les entreprises une division émotionnelle du travail; plus on occupe une position élevée dans la hiérarchie, plus on est censé réprimer ses émotions. Et partout dans l'entreprise de la direction à l'atelier-, on assiste au durcissement des règles visant à gérer les émotions, qui s'expliquerait peut-être par l'expansion du rôle des personnels administratifs et du secteur des services. (...) peu savent que l'inhibition volontaire des émotions (ou une gestion des émotions rigide à l'extrême) provoque un comportement répressif et une infantilisation de l'individu et favorise des symptômes de stress. (L2002b, p. 157) Il faut donc « ressusciter les leaders morts » (L2002b, p. 159)

¹⁵³ L'idée de rendre son temps personnel « performant » trouve ce genre d'écho partout. Ainsi, dans une convocation à une réunion gouvernementale que nous avons récemment reçue, les pauses santé, qui succédaient elles-mêmes aux pauses café, ont été rebaptisées « pauses réseautage ». Une pratique qui existait de toute façon constitue dorénavant une prescription comportementale. Haro sur les « sauvages » qui oseraient profiter des pauses pour se reposer ou s'occuper d'affaires personnelles ou encore sur les timides qui se cachent derrière les colonnes !

Montrez moi un individu qui se voit sous un jour négatif et je vous montrerai un individu qui voit les autres sous un jour négatif. Le contraire est également vrai. (...) Tout dépend de notre perspective. (L2002d, p. 126)

La plupart du temps, les difficultés que nous éprouvons à entretenir des relations harmonieuses sont issues de problèmes personnels non résolus. Il n'est pas possible de guérir les blessures d'autrui tant que nous n'avons pas d'abord découvert un remède et n'avons pas nous-même accepté de nous soumettre au traitement. (L2002d, p. 127-128)

Ainsi, on accorde une grande importance à la connaissance (ses forces, ses faiblesses, ses erreurs) et la maîtrise de soi (J1999c) (dont la réflexion sur son propre « leadership »), la gestion des émotions. Il y a, toutefois, une certaine ambivalence par rapport à ce que le « leader » devrait révéler aux autres.

Il y en a qui croient que l'authenticité personnelle exige une ouverture totale, et que le leader devrait révéler la profondeur de sa vie émotionnelle intérieure. Ils sont d'avis qu'en se refusant à une telle ouverture il ne peut que se montrer condescendant et que son ouverture permettrait aux autres d'en faire autant. [nouveau paragraphe] Pour ma part, je vois les choses différemment. Je crois qu'il y a des moments où le leader doit faire preuve de maîtrise de soi, en dépit de la tendance naturelle à vouloir exprimer des sentiments de découragement, de crainte ou même de désespoir. Je ne veux pas dire qu'il devrait dissimuler aux autres la réalité ou leur cacher des renseignements de base au sujet de la situation. C'est seulement qu'il y a des moments où, lorsque la situation est extrême, on perçoit l'attitude du leader comme une force puissante capable d'engendrer de l'énergie et de l'optimisme ou de la crainte et du pessimisme: Elle devient ainsi une prophétie qui s'accomplit d'elle-même. [nouveau paragraphe] Lorsque les craintes et les doutes sont exprimés ouvertement, il peut s'avérer difficile voire impossible de ranimer l'optimisme si nécessaire à la réussite. Par conséquent, je crois que le rôle du leader exige qu'il maîtrise ou qu'il calme du mieux qu'il peut ses craintes personnelles jusqu'à ce que les informations négatives soient digérées. Ensuite, il est possible d'aborder les sujets d'inquiétude conjointement avec des solutions envisageables et la communication d'un message d'espoir pour l'avenir. (L2003b, p. 55)

Toutefois, cette maîtrise ne peut être obtenue que si le « leader » trouve d'autres sources pour se confier et se soulager, cela peut prendre diverses formes (parler à des amis, tenir un journal, envoyer des lettres à la maison, consulter un conseiller ou un mentor, etc.). «Le leader n'a pas à être un personnage complètement stoïque et solitaire. Il peut, et devrait, s'assurer le soutien et les conseils de ceux qui l'entourent, afin qu'ils l'aident à prendre les bonnes mesures pour l'équipe. » (L2003b, p. 77)

Dans cette veine, le travail de résolution des grands problèmes des entreprises, est, entre autres choses, un travail sur soi que doivent effectuer les « leaders ». Un cas exemplaire est celui d'un ouvrage rédigé par le patron d'une entreprise qui se trouve au milieu d'un scandale financier.

Évidemment, rien n'excuse les leaders qui saignent leur entreprise pour bien paraître. Ils succombent au désir de plaire et à l'appât du gain. Mais je ne crois pas qu'ils s'éloignent d'eux-mêmes et de leurs valeurs en posant ces gestes. [nouveau paragraphe] Ils ne se connaissent tout simplement pas. [nouveau paragraphe] Pour savoir à quelle distance on se trouve de soi-même, il faut se connaître. Et dans notre société en crise de foi, qui se connaît? Qui connaît ses valeurs? Avoir évacué toute spiritualité et ne pas se connaître est pratique. Cela nous permet de rester sur le pilote automatique. Toutefois, lorsqu'on se connaît, il faut faire des choix. Décider ce qu'on accepte et ce qu'on refuse. (L2004a, p. 69)

On ne peut pas changer les autres. Je n'arriverais pas à changer la mentalité de milliers d'actionnaires d'Adecco, même si je les rencontrais un à un. (...) Aujourd'hui, je sais qu'on ne peut que se changer soi-même. Accepter sa détresse, comme je l'ai fait en 1999, exige un degré de conscience élevé. Et du soutien. Mes équipes m'ont aidé en me donnant le droit de me reposer pour réfléchir. (L2004a, p. 97-98)

Bref, pour réussir comme « leader », connaissance de soi et auto-analyse sont indispensables. « Généralement, les gestionnaires qui ont du succès se connaissent très bien eux-mêmes. Ils ont développé une conscience claire de leurs aspirations à long terme autant que de leurs émotions du moment. » (J1999i). De même, « Les leaders devraient aussi se regarder sans cesse dans un miroir. Non pour s'admirer, mais pour se regarder aller. » (J2005b)

Mais ce travail émotionnel n'est pas qu'une affaire qui concerne le regard et les efforts que le « leader » tourne vers lui-même. Il concerne également la manière dont il se comporte avec son entourage. Ainsi :

(...) ils savent exprimer une critique avec sensibilité et rallier leurs collaborateurs à leur vision d'entreprise (J1999i)

Les gestionnaires performants savent moduler leur niveau de communication selon la situation et être émotifs ou rationnels selon l'état de leur interlocuteur. (J1999i)

Ne sous-estimez jamais l'importance d'établir des ponts relationnels entre vous et les gens que vous conduisez. Il y a un vieux dicton qui dit: «Pour vous conduire vous-même, utilisez votre tête; pour conduire les autres, utilisez votre cœur.» C'est

l'essence de la loi du contact. Allez toujours droit au cœur d'une personne avant de lui demander un coup de main. (L2002c, p. 108)

Dans cette veine, ce n'est sans doute pas un hasard, même si nous n'endossons nullement ce stéréotype, que les qualités dites « féminines » soient valorisées (J1997a, J2005f, J2005i). Toutefois, elles ne sont pas très clairement définies. Non sans ironie, quoique les femmes dans les organisations soient encore prisonnières du « plafond de verre » et attendent toujours l'équité salariale, on affirme qu'elles « pourraient sauver l'entreprise du XXI^e siècle¹⁵⁴ » (J1997a).

(...) le fait d'être femme influerait de façon notable sur leur style de direction, leur cheminement de carrière, leur approche du pouvoir et leurs succès. Bref, les dirigeantes d'entreprises (et politiques) du monde mèneraient leurs affaires d'une toute autre façon que leurs homologues masculins. (J1997a)

(...) non seulement leurs façons de diriger seraient très diversifiées, mais on ne retrouverait pas chez elles de pattern de leadership prédominants. (...) « La recette de la réussite, les hommes la tiennent des hommes qui leur servent de modèles depuis des générations. Nous, les femmes, on n'a pas de modèles. Chacune a dû inventer sa propre recette et c'est très bien comme ça. Je pense qu'on serait bien mal venues de copier les hommes. » (J1997a)

Malgré cette diversité alléguée, « le fait d'être femme faciliterait le resserrement des liens et les relations avec les gens. » (J1997a) et elles adopteraient plus volontiers une gestion dite « participative » :

Par ailleurs, les femmes gestionnaires préféreraient s'appuyer sur un large consensus de la base et utiliseraient des approches plus démocratiques et participatives que leurs homologues masculins. Mme Blanchet y voit du vrai. « Je pense que les femmes cherchent davantage à mettre tout le monde dans le coup. » (J1997a)

On leur attribue également des motivations différentes de celles des hommes :

À la différence de plusieurs de leurs confrères, la plupart des leaders politiques féminins, tout comme un grand nombre de dirigeantes de multinationales, seraient davantage motivées par une vision, une mission ou une cause plutôt que par la soif de pouvoir. (J1997a)

¹⁵⁴ Parce que leur présence en plus grand nombre ferait baisser la moyenne salariale des dirigeants des entreprises ?!?

« Enfant, raconte Mme Blanchet, je n'ai jamais rêvé détenir un poste de direction. » Mme Corriveau-Gougeon abonde dans le même sens. « Ce n'est pas d'avoir 8 000 employés qui me grise. Je ne vis pas un trip de pouvoir. J'ai le goût de réaliser des choses. »¹⁵⁵ (J1997a)

L'importance accordée aux émotions dans le domaine du « leadership » a fait qu'on y a importé une idée qui a fait fortune en psychologie populaire, celle de l'« intelligence émotionnelle ». Quiconque s'est approché un peu des rayons de psychologie populaire des librairies ou a un peu regardé leurs catalogues de promotion ainsi que ceux de certaines maisons d'éditions a de fortes chances d'avoir vu passer devant ses yeux au moins un ouvrage comportant l'expression « intelligence émotionnelle ». La question de savoir ce qu'est l'intelligence et comment on la mesure est loin d'être résolue, ce qui n'empêche pas les doctrines à son sujet de se multiplier. Le travail, et plus spécifiquement le « leadership » ont connu, eux aussi leurs opus sur l'intelligence émotionnelle. Il n'est d'ailleurs pas rare qu'au détour d'autres propos, la formation par exemple, les textes fassent tomber quelque sentence sur les processus intellectuels (« pensée configurale », proportion des savoirs attribuables aux apprentissages dits « formels » ou « traditionnels », etc.) ou affectifs (« résonance »). Le tout charriant le plus souvent un certain fond d'anti-intellectualisme¹⁵⁶ (la théorie n'est pas la vraie vie, le « leadership » s'acquiert par l'expérience pas sur les bancs d'école, le succès est d'abord une affaire interpersonnelle, pas une affaire d'intelligence, l'intuition est supérieure à la raison, etc.).

L'idée d'« intelligence émotionnelle » prend racine dans ce terreau et formalise une très vieille idée, à savoir que pour avoir du succès dans la vie, il ne s'agit pas seulement d'être doué intellectuellement parlant, il faut aussi, et de préférence, être capable d'entretenir des relations acceptables avec les autres. Dans le domaine du « leadership », cette idée se traduit comme suit : les « leaders » qui sont émotionnellement intelligents créent des climats de travail agréables, ce qui mène les performances des entreprises à des niveaux supérieurs.

Pour résumer, l'état émotionnel des meneurs et les actions qui en découlent ont une influence directe sur le moral de leurs équipes, et partant, leurs performances. Dès lors, le plus ou moins grand talent des leaders à gérer leurs humeurs et à avoir une

¹⁵⁵ On soupçonne que les hommes, dans une situation semblable répondraient la même chose, mais passons...

¹⁵⁶ Les travaux de de Bono sur la « pensée latérale » en sont un cas exemplaire.

influence sur celles des autres déborde largement le cadre personnel pour devenir un facteur déterminant de la performance d'une entreprise. (L2002a, p. 36)

Il y aurait plusieurs sphères d'intelligence émotionnelle. Chacune serait associée à des « compétences » qui sont les véhicules du « leadership de résonance » (L2002a, p. 59-60). Tous les « leaders » « émotionnellement intelligents » ne possèdent pas toutes ces caractéristiques et ils les possèdent en combinaisons variables. Toutefois, « les managers à hautes performances affichent une masse critique d'aptitudes dans environ une demi-douzaine de compétences d'intelligence émotionnelle » (L2002a, p. 61). Le tableau suivant est une synthèse des caractéristiques associées à l'« intelligence émotionnelle ».

Tableau 5.1. Les sphères de l'« intelligence émotionnelle » (IE) et les compétences du « leadership de résonance »

Compétences	Nomenclature des sphères de l'IE	Contenu des sphères de l'IE
Compétences personnelles : ces capacités déterminent la façon dont nous nous gérons nous-mêmes	Conscience de soi	Conscience émotionnelle de soi : lire ses émotions et avoir conscience de leur impact; utiliser son instinct pour orienter les décisions Juste évaluation de soi : connaissance de ses forces et limites Confiance en soi : juste perception de sa propre valeur et de ses capacités
	Gestion de soi	Maîtrise de ses émotions : garder le contrôle des émotions et impulsions déstabilisantes Transparence : honnêteté et intégrité, loyauté Adaptabilité : flexibilité pour s'adapter au changement ou surmonter des obstacles Réalisation : volonté de progresser pour atteindre des normes personnelles d'excellence Initiative : disposition à agir et à saisir des opportunités Optimisme : voir le côté positif des choses
Compétences sociales : ces capacités déterminent la façon dont nous gérons les relations avec notre environnement	Intelligence interpersonnelle (conscience des autres)	Empathie : sentir les émotions des autres, comprendre leur point de vue et s'intéresser à leurs préoccupations Conscience organisationnelle : lire les courants et tendances, les réseaux de décision et les forces politiques à l'œuvre dans l'entreprise Service : reconnaître et répondre aux besoins de ses équipes, des clients ou des consommateurs
	Gestion des relations (intelligence sociale)	Leadership inspirant : guider et motiver avec une vision enthousiasmante Influence : exercer un éventail de tactiques pour persuader Développement des autres : soutenir les capacités des autres en assurant un feed-back et en les accompagnant Catalyseur du changement : initier, gérer et piloter dans une nouvelle direction Gestion des conflits : trouver une solution aux désaccords Construire des liens : cultiver et entretenir un tissu de relations Travail en équipe et collaboration : coopération et construction d'équipes

Source : L2002a, p. 59-60.

Comme le lecteur pourra le constater au fil des pages qui suivent, ce tableau comporte une grande partie des caractéristiques qui seront associées, d'une manière ou d'une autre, au « leadership ». Certaines dimensions de l'intelligence émotionnelle seraient plus importantes que d'autres pour les leaders.

« Lorsque survient une crise, ce qui compte le plus, c'est la capacité des hauts dirigeants de bien gérer leurs émotions », dit-il. [nouveau paragraphe] Selon lui, cette maîtrise des émotions est la première qualité recherchée chez un candidat à un poste de direction chez General Electric et chez IBM. La seconde ? L'empathie. « Vous devez en avoir si vous voulez vous entendre avec des gens de tous les horizons, a déclaré M. Goleman. Qui plus est, cette qualité devient essentielle si votre entreprise vient de réaliser une fusion ou une acquisition. » (J2005n)

Et c'est, naturellement, des compétences d'intelligence émotionnelle des leaders que dépend le déploiement du leadership de résonance: de la façon dont ils gèrent leurs propres émotions (intelligence intrapersonnelle) et leurs relations avec autrui (intelligence interpersonnelle). Les leaders d'exception sont ceux qui conduisent les émotions de leurs collaborateurs dans la bonne direction. (L2002a, p. 22)

Même si nous n'avons cités qu'eux jusqu'à présent, Goleman ses collaborateurs ne sont pas les seuls auteurs à faire la promotion de l'idée d'intelligence émotionnelle¹⁵⁷. L'expression est devenue un lieu commun de cette littérature, comme en témoigne l'exemple suivant :

Hendrie Weisinger, psychologue, consultant et auteur de *L'intelligence émotionnelle au travail*, affirme que les gestionnaires qui réussissent sont ceux qui possèdent une intelligence émotionnelle supérieure : ils savent décoder leurs émotions et celles des autres, et en tenir compte dans l'action. [nouveau paragraphe] Au quotidien, leur intelligence émotionnelle au travail se traduira par la capacité d'exprimer des critiques positivement, de créer un contexte où la différence est un atout, et par l'efficacité dans l'utilisation des réseaux. (J2005r)

Pour Kets de Vries (L2002b), l'intelligence émotionnelle est une caractéristique fondamentale des « leaders » compétents parce qu'elle entraîne plusieurs conséquences positives pour eux-mêmes et leur entourage. Les personnes qui possèdent une grande intelligence émotionnelle :

établissent des relations solides avec les autres, savent mieux que les autres se motiver et motiver leurs collègues et leurs subordonnés, possèdent une réactivité plus grande et des talents en matière d'innovation et de créativité, font preuve d'une extraordinaire efficacité en tant que leader, fonctionnent mieux sous la pression, gèrent plus facilement le changement, sont en paix avec elles-mêmes. (L2002b, p. 60-61)

¹⁵⁷ À notre connaissance, toutefois, Goleman est le premier à avoir formalisé et proposé cette notion en ces termes, ce qui a fait sa renommée, d'autant plus qu'il l'a fait d'abord dans le domaine plus vaste de la culture populaire.

Quoique la notion d'intelligence émotionnelle ne soit pas toujours invoquée comme telle, l'idée est reprise ailleurs. Entre autres, on conseille aux « leaders » d'utiliser le divertissement et l'humour pour alléger le climat dans les situations difficiles.

Dans des circonstances stressantes, lorsque nos horizons sont sinistres, célébrer est habituellement la dernière chose qui nous vient à l'esprit. En situation de survie, le rire ne vient pas naturellement, et en situations d'affaires difficiles, l'humour peut sembler frivole, inconvenant ou hors contexte. [nouveau paragraphe] Pourtant, lorsqu'on subit des pressions extrêmes, la capacité de se détendre, de célébrer et de rire peut faire toute la différence. Elle peut rompre le cycle de la dépression et stimuler la créativité. Elle peut permettre aux gens de prendre du recul et de la distance psychologique par rapport à leurs problèmes. Elle peut anéantir la peur et la tension. Finalement, elle peut permettre à une équipe de se recentrer, de reprendre des forces et de surmonter des obstacles de taille. (L2003b, p. 141-142)

L'humour est un des outils de leadership les plus efficaces. La capacité d'employer l'humour avec savoir-faire a bien servi les présidents américains ayant des aspirations politiques aussi diversifiées que celles de John Kennedy et de Ronald Reagan. (...) [nouveau paragraphe] La nature polyvalente de l'humour en fait une sorte de couteau suisse du leadership. Les plaisanteries vraiment de bon ton et non blessantes- peuvent resserrer les liens interpersonnels. Une blague peut rompre la monotonie du travail routinier, qui est propre dans une certaine mesure à tout emploi. Les rires peuvent produire une atmosphère détendue et stimuler la créativité. L'humour, même l'humour noir, peut désamorcer la tension, la peur et l'anxiété. (L2003b, p. 153)

5.3.2.4 Le charisme

Comme le « leadership » lui-même, le charisme est une notion qui n'est pas très nettement définie. La chose a son importance parce que le charisme apparaît parfois presque comme un synonyme du « leadership », lui-même presque synonyme d'influence, parfois comme un attribut du « leadership », mais un attribut dont on ne sait pas clairement en quoi il consiste. Bref, la qualité, si elle est fréquemment invoquée, n'a pas pour autant un contenu très spécifique. Encore une fois, on doit comprendre que tout le monde sait –devrait savoir- ce que c'est. Le passage suivant est le plus explicite que nous ayons pu lire.

Les plus grands leaders possèdent cette qualité particulière qui fait que les gens sont attirés par leur personnalité comme par un aimant. Les artistes extraordinaires font preuve de ce petit quelque chose qui n'est pas l'apanage (sic) du commun des mortels. Nous pouvons tous développer cette qualité qui fait la différence entre la personnalité et la personnalité plus. Quelle qualité attire les autres vers moi? On peut la résumer en un mot : le charisme. [nouveau paragraphe] Le charisme est un sujet qu'il n'est pas toujours facile d'aborder car la plupart des gens croient qu'il s'agit d'une qualité mystique, insaisissable et indéfinissable dont on est soit doté, soit

totalelement dépourvu. Cependant, le dictionnaire en donne plusieurs définitions. Voici celle que nous utiliserons ici : « Une maîtrise exceptionnelle du leadership qui suscite loyauté et enthousiasme chez les autres »¹⁵⁸ [nouveau paragraphe]. Chacun d'entre nous possède certaines habiletés qui jouent un rôle déterminant sur le charisme de notre personnalité. Vous n'avez pas à faire des efforts soutenus pour adopter une attitude contraire à votre nature profonde. Toutefois, si vous souhaitez devenir un mentor, vous devez développer une personnalité attachante qui amènera les autres à interagir avec vous. (L2002d, p. 31-32).

On fait du charisme l'une des « capacités indispensables pour diriger dans une économie mondialisée » (L2002b, p.280), l'une des quatre qualités fondamentales que doit posséder un « leader transformationnel »¹⁵⁹ (J1999h) ou encore l'une des qualités des employés qui ont des personnalités de « leaders » (J1999j). « De nos jours, on ne valorise plus la modestie. On veut de l'éclat, de la brillance. On cherche les dirigeants qui ont du charisme, qui donnent l'impression qu'ils peuvent soulever des montagnes et amener des résultats à très court terme. » (J1994c)

Bien qu'il le soit généralement, le charisme n'est pas forcément valorisé. Jim Collins, qui a classé les « leaders » en cinq catégories, les « vrais leaders » étant ceux de niveau 5, attribue le niveau 4 au « leaders » charismatiques et prétend que les vrais « leaders » mettent leur entreprise en évidence, pas eux-mêmes.

En fait, les leaders charismatiques, « plus grands que nature », qui font souvent les manchettes, sont plutôt des leaders de niveau 4, selon l'échelle de Jim Collins [qui comporte cinq niveaux]. Ce sont des meneurs flamboyants de haute stature, capables d'énergiser les troupes pendant un temps, mais leur rôle est trop central. S'ils faiblissent ou s'ils quittent l'entreprise, le risque est grand que tout s'écroule. Par analogie, Jim Collins les voit comme des visionnaires qui déterminent un parcours pour un autocar et s'installent au volant. Les leaders de niveau 5, eux, s'assurent que les bonnes personnes sont montées dans l'autocar et, s'appuyant sur leurs compétences, décident du meilleur chemin à suivre. Les uns comme les autres parlent de l'importance des membres de l'équipe, mais les vrais leaders ne les considèrent pas comme de pratiques assistants : ils travaillent vraiment de concert avec eux. [nouveau paragraphe] « On a fini par élever le charisme au rang d'atout central pour un leader. En réalité, c'est souvent l'inverse, dit-il. Un leader charismatique doit souvent compenser son ascendant, pour éviter de prendre trop de place, alors que c'est le destin de son entreprise qui devrait être au premier plan. » Est-ce à dire que le charisme est mauvais en soi ? « Sûrement pas ! Pensez à Sam Walton, qui a créé ce qui est devenu la plus grande société au monde, Wal-Mart.

¹⁵⁸ Voilà un cas où les deux notions sont confondues.

¹⁵⁹ Les trois autres étant : la capacité de s'affirmer comme inspiration, la capacité de stimuler intellectuellement autrui, la sensibilité qui permet d'adapter son style aux autres.

Voilà un personnage charismatique pour qui l'essentiel était cependant le bien de son entreprise, non son succès personnel, et qui savait s'effacer. Le problème, c'est que charisme rime souvent avec égocentrisme. De là le risque. » (J2003b)

Les textes donnent même des indices à l'effet que le charisme, qui avait été une « mode », serait en train de céder la place à d'autres images de dirigeants.

Jusqu'à tout récemment, on cherchait des leaders charismatiques, qui pouvaient mener leurs équipes vers la réalisation d'objectifs financiers très ambitieux. Maintenant, on cherche davantage des personnes qui ont des réalisations derrière eux, des opérateurs. Le côté stratégique est un peu négligé. On diminue les risques. (J2002a)

Les leaders charismatiques et flamboyants n'ont plus la cote. Aujourd'hui, les dirigeants se perçoivent plutôt comme des pilotes qui veillent à ce que l'équipage garde le cap et mène le bateau à bon port malgré les tempêtes. (J2005o)

Les « grands patrons » seraient plutôt humbles et discrets que flamboyants. Ils ont beaucoup d'ambition et de volonté, mais ils ne courent pas les tribunes. Ils sont résolus, mais travaillent dans l'intérêt de l'entreprise et non pour leur propre intérêt (J2002b, J 2003b, L2003a)

Les PDG de l'excellence n'ont jamais cherché à devenir des superhéros. Ils n'ont jamais aspiré à être mis sur un piédestal ou à devenir des idoles inaccessibles. Ils étaient des gens ordinaires produisant tranquillement des résultats hors du commun. (L2003a, p. 28)

Notons que l'humilité est également une caractéristique qui est prise en soi, nécessaire au « leadership » d'aujourd'hui pour certains (J2005b). Cette qualité permet en effet de se remettre en cause, ce qui est nécessaire à l'adoption de nouvelles façons de voir.

Lorsque les individus harmonisent leurs valeurs personnelles avec des principes justes, ils sont libérés de ces anciennes perceptions ou paradigmes. Une des caractéristiques du vrai leader est son humilité, c'est-à-dire sa capacité à enlever ses lunettes et à en examiner objectivement les verres pour voir à quel point ses valeurs, ses perceptions, ses croyances et son comportement sont en harmonie avec les principes du nord magnétique. (L1996a, p. 19)

5.3.2.5 La vision

Les « leaders » sont les experts de la « vision », de l'« anticipation ». C'est à eux qu'il appartient de « donner un sens et une direction claire à l'entreprise » (J1996b) Ils doivent voir grand et voir loin. Le discours sur le « leadership » commence à assimiler la critique faite au capitalisme financier qui privilégie le rendement à court terme. Les « leaders » sont en effet appelés à voir à plus long terme.

Par ailleurs, la « loi de la navigation » nous aide à comprendre que n'importe qui peut prendre la barre d'un navire. Mais pour décider du cap à suivre, il faut un leader. (J2004a)

À quoi sert un télescope ? À voir loin, et c'est justement l'une des fonctions du leader de haut niveau. [nouveau paragraphe] « Plus on monte dans la hiérarchie, plus il faut prendre du recul dans le télescope afin de dégager les perspectives à long terme, dit M. Toulouse. Ensuite, on doit être capable de communiquer à son équipe ce qu'on a vu et ce que cela signifie pour l'organisation." » (J2005b)

Les gestionnaires les plus précieux sont désormais ceux qui sont capables de naviguer à vue avec succès. Comme des bons joueurs d'échecs, ils ont la faculté d'anticiper les possibilités de stratégies qu'adoptera leur adversaire dans les deux ou trois coups à venir. (J1999h)

(...) le chef de la direction idéal a une vision globale du monde qui l'entoure et de la place de son entreprise dans son environnement. « Il maintient le cap sur la vision à long terme, mais en même temps gère le court terme. Il investit dans une perspective à long terme, mais obtient des résultats à court terme. » (J1990a)

Les leaders de demain ont des ambitions internationales. À une époque où les frontières entre les marchés sont éclatées et que la distance géographique n'est plus un obstacle aux relations d'affaires, les jeunes leaders rêvent de partenariats avec les grandes entreprises de ce monde. Ils ont grandi dans une société ouverte sur le monde et en plus de satisfaire leurs ambitions professionnelles, plusieurs arrivent à se dépasser à travers les voyages, l'apprentissage de langues et la connaissance de cultures étrangères. (J2004e)

L'idée de la primauté de la vision est remise en question par un auteur qui pense qu'il faut d'abord recruter les bonnes personnes avant de formuler une vision et une stratégie (L2003a).

Les dirigeants à l'origine de ces transformations ne calculaient pas la trajectoire de leur bus avant d'y faire monter l'équipage nécessaire. Non, ils commençaient par s'entourer des collaborateurs adéquats (en faisant descendre du bus les collaborateurs inutiles) puis décidaient de la direction à prendre. Leur raisonnement

était en gros le suivant : « Je ne sais pas vraiment où nous devons mener ce bus. Mais je sais que si je fais monter les collaborateurs qu'il me faut et que je les fais asseoir à la bonne place, puis que je fais descendre ceux qui sont inutiles, notre terminus sera l'excellence. » (L2003a, p. 42)¹⁶⁰

5.3.2.6 Le changement

Nous exposerons au chapitre suivant la manière dont le changement, élément central du contexte, est décrit dans le matériau. Nous nous concentrons ici sur les caractéristiques requises du « leader » par rapport au changement.

Le changement fait partie de l'essence du « leadership »; « le leadership est le fait de personnes qui changent les choses » (J2005p). « Le mot « leadership » implique le fait d'accepter de diriger, d'en avoir la force, le courage, la conviction. Ne pas avoir peur non plus de se montrer et de se servir constructivement d'une saine agressivité pour changer le monde, développer, avancer, créer. » (J2003d) « Le meilleur moyen de tester si une personne peut être un leader plutôt qu'un simple manager est de lui demander de créer un changement réel. Les managers sont capables de poursuivre une direction, mais pas de la changer. Pour conduire les gens dans une nouvelle direction, il faut avoir de l'influence.» (L2002c, p. 14)

En homme de son temps, le « leader » aime le changement, est capable d'« accueillir le changement » (J1999c), d'« [e]mbrasser le changement en le voyant comme une occasion, non un problème. » (J1999d). On suggère qu'il doit « changer de mentalité », « innover », etc.

L'amour du changement, la capacité d'adaptation sont parmi les thèmes les plus développés de cette littérature. Ils prennent plusieurs formes, dont témoignent les extraits suivants.

La capacité à concevoir la vie comme une aventure

... ils sont convaincus de l'intérêt de la nouveauté et de l'apprentissage par l'expérience (...) Plutôt que de puiser dans les ressources de leur confort habituel,

¹⁶⁰ On se demande bien par rapport à quel critère on peut estimer l'adéquation des places dans un tel raisonnement, mais passons.

dans la sécurité de leur camp de base, ils trouvent leur sérénité dans l'initiative, la créativité, la volonté, le courage, l'énergie et l'intelligence innée.[nouveau paragraphe] Ils redécouvrent les autres à chaque rencontre et s'y intéressent en posant des questions et en s'engageant vis-à-vis d'eux. Ils savent écouter et tirer profit de l'échange et du partage. Ils ne se limitent pas dans leur jugement à des succès ou des échecs passés. Ils ne mettent pas les autres sur un piédestal et ne se laissent pas impressionner par les personnes hautes placées ou célèbres et ne sont les disciples de personne. (L1996a, p. 35)

La capacité à s'affranchir des modèles, des théories, des manières routinières de penser et de voir la réalité d'une façon nouvelle

La théorie, ce n'est pas toujours la réalité, surtout si elle est obtuse et absconse (...) Pour être de véritables créateurs et leaders, les dirigeants doivent s'affranchir des modèles qui ne correspondent pas à leur réalité et oser laisser libre cours à leur imagination, à leur intelligence et à leur jugement éclairé. (J2005p)

Chaque avancée significative est à l'origine d'une rupture courageuse avec nos modes de penser traditionnels. [nouveau paragraphe] Dans les cercles scientifiques on parle de transformations spectaculaires, de révolutions de la pensée, de bouleversements des anciennes structures, d'abolition des limites et enfin de «changement de paradigmes». Ces changements nous offrent une nouvelle réflexion sur d'anciens problèmes. (L1996a, p. 71)

Habituellement, nous ne pouvons accepter un nouveau paradigme tant que nous n'avons pas laissé l'ancien de côté. De même, nous ne pouvons apporter d'amélioration durable dans ce que nous entreprenons tant que nous n'abandonnons pas nos préjugés; nous ne pouvons pas accroître nos ressources humaines en utilisant la manipulation dans nos techniques de management. [nouveau paragraphe] En fin de compte, le style de leadership que l'on adopte est le reflet des idées et des sentiments profonds que nous avons sur la nature de l'homme. (L1996a, p. 73)

On attribue également cette exigence à l'esprit dit « entrepreneurial », lui-même fortement valorisé.

La valorisation de l'esprit entrepreneurial motive un nombre sans précédent de jeunes à envisager de se lancer en affaires dès la fin de leurs études, ou encore après quelques années de vie professionnelle de salariés. [nouveau paragraphe] Mais elle a également pour conséquence d'influencer les employeurs qui recherchent désormais des cadres capables de faire preuve d'esprit novateur au sein de leurs entreprises. [nouveau paragraphe] M. Saint-Pierre confie à cet égard que plusieurs entreprises privées québécoises ont déjà commencé à proposer à leurs cadres de décrocher des contrats à l'externe. Dans ce cas, la démarche se fait, il va de soi, au nom de l'employeur. En contrepartie, une formule d'intéressement financier accompagne généralement une telle proposition si l'initiative de l'employé aboutit. (J1998c)

Le « leader » est un « moteur » de changement : il innove, il sait gérer le changement, il sait mener les autres dans les périodes de changement, il est responsable « du renouveau constant de l'organisation » (L1993a, p. 39, en italique dans l'original). « Le renouveau exige d'un leader qu'il soit d'une façon spéciale sensible à l'innovation, qui se montre accueillant à l'esprit de créativité chez les gens. Voilà qui le rendra apte à résoudre des problèmes, à envisager le changement d'une manière constructive, à permettre et à favoriser chez les autres une valorisation personnelle constante. » (L1993a, p. 40). On affirme par ailleurs que : « On ne recherche plus seulement des experts expérimentés (sic) mais surtout des meneurs, des agents de changement » (J1998b). Le « leader » doit, par exemple, être en mesure de « donner les outils nécessaires aux employés afin de faire face aux changements » (J1996c). Le « leader » contribue au processus de changement en observant attentivement ce qui se passe au sein du groupe et en comprenant ce que les membres du groupe éprouvent (L2002a), ce qui nous ramène à l'importance de l'émotion pour le « leader ».

Comme l'indique chacun des exemples ci-dessus, amener les individus à vraiment embrasser le changement exige la mise en harmonie l'alignement sur le type de résonance qui touche les collaborateurs au niveau émotionnel aussi bien qu'intellectuel. Tout le défi consiste à savoir comment mettre vos équipes en harmonie avec votre vision puis avec votre stratégie d'une façon qui éveille la passion. Les managers émotionnellement intelligents savent que cette mise en harmonie exige autre chose que de faire simplement prendre conscience aux individus de la stratégie en tant que telle. Cela exige une connexion directe avec les centres émotionnels des individus. [nouveau paragraphe] La mise en harmonie, à la différence du simple alignement, est propre à générer l'enthousiasme motivant propice à une vision organisationnelle. Lorsque cette symbiose commence à prendre forme, les individus éprouvent le feu de la passion collective, le sentiment de vivre ensemble leur travail avec enthousiasme. Une vision qui « fait vibrer les individus », qui crée la résonance, fonde l'harmonie organisationnelle et la capacité des individus à agir collectivement. [nouveau paragraphe] Les fils invisibles d'une vision inspirante tissent une toile qui lie les individus entre eux plus puissamment que tout plan stratégique ne le pourra jamais. Et les individus, et pas seulement le business plan, déterminent les résultats. Le succès dépend de ce qui compte pour les collaborateurs d'une entreprise, de ce qu'ils font et de la façon dont ils travaillent ensemble. (L2002a, p. 257-258)

De plus, le « leader » sait lui-même s'adapter au changement et gérer ses émotions lorsque son environnement se modifie.

Tout effort pour explorer l'inconnu sous-tend forcément beaucoup d'événements inattendus. Le changement des conditions de l'environnement et des opportunités à

saisir fait partie de toute aventure véritablement marquée par l'innovation et les défis. Cela signifie que, à titre de leader, vous devez être disposé à modifier vos objectifs à long et à court terme, sans vous accrocher au passé. De plus, vous devez être en mesure de vous engager à poursuivre ces nouveaux objectifs avec la même passion et la même énergie que dans votre poursuite du but initial. (L2003b, p. 19)

En plus d'aimer le changement et d'être habile à s'y adapter, le « leader » doit être habile à le gérer. « Les tensions, et la peur fort compréhensible que nous en avons, nuisent souvent à l'aptitude d'une organisation d'accueillir le changement. » (L1993a, p. 152) On nomme quelques situations qui produisent les tensions : manque de préparation, incapacité à contrôler les changements, confort de la routine, ignorance des raisons du changement, difficulté de se distancer soi-même du changement, incapacité de réconcilier ses valeurs aux événements, manque de confiance, difficulté de concilier intérêts individuels et bien commun, inconnu.

Plusieurs conseils sont présentés pour « gérer le changement de manière positive » (L1993a, p. 150). Un des ouvrages (L1993a) présente une liste qui nous semble exemplaire. On conseille au « leader » : de se centrer sur « ce que nous avons besoin d'être » davantage que sur « ce que nous avons besoin de faire » (L1993a, p. 150), de cultiver des rapports humains basés sur le respect et la confiance, ce qui fait naître des rapports durables et productifs, d'avoir une vision claire, de favoriser « la capacité qu'ont les membres à suivre » (L1993a, p. 151) et de favoriser les personnes et les idées « insolites ». On recommande également au « leader » d'être visible, de connaître les circonstances dans lesquelles les gens travaillent, d'incarner les valeurs et les croyances de l'organisation et, bien sûr, de communiquer abondamment.

Le changement est, entre autres, un apprentissage. La partition du changement, la cadence qu'on demande à l'organisation de suivre au cours d'un changement, voici qui doit être communiqué constamment et inlassablement. Le leader et ceux qui le suivent doivent être au même diapason. (L1993a, p. 157)

Bien que le changement soit très positivement connoté, les difficultés qu'il entraîne laissent tout de même parfois place à un rapport ambivalent du « leader » avec le changement.

J'ai lu quelque part que l'idéogramme chinois qui désigne le mot « crise » se compose de deux éléments: Celui du haut représente « le danger » et celui du bas « l'opportunité ».¹⁶¹ (...) Les leaders efficaces (...) sont capables de considérer l'adversité et de voir en elle l'opportunité qui se présente à eux, même si les autres ne discernent que le danger qu'elle comporte. Il se peut qu'on résiste à cette perception des choses. (...) Quoi qu'il en soit, le leader qui est en mesure de présenter des situations sous un angle positif, et de garder cette perception des choses, a la possibilité de les renverser. (L2003b, p. 60-61)

Mais tous n'aiment pas le changement, « résistance » qui est systématiquement stigmatisée parce qu'elle nuit à l'entreprise.

La plus petite des moules peut nous en apprendre long en matière d'immobilisme et de changement. Ce mollusque, en effet, n'a qu'une seule décision à prendre au cours de son existence : savoir où elle va s'installer. Après avoir pris sa décision, la moule colle sa tête contre le rocher et ne bouge plus de toute sa vie. J'ai découvert que beaucoup de gens l'imitent ; ils opposent une telle force d'inertie au changement qu'on pourrait les croire collés sur place. Les leaders qui agissent ainsi, en d'autres termes qui souffrent de ce que nous pourrions appeler « le syndrome de la moule », font courir d'énormes risques à leur entreprise. (L2002b, p.79)

Malgré les promesses des spécialistes au discours trompeur qui se vantent d'instaurer le changement en un temps record, l'entreprise, comme les hommes, y résistent naturellement. Alors que le marché évolue chaque jour par suite des avancées technologiques et des progrès de la communication, beaucoup d'organisations préfèrent s'endormir dans le *statu quo*. Pourtant en cet âge de la discontinuité, les entreprises qui survivront dans les prochaines décennies seront celles capables de répondre avec efficacité aux transformations de leur environnement. (L2002b, p. 212)

Lorsque leur entreprise subit un changement majeur, les salariés regrettent de perdre la sécurité que leur apportait l'habitude. Car ce changement engendre de la peur et celle-ci à son tour crée une résistance. (L2002b, p. 227)

5.3.2.7 L'équipe

Comme l'équipe est le référent collectif central de cette littérature, il n'est pas étonnant que les prescriptions qui y sont associées soient nombreuses. L'équipe est vue comme une condition de succès pour le leader lui-même. « Le leader atteint sa grandeur au sein du groupe, et il ou elle aide ses membres à la trouver en eux-mêmes. » (Warren Bennis, cité sans référence par L2002c, p. 113)

¹⁶¹ L2002d reprend exactement le même propos (p. 75). C'est peut-être là le « quelque part » où L2003b puise !

Tous reconnaissent qu'un dirigeant ne peut aller bien loin sans une bonne équipe. Le bon dirigeant doit être capable de trouver les talents dans l'organisation et de les intégrer dans des équipes performantes et qui seront capables de fonctionner de façon autonome et responsable. « Sans équipe, un dirigeant ne va nulle part, affirme Jacques Valotaire. Même la vision, les stratégies peuvent venir des membres de l'équipe. Le rôle du dirigeant, c'est de savoir les canaliser et de les faire partager grâce à une communication simple et claire. » Richard Fortin renchérit : « L'équipe doit être formée de personnes complémentaires, qui ont chacune leurs responsabilités, qui sont imputables de leurs réalisations et qui sont récompensées en conséquence. » Réal Raymond ajoute qu'un bon dirigeant travaille en équipe, qu'il est capable de partager les succès comme les échecs, qu'il sait dialoguer et qu'il est capable de rester rigoureux et intègre même sous la pression. (J2002a)

Qu'est-ce que l'équipe ? C'est une autre notion indéterminée de cette littérature. On parle parfois de l'« équipe de direction », on parle ailleurs de l'encadrement, on parle enfin de l'ensemble du personnel d'une entreprise. Le plus souvent, on ne lira que le mot « équipe » sans précision. Puisqu'on ne peut, de la sorte, se soucier du référent précis, reprenons donc la question : qu'est-ce qu'une équipe ? C'est d'abord une combinaison de personnes aux talents complémentaires. C'est d'ailleurs une des exigences du « leadership » que d'« être capable de constituer des équipes de personnes complémentaires » (J2002a).

Enfin, les experts s'entendent sur la nécessité de miser sur la complémentarité et la diversité au moment de bâtir son équipe de collaborateurs. [nouveau paragraphe] « On ne doit pas craindre d'embaucher des gens qui ont des personnalités et des façons de fonctionner différentes car c'est une richesse pour l'équipe », assure Mme Orillard. (J2005o)

Les dirigeants s'entourent alors de collaborateurs compétents dont les habiletés et talents sont complémentaires aux leurs. Ce sont les qualités du leader combinées avec celles de ceux qui le suivent qui font la force de l'équipe et lui donnent son dynamisme. (J1999c)

Les propos sur l'équipe rejoignent ici ceux sur l'humilité.

Pour Alain Reid, psychologue organisationnel et associé à la Société Pierre-Boucher, un bon leader n'est pas menacé par le fait que les membres de son équipe soient plus compétents que lui. "Il n'est pas centré sur lui-même, mais sur l'équipe. Il sait que, sans elle, il ne pourra atteindre les objectifs." [nouveau paragraphe] C'est une attitude qui n'est pas toujours facile à cultiver, surtout quand le leader a une expertise pointue dans un domaine particulier. (J2005o)

L'équipe, c'est donc aussi un lieu d'échanges et d'écoute.

Le travail d'équipe est plus souvent qu'autrement au centre des stratégies des leaders de demain. Certains parleront d'humilité, d'autres, d'altruisme, mais tous s'accordent pour souligner l'effet positif de l'écoute et du partenariat avec tous les employés sur la gestion de l'organisation. (J2004e)

Dans cette veine, on conseille au « leader » d'avoir un « fou » dans son entourage, à savoir au moins une personne qui remplit la fonction de mise à distance et de critique.

Le fou dont je parle ici n'est bien entendu pas le leader. C'est le repoussoir dont chaque dirigeant a besoin. Le fou est un personnage traditionnel; à travers les âges il a exercé une action équilibrante auprès des rois et des reines (et autres leaders). Le fou, gardien de la réalité, recourt aux bouffonneries et à l'humour pour empêcher les monarques de se lancer dans des actes insensés, pour arrêter les cabales ou lutter contre les factions, pour montrer au souverain son reflet et lui rappeler le caractère éphémère du pouvoir. (L2002b, p. 360-361).

Je suis encore un fou du roi. Mais non plus celui qui fait le pitre pour amuser son monarque. Je me suis désormais consacré à l'autre mission du fou, celle de dénoncer. Le fou tend un miroir au roi pour qu'il se regarde. Le fou dit tout haut ce que le reste de la cour, de peur de tomber en disgrâce ou de se faire couper la tête, pense tout bas. Le fou est la conscience de son roi. (L2004a, p. 20)

Le « leader » doit aussi, bien évidemment, diriger l'équipe. Mais il ne peut le faire n'importe comment.

Pour diriger son équipe, un leader doit tenter de l'influencer positivement et non de la dominer. Si la gestion des ressources humaines requiert des habiletés particulières, elle exigera surtout du leader une fine compréhension du vécu et du bagage affectif d'autrui. (J2005r)

Dans le diagnostic que pose l'équipe de SECOR, les jeunes leaders apparaissent surtout comme des dominants. Or, quand vient le temps d'établir la stratégie qui va guider l'entreprise, il privilégient l'approche bottom-up, c'est-à-dire qu'ils vont demander conseil à ceux qui les entourent. « Ce n'est pas aussi contradictoire qu'il n'y paraît », répond Stéphane Morency, associé chez SECOR, qui s'est penché sur cet aspect. « Leur personnalité a beau être forte, ils n'ont pas d'autre choix que d'adopter un mode de gestion ouvert et décentralisé. Autrement, ce ne serait pas optimal, étant donné l'ampleur des tâches et des enjeux. Il est donc difficile de ne pas tenir compte de l'équipe, même si on dit que la stratégie dépend du président. Dominant, oui, dictateur, non." » (J2004c)

Le respect. C'est la base de toute relation humaine équilibrée. Cette notion cruciale s'exprime notamment par une approche personnalisée, démocratique et équitable

envers l'ensemble des ressources humaines. Le modèle du patron tyrannique n'a aucune chance de succès à long terme. (J1998d)

Ainsi, la manière qui est privilégiée est celle de l'utilisation de projets dits « collectifs » ou d'objectifs dits « communs ». Le « leader » devra donc « rallier », « mobiliser », « créer un esprit d'équipe », etc.

Le gestionnaire doit rallier son équipe derrière un projet collectif et une cible commune. Derrière les excellents leaders des entreprises à succès comme Téléglobe ou Cinar¹⁶² se cachent toujours des équipes de premier plan. (J1998d)

Pour mobiliser son équipe et la rallier à sa vision, le leader doit aussi être capable de faire son autocritique et d'admettre ses erreurs. « Quand ça va moins bien, il prend les erreurs sur son dos et, quand ça va bien, il ne s'en attribue pas tout le mérite, résume M. Reid. Cette attitude rapproche les gens de leur leader, leur donne confiance en lui et les incite à se dépasser. » [nouveau paragraphe] (...) Le leader doit en effet veiller à mettre en valeur son équipe. Récemment, Bois BSL lançait un nouveau produit. Dans les documents promotionnels, l'entreprise soulignait l'apport de l'équipe de conception et nommait la personne responsable du projet. Cette année, elle célèbre ses 10 ans d'existence en publiant dans le journal local des textes présentant ses cadres et certains de ses employés. [nouveau paragraphe] « Ce n'est pas toujours au président d'être devant la caméra, dit M. Ouellet. Après tout, c'est grâce aux employés que l'entreprise fonctionne. » (J2005o)

La délégation exige d'un leader qu'il déclare sans équivoque la vision de l'organisation, vision qu'il s'agit de faire partager, discuter et critiquer. Ensuite, la compréhension et l'acceptation doivent suivre. C'est alors seulement que leader et ceux qui le suivent peuvent s'unir dans la solidarité. On notera bien que je dis « acceptation » et non « accord ». Dans notre vie d'adulte, nous participons à bien des choses sans être d'accord sur tous les détails. Au sein des organisations, même si l'accord n'est pas entier, il faut se conformer aux directives générales afin de faire preuve de notre solidarité et permettre à l'organisation de faire son travail. Nous devons faire nôtre la conviction que les intérêts de l'organisation l'emportent sur les intérêts personnels. (L1993a, p. 169)

Il va sans dire qu'on ne parle pas ici de n'importe quelle équipe, mais bien d'« équipes gagnantes » dont les caractéristiques sont les suivantes (L2002d) : elles jouent pour gagner (les victoires et les défaites ne sont, le plus souvent qu'une question d'attitude), ses joueurs sont prêts à prendre des risques, elles s'améliorent constamment et ses membres se soucient les uns des autres. Le « leader » joue un rôle crucial concernant ce souci d'autrui, tant en créant un climat adéquat qu'en donnant l'exemple.

¹⁶² On évitera un long commentaire, mais on se rappellera néanmoins le sort de cette entreprise et de ses dirigeants...

Il n'est pas possible de forcer un être humain à se soucier sincèrement d'une autre personne. Mais il est possible de créer un milieu dans lequel le fait de prendre soin des autres devient un comportement normatif, qui, au fil du temps, aide à tisser des liens émotionnels. (L2003b, p. 114)

Les leaders qui souhaitent que les membres de leur équipe se soucient les uns des autres doivent eux-mêmes en donner l'exemple. Il ne s'agit pas de quelque chose qu'on peut déléguer ou feindre. S'il est possible d'en donner l'exemple et de le renforcer, toutefois, ce comportement deviendra au fil du temps partie intégrante de la culture de l'équipe. (L2003b, p. 118)

5.3.2.8 La communication

La communication est une qualité personnelle systématiquement associée au « leadership » ; le « leader » est un communicateur, il y excelle et aime communiquer (L2002c). Cette capacité s'inscrit largement dans le rôle du « leader » comme créateur et animateur d'équipes, cadre dans lequel il communique essentiellement dans deux perspectives. D'abord, la communication a une fonction de ralliement : le « leader » doit faire partager les « valeurs », communiquer la « vision », etc. Ensuite, de façon plus marginale, on attribue à la communication une fonction d'« information », à savoir de transmettre aux « membres de l'équipe » les données nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. *« Il faut côtoyer ses employés afin d'être en mesure de leur communiquer des informations précises sur ce que l'on attend d'eux et sur les défis à venir. »* (J1998d) Mais comme l'information n'est que rarement définie, se glisse ici une ambiguïté entre ce deuxième sens donné à la communication et le premier, à savoir que l'information est aussi conçue comme moyen de ralliement.

La fonction de ralliement opère de deux manières. Si le « leader » communique les objectifs et la « vision », il a plus de chance, dit-on, de produire de l'adhésion. Inversement, si le « leader » consulte lorsqu'il prend des décisions ou fabrique des « visions », il est plus probable que les employés les adoptent.

L'établissement d'une identité commune est le premier pas à faire pour créer l'unité, mais il faut plus encore pour renforcer le message de l'équipe. Afin d'entretenir le sentiment d'interdépendance, il faut entretenir les liens de communication de toutes les façons possibles. (L2003c, p. 90)

Rêve et passion font partie du registre des personnes interrogées, mais encore faut-il qu'elles puissent partager leurs objectifs aux membres de leur équipe. Or, il est fascinant de remarquer que les leaders de demain misent unanimement sur la

communication pour rassembler leurs troupes et satisfaire leur ambition, qui demeure réalisable. Ils construisent donc leurs projets brique par brique et veulent vivre et gérer leurs affaires selon leurs valeurs humanistes. (J2004e)

Non seulement les leaders doivent-ils avoir une idée claire de ce qu'ils veulent faire, mais ils doivent être capables de la simplifier de façon à ce que les autres se l'approprient. (J2005h)

On communique les plans, les résultats, on consulte, on valide... "Nous avons des réunions de vente au moins trois fois par année dans lesquelles nous retrouvons à chaque fois une session LFA, qui veut dire leçon, feedback, action, dit encore Charles Guay, de PBN. En deux heures, l'équipe a l'occasion d'exprimer ce qui ne va pas, ce qui pourrait être amélioré et ce qu'elle ferait à ma place... Ce processus démocratique et très transparent permet d'ajuster notre plan stratégique. Ainsi, il n'y a pas de surprise pour personne, les employés connaissent le plan, ils savent où on s'en va : la seule condition, faire le tout dans un esprit de continuité et ne pas virer à 180 degrés." [nouveau paragraphe] Rallier les employés est, de fait, un aspect qui s'impose. Quand vient le temps du Vouloir, il paraît d'abord important d'obtenir l'adhésion de ses troupes. Le Pouvoir, lui, passe par leur responsabilisation, pour faire en sorte « que les gens fassent leur job pour qu'on atteigne les objectifs », entend-on dire. (J2004c)

En écrivant un énoncé de mission, vous rédigez un schéma directeur, hissez un drapeau, cimenter une constitution. Le projet mérite une large participation. D'après mon expérience, chaque société qui a impliqué consciencieusement ses employés dans la formulation d'un énoncé de mission a produit une bonne constitution. Le principe essentiel dans notre société: le gouvernement avec le consentement des gouvernés. Les personnes ont le sens de ce qui est juste et si elles se sentent impliquées, elles produiront un document juste. (L1996a, p. 323)

L'écoute est extrêmement importante, tant parce qu'elle a une fonction émotionnelle, que parce qu'elle apporte au dirigeant des informations qu'il n'obtiendrait pas autrement.

Pour sa part, la consultante en développement organisationnel Laurence Orillard, de Knightsbridge Bussandri MacDonald, conseille aux dirigeants d'échanger avec les employés de la base et de leur demander leur avis sur les décisions et les orientations. « Le feedback provient presque toujours de l'équipe de direction, alors que les employés sont une extraordinaire source d'apprentissage. » (J2005o)

Il faut un sens de l'écoute et la capacité de livrer des messages clairs, mais également pouvoir accepter les idées et suggestions des autres, sans ressentir le besoin de se les approprier. (J1998d)

Écouter, c'est vouloir entendre. (...) En accédant à des postes d'autorité, les gens finissent souvent par ne plus avoir la patience d'écouter leurs subordonnés. Une oreille fermée est le premier symptôme d'un esprit fermé. Plus les gens grimpent dans l'échelle hiérarchique et plus ils exercent d'autorité, moins ils sont obligés d'écouter les autres. Cependant, leur besoin d'écouter est plus grand que jamais.

Plus ils s'éloignent de la ligne de feu, plus ils dépendent des autres en ce qui a trait à l'exactitude des informations. S'ils n'ont pas pris la peine d'écouter, soigneusement et intelligemment, ils n'obtiendront pas les renseignements dont ils ont besoin, et les gens désapprouveront leurs décisions. (L2002d, p. 27).

Le « leader » doit, bien entendu, savoir parler avec les individus. Mais il doit également, lorsque nécessaire, être capable de s'adresser à un grand nombre de personnes à la fois. Il doit donc non seulement pouvoir échanger, mais également être capable de prononcer des discours.

J'ai travaillé avec un certain nombre de cadres supérieurs qui se sentent mal à l'aise en présence d'un grand nombre de personnes. Résultat: ils exercent le leadership sous sa forme la plus naturelle, mettant l'accent sur des interactions avec une seule personne à la fois ou avec un petit groupe de personnes. [nouveau paragraphe] Le fait d'établir de solides relations interpersonnelles constitue une part importante du leadership. Mais il y a des moments où le rôle à assumer exige quelque chose de différent, lorsque l'énergie de tout le groupe ou de toute l'organisation doit être mobilisée. En ces occasions, le leader doit faire face à son équipe et communiquer un message à l'équipe dans son ensemble: il fait donc alors un discours. [nouveau paragraphe] (...) Il y a des moments où il convient de faire des projections financières et d'autres où il suffira de faire quelques remarques standard destinées à motiver. Par contre, il y a d'autres moments où, lorsqu'on se trouve en situation extrême, il faut plus que cela. Voilà les moments où il faut opter pour «le bon discours». [nouveau paragraphe] Le bon discours doit transcender la récitation de remarques émanant d'un membre du personnel à qui on aurait confié la tâche de pondre quelque chose d'intelligent. Le bon discours doit être authentique et livré avec sincérité. Mais il est inutile de lui donner des effets dramatiques. Il est préférable de livrer le message avec cœur que dans un langage fleuri, et il arrive même parfois qu'un discours purement entraînant s'avère improductif. [nouveau paragraphe] Lorsque la situation est lugubre que les gens sont dans la crainte et que les obstacles sont dangereusement proches-, on aurait tort de prononcer un discours excessivement enjoué et émotionnel. Ce qu'il faut, c'est de faire preuve d'un calme rassurant, de franchise et d'une détermination ferme. (L2003b, p. 36-37)

5.3.2.9 La délégation

Puisque le discours dissocie le « leadership » de la position hiérarchique, la délégation en constitue pour certains un attribut obligé. « Etre bon leader et mal déléguer, c'est une contradiction flagrante. » (L1993a, p. 165). La délégation, comme les autres tâches du « leader » est exigeante et complexe.

Déléguer (...) n'est pas un geste que le leader pose au pied levé. La délégation est un élément rigoureux et discipliné du leadership. Il faut des objectifs et certaines

suppositions. Il faut répondre aux besoins du délégué. Il y a des contraintes et des résultats. (...) La délégation exige du leader qu'il adopte certains buts, lesquels nous obligent à envisager la réussite en tant que synthèse d'une collaboration. Par exemple, nous cherchons tant l'efficacité que l'efficacé. Le développement de l'individu doit aller de pair avec la satisfaction des besoins de l'organisation. Encore un but, double celui-là, c'est l'éducation permanente et la formation de la relève (...). (L1993a, p. 165)

La délégation de pouvoirs ou de responsabilités pourrait être considérée parmi les qualifications techniques. Après tout, « partager le leadership » (J1999c) est bien une question organisationnelle. Seulement, lorsque cette question est abordée, elle est souvent associée à des capacités personnelles du « leader ». « Les leaders qui se sentent menacés ne délèguent aucun pouvoir, regardent constamment par-dessus leur épaule et, parfois, sapent les autres leaders. » (L2002c). Ainsi, la délégation est vue, d'abord et avant tout, comme une question de confiance en soi et envers les autres.

Il n'y a pas de responsabilisation sans confiance; d'une façon générale, si vous n'avez pas confiance en vos collaborateurs, vous êtes obligés d'utiliser le contrôle plutôt que la responsabilisation. (L1996a, p. 68)

Si les dirigeants et responsables manquent de caractère et de compétences, ils ne donneront pas du pouvoir, du profit et de la reconnaissance aux autres. Et s'ils le font, ils se sentiront personnellement menacés. Ils doivent utiliser l'approche intérieur/extérieur, le premier travail sur le caractère et la compétence, pour établir la confiance et obtenir la responsabilisation- ils pourront alors résoudre les problèmes de structures et de systèmes. (L1996a, p. 69)

La délégation, c'est aussi un moyen de rallier les personnes autour du leader et autour des objectifs des dirigeants.

Le consultant organisationnel Dominique Sens, aussi chargé de cours à HEC Montréal, estime que l'adhésion des troupes à un leader est directement proportionnelle à la latitude qu'il accorde. Il doit toutefois éviter d'envoyer les autres au front en restant derrière. Cette conviction se traduit aussi dans son langage. « Quand il s'adresse à son équipe ou qu'il parle de son entreprise, il utilise la première personne du pluriel », ajoute M. Sens. (J2005o).

5.3.2.10 Le développement et la mise en valeur des personnes

Le « leader » sait identifier le talent, mais surtout, le développer et le faire « fructifier ». Il doit en effet voir à ce que ses propres capacités, tout comme celles des

personnes dont il a la responsabilité soient mises en valeur et développées dans la perspective de la « performance » de l'entreprise.

En ce qui concerne ses propres aptitudes, on recommande au « leader » d'« aiguïser ses facultés », de capitaliser sur son « don d'amélioration continue et de renouvellement de soi » qui le protège de « l'entropie » et lui confère « le renouvellement continu, l'innovation et le perfectionnement. » (L1996a, p. 47)

Leur quête de l'excellence, leur goût de changer les choses dans leur milieu et leur tendance à vouloir sortir des sentiers battus leur ont valu des distinctions qui font l'envie de plusieurs. Si un certain nombre de leaders de demain ont déjà un bagage d'expériences impressionnant, il semble que cette tendance n'ira pas en diminuant. Certains refusent de s'asseoir sur leur succès et n'excluent pas la possibilité de réorienter leur carrière afin d'explorer d'autres avenues tout aussi excitantes. De toute manière, les portes du succès leur semblent grandes ouvertes ! (J2004e)

Puisque son mode d'encadrement agit directement sur les résultats de ses collaborateurs, le responsable d'une équipe aura avantage à réévaluer ses connaissances, notamment en matière d'interdépendance, d'intelligence collective, de cohésion technique, de dynamique de groupe, de pouvoir d'influence. (J2005a)

(...) les leaders qui réussissent sont ceux qui apprennent. Mais pour cultiver ses habiletés de gestion, le dirigeant doit pouvoir y mettre le temps, une denrée rare dans les affaires aujourd'hui. (J2005c)

Penser son leadership est un enjeu majeur. Il faut l'analyser en termes de contenu et de développement. L'un ne va pas sans l'autre. Certains s'interrogent sur leur développement : « Ma grande difficulté, c'est d'arriver à focaliser et de savoir dans quel ordre je vais apprendre les choses pour que ça me serve réellement. » [nouveau paragraphe] Penser son leadership suppose de connaître ses différentes facettes, presque indispensables : capacité à être intègre; capacité à anticiper et à penser l'avenir; compétence de métier et compétence relationnelle; capacité à inspirer. [nouveau paragraphe] Il faut ensuite définir l'assemblage de ces différentes facettes selon les situations à relever. (J2004d)

De même, le « leader » doit voir à ce que les capacités de tous soient utilisées au mieux, y compris en les développant pour en tirer le maximum. « C'est le capital intellectuel qui permettra aux entreprises de se démarquer de la concurrence. M. Bennis recommande aux leaders de travailler avec les employés, de faciliter leur apprentissage et leur formation. » (J1996b). On recommande également aux « leaders » d'outiller les personnes dans leur entourage pour qu'elles deviennent « autonomes ». Ainsi, on nous sert à répétition un des proverbes préférés des tenants du démantèlement de l'État : « Donnez un poisson à un

homme et vous le nourrirez pendant une journée. Apprenez-lui à pêcher et vous le nourrirez toute sa vie.» (L1996a, p. 11)¹⁶³

... le leader de demain c'est celui qui saura allier des qualités directement liées à son champ d'activité à une capacité d'éveiller ses collègues comme ses subalternes au développement de leurs propres compétences. (...) les entreprises sont désormais à la recherche de gestionnaires capables de saisir leurs travailleurs non seulement sous l'angle de leurs qualités professionnelles, mais aussi d'identifier chez chacun d'eux des forces à développer pour le bénéfice mutuel de l'individu et de l'entreprise. (J1999h)

Pour connaître du succès, il faut savoir identifier le potentiel de vos gens et les aider à exploiter ce potentiel. Car, à la fin de la journée, il incombera à vous, et à vous seul, d'avoir su tirer le maximum d'efficacité des membres de votre équipe. C'est un travail à recommencer tous les jours et il faut être créatif et inventif pour reconnaître, développer et retenir le talent. (J1999c)

« L'homme doit pouvoir s'accomplir », écrivait Abraham Maslow (inventeur de la fameuse pyramide du même nom). « Ce qu'il peut être, il doit l'être. » Il doit exister une concordance entre le potentiel des ressources humaines et les exigences des postes occupés. Autrement, le Principe de Peter menace de saper les efforts d'employés qualifiés pour réaliser certaines tâches, mais incompetents pour en effectuer d'autres. (J1998d)

Enfin, le « leader » saura non seulement développer les employés, mais il saura également former d'autres « leaders » afin de multiplier les performances de l'entreprise.

John Schnatter et Wade Oney [dirigeants de la chaîne de pizza Papa John's] ont réussi parce qu'ils ont mis en pratique la loi de la croissance explosive. Tout leader qui fait cela passe des maths de suiveur à ce que j'appelle des maths de leader. Voici comment cela fonctionne. Les leaders qui forment des suiveurs font croître leur organisation d'un suiveur à la fois. Mais les leaders qui forment des leaders multiplient leur croissance parce que, pour chaque leader formé, ils reçoivent également les suiveurs de ce leader. Ajoutez dix suiveurs à votre organisation, et vous avez la puissance de dix personnes. Ajoutez dix leaders et vous avez dix leaders multipliés par tous les suiveurs et leaders qu'ils influencent. C'est la différence entre addition et multiplication. (L2002c, p. 206)

5.3.2.11 Le conflit

À force de se faire critiquer pour cause d'occultation du conflit, les discours gestionnaires ont fini par l'intégrer, mais sous une forme bien particulière. Pour Marx, et

¹⁶³ Ce proverbe est aussi cité dans L2002b et dans l'un des ouvrages de Maxwell.

plusieurs à sa suite, pas nécessairement tous marxistes d'ailleurs, le capitalisme est le lieu d'une opposition irréductible entre les intérêts de ceux qui travaillent et de ceux qui achètent la force de travail. Il ne viendrait sans doute qu'à très peu de gens l'idée de demander aux patrons et à leurs conseillers d'être marxistes ! Mais force est de constater que l'idée d'une opposition d'intérêts entre patrons et travailleurs est totalement exclue de cette littérature. Un seul auteur fera référence au fait que, dans les milieux de travail, le « leader » a une prise importante sur les capacités qu'ont les travailleurs à assurer leur subsistance. « Dans le monde des affaires, les patrons ont une prise énorme sous la forme du salaire et des avantages en nature. Les suiveurs (sic) sont plutôt coopératifs quand leur gagne-pain est en jeu. » (L2002c, p. 18)

Outre cette exception notable, le conflit réfère ici aux divergences de vues ou aux incompatibilités personnelles, surtout entre collaborateurs. Mais, sur l'essentiel, non seulement tout le monde s'entend, mais, au fond, il n'y a rien à redire. De même, il n'est pas question de la notion juridique de conflit, c'est-à-dire du conflit inscrit dans les relations codifiées entre patronat et syndicat.

Le conflit est généralement vu comme un obstacle au bon fonctionnement des entreprises car il engendre une foule de problèmes inutiles.

Conflit: La simple mention du mot peut susciter l'anxiété. Des cadres compétents qui entrent courageusement sur le marché concurrentiel font souvent des pieds et des mains pour éviter les frictions. Pourtant les conflits sont une composante prévisible dans le mélange volatil d'attitudes et d'émotions que vivent les organisations en situation extrême. Or, ces conflits se présentent sous plusieurs formes: disputes déclarées, désaccords, sabotage et agressions passives. [nouveau paragraphe] S'ils ne sont pas traités avec savoir-faire ou si on les néglige, les problèmes de tension non résolus peuvent s'avérer incroyablement destructeurs. En situation extrême, ils peuvent conduire à la mort, soit des suites d'une attaque physique ou de cassures relationnelles au sein de l'équipe. Pour les organisations chez lesquelles la survie physique n'est pas en cause, les conflits risquent d'être synonymes d'une productivité décriée, d'un stress accru, d'un gaspillage d'énergie et d'une capacité réduite de résoudre les problèmes. Ils risquent également d'engendrer un milieu de travail désagréable, une perte de revenu, une vulnérabilité par rapport à la concurrence et, finalement, la mort de l'organisation. (L2003b, p. 121-122)

« Malheureusement », le conflit est inévitable. Donc le « leader » doit le gérer, encourager les défis constructifs et les controverses. Autrement dit, il doit trouver ce qu'il y a de positif dans les querelles et en extraire des « solutions constructives », il doit

« [e]ncourager les défis constructifs et les controverses qui peuvent brasser la cage et contribuer à améliorer l'organisation. » (J1999d).

Les conflits constituent un élément omniprésent au sein de toute organisation, surtout de celles qui repoussent les limites de la performance. Le défi n'est pas de savoir comment éliminer les conflits, mais plutôt comment les gérer de manières productives qui permettront de resserrer les liens entre les membres de l'équipe. [nouveau paragraphe] Le plus ironique, c'est que le fait que les organisations mettent aujourd'hui l'accent sur le travail d'équipe risque de refouler les conflits à un niveau inférieur, où les problèmes non résolus deviennent des sources latentes de tension. (...) [nouveau paragraphe] Il y a plusieurs raisons pour lesquelles il est nécessaire de désamorcer directement et à petites doses les conflits, la colère et les sentiments négatifs. Premièrement, les conflits qu'on tait sont synonymes de problèmes non confrontés. Deuxièmement, les conflits qu'on n'exprime pas directement resurgissent, mais d'autres manières, improductives. Des disputes inutiles éclatent au sujet de problèmes périphériques, et les membres de l'équipe se sabordent mutuellement de manières subtiles et pas si subtiles. Finalement, comme en situations de survie, les conflits que ne sont ni exprimés ni résolus risquent de s'aggraver au point de devenir hors de contrôle et d'avoir des conséquences désastreuses pour les affaires. [nouveau paragraphe] En dépit de l'importance que revêt la gestion des conflits, il peut s'avérer difficile pour de nombreux leaders de gérer les désaccords de manière proactive. Dans un désir honnête mais malencontreux de promouvoir l'harmonie, des cadres normalement compétents évitent les problèmes épineux ou négligent de créer un climat favorisant la libre expression du conflit. (L2003b, p. 129)

Pour bien gérer le conflit, il faut « choisir ses batailles », bien se préparer et planifier une issue positive pour tout le monde.

Il est primordial de décider quels combats valent la peine d'être menés et quels autres n'en valent pas la peine. Or, on devrait consacrer toutes les ressources disponibles à remporter les premiers, et renoncer à ceux qui ne sont pas essentiels à l'accomplissement de sa mission. [nouveau paragraphe] (...) Il vaut mieux attendre d'être prêt que de réagir à la hâte et d'aggraver ainsi le problème. [nouveau paragraphe] Il est particulièrement important d'éviter de créer des situations dans lesquelles les gens se sentent pris au piège, les poussant ainsi à intensifier les conflits du fait qu'ils n'y voient aucune porte de sortie. Le général romain Scipion conseillait d'ailleurs de ménager à ses adversaires une « belle issue », soit une sortie par laquelle battre en retraite, car il était d'avis que l'ennemi qui n'a aucune porte de sortie combattrait avec une férocité sans précédent. (L2003b, p. 138)

Le conflit prend aussi la forme de la personne « difficile », du « dissident », du « mouton noir ». La critique est ainsi découragée.

Dans les équipes de travail s'introduit inmanquablement un mouton noir dont le comportement fait obstacle à l'application des préceptes de la philosophie de base de Thomas Gordon¹⁶⁴. Actualisation offre donc Prévention et résolution des conflits, un stage de deux jours qui cherche à faire comprendre les causes personnelles et interpersonnelles des conflits et à munir les participants de procédés efficaces pour les résoudre. (J1994a)

Bien qu'il ne soit pas le seul à aborder cette question (voir notamment L2002d, J2001c), Perkins résume bien le propos sur les divergences d'opinion ou encore sur les personnalités dites difficiles.

Dans des situations de leadership difficiles, nous sommes souvent tentés de ne tenir aucun compte ou de tenir à l'écart des personnes dont la personnalité nous déplaît ou qui ont le don de créer des problèmes. Or, bien qu'une telle réaction soit compréhensible, il est préférable de ne pas l'adopter, car elle ne fait qu'ouvrir la porte à d'autres problèmes, et le fait de rejeter les dissidents nuit en définitive à l'organisation. Une réaction plus productive aussi contre-intuitive puisse-t-elle sembler- exige qu'on fasse tout le contraire:

- Identifiez les personnes ou groupes qui minent peut-être votre leadership.
- Agissez de manière proactive et gardez les fauteurs de troubles près de vous.
- Trouvez des moyens de minimiser l'incidence négative de leurs comportements.
- Veillez à ce que des gens prennent part, d'une manière ou d'une autre, au processus de prise de décisions.
- Traitez tout le monde, y compris les dissidents¹⁶⁵, avec respect, même lorsqu'ils se montrent hostiles.
- Soyez disposé à fixer des limites, et établissez clairement que cela va dans les deux sens. Les mauvais comportements, l'insolence et la tyrannie ne sauraient être tolérés.
- Résistez à la tentation de dénigrer les révoltés et gardez pour vous-même vos opinions personnelles sur les gens et pour vos conseillers les plus proches. (L2003b, p. 134-135)

Enfin, cela est le plus souvent implicite, mais si le conflit interne est découragé, la lutte contre le concurrent est, elle, vivement souhaitable. Comme l'explique Jack Welch : « Battez-vous avec DuPont si vous voulez, ou avec ABB, mais laissez votre voisin de bureau tranquille » (L2002b, p 318)

¹⁶⁴ Thomas Gordon a promu les thèses gagnant-gagnant, qu'il a appliquées aux relations pédagogiques, parentales, etc.

¹⁶⁵ Selon le Petit Robert (2004, p. 767), est dissident, celui « qui est en dissidence, qui fait partie d'une dissidence », dissidence qui est elle-même définie comme « action ou état de ceux qui se séparent d'une communauté religieuse, politique, sociale, d'une école philosophique » ou bien, en un sens littéraire, « différence d'opinion ».

5.3.2.12 La confiance

Fuite du conflit et culte de la confiance vont ici de pair. La confiance est une notion à la mode en relations industrielles, où l'on a souhaité promouvoir des manières dites « moins rigides », plus « raisonnées » ou non conflictuelles de mener les négociations patronales-syndicales. Il semble qu'elle ait fait des petits et que cette notion soit étendue maintenant au climat général qui baigne les rapports entre travailleurs et patrons, qu'ils soient individuels ou collectifs. Notons qu'il est également question de confiance dans le cadre des marchés financiers, suite aux scandales.

Pour se rassurer, ces administrateurs, tout comme les organismes de réglementation, parlent de renforcer les contrôles. C'est la grande mode en ce moment en matière de gouvernance d'entreprise: on pense empêcher la fraude par le contrôle. Mais le contrôle est une réaction à l'insécurité; il engendre la méfiance. Je ne comprends pas. Pourquoi n'aidons-nous pas à partir ceux dont on se méfie plutôt que d'ajouter des contrôles? C'est la confiance qu'on doit protéger, pas les résultats. On le sait: tôt ou tard, les contrôles finissent par être contournés. (L2004a, p. 18-19)

Nous mettrons néanmoins ici l'accent sur le « leader » et sur les rapports entre patrons et employés. La confiance revêt plusieurs dimensions. Il y a d'abord la confiance en soi du « leader ».

S'il est une qualité qui peut vous permettre de réussir à motiver les gens, c'est la confiance. Et si vous arrivez à marier cette confiance à l'orientation, au counselling, à vos succès antérieurs, ou à certains facteurs motivants, vous obtiendrez une combinaison gagnante. Il est possible qu'une personne sache très bien ce vers quoi elle se dirige, mais qu'elle n'ait pas suffisamment confiance en elle-même pour convaincre les autres de la suivre. La confiance en soi offre un appui aux convictions; elle amène les autres à croire en eux. (L2002c, p. 45)

Ensuite, c'est du climat de l'organisation dont il est question, à savoir la confiance des uns envers les autres ou confiance réciproque.

En fait, croire c'est voir. Nous devons donc essayer de croire dans le potentiel propre de chacun pour instaurer un climat de croissance et d'aptitude à saisir sa chance. (L1996a, p. 33)

Les gens en qui l'on a grandement confiance sont des gens qui ont développé leur caractère et qui ont gagné le droit de jouir de cette confiance. (...) Si vous arrivez à remonter le moral de vos troupes, vous pouvez alors accomplir de grandes choses.

Un bon moral résulte de la confiance que le leader accorde aux gens qu'il dirige. Et ce bon moral découle d'un sentiment de dessein commun, procurant un état de bien-être psychologique et émotionnel fondé sur des facteurs tels que les principes, l'attitude, la confiance et l'enseignement. La confiance dépend très peu du nom d'une personne, de son statut social, de son compte en banque ou de sa profession. La véritable confiance découle du caractère de la personne qui dirige. (L2002d, p. 157-158)

On parle également beaucoup de la confiance que le « leader » doit susciter de la part des autres.

Les « dysfonctionnements »¹⁶⁶ dans les entreprises sont nombreux et entraînent la méfiance (L2002b). Or, l'«élément révélateur de l'efficacité d'un leader est le degré de confiance qu'il inspire aux salariés.» (L2002b, p. 109)

Le « leader » doit « être authentique et intègre afin de générer la confiance des autres » (J1996b)

Le grand mérite de Jim Collins, dit M. Phaneuf, aura été de mettre des mots sur une réalité qui existe depuis longtemps, et d'identifier deux critères qui s'y rattachent : humilité et détermination professionnelle. C'est ce qui permet à ce type de leader d'inspirer crédibilité et confiance pour aller chercher le meilleur des gens. [nouveau paragraphe] Ironiquement, des individus de cette trempe peuvent parfois paraître mous. Mais cette apparente mollesse devient une force quand, au fond, elle empêche les gens de se braquer au moment où on leur demande d'aller dans une direction. (J2005g)

La confiance est le fondement du leadership. Pour développer la confiance, un leader doit personnifier les qualités suivantes: compétence, relations et caractère. Les gens pardonneront des erreurs occasionnelles basées sur l'aptitude, surtout s'ils voient que vous êtes toujours en train de vous développer comme leader. Mais ils ne pardonneront pas quelqu'un qui a des écarts de caractère. Dans ce cas, même des défaillances occasionnelles sont mortelles. Tous les leaders efficaces reconnaissent cette vérité. (L2002c, p. 59-60)

Être digne de confiance dépend de ce que l'on est et de ce que l'on fait. «Être digne de confiance est le fondement de la confiance. La confiance représente le compte en banque émotionnel entre deux personnes, c'est ce qui leur permet d'établir un accord de performance gagnant/gagnant.» (L1996a, p. 29)

Enfin, ces textes encouragent fortement la confiance en l'avenir ou l'optimisme.

¹⁶⁶ ... éviter à tout prix les conflits, conduites tyranniques à l'égard des subordonnés, micromanagement (se concentrer sur les détails et ainsi, éviter de déléguer), comportement maniaque (hyperactivité), inaccessibilité, individualisme.

De son côté, M. Lemaire pense que le leader se doit (sic) d'être optimiste. À son équipe, il passe le message « Ensemble, nous allons réussir et résoudre les problèmes au fur et à mesure ». « Quand les gens sentent que tu es confiant, ils ont le goût de te suivre. » (J2005h)

Les personnes qui construisent leur existence sur les principes sont joyeuses, agréables, heureuses. Leur attitude est optimiste, positive, rayonnante. Leur esprit est enthousiaste, plein d'espoir et de confiance en l'avenir. (L1996a, p. 32)

Un esprit vif, des compétences en affaires et un grand entregent comptent parmi les qualités essentielles au leadership. Mais s'il y a une qualité qui fait la différence dans le leadership en situation extrême, c'est la capacité de garder son optimisme même dans la plus grande adversité. C'est la capacité de considérer ce qui semble impossible, de croire qu'il est encore possible de remporter la partie et de convaincre les autres que vous avez raison de le croire. (L2003b, p. 47)

5.4 LE REPOUSSOIR

Nous avons montré, au chapitre précédent, que le discours construit un repoussoir, modèle négatif du « leader » idéalisé. Quelles sont ses caractéristiques? Le repoussoir est un personnage somme toute assez simple.

D'abord, c'est un adepte des « procédures », de la réglementation, qui sont, par définition, inefficaces ou encombrantes (J1999h, J2005g¹⁶⁷). C'est aussi un adepte des ordres, du commandement, bref, un personnage « autoritaire » (J2001a) et « hiérarchique ». Ces deux types de caractéristiques sont parmi les plus fréquentes des définitions négatives du « leadership ». On les retrouve comme caractères explicitement rejetés des « leaders » (ou comme preuve d'absence de « leadership »), mais également, au détour d'une phrase sur d'autres sujets. Dans certains cas, elles deviennent même des catégories repoussoir des typologies comme le « technocrate » (J1994c) ou l'« autoritaire » (L2002a). Le « pouvoir coercitif » (L1996a) est d'ailleurs à fuir comme la peste, parce qu'il produit la conformité apeurée, plutôt que l'engagement et le bien-être.

¹⁶⁷ Bien que l'extrait qui suit ne fasse pas partie d'une modélisation à proprement parler, il reprend le même propos. « Comme vous le savez, aux questions posées dans maintes organisations, les réponses prévisibles jaillissent comme de mauvaises herbes pour étouffer une idée originale. Les amateurs ne respectent pas automatiquement les solutions prévisibles des dilemmes qui peuvent surgir au sein de l'organisation. Leur ignorance du réflexe bureaucratique est d'un très grand avantage. [nouveau paragraphe]. Les gens doivent pouvoir travailler dans le sens de leur potentiel. » (L1993a, p. 206)

Le modèle traditionnel du leadership avait une visée essentiellement fonctionnelle, sans dimension ni émotionnelle ni personnelle; les individus étaient considérés comme des pièces interchangeables. Ce type de leadership interpersonnel échoue désormais plus souvent. Les managers de résonance brisent l'ancien moule du leadership qui était coulé à l'image des capitaines d'industrie, ces figures vieillottes de l'autorité hiérarchique qui pilotaient leurs entreprises principalement en vertu de la puissance de leur position. (L2002a, p. 300-301)

Claude Béland, [ex] président du Mouvement Desjardins a déjà affirmé : « Le management c'est de faire faire aux gens ce qui doit être fait, tandis que le leadership, c'est d'amener les gens à vouloir faire ce qui doit être fait ». La nuance est de taille. (J1998d)

Une lecture attentive révèle toutefois que ce n'est pas tant la hiérarchie qui est la bête noire de cette littérature (on se demande d'ailleurs bien comment ces auteurs pourraient sérieusement remettre en question la hiérarchie puisque toute leur œuvre consiste, au moins en partie, à fournir des arguments de justification et des modèles de pratiques à des personnes placées en position de supériorité hiérarchique), mais bien plutôt les symboles associés à la hiérarchie et son caractère parfois trop visible qui engendre des problèmes dans les organisations.

Toutes les organisations disposent d'une hiérarchie, mais certaines sont plus explicites que d'autres dans ce domaine. Dans son livre réfléchi, *From the Ground Up*, Ed Lawler décrit un siège social allemand d'une conception inhabituelle. L'immeuble a la forme d'une pyramide, et chaque étage abrite un palier de direction. Chaque employé connaît son rang dans la hiérarchie, et l'avancement au sein de cette organisation se définit littéralement ainsi: Ceux qui sont promus déménagent dans un étage immédiatement plus haut. [nouveau paragraphe] En situation extrême, ce degré de stratification rigide incite rarement les gens à travailler en équipe. Le problème, cependant, ne se situe pas au niveau de la hiérarchie en soi. Les gens comprennent la nécessité d'une autorité légitime, ainsi que des différences entre les salaires, les rôles et les titres. Ce qui mène à la fragmentation d'un groupe, c'est la perception qu'il existe une «classe supérieure», une élite le sentiment qu'on a conféré la supériorité à quelques élus. Ainsi, le plus grand des défis en matière de leadership consiste à créer un milieu au sein duquel chaque personne a le sentiment fondamental d'être respectée, quel que soit son rôle au sein de l'organisation. (L2003b, p. 112)

Le repoussoir pratique le « leadership » dit « transactionnel » ou « traditionnel », par lequel il obtient la « conformité » sans discussion en échange de « récompenses » et de « sécurité », c'est le modèle « du bâton et de la carotte » (J1999h, L1996h). C'est une union « pour le meilleur ou pour le pire » entre les employeurs et les employés, mais on ne décrit que le « pire », à savoir que :

... tout le monde est perdant : le travailleur qui ne peut s'épanouir, le gestionnaire qui ne peut utiliser qu'une mince parcelle du potentiel de ses employés et, par-delà, l'entreprise tout entière qui ne peut bénéficier de l'avantage concurrentiel auquel elle serait en droit de s'attendre de la part de son personnel. (J1999h)¹⁶⁸

Cette pensée a également tendance à rejeter l'analyse, la rationalité, au profit des émotions et de l'intuition. Cela n'est toutefois pas systématique, on en trouve quelques exceptions dont le type « bleu » dans le classement des « leaders naturels » par couleurs, type que l'on valorise et qui excelle dans l'analyse (J2001c).

Une autre caractéristique du repoussoir est qu'il ne travaille pas « dans le sens de l'organisation » (J2001c). Il se plaint continuellement et confond ses propres besoins avec ceux de l'entreprise, il ne travaille pas en équipe, mais pour lui-même (J2001c, L1993a). D'ailleurs toute cette littérature stigmatise le « négativisme » et la « critique », sauf si elle est « constructive », c'est-à-dire orientée vers les objectifs dits communs, c'est-à-dire définis par les directions. Dans le même ordre d'idées, le pouvoir « utilitaire » est dévalorisé, non seulement parce qu'il ne crée pas l'engagement, mais également parce qu'il provoque l'individualisme plutôt que le travail d'équipe (L1996a).

Le repoussoir est enfin peu sensible aux sentiments d'autrui, en plus du fait qu'il crée lui-même des émotions négatives (L2002a). Il peut être un « sociopathe manipulateur » ou un « tyran grossier » (idem).

¹⁶⁸ En d'autres termes, il est tenu pour évident que la sécurité empêche l'épanouissement et l'efficacité des personnes.

CHAPITRE VI

LES RELATIONS ET L'ENVIRONNEMENT DU « LEADER »

Les principes, doctrines et techniques managériaux sont une réponse parfaitement adaptée à un problème qui n'est déjà plus le nôtre. (Villette, 1996, p. 134)

Après avoir décrit le rôle du « leader » et les exigences auxquelles il doit répondre, nous décrirons ici le monde dans lequel le « leader » évolue et les relations qu'il y noue. Cela nous amènera, dans un premier temps à décrire les subordonnés et le travail de même que les relations entre patrons et subordonnés. Par la suite, nous décrirons, toujours tels qu'ils apparaissent dans le matériau, l'entreprise, la concurrence et les actionnaires. Enfin, nous développerons la question du changement qui est, à nos yeux, un élément central, structurant, de l'ensemble de ce discours.

6.1 LES RELATIONS DU « LEADER » AVEC LES SUBORDONNÉS

6.1.1 Les subordonnés et leur travail

Au départ, nous avons distingué le travail comme contexte interne et les travailleurs comme agents de la relation d'autorité. Le résultat a produit deux séries de données, largement redondantes. En effet, la conception du travail et la conception des travailleurs sont largement imbriquées. On peut tenter d'expliquer ce phénomène de deux manières. D'abord, il s'agit d'un discours qui fait abstraction du travail concret parce que ce sont des discours qui ne sont pas spécifiques à des milieux en particulier. Les préceptes qu'ils énoncent sont formulés comme universels. Ensuite, le travailleur n'est pas un sujet de la relation d'autorité, même si c'est ce que l'on affirme sans cesse en parlant de son autonomie et de sa responsabilité. Le travailleur est ici plutôt un objet; on agit sur lui, on réfléchit en termes de moyens pour développer cette action. Étant données ces caractéristiques du matériau, nous avons décidé de présenter ces deux catégories l'une à la suite de l'autre.

6.1.1.1 Le travail

Paradoxalement, le travail est un élément plutôt marginal dans le monde du « leader ». Les gestionnaires modernistes sont tellement occupés à démontrer que le travail, la gestion et les entreprises ne sont pas de vaines réalités instrumentales mais sont plutôt de hauts accomplissements humains, qu'ils semblent en avoir oublié que l'on travaille pour gagner sa vie. Ainsi, comme nous l'avons indiqué en parlant des employés, il n'est que très exceptionnellement question d'argent. Sauf, par exemple, dans un propos sur la justice, où l'on pose comme exemplaire une entreprise dans laquelle la rémunération du PDG est limitée à 20 fois celle du travailleur d'usine (L1993a).

Pour sa part l'emploi¹⁶⁹ a fait l'objet d'importants changements, notamment que, dorénavant, l'emploi n'est plus un contrat à vie « contraignant ».

Il y a 25 ans, la société québécoise considérait que l'emploi stable était le but ultime, l'objectif à atteindre. Partir en affaires était synonyme de risque extrême, à la limite de marginalité, et ne représentait l'idéal de travail que d'un groupe restreint d'individus. Actuellement, tout au contraire, le contexte économique favorise l'image de l'esprit d'entreprise. (J1998c)

Avec un contrat de travail de ce genre, les parties sont en principe unies pour la vie. Comme un couple. Pour le meilleur, mais aussi souvent pour le pire, et dans ce dernier cas tout le monde est perdant: le travailleur qui ne peut s'épanouir, le gestionnaire qui ne peut utiliser qu'une mince parcelle du potentiel de ses employés et, par-delà, l'entreprise tout entière qui ne peut bénéficier de l'avantage concurrentiel auquel elle serait en droit de s'attendre de la part de son personnel. C'est ce type de gestion qui, parce que généralement inefficace, est en train de s'effacer devant le leadership transformationnel» (J1999h)

Jadis, l'appartenance à une entreprise était un moyen efficace d'affirmer son rôle dans la société. L'engagement de loyauté auquel souscrivaient les employés leur permettait d'intégrer leurs propres expériences du point de vue phénoménologique. L'adhésion à l'entreprise offrait le moyen de supporter les turbulences économiques et sociales et assurait ainsi une forme de stabilité. Par une ironie du sort, c'est précisément à l'ère de la discontinuité que l'un des piliers traditionnels de la stabilité - le contrat psychologique- disparaît. [nouveau paragraphe] Cette rupture a des implications considérables pour le confort moral des salariés. (...) Les dirigeants se montrant moins enclins à fournir un «environnement de soutien» susceptible de «contenir» l'anxiété de leurs salariés, le lieu de travail est devenu d'autant plus générateur de stress. Et la santé mentale des employés en subit les conséquences. (L2002b, p. 342)

¹⁶⁹ Nous distinguons l'emploi, que nous définissons comme le lien entre l'employeur et l'employé, du travail, qui concerne dans notre conception, le contenu de l'activité.

Si les aspects matériels du travail sont négligés par ce discours, ses aspects psychosociaux y sont prépondérants. Ainsi, les principales difficultés liées au travail ne seraient pas techniques, mais relationnelles.

Pour la majorité des gens, l'aspect technologique ou technique du travail n'est pas si difficile. La plupart d'entre nous échouent parce que nous ne sommes pas capables de développer de bonnes relations avec les autres. C'est ce qu'il y a de plus difficile à faire et c'est la raison pour laquelle je me calcule chanceux d'avoir pu bénéficier des précieux conseils de différents mentors. (J1999b)

Il est abondamment question du « travail en équipes » ou du « travail d'équipes », plusieurs des occurrences du « travail » référant à ces deux notions sans décrire le travail lui-même ou son organisation.

Selon Olivier Devillard, fondateur de l'Institut de Formation au Développement, la mécanique du travail en équipe constitue non seulement le mode d'action collective le plus performant, mais elle recèle également des ressources insoupçonnées pour une entreprise. C'est pourquoi il affirme que le succès d'une organisation relève principalement du management des équipes. (J2005a)

Le travail est mieux fait lorsqu'il est le fait d'employés heureux.

La sagesse commune veut que les employés heureux dans leur travail soient prêts à se mettre en quatre pour satisfaire le client et donc, font progresser les résultats de l'entreprise. Mais il existe bel et bien un logarithme qui prédit ce rapport: pour toute amélioration de 1 pour cent du climat de service, les recettes augmentent de 2 pour cent. (L2002a, p. 35)¹⁷⁰

Par ailleurs, le climat et le sens du travail sont au centre des quelques propos explicitement consacrés au travail. Le climat est un ressort du maintien en emploi comme on l'a vu dans ce passage déjà cité plus haut: « Selon Alastair Robertson, le problème de plusieurs présidents est de nature affective. "Les gens ne vont pas au travail parce que la stratégie de l'entreprise est bonne", ironise-t-il. Selon lui, ils y vont parce que le climat est riche et gratifiant. Sinon, ils iront voir ailleurs. » (J1999d). C'est aussi un facteur de « bonne humeur » (L1996a) qui détermine la productivité (L2002d). Et le climat donne sens au travail, ce qui est fortement recherché par les salariés eux-mêmes (L1996a, L2002b, L2004a).

¹⁷⁰ Notons au passage qu'aucune indication méthodologique n'est donnée sur cette stupéfiante affirmation, ce qui, d'ailleurs, constitue une règle plutôt qu'une exception. L'usage du terme « logarithme » est d'ailleurs ici tout à fait inapproprié.

Les défis. Le travail doit présenter des défis, mais il faut qu'ils soient réalistes. Tout est une question d'équilibre. Sans défis, le travail est privé d'intérêt. Si les défis sont hors d'atteinte, le travail devient une source d'insatisfaction. (J1998d)

Selon l'universitaire, plusieurs personnes s'accrochent à leur travail en focalisant leurs énergies et leurs attentes dans l'espoir de donner un sens à leur vie. [nouveau paragraphe] Les héros, leaders et messies d'entreprise viennent ainsi prendre leur place auprès de ces gens qui ont fait du travail le centre de leur vie et ce, depuis que nos sociétés occidentales traversent un processus de désacralisation. (J2003c)

Maintenant, nous travaillons dans un environnement juste, plaisant, efficace et performant et nous employons la personne dans sa totalité. Nous devons considérer que les autres ne sont pas seulement des ressources ou des biens, des êtres économiques, sociaux et psychologiques, ils sont aussi des êtres spirituels; ils veulent du «sens», le sentiment de faire quelque chose qui compte. Ils ne veulent pas travailler pour une cause futile, même si elle utilise au maximum leurs capacités. Ils veulent des buts qui les élèvent, les anoblissent et les fassent aller de l'avant. [nouveau paragraphe] Avec ce paradigme, nous dirigeons les autres à travers un ensemble de principes qui ont fait leurs preuves. Ces principes sont les lois naturelles et les valeurs sociales qui caractérisent toute grande société, toute civilisation responsable à travers les siècles. Ils ressortent à travers les valeurs, les idées, les idéaux, les normes et les enseignements qui élèvent, anoblissent, épanouissent, responsabilisent et inspirent. [nouveau paragraphe] Les managers axés sur les principes s'assurent que leurs employés ont plus d'énergie créatrice, d'ingéniosité et d'initiatives que ne le leur permet ou ne le leur demande actuellement leur travail. Les personnes supplient: «croyez en moi». (L1996a, p. 195)

Malgré l'optimisme dominant de ce matériau, le travail, tel qu'il se pratique aujourd'hui, inquiète un des auteurs : « En ces premières années du nouveau millénaire, nous remarquons de nouveaux signes préoccupants dans le monde du travail. » (L2002b, p. 339). Une liste de problèmes suivent: stress, contre-performances, absentéisme, déséquilibre travail et vie privée, surcharge de travail, manque de communication, inégalités dans l'évaluation et la rémunération, pressions sur les comportements, etc. Pour apporter solutions à ces problèmes, c'est encore le sens du travail qui est évoqué.

Pourtant, le travail ne doit pas nécessairement être cause de stress. Tout au contraire, il peut devenir une source de bien-être psychologique, un moyen de se forger une identité et de s'affirmer. L'adage de Sigmund Freud selon lequel la santé mentale repose sur l'amour et le travail (Liebe und Arbeit) renferme une part de vérité. Mais pour que le travail soit synonyme de santé, encore faut-il que l'entreprise soit porteuse de sens sur le plan psychologique. Dans ce cas, les réalisations tangibles obtenues par le travail donnent aux salariés un capital d'équilibre appréciable dans notre univers hautement instable et imprévisible. (...) Compte tenu de l'importance du bien-être psychologique de l'individu pour le bon fonctionnement de l'entreprise, la présence de dirigeants efficaces et responsables représente un élément majeur dans l'équation du travail et de la santé. Il leur appartient en effet de

créer un environnement de travail sain qui permette aux salariés de «se sentir bien dans leur peau» et qui favorise et renforce un fonctionnement sans accros. (L2002b, p. 340)

6.1.1.2 Définition des caractéristiques des subordonnés

Remarques préliminaires

Pour désigner les employés, plusieurs termes sont utilisés. Ceux de main-d'œuvre, salariés, subordonnés sont assez peu répandus. Le mot « employé » est plus fréquent, mais il ne constitue pas la norme. Les expressions « gens »¹⁷¹, « ressources humaines », « équipes », « troupes », « joueurs » et « membres » sont les plus répandues. On rencontrera occasionnellement, puisqu'il s'agit de propos sur les « leaders », les expressions « adeptes », « suiveurs » (sic) et autres du genre. Dans ces cas, il s'agit d'écrits qui prétendent à une application universelle (entreprise, politique, église, etc.).

On l'a vu avec les propos sur la délégation, de prime abord, on parle ici, concernant les employés, le langage de l'action, de la responsabilité, de l'autonomie, de l'initiative, etc. (J2005g, L1996a). On parlera ainsi de « la responsabilisation » (L1996a, p. 169) ou de la « délégation » (L1993a). Il s'agit de faire confiance au lieu de superviser¹⁷², de devenir un soutien, d'établir «un accord sur la performance» (L1996a) pour clarifier les attentes et, par la suite, de laisser les personnes s'exécuter.

Les personnes sont responsabilisées à faire leur propre évaluation parce que leurs connaissances sont plus rares que n'importe quel autre système de mesures. Si vous avez une culture où la confiance est faible, vous êtes obligés d'utiliser le contrôle, parce que les gens ne vous diront pas ce qu'ils pensent, mais ce que vous, vous voulez entendre. (L1996a, p. 169)

À défaut de délégation, les gens ne sauraient jamais réaliser leur potentiel. [nouveau paragraphe] La délégation est essentielle à la participation, au développement, au travail et à la responsabilité. (...) La délégation est à la fois une fonction indispensable de l'organisation et un don important à ceux qui suivent le leader. (...) Elle exige une préparation consciencieuse et un engagement affectueux. Rien ne révèle mieux notre attitude que la façon dont nous déléguons. Un bon leader dit «Je

¹⁷¹ Nous tirons cette conclusion après avoir retiré tous les cas où ce mot ne réfère d'évidence pas aux employés ainsi que tous les cas ambigus.

¹⁷² «Il n'y a pas de responsabilisation sans confiance; d'une façon générale, si vous n'avez pas confiance en vos collaborateurs, vous êtes obligés d'utiliser le contrôle plutôt que la responsabilisation.» (L1996, p. 68)

vous aime assez pour vous donner des responsabilités. Vous avez droit à votre part dans cette tâche. (L1993a, p. 163-164)

Mais ce qui frappe, lorsqu'on y porte plus attention, c'est le fait que dans le discours analysé, les employés ont, bien plus souvent qu'autrement, le rôle d'objets de l'action d'autrui, plutôt que le rôle de sujets. On a souvent fait la remarque que l'utilisation du terme « ressource humaine »¹⁷³ est en soi la marque de l'instrumentalisation des travailleurs. Cette marque est bien présente dans les textes que nous avons analysés, comme dans l'exemple suivant : « Parce qu'on le traite comme la ressource la plus précieuse de l'entreprise, il contribue à la progression en terme de qualité et de productivité. » (L1996a, p. 77) Ce statut se révèle aussi par le fait que dans le corpus les travailleurs sont des objets de l'action gestionnaire. Par exemple, le « leader » mobilise les « troupes », il rassemble l'équipe, il définit la vision à laquelle adhère le personnel, il développe le potentiel des employés, il oriente le climat du groupe, etc. Tout cela n'a, en soi, rien d'étonnant puisque la gestion est, par essence, une activité instrumentale. Ce qui appelle ces remarques est plutôt le fait que par son approche qui se prétend humaniste, participative, voire démocratique, la gestion moderniste nie cet aspect instrumental, qui ressort pourtant très clairement de sa manière de décrire le monde.

À partir des propos analysés, nous donnerions la définition suivante de l'employé : un individu réfractaire au contrôle et à l'autorité, dont le lien à l'entreprise est un engagement, ou mieux, une adhésion, volontaire et idéalement, une adhésion à la « vision » de l'entreprise. L'employé est, de plus, un individu qui s'insère dans des équipes qui, tout en étant composées de membres autonomes et responsables aux talents et aux caractéristiques complémentaires, ont pour objet de contribuer à leur niveau, à l'atteinte des objectifs de l'entreprise tout en s'épanouissant.

Outre quelques autres éléments dont nous ferons état, ce qui ressort donc de cette littérature c'est le rapport patronal à la mobilité de la main-d'œuvre, ainsi que la représentation patronale de la collectivité dans l'entreprise, à savoir l'équipe.

¹⁷³ On entend ou on lit de plus en plus l'expression « capital humain », mais cette expression est absente de notre matériau, même si l'idée apparaît dans L2002d, sous la forme des « actifs humains » : « Les actifs humains peuvent également perdre de leur valeur (...) Mais les actifs humains peuvent également prendre de la valeur. » (p. 72)

La mobilité

Ce dont il est question ici c'est de la précarité de la main-d'œuvre et du relâchement des liens d'emploi. Mais ce sont des termes qui ne sont jamais utilisés. L'idée en est elle-même à peu près totalement absente. On l'évoque bien lorsque l'on parle de la « génération X » envers laquelle l'entreprise aurait manqué de loyauté (J1999d). On évoque encore, dans le contexte d'un ouvrage sur les « leaders » en crise suite aux scandales financiers, les licenciements massifs.

Nous savons tous qu'il n'y a pas UN responsable de la crise: nous sommes TOUS coupables. Mais bon, il semble que ça prenne un bouc émissaire. Voilà qui fait réfléchir sur le pouvoir qu'on accorde aux leaders. On leur place une carabine dans les mains. Comment choisir ceux à qui on remet la carabine? Il existe des tireurs d'élite et des tireurs fous. Pensez aux patrons qui font de la réingénierie sauvage, qui licencient des milliers de personnes. Ce sont des tireurs fous. [nouveau paragraphe] Ces leaders n'ont absolument pas conscience qu'ils tirent sur des êtres humains. Ils se retirent derrière des portes closes avec leurs financiers et déplient sur leur table des organigrammes sur lesquels ils font des croix. D'un trait de crayon, ils assassinent des dizaines, des centaines, voire des milliers d'employés. (L2004a, p. 111)

Tout radicaux et spectaculaires que soient ces propos, ils sont néanmoins tout aussi exceptionnels. La règle est que c'est l'employé qui est mobile, qui choisit là où il va, pour réaliser son potentiel. Le problème qui est identifié est celui de l'absence de loyauté de la part de l'employé envers l'entreprise. Il y a plusieurs manières de désigner cette question : moins de fidélité, les employés sont des volontaires, il y a une forte rotation de main-d'œuvre, les employés sont mobiles.

Dans une économie de plus en plus dominée par le savoir, les professionnels de la gestion doivent trouver des façons originales et efficaces d'inciter les individus à mettre à profit leurs connaissances afin de contribuer au développement optimal des organisations. [nouveau paragraphe] Cette tâche n'ira pas de soi, car l'économie du savoir rend beaucoup plus ténu et fragile le sentiment d'appartenance des employés à leur entreprise. Que voulez-vous ? Les travailleurs du savoir ne sont pas des modèles de fidélité ! Ils vendent leurs services au plus offrant, un peu à la manière des meilleurs joueurs de hockey ou de baseball. Peut-on le leur reprocher quand on sait que le jeu des promotions est de plus en plus lent à faire gravir les échelons aux nouvelles recrues ? [nouveau paragraphe] Le défi pour les gestionnaires est immense. Comment stimuler la loyauté et la performance des employés quand une proportion non négligeable d'entre eux cultivent la troublante impression d'être de passage dans une entreprise ? [nouveau paragraphe] Comment les faire adhérer

aux grands projets qui mobilisent l'entreprise ? Pour les gestionnaires, la réponse à ces questions réside dans un savant dosage entre qualités de leadership et aptitudes à la gestion. (J1998d)

Les dirigeants doivent considérer leurs meilleurs employés comme étant des volontaires, c'est-à-dire des personnes qui sont dans l'organisation parce qu'elles le veulent mais qui ne sont pas obligées d'y demeurer et qui peuvent décider de travailler ailleurs n'importe quand. Nous assistons actuellement à une rotation de la main-d'oeuvre beaucoup plus rapide qu'il y a une décennie. [nouveau paragraphe] Les employés savent qu'ils ne passeront pas 30 ou 40 ans dans une même entreprise. [nouveau paragraphe] Ainsi, la nécessité de bâtir des relations humaines étroites et durables est encore plus forte aujourd'hui qu'il y a 10 ans. (J1999b)

La génération X a tendance à développer son moi plutôt que de proclamer sa loyauté à l'entreprise. (J1999d)

Aujourd'hui, il y a des gens très compétents dans nos organisations qui n'attendent pas que les autres créent un environnement pour eux», fait remarquer Yvan Allaire, vice-président exécutif de Bombardier et président du conseil de Bombardier Capital, qui jette un regard analytique sur les tendances de gestion actuelles et les acteurs qui y évoluent. [nouveau paragraphe] «Ces personnes se créent elles-mêmes un environnement de travail où elles se sentent à l'aise; et si cela ne fonctionne pas, elles quittent l'organisation et vont ailleurs. [nouveau paragraphe] «Les livres de gestion parlent encore de l'entreprise comme d'un lieu où on entre jeune, où on gravit tranquillement les échelons pour atteindre les sommets en espérant que son talent sera identifié et reconnu à sa juste valeur. C'est un modèle absolument caduc et obsolète, mais il reste encore le modèle dominant dans la réflexion de beaucoup de gens et de ceux qui écrivent. Il ne tient pas compte de l'aspect de mobilité des gens.» [nouveau paragraphe] Cette notion de mobilité des employés, encore peu présente il y a à peine une décennie, constitue, selon M. Allaire, un élément qui vient ajouter à la complexité de gérer les organisations. Dans un tel contexte, des ajustements quant au type de leadership deviennent inévitables. On ne compte désormais plus sur l'autorité fondée sur la hiérarchie pour retenir les gens. On parle plutôt de l'autorité du leader fondée sur sa compétence. (J1999f)

Il y a aussi une dévalorisation de la sécurité, qui coexiste avec une valorisation de la mobilité, tant par la valorisation de l'esprit entrepreneurial que par le rôle de développer le potentiel du travailleur pour qu'il se replace ailleurs en cas de besoin de l'entreprise. C'est le discours social de l'« employabilité » tel qu'il est vu dans l'entreprise. « Il faut apprendre à considérer son patron comme un client à satisfaire et son emploi comme un contrat. » (J1998c)

La valorisation de l'esprit entrepreneurial motive un nombre sans précédent de jeunes à envisager de se lancer en affaires dès la fin de leurs études, ou encore après quelques années de vie professionnelle de salariés. (J1998c)

Chaque personne est envisagée comme un agent libre, capable d'accomplir un grand nombre de tâches et non comme une victime ou un simple pion limité par certaines conditions. (L1996a, p. 75)

Il importe de comprendre que ce qu'on entend aujourd'hui par « du bon travail » a quelque peu changé de signification. Dans le monde du travail actuel, la plupart des gens sont mieux formés et très motivés. C'est donc par la participation individuelle, grâce à une structure souple ou à un système ouvert de gestion, qu'on arrive au bon rendement. Toute organisation qui se veut dynamique compte davantage sur l'esprit d'engagement et d'enthousiasme que sur la lettre des contrats. [nouveau paragraphe] La grande variété des talents et des compétences que les gens apportent au monde du travail, le besoin de bons sujets et l'empressement de ceux-ci à changer de situation, voilà qui devrait nous amener à considérer la plupart de nos employés comme des volontaires. Ils ne sont pas obligés de rester au même endroit. Pas plus qu'ils ne sont obligés de travailler pour une entreprise, pour un leader donnés. Ils ne suivent un leader que lorsque celui-ci le mérite bien. » (L1993a, p. 30)

Avec un contrat de travail de ce genre, [on parle ici des emplois dits « permanents »] les parties sont en principe unies pour la vie. Comme un couple. Pour le meilleur, mais aussi souvent pour le pire, et dans ce dernier cas tout le monde est perdant: le travailleur qui ne peut s'épanouir, le gestionnaire qui ne peut utiliser qu'une mince parcelle du potentiel de ses employés et, par-delà, l'entreprise tout entière qui ne peut bénéficier de l'avantage concurrentiel auquel elle serait en droit de s'attendre de la part de son personnel. C'est ce type de gestion qui, parce que généralement inefficace, est en train de s'effacer devant le leadership transformationnel. (J1999h)

Cette conception de la mobilité trouve écho dans le rôle du « leader » de mettre en valeur les potentiels, comme nous l'avons évoqué précédemment. En écho à cette responsabilité, on présente une vision du subordonné qui vient travailler pour « réaliser son potentiel » et s'épanouir.

L'équipe

Même si l'on met l'accent sur l'individualité, le subordonné type est membre d'une équipe, souvent gagnante, puisqu'elle est dirigée par un « leader ». Un de ses rôles premiers est donc de comprendre et de partager les buts de l'équipe (J1990a) ou la vision de l'entreprise, mieux encore, il doit y adhérer, y être loyal (L1993a). Le subordonné connaît les « règles du jeu » c'est-à-dire son rôle et les attentes envers lui (J1990a).

L'équipe unifiée, c'est celle dont tous les membres comprennent en quoi consiste la tâche à accomplir et qui se sent profondément responsable de la réussite des efforts du groupe. Pour que cela se produise, chaque personne doit se représenter clairement les défis auxquels l'équipe est confrontée. (L3003b, p. 95)

Qui plus est, il a un intérêt personnel à ce que l'entreprise réalise ses buts, et il ne doit pas jouer pour lui-même, mais pour l'équipe, en effet, on s'attend des employés « qu'ils profitent à l'organisation plutôt que d'en profiter » (L1993a, p. 215)

Cette conception du subordonné implique sa « mobilisation », son « implication », son « engagement » tant comme membre de l'équipe comme telle, qu'envers l'entreprise. Dans ce deuxième cas, nous rejoignons le propos précédent sur la mobilité, à savoir que le manque d'engagement est conçu comme la cause de la fragilité du lien psychologique de l'employé à l'entreprise, ce qui, par la suite, est interprété comme la cause de la rotation des employés. La solution est donc, pour les « leaders » de trouver des moyens de motiver les employés à demeurer en poste et non pas, comme on aurait pu logiquement le penser, de créer des emplois plus stables ou d'éviter les licenciements collectifs à répétition.

Pour atteindre ces résultats, le leader doit toutefois pouvoir susciter l'engagement de ses troupes. Il doit non seulement réussir à les mobiliser, mais également à développer leur sentiment d'appartenance et favoriser leur propre réalisation. De son rôle traditionnel de « moteur essentiel » à l'équipe, il doit maintenant se métamorphoser en catalyseur, plus effacé mais plus efficace. (J2005a)

Pour qu'une équipe fonctionne, il faut de la confiance et une gestion gagnant/gagnant (L1993a). Il faut aussi du plaisir, d'où la nécessité d'embaucher des gens qui ont une attitude positive et qui sont agréables. « Pour que la chimie fonctionne dans l'équipe, il faut avoir du plaisir à travailler. J'aime que les membres de mon équipe aient une attitude positive et qu'ils soient d'un abord agréable. » (J2005o). L'optimisme est aussi une qualité recommandée (L2003b)¹⁷⁴. Il faut aussi, bien entendu, être compétent, bien formé, entraîné (J1990a). Il faut enfin une diversité de talents et de tempéraments (des créatifs, des méthodiques, des personnes centrées sur la tâche, etc.), qui doivent vivre dans le « respect » des différences (J2005o, L1993a, L2002d). « Deux choses que je recherche quand on engage quelqu'un, c'est la curiosité intellectuelle et l'attitude... Le besoin de se développer et d'apprendre sans cesse. » (J2004d)

¹⁷⁴ Après les quotients intellectuel et émotionnel, on introduit ici le quotient d'optimisme : « Quel devrait être au juste le QO de l'équipe? La réponse à cette question ne se limite pas à une équipe constituée uniquement de personnes qui voient tout en rose. Comme j'en discuterai plus tard, la diversité a sa valeur. Cependant, le QO l'équipe devrait être suffisamment élevé pour lui faire croire à sa réussite, même si sa tâche lui semble impossible à accomplir. » (L2003, p. 59)

« Malheureusement », l'équipe n'est pas qu'un havre de paix productive. Il s'y glisse souvent un « mouton noir » qui fait obstacle aux objectifs communs, en y introduisant des conflits (J1994a). Le mouton noir, c'est aussi celui qui travaille trop peu ou qui n'est pas à sa place (L2003a, L2003b).

Il n'y a probablement pas tâche plus difficile pour un leader que celle d'avoir affaire à des gens médiocres tout en demeurant sensible aux sentiments de chacun et en veillant à préserver l'unité de l'équipe. En situation extrême, le leader est toutefois appelé à interagir avec ce groupe complexe. Or, il ne peut que nuire à la cohésion de l'équipe en faisant abstraction des membres qui négligent de faire leur part. [nouveau paragraphe] En présence de problèmes de performance, j'ai rarement, sinon jamais, entendu un leader déclarer « j'ai agi trop rapidement pour régler le problème ». On tend plutôt à faire tout le contraire à attendre que la performance se détériore au point qu'elle soit irrécupérable ou que les autres aient abandonné la partie à cause du mauvais membre. Le refus de régler les problèmes de performance nuit à la cohésion de l'équipe plutôt que de la favoriser. [nouveau paragraphe] Aussi important que cela puisse être de redresser les gens médiocres, autant est-il nécessaire d'éviter d'isoler la personne en question pour lui donner la chance de revenir dans le droit chemin. (L2003b, p. 101)

Plus exactement, on estime que le personnel est divisé en trois parts : des supporteurs, des détracteurs et des sceptiques. Par conséquent, 2/3 des personnes ont besoin d'être ralliées, ce qui est un des rôles majeurs des « leaders informels » ou « leaders naturels ». (J1999j)

Le « leadership »

Il y a, parmi les employés, des « leaders naturels » à savoir des personnes qui n'ont pas de position de commandement, mais qui ont les qualités que l'on attribue aux « leaders » (J1999j).

Dans chaque entreprise, il y a des employés qui ont tout du gestionnaire sans en avoir le titre. Compétents et charismatiques, ils ont un grand pouvoir d'influence sur les autres. Les cadres ont tout intérêt à faire de ces leaders naturels des alliés. (J1999j)

Il faut distinguer l'autorité du leadership. L'autorité vient avec le statut, la position hiérarchique, tandis que le leadership plus informel touche à la personnalité, au savoir-faire et au flair», indique le professeur. Tous reconnaîtront ce collègue ou cet employé attachant, charismatique, volubile et un tantinet narcissique, bref, celui ou celle à qui tous les autres ont envie de ressembler. Reconnus pour leur savoir-faire,

ils sont consultés et cités. Ils parlent dans les couloirs et sont toujours à l'affût des nouveautés. «Ce qui fait leur force, c'est qu'ils savent mobiliser les autres», dit M. Ouimet. (J1999j)

Ils sont charismatiques. Les autres employés les écoutent, les suivent, ont envie de leur ressembler. Ils peuvent être d'une aide précieuse pour le patron qui sait les repérer et les mettre en valeur, mais ils peuvent aussi tout casser sur leur passage s'ils tournent leur pouvoir contre l'entreprise. Ce sont les leaders naturels. [nouveau paragraphe] « Ils se distinguent par leur vision. Ce sont des gens qui vont proposer différentes façons d'aborder les problèmes. Ce qui distingue le leader du simple employé, c'est qu'au lieu de bien faire les choses, il fait la bonne chose » (J2001c)

Comme on peut le voir, ces personnes sont fortement valorisées... lorsqu'elles sont des « leaders positifs ». Car il y a aussi les « leaders négatifs », qui doivent être neutralisés.

Mais attention: les leaders qui penchent eux-mêmes du côté des détracteurs peuvent exercer leur pouvoir de façon négative. Tenez-les occupés, explique l'expert. Confiez-leur des mandats, flattez leur ego. «On peut les nommer chefs d'équipe ou encore leur demander de présider des réunions axées sur des points précis qui concernent leur champ d'expertise» (J1999j)

Le leader négatif se reconnaît par le son de ses plaintes continues et de ses doléances. Éternel insatisfait, il confond souvent ses besoins personnels avec ceux de l'entreprise. Il colporte la rumeur et cherche des appuis. « Attention, ce sont de grands narcissiques, ils ne travaillent pas en équipe, mais pour eux-mêmes », dit Gérard Ouimet. [nouveau paragraphe] Non seulement il ne sont pas des joueurs d'équipe, mais ils sont carrément en compétition avec les autres, même avec leur patron! [nouveau paragraphe] « Ils croient qu'ils peuvent faire mieux que leur patron. Le gestionnaire aux prises avec ce genre de personne doit canaliser ses compétences, sinon elle peut nuire énormément », dit M. Parent. [nouveau paragraphe] Ce genre de je-sais-tout doit être neutralisé, tranche pour sa part le professeur des HEC. Il suggère d'abord de le rencontrer pour lui signifier qu'il est dans leur plus grand intérêt de travailler en équipe. Mais le plus important est sans doute de le tenir occupé. [nouveau paragraphe] « S'il n'a rien à faire, il va déblatérer contre l'entreprise. » Et pour éviter qu'il contamine les autres, rien ne vaut un bon pep talk sur la mission de l'entreprise pour les autres membres de l'équipe. « Un employé informé est beaucoup moins vulnérable aux employés négatifs. Le leader nuisible aura plus de prise si les autres employés sont dans le brouillard », dit M. Ouimet. (J2001c)

Le caractère rebelle des subordonnés

Puisque le subordonné est maintenant plus instruit, il est, dit-on, devenu réfractaire à l'autorité. Ce poncif des sciences sociales est aussi un lieu commun de la pensée gestionnaire. «Historiquement, le leadership était fondé sur le rang hiérarchique et l'autorité que celui-ci conférait à quelqu'un. On avait un titre et les gens d'en dessous ne

questionnaient pas les qualités ni la légitimité de celui qui en était investi.» (J1999c)
 « Aujourd'hui, les employés possèdent la connaissance et l'expertise et n'acceptent plus d'être contrôlés. Le rôle des dirigeants est de permettre la diffusion des idées et de la créativité. » (J1996b) La gestion doit donc changer pour s'adapter aux nouvelles caractéristiques des employés.

Les employés « suivront le leader » s'il est compétent.

La véritable source d'autorité du leader est entièrement liée à sa crédibilité et à sa légitimité. Ces qualités étaient déjà présentes chez les leaders évoluant dans d'autres univers mais ne l'étaient pas du tout dans l'entreprise. Les gens ont et auront toujours besoin de direction, mais ils reconnaissent maintenant leur leader comme étant une personne ayant un niveau supérieur de compétences. Sinon, ils ne suivent plus. (J1999f)

Les employés sont en droit de poser plusieurs questions au « leader » qui doit être prêt à y répondre (J1993a) : que puis-je attendre de vous, est-ce que j'atteindrai mes objectifs en vous suivant, est-ce que je pourrai exploiter mon potentiel en travaillant avec vous, puis-je vous confier mon avenir, vous êtes-vous préparé au leadership, acceptez-vous d'être d'une franchise à toute épreuve, êtes-vous assez sûr de vous pour me faire confiance dans mon travail, quelles sont vos croyances ?

D'ailleurs, l'employé nouveau n'obéit pas à des ordres, il adhère à une vision. En fait, idéalement, les personnes sont dirigées de l'intérieur parce qu'elles adhèrent à des principes.

Lorsque les individus sont formés aux principes de management en passant par ces stades, ils se libèrent de leurs anciennes limites, de leurs vieilles habitudes et sont de plus en plus motivées et se sentent dirigées de l'intérieur. Les personnes ainsi formées en entreprise trouvent les moyens pour que la structure, l'organisation et leur propre style soient de plus en plus en phase avec leurs missions, leurs valeurs, leurs rôles et leurs objectifs. (L1996a, p. 75)

Max De Pree: Un leader, c'est quelqu'un qui a des partisans, des gens qui le suivent. Si personne ne le suit, il n'est probablement pas un leader. [nouveau paragraphe] Mais un leader n'est cependant pas seulement quelqu'un que des gens suivent. [nouveau paragraphe] Il faut que ces gens le perçoivent comme étant la personne par l'intermédiaire de qui ils réussiront à atteindre leurs propres buts dans la vie. [nouveau paragraphe] Le leader doit incarner la réussite de chacune des personnes qui le suivent. Je ne conçois pas qu'une figure essentiellement d'autorité permette un tel résultat. [nouveau paragraphe] Un leader, c'est une personne qui a une autorité naturelle liée à sa compétence. [nouveau paragraphe] Si son autorité découle seulement du poste ou du rang hiérarchique qu'il ou elle occupe, elle n'aura pas

autant de mordant. Si l'autorité du leader émane de sa compétence, alors les gens la respecteront et adhéreront à son leadership. (J1999b)

Dit autrement,

Essentiellement, la méthode (...) consiste d'abord à établir clairement les valeurs qui guideront les employés dans les actions quotidiennes. La direction devra ensuite leur donner toute la latitude nécessaire afin qu'ils puissent exploiter leurs capacités et relever des défis à la hauteur de leurs compétences. Finalement, ce sera en soulevant l'enthousiasme de l'équipe et en récompensant le progrès que l'entreprise en quête de succès prendra la bonne voie. (J2005q)

En poussant le raisonnement plus loin, on affirmera qu'il faut abolir les règles et les politiques afin de développer des habitudes qui, à leur tour, produisent les comportements attendus.

Les pratiques sont des activités ou des actions spécifiques qui fonctionnent dans certaines circonstances, mais pas forcément dans d'autres. Si vous gérez par des pratiques et dirigez par des politiques, vos employés n'ont pas besoin d'être des experts; ils n'ont pas non plus à utiliser leur jugement, parce que le jugement et les connaissances leur sont donnés sous forme de règles et de règlements. [nouveau paragraphe] Si vous vous concentrez sur les principes, vous engagerez toutes les personnes à agir sans être ni dirigées, ni évaluées, ni corrigées, ni contrôlées en permanence. Et lorsqu'ils sont transformés en habitudes, ils responsabilisent les personnes et leur permettent de mettre au point un large éventail de pratiques en leur permettant d'envisager les différentes situations. (L1996a, p. 105-106)

En tout état de cause, les vieilles manières d'exercer l'autorité sont dites inefficaces. Ce qu'il faut c'est établir des accords (« gagnant-gagnant ») qui fixent les attentes envers les employés, afin que ces derniers les intériorisent et s'auto-évaluent constamment en fonction d'eux. Dans ce cadre, le patron devient un soutien à l'atteinte des objectifs.

Pour motiver les personnes à atteindre de meilleures performances, nous devons d'abord trouver les domaines où les besoins et les buts de l'entreprise coïncident avec les besoins, les buts et les capacités des êtres humains. C'est à ce moment-là que nous pourrions établir des accords gagnant/gagnant et que les personnes pourront se superviser elles-mêmes suivant les termes de cet accord. Nous pouvons alors leur servir de soutien et établir des systèmes utiles d'organisation à l'intérieur desquels l'autodirection et le contrôle individuel peuvent aider à la réalisation de l'accord. Les employés pourraient s'autoévaluer périodiquement quant à leurs responsabilités en se jugeant eux-mêmes sur des critères spécifiés dans l'accord gagnant/gagnant. (L1996a, p. 210-211)

L'accord gagnant/gagnant est avant tout un contrat psychologique entre le dirigeant et son collaborateur. Il reflète une compréhension mutuelle claire et un engagement par rapport aux attentes dans cinq domaines: les résultats recherchés; les grandes lignes; les ressources; l'évaluation et, enfin, les conséquences. (L1996a, p. 211)

Le syndicat et la rémunération

Les subordonnés, qu'importe ce qu'ils sont ou font par ailleurs, ne sont pas syndiqués. Dans tout ce matériau, nous avons retrouvé deux passages marginaux où il était question de syndicat. Dans le premier (J2001a), on mentionne l'importance d'informer le syndicat lors des décisions de mises-à-pied. Dans le deuxième (L2002a), les auteurs dédient leur ouvrage à tous les « leaders », quelle que soit leur position dans l'entreprise, y compris délégué syndical.

Les questions d'argent et la valeur instrumentale du travail n'ont, elles aussi, qu'une place tout à fait marginale dans ce discours.

Autres caractéristiques

Plusieurs personnes, dit-on, donnent sens à leur vie par le travail (J2003c). D'où le fait que les employés veulent un but et un travail qui a du sens (L2002b). Ils se désintéresseront de leur travail s'ils se perçoivent comme de simples rouages (L2002b).

Les employés veulent contribuer à la réalisation d'objectifs valables et ils veulent faire partie d'une mission et d'une entreprise qui transcende leurs tâches individuelles. Ils ne veulent pas faire un travail qui a peu de sens, même s'il met en œuvre et développe leurs capacités intellectuelles. Ils veulent un but et des principes qui les élèvent, les responsabilisent et les encouragent à donner le meilleur d'eux-mêmes. (...) Cette conception plus large de la nature humaine sous-tend le besoin de rendre le travail intéressant et épanouissant. (L1996a, p. 196)

Dans le même ordre d'idées, on affirmera que les employés vont au travail parce que le climat est bon. En d'autres termes, on considère qu'un travailleur qui se sent bien travaille plus et mieux.

Le problème du leadership ne serait pas tant que les présidents n'ont pas les qualités requises pour diriger, mais plutôt que les gens ne sont plus prêts à se faire mener par leurs leaders. Selon Alastair Robertson, le problème de plusieurs

présidents est de nature affective. « Les gens ne vont pas au travail parce que la stratégie de l'entreprise est bonne », ironise-t-il. Selon lui, ils y vont parce que le climat est riche et gratifiant. Sinon, ils iront voir ailleurs. (J1999d)

Lorsque les gens se sentent bien, ils travaillent au maximum de leurs capacités. L'efficacité mentale y gagne en agilité et les individus sont plus aptes à comprendre l'information et à utiliser des règles de décision lorsqu'ils ont à exercer des jugements complexes, et aussi plus souples dans leur raisonnement. La bonne humeur, l'enthousiasme, confirment de nombreux travaux, nous font voir les autres ou les événements- sous un jour plus positif. Ce qui, en retour, nous aide à nous sentir plus optimistes quant à notre capacité à atteindre un objectif, renforce la créativité et les compétences de prise de décision et prédispose les individus à se montrer coopératifs. (L2002a, p. 32)

Dans un tel contexte, les employés doivent eux aussi gérer l'intelligence émotionnelle, c'est-à-dire agir de manière à accroître l'intelligence émotionnelle collective, qui augmente lorsque le groupe est en « harmonie ».

Les groupes ne peuvent s'engager sur la voie du changement que s'ils ont d'abord parfaitement saisi la réalité de leurs modes de fonctionnement, en particulier lorsque les individus qui composent le groupe reconnaissent qu'ils travaillent dans des situations dissonantes ou inconfortables. Il est essentiel qu'ils appréhendent cette réalité à un niveau émotionnel, voire viscéral. Mais prendre conscience de ce malaise ne suffit pas, en soi, à rendre possible le changement. Les membres du groupe doivent identifier la source du malaise (...). La racine du problème réside souvent dans des règles tacites établies de longue date et profondément enracinées, autrement dit les habitudes qui gouvernent le groupe. Nous appelons ces règles normes quand nous parlons d'équipes et culture quand nous faisons référence à l'organisation dans son ensemble. [nouveau paragraphe] Une fois établie la compréhension de la réalité émotionnelle et des normes des équipes et de la culture d'une entreprise, elle peut être utilisée comme point de départ à partir duquel développer la vision idéale pour le groupe qui, pour être réellement captivante, doit aussi être en harmonie avec la vision personnelle de chacun. Il devient alors possible d'identifier et d'explorer les écarts entre la réalité et la vision idéale puis de prévoir d'aligner ce qui se passe aujourd'hui sur la vision de demain. Plus la réalité est alignée sur l'idéal, plus le changement a de chances d'être durable. Cette «harmonisation» de l'idéal avec la réalité crée le contexte à partir duquel on pourra s'éloigner de la dissonance pour avancer vers un groupe émotionnellement intelligent, résonant et plus efficace. (L2002a, p. 217)

6.1.2 Les relations entre le « leader » et les subordonnés

Le portrait que nous avons dressé des patrons et des subordonnés, même si nous ne l'avons pas fait sous cet angle, comporte une description de leurs relations. Il nous semble utile, sans revenir sur tous les détails, de prendre quelques instants pour dégager les grandes lignes de ce rapport. On se rappellera que le « leader » agit surtout envers les

employés en formant et en gérant les équipes (sélection, animation, développement du potentiel, encouragement, soutien, délégation, confiance). Le « leader » est également responsable de formuler des valeurs et des visions qu'il doit transmettre aux employés qui doivent se les approprier afin de mener à bien leurs tâches. Enfin, le « leader » est responsable de développer un climat positif qui favorise la réalisation du potentiel de chacun. Le « leadership » comporte donc une composante affective primordiale. De leur côté, les employés sont responsables de leurs tâches et de leur rendement dans les balises qui leur sont assignées. Ils doivent communiquer franchement avec le « leader » toute information susceptible d'améliorer le travail et la performance, ce qui peut être fait si le « leader » favorise leur expression franche.

Ce portrait quasi idyllique des relations entre patrons et employés réussit presque à faire oublier qu'il s'agit de relations hiérarchiques et de relations instrumentales. Nous nous sommes donc intéressée au discours sur l'autorité, sur le pouvoir, sur le contrôle et sur la hiérarchie que comporte néanmoins ce matériau. Pour ce faire, nous avons extrait tous les passages comportant chacune des notions et leurs dérivés¹⁷⁵. Bien qu'il y aura ici une certaine redite, nous présenterons les propos sur chacune de ces notions de manière isolée afin de faire ressortir la spécificité de chacune.

Quoique ces textes fassent apparemment tout pour éviter de le dire, il faut bien que les dirigeants dirigent. Lorsque la question semble incontournable, on la retourne à l'avantage des « leaders ».

Les leaders doivent savoir composer avec ce qui peut sembler être une contradiction : diriger sans être trop directif. Une étude réalisée l'an dernier par Secor Conseil auprès de 50 jeunes leaders a révélé que la plupart d'entre eux avaient une personnalité dominante, mais qu'ils n'étaient pas nécessairement prompts à imposer leurs vues. En fait, ils sont ouverts à la discussion et à d'autres idées que les leurs tout en sachant trancher quand il le faut. (J2005o)

La discussion sur la direction tourne également autour de la persuasion.

La société entretient quelques conceptions erronées de la persuasion. On y a accolé des connotations négatives et on l'a associée à la manipulation. En fait, la signification latine du mot est très positive. «Per» veut dire «à travers» et «suasio»

¹⁷⁵ En excluant de notre analyse les passages non pertinents, tels que présentés en annexe.

veut dire «douceur». Donc, persuader signifie user de douceur afin d'amener les gens à agir. La persuasion efficace est le résultat de la communication, et non de la dominance. Elle fait appel au cœur tout comme à l'intelligence. Par conséquent, la persuasion n'utilise ni la force ni l'intimidation. [nouveau paragraphe] Amener quelqu'un à faire quelque chose sans d'abord le convaincre que c'est ce qu'il convient de faire n'est pas le résultat d'une motivation efficace; c'est de l'intimidation. (...) Lorsque nous réussissons à faire plier les gens alors qu'ils résistent encore dans leur for intérieur, nous ne les persuadons pas; ils ne font que se montrer conciliants. Nous ne les avons pas convaincus et nous n'avons pas su satisfaire leurs besoins fondamentaux. (L2002d, p. 83)

6.1.2.1 La hiérarchie

Bien que l'on affirme à quelques reprises la nécessité de la hiérarchie (L1993a, L2003b, L2004a), on affirme du même coup qu'elle ne doit pas être primordiale dans la manière de gérer (L1993a). La perception d'inégalité entraîne des sentiments négatifs de la part des subordonnés (L2003b), la règle générale est donc de minimiser l'importance de la hiérarchie, voire de la dévaloriser.

La hiérarchie a, dit-on, été passablement réformée dans les dernières années, plus particulièrement, les échelons en sont moins nombreux qu'avant (J1998a, J2000c), ce qui favorise les gestionnaires polyvalents qui ont du « leadership » parce que le pouvoir est de plus en plus informel (J1998a). Par ailleurs, on affirme que la hiérarchie garantissait autrefois la légitimité (J1999c), ce qui ne serait plus le cas aujourd'hui, car elle n'est plus respectée par les gens et elle ne les retient plus dans les organisations (J1999b, J1999f). Dans cette veine, la position hiérarchique ne confère pas le « leadership », qui est une caractéristique personnelle (J1999j, J2000b, L1993a, L1996a, L2002a). La hiérarchie est présente dans les entreprises où règnent méfiance et contrôle, ce qui les rend inefficaces (L1996a). La hiérarchie est également associée aux anciens systèmes de gestion (L2002a) dans lesquels les individus sont interchangeable (L2002a). Par ailleurs, les situations où elle intervient bloquent la communication, parce que les subordonnés disent ce que les supérieurs veulent entendre (L2002b). La réduction de la hiérarchie et la distribution du pouvoir sont des moyens de faire en sorte que les individus se sentent mieux dans leur travail (L2002b).

6.1.2.2 Le contrôle¹⁷⁶

Un seul texte mentionne que le contrôle est un besoin pour les entreprises (L1996a), cette affirmation est toutefois fortement tempérée par le fait que ce besoin est en conflit, au moins apparent, avec le besoin d'autonomie qui fait en sorte que les décisions sont prises au plus près de l'action, ce qui permet l'épanouissement des individus et l'efficacité de l'entreprise (L1996a). Ce conflit, qui n'est qu'apparent car l'autonomie peut se conjuguer avec le contrôle, se résout par l'autocontrôle : si les attentes de l'entreprise sont intériorisées par les individus, ils y régleront eux-mêmes leur conduite (L1996a). Mais il ne s'agit pas du contrôle de certaines personnes sur d'autres, mais bien du fait que « l'entreprise est en contrôle », à savoir que « les parties travaillent ensemble de façon responsable pour obtenir les résultats désirés » (L1996a, p. 237).

Tous les autres textes qui abordent cette question dévalorisent systématiquement le contrôle. Il est associé aux défauts du « technocrate » qui veut tout contrôler, souvent au détriment de l'humain (J1994c). Il s'oppose à la « confiance » et à la « responsabilisation » (sic) (J1996a, L1996), ainsi qu'aux activités de développement du potentiel des employés (J1998a).

6.1.2.3 L'autorité

L'autorité, on l'a vu, fait partie des attributs des repoussoirs qui sont présents dans les modèles de « leadership » que nous avons dégagés plus avant. On doit ici d'entrée de jeu noter que l'autorité est allègrement confondue avec l'autoritarisme, qui est désigné comme l'un des « cinq péchés capitaux » des « leaders » (J2003c), l'un des styles « dissonants » que l'on doit changer (ou, au minimum, utiliser avec circonspection) (L2002a). On attribue l'autorité aux « p'tits boss » (J1993a) qui ont de la difficulté à s'en départir lors des changements organisationnels. On associe également l'autorité à la méthode du « bâton et de la carotte », qui réduit l'être humain à sa dimension économique (L1996a). On l'associe aux « ordres » et au « commandement » (L2002a, J2001a).

¹⁷⁶ Nous traitons ici du contrôle des personnes. Le matériau développe une autre dimension du contrôle, toute aussi dévalorisée, à savoir les tentatives d'instaurer de nouveaux contrôles et de nouvelles règles suite aux scandales financiers. On oppose à ces développements, qu'il faut plutôt travailler à développer la confiance, et bien entendu l'« éthique », et que les contrôles sont des réactions à l'insécurité qui engendrent de la méfiance (J2005k, L2004a). On aurait pu penser que les malversations elles-mêmes avaient généré cette méfiance, mais, apparemment, on se serait trompé.

Le « rôle traditionnel de figure d'autorité » (J1998a) est fortement remis en question et associé à un « vieux schéma » (J1998a). Cette idée est reprise à répétition (J1999b, J1999c, J1999f, L1996a, L2002a).

« Il n'y a pas si longtemps, les professeurs dirigeaient leurs classes ; les généraux (ou les sergents) dirigeant l'armée ; les policiers inspiraient crainte et obéissance ; les recteurs étaient respectés, distants et quelque peu effrayants (...) et ainsi de suite. L'Amérique était en fait gouvernée par des symboles d'autorité » [cette partie de la citation est une citation des propos, sans référence, de Michael Korda] À moins que vous n'ayez passé les années 60 et 70 dans les bras de Morphée, vous avez certainement constaté que tout cela a changé. Michael Korda dit : « C'est le résultat d'un long processus, c'est la conséquence de la crainte que nous inspire le pouvoir et l'autorité. » Deux générations entières se sont opposées à l'idée même du pouvoir. (L2002d, p. 65-66)

Même s'il arrive que l'autorité et le « leadership » soient associés (L2002a¹⁷⁷), l'autorité est systématiquement posée comme une question de position hiérarchique, ce qui l'oppose au « leadership », attribut de caractéristiques personnelles, surtout de compétence (J1999b, J1999f, J1999j). « Un leader n'a pas besoin d'un titre pour inspirer et mobiliser les gens. » (J2005h). L'autorité oppose aussi le « patron », dont elle est le fait, au « leader » qui table plutôt sur la bonne volonté (L2002d).

L'autorité souffrirait de différents maux pour les organisations, notamment qu'elle ne motive plus les gens, qu'elle les empêche de s'identifier au leader, qu'elle est moins efficace que le « leadership » pour les amener à accomplir leurs tâches, etc. (J1999b, L1996a, L1993a).

L'autorité, lorsqu'il est admis qu'elle existe, doit être partagée (L2002b). Le « leader » doit accueillir les suggestions des employés et doit les écouter (L2002b, L2002d).

Il existe une exception notable à ce discours anti-autorité. Un consultant affirme en effet que c'est à tort que l'on confond l'autorité et l'autoritarisme, que l'autorité est une donnée fondamentale de la vie en entreprise, que c'est un rôle essentiel que jouent certaines

¹⁷⁷ « Les membres d'une équipe ou d'un groupe attendent également de leur leader une relation de l'ordre du soutien émotionnel –de l'empathie. Toute position d'autorité sur un groupe comporte cette dimension primitive, pour le meilleur ou pour le pire. » (L2002a, p. 22).

personnes sinon n'importe qui fait n'importe quoi (J1999g). Voilà donc la proverbiale exception.

6.1.2.4 Le pouvoir

Enfin, le pouvoir est une notion avec laquelle le rapport est beaucoup plus nuancé que les trois autres que nous venons d'analyser, notamment parce que, même s'il n'y a toujours pas de définition formelle de la notion, les distinctions qui la concernent sont plus nombreuses. Ce n'est donc pas le pouvoir comme tel qui est à chérir ou à rejeter, mais certaines de ses formes. Certains distinguent par exemple des formes d'exercice du pouvoir (par exemple coercitif, utilitaire et légitime, L1996a) et affirment que ce n'est pas le pouvoir comme tel qui est problématique, mais bien sa forme coercitive et sa forme utilitaire.

L'amour du pouvoir en lui-même est parfois valorisé et d'autres fois, quelque peu dévalorisé. On dira, par exemple, que la volonté d'exercer le pouvoir est une condition du « leadership » (J2003d, J2005h). En revanche, en valorisant les qualités dites « féminines » de « leadership » on vantera le fait que ce n'est pas la soif de pouvoir qui motive les femmes en position d'autorité, mais bien le désir de servir une cause (J1997a).

Le pouvoir est sournois. [nouveau paragraphe] Tout être humain qui se trouve à la tête d'un groupe de personnes peut se transformer en dictateur et abuser de son pouvoir. Ceux qui ne veulent pas du pouvoir, qui le fuient, sont parfois les pires. Souvent, ils se mentent. En fait, ce dont ils ne veulent pas, ce n'est pas du pouvoir, mais des responsabilités et de l'imputabilité qui viennent avec. La peur de perdre est grande chez eux. Mais peut-être pas autant que celle de réussir. (L2004a, p. 58)

Une des formes du pouvoir qui est clairement valorisée est l'influence (J1999j, J2000b, J2001c), dont on dit qu'elle caractérise les « leaders naturels » (J1999j).

Ce qu'il faut éviter, c'est la concentration du pouvoir (J2003c, L1996a, L2002b, L2002c, L2004a). Pour cette raison, il y a des gens à qui il faut éviter de confier du pouvoir, les technocrates par exemple, car ils ont tendance à le monopoliser (J1994c). Il faut plutôt le distribuer, même si cela est difficile, surtout, lorsque l'on se sent menacé, mais cela est néanmoins nécessaire pour que chacun puisse atteindre son plein potentiel (J1993a, L2002c). Cette distribution du pouvoir, la « responsabilisation » sera possible lorsque l'on aura rallié chacun autour des objectifs à atteindre (L1996a). Ce ralliement aura comme effet

supplémentaire, de faire cesser les luttes de pouvoir, qu'il faut absolument éviter (J1997b, J1999f, L2004a).

Dans les organisation où le pouvoir est confisqué par quelques personnes, où l'autorité qui prend les décisions est centralisée et se trouve dans les mains d'une seule personne ou d'une coalition homogène dominante – l'interface personne / organisation est si étroite que la pourriture de la tête gagne rapidement l'ensemble de l'organisme. En revanche, dans les entreprises caractérisées par une large diffusion du pouvoir et dont la culture et les stratégies sont inspirées par plusieurs personnes oeuvrant en étroite collaboration, la relation entre le style de commandement et la pathologie de l'organisation est plus subtile. (L2002b, p. 175)

Le pouvoir intimide les subordonnés (L2002b), ce qui peut bloquer la communication. Il est essentiel de changer le climat des entreprises afin que les subordonnés puissent s'exprimer franchement et ainsi fournir aux « leaders » de l'information vitale (L2002b). L'information est d'ailleurs considérée comme une source majeure de pouvoir et elle doit, elle aussi, être partagée (J1998a, J2005f, L2003b)

Enfin, le pouvoir est la cause des scandales financiers parce qu'il a, avec l'appât du gain, aveuglé les « leaders » (L2004a).

6.2 L'ENTREPRISE, LA CONCURRENCE ET LES ACTIONNAIRES

L'entreprise est, évidemment un référent important du monde du « leader ». Il la sert et elle le contraint. La manière dont on la dépeint teinte nécessairement les attentes que l'on a envers lui et lui donne une de ses raisons d'être. Autour de l'entreprise gravitent deux figures fondamentales, le concurrent et l'actionnaire.

6.2.1 L'entreprise¹⁷⁸

D'abord, les entreprises sont dépeintes comme étant en crise.

Mme Amar, que LES AFFAIRES ont récemment rencontrée, est atterrée par la façon dont les entreprises se comportent envers leurs cadres et leurs employés. [nouveau paragraphe] Selon la consultante, plusieurs entreprises sont en crise. Elles se cherchent et leurs employés aussi. [nouveau paragraphe] Tournées vers elles-

¹⁷⁸ Nous avons exclu, même si nous en avons fait le portrait, les fournisseurs. Quoique importants dans les propos contemporains sur les entreprises « réseaux », ils n'apparaissent que de façon fugace dans ce matériau et n'apportent rien à notre propos.

mêmes, elles sont minées par des conflits personnels, des rivalités entre les territoires et les départements et d'autres disfonctionnements : rupture entre la direction et la base, réunionite aiguë, guerres de pouvoir, gestion par tableaux de bord, absence de communication. (...) Dans le contexte de flou et d'incertitude qui prévaut dans ces entreprises, où il n'y a plus de repères et où les valeurs changent, le management perd son identité. (J1997b)

Cette crise est, entre autres choses, la conséquence d'un environnement difficile, car « La mondialisation, la technologie et le perpétuel changement dans lequel se retrouvent les entreprises ne rendent pas la tâche facile aux dirigeants. » (J1996b). Elle survient aussi parce que les pouvoirs ont tendance à être concentrés dans les mêmes mains.

Il y a trop d'abus. La couronne ne doit plus rester sur la tête d'un seul roi. Elle doit passer de tête en tête. Il est temps de comprendre que nous sommes tour à tour rois et valets. Patron, employé, client et actionnaire, nous avons tous besoin les uns des autres. Il faut apprendre à servir et à se laisser servir. Mais cela demande de l'humilité. Nous devons admettre que nous avons besoin des autres et que, contrairement à ce qu'on aime se faire croire, notre succès ne dépend pas uniquement de nous. Nous devons apprendre à jouer à la « couronne musicale ». Mieux: nous devons la faire fondre et nous en partager les joyaux. (L2004a, p. 33)

La crise s'est produite également à cause de l'effritement de la « confiance ».

Si un individu qui traverse des crises peut développer un cancer, il en va de même pour une organisation. L'incohérence est le cancer dont souffrent bon nombre d'entreprises, quelle que soit leur taille. Elle cache un mal plus sournois encore: l'effritement de la confiance. Les organisations ont des politiques incohérentes parce qu'elles laissent la confiance s'effriter. [nouveau paragraphe] La confiance est ce qu'une organisation a de plus précieux; elle donne des indications claires sur la santé et permet de déterminer sa longévité. Tout doit être mis en œuvre pour la préserver. (...) [nouveau paragraphe] Il faut encourager, susciter la confiance. Trop de leaders, trop d'employés ferment les yeux sur des gestes dévalorisants et discriminatoires qui minent la confiance. On fait semblant de ne pas entendre les paroles abusives, mensongères ou calomnieuses lancées dans les organisations. On a mieux à faire que de s'occuper de ces détails... Il faut avancer, produire, livrer. Surtout ne rien déranger de peur que cela ralentisse l'entreprise dans sa course au succès. (L2004a, p. 81-82)

La crise est survenue, enfin, parce que les entreprises sont trop rationnelles... où l'on revient à l'émotion.

Certaines organisations sont lobotomisées du côté droit de leur cerveau (le cerveau a deux côtés, la partie gauche est celle de la raison, la partie droite, celle des émotions). Les entreprises sont devenues trop rationnelles. Elles ont occulté la

dimension émotionnelle et oublié que les êtres humains qu'elles utilisent ont besoin de contacts relationnels. (J1997b)

En plus de vivre une crise, les entreprises font l'objet de changements incessants et de restructurations.

Sans être la panacée (sic) à tous les défis qui frapperont le monde complexe et toujours en mouvement des entreprises (sic), le style des gestionnaires mobilisateurs offre une bouffée d'air frais dans un univers souvent trop morose marqué par les restructurations et les rationalisations. (J1998d)

Le fait déjà évoqué que les entreprises aient fait l'objet d'une rénovation de la hiérarchie, entraîne que le pouvoir devient plus souple et plus informel. L'entreprise est ainsi le lieu de nouveaux modèles de gestion.

«D'une manière générale, au cours de ces dernières années, les entreprises se sont livrées à des coupes sombres dans leur effectif de personnel cadre. Il en résulte une sorte de nivellement des structures hiérarchiques qui favorise les gestionnaires qui font preuve de grande polyvalence, d'esprit de leadership et d'habiletés particulières pour le travail en équipe», constate Jean-Pierre Fortin, président de la firme Coaching de gestion. (...) «Les entreprises de la nouvelle économie ont imposé de nouveaux modèles de gestion axés sur la dimension participative, fait-elle observer. Les exigences de leurs dirigeants ont également évolué. Cela a pour résultat de forcer leur personnel cadre à repenser leurs rôles au sein de l'entreprise.» (J1998a)

Cela fait en sorte que les entreprises recherchent un nouveau style de gestionnaires.

Son expérience de travail lui permet d'affirmer avec certitude que les entreprises sont désormais à la recherche de gestionnaires capables de saisir leurs travailleurs non seulement sous l'angle de leurs qualités professionnelles, mais aussi d'identifier chez chacun d'eux des forces à développer pour le bénéfice mutuel de l'individu et de l'entreprise. (J1999h)

Dans l'environnement d'affaires turbulent et hautement concurrentiel d'aujourd'hui, les organisations doivent pouvoir se retourner sur une pièce de 10 cents. Les stratégies actuelles (des grandes entreprises) pour développer les aptitudes au leadership sont en grande partie inefficaces, loin de la réalité et trop concentrées sur la haute direction. La seule façon d'y arriver est d'avoir des meneurs à tous les échelons, des gens proactifs qui prennent et appliquent des décisions sans délai. (J2000a)

L'entreprise doit être fondée sur des principes, faire appel à des valeurs (J2002a, L1996a). Le plus souvent cette affirmation sera indéterminée, mais quelques auteurs précisent les valeurs à promouvoir, par exemple :

Lorsqu'un nombre suffisant de personnes se réunissent pour en parler, il y a peu de désaccords sur ce que doivent être les principes fondamentaux d'une entreprise. Je constate une adhésion universelle pour l'équité, la gentillesse, la dignité, la charité, l'intégrité, l'honnêteté, la qualité, le service et la patience. (L1996a, p. 102)

Ces principes et ces valeurs créent un système autorégulé dans lequel le contrôle devient superflu. Cette idée est implicite ou explicite dans plusieurs textes, mais trouve son expression achevée dans les passages suivants.

À quoi ressemble une entreprise dans une culture à faible niveau de confiance, avec un style de management où on pratique le contrôle? Elle est très hiérarchique. [nouveau paragraphe] Quelle est la portée du contrôle? Très faible, parce qu'on ne peut contrôler qu'un certain nombre de personnes. Le dirigeant est obligé de compter sur une délégation très limitée; il prescrit et gère des méthodes (...) Il utilise le système de la carotte et du bâton. De tels systèmes primitifs peuvent lui permettre de survivre face à une faible concurrence mais il est une proie facile pour un concurrent plus redoutable. [nouveau paragraphe] Dans une culture à confiance élevée, comment l'entreprise est-elle structurée? Avec une hiérarchie peu importante et une grande souplesse. Quelle est la portée du contrôle? Extrêmement large. Pourquoi? Parce que les personnes se supervisent elles-mêmes. Elles font leur travail dans la bonne humeur, sans qu'on le leur demande parce que le dirigeant a ouvert avec elles un compte en banque émotionnel. Il a obtenu l'engagement de ses employés et ils sont responsabilisés. Pourquoi? Parce qu'il a élaboré une culture autour d'une vision commune sur la base de certains principes fondamentaux et qu'il essaie constamment d'harmoniser la stratégie, le style, la structure et les systèmes avec la mission déclarée (la constitution) et avec les réalités de l'environnement (les courants). (L1996a, p. 169-170)

Contrôle ne veut pas dire que certaines personnes en contrôlent d'autres, mais que l'entreprise est «en contrôle» -les parties travaillent ensemble de façon responsable pour obtenir les résultats désirés. Cette condition devrait être nommée «obligation» au sens large. L'entreprise a «des obligations» vis-à-vis des gens qui la composent par rapport aux résultats globaux. Les personnes ont des obligations envers l'entreprise et de leurs propres performances. Toutes les parties de l'entreprise sont responsables de l'intégrité. Dans le cadre de ces obligations, les efforts de travail sont en harmonie avec les besoins de l'entreprise, qui se doit de vérifier et de soutenir la performance individuelle et de groupe. Les personnes se sentent responsables de la réalisation de tâches pertinentes et le niveau de confiance est élevé. (L1996a, p. 237)

L'entreprise idéale se caractérise par l'«harmonie» ou la «résonance» qui permettent la productivité et le bien-être (J1999i, J2005n, L1996a, L1993a, L2002a, L2002b).

L'harmonie culturelle d'une organisation est fragile. Je parle ici de la musique harmonieuse qui émane des groupes de gens divers et productifs. Le leader est, sans aucun doute, pour quelque chose dans la création d'une ambiance ou une telle harmonie devient possible, mais celle-ci n'est pas de son ressort fonctionnel, et il ne peut ni la commander, ni la contrôler. Est-il besoin de signaler que par harmonie je n'entends pas homogénéité? [nouveau paragraphe] La création de cette ambiance fait certainement partie d'un bon leadership. Elle commence avec l'attitude du leader et s'affirme grâce à l'action du leader. (L1993a, p. 53-54, italique dans l'original)

L'entreprise est une communauté, un groupe d'appartenance. Pour reprendre la métaphore de l'un des auteurs (L2002b), c'est la partie « invisible » de l'« iceberg » que constitue l'entreprise qui est d'intérêt pour cette littérature (l'influence, les relations interpersonnelles, les sentiments, etc.).

La société d'affaires, le collège, l'hôpital peuvent être une institution de soutien tout comme la tribu. Ils peuvent être la source de l'appartenance, le lieu de la réalisation, un système efficace de soutien à la vie comme au travail. Les meilleures institutions le sont déjà. [nouveau paragraphe] Ce n'est pas à dire que l'entreprise, que l'institution, doit être une collectivité unanime et heureuse. (...) La diversité des opinions est aussi nécessaire que la lumière ou que l'oxygène, c'est une diversité qui doit être favorisée et exploitée pour le plus grand bien du groupe. Le leader aide à définir ce bien collectif; les porteurs d'eau d'une institution communiquent et incarnent la qualité des rapports qui lient l'ensemble de l'institution. [nouveau paragraphe] Qui sont les porteurs d'eau dans une société d'affaires ou dans une institution? Quelles sont les qualités essentielles que les porteurs d'eau apportent à l'organisation?» (73-74) [Suit une anecdote concernant un employé qui s'est surpassé (on donne son nom, mais on ne connaît pas son poste, sa fonction...)]. Ce sont des gens comme Gord qui font penser à des mots tels que vitalité, renouveau, vivifiant. Être porteur d'eau (...) c'est supposer la continuité, la longévité, l'engagement, la fiabilité et la ressource. Les porteurs d'eau transmettent l'âme de l'institution aux nouveaux venus qui arrivent pour nous prêter leur concours et pour nous remplacer à la longue. Les porteurs d'eau comprennent que les ressources, on les alimente autant qu'on les gère. Toute vision, toute stratégie, toute mise en oeuvre, tout fonctionnement quotidien, c'est le fait des porteurs d'eau en puissance, agissant toujours de concert et dans le besoin toujours les uns des autres. (L1993a, p. 76-77)

De la sorte, la relation qui unit un employé à une entreprise est une relation personnelle et symbolique profonde. «La tribu n'embauche pas. Être introduit dans la tribu, c'est l'aboutissement d'une certaine relation et le départ vers une nouvelle intimité. Cette intimité, c'est ce qui assure la combinaison des talents et des compétences que nous apportons à notre travail et à notre organisation en faveur de la clientèle - et qui donne lieu à des résultats formidables et satisfaisants.» (L1993a, p. 79) «Je crois qu'une entreprise doit

avoir une culture homogène et forte, et que ceux qui n'y adhèrent pas doivent partir.» (L2004a, p. 26)

L'entreprise idéale est donc celle qui est capable de « satisfaire les besoins humains » (L2002b, p. 353) et cette caractéristique sera un gage de succès au XXI^e siècle.

Dans les organisations authentizotiques, en effet, les salariés éprouvent un sentiment d'équilibre et d'épanouissement. Leur besoin d'exploration, étroitement associé à la connaissance et à l'apprentissage est satisfait. Cette dimension de l'entreprise permet à chaque salarié de s'affirmer et de prendre conscience de ses compétences, de son efficacité, de sa créativité, de ses capacités entrepreneuriales et de faire preuve d'autonomie, d'initiative et du sens des responsabilités. Bien que le caractère authentizotique de l'organisation ne constitue qu'un élément partiel dans l'équation du bonheur, son importance ne doit pas être sous-estimée. [nouveau paragraphe] À l'orée du 21^e siècle, les dirigeants doivent relever le défi qui consiste à créer des entreprises dotées de ces qualités authentizotiques. Car les organisations de ce type représentent un antidote au stress, garantissent à leurs salariés une existence plus saine, accroissent leur imagination et leur créativité, contribuent à une existence plus épanouissante et favorisent l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Ce sont les organisations dont nous avons besoin pour que vive l'espoir! Rappelons-nous ce proverbe arabe: «Celui qui possède la santé possède l'espoir, et celui qui possède l'espoir possède tout!»¹⁷⁹ (L2002b, p. 353)

Afin d'encourager ce sentiment d'appartenance, les organisations authentizotiques adoptent une structure en forme d'amibe c'est-à-dire une structure dans laquelle les unités se scindent dès qu'elles atteignent une taille jugée critique. (...) elles créent ainsi des micro-entités considérées comme autant d'unités responsables organisées autour de groupes de projet. Les salariés regroupés au sein de ces unités sont en relation directe et collaborent les uns avec les autres. Beaucoup de dirigeants célèbres ont d'ailleurs adopté avec enthousiasme la philosophie du *small is beautiful* sous une forme ou sous une autre. (...) [nouveau paragraphe] Les entreprises authentizotiques sont des structures «plates» comportant un minimum de niveaux hiérarchiques (nonobstant le désir de différenciation propre à la nature humaine), dans lesquelles l'autorité et le pouvoir de décision sont largement répartis. Cela ne réduit pas autant le rôle du leader, mais reformule simplement sa conception traditionnelle. Le dirigeant d'une entreprise authentizotique ne rend pas ses décisions du haut de sa tour d'ivoire. Il se rend accessible à ses subordonnés et accueille leurs suggestions. On pourrait presque aller jusqu'à dire qu'il est adepte du management sur le terrain. [nouveau paragraphe] Dans ce type d'organisation, on demande aux salariés non seulement d'assumer mais également d'avoir le sens des responsabilités. (...) [nouveau paragraphe] Les organisations authentizotiques facilitent l'innovation parce qu'elles tiennent compte des individus. (L2002b, p. 354-355)

¹⁷⁹ Le recours à des proverbes, des dictons, des petites histoires est fréquent dans cet ouvrage.

Enfin, l'entreprise doit constamment s'améliorer, devenir de plus en plus concurrentielle. Il faut viser la première place, l'excellence. Cette idée est omniprésente, mais exprimée dans toute sa plénitude dans le passage suivant.

Le bien nuit à l'excellence. C'est la raison pour laquelle l'excellence est une denrée si rare. Si nous n'avons pas d'écoles excellentes, c'est notamment parce que nos écoles sont bonnes. Nous n'avons pas de gouvernement excellent, avant tout parce que nous avons un bon gouvernement. Peu d'entre nous vivent une existence sublime, et cela tient principalement à la facilité avec laquelle on s'installe dans une vie agréable. L'immense majorité des entreprises ne devient jamais ultraperformante précisément parce qu'elle atteint un niveau relativement bon, ce qui constitue son principal handicap. (L2003a, p. 1)

6.2.2 La concurrence

L'espace économique est caractérisé par la mondialisation et la concurrence, l'abolition des frontières, la turbulence, etc. Les descriptions du monde sont souvent précédées d'expressions telles « Dans l'environnement d'affaires turbulent et hautement concurrentiel d'aujourd'hui » (J2000a) ou encore « ... entrer dans le prochain millénaire où la mondialisation, le commerce électronique et les télécommunications ne cesseront de faire tomber les frontières à l'échelle de la planète. » (J1999c) Cette idée est un leitmotiv présenté comme une donnée de la situation qui n'a besoin d'aucune démonstration. Il va de soi que la concurrence est plus forte et que, par conséquent, les entreprises sont plus vulnérables. Les concurrents ont plus de matières premières, paient des salaires moins élevés, ne font pas de quartier.

L'agent extérieur central de ce discours c'est par conséquent le concurrent, ou, comme il est souvent dit de manière plus abstraite, la concurrence. Les concurrents, dit-on, font pression pour une production à plus bas prix, dans des délais plus courts, etc. Ils provoquent également d'autres problèmes pour les dirigeants, comme la rareté des « leaders » et le manque de temps pour développer le « leadership ». Dans cette perspective, le « leader » doit maîtriser et mettre en œuvre une gamme de moyen pour faire face à la concurrence.

Savoir miser sur le « capital intellectuel »

La mondialisation, la technologie et le perpétuel changement dans lequel se retrouvent les entreprises ne rendent pas la tâche facile aux dirigeants. « Leur

principal défi est de créer une organisation concurrentielle, aux objectifs clairs et en qui les gens ont confiance », a relevé celui qui était professeur au Massachusetts Institute of Technology, en plus de faire partie du corps professoral des universités Harvard et Boston (...) « C'est le capital intellectuel qui permettra aux entreprises de se démarquer de la concurrence. » M. Bennis recommande aux leaders de travailler avec les employés, de faciliter leur apprentissage et leur formation. (J1996b)

Miser sur la gestion des ressources humaines et sur l'innovation

Les entreprises ne capitalisent pas assez sur l'importance stratégique des ressources humaines. Pourtant, en mettant l'accent sur le leadership, la formation et les communications, elles profiteraient d'importants avantages sur leurs concurrents. (...) M. Hébert a toutefois constaté que plusieurs sociétés n'en font pas leur priorité. « Quand les dirigeants parlent d'avantages concurrentiels, ils se réfèrent trop souvent au seul capital financier », a-t-il souligné. Selon lui, la gestion des ressources humaines doit s'insérer dans la mission d'entreprise (axée sur la rentabilité), au même titre que le service des finances, des ventes et de la production. (J1996c)

« On concurrence des sociétés brésiliennes dont les teneurs en minerai sont deux fois plus grandes et les salaires, trois fois moins élevés qu'ici, a lancé Guy Dufresne, président et chef de la direction de la Compagnie minière Québec Cartier. Pour tirer notre épingle du jeu, il faut mettre l'accent sur nos ressources humaines. C'est un investissement de plusieurs années, mais on y retrouve un bénéfice par l'innovation et la productivité qui en découlent. » Pour faire sa place à l'échelle internationale, Québec Cartier mise surtout sur son personnel. Selon M. Dufresne, la société investit trois fois plus dans le secteur de la formation que la moyenne des entreprises (sic) nord-américaines. (J1996c)

À certains problèmes, on peut apporter des solutions connues dont le temps a démontré l'efficacité. Mais face à des problèmes autrement graves de société et de concurrence, il faut se tourner vers de nouvelles sources de renouveau, de vitalité et d'innovation si nous voulons trouver des solutions vraiment durables [nouveau paragraphe] Pour ma part, je crois que le secret de ces sources se trouve dans la manière dont le leader habituel, quel que soit son milieu, permet aux gens doués de talents insolites et créateurs de s'épanouir et accepte, pour la circonstance, de suivre. (L1993a, p. 104)

Former et animer des équipes diversifiées

Le marché actuel est si exigeant que nul ne peut prétendre faire tout le travail seul. Les dirigeants s'entourent alors de collaborateurs compétents dont les habiletés et talents sont complémentaires aux leurs. Ce sont les qualités du leader combinées avec celles de ceux qui le suivent qui font la force de l'équipe et lui donnent son dynamisme. (J1999c)

Miser sur la technologie

La technologie est vue comme une « alliée » dans la course à la performance (J1999a), mais doit faire l'objet d'efforts constants car on doit suivre le rythme de son développement, tant par des investissements que des apprentissages. Le contenu de cette idée est somme toute assez pauvre, mais l'idée revient constamment.

Le défi de la performance, c'est en fait la raison d'agir de tous ceux qui désirent se hisser au premier rang de leur discipline. Pour les chefs d'entreprise, il s'agit de transmettre une passion, un désir, de coordonner les efforts de toute une équipe qui partage un objectif commun: être en tête. Et pour prendre les devants sur les concurrents, les leaders doivent composer avec l'allié de taille qu'est la technologie. Sans elle, ils risquent de ne jamais voir le drapeau en damier.

Les percées technologiques permettent en effet aux entreprises d'augmenter la quantité et la qualité de leur production de biens ou de services, de pousser un peu plus loin les limites. Mais la technologie ne peut à elle seule se porter garante de tout le succès. Il faut constamment raffiner les moyens techniques mis à sa disposition, réviser ses méthodes, revoir ses processus. En un mot, s'adapter pour être en mesure d'affronter la concurrence, de la devancer.

Car les concurrents sont motivés par le même objectif: être en tête. Leurs alliés: la technologie et l'équipe dont ils s'entourent. Encore la technologie. Mais, disait-on, la technologie a ses limites. Ceux qui ont été leaders de leur discipline et qui ont été détrônés en savent quelque chose.

On n'a qu'à penser à Jacques Villeneuve. Il possède, à n'en pas douter, les qualités d'un leader. Il l'a prouvé par le passé. L'objectif qui le pousse à continuer: être en tête. Mais la concurrence ne fait pas de quartier. Et elle n'a plus de frontières. (J1999a)

Si la concurrence a, dans la plupart des cas, un caractère inquiétant et contraignant, il n'en reste pas moins qu'elle est stimulante.

Créée en 1959, Xerox (Tor., XXC.B, 32 \$) a connu une très forte croissance jusqu'à la fin des années 1970. Sans aucun concurrent, l'entreprise s'était toutefois endormie au volant si bien qu'en 1980, elle avait perdu 50 % de son marché aux mains des Japonais. (J1993a)

Le fait d'avoir devant soi des concurrents puissants génère dans l'entreprise un formidable courant d'énergie. Car les rivaux servent de base de comparaison et offrent des possibilités de benchmarking. (L2002b, p. 311)

Pour leur part, les clients, au centre des discours modernistes, sont ici, un peu plus effacés, mais rituellement invoqués. L'entreprise doit s'en préoccuper, les placer au centre de

sa « culture » (J1997b, L2002b, L2002c) et étudier ses « processus d'affaires » de leur point de vue (J1999d). Des changements rapides les caractérisent (J1999b), il faut innover pour conserver leur clientèle. Le « leader » doit, de plus, avoir les employés à cœur, puisque ce sont eux qui traitent avec les clients (L1993a, L2002a), avec qui on doit établir des relations chaleureuses et durables, voire intimes (L2004a). La satisfaction du client est primordiale dans les entreprises qui réussissent (L2002b).

6.2.3 Les actionnaires

L'économie fluctuante est aussi objet de préoccupation. Parmi les données économiques majeures, se trouve le rapport des entreprises avec les marchés financiers.

Richard Fortin estime que la pression des résultats trimestriels « engendre un cercle vicieux. Ça peut contribuer à faire retarder des investissements, ralentir la croissance de l'entreprise et l'affaiblir. » Estimant que l'importance des résultats trimestriels « est ancrée dans les mœurs », Réal Raymond croit que « ça va prendre du temps à changer ». Il déplore aussi que la pression créée par Thomson First Call est accentuée par le fait que « les estimations de bénéfices publiées par les analystes financiers ne sont même pas celles de la direction des entreprises. » (J2002a)

L'actionnaire intervient dans ce discours surtout lorsqu'il est question des scandales financiers et des « pressions » qu'il fait subir sur la performance des entreprises. L'actionnaire encourage, dit-on, la « vision à court terme » et le « leadership charismatique ». L'un des ouvrages, qui constitue l'exception, en fait un personnage central, par qui les malheurs actuels des entreprises et des « leaders » sont arrivés.

Vu de l'extérieur, on pourrait croire que je suis le roi. Après tout, je suis patron et des milliers de personnes dépendent de moi. Mais je ne suis pas le roi. Je suis un fou, le fou du roi. Et mon roi, c'est l'actionnaire. [nouveau paragraphe] Pour lui, je réalise les cabrioles les plus folles. Je fais tout ce qu'il me demande: je coupe des postes, je centralise, j'impose à mes équipes des objectifs irréalistes, j'achète des concurrents qui n'ont rien à voir avec mon organisation, je grossis pour grossir, et je promets un rendement complètement déphasé par rapport au rythme, aux valeurs et aux ressources de ma société. [nouveau paragraphe] Je fais ce que la majorité des autres fous à la tête de la plupart des entreprises cotées en Bourse font. Pour plaire au roi, le fou est prêt à tout. Mentir, voler, tricher. Et cela pour une raison fort simple: le roi-actionnaire est un tyran. Il réclame toujours plus. (L2004a, p. 19)

De son côté, Andrew MacDougall fait valoir que la vision qu'on se fait du leadership varie avec les périodes. « Jusqu'à tout récemment, on cherchait des leaders charismatiques, qui pouvaient mener leurs équipes vers la réalisation d'objectifs

financiers très ambitieux. Maintenant, on cherche davantage des personnes qui ont des réalisations derrière eux, des opérateurs. Le côté stratégique est un peu négligé. On diminue les risques. » (J2002a)

Selon M. Bennis, l'époque où la société n'existait que pour enrichir les actionnaires est terminée. « L'entreprise humaine des années 1990 », doit également profiter à la communauté, aux employés, aux clients et aux fournisseurs. (J1996b)

Même s'ils reconnaissent que les marchés financiers ont été affectés par les scandales et qu'il faut rassurer les investisseurs, nos interlocuteurs ne sont pas convaincus que la réglementation accrue en matière de gouvernance va tout régler. Réal Raymond craint une surréglementation. « À la base, c'est toujours une question éthique, c'est le bon sens », dit-il. (J2002a)

« Cette obsession de la valeur de l'action est scandaleuse et elle est en train de détruire le vrai leadership », lâche-t-il [ce sont les propos de Henry Mintzberg qui sont rapportés]. Mais les choses ne vont-elles pas changer, maintenant qu'on a démasqué Enron ? « Elles empirent. Tant que les entreprises ne rendront des comptes qu'aux actionnaires, on n'ira nulle part. Ce qu'il faut, c'est mettre un représentant des employés aux conseils d'administration des entreprises. » (J2003a)

Cette description de la figure de l'actionnaire s'inscrit dans un récit sur l'évolution temporelle du pouvoir. À la naissance du capitalisme, dit-on, tout le pouvoir est détenu par les patrons, au détriment des employés. Puis, les employés se syndiquent et les dirigeants syndicaux ont la « couronne sur la tête », ce qui fait que, si le syndicalisme comige, à l'origine, des décennies d'abus, l'employé devient à son tour le tyran. Par la suite c'est le client qui s'imposera et, de nos jours, c'est l'actionnaire qui tient le rôle du roi tout-puissant.

Il n'y a pas de roi sans royaume. Et si on le couronne, c'est bien parce qu'on y gagne quelque chose. L'employé accepte d'être valet en échange d'un salaire. Le patron accepte d'être valet en échange d'une grosse rémunération et, surtout, de primes et d'autres avantages pécuniaires. [nouveau paragraphe] Nous sommes tous le fou de quelqu'un, nous avons tous un roi à satisfaire. Et pour demeurer dans ses bonnes grâces, pour conserver ses faveurs, nous sommes prêts à tout. Si le monarque sait s'y prendre, s'il tire les bonnes ficelles, nous succomberons. Contre un peu (beaucoup) d'argent, de gloire ou de reconnaissance, nous sommes prêts à accorder au roi le droit de vie ou de mort sur nous. (L2004a, p. 23)

6.3 LE MONDE DU « LEADER », UN MONDE EN CHANGEMENT

Le matériau que nous avons analysé est traversé par l'idée du changement et du mouvement¹⁸⁰, le passage suivant, parmi plusieurs autres, rend compte de manière éloquente de cette caractéristique du corpus.

Nous ne sommes pas libres de choisir d'éviter le changement. La seule chose à décider, en effet, c'est comment vivre avec le changement si vous-même vous l'avez amorcé, ou si vous vous trouvez brutalement confronté avec. À mon avis, deux attitudes doivent être cultivées pour nous permettre d'envisager le changement de manière constructive. [nouveau paragraphe] D'abord, il importe de comprendre que ni le changement, ni la personne qui nous amène vers le changement, ne nous est hostile. (...) Si nous pouvions persuader nos enfants du primaire de changer, notre vie en tant que parents en serait d'autant plus facilitée; si les universités pouvaient accepter le changement tout simplement comme un hasard porteur de bien ou de mal, l'enseignement serait moins autoritaire et beaucoup plus efficace. Si les gens en affaires ou dans l'industrie pouvaient l'accepter, nous en serions d'autant plus concurrentiels. Méfions-nous de ceux qui voudraient voir dans le changement une cause de l'échec. [nouveau paragraphe] Deuxièmement, l'allure rapide du changement aujourd'hui exige de nous tous que nous devenions avides d'apprendre. Sinon, nous nous trouverons aussi laissés pour compte que ceux qui, par le passé, avaient prédit l'échec de l'automobile. (...) Ceux qui apprennent avec avidité, avec empressement, éprouvent jusqu'à de la joie dans le processus du changement. (L1993a, p. 93)

Cette importance accordée au changement nous a amenée à en faire une analyse plus approfondie pour en comprendre la structure et la fonction dans le discours sur l'exercice de l'autorité. Nous présentons les résultats de cette analyse en deux temps. D'abord, nous ferons le portrait du présent, du passé et de l'avenir, puisque que l'idée de changement présuppose une conception de ce qui existait avant, de ce qui existe maintenant et de ce qui existera par la suite (du moins est-ce le cas pour les conceptions volontaristes). Ensuite, nous analyserons la notion de changement elle-même, comme celle de statu quo, en espérant en décrire le contenu et les mécanismes.

¹⁸⁰ La moitié des ouvrages que nous avons consultés y consacrent d'ailleurs des chapitres complets.

6.3.1 Portrait des temps

6.3.1.1 Le passé

En règle générale, le passé est dévalorisé, tandis que le présent et le futur, s'ils sont incertains, donc quelquefois inquiétants, sont toutefois valorisés et stimulants.

Il y a au moins deux « hiers ». D'abord, celui qui s'étend à peu près des années 1950 aux années 1970. C'est le passé de la hiérarchie, de la bureaucratie, de la réglementation, du style militaire, du « bâton et de la carotte », etc.

En dépit de leur impact négatif, les meneurs coercitifs s'épanouissent allègrement aux quatre coins du monde, héritiers des hiérarchies pyramidales qui caractérisaient les entreprises du 20^e siècle. Ces organisations avaient adopté un modèle militaire de leadership (haut-bas, « je t'ordonne de ») incontestablement mieux adaptés aux champs de bataille. Et dans les organisations militaires les plus modernes, le style autoritaire est désormais contrebalancé par d'autres styles visant à favoriser l'engagement, l'esprit de corps et le travail d'équipe. (L2002a, p. 104)

Mentionnons au passage que cette aversion pour la bureaucratie et la réglementation est omniprésente, sans faire l'objet de développements très longs. La bureaucratie et la réglementation sont systématiquement « rigides », inefficaces, nuisent à l'innovation et à la créativité, de même qu'à l'initiative et au déploiement des talents, etc.

Ensuite, il y a le « hier », plus récent, d'avant la découverte des malversations financières : l'insistance induite sur les « leaders charismatiques », la pensée gestionnaire à court terme, le jeu avec les valeurs (les abus de confiance, le manque d'intégrité et de transparence). Vu notre objet, c'est sur le premier « hier » que nous insisterons.

Les affirmations sur la « réalité » d'aujourd'hui sont souvent des sous-entendus sur « hier ». Puisque « aujourd'hui » les choses ne sont plus les mêmes, c'est bien qu'hier elles étaient différentes. Différentes et heureusement révolues. Le portrait qui est fait du passé est presque entièrement négatif, ou, pour le moins, suggère qu'il faut s'en détacher car les pratiques censées y prévaloir ne seraient plus efficaces.

Pour avoir la paix, les patrons signent des conventions collectives très généreuses. Trop généreuses. Les conditions de travail, autrefois inhumaines, se sont améliorées, c'est vrai; mais un excès en remplace un autre. La dictature de l'employé

est bientôt telle que les entreprises se voient forcées de faire des concessions qui comprennent leur avenir. [nouveau paragraphe] La rentabilité des entreprises chute. Visiblement, le roi ne sait pas comment s'y prendre pour faire régner la paix dans son royaume. La dictature de l'employé engendre la pagaille. (L2004a, p. 22)

Les gestionnaires sont-ils une espèce en voie de disparition? Certes non, mais leur rôle traditionnel de figure d'autorité pâlit dangereusement par les temps qui courent. (J1998a)

Apprendre à lire correctement la culture de l'entreprise au sein de laquelle ils travaillent n'est pas une mince affaire pour les gestionnaires. «Ce n'était déjà pas facile au sein d'une organisation avec un mode de gestion traditionnel. Les repères sont encore plus complexes à identifier dans les entreprises de la nouvelle économie où les structures hiérarchiques sont fortement déstructurées, voire partiellement abandonnées. L'essence du pouvoir y devient de plus en plus informelle», ajoute Mme Joyal. (J1998a)

À son avis, on ne peut plus diriger avec la vieille attitude militaire des années 1950. «Aujourd'hui, les employés possèdent la connaissance et l'expertise et n'acceptent plus d'être contrôlés. » Le rôle des dirigeants est de permettre la diffusion des idées et de la créativité. (J1996b)

Cela est d'autant plus vrai que, comme le souligne M. Fortin, les dirigeants d'entreprise sont aujourd'hui particulièrement attentifs à la capacité de leurs gestionnaires de développer le potentiel de leurs subalternes au lieu de se borner à exercer le rôle traditionnel de contrôle sur eux. [nouveau paragraphe] «Malgré tout, c'est très tentant de répéter les vieux schémas d'autorité, même si, dans son discours, on se dit prêt à jouer un rôle de coach ou de leader d'une équipe. La tentation est d'autant plus forte que les subalternes ne connaissent souvent eux aussi que le modèle du cadre en position d'autorité.» (J1998a)

Comme ce passé est négatif, c'est une obligation de s'en « libérer » : «Pour réussir à briser de vieilles habitudes et à en créer de nouvelles, il faut apprendre à manier les forces qui nous paralysent et à exploiter celles nécessaires à l'obtention d'une victoire personnelle quotidienne.» (L1996a, p. 77)

Trop longtemps, les managers ont relégué les émotions au rang de «bruit parasite», encombrant inutilement le fonctionnement rationnel des entreprises. Ce temps est révolu. Car le défi auquel sont aujourd'hui confrontées les entreprises du monde entier est très précisément de prendre conscience de leur «capital émotionnel» et de ce que peut leur apporter le leadership de résonance, et de favoriser son déploiement en cultivant la compétence émotionnelle de leurs dirigeants, clé de la résonance collective et de l'épanouissement individuel. (L2002a, p. 11-12)

Dans quelques cas, la description du passé est plus neutre, par exemple :

Les exemples qu'il donne [il s'agit de Jim Collins qui parle des meilleurs « leaders »] sont souvent tirés du passé. Dans un texte publié en juillet dernier par le magazine

Fortune, il présentait The 10 greatest CEO's of all time. S'y trouvent inclus David Packard, cofondateur de Hewlett-Packard, Katherine Graham, présidente du Washington Post au temps du Watergate, et ainsi de suite jusqu'à Charles Coffin, président de General Electric... il y a un siècle. « Pour qu'ils atteignent ce statut, il faut que leurs entreprises continuent de prospérer longtemps après leur départ, explique Jim Collins. De là l'inévitable exploration du passé. » (J2003b)

6.3.1.2 Le présent

La description du présent donne un sentiment d'urgence et d'infinité de la tâche à accomplir. Quatre idées fortes se dégagent de ce portrait : la réalité est « complexe », elle est remplie d'« incertitude », elle demande « adaptation », « amélioration » ou « apprentissage » constants et tout cela représente un grand « défi ». Les énoncés concernant le présent sont, le plus souvent, positif. Le passé, sombre période s'il en fut une, est, en effet, révolu. Les entreprises, le travail, l'environnement, se sont beaucoup améliorés.

Cette satisfaction se conjugue avec une insistance sur le fait que des améliorations sont toujours nécessaires ou sont toujours en cours. Le présent est donc également dépeint comme un moment de transition, soit comme le moment d'une prise de conscience des conditions nécessaires pour s'adapter au « nouveau contexte », à défaut de quoi l'avenir s'annonce sombre, soit comme un moment où l'amélioration est déjà entreprise, ce qui nous entraînera nécessairement vers des lendemains meilleurs. Il y a peu d'énoncés qui sont dévalorisants envers les pratiques ou les idées courantes, sauf lorsqu'elles sont associées aux vieilles idées et aux vieilles pratiques. Autrement dit, le présent est dévalorisé lorsqu'il est associé au passé, c'est-à-dire dans la mesure où les choses n'ont pas encore changé. Dans les cas où la rénovation, si l'on nous permet l'expression, est en cours, le présent est positif.

Quelques aspects négatifs se rapportent néanmoins au présent, par exemple que les employés ne sont pas des modèles de fidélité¹⁸¹ ou que l'on ne valorise plus la modestie¹⁸²

¹⁸¹ « Cette tâche n'ira pas de soi, car l'économie du savoir rend beaucoup plus ténu et fragile le sentiment d'appartenance des employés à leur entreprise. Que voulez-vous ? Les travailleurs du savoir ne sont pas des modèles de fidélité ! Ils vendent leurs services au plus offrant, un peu à la manière des meilleurs joueurs de hockey ou de baseball. Peut-on le leur reprocher quand on sait que le jeu des promotions est de plus en plus lent à faire gravir les échelons aux nouvelles recrues ? » (J1998d)

¹⁸² « C'est celui qui a les deux pieds sur terre. Il est expérimenté, direct et très réaliste. Un bon signe pour l'identifier : il écoute autant qu'il parle. L'artisan, c'est un peu le gros bon sens des entreprises. C'est le gestionnaire qui a de la conviction, mais qui, en même temps, est modeste. C'est d'ailleurs ce qui lui nuit. De nos jours, on ne valorise plus la

deux éléments dont nous avons traité précédemment. Mais, règle générale, le discours sur le présent est positif.

Les leaders de résonance sont davantage guidés par les valeurs, plus flexibles et plus décontractés, et plus ouverts et plus francs que les leaders du passé. Ils sont davantage connectés aux autres et à des réseaux. Mais surtout, ils respirent la résonance: ils éprouvent une passion authentique pour leur mission, et cette passion est contagieuse. Leur enthousiasme et leur exaltation se propagent spontanément, vivifiant ceux qu'ils conduisent. La résonance est la clé de ce leadership «archaïque» à l'image du cerveau qui gouverne nos émotions. (L2002a, p. 302-303)

Aujourd'hui, le leadership revêt une connotation beaucoup plus subtile et se mesure par le niveau de connaissance et la capacité du leader à utiliser cette connaissance pour mener une équipe. La connaissance et les habiletés ont remplacé le titre. (J1999c)

Le passage suivant illustre assez bien le ton qui se dégage des propos sur le présent. Mais, replacé dans l'ensemble du texte, sa temporalité est quelque peu ambiguë, car il s'agit d'un passage qui a l'air de parler de la réalité présente, mais qui incarne, en fait, une prescription, donc un souhait pour le futur. Plusieurs passages du corpus possèdent cette caractéristique et c'est là, nous semble-t-il, une de leur force de persuasion: en présentant des prescriptions comme des descriptions de ce qui fonctionne dans le présent, on renforce la perception de leur efficacité et de leur caractère réaliste pour des transformations en cours ou à venir.

Maintenant, nous travaillons dans un environnement juste, plaisant, efficace et performant et nous employons la personne dans sa totalité. Nous devons considérer que les autres ne sont pas seulement des ressources ou des biens, des êtres économiques, sociaux et psychologiques, ils sont aussi des êtres spirituels; ils veulent du «sens», le sentiment de faire quelque chose qui compte. Ils ne veulent pas travailler pour une cause futile, même si elle utilise au maximum leurs capacités. Ils veulent des buts qui les élèvent, les anoblissent et les fassent aller de l'avant. [nouveau paragraphe] Avec ce paradigme, nous dirigeons les autres à travers un ensemble de principes qui ont fait leurs preuves. Ces principes sont les lois naturelles et les valeurs sociales qui caractérisent toute grande société, toute civilisation responsable à travers les siècles. Ils ressortent à travers les valeurs, les idées, les idéaux, les normes et les enseignements qui élèvent, anoblissent, épanouissent, responsabilisent et inspirent. [nouveau paragraphe] Les managers axés sur les principes s'assurent que leurs employés ont plus d'énergie créatrice, d'ingéniosité et d'initiatives que ne le leur permet ou ne le leur demande actuellement

modestie. On veut de l'éclat, de la brillance. On cherche les dirigeants qui ont du charisme, qui donnent l'impression qu'ils peuvent soulever des montagnes et amener des résultats à très court terme. » (J1994c)

leur travail. Les personnes supplient: «croyez en moi». Le fondement d'IBM est la foi dans la dignité et le potentiel de l'individu. Quand vous aurez atteint le paradigme axé sur les principes, vous apporterez la preuve de votre nouvelle perception des autres. Et vos employés répondront à vos attentes. (L1996a, p. 195)

Voici un autre passage dans lequel la temporalité est ambiguë. Cette fois-ci, c'est le passé et le présent qui se confondent. Dans ce cas, ce qui existe maintenant est présenté comme un vestige du passé à changer.

Le schéma réactif actuel consiste à compartimenter notre vie et à la vivre en endossant, selon nos obligations, les rôles successifs de conjoint, parent, enfant, dirigeant, responsable d'une association, etc. Parce que chacun de ces compartiments contient son propre système de valeurs, les personnes réactives se retrouvent souvent dans une situation où elles essaient de répondre à des attentes conflictuelles et de vivre selon des valeurs qui changent à chaque rôle ou en fonction de l'environnement dans lequel elles évoluent à un moment donné. [nouveau paragraphe] Lorsque les individus harmonisent leurs valeurs personnelles avec des principes justes, ils sont libérés de ces anciennes perceptions ou paradigmes. (L1996a, p. 19)

Mais le présent n'est pas uniquement un jardin de roses. Les scandales financiers et le pouvoir des investisseurs sont une des bêtes noires de cette littérature, nous l'avons vu auparavant. Il ne saurait, cependant, être question d'instituer de nouveaux contrôles et de nouvelles règles. C'est la transparence et la confiance qui doivent être restaurées. Un des ouvrages accorde beaucoup d'attention à cette question, présente également dans le journal. Il affirme que, dans les entreprises, le pouvoir a successivement été monopolisé par différents groupes, qui ont tous fini par en abuser. Au début, les patrons sont omnipotents, puis, les employés s'emparent du pouvoir. Parce qu'ils ont abusé de ce pouvoir et obtenu des conditions de travail exagérées, c'est le client qui a pris la relève et, à sa suite, l'actionnaire. C'est ce pouvoir qui caractérise la situation présente et mène les dirigeants à des actions sinon illégales, du moins illégitimes, en vue de faire monter les valeurs en bourse.

Je ne peux plus supporter la phrase: «Nous avons de la chance d'avoir des actionnaires, il faut les traiter avec égard.» De la chance? Que Monsieur et Madame Tout-le-monde achètent un bout de notre entreprise et qu'en échange ils réclament un bout de notre âme, vous appelez ça de la chance? Pour les contenter, pour assouvir leur avidité, nous devons présenter des rendements astronomiques, presser nos employés et nos fournisseurs comme des citrons, marcher sur nos principes, rationaliser, fusionner, mentir, maquiller, truquer. [nouveau paragraphe] Et qu'obtenons-nous en échange? Des menaces et du chantage. De l'argent aussi, bien

sûr, mais ces dollars, on les paie très cher. Les actionnaires menacent à tout bout de champ de nous larguer en vendant les actions de notre entreprise si nos cabrioles cessent de les amuser. Le roi-actionnaire a droit de vie et de mort sur nous. [nouveau paragraphe] Je bondis devant ces actionnaires, des êtres menés par l'ignorance ou la cupidité et qui, souvent, ne s'en rendent pas compte. Les actionnaires n'ont aucune idée des conséquences de leurs exigences. Ils ne se rendent pas compte que, pour livrer les rendements annuels qu'ils réclament, les organisations licencient sans réfléchir et abusent ensuite des employés qui restent. Quels inconscients ces actionnaires! Comment croient-ils qu'une société peut livrer année après année des rendements de 20%? Pour y parvenir, il n'y a pas 36 solutions: soit on pressure les ressources au maximum, soit on maquille les comptes! (L2004a, p. 28-29)

6.3.1.3 L'avenir

Pour sa part, le futur est indéterminé. Plusieurs propos, notamment dans la foulée des scandales financiers, opposent le court terme au long terme et déplorent que les gestionnaires, à cause des « impératifs financiers » ne pensent plus qu'à court terme. Cette idée est en fait, presque un cliché dans le matériau. Par ailleurs, le futur est assez vide de contenu. On parle bien, par exemple, des exigences pour les entreprises du XXI^e siècle, mais il y a peu de contenu rattaché à cette notion. Le futur est en fait, le plus souvent, une projection du présent. C'est-à-dire que l'on tient pour acquis qu'il sera un prolongement de ce qui se passe présentement (développement de la mondialisation, des technologies, rapidité des changements, etc.). Il nous apparaît que la caractéristique la plus importante du futur est ici de justifier les prescriptions contemporaines. On dira, par exemple, que le « leadership de résonance » est crucial pour l'avenir à cause des changements perpétuels et rapides (L2002a), ou bien que le XXI^e siècle appartiendra aux « entreprises authentizootiques » (L2002b).

Un dirigeant doit y croire pour pouvoir vendre le projet à son conseil d'administration. La qualité totale est un investissement rapportant à moyen terme alors que les actionnaires la voient comme une dépense pour l'exercice en cours. Il faut du courage à un président pour affronter leur scepticisme. (J1993a)

Andersen Consulting et ses collaborateurs ont interviewé plus d'une centaine de chefs d'entreprise à l'oeuvre partout dans le monde et ont retenu 14 habiletés jugées essentielles pour entrer dans le prochain millénaire, où mondialisation, commerce électronique et télécommunications ne cesseront de faire tomber les frontières à l'échelle de la planète. (J1999c)

C'est ce que rapporte Alastair Robertson, partenaire chez Andersen Consulting, une firme qui vient de terminer une étude sur les leaders de l'avenir. Et tout indique que

« le leadership est en crise », commente Marshall Goldsmith, un gourou en management qui a contribué à l'étude. « Seulement 21 % des chefs de direction, rapporte-t-il, disent qu'eux et leurs collègues sont bien préparés pour mener l'entreprise du prochain siècle. » (J1999d)

Le leadership au XXI^e siècle misera sur la créativité et la mobilisation des troupes. (J1999h)

Les gestionnaires les plus précieux sont désormais ceux qui sont capables de naviguer à vue avec succès. Comme des bons joueurs d'échecs, ils ont la faculté d'anticiper les possibilités de stratégies qu'adoptera leur adversaire dans les deux ou trois coups à venir. Marie-Geneviève Girard trouve que la métaphore du jeu d'échecs correspond parfaitement à l'environnement du monde du travail tel que nous le vivons actuellement. « Nous vivons dans l'incertitude totale. Nul ne peut prédire avec précision quel sera le modèle d'univers de travail qui émergera dans la prochaine décennie. En revanche, on sait déjà que le leader de demain c'est celui qui saura allier des qualités directement liées à son champ d'activité à une capacité d'éveiller ses collègues comme ses subalternes au développement de leurs propres compétences. » (J1999h)

6.3.2 Le changement et le statu quo

Après ce portrait statique des temps, nous avons voulu observer le contenu et la mécanique des changements. Le passage suivant nous semble une introduction adéquate, mis à part ses accents spiritualistes: aspiration à une rupture radicale, évocation du passé et de ce qui devrait le remplacer, justification (ici, les employés), proposition d'une nouvelle orientation.

La manière dont nous envisageons le management et le leadership n'est rien moins qu'un changement de cap à 180 degrés. Les modèles et les métaphores du dirigeant sont allés du manager flic, arbitre, avocat du diable à l'annonciateur. Les mots qui nous semblent les plus appropriés aujourd'hui dans les meilleures entreprises sont: les managers, les leaders, les stimulateurs, les entraîneurs et les faiseurs de champions. Au fond, ce qui manquait depuis si longtemps, c'était l'importance accordée aux gens eux-mêmes et à leur nature profonde. [nouveau paragraphe] Les employés veulent contribuer à la réalisation d'objectifs valables et ils veulent faire partie d'une mission et d'une entreprise qui transcende leurs tâches individuelles. Ils ne veulent pas faire un travail qui a peu de sens, même s'il met en œuvre et développe leurs capacités intellectuelles. Ils veulent un but et des principes qui les élèvent, les responsabilisent et les encouragent à donner le meilleur d'eux-mêmes. (...) Cette conception plus large de la nature humaine sous-tend le besoin de rendre le travail intéressant et épanouissant. (L1996a, p. 196-197)

Les formules qui font référence au changement abondent, en voici quelques exemples: « La qualité totale sous-tend un changement de mentalité de la part des

dirigeants et rien n'est aussi difficile pour les individus que de changer leur façon de penser » (J1993a), « dans un environnement d'affaires qui change rapidement » (J1994b), « La mondialisation, la technologie et le perpétuel changement dans lequel se retrouvent les entreprises ne rendent pas la tâche facile aux dirigeants » (J1996b), « l'ère de la discontinuité » (L2002b), « Dans le contexte de flou et d'incertitude qui prévaut dans ces entreprises, où il n'y a plus de repères et où les valeurs changent, le management perd son identité » (J1997b), « tous les défis qui frapperont le monde complexe et toujours en mouvement des entreprises. » (J1998d), « Mais la technologie ne peut à elle seule se porter garante de tout le succès. Il faut constamment raffiner les moyens techniques mis à sa disposition, réviser ses méthodes, revoir ses processus. En un mot, s'adapter pour être en mesure d'affronter la concurrence, de la devancer. » (J1999a). « Leadership sous 0° démontrera en quoi ces leçons de leadership peuvent être appliquées à des entreprises confrontées à des défis contemporains comme la concurrence, un climat économique incertain, et la nécessité de toujours innover, croître et changer. » (L2003b, p. xiv) Une anecdote révélatrice : un article de 1999 est une entrevue avec l'auteur d'un ouvrage paru en 1992. Une de ses questions débute par l'affirmation suivante : « Depuis la parution de *Jazz Leadership* en 1992, le monde des affaires a subi de profonds changements. » (J1999b). En sept ans, des changements « profonds » auraient donc eu le temps de se produire et non seulement s'agirait-il de changements profonds, mais suffisamment de temps se serait écoulé pour permettre le recul nécessaire à une telle conclusion.

Dans ce discours, le changement a plusieurs objets : c'est un élément du contexte général de l'activité du « leader », comme nous venons de le voir, mais c'est également une nécessité organisationnelle et gestionnaire. C'est aussi une aptitude personnelle et, plus spécifiquement, une caractéristique centrale du « leadership », comme nous l'avons montré au chapitre précédent, nous ne reviendrons donc pas sur cet aspect.

Comme une nécessité organisationnelle et gestionnaire, dit-on, les entreprises et leurs dirigeants doivent changer pour s'adapter au contexte qui change lui-même. « L'internationalisation des secteurs d'exploitation d'une entreprise exige également des changements d'attitudes et le développement de nouvelles habiletés au sein des gestionnaires. » (J1999f), « Dans l'environnement d'affaires turbulent et hautement concurrentiel d'aujourd'hui, les organisations doivent pouvoir se retourner sur une pièce de 10 cents. » (J2000a).

Au fil du temps, ses conclusions n'ont pas varié d'un iota: les organisations qui performant sont celles qui ont à leur tête un leader transformationniste qui, contrairement à un gestionnaire traditionnel, ne s'encombre pas d'excès de procédure. Au contraire, il fait preuve d'esprit d'innovation. (J1999f)

De nos jours, le dirigeant d'entreprise doit composer de plus en plus avec un environnement d'affaire (sic) turbulent, où le rythme des changements commande des décisions rapides. Confronté à cet environnement souvent semé d'embûches, pouvant marquer l'échec, il devient difficile pour lui d'améliorer son leadership. (J2005m)

Dans leur propre histoire, les dirigeants d'entreprise ont eux aussi utilisé des modèles et des «cartes» différents pour gérer leur personnel. Cela va du paradigme primitif de la «carotte et du bâton» où récompenses et punitions sont utilisées pour générer la productivité, à des relations humaines plus sophistiquées et des modèles de ressources humaines fondés sur des stratégies d'influence et des techniques d'engagement. [nouveau paragraphe] J'espère pouvoir contribuer à apporter un changement de paradigme dans la formation du management en me concentrant non seulement sur une autre carte mais aussi sur une nouvelle boussole: «Le leadership axé sur les principes». En utilisant ce paradigme, les dirigeants peuvent s'attendre à transformer leurs entreprises et leur personnel en donnant une direction, en fixant les objectifs, en harmonisant les procédures avec les principes et les comportements avec les croyances. Les personnes pourront alors avoir une meilleure perception de leur contribution grâce à leur mission au sein de l'entreprise. (L1996a, p. 73)

Les entreprises de la nouvelle économie ont imposé de nouveaux modèles de gestion axés sur la dimension participative, fait-elle observer. Les exigences de leurs dirigeants ont également évolué. Cela a pour résultat de forcer leur personnel cadre à repenser leurs rôles au sein de l'entreprise. (J1998a)

La discontinuité devenant la norme, le mode traditionnel de gouvernement et d'organisation de l'entreprise se révèle dépassé. Dans la plupart des structures façonnées selon ce modèle, le système hiérarchique de prise des décisions a engendré un leadership autoritaire, une culture bureaucratique, des sièges sociaux protubérants, des stratégies et des procédures rigides. A mesure que ces organisations « classiques » se sont développées en taille, elles se sont repliées sur elles-mêmes, se sont enfermées dans des luttes intestines pour le pouvoir et ont oublié leurs partenaires extérieurs, leurs clients, leurs concurrents et leurs actionnaires. Beaucoup l'ont payé de leur vie. (L2002b, p. 84)¹⁸³

Dans le passage suivant, l'auteur explique pourquoi il est préférable de gérer selon des principes, qui sont applicables à plusieurs situations, plutôt que selon des

¹⁸³ Mais ce que ce discours ne dit jamais, c'est que les entreprises, et plus leur taille augmente, plus c'est vrai, sont des bureaucraties avec parfois d'énormes sièges sociaux et que ce fonctionnement n'a pas empêché la création de géants, plus fortunés que bien des États.

représentations figées (des « cartes ») qui ne conviennent que lorsque les situations sont stables.

Les principes, à l'inverse des valeurs, sont objectifs et externes. Ils opèrent selon des lois naturelles sans tenir compte des conditions. Les valeurs sont subjectives et internes. Les valeurs sont comme des cartes; ce ne sont pas des territoires, mais simplement des tentatives subjectives de représentation des territoires. Plus nos valeurs ou nos cartes sont en harmonie avec des principes justes avec les choses telles qu'elles sont, les réalités du territoire -, plus elles sont exactes et utiles. Cependant, lorsque les territoires changent constamment, lorsque les marchés évoluent rapidement, toute carte devient vite obsolète. [nouveau paragraphe] Une carte axée sur les valeurs peut fournir une description utile, mais la boussole orientée vers les principes du nord magnétique fournit une vision et une direction inestimables. Une carte précise est un bon outil de management, mais une boussole est un outil de leadership et de responsabilisation. Lorsque l'aiguille montre le nord magnétique, elle est en harmonie avec les lois naturelles. Si nous nous enfermons dans le management par carte, nous gaspillerons des ressources en errant sans but et en perdant des occasions. (L1996a, p. 18-19)

Le discours de la stabilité est quasi absent du matériau, sauf par opposition au changement. La plupart des passages relatifs à la stabilité sont en fait des passages sur le changement, dans lesquels apparaît ce qui est stable, parce que c'est à changer ou parce que cela a disparu. Sauf pour la stabilité des organisations, la plupart des passages repérés dévalorisent tout ce qui est statique. La tradition, sauf pour deux passages exceptionnels¹⁸⁴, remporte ici la palme d'or du repoussoir, bien accompagnée par tout ce qui est « ancien » ou « vieux ». Ces vocables sont très souvent accompagnés de celui de « rupture ».

L'installation dans la routine est en fait l'une des bêtes noires de cette littérature. La « fable » suivante, déjà citée au chapitre quatre, est utilisée dans deux des ouvrages consultés, illustre bien le propos à cet égard.

Jetez une grenouille dans l'eau bouillante et elle saute instinctivement hors du récipient. Mais si vous mettez une grenouille dans un pot d'eau froide et que vous augmentez progressivement la température, la grenouille ne remarque pas que l'eau devient plus chaude. Elle reste assise là jusqu'à ce que l'eau boue et bout avec elle. Le destin de cette grenouille pochée n'est pas si différent de celui de certains leaders qui s'installent dans la routine ou laissent de petits confort se transformer en solides habitudes faisant ainsi le lit de l'inertie. (L2002a, p. 162)

¹⁸⁴ L'un dans lequel on affirme qu'une gestion adéquate tient compte des traditions pour introduire des changements (J2003a), l'autre dans lequel le fou, personnage valorisé, est présenté comme un personnage traditionnel (L2002b).

Une exception notable à l'absence de pensée sur le *statu quo* réside comme on l'a vu dans les principes du « leadership ». Quoique plusieurs textes affirment que les qualités et les comportements des « leaders » ont changé ou devraient changer, l'idée qu'il existe une recette d'application universelle, des caractéristiques et des comportements fondamentaux, est bien présente.

Par contre, malgré cette vitesse effrénée, il y a des principes de base que les dirigeants ne devraient jamais perdre de vue. Ils doivent continuer de se préoccuper de la qualité de la recherche et du développement de leurs nouveaux produits et services. Mais il est surtout essentiel qu'ils se préoccupent davantage aujourd'hui de la qualité de leurs relations humaines. (J1999b)

Oui, le monde change. Mais nous ne devons pas pour autant cesser de chercher des principes fondamentaux. On peut voir cela de la façon suivante : alors que les principes de la technologie évoluent et changent sans cesse, les lois de la physique demeurent. J'aime à considérer notre travail comme une quête de principes fondamentaux (la physique des grandes structures industrielles) qui demeurent vrais et applicables quelles que soient les modifications subies par le monde qui nous environne. Oui, les applications spécifiques (la technologie) changeront, mais certaines lois immuables de l'activité humaine organisée (la physique) perdureront. [nouveau paragraphe, **le propos qui suit est absolument exceptionnel dans le matériau**] La réalité, c'est qu'il n'y a rien de bien nouveau dans notre nouvelle économie. Ceux qui ont vécu l'invention de l'électricité, du téléphone, de l'automobile, de la radio ou du transistor auraient-ils ressenti un changement de moindre importance ? Chaque interprétation d'une nouvelle économie a conduit les meilleurs patrons à s'en tenir à certains principes fondamentaux avec rigueur et discipline. (L2003a, p. 15)

C'est donc le changement qui définit son contraire et qui donne de la valeur aux choses, ce qui n'a rien pour surprendre si l'on considère le portrait fortement négatif du « passé » et de la « tradition ». Le changement est ici un élément de contexte dans le matériau. Mais il est davantage qu'un élément de contexte. C'est une catégorie fondamentale de l'entendement qui sert non seulement d'explication ou de justification aux propos qui sont tenus, mais qui sert également à appréhender toute la réalité qui est présentée par le discours, qui sert en fait à la définir. Ce qui change est en effet tellement important que, comme lecteur, on en tire parfois l'impression que plus rien n'est comme avant : l'environnement d'affaires, la concurrence, la mondialisation, les fournisseurs, les clients, les exigences des actionnaires, la technologie, les valeurs, les marchés, les critères d'embauches, les exigences envers les « leaders », les approches de production (en particulier l'innovation), la société, les styles ou « paradigmes » de gestion, les délais de

réaction et de décision, la planification stratégique, le rythme de rotation des employés, la durée d'emploi des cadres, l'attachement ou la loyauté des employés à l'entreprise, le rapport des employés à l'autorité, les connaissances des employés, les organigrammes ou les hiérarchies, bref, la liste de ce qui constitue la « turbulence » est longue. Qui plus est, il « faut » encore du changement, même dans ce qui a changé. Autrement dit, même les choses qui ont déjà commencé à changer doivent faire l'objet d'efforts d'« innovation ». Ce qui « doit » changer, en vrac, se retrouve dans la liste suivante : les façons de penser, les attitudes ou les « paradigmes », la culture d'entreprise, qui doit être davantage encore orientée vers les clients, les méthodes et styles de gestion (vers des méthodes plus ouvertes et plus humaines, comportant plus de formation, d'information), l'amélioration des capacités d'innovation, les compétences des « leaders » à employer les nouvelles technologies de communication, la qualité des relations humaines, les « excès de procédures », les structures et les systèmes « rigides », les hiérarchie, la méfiance et le manque d'intégrité (suite aux scandales financiers qui requiert tout sauf de nouvelles règles ou procédures de contrôle), l'aptitude à accepter et à gérer le changement et les milieux de travail.

Matériel complémentaire. Le changement et l'intelligence émotionnelle

Le long passage qui suit est extrait, presque intégralement, des dernières pages de l'ouvrage « L'intelligence émotionnelle au travail » (Primal Leadership, L2002a). Il constitue un échantillon synthétique du raisonnement sur le changement présent dans le matériau.

Pourquoi tout cela revêt-il une telle importance pour aujourd'hui bien sûr, mais aussi pour demain?

Les leaders du monde entier se trouvent confrontés à des impératifs irrévocables, des réalités mouvantes qui répondent à des mutations sociales, politiques, économiques et technologiques profondes. Notre monde, sans parler du monde des entreprises, est le siège de bouleversements qui appellent un nouvel art de motiver et de diriger. Dans nos activités, nous sommes confrontés à une progression incessante de la puissance informatique, le développement du commerce électronique, la diversification accélérée de la force de travail, la globalisation de l'économie et l'effet d'entraînement vers le haut du rythme des activités – dans un contexte d'accélération permanente du changement.

Ces réalités rendent le leadership de résonance encore plus crucial. Songeons par exemple au fait que tant de stratégies d'entreprise aujourd'hui viables seront périmées demain. (...)

L'agilité dont une entreprise saura –ou pas- faire preuve pour survivre aux surprises de demain dépend dans une large mesure de la capacité de ses leaders –et en particulier de son équipe de direction- à gérer leurs propres émotions face au changement à grande échelle. Lorsque les parts de marché s'érodent ou que les bénéfices dégringolent, les managers peuvent céder à la panique, leurs peurs (p. 300) alimentant le refus de voir la réalité en face –le stratagème futile du « tout va bien »- ou des solutions épidermiques mal pensées. Adopter, par exemple, des mesures de réduction des coûts qui se focalisent sur les individus les moins coûteux à perdre et non sur les individus qu'il est vital de conserver dans l'entreprise. L'anxiété débilite la capacité du cerveau à comprendre et à répondre aux situations; lorsque la peur paralyse la prise de décision, une organisation tout entière peut s'écraser et disparaître.

Les leaders émotionnellement intelligents savent gérer leurs émotions déstabilisantes pour ne pas perdre de vue leurs priorités et garder les idées claires dans des contextes de tension ou de stress. Ils n'attendent pas les crises pour catalyser un changement nécessaire; ils restent flexibles, s'adaptant aux nouvelles réalités avant les autres au lieu de se contenter de réagir à la crise du moment. Même au cœur de vastes changements, ils voient leur chemin vers un avenir plus radieux, savent communiquer leur vision avec résonance et ouvrir la voie.

(...)

La nouvelle excellence

Il est une autre raison pour laquelle le leadership de résonance sera plus important dans le futur. Le modèle traditionnel du leadership (p. 301) avait une visée essentiellement fonctionnelle, sans dimension ni émotionnelle ni personnelle; les individus étaient considérés comme des pièces interchangeables. Ce type de leadership interpersonnel échoue désormais plus souvent. Les managers de résonance brisent l'ancien moule du leadership qui était coulé à l'image des capitaines d'industrie, ces figures vieillottes de l'autorité hiérarchique qui pilotaient leurs entreprises principalement en vertu de la puissance de leur position.

Désormais, les meilleurs ne dirigent plus par la seule vertu du pouvoir mais en excellant dans l'art des relations, cette expertise singulière que la nature changeante de

l'environnement des entreprises rend aujourd'hui indispensable. L'excellence du leadership est en passe d'être redéfinie en termes interpersonnels à l'heure où les entreprises suppriment les échelons de managers, fusionnent par-delà les frontières et où les clients et les fournisseurs redéfinissent le réseau de relations.

Les leaders de résonance savent quand se montrer collaboratifs et quand être visionnaires, quand écouter et quand ordonner. Ils savent se mettre en phase avec ce qui leur semble important et formuler une mission qui entre en résonance avec les valeurs de ceux qu'ils dirigent. Ces managers ont une propension naturelle à entretenir des relations, mettre à jour des enjeux souterrains et créer les synergies humaines d'un groupe en harmonie. Ils bâtissent une loyauté ardente en se préoccupant des carrières de ceux qui travaillent pour eux, et inspirent les individus à apporter le meilleur d'eux-mêmes à une mission qui parle aux valeurs partagées.

Un leader émotionnellement intelligent accomplit chacun de ces actes au bon moment, de la manière appropriée, avec la bonne personne. Ce leadership-là crée un climat d'enthousiasme et de flexibilité, dans lequel les individus se sentent invités à laisser libre cours à leur créativité, et dans lequel ils donnent leur meilleur. Un tel climat de travail, étant donné la réalité actuelle du monde des entreprises, crée de la valeur ajoutée à travers les ingrédients humains indispensables à la performance de l'organisation.

Les leaders de résonance sont davantage guidés par les valeurs, plus flexibles et plus décontractés, et plus ouverts et plus francs que (p. 302) les leaders du passé. Ils sont davantage connectés aux autres et à des réseaux. Mais surtout, ils respirent la résonance : ils éprouvent une passion authentique pour leur mission, et cette passion est contagieuse. Leur enthousiasme et leur exaltation se propagent spontanément, vivifiant ceux qu'ils conduisent. La résonance est la clé de ce leadership « archaïque » à l'image du cerveau qui gouverne nos émotions. (p. 303) »

TROISIÈME PARTIE
ANALYSE

CHAPITRE VII

L'INSTITUTION D'UN NOUVEAU RÔLE DE PATRON ET L'EUPHÉMISATION DE L'AUTORITÉ

Pour comprendre les affaires telles qu'elles sont (et non telles qu'on les fait paraître), postulons que nous sommes tous un peu plus « précaires » qu'il ne semble. (Villette, 1996, p. 9)

Notre travail d'analyse procédera en deux étapes, qui correspondent à deux aspects clefs de la définition du discours d'autorité que nous avons présentée dans le deuxième chapitre de notre travail, à savoir l'institution et la légitimation. La deuxième étape, objet du prochain chapitre, portera sur la légitimation. La première étape, objet du présent chapitre, consistera à dégager le travail d'institution à l'œuvre dans ce matériau, qui n'en est, évidemment, pas le seul lieu, mais que nous considérons comme un lieu privilégié d'observation. Il s'agira donc ici de montrer quels sont les processus et les catégories qui président à l'énonciation du rôle patronal dans la gestion contemporaine. Nous mettrons particulièrement l'emphasis sur les caractéristiques de ce rôle et leur signification sociale, de même que sur le travail d'euphémisation opéré par le discours. Rappelons que nous comprenons le discours que nous avons analysé comme une norme à suivre et non pas comme un modèle empirique de l'exercice de l'autorité. Il s'agit donc d'un rôle au sens d'un idéal normatif et non pas d'une description de comportements et d'actions réellement observés en milieu de travail. Rappelons également que notre fil conducteur consiste à dire que ce discours est une voie de résolution des paradoxes de la gestion contemporaine, à savoir d'abord, qu'il s'agit d'un discours d'autorité qui se présente avec insistance comme anti-autoritaire et ensuite qu'il s'agit d'un discours qui se veut « émancipateur », lors même que la gestion étend son emprise. Nous compléterons ce travail par une discussion de l'hypothèse qui assimile cette forme d'exercice de l'autorité à une gestion « post-disciplinaire ».

7.1 LE TRAVAIL D'INSTITUTION DU PATRON DANS LE DISCOURS SUR LE « LEADERSHIP »

Le travail d'institution d'une autorité suppose la désignation préalable d'attributs qui distinguent les groupes sociaux, une situation où cette distinction peut être exercée et la sélection de ceux qui sont aptes à subir le rite, à savoir de ceux qui peuvent être désignés comme possédant effectivement ces caractéristiques, ce qui leur confère (ou leur refuse) des possibilités d'action, du prestige social, etc.

Même si nous reviendrons beaucoup plus longuement sur la notion de changement au chapitre prochain, il convient de débiter ce travail d'interprétation par le fait, majeur, que l'identification des attributs qui distinguent ceux qui sont considérés aptes à exercer l'autorité opère par un double processus : la disqualification d'un rôle patronal qui aurait été prédominant dans le passé et la promotion d'un rôle qui serait maintenant répandu ou en voie de se répandre. Autrement dit, la formulation de la norme relative à l'exercice contemporain de l'autorité fonctionne à la fois en dissociant les détenteurs d'autorité du modèle dit ancien et en associant les détenteurs d'autorité à un nouveau modèle. En une formule, nous dirions que le discours sur le « leadership » propose que le sens vieilli du rôle du patron est celui qui commande, alors que son sens rénové fait du patron celui qui soigne et qui guide pour amener les employés à vouloir faire ce qu'ils ont à faire.

Concernant la sélection, on peut discerner trois moments. D'abord, il y a explicitement une rupture entre la position des personnes et le « leadership ». On affirme ainsi que la capacité ou la légitimité à diriger n'a rien à voir avec une quelconque position structurelle, que l'on dévalorise par ailleurs. Ensuite, il y a valorisation du « leadership » tant par les attributs qui lui sont attribués que par le fait qu'il est difficile pour une seule personne de les développer et de les réunir. Il y a ensuite association, implicite mais systématique, de ces qualités aux personnes qui sont en position d'autorité. Comme l'acquisition des caractéristiques associées au « leadership » est ardue, et comme il y a amalgame « leadership » / « position », on ne peut qu'en conclure que les personnes en position d'autorité ont subi des épreuves qui révèlent leur valeur et prouvent leur capacité à se livrer à un travail ardu, de surmonter des obstacles, de s'améliorer constamment, etc. Bref, ce processus démontrerait leur valeur, leur mérite.

Ce travail symbolique d'institution passe largement par l'euphémisation de l'autorité, comme nous le verrons dans la deuxième partie du présent chapitre. Mais il passe aussi par une certaine inflation lexicale où la moindre idée est qualifiée de « vision », où les employés sont des « collaborateurs », où une simple boîte à suggestions est associée à de la « participation » et où, évidemment, le patron est un « leader ». Les exemples abondent, mais le processus est le même : mythifier le prosaïque (Keenoy et Anthony, 1992). Ainsi, on produit une rénovation symbolique du travail et de l'autorité, sans nécessairement en affecter les structures ou la logique.

7.1.1 La disqualification d'un modèle d'exercice de l'autorité

Comme le fait remarquer Burnham (1941) : les idéologies en voie d'établissement consacrent beaucoup d'énergie à la « tâche négative de miner l'acceptation massive des anciennes idéologies » (Burnham, 1941, p. 187, traduction libre¹⁸⁵), Boltanski et Chiapello (1999) avancent la même idée en affirmant que l'imposition d'une nouvelle norme de gestion s'accompagne presque toujours de la critique des manières de faire antérieures. Pour Bourdieu, lorsque l'ordre social est remis en cause, la stratégie des dominants sera de rétablir l'orthodoxie. Le discours que nous avons décrit est une voie possible de ce travail qui consiste d'abord en une prise en compte de la « menace » en ce qu'il reprend à son compte les termes de la critique du travail des décennies 1950 à 1970. Cette critique est présente en Occident, on la retrouve, notamment, aux États-unis, en France et au Québec.

Dans le contexte d'une critique sociale globale, contre les classes sociales, les inégalités et l'exploitation, les années 1960 et 1970 seront le moment d'une critique radicale du travail tel qu'il est organisé dans les sociétés occidentales. On voit ainsi se développer une grande quantité de travaux qui lient l'organisation du travail à une arme dans la lutte des classes et à un moyen de domination sociale pour le patronat (Guérin, 1998). Ces critiques ont traversé tant le discours social que les thèses sociologiques.

Les revendications de démocratie ont commencé à pénétrer les entreprises dans les années 1930 ou 1940 (la datation varie selon les auteurs), mouvement qui s'est accéléré dans les années 1960 et surtout 1970 (J. Le Goff, 2005; Villette, 1992). Depuis son origine, le taylorisme est décrié pour ses effets déqualifiants et déshumanisants sur le travail. Dans les

¹⁸⁵ « ... negative task of undermining mass acceptance of the old ideologies. »

années 1950, tant en France qu'aux États-Unis, des syndicats et des intellectuels, par exemple Bell, Mills, Friedman, Naville, dénoncent les effets délétères de l'organisation du travail de production. Cette question gagne graduellement l'opinion publique, de sorte que durant les années 1970 on parlera d'« allergie au travail » ou de « crise du travail » (Linhart 1977; Bélanger, Grant et Lévesque, 1997). Au Québec, le souhait de renverser les hiérarchies et de donner le pouvoir « à la base » se sont incarnés, notamment, dans l'utopie autogestionnaire (Gagnon, 2005).

Linhart (1977, 1982) rend compte de ces critiques pour le contexte français¹⁸⁶. Une mise en cause idéologique du travail s'est fait jour en même temps que le travail était objectivement remis en cause par la montée du chômage. Ces critiques ont donné lieu à la thèse, abondamment discutée par les médias, le patronat, le gouvernement et les analyses du travail, voulant qu'un nouveau rapport au travail ait vu le jour et ce, en deux temps. D'abord, les années 1968 à 1975 constituent le « temps du refus », décelé par les grèves spontanées échappant souvent au contrôle syndical, l'absentéisme et le roulement du personnel et par les propos contestataires. Mais on a également pensé qu'un nouveau rapport au travail distinguait les générations, à savoir que, pour les jeunes, le travail ne constituait plus une valeur, que l'éthique du travail s'était perdue, que le travail n'était plus qu'un moyen de gagner sa vie. À partir de 1975, la crise induit un tout autre rapport au travail : la préoccupation de conservation de l'emploi occupe dorénavant le devant de la scène, absentéisme et roulement de personnel fléchissent. Ce qui est dorénavant imputé aux travailleurs n'est plus un refus du travail, mais bien un désir de travailler autrement.

Ainsi, dans un premier temps, dominait la conviction que la jeune génération remettait en cause notre société, en refusant précisément ce sur quoi elle reposait : le travail. (...) Dans un deuxième temps par contre, on anticipait une société où le travail répondrait aux vœux d'autonomie; où l'homme pourrait au-delà des intérêts restrictifs de productivisme et de rentabilité, s'épanouir dans son travail, tout en améliorant la qualité de sa vie hors-travail. (Linhart, 1982, 1991, p. 504)

¹⁸⁶ Une critique équivalente existe dans les pays anglos-saxons, dont rend compte Howard (1985). Le Secrétariat de la Santé, de l'éducation et du bien-être états-unien commandera une étude dont le rapport, rendu public en 1974 reprendra les termes de la critique du travail : autoritarisme anachronique, méthodes contre-productives dans une société en changement rapide, nécessité de changer l'organisation des milieux de travail. Depuis les années 1950, des essayistes et chercheurs en sciences humaines portaient ce message sur la place publique.

Cette conviction que le contenu et l'organisation du travail, surtout industriel, sont néfastes pour les travailleurs qui, pour cette raison, n'aiment pas leur travail est exprimée de manière exemplaire par Bell (1956, 1997).

Certains sociologues nient que les ouvriers dans l'usine soient plutôt malheureux, et s'appuient sur des données d'enquêtes –la plupart recueillies par les gestionnaires– pour montrer que dans l'ensemble les ouvriers sont satisfaits de leur travail. L'argument, cependant, omet deux points essentiels : il y a bien sûr beaucoup d'autres aspects de l'usine, *autres que le travail*, qui peuvent donner satisfaction (les affinités, les plaisanteries, les moments d'oisiveté, etc.), mais on ne peut les prendre pour argument pour masquer les aspects débilissants de l'organisation du travail et son échec à procurer quelque satisfaction *par lui-même*; deuxièmement, aucun argument sur la satisfaction n'est pertinent tant que l'ouvrier n'a pas *connaissance d'alternatives* à la situation du travail qui est le sien. (Bell 1956, 1997, p. 301-302)

Deux modes d'interprétation de la désaffection ont vu le jour : le premier la considérerait comme la preuve d'une valorisation de plus en plus grande du temps libre sur lequel on reporte les aspirations, le deuxième y voyait plutôt une fuite devant l'insupportable, à savoir des conditions de travail déshumanisantes. La « solution » suggérée par la première interprétation est de réduire le temps de travail alors que la deuxième suggère plutôt le réaménagement des conditions de travail.

Or, note Linhart, l'ambivalence par rapport au travail est un phénomène empirique très répandu, voire universel, d'intensité variable. Les agents sociaux ne peuvent se passer du travail car il donne un sens, une valeur à la vie, mais il les empêche de vivre parce qu'il prend trop de temps¹⁸⁷.

Depuis une quinzaine d'années, la dimension négative de cette ambivalence, de cette contradiction qui régit la relation au travail est devenue chez certains, notamment les jeunes ouvriers, plus lisible, plus manifeste. Que l'expression du ras-le-bol soit devenue plus facile mérite sans doute en soi une analyse, et peut d'une certaine façon être considéré comme le signe d'une évolution. Mais on ne peut, sous prétexte que l'une des deux dimensions qui constituent la relation contradictoire au travail est devenue chez certains soudainement plus visible, plus apparente, en déduire qu'elle est nouvelle et qu'elle représente pour eux la totalité de la relation au travail. Il suffit de consulter des ouvrages d'histoire du travail pour se convaincre que le dégoût, le ras-le-bol du travail n'est pas spécifiquement contemporain. (Linhart, 1982, 1991, p. 509)

¹⁸⁷ Howard (1985) décrit lui aussi l'ambivalence par rapport au travail, mais en définit autrement les termes : d'une part, le travail est une promesse, un accomplissement et une œuvre collective, d'autre part il est un fardeau, une nécessité et une contrainte.

Les critiques du travail étaient liées aux critiques de la consommation de masse.

Les critiques de la société de consommation de masse des années soixante étaient construites sur une configuration à trois termes : la domination des travailleurs dans l'entreprise et la difficulté à situer la position des cadres, le gavage passif des classes populaires et l'épanouissement individuel mais illusoire des classes moyennes dans la consommation, enfin, le projet d'une libération collective globale dans la politique. Seule la politique pouvait dénouer les contradictions entre la vie privée et la vie publique. Si, dans l'histoire des relations à la consommation, l'épanouissement personnel a pris la place de l'émancipation et le paraître des individus celui de leur indifférenciation, c'est parce que le modèle de société promu par la citoyenneté républicaine comme solution aux rapports de domination entre les classes sociales a succombé en même temps que l'image de la société comme société de classes a perdu de sa force. Dans ce mouvement l'image de l'infériorité populaire a été balayée au profit de l'individu qui condense l'ensemble de ces transformations. (Ehrenberg, 1991, p. 167)

Ces critiques, plus généralement, sont à mettre en rapport avec les idéaux de la modernité, notamment l'idéal d'authenticité selon lequel on rate sa vie si l'on se conforme aux idéaux sociaux, hypocrites et réifiants, parce que chaque voix individuelle est originale et doit être entendue, ce qui permet la réalisation du potentiel de chacun, l'épanouissement et la réalisation de soi (Martucelli, 2004; Taylor, 1992). L'authenticité est comprise comme la quête d'un soi détaché de toute influence sociale (McGee, 2005).

Such a self has to be « discovered », « uncovered », or « recovered » and figures prominently in the literatures of self-improvement, where one is urged to « excavate » and « unearth » one's true self or true desires. (McGee, 2005, p. 171)¹⁸⁸

Le discours gestionnaire contemporain sur l'exercice de l'autorité vise, entre autres choses, à y répondre. L'entreprise et le travail, autrefois vus comme autant d'obstacles au changement les identifient maintenant comme leurs agents principaux (Howard, 1985). De cette période, les « gourous » de la gestion ont retenu des leçons importantes, dont le discours autogestionnaire retraduit en termes patronaux (équipes autogérées ou autonomes, *empowerment*, etc.) et repris par des représentants syndicaux (Gagnon, 2005).

La contestation de l'organisation du travail implique la contestation du système économique dans son ensemble. Afin d'éviter cet élargissement de la lutte, les entreprises reprendront assez rapidement le flambeau de l'organisation du travail

¹⁸⁸ Traduction libre : Un tel « soi » doit être « découvert », « déterré » ou « restauré » et fait bonne figure dans les écrits sur l'autoamélioration où l'on est pressé de « déterrer » son être ou ses désirs authentiques.

afin d'en ramener le sens à une simple affaire de gestion; les réorganisations du travail serviront à justifier les réorganisations de la production qui chambardent les procès de travail et qui ont précisément pour résultat de décimer les forces syndicales ouvrières là où elles s'étaient maintenues. (Pinard, 2000, p. 258)

Boltanski et Chiapello (1999) diront que ce qu'ils appellent le « nouvel esprit du capitalisme » est une réponse à la critique « artiste » du capitalisme, à savoir l'aspect de la critique du travail qui revendiquait l'autonomie et la qualité du travail, qui permet de passer sous silence la critique « sociale », à savoir les revendications concernant la justice, la rémunération. Cette analyse est partagée par Duval (1998) qui pense que le taylorisme s'est répandu mais que l'autoritarisme ayant été mis en échec, on a eu l'impression que c'est l'organisation technique du travail qui s'améliorait.

The ideal of a self-actualizing worker, a notion that fused religious and psychological discourses, provided a synthesis wherein self-fulfillment is foregrounded while economic compensation and service to the community recede into the background. Individuals are urged to search their souls to find their proper place in the social division of labor, and if they can't find a spot that suits their desires, they're supposed to search for their true self. Thus the idea of a general calling –though secularized as the pursuit and realization of one's true self- remains central. Work on the self –the quest for a path, the invention of a life, or the search for authenticity- is offered as an antidote to the anxiety-provoking uncertainties of a new economic and social order. (McGee, 2005, p. 43)¹⁸⁹

Cette prise en charge de la critique par la gestion permet à celle-ci d'affirmer sans cesse, notamment en recourant aux notions de flexibilité, d'autonomie, d'épanouissement, que la gestion et les organisations se sont adaptées aux besoins des travailleurs. Mais on peut penser, qu'au contraire, ce sont les travailleurs qui s'adaptent.

Ce ne sont donc pas les institutions qui s'adaptent aux « besoins » des sujets au sens où on assisterait à un « accroissement des flexibilités des organisations contre l'accroissement des flexibilités des individus ». Bien au contraire, les individus doivent s'adapter aux nouvelles exigences des organisations, qui réclament moins de « rigidité » et plus de « flexibilité » de leur part. Le fait que la plupart des interventions psychothérapeutiques et psychosociales contemporaines affirment

¹⁸⁹ Traduction libre : L'idéal d'un travailleur qui s'accomplit, une notion qui amalgame les discours religieux et psychologique, a apporté une synthèse dans laquelle la réalisation de soi est mise de l'avant alors que les rétributions matérielles et le service à la communauté sont relégués à l'arrière plan. Les individus sont sommés de se scruter l'âme afin de trouver leur place dans la division sociale du travail et s'ils ne parviennent pas à trouver une place qui correspond à leurs désirs, ils sont censés remplacer cette quête par la quête de soi. De sorte que l'idéal d'une vocation –quoique sécularisée comme poursuite et accomplissement de soi- demeure central. Le travail sur soi –la quête d'une voie, l'invention d'une vie ou la recherche de l'authenticité- est offert comme antidote à l'anxiété que provoque l'incertitude d'un nouvel ordre économique et social.

s'adapter aux « besoins » des « clients » plutôt que de leur imposer des modèles de normalité ou de fonctionnement standardisés ne signifie pas qu'on respecte la soi-disant autonomie de la personne en consultation. Ce qu'on appelle les « besoins du client », sont souvent moins les « siens » que ceux de la régulation de sa conduite. C'est-à-dire l'ensemble des règles qui lui permettent de fonctionner de façon « adaptée » (c'est-à-dire normale) dans les environnements où il évolue. (Otero, 2003, p. 57)

Le travailleur contemporain aurait changé. Il n'accepte plus, notamment, d'obéir à des ordres sans réfléchir et sans questionner.¹⁹⁰ D'autres caractéristiques et besoins lui sont imputés, qui correspondent à ceux dits de l'organisation. Otero (2003) fait une nomenclature de la définition par la psychologie contemporaine, des « besoins » des travailleurs qui trouvent largement écho dans notre corpus.

Les employés « cherchent un travail intéressant où ils peuvent se réaliser et mettre à profit leurs connaissances et leur esprit créatif »; « désirent être informés et connaître l'orientation de l'entreprise et les objectifs de leur travail »; « veulent contribuer à l'atteinte de la mission et des objectifs de leur employeur »; « cherchent un travail où leurs recommandations seront écoutées et prises en considération et où ils pourront développer de nouvelles habiletés et poursuivre leur perfectionnement »; et, enfin, « veulent être reconnus pour leur contribution et être traités avec respect et de manière équitable ». (Otero, 2003, p. 272).

On a pourtant des indices du fait que les attentes imputées aux travailleurs par le discours gestionnaire sont différentes de celles qu'ils déclarent eux-mêmes lorsqu'ils sont interrogés. Dans un sondage CROP, dont les résultats sont rapportés par *Les Affaires* (9 mai 1998), les attentes les plus importantes des employés sont la sécurité d'emploi dans une proportion de 33% et les salaires dans une proportion de 21%. Suivent : la possibilité d'être créatif et d'utiliser son plein potentiel (19%), la possibilité d'adapter les exigences de son travail avec celles de la vie familiale (14%) et la possibilité d'une promotion (9%). Il ne s'agit, bien entendu, que d'indications partielles issues de données de sondage, dont les catégories sont déterminées à l'avance par les sondeurs. Mais il y a là matière à réflexion dans un contexte où l'on tend à dévaloriser systématiquement la fonction instrumentale du travail au profit de sa fonction expressive.

¹⁹⁰ Ce propos se retrouve aussi rituellement invoqué par les sociologues. C'est sans doute l'une des plus stupéfiantes affirmations du discours sur le travailleur contemporain, par ce qu'elle implique sur celui du passé, qui aurait été soumis, sans sens critique et sans esprit de rébellion, aux injonctions patronales. On se demande bien alors, pour ne prendre que cet exemple, comment a pu se produire la résistance à la répression envers les syndicats qui a précédé, et parfois suivi, leur légalisation...

Cette tyrannie de la psychologie a conduit la gestion à une curieuse négligence de l'*homo œconomicus*. Elle prétend que ce que l'ouvrier veut véritablement, c'est de la sécurité, de la reconnaissance, des relations personnelles réconfortantes, et qu'il est plus soucieux de ces aspects-là que d'autres « enjeux plus généraux, extérieurs à l'usine, étrangers au travail. (...) Dire, en fait, que l'ouvrier américain n'est pas véritablement, ou pas en premier lieu, intéressé par l'argent, entre en totale contradiction avec la seule motivation puissante du système économique. Pour quelle autre raison des gens se soumettraient-ils à de telles conditions de travail? (Bell, 1956, 1997, p. 305-306)

Ce à quoi la gestion moderniste s'oppose nous semble-t-il, ce n'est pas tant à un exercice réel d'autorité qui aurait existé jadis, mais bien plutôt à une conception rétrospective de ce qu'était le contrôle : autoritariste, contrôlant, irrespectueux. La thèse générale de la modernisation implique en effet par exemple que les entreprises du passé étaient vides de communication et de négociation (Chaskiel, 1994).

The brave new workplace is certainly a response to past criticisms and present uncertainties. But far from resolving the problems of work, it tends to disguise them, suppress them, and, in the process, create new problems (as yet unrecognized, let alone understood) even more difficult to address. For this corporate utopia for work denies the essential fact that work in America is a relationship of unequal power, that conflicts of interest are endemic to working life, and that this new model of the corporation, much like the old, is founded on the systematic denial of influence and control to the large majority of working Americans. (Howard, 1985)¹⁹¹

Suivant ce discours, la hiérarchie, la bureaucratie, les structures et la formalité sont disqualifiées. Il en va de même pour le contrôle. Ce qui est repoussé avec le plus d'insistance, la gestion dite « traditionnelle », c'est l'« autorité » elle-même, confondue avec l'« autoritarisme », la position, les règles, tous associés à la « rigidité » et à l'« inefficacité ».

En tout cas, une évidence s'est imposée : à l'opposé du modèle « libéral » (libérateur?) de l'entreprise, la bureaucratie serait le lieu de la hiérarchie rigide, de l'écrasement des volontés particulières par la réglementation impersonnelle, et partant, de la « résistance » face à toute forme d'assouplissement et de changement. Est-ce aussi simple? (Courpasson, 1998, p. 14)

¹⁹¹ Traduction libre : L'utopie contemporaine du travail est, certes, une réponse aux critiques passées et aux incertitudes présentes. Mais loin de résoudre les problèmes du travail, elle tend à les déguiser, à les supprimer et, ce faisant, à créer de nouveaux problèmes (qui ne sont encore ni reconnus, encore moins compris) encore plus difficiles à aborder. Cette utopie corporative nie le fait essentiel que le travail aux Etats-Unis est une relation de pouvoir inégal, que les conflits d'intérêts y sont endémiques et que ce nouveau modèle, comme l'ancien, est fondé sur le refus systématique d'accorder toute influence ou tout contrôle à la vaste majorité des travailleurs états-uniens.

Si la hiérarchie a été effectivement la cible de plusieurs réorganisations, il ne faut pas y voir une approche anti-autoritariste ou humaniste. En effet, la réduction des échelons et du nombre de superviseurs représente des économies pour les entreprises en plus de la suppression d'une fonction qui cristallise les rancœurs et les conflits (Duval, 1998).

De même, cette manière de concevoir l'exercice de l'autorité est associée à la débureaucratiation dont Grenier (1988) identifie les conséquences. Premièrement, elle personnalise l'autorité dans la figure d'un gestionnaire qui apparaît comme partageant la subjugation à l'entreprise. Autrement dit, plutôt que d'être organisé selon des rapports hiérarchiques qui soumettent des personnes à des supérieurs hiérarchiques, le milieu de travail dit « débureaucratisé » soumet également l'employé et le gestionnaire à l'entreprise. Deuxièmement, la débureaucratiation fait en sorte que les règles peuvent être créées à mesure qu'apparaissent des menaces au contrôle (réelles ou perçues). Troisièmement, elle instaure ou accentue la pression par les pairs, par le biais de la responsabilisation des travailleurs et le travail en équipes. Enfin, elle favorise la perception d'intérêts communs parce qu'elle minimise symboliquement les différences de pouvoir.

Cette dévalorisation soutenue de la bureaucratie et des règles a été associée à un discours qui, tacitement, dévalorise le syndicalisme (Storey et Harrison, 1999). Ce que l'on désigne comme notions du passé, c'est implicitement le fonctionnement codifié qui, s'il ne le résume pas, est nécessaire au fonctionnement syndical et à la négociation qui fixe des règles *a priori*, applicable à quiconque répond à certains critères qui ont fait l'objet d'un accord négocié, de compromis explicites. Les syndicats sont, en ce sens, une force réelle contre l'arbitraire patronal, contre l'autoritarisme. Or, lorsque l'on décrit le passé, soi-disant entièrement autoritaire, on tait une des grandes forces qui limitent effectivement ce pouvoir. Qui plus est, comme on le voit dans l'exemple qui suit, le discours patronal reprend à son compte les catégories du discours syndical, comme la solidarité ou la critique de l'organisation du travail.

Le contexte actuel de l'entreprise n'est plus celui des « trente glorieuses » où l'autorité s'exerçait sans conteste. L'entreprise traditionnelle a vécu et les idées de Taylor (1856-1915) sont dépassées. L'organisation, la division, la parcellisation du travail font place à l'unification des énergies humaines. La dichotomie conception / exécution doit disparaître au profit de la solidarité partagée. (Chappuis et Paulhac, 1987, p. 61)

Ce travail symbolique s'appuie largement sur la dissociation entre la position et le caractère. On valorise le « leadership », l'« influence », la « vision », l'« inspiration », etc. Dans le même temps, on dévalorise la « position », la « hiérarchie », les « structures » et même l'« autorité », associées au passé, que l'on dévalorise systématiquement. Le « leadership » se présente donc d'abord comme substitut à l'autorité. Les deux sont distingués, mais le « leadership » tend à remplacer tous les autres termes. Le « leadership » se présente aussi comme qualité recherchée non seulement chez les dirigeants, mais également chez les subordonnés.

Reprenant à son compte les termes de la contre-culture des années 1960-1970 (discours anti-capitalisme et anti-technologie en moins, on a parfois l'impression de lire Marcuse en pâle copie !), la gestion moderniste fait écho au fond normatif contemporain : « refus » des contraintes, culte de l'individualité et des « besoins » personnels, appétit pour la « spontanéité », etc. C'est d'ailleurs ce qui permet à certaines dimensions de la critique d'être prise en compte (de préférence ceux qui ont le minimum d'impact sur la distribution de la richesse et du pouvoir). Ce que Otero (2005) dit des pratiques relatives à la santé mentale, peut s'appliquer aux pratiques gestionnaires.

Cette résonance normative fait que la critique d'un système de prise en charge et la proposition d'un nouveau système « alternatif » apparaissent vraisemblables plutôt qu'utopiques à un moment historique donné. Cette résonance, articulée par les transformations normatives en cours, permet à la critique (sociale, politique, éthique, médicale, etc.) d'un mode de prise en charge d'être graduellement institutionnalisée et, au bout du compte, de devenir une politique publique (sectorialisation en France, désinstitutionnalisation aux Etats-Unis et au Québec, etc.). La constitution de certains individus en catégories particulières de personnes (...) et la critique de ces processus sont intimement liées au contexte normatif particulier qui leur permet non seulement d'exister, mais également de se positionner comme vis-à-vis. (Otero, 2005, p. 74)¹⁹²

7.1.2 La promotion d'un modèle d'exercice de l'autorité

Le premier « moment » de l'identification des attributs du rôle patronal, comme nous venons de le voir, consiste donc en la disqualification d'un certain modèle d'exercice de

¹⁹² Ceci permet d'éclairer non seulement comment la critique des années 1950 à 1970 a influencé les discours et, dans une moindre mesure, les pratiques gestionnaires, comme l'ont fort bien argumenté Boltanski et Chiapello (1999), mais permet également de comprendre pourquoi la critique actuelle, qui reprend de la vigueur après deux décennies d'engourdissement, se formule largement en termes psychologiques par le recours aux notions de harcèlement et de souffrance.

l'autorité. Le deuxième moment est celui du rétablissement de l'orthodoxie : l'autorité a été contestée, il faut maintenant la revaloriser en proposant un nouveau modèle pour l'exercer.

S'agissant des caractéristiques que l'on attribuera aux patrons, ou du capital que l'on tentera d'instituer, deux attributs généraux de cette réhabilitation nous semblent ressortir avec force de ce matériau. Premièrement, le patron est présenté comme un expert de la gestion des émotions et du soin des personnes. Deuxièmement, le patron incarne l'idéal d'une société où la performance et l'individualité sont érigées en valeurs. Ce modèle nous semble caractériser une large part des discours contemporains sur l'autorité en milieu de travail, qu'il s'agisse de « coaching », de « leadership », de travail d'équipes ou d'autres thèmes relatifs à l'organisation du travail et à la gestion.

Le corollaire de la disqualification de l'« ancien » modèle d'autorité est la promotion du rôle de patron comme relevant d'une personnalité et non d'une position. En d'autres termes, si les gens font ce qu'ils ont à faire, si les choses vont comme elles doivent aller, ce n'est pas parce que les patrons occupent une position qui leur permet de coordonner et de contrôler les activités, c'est parce qu'ils ont des capacités et surtout des traits de personnalité exceptionnels, qui leur permettent d'obtenir l'adhésion et, ainsi, d'influencer le cours des choses parce qu'ils amènent les employés à agir dans le sens des objectifs fixés. Même s'il y a dissociation entre « leadership » et « position » ou « autorité », il reste que l'argument implicite de toute cette littérature est que ceux qui accèdent à des positions de supériorité hiérarchique ont –ou devraient avoir– des qualités de « leadership ». Ces qualités sont très fortement valorisées, ce qui dignifie les détenteurs de positions de supériorité hiérarchique¹⁹³, même si, explicitement, on dévalorise ces positions.

Le discours que nous avons analysé cultive la fascination, produit la dignité, le charisme des patrons. Le patron y est un être exceptionnel, son rôle est complexe, les caractéristiques et comportements dont il doit faire preuve sont nombreux et hors du commun, le processus d'accession au statut de « leader » est une tâche herculéenne. « Le pouvoir n'a pas disparu, il s'est sacralisé. » (Enriquez, 1974, p. 115).

¹⁹³ Le « leader » des « leaders » serait celui qui occupe la position la plus élevée dans une entreprise qui domine son secteur d'activité. Cette définition trouve une illustration exemplaire dans la classification des « leaders » en cinq niveaux.

7.1.2.1 Le patron, expert de la gestion des émotions et du soin

De toutes les dimensions possibles du rôle de patron, c'est sur les relations humaines, interpersonnelles, que le discours sur le « leadership » met l'accent. Expert de la gestion des émotions, le « leader » effectue un « travail » intérieur, surtout émotionnel et spirituel et, dans une bien moindre mesure, un travail technique et, loin derrière, intellectuel. Les critères techniques sont probablement prépondérants dans les embauches, les promotions... et l'efficacité, malgré le fait qu'il y ait une dissociation du « leader » et du technicien. Toutefois, à prendre ces textes au pied de la lettre, on a l'impression que les recruteurs ne se basent que très peu sur la formation, l'expérience et les références, mais embauchent surtout au degré de sympathie que suscite le candidat. Nul doute que ce critère joue dans tout processus d'embauche (pour n'importe quelle catégorie socioprofessionnelle d'ailleurs). De là à croire qu'il est prépondérant, il y a une marge. Bref, cette littérature met clairement l'emphase sur ce que l'on est venu à appeler le « savoir-être ». Ce que ce type de propos néglige c'est que l'exécution d'un jugement technique ou professionnel qui a l'air intuitif, demande en fait une longue formation et une longue pratique. En d'autres termes, c'est seulement parce que le savoir-faire technique est tenu pour acquis qu'on peut « oublier » son importance (J.P. Le Goff, 1996).

Le travail émotif fait, à différents degrés, partie de tout emploi puisqu'un emploi est une relation sociale. Mais ce ne sont pas tous les emplois qui requièrent comme nécessité fonctionnelle, la gestion des émotions (Hochschild, 1983). Le travail émotif se distingue de la gestion des émotions en ce que cette dernière intervient lorsque l'émotion fait partie de la nature du travail (par exemple, les normes relatives à l'accueil des passagers chez les agentes de bord, l'empathie chez les psychologues, la bonne humeur chez les caissières, la patience chez les professeurs, etc.).

Le « leadership » est une invitation à franchir un pas de plus dans la gestion des émotions, car il en fait, explicitement, un champ de compétence de la gestion, un domaine légitime de rationalisation et de contrôle, sans jamais affirmer qu'il s'agit de rationaliser et de contrôler. Le patron est invité à la rationalisation et au contrôle non seulement de ses propres émotions, mais également de celles de ses subordonnés.

A new breed of management gurus is directing its attention toward improving the individual within the organization rather than the organization itself. The best know of

these, Stephen Covey, argues that by developing personal character and trust, organizations will improve because they will be staffed by better people. (Micklethwait et Wooldrige 1996, d'après Jackson 2002, p. 17-18)¹⁹⁴

Il s'agit donc d'abord d'introspection, puis du développement de qualités émotives, relationnelles, de la maîtrise de soi. Cette représentation du rôle de patron comporte donc un double « travail sur soi » : 1) un travail thérapeutique, soit pour améliorer ses qualités, soit pour résoudre les problèmes du passé qui entraveraient un travail patronal optimal, soit pour réduire les tensions dans le milieu ; 2) un travail prophylactique, consistant à s'améliorer, à améliorer les autres, à prévenir les conflits, etc.

Une fois que le patron moderniste a maîtrisé sa propre vie émotive ou intérieure, il est autorisé à l'observation et à la compréhension d'autrui, dans le but d'agir envers autrui, action comportant deux dimensions. Le patron agit d'abord sur les individus qu'il guide, influence, conseille, supporte. Il agit ensuite sur la collectivité, pour laquelle il pose la même action que pour les individus, en plus de gérer les tensions et le climat. La description d'un climat émotionnel adéquat n'est jamais faite, on peut donc en conclure que tout le monde devrait savoir ce que c'est. On comprend toutefois clairement que le conflit en est exclu et que la confiance y règne.

De l'homme au travail, on est passé d'une vision économique et sociale qui en faisait un exploité, à une conception individualiste et psychologique, qui le place en situation de stress. L'exploitation, c'était simple : le travailleur était victime de plus fort que lui. Aujourd'hui, il est stressé parce qu'il doute de lui, de ses capacités à accomplir sa tâche. L'exploitation relevait de l'injustice. Dans le stress, le sentiment d'injustice est présent, mais il se mêle intimement à celui de culpabilité. (Meilhaud, 2005, p. 48)

Le « leader » « investit » en lui-même, dans une perspective de développement personnel, d'« amélioration continue de soi ». Le patron doit donc se soumettre lui-même à une sorte de démarche de « qualité totale ». Il fait également « fructifier le capital humain » pour favoriser l'« innovation » et la performance. La chaîne causale posée dans ce discours est la suivante : soin de soi → soin d'autrui → performances individuelles → avantage concurrentiel.

¹⁹⁴ Traduction libre : Une nouvelle espèce de gourous de la gestion s'affaire à l'amélioration des individus dans les organisations plutôt qu'à améliorer les organisations elles-mêmes. Le plus connu d'entre eux, Stephen Covey, affirme qu'en développant les personnalités et la confiance, les organisations s'amélioreront parce qu'elles seront dotées de meilleur personnel.

Ce développement de lui-même permettrait au patron moderniste d'être bienveillant, amical, de veiller au développement et au bien-être d'autrui. Bref, le « leader rend l'employé bien dans sa peau ». L'idée qui sous-tend cette conception du rôle patronal est qu'un travailleur heureux se sent mieux et donc qu'il produit davantage¹⁹⁵. Dans cette perspective, le patron devient celui qui est capable d'aider les employés à développer leur bien-être au travail, voire à guider une approche spirituelle du travail.

L'image de l'homme (sic) motivé et communiquant qui se dessine à travers ces outils est celle d'un « être sans intérieur », décomposé et réduit à une série de comportements de base élémentaires dont la connaissance et le maniement appropriés permettraient d'atteindre la plus haute performance. L'illusion consiste alors à croire qu'en connaissant au mieux ces mécanismes, on pourrait augmenter l'implication des individus dans le travail et, par là même, la productivité. (J.P. Le Goff, 1996, p. 13)

Pour atteindre cet objectif, le patron moderniste agit comme support émotionnel, il vérifie comment les gens se sentent et il canalise les énergies. Il a également pour mandat d'encadrer les perceptions, d'interpréter la réalité et de faire partager cette interprétation. Ce partage d'une « vision commune » est tenu comme une des primes sources de la mobilisation de la main-d'œuvre et, par conséquent, une tâche capitale du « leader ».

Tout ce travail gestionnaire et la forme qu'il prend, n'est possible que parce qu'ils sont en résonance avec les modes contemporains de constitution des individus (Martucelli, 2005; Ehrenberg, 2005; Otero, 2003). On accorde, en effet, beaucoup d'importance aux aspects qualitatifs des situations et à l'intuition (Martucelli, 2005). Ainsi, l'« atmosphère », le « climat », l'« ambiance » jouent un rôle important dans l'évaluation des milieux de travail (Martucelli, 2005).

L'essor actuel des pratiques de soi dans l'entreprise est comme le symptôme d'une pensée managériale renouvelée qui, suivant la logique adaptative du marché, répond aux aspirations des individus contemporains à la gestion de soi et les récupère du même mouvement dans sa logique propre. Pratique managériale subtile, car affiliée, par ses origines, au projet identitaire de l'individu contemporain. (Brunel, 2004, p. 31)

¹⁹⁵ Idée qui vient tout droit du courant dit des « relations humaines » initié vers les années 1920 et ayant connu son apogée vers les années 1940-1950. Dans leurs critiques, à certains égards dévastatrices de ces idées, Baritz (1960) et Bell (1956) reprennent une formule syndicale choc, énoncée par les travailleurs états-uniens de l'automobile (*United Auto Workers*), selon lesquels ce courant de pensée revenait à faire de la « cow sociology », en postulant que des travailleurs heureux produiraient plus de lait. (« Deep Therapy on the Assembly Line » dans *Ammunition*, 1^{er} avril 1949, cité par Baritz, 1960, p. 114).

D'où la définition hédoniste du travail, inflation verbale qui en fait un défi, un lieu d'épanouissement et de création, évacuant ainsi le rapport ambivalent au travail, à savoir que s'il peut être vu ainsi, le travail est aussi vécu comme une contrainte. De plus, cette vision édénique oublie commodément que le travail est une contrainte objective de survie et ce, d'autant plus dans un contexte où les protections sociales sont remises en cause par les pratiques néo-libérales et où l'emploi se précarise. Enfin, cette vision passe sous silence le fait que le travail est le lieu d'inégalités sociales qui déterminent des aspects de la vie aussi fondamentaux que l'état de santé, l'espérance de vie et les revenus.

Les grands déterminants sociaux, la domination, le marché du travail, l'emploi, l'inégalité économique sont passés sous silence. Dans le discours managérial, la réalité humaine de l'entreprise est une réalité essentiellement psychologique. Le dualisme de l'individu et des structures sociales demeure au principe des modèles : le social est au-dehors, au-delà des interactions et des petits groupes; c'est pourquoi on peut le négliger. (Eraly, 1994, p. 149)

Tablant sur cette conception hédoniste du travail, ce rôle patronal est conforme au « saisissement proprement psychologique » (Martucelli, 2005, p. 59) d'une partie importante de la vie sociale, psychologisation qui constitue l'un des éléments essentiels de la discipline contemporaine (Otero, 2003). Ce recours n'est pas nouveau comme le montrent les auteurs qui se sont intéressés à l'histoire des formes gestionnaires (notamment Guillén, 1994; Baritz, 1960). Il est toutefois, plus ou moins important et a connu, depuis deux décennies, un essor important (Loriol, 2005), en écho au recours social plus général aux notions psychologiques pour référer aux phénomènes sociaux.

Nous codons aujourd'hui une multiplicité de problèmes quotidiens dans le langage psychologique, et particulièrement dans celui de la dépression, alors qu'ils étaient énoncés, il y a encore peu, dans un langage social ou politique de la revendication, de la lutte et de l'inégalité. (Ehrenberg, 1995, p. 23, cité par Otero, 2003, p. 42)

Ce « saisissement psychologique » de la réalité du travail s'accompagne de la conception de la gestion comme « soin », « thérapie » ou « prophylaxie »¹⁹⁶. Une des clefs de la gestion moderniste réside, à notre sens, dans cette approche prophylactique des problèmes : il s'agit toujours d'intervenir sur des problèmes existants, mais, en plus,

¹⁹⁶ Phénomène à mettre en rapport avec le néo-hygiénisme faisant en sorte qu'il ne se passe plus une journée sans qu'il ne soit question de nouveaux « risques » (souvent d'ailleurs des phénomènes qui n'avaient alors attiré l'attention de personne et qui n'ont de nouveau que le fait d'avoir une caméra, un micro ou un microscope braqués sur eux) pour la santé ou la sécurité.

d'intervenir aussi sur des situations qui pourraient devenir problématiques, de faire de la prévention. Il s'agit également de faire en sorte que l'employé veuille prévenir lui-même ces situations. Ainsi, l'exercice de l'autorité porte sur l'ensemble de la personne, et non plus strictement sur l'exécution de tâches ou de fonctions spécifiques.

La sieste est une illustration de ce passage. Autrefois très strictement interdite sur les lieux de travail, elle fait dorénavant l'objet d'une petite littérature normative, invoquant quelques exemples concrets de mise en application, où elle devient un acte toléré, sinon prescrit (Baxter et Kroll-Smith, 2005). La justification de cette pratique en est une de prévention du risque des accidents et de la baisse du rendement, les employés endormis manquant de vigilance et ayant des capacités réduites à accomplir leurs tâches. Cette pratique brouille la distinction entre la vie de travail et la vie privée.

In those work spaces where sleeping is allowed or promoted a key private-time act is converted to a public space-time behaviour. This conversion both expresses and creates an altered spatial-temporal organization of the workplace wherein employees acquire a new measure of jurisdiction over their time and bodies with an accompanying expectation : alert and perspicacious employees will likely avoid mistakes and increase production. (Baxter et Kroll-Smith, 2005, p. 36-37)¹⁹⁷

Les travaux de Hansen (2004) interrogent également cette extension de la discipline par une analyse des programmes d'aide aux employés. Elle note que de tels programmes existent depuis longtemps et trouvent leurs racines dans la psychologie d'après la première guerre mondiale (visant à assister le retour des militaires dans la vie civile et adoptée par une fraction du patronat dans l'industrie). Mais ce qui est notable est qu'ils sont graduellement redéfinis. Même si certains patrons se préoccupent de la consommation d'alcool de leurs employés comme problème moral, au début du XX^e siècle, l'alcool n'est pas considéré comme un problème particulier par les employeurs. Sous l'influence des Alcooliques Anonymes, des programmes seront introduits à partir des années 1940. L'emphase est mis alors sur la consommation d'alcool comme menace à la production, que l'on peut détecter par des signes physiques. De comportement privé, la consommation d'alcool devient une question publique parce que redéfinie en termes économiques. Dans les années 1970, on redéfinit à nouveau, graduellement, la consommation d'alcool : de problème en soi, elle

¹⁹⁷ Traduction libre : Dans ces espaces de travail où la sieste est permise ou promue, un acte privé est transformé en un acte public. Cette transformation exprime et crée à la fois une organisation spatiale et temporelle différente du lieu de travail où émerge un nouveau champ de juridiction sur le temps et sur le corps des employés, avec les attentes qui l'accompagnent : des employés alertes éviteront les erreurs et seront plus performants.

devient symptôme de problèmes personnels ou psychologiques, qui deviennent à leur tour des questions publiques, parce qu'économiques. Au même moment, les programmes d'aide aux employés s'élargissent et incluent un spectre élargi de problèmes (problèmes conjugaux et familiaux par exemple), mais les services offerts restent à peu de choses près, axés sur le soutien psychologique.

Ces redéfinitions successives illustrent l'extension de la gestion qui ajoute à la restauration du rendement une logique de prévention de déclin du rendement, redéfini comme « risque ».

The key selling point of the 21st-century EAP is the claimed ability to prevent many potentially troubled employees from reaching behaviourally problematic limits. (...) This emphasis on proactive prevention coincides with the parallel ascendance of the 'New Public Health' movement (...) which expounded the benefits of 'early intervention' and 'prevention' as the most efficient means to reduce health and mental healthcare costs across society. The closely related subfield of mental health promotion (...) found, in EPAs, a fertile site for practice. (Hansen, 2004, p. 160)¹⁹⁸

Pour Hensen (2004) ce passage marque une transition dans la forme disciplinaire,

... from a form of governance characterized by a pastoral mode of control and care to a neoliberal form of discipline, marked by an increasing reliance on the motivation of workers towards self-management, self-monitoring and self-correction. (...) The application of EAPs to behavioural risk management (e.g. Orbach, 2001) is a telling instance of the shift from a disciplinary concern to identify particular troubled employees, to the prophylactic management of risk across organizations. (Hansen, 2004, p. 160)¹⁹⁹

L'exercice de l'autorité devient donc une affaire « thérapeutique », une affaire de soins. On conçoit ainsi que la « meilleure » manière d'exercer l'autorité n'est pas d'agir directement sur les personnes ou sur leurs actions, mais bien plutôt sur la manière dont elles

¹⁹⁸ Traduction libre : L'argument de vente principal des programmes d'aide aux employés du XXI^e siècle est la prétention selon laquelle ils peuvent empêcher des employés troublés d'en arriver à des comportements problématiques. (...) Cette insistance sur la prévention proactive correspond à la montée des préoccupations pour la santé publique (...) qui a mis de l'avant les avantages de l'intervention précoce et de la prévention, en les établissant comme les moyens les plus efficaces pour réduire les coûts des soins de santé et de santé mentale. Le champ de la santé mentale (...) a trouvé dans les programmes d'aide aux employés un terrain fertile d'application.

¹⁹⁹ Traduction libre : ... d'une forme de gouvernement caractérisé par un mode pastoral de contrôle et de soins à une forme néolibérale de discipline, qui s'appuie sur la motivation des travailleurs envers l'autogestion, l'autocontrôle et l'autocorrection (...). L'application des programmes d'aide à la gestion des risques comportementaux est révélatrice d'un passage d'une préoccupation disciplinaire à une préoccupation pour l'identification d'employés troublés, à une gestion prophylactique des risques.

se gouvernent elles-mêmes ou dont elles « prennent soin » d'elles-mêmes (Hansen, 2004). On peut dire qu'il en va de la gestion comme du domaine de la santé mentale dans lequel,

Il ne s'agit plus seulement de pallier les « dysfonctionnements », mais encore de « produire » des comportements désignés aujourd'hui, rectitude politique oblige, comme « adaptés » plutôt que « normaux ». Plusieurs auteurs soutiennent depuis la deuxième moitié des années 1970 qu'on assiste dès lors à un relâchement des mécanismes de « standardisation » des besoins, des désirs et des conduites qui aurait rendu possible l'épanouissement d'une nouvelle culture psychologique et la généralisation d'une sensibilité thérapeutique individualiste. (Otero, 2005, p. 82)

Un processus clef de l'exercice de l'autorité devient alors la diffusion rationalisée et planifiée de modèles normatifs qui servent à l'autoclassification et à l'autoévaluation constante des comportements. Ces modèles, analysés par différents biais, souvent inspirés de la pensée de Foucault –« self help » (McGee, 2005), « techniques de soi » (Salamon, 2005; Brunel, 2004), « réflexivité » (Éraly, 1994)- s'institutionnalisent, « c'est-à-dire qu'ils se mettent à désigner une façon de penser le rapport à soi et d'agir sur soi reconnue, symbolisée, sanctionnée, qui s'inscrit dans un cadre social. » (Brunel, 2004, p. 36)

Les données du chapitre 3 sur l'industrie conseil et la pénétration du langage normatif de la gestion dans les organisations d'enseignement et de gouvernement sont des indices de cette institutionnalisation. Plus largement, le marché des « techniques de soi » occupe une place considérable dans la culture contemporaine. Brunel (2004) rapporte que ce marché connaît en France un essor important au cours des 1990 et 2000. La formation en développement personnel au travail, incluant la communication et le leadership connaît une croissance de 85% de 1997 à 2001 (calculs de Brunel, 2004, sur la base de l'enquête 2001 de l'*Observatoire permanent de la Fédération de la formation professionnelle* et des déclarations fiscales des employeurs). De même, de 1997 à 2003, il y a croissance annuelle de 20 à 30% du nombre d'heures-stagiaires en développement personnel au travail, ce qui représente une augmentation fortement supérieure à celle de l'ensemble de la formation professionnelle (Brunel, 2004). Le « coaching individuel » et le « team building » sont également en hausse. En 2002, il s'agit d'un marché de 100 millions d'euros. Le marché états-unien du « self help » (incluant les livres, les séminaires et les documents audiovisuels) représente \$2,4 milliards par année (McGinn, 2000, d'après McGee, 2005) et un sondage Gallup de 1988 (d'après McGee 2005) rapportait qu'entre un tiers et la moitié des états-uniens avaient acheté un livre de ce genre. Doyon (2006) nous indique que le Québec

n'est pas en reste : les ouvrages de psychologie populaire se multiplient sur les tablettes des librairies et le phénomène atteint maintenant la philosophie. Même si la plupart de ces derniers ouvrages proviennent de France, leur popularité auprès des lecteurs est en hausse, selon les estimations des libraires interrogés par la journaliste.

Un exemple parmi des milliers de possibles, le numéro de novembre 2005 de la revue populaire *Psychologies* propose une nouvelle catégorie, les « décroissants », c'est-à-dire les adeptes de la « simplicité volontaire », du « slow-food », etc. , des modèles de réduction et de réorganisation de la consommation. Les discours sur le « leadership » nous semblent relever d'une même logique en incitant constamment les patrons à réfléchir à leur propre expérience en vertu de critères hétéronomes : « suis-je un bon chef » ? « ai-je été, en tant que patron, suffisamment à l'écoute de la situation » ? Ces démarches ont une utilité psychologique indéniable : la pratique patronale pose en effet une quantité innombrables de questions, parfois difficiles, qui mettent parfois les détenteurs d'autorité devant leurs propres limites et celles des autres sur lesquelles ils n'ont souvent que très peu de prise. Là n'est pas la question, qui est plutôt de savoir quel est le sens de ces pratiques dans la logique disciplinaire contemporaine.

Therapy books, as the linguist Robin Lakoff has said, are to the twentieth century what etiquette books were to the nineteenth. This is because etiquette has itself gone deeper into emotional life. (Hochschild, 1983, p. 192)²⁰⁰

La popularisation et la médiatisation de ce type de catégories sert de miroir qui forme une image de celui qui s'observe, à partir de critères hétéronomes qui lui rappellent constamment, mais implicitement, qu'il doit s'orienter par rapport à ces critères, tout en lui répétant qu'il est libre et autonome. Les « techniques de soi » énoncent ces critères en même temps qu'elles se proposent elles-mêmes comme solutions à divers « problèmes », dont on ignorait d'ailleurs souvent qu'ils fussent des problèmes, jusqu'à ce qu'une solution toute faite ne nous l'indique.

No one is ever completely safe from the critical gaze of a culture steeped in the makeover ethos. Makeover programs, and the literatures of self-improvement (...) serve as constant reminders of our ostensible insufficiency even as they offer putative solutions. Works of contemporary advice literature –even straightforward

²⁰⁰Traduction libre : Comme l'a fait valoir Lakoff, les ouvrages de thérapie sont au XX^e siècle ce que les manuels d'étiquettes ont été au XIX^e siècle. C'est parce que l'étiquette a pénétré plus profondément la vie émotionnelle.

"how to" books- do not stop at simply offering advice; rather they impugn the individual. (...) The literature of self-improvement defines its readers as insufficient, as lacking some essential feature of adequacy (...) and then offers itself as the solution. The resulting contagion of insufficiency constitutes the self-improvement industry as both self-perpetuating and self-serving. (McGee, 2005, p. 18)²⁰¹

Pour Eraly (1994),

... la réflexivité consiste à fabriquer des discours sur soi, des représentations de soi qui deviennent le contexte évident de visées intentionnelles : je me découvre et cherche à me transformer par cette découverte même. Au lieu que l'évolution d'un individu s'effectue tacitement, spontanément, la réflexivité suppose de poser cette transformation comme son objectif et d'œuvrer à sa propre évolution, de chercher à se comprendre, se contrôler, se convaincre, s'éduquer soi-même comme on peut comprendre, contrôler, convaincre, éduquer autrui. (Eraly, 1994, p. 135)

Un aspect marquant de ce travail sur soi est la « néospiritualité » (Salamon, 2005). Comme on a pu le constater dans les chapitres de présentation des résultats, le vocabulaire et la tonalité de certains ouvrages regorgent de références à la spiritualité ou à la religion. On emprunte, certes, à la tradition chrétienne (certains auteurs sont d'ailleurs pasteurs), mais aussi au Nouvel Âge, d'où la popularité des notions holistes et l'allergie à la fragmentation et au déséquilibre²⁰² (Salamon, 2005). Mais la spiritualité prend ici une tournure assez particulière.

Contrairement à ce qu'on rencontre dans la culture grecque antique, qui incluait une reconnaissance du « déjà dit », et contrairement aux confessions purificatoires chrétiennes, les concepts d'histoire, d'identité stable et de pureté n'ont que peu ou pas d'importance dans les formes contemporaines de gouvernance de soi. Il semble que le but ultime de ces nouvelles formes de management personnel soit d'investir dans le soi en tant que capital de croissance pouvant produire une nouvelle conscience destinée à être vendue sur un marché en changement constant. (Salamon, 2005, p. 251)

Si les pratiques de soi ne sont pas nouvelles, leur entrée dans l'entreprise est inédite, portant à la lumière des dimensions de l'activité qui y étaient tacites, comme la

²⁰¹ Traduction libre : Personne n'est jamais totalement à l'abri du regard critique d'une culture imprégnée de l'ethos du refaçonnage. Les émissions de refaçonnage et les ouvrages d'autoamélioration (...) servent de rappel constant de nos insuffisances tout en offrant des solutions putatives. Les ouvrages conseil ne s'arrêtent pas à cette fonction, ils s'attaquent à l'individu (...), ils définissent leurs lecteurs comme insuffisants (...) et s'offrent ensuite comme la solution à ce problème. Il en résulte une contagion d'insuffisances exploitées par l'industrie pour sa propre perpétuation.

²⁰² Dont il faut quand même se rappeler qu'elles font aussi partie des théories systémiques, dominantes dans le champ de la gestion.

communication interpersonnelle, l'affectivité, le stress, la confiance en soi, la créativité, etc. (Eraly, 1994).

... le tacite, en s'explicitant, peut désormais se gérer; les couches les plus irréfléchies de la vie humaine se chargent de choix, de projets, de responsabilités. S'affirme ainsi l'incroyable prétention d'une réflexion, d'une volonté qui ne cesse de s'étendre, d'approfondir son travail de colonisation des moindres dimensions du Soi. Littéralement tout, en l'homme, devient objet d'un discours pseudo-scientifique et résolument instrumental. (Eraly, 1994, p. 142-143).

Pour Eraly (1994), la réflexivité gestionnaire est à la fois une fiction en ce qu'elle propose un modèle irréaliste et, de toute manière, pas très répandu, d'exercice de l'autorité et une réalité en ce qu'elle constitue un discours qui fait advenir ce qu'il énonce, c'est-à-dire qu'il produit des critères de lecture du réel. Le dédoublement réflexif fait intérioriser la contrainte, ce qui facilite l'exercice du pouvoir, dans un contexte où la réalité socio-économique, qui produit des contraintes qui se multiplient et s'intensifient, est en contradiction avec « une tolérance réduite au pouvoir » (Eraly, 1994, p. 158) au plan interpersonnel.

On passe ainsi aujourd'hui par gradations insensibles des clercs à l'ancienne (avec à l'intérieur tout un continuum) aux membres des sectes, aux psychanalystes, aux psychologues, aux médecins (...), aux sexologues, aux professeurs d'expression corporelle, de sports de combats asiatiques, aux conseillers de vie, aux travailleurs sociaux. Tous font partie d'un nouveau champ de luttes pour la manipulation symbolique de la conduite de la vie privée et l'orientation de la vision du monde, et tous mettent en œuvre dans leur pratique des définitions concurrentes, antagonistes, de la santé, de la guérison, de la cure des corps et des âmes. (...) Tous ces gens qui luttent pour dire comment il faut voir le monde sont des professionnels d'une forme d'action magique qui, par des mots capables de parler au corps, de « toucher », font voir et font croire, obtenant ainsi des effets tout à fait réels, des actions. (Bourdieu, 1987, p. 119)

7.1.2.2 Le patron, idéal de la société de performance

L'être performant, le gagnant, voici un autre visage du « leader », qui mène son équipe à la victoire. En plus d'être l'expert de l'émotion, le patron de la littérature gestionnaire incarne un des idéaux contemporains de la performance individuelle : vaincre sur un marché hautement turbulent et concurrentiel. C'est le fait d'être premier qui prime, dans une sorte d'abstraction des fins concrètes (produire quelque chose, offrir un service, viser un objectif) qui place la concurrence elle-même comme fin : être soi-même premier, comme individu,

dans une compétition perpétuelle avec les autres, et, en conséquence, amener son organisation à la première place. Dans cette conception, le patron est lui-même « performant » et cette caractéristique est largement garante des performances de l'entreprise, car sa propre performance consiste notamment à favoriser celle d'autrui, tâche complexe comme on l'a vu. Pour une entreprise, être en première place, ce n'est pas simplement être rentable, ce qui n'est plus un critère suffisant de succès, c'est être devant les autres, ce qui devient aussi un argument de vente.

Il ne s'agit plus d'être productif, mais d'éliminer les concurrents. La production devient un champ de courses. En banalisant la compétition comme modèle des rapports sociaux, on transforme la société en terrain de jeu, on banalise la quête mégalomane de ses dirigeants et on naturalise l'idée de guerre économique. (...) lorsque chacun veut être un champion, plus personne ne se préoccupe du bien commun. La vie n'a plus d'autre sens que de dépasser les autres et de ne pas se laisser dépasser. (Gaulejac, 2005, p. 137)

Aubert (1994) fait observer que Peters (1987) dans *Le chaos management*, nous enjoint à renverser le dicton classique selon lequel « le mieux est l'ennemi du bien ». Il prétend qu'il faut plutôt penser que « le bien est l'ennemi du mieux ». Nous avons retrouvé cette idée dans notre corpus, chez un auteur pour qui, si les entreprises, les écoles et les autres institutions ne sont pas excellentes, c'est qu'elles se contentent d'être bonnes. Pour Aubert, cette remarque est révélatrice du fait que le bien est dorénavant quelque chose d'insuffisant et qu'il faut viser « toujours mieux ». Mais cela « signifie aussi que l'état d'excellence ne peut jamais être atteint, que l'optimum se situe dans la conquête, et que l'on est condamné à faire toujours plus et toujours mieux sans jamais s'arrêter » (Aubert, 1994, p. 129). Cette logique induit l'idée que la performance doit toujours être à son meilleur et doit toujours s'améliorer.

Cette logique donne lieu à la valorisation de la suractivité. Martucelli (2002) affirme que l'individualité (reconnue et autoattribuée) a toujours été une forme de privilège social dans la modernité. Ce privilège passe aujourd'hui par l'abondance des activités. « Il est donc le propre d'individus marqués à la fois par une surcharge de travail et, souvent, par une surcapacité de circulation dans l'espace. Le monde est alors plus étendu et plus familier, le temps plus intense et plus rare. » (Martucelli, 2002, p. 84). Par conséquent, ce qui devient l'élément le plus ostentatoire de la puissance est le manque de temps et le suremploi du temps. « De ce point de vue, la principale utilité de l'agenda (...) est de manifester

publiquement le manque de disponibilité de son possesseur. » (Martucelli, 2002, p. 86). Cette suractivité est d'autant plus valorisante que l'on peut démontrer sa capacité à surmonter ses conséquences (stress, fatigue). Valorisante elle l'est aussi car elle peut être « énoncée comme une manifestation de la plénitude excessive d'une vie et se présente toujours comme libérée de toute autre contrainte que celle que l'on s'auto-impose par souci de performance individuelle. » (Martucelli, 2002, p. 87).

Nos observations recoupent largement celles que fait Ehrenberg (1991) dans *Le culte de la performance*, ouvrage auquel nous empruntons les lignes qui suivent. Pour Ehrenberg, l'un des faits marquants des sociétés contemporaines est « l'entreprenarisation de la vie » (Ehrenberg, 1991, p. 257) à savoir un monde social marqué par l'importance de la conquête, du gain, de la compétition, et, surtout, par le fait que le marché devient une valeur positive. Ce phénomène donne naissance au « culte de la performance » qui se manifeste par l'importance de l'entreprise, du sport, de la réussite sociale et de la consommation. En retour, l'action individuelle devient une valeur de référence où est promu un rapport dit actif aux objets du monde.

Le discours économique est aujourd'hui moteur en politique et le chef d'entreprise est érigé en personnage d'avant-garde d'une attitude de masse. Il n'y a plus d'opposition de nature entre la démocratie et l'entreprise car l'une comme l'autre ont changé de signification : l'instrument de domination sur les classes populaires devient un *modèle de conduite* pour tous les individus. (Ehrenberg, 1991, p. 14)

Une des injonctions, qui est aussi une « possibilité », principales des sociétés contemporaines est l'appel à la « réussite ». L'objet de cette réussite importe peu; c'est la réussite elle-même qui compte. Mais qu'est-ce que réussir? C'est être soi-même. L'exploit, aujourd'hui, est donc de se singulariser, de « devenir quelqu'un ».

Réussir aujourd'hui, c'est pouvoir inventer son propre modèle, dessiner son unicité, même si elle est identique à celle de tous les autres. Réussir c'est devenir soi-même en devenant quelqu'un. Être soi-même; être quelqu'un : injonctions banales et pourtant mystérieuses qui devraient se situer sur les registres apparemment séparés, voire opposés, de l'identité personnelle et de la visibilité sociale, de la sphère privée et de la sphère publique : comment sait-on qu'on est soi-même? (...) Avoir pour ambition de devenir soi-même, identifier soi-même et être le meilleur, c'est assimiler un code de « l'authenticité » ou de l'identité à un code de visibilité. C'est faire entrer dans l'intimité psychique le modèle public de la performance : l'identité relève de la conquête au même titre qu'un record ou un marché. C'est souligner aussi que les modèles de réussite qu'on vous présente ne sont pas

lointains, inaccessibles, réservés à quelques-uns, mais à votre portée : ils sont seulement *les guides (...) de votre propre modélisation*. (Ehrenberg, 1991, p. 199-200, caractères accentués dans l'original)

La définition de la réussite est double. Il s'agit d'abord de « se faire soi-même », c'est-à-dire que celui qui réussit est sans racines et sans passé, il atteint un certain résultat par son action et non par son origine. Ensuite, il s'agit de se représenter soi-même, c'est-à-dire d'être son propre principe de vie, de ne pas se référer à des principes ou des modèles, ce qui implique une hiérarchie. Cette injonction s'impose peu importe la possibilité sociale et les difficultés objectives qu'elle impose à la « réussite » qui est d'ailleurs, d'abord et avant tout, considérée comme une question d'attitude et non comme une question de position.

L'homme de masse, dans sa version classes populaires comme dans sa version classes moyennes, se contentait d'admirer ses héros ou ses stars. (...) Il n'y a guère de raison pour que le point de vue du spectateur s'épuise. Seulement aujourd'hui, l'individu quelconque ne doit plus s'accommoder de ces rêveries : on lui demande d'accéder véritablement à l'individualité en passant à l'action. La démocratisation du paraître n'est plus limitée aux confortables consommations de la vie privée : elle envahit la vie publique sous l'angle d'une performance qui pousse chacun à se singulariser en devant lui-même. Le point de vue de l'acteur domine désormais la mythologie de l'autoréalisation : chacun doit apprendre à se gouverner par lui-même et à trouver les guides de son existence en lui-même. (...) Cette définition est aujourd'hui une norme de conduite de masse qui se trouve au croisement de deux traditions : la réalisation personnelle de la consommation, version classes moyennes, et la juste concurrence de la compétition sportive, version classes populaires. (Ehrenberg, 1991, p. 172-173)

L'injonction de la réussite –la victoire- et de la singularisation –l'exploit- assimile en effet le fonctionnement de la vie sociale à l'épreuve sportive. Dans ce contexte, les inégalités sont conçues comme justes parce qu'elles sont vues comme le résultat d'une compétition. La compétition sportive a ainsi changé de statut : elle n'est plus simplement une pratique physique, mais devient un principe d'action, un modèle de fonctionnement social idéal qui impose la concurrence comme mode d'implication dans les activités, ce qui a pour conséquence que chacun doit constamment faire ses preuves par ses propres moyens dans une logique méritocratique exacerbée.

Projet, potentiel, réussite, concurrence, singularisation, subjectivité ont désormais l'entreprise pour lieu prescrit d'investissement, raison pour laquelle l'entrepreneur (ou le

« leader ») devient la figure héroïque par excellence, car il incarne la maîtrise, la prise de risque, la singularité, la volonté de gagner.

L'entrepreneur est érigé en modèle de vie héroïque parce qu'il résume un style de vie qui met au poste de commandes *la prise de risques* dans une société qui fait de la concurrence interindividuelle une juste compétition. Quand le salut collectif qu'est la transformation politique de la société est en crise, la logorrhée de challenges, de défis, de performances, de dynamisme et autres attitudes conquérantes constitue un ensemble de disciplines de salut personnel. Quand nous n'avons plus que nous-mêmes pour nous servir de repère, quand nous sommes *et la question et la réponse*, le mythe prométhéen de l'homme embarqué seul dans le bateau de sa destinée et affronté à la tâche d'avoir à se construire, se trouver une place et une identité sociales par lui-même est le lot commun. Dans un rapport à l'avenir caractérisé par l'incertitude, qui voit reculer la croyance au progrès linéaire que symbolisait l'État-providence, au profit du changement permanent, l'action d'entreprendre est promue comme le fer de lance d'un héroïsme généralisé. C'est pourquoi la réussite entrepreneuriale est considérée comme la voie royale de la réussite. (Ehrenberg, 1991, p. 174, caractères accentués dans l'original)

Ehrenberg demande à quelles conditions, l'entrepreneur, autrefois symbole de l'exploitation de l'homme par l'homme, a-t-il pu devenir un héros populaire? Il offre d'abord, une réponse matérielle : avec la montée du chômage, on a valorisé la « création d'entreprise », ce qui a favorisé le développement de l'esprit d'entreprise. Mais c'est aussi le sens même du mot entreprise qui a changé. Même s'il s'agit toujours d'accumuler, ce n'est pas à l'accumulation que réfère le concept, mais bien à une manière de se conduire, « le fait *d'entreprendre quelque chose*; il symbolise une création personnelle, une aventure *possible pour tous* (...) tout est possible dans tous les domaines d'activité à condition d'avoir la volonté de gagner. » (Ehrenberg, 1991, p. 197, caractères accentués dans l'original)

On peut imaginer que la culture de la « gagne » n'est pas au bout de la course. Sa limite imaginaire serait une société entièrement peuplée de héros où chacun deviendrait le héros de lui-même –à condition, on ne saurait trop le répéter en la matière, de bien suivre les instructions. Cette soudaine promotion de l'action d'entreprendre comme valeur et principe d'action tant dans le domaine de la vie privée que dans celui de la vie professionnelle fait de la réussite, et surtout de la réussite entrepreneuriale, à l'instar du sport-aventure, un véritable système de normes qui s'adresse à tous, quelle que soit la place de chacun dans la hiérarchie sociale. (Ehrenberg, 1991, p. 198)

7.2 LE TRAVAIL D'EUPHÉMISATION

Les discours gestionnaires sont des lieux privilégiés d'euphémisation de l'autorité (Lagacé, 1998). Nous utiliserons ici le concept d'euphémisation tel que nous l'avons défini

auparavant, à savoir la mise en forme du discours sur l'autorité. Cette mise en forme nous semble l'une des voies de résolution des paradoxes que nous avons soulevés. Puisque l'autorité est contestée, il faut non seulement la réhabiliter, mais aussi minimiser son importance pour la présenter en des termes « socialement acceptables » à savoir des termes qui accommodent cette contestation ou qui tentent de le faire.

Dans l'entreprise, comme partout ailleurs, l'heure est à l'euphémisation de l'autorité. Le mot a presque totalement disparu du langage gestionnaire, dans l'ordinaire des jours comme dans les élaborations savantes des théoriciens de la firme et du management social. Place désormais au *pilotage*, à la *gouvernance*, à la *dirigeance*, à la responsabilité, bref au lexique inventif du *soft power*. (J. Le Goff, 2005)

Pour la gestion moderniste, pensons-nous, l'expression et la mise en forme de l'autorité posent problème, comme c'est le cas dans d'autres types d'activité sociale (éducation, instruction...). La gestion moderniste vise donc à résoudre le paradoxe que nous avons énoncé en problématique à savoir le fait que la gestion est une activité de contrôle et de rationalisation, qui doit de nos jours s'exercer dans un contexte de crise idéologique du contrôle et de la rationalisation, associés à un défaut d'aptitude des patrons et des gestionnaires, à des méthodes inefficaces d'administration, à la mutilation des personnes (le contrôle n'offrant pas, dit-on, un contexte adéquat pour développer son potentiel, communiquer et s'épanouir). Le mot idéologique est important. Nous pensons en effet que contrôle et la rationalisation se portent, en pratique, très bien, même s'ils sont contestés sur plusieurs fronts. La gestion moderniste « résout », du moins en ses termes, le paradoxe par recours à l'euphémisation. Le discours sur le « leadership » traduit, pensons-nous, les termes dans lesquels les patrons et leurs conseillers perçoivent qu'ils peuvent en parler en public.

Une des clefs du succès des approches gestionnaires dites « nouvelles » réside dans le fait qu'elles sont en résonance avec les normes sociales. « Le succès d'une nouvelle catégorie, d'une nouvelle règle de procédure suppose que les acteurs impliqués dans sa définition s'y retrouvent au moins un minimum. » (Loriol, 2005, p. 206). Guest (1990) montre en effet qu'elles correspondent, à plusieurs égards, au rêve américain, ravivé dans les années 1980 (traits qui trouvent largement écho en Occident) : l'effort individuel comme gage de succès, admiration pour l'individualisme et l'indépendance, mentalité de la conquête des frontières (désir d'être défié par un adversaire inconnu et puissant). Les nouvelles approches de gestion font écho à ces thèmes par la croyance dans le potentiel de croissance

individuelle, par les déclarations selon lesquelles le travail et l'organisation sont plus aptes à favoriser cette croissance, par la promotion du « leadership » et de l'individualisme entrepreneurial qui, à la fois, symbolisent et facilitent l'accomplissement du rêve américain (Guest, 1990).

En fait, la mise en forme de l'autorité dans le but de l'atténuer traverse l'histoire du travail industriel (et de la modernité) et prend des formes diversifiées (J. Le Goff, 2005). Les formes contemporaines qui insistent fortement sur la subjectivité ne font pas, pour autant, nécessairement disparaître la logique d'ensemble de discipline en milieux de travail, ni les méthodes particulières qui ont été institutionnalisées auparavant.

...si pour une raison ou pour une autre, la socialisation des sujets dans les sociétés occidentales contemporaines s'accomplit en tenant de plus en plus compte de leur « singularité subjective », du « sentiment subjectif des acteurs » ou de ce qu'on appelle dans le cadre des interventions psychothérapeutiques et psychosociales « leurs besoins », est-on pour autant en droit de tirer la conclusion qu'on a affaire à des sociétés postdisciplinaires? Si la psychologisation des modes de socialisation se caractérise par la mise en œuvre d'une soi-disant logique de « séduction », contre-figure de la volonté « moderne » de normalisation des sujets, cela signifie-t-il que ledit individu postmoderne possède un certain contrôle sur les « choix » et les « possibilités » qui se présentent à lui? (...) [I]l faut retenir que *l'essentiel de la « discipline » n'est pas la poursuite à tout prix de la standardisation des comportements et des attitudes des sujets, mais l'assujettissement de ceux-ci à des identités à l'intérieur desquelles ils puissent se reconnaître, fonctionner et être interpellés.* (...) Si on se place du point de vue de la régulation des conduites des sujets (ou de la « discipline » si on préfère), il est secondaire que l'individu au volant de sa voiture boucle sa ceinture de sécurité « de lui-même » parce qu'il se conçoit comme un être responsable qui « prend en main » la gestion préventive de sa sécurité (...) ou, au contraire, parce qu'il est contraint de se plier à une norme spécifique. Ce qui importe réellement, c'est qu'il le fasse. (Otero, 2003, p. 28-29, caractères accentués dans l'original).

Dans le discours que nous avons analysé, l'euphémisation procède de trois manières générales. D'abord, un clivage symbolique intervient, qui assigne aux patrons des caractéristiques faisant en sorte que leur droit de commander est associé à leurs qualités et à leur mérite, plutôt qu'à l'arbitraire d'un ordre social, ce que nous avons établi plus haut et ce qui avait déjà été souligné par Bendix (1956). Ensuite, les règles elles-mêmes sont atténuées, lorsque leur existence n'est pas carrément niée. Enfin, le rapport d'autorité fait l'objet d'une mise en forme qui l'atténue.

7.2.1 La disparition des ordres et de l'obéissance au profit de l'adhésion

Le « leader » est le patron idéal : il n'exerce ni contrôle ni autorité, mais il réussit à tirer le meilleur de chaque individu et lui permet de développer ses talents propres; il est iconoclaste, anti-conformiste, il ne fait rien comme les autres, il innove.

Dorénavant, les patrons ne donnent plus d'ordres ou de directives à leurs employés, ils communiquent avec leurs « collaborateurs » (ou leurs « associés »). On a souligné que la communication dans les entreprises ce n'est pas principalement l'échange réciproque de points de vue, mais bien la formulation de ce qui est attendu de chacun, pas l'interaction, mais la transmission de messages (Heiss, 2000; Chaskiel, 1994). En ce sens, malgré l'ambiguïté de cet usage de la notion, on voit mal, outre la forme, en quoi le contenu manifeste de la « communication » se distingue du commandement ou de la directive. Les messages véhiculés contiennent de plus un message latent : celui de l'inégalité de statut entre le supérieur et le subordonné (Heiss, 2000; Lagacé, 1998). En effet, les propos, sans jamais parler explicitement de ces inégalités, les mettent constamment en scène en attribuant aux différentes catégories d'agents des actions de natures différentes et des valeurs qui relèvent d'échelles distinctes ou dont le positionnement hiérarchique est systématiquement le même (Lagacé, 1998).

Le fait de donner un ordre, une directive, ne dépend pas de la manière dont on s'adresse à quelqu'un, mais bien de la relation qui prévaut entre celui qui parle et celui qui écoute. Bien entendu, rétorquera-t-on avec raison, il est de loin préférable de recevoir des directives réfléchies données par quelqu'un qui s'adresse à soi avec respect et d'une manière polie. Cela va de soi. Mais pourquoi prétendre qu'il s'agit d'autre chose?

Responsible autonomy as a management strategy is not an alternative to the subordination of the worker (...). It is an alternative way in which managers try to achieve that subordination. (Friedman, 1986, p. 118)²⁰³

Si les ordres et la contrainte « disparaissent », il faut bien quand même un principe ou un mécanisme qui assure que les tâches soient accomplies. Ce mécanisme, nous dit-on,

²⁰³ Traduction libre : En tant que stratégie gestionnaire, l'autonomie responsable n'est pas une option de rechange à la subordination du travailleur (...). C'est une autre manière par laquelle les gestionnaires essaient d'obtenir cette subordination.

n'est pas l'obéissance, mais l'« adhésion ». Le « leader » s'impose à cause de la norme anti-autoritariste qui fait en sorte que les agents dans les entreprises sont dorénavant conçus comme des « êtres auto-organisés et créatifs » (Boltanski et Chiapello, 1999) qu'il faut diriger malgré le fait que l'on dénigre la hiérarchie, le commandement, etc. « Rien ne lui est imposé puisqu'il adhère au projet. » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 119).

La question n'est plus comment obtenir l'obéissance et la crainte des sanctions, ou comment pratiquer l'influence et la persuasion pour amener vers les bonnes causes, mais comment *motiver* à faire ce qu'ils ont à faire des gens qui sont susceptibles de préférer faire autre chose. En 1910, un salarié se rendait à son travail pour gagner sa vie; en 1940, pour retrouver ses copains. Il doit aujourd'hui s'y presser parce que c'est là qu'il réalisera sa nature. (Beauvois, 1994, p. 172)

On présente donc un cadre où, dit-on, le rôle du patron n'est ni le contrôle, ni la sanction, mais la diffusion d'une « vision partagée » (partagée par qui et définie par qui ?) du milieu de travail. Peu importe l'adéquation de ces images avec la réalité, elles véhiculent néanmoins des codes comportementaux et des qualités considérées comme souhaitables, en regard desquels chacun doit constamment s'évaluer, se penser lui-même, penser son action et ses rapports avec autrui, contrainte objective qui n'est pas conçue comme telle (Nussbaum-Gomes, 1994).

L'idéal du bon comportement n'est plus l'exécution irréfléchie, automatique des ordres et des règles, mais la capacité à travailler comme s'il n'y avait pas de supérieur hiérarchique pour indiquer la voie à suivre. L'autonomie n'est plus ce qu'il faut à tout prix éradiquer, mais le moyen du gouvernement efficace : toute le monde, y compris celui qui est en bas de l'échelle hiérarchique, est considéré comme un sujet de raison. (...) Seuls sont efficaces les systèmes de gouvernement qui nous enjoignent d'être nous-mêmes, de savoir employer nos propres compétences, notre propre intelligence, d'être capable d'auto-contrôle. Le management post-disciplinaire est une tentative pour forger une mentalité de masse qui économise au maximum le recours aux techniques coercitives traditionnelles. (Ehrenberg, 1991, p. 226)

À la limite, dira-t-on, les employés n'ont pas besoin de croire, mais peuvent se comporter comme s'ils croyaient, tout en maintenant une distance par rapport au discours. C'est rigoureusement exact en principe. Mais, même s'il y a débat sur cette question, une partie de la psychologie sociale montre que la performance de rôle tend à modifier la définition que l'on a de soi et les croyances (Casey, 1995; Hochschild, 1983). Pour notre part, nous pensons que cette idée selon laquelle on peut constamment « faire comme si » repose sur une conception inadéquate de l'action sociale, puisque l'on ne peut vivre constamment

en état de dissonance cognitive et que les normes sociales nous fournissent justement des répertoires de rationalisation constamment disponibles (Beauvois, 1994) et parce que cette conception de l'autorité s'est imposée comme normale, nous y baignons depuis notre venue au monde, elle est en résonance avec notre constitution d'être socialisé. Par ailleurs, cette idée règle à bon marché la question des prétentions patronales à la régie des idées et des sentiments. Même si « chacun est invité à se laisser guider librement selon une marche à suivre imposée » (Gaulejac, 2005, p. 68), il n'y a pas, pensons-nous, de réel choix pour les employés dans une telle conception de l'exercice de l'autorité, car les patrons recherchent, voire exigent, la conviction. Rappelons très brièvement un passage clef du matériau que nous avons analysé.

Amener quelqu'un à faire quelque chose sans d'abord le convaincre que c'est ce qu'il convient de faire n'est pas le résultat d'une motivation efficace; c'est de l'intimidation. (...) Lorsque nous réussissons à faire plier les gens alors qu'ils résistent encore dans leur for intérieur, nous ne les persuadons pas; ils ne font que se montrer conciliants. Nous ne les avons pas convaincus et nous n'avons pas su satisfaire leurs besoins fondamentaux. (J2002d, p. 83)

Ainsi, la résistance à des justifications, même lorsque les tâches sont accomplies correctement, devient irrecevable. Le fait d'effectuer simplement son travail n'est plus un critère satisfaisant de soumission (il faut bien parfois appeler les choses par leur nom). Il faut, en plus, être convaincu de la justesse du point de vue du patron. Qui plus est, cette soumission n'est plus conçue comme telle mais bien comme une réponse aux besoins fondamentaux des employés.

En effet, on véhicule constamment l'image d'individus sans repères parce que le monde a changé et parce que les croyances et les autorités traditionnelles n'ont, dit-on, plus de sens. Sur le versant négatif, on y voit un égarement normatif. Mais, la gestion moderniste, puisqu'elle donne sens au travail et que le travail donne sens à la vie, se donne comme une aide à l'individu égaré. Sur le versant positif, on présente des individus libres et autonomes, qui n'acceptent plus d'obéir, et une gestion moderniste parfaitement taillée pour répondre à ce nouveau « besoin ». Ce discours n'est d'ailleurs pas exclusif à la gestion, car il est repris, notamment l'idée de l'égarement normatif et du besoin de compensation par la gestion, dans plusieurs analyses contemporaines du travail.

Cette rhétorique commune développe des positions qui toutes concernent la normativité, mais en se trompant sur ce qu'est une norme, une prescription, une règle. Cette rhétorique montre que nous avons tendance, et de plus en plus, me semble-t-il, à succomber à ce que j'appellerai *l'illusion de l'affaiblissement de la règle sociale*. Cette illusion typiquement individualiste résulterait du déclin des transcendances. Il n'y aurait plus que soi-même pour dire à soi-même qui il doit être et comment il doit se comporter. De là une représentation de l'individu comme une petite société à soi tout seul entrant en relation de conflit, de contrat ou de négociation avec d'autres petites sociétés. (Ehrenberg, 2005, p. 31, caractères accentués dans l'original)

Les employés sont donc invités à l'autocontrôle et à l'adhésion. Si l'on se rappelle la définition de l'employé comme rebelle, cela constitue un paradoxe de taille. En effet, ce rebelle devrait accepter sans discuter des principes hétéronomes, définis, il est vrai comme des objectifs partagés.... Ainsi, l'employé idéal n'a plus de droit de réserve, il doit adhérer pleinement (Linhart, 2004).

Il s'agit en quelque sorte, grâce à des techniques de motivation, de substituer aux critères personnels de comportement du travailleur, les critères préconisés par le management au nom de la seule logique économique. C'est ici que, par une étonnante incohérence, le management voudrait que le salarié, qu'il *oblige* de correspondre à ses critères de performance, s'y efforce *volontairement*. (Heiss, 2000, p. 86, italiques dans l'original).

7.2.2 L'inversion de la responsabilité

Cette conception de l'exercice de l'autorité fait en sorte que ceux qui sont détenteurs des positions de supériorité hiérarchique se départissent de la responsabilité qui accompagne ce statut. La « déresponsabilisation » des agents d'autorité est ainsi l'une des fonctions du discours de la gestion moderniste (Keenoy et Anthony, 1992).

Une figure d'autorité est quelqu'un qui assume la responsabilité du pouvoir qu'il exerce. (...) Les techniques modernes de management s'efforcent d'échapper au côté autoritaire de telles déclarations [C'est moi qui ai le pouvoir, je sais ce qui est le mieux alors obéissez-moi] tout en s'efforçant, par la même occasion de ne pas avoir à rendre compte de leurs actes. (...) Si l'agent responsable n'est autre que le « changement », si tout le monde est « victime », l'autorité disparaît car plus personne n'est responsable, certainement pas le dirigeant qui laisse filer les gens. Ce sont les pressions du marché qui sont censées accomplir son travail. (Sennett, 2000, p. 161)

Les patrons sont donc représentés comme contraints et impuissants, en raison du contexte turbulent et insaisissable qui menace les patrons et les entreprises. Cela révèle encore une fois, un paradoxe : le personnage du « leader » semble tout puissant en lui-même. Mais il est impuissant face au contexte, même s'il est le seul à faire en sorte que l'entreprise et « ses gens » pourront, peut-être, tirer leur épingle du jeu.

Et c'est leur absence même d'autonomie qui rend les fonctionnaires du capital si infiniment dangereux, non leur volonté subjective d'exploiteurs. Ils ont moins le droit que tout autre de s'interroger sur le sens et les conséquences de leur activité ininterrompue, de même qu'ils ne peuvent se permettre ni sentiments, ni états d'âme. (Kurz, Lohoff et Trenkle, 2002, p. 38)

Qui donc assume cette responsabilité ? C'est l'employé. Cette inversion est constamment présentée comme une marque de respect et d'émancipation pour les employés. La contrainte est donc symboliquement déplacée : les employés sont encouragés à concevoir les gestionnaires comme des êtres sans recours devant les demandes des gestionnaires des échelons supérieurs, ces derniers travaillant pour l'entreprise elle-même soumise à des règles externes contraignantes et ne supportant pas l'échec (Lagacé, 1998; Grenier, 1988).

Cette conception de la responsabilité fait abstraction du rapport hiérarchique. En effet, les employés comme les patrons obéissent, ou plutôt s'adaptent, à la force de la réalité. Ce sont le contexte, le marché, le changement, les investisseurs qui sont la source des obligations. Pas la hiérarchie et les patrons. De plus, les employés, comme les patrons, obéissent à des principes. En fait, dans ce système, plus personne n'« obéit ». On « suit » un personnage qui est à notre service, et qui ne fait qu'incarner l'entreprise soumise à des contraintes externes, personnage qui a fait montre de qualités exceptionnelles et qui incarne des principes ainsi qu'une faculté exemplaire d'adaptation au contexte, au marché, au changement... Cette conception de la subordination, couplée avec l'idée de responsabilisation, est conçue comme une manière de laisser les employés se sentir en contrôle sans changer la structure de l'autorité (Howard, 1985). Par ailleurs, avoir la « responsabilité » ne s'accompagne pas toujours des « moyens » qui devraient l'appuyer pour qu'elle soit possible.

Les achats, la planification et l'organisation du travail, l'agencement physique du travail, les équipements, les méthodes de travail, les procédures et le processus

administratif influencent la productivité dans une proportion de 80 à 85%. Et ce sont là des facteurs sur lesquels les employés n'ont aucun contrôle. (Kélada, 1993)²⁰⁴

Martucelli (2005) note que l'inscription des contraintes dans la subjectivité des individus fait l'objet d'une nouvelle logique; on passerait ainsi de l'« assujettissement » à la « responsabilisation ». Pour Martucelli (2005) l'assujettissement

... contraint les dominés à se définir avec les catégories qu'il impose, qui parfois mêmes s'inscrivent au-delà de leur conscience, sur leur corps et dans leurs automatismes les plus réflexes. Au-delà de la diversité des interprétations, quelque chose est toujours commun à ces lectures –l'individu doit se plier à une représentation du Sujet, au travers d'un ensemble de dispositifs l'enjoignant à se connaître, en fait, à se découvrir soi-même en parlant de soi aux experts du soi, dit Foucault, en répondant à l'interpellation que le pouvoir lui adresse, écrit Althusser. (Martucelli, 2005, p. 55)

Au contraire, la « responsabilisation »

... suppose que l'individu se sente, toujours et partout, responsable, non seulement de tout ce qu'il fait (notion de responsabilité), mais également de tout ce qui lui arrive (principe de responsabilisation). Ce n'est qu'au sein de cette inflexion qu'il est possible de repérer la mise en place d'un nouveau mécanisme d'inscription de la domination. C'est afin de faire place à cette épreuve généralisée de responsabilisation que l'individu doit toujours être capable de s'« adapter » à toutes les situations ou imprévus. Il s'agit moins alors de « soumission » que d'en appeler à l'« initiative » des individus pour qu'ils trouvent la « meilleure » manière d'agir dans la vie sociale. La responsabilisation se situe à la racine d'une exigence généralisée d'implication des individus dans la société et à la base d'une philosophie les obligeant à intérioriser, sous forme de faute personnelle, leur situation d'exclusion ou d'échec. (Martucelli, 2005, p. 56)

L'assujettissement suppose pour Martucelli donc une imposition d'un modèle proposé de l'extérieur à un individu passif, traversé et constitué par des dispositifs disciplinaires ou culturels qui font qu'il se soumet au modèle. La responsabilisation suppose au contraire des capacités propres de l'individu à se gérer lui-même, à se prendre en charge et à être actif. Martucelli (2004) oppose la « responsabilisation » à l'inculcation ou à l'assujettissement en la caractérisant comme « un autre idéal-type de domination opérant au travers une volonté radicale d'économie de toute forme apparente d'imposition auprès des

²⁰⁴ Il en va de même, ajouterions-nous pour les embauches, les congédiements et le choix des fournisseurs. Et qui contrôle ce que fait son supérieur hiérarchique?

individus. » (Martucelli, 2004, p. 490). Dans ce modèle, il ne s'agit pas, pour Martucelli, d'imposer des normes, mais bien de gérer le social par la prise en compte individuelle des conséquences des actes.

Dans le premier cas de figure, l'individu, agent-passif, est interpellé par le pouvoir pour qu'il devienne un « sujet ». Dans le deuxième, le sujet, en tant qu'acteur-actif, est convoqué par le pouvoir pour qu'il se prenne en charge en tant qu'« acteur ». (Martucelli, 2005, p. 56)

Mais, répondrions-nous, qu'est-ce que la responsabilisation (et l'autonomie) sinon une norme, définie de l'extérieur et à laquelle l'individu est censé s'identifier? Ces principes ne sont-ils pas justement des catégories par lesquelles ceux qui sont soumis à l'autorité, comme ceux qui l'exercent d'ailleurs, sont sommés de lire leur réalité, d'évaluer le monde et d'ajuster leur comportement?

L'impératif d'autonomie à travers ses deux facettes de la libération des mœurs et de la libération de l'action, a élargi les frontières de soi à tous les niveaux. En conséquence, le nombre d'actions que vous pouvez, mais aussi que vous devez considérer comme vôtres est tel que l'on a l'impression d'assister à un déclin de l'irresponsabilité. À mesure que l'exigence d'autonomie imprègne l'ensemble de la vie sociale, privée comme publique, la tendance à ce que chacun soit responsable de tout s'affirme *comme* l'autorité d'une règle, et cela quelle que soit sa propre place dans la hiérarchie sociale. C'est le ressort de l'attention que nous accordons à cette subjectivité massivement troublée. Les idéaux de réalisation de soi et d'initiative individuelle semblent donner raison à une formule célèbre de Claude Lévi-Strauss : « Tout se passe comme si, dans notre civilisation, chaque individu avait sa propre personnalité pour totem ». (Ehrenberg, 2005, p. 37)

En d'autres termes, plutôt que d'y voir deux formes distinctes d'inscription subjective de la domination, nous voyons plutôt la « responsabilisation » comme un mode spécifique d'« assujettissement ».

Les individus sont quotidiennement constitués (transformés ou interpellés) en sujets, soit en sujets assujettis à autrui (parents, supérieurs hiérarchiques, gouvernants, classes sociales, etc.) par la dépendance ou le contrôle, soit en sujets assujettis à leurs propres identités (sexe, profession, nation, ethnie, etc.). Les individus ne sauraient se « conduire » de façon « adaptée » s'ils n'étaient pas « constitués » en sujets susceptibles de répondre aux exigences des divers mécanismes et institutions de régulation des « environnements » particuliers à l'intérieur desquels ils évoluent. Les structures complexes de la régulation (organisations, appareils, institutions, mécanismes, pratiques, discours, etc.) assujettissent les individus en structurant le champ de leurs conduites possibles par leur constitution en « sujets », si l'on peut dire, en sujets de la régulation. (Otero, 2003, p. 48)

7.2.3 L'autonomie comme figure de contrôle

La conception de la responsabilité présente dans le discours gestionnaire contemporain fait évidemment écho à l'injonction à l'autonomie, la « grande norme de l'individualité contemporaine » (Otero, 2005, p. 78). La gestion moderniste insiste, le travail est dorénavant organisé de manière à ce que les employés soient autonomes. L'autonomie n'est, de prime abord, pas une figure de contrôle. Elle évoque, en effet, une personne autosuffisante, qui se gouverne d'elle-même, qui n'est pas soumise à l'intervention extérieure pour se guider, tant parce qu'elle en possède les aptitudes que par goût personnel. La personne autonome se débrouille seule, ne recherche pas l'approbation des autres, etc. Cette qualité est aujourd'hui recherchée partout : chez les gestionnaires, les travailleurs, les enfants, les élèves, les amoureux, etc.

Pour Martucelli (2004), l'autonomie est une figure paradoxale en ce qu'« il s'agit d'enjoindre à quelqu'un de se doter par lui-même de sa propre loi ». (Otero, 2004, p. 485). Cette obligation n'a pas de contenu précis; elle en appelle seulement à la décision autonome. L'indépendance, décrite comme une figure distincte, peut y être rattachée en ce qu'elle constitue une injonction à ne dépendre de personne. Le discours gestionnaire sur l'autonomie rassemble ces deux figures en parlant d'autonomie. Cette injonction fait l'économie à la fois des inégales possibilités d'être autonome et indépendant et du fait que l'idéal d'autonomie que semble incarner l'élite n'est en fait possible que par l'existence d'interdépendances de toutes sortes.

Actuellement, il n'y a probablement que pour les gens placés en haut de la pyramide sociale, ou suridentifiés à leur activité professionnelle, et très fortement insérés dans des réseaux sociaux, que le modèle de l'individu autogouverné de l'intérieur peut encore faire repère, tant dans la pratique, en fait, ils se trouvent tenus par un grand nombre de supports invisibles. Ici, les démentis sont en réalité désamorcés par les cercles suffisamment denses de contraintes sociales que les individus ont autour d'eux (familiales, affectives, professionnelles, associatives...), leur permettant alors, parfois en toute mauvaise foi, de continuer à se penser comme s'autogouvernant de l'intérieur. De manière schématique, plus la position d'un individu dans la société est élevée, plus il se trouve pratiquement tenu de l'extérieur, plus il s'autoconçoit comme s'autotenant de l'intérieur, plus il est ainsi inséré dans un contexte social lui enlevant, pour beaucoup, la charge réelle de cette problématique. (...) Être « en haut » c'est donc être tenu par des supports, matériels et symboliques, parfois en dehors de toute contiguïté physique stricte, mais qui assurent, parce qu'ils l'organisent, et la cadrent, la continuité de la vie. Ici, l'individu a le sentiment, surtout, de ne dépendre de personne et de faire partie à part entière de la société. « Autonome », il s'éprouve comme un individu fort « digne ». L'« indépendance », notamment économique, est

ainsi la condition indispensable de cette réalisation « autonome », surtout dans la mesure où elle fait oublier toutes les dépendances. Pourtant, il ne s'agit aucunement d'une épreuve morale dont l'individu serait sorti vainqueur grâce aux meilleures de ses virtualités. Ce n'est qu'un privilège social qui ne dit pas son nom. Et qui ne le dit que travesti en figure morale et au travers de l'ensemble des dénigrements qu'il inflige à tous les autres. (Martucelli, 2002, p. 91-92)

Par l'autonomie, la normativité sociale rejoint ce qui tente de lui échapper (Otero, 2005). En ce sens, il n'est pas étonnant de la retrouver partout dans les écrits gestionnaires et on peut même y voir un lieu central de résolution du paradoxe que nous avons soulevé, à savoir que la gestion moderniste doit exercer l'autorité dans un contexte où celle-ci est contestée. Mais cette norme d'autonomie, ne signifie pas que l'emprise du social se relâche.

...si l'individu contemporain est contraint d'agir de plus en plus « en son propre nom », c'est-à-dire en tant qu'individu, cela ne veut pas dire forcément qu'il est pus autonome, mais plutôt qu'il est soumis à de nouvelles règles sociales qui régulent sa conduite, tout particulièrement à la généralisation de la « norme d'autonomie ». S'il est vrai que la normativité sociale s'est profondément transformée, il demeure néanmoins que l'exigence de conformité à certains modèles de conduite et les stratégies de gestion des comportements jugés problématiques n'ont pas pour autant disparu. (Otero, 2005, p. 82-83)

Cette image de l'autonomie permet de dissocier la discipline et la douleur.

Autonomy arises out of self-expression rather than self-denial. The more you express all of yourself, your pleasures as well as your abilities, the more formed a person you are. For us, discipline means organizing and orchestrating this panoply of inner resources so that it coheres. (Sennett, 1980, p. 90)²⁰⁵

Mais cette dissociation entre la discipline et la douleur n'est qu'apparente. Le facteur disciplinaire dans l'autonomie est la honte de ne pas être à la hauteur, le sentiment d'inadéquation.

It seems an odd thing that the development of a coherent self should stigmatize other people, but this is precisely the social implication of autonomy. (...) A person who has marshalled his or her resources, who is therefore self-controlled- this

²⁰⁵ Traduction libre : L'autonomie émerge de l'expression de soi plutôt que de la négation de soi. Plus on s'exprime, plus on exprime ses plaisirs et ses capacités, plus l'individualité se développe. La discipline c'est donc d'organiser et d'orchestrer cette panoplie de ressources intérieures en un tout cohérent.

autonomous figure can discipline others through making them feel ashamed.
(Sennett, 1980, p. 91-92)²⁰⁶

Le langage de la gestion moderniste présente un travailleur défini comme un sujet. On lui fait confiance, on le « responsabilise », on lui délègue des responsabilités, il est libre des moyens pour atteindre les objectifs fixés de manière conjointe. Mais ce qui frappe, lorsqu'on y porte plus attention, c'est le fait que dans ce discours, les employés ont, bien plus souvent qu'autrement, le rôle d'objets de l'action d'autrui, c'est-à-dire des patrons, plutôt que le rôle de sujets. On a souvent fait la remarque que l'utilisation du terme « ressource humaine »²⁰⁷ est en soi la marque de l'instrumentalisation des travailleurs. Cette marque est bien présente dans les textes que nous avons analysés. Cette caractéristique se révèle aussi dans le corpus par le fait que les travailleurs y sont systématiquement les objets de l'action gestionnaire. Tout cela n'a, en soi, rien d'étonnant. La gestion est, par essence, une activité instrumentale. Ce qui appelle ces remarques est plutôt le fait que par son approche qui se prétend humaniste, participative, voire démocratique et émancipatrice, la gestion moderniste nie cet aspect instrumental, qui ressort pourtant très clairement de sa manière de décrire le monde.

Pour J. Le Goff (2005), des questions de deux ordres se posent aujourd'hui concernant l'autonomie. D'abord, on escamote les rapports d'autorité dans le cadre du contrat de travail lui-même. D'une part par « horizontalisation » des rapports de pouvoir, dans un style de gestion souvent associé aux jeunes compagnies informatiques, où le patron est aussi un travailleur et où son rôle patronal est d'animer et d'organiser au lieu d'ordonner et de sanctionner. Cette pratique est souvent concluante et sympathique, mais risque de faire oublier les conflits, les abus possibles et le droit en tablant sur l'affectivité. D'autre part, et de manière plus problématique, l'autorité est euphémisée par le transfert au salarié du contrôle de sa propre activité.

Disons-le tout net : une telle évolution est en elle-même positive dès lors qu'elle correspond à un enrichissement des tâches et à un surcroît de responsabilité, en

²⁰⁶ Traduction libre : Il est étrange que le développement d'un soi cohérent en soit venu à représenter une nuisance pour autrui, mais c'est précisément ce qu'implique l'autonomie telle qu'entendue dorénavant. (...) Un individu qui a canalisé ses ressources, qui est, par conséquent, autocontrôlé, cette figure d'autonomie peut discipliner les autres en leur faisant ressentir de la honte.

²⁰⁷ On entend ou on lit aussi l'expression « capital humain », mais cette expression est absente de notre matériau, même si l'idée apparaît dans L2002d, sous la forme des « actifs humains » : « Les actifs humains peuvent également perdre de leur valeur (...) Mais les actifs humains peuvent également prendre de la valeur. » (p. 72)

théorie mieux accordé au principe de dignité dans le travail. Elle devient néanmoins discutable lorsqu'elle dérive vers le faux semblant d'une autonomie factice, d'un pouvoir prétendument négocié et exclusivement légitimé par les contraintes de l'organisation sous un mode d'objectivité censée incontestable. (J. Le Goff, 2005, p. 155)

Le discours patronal dissocie sans cesse autonomie et norme : si les employés sont autonomes, il n'y a plus à imposer des manières de faire. Mais il n'y a aucune incompatibilité entre les deux; il y a conjointement accentuation de l'autonomie et de la formalisation (Maroy, 1997).

Formalisation car des normes beaucoup plus précises, visibles, objectives de fonctionnement des groupes, voire des postes de travail sont mis en place. Déformalisation, car elles sont partiellement le produit de l'activité même des travailleurs et acquièrent un statut de règle susceptible de révision. (Maroy, 1997, p. 117).

Mais cette déformalisation n'est pas une forme de démocratisation de l'entreprise car

... l'autonomie de décision concédée ne porte jamais que sur des décisions opératoires, des décisions d'adaptation à des incertitudes et des aléas imprévisibles dans le cadre des décisions adoptées par l'encadrement ou le sommet stratégique de l'organisation, sans que les décisions d'un niveau supérieur ne puissent être remises en question. (...) Bref, l'autonomie accordée et encouragée est toujours encadrée, délimitée, bornée, sans que, le plus souvent, elle ne puisse remonter vers les décisions plus importantes. (Maroy, 1997, p. 117)

La norme d'autonomie met de l'avant l'intériorité, mais il n'y a pas affaiblissement de la norme, qui n'est pas nécessairement une contrainte, mais toujours une référence (Ehrenberg, 2005). Même si les choses semblent plus personnelles aujourd'hui, elles n'en sont pas moins sociales, politiques ou institutionnelles. Elles le sont autrement. La grande transformation est que la subjectivité des personnes est devenue une question collective.

S'il est vrai que l'autonomie, « le fait d'agir de soi-même », est une caractéristique générale de l'action humaine, sur un plan sociologique on pourrait dire que la norme sociale pousse à acquérir une discipline de l'initiative (y compris dans les emplois ouvriers et employés). L'obéissance mécanique (« les corps dociles » décrits par Foucault) n'a évidemment pas disparu, mais elle a été englobée dans l'initiative qui lui est supérieure en valeur. Autrement dit, ce qu'on appelle l'individualisme aujourd'hui désigne une dynamique *d'institution de l'individu comme mode d'action*. L'élargissement des frontières de soi inhérent à ce procès s'est accompagné de

l'augmentation parallèle de la responsabilité individuelle et de l'insécurité personnelle. (Ehrenberg, 2005, p. 19-20)

La forme qu'a prise aujourd'hui l'idéal d'autonomie accentue alors la contradiction propre à la société démocratique entre la croyance que l'on trouve en soi la source de toutes nos actions, comme si la société était *ajoutée* à l'individu, et le fait que l'individu est un être social, qui vit dans un système d'interdépendances, d'obligations, de dettes et de créances, qui agit et pense dans un contexte normatif. (Ehrenberg, 2005, p. 38)

7.2.4 D'une relation instrumentale à une relation personnelle

Cette redéfinition du rapport entre patrons et employés pointe vers le passage d'une relation contractuelle sur la base de critères codifiés et explicites à une relation personnelle dont les critères d'évaluation sont plus intimes et moins codifiés. De contractuelle ou codifiée, l'obligation devient « morale », voire affective, comme on en trouve l'expression exemplaire dans l'un des ouvrages analysés : « je vous **aime** assez pour vous donner des responsabilités » (L1993a, p. 164, nous soulignons).

Historiquement, la gestion représente une rupture avec une autorité définie en termes personnels, paternalistes.

It saw authority not as a function of mutual obligations and personal ties, but as the product of a rational and impersonal system. And the justification for this new managerial authority was not the quasi-religious notion of "natural rights" but the rational and supremely scientific idea of efficiency. (Howard, 1985, p. 94)²⁰⁸

Plus généralement,

L'histoire de la hiérarchie pourrait être celle de l'isolement progressif des chefs par rapport à leurs subordonnés. Nous voulons ici tenter de montrer qu'une approche ethnologique du commandement permet de percevoir comment, avec la croissance de la division du travail, le commandement a peu à peu changé de nature, passant d'un registre plutôt coopératif à un registre plutôt compétitif. (...) Nous terminerons avec les dirigeants des grandes sociétés actuelles formés, dès leur plus jeune âge, à part. (...) Nous voulons montrer que la nécessité du don et du contre don est de plus

²⁰⁸ Traduction libre : Elle concevait l'autorité comme le produit d'un système rationnel et impersonnel et non comme une fonction impliquant des relations personnelles ou des obligations mutuelles. Et la justification pour cette autorité gestionnaire nouvelle n'était pas la notion quasi-religieuse de « droits naturels », mais bien l'idée rationnelle et scientifique d'efficience.

en plus réduite pour les chefs au fur et à mesure qu'ils augmentent la distance entre eux et leurs subordonnés. (Hierle, 2000, p. 83-84)

La séparation radicale entre les relations personnelles et les relations de travail est dorénavant rejetée car elle est

... jugée mutilante au sens où elle sépare des aspects indissociables de la vie, inhumaine parce qu'elle ne laisse aucune place à l'affectivité et en même temps inefficace parce qu'elle va à l'encontre de la flexibilité et inhibe les compétences multiples qu'il faudrait mettre en œuvre pour apprendre à « vivre en réseau ». (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 132)

Ce que cette littérature met ainsi de côté, c'est l'image de l'entreprise et du travail comme lieux de relations instrumentales ou, pour le dire autrement, de « collectivité à objectif limité » (J.P. Le Goff, 1996).

Dans sa définition minimale, l'entreprise est une cellule économique produisant des biens et des services destinés à la vente sur le marché. Le fait qu'elle investisse dans d'autres activités, sportives ou culturelles, qu'elle développe de la formation ou qu'elle puisse créer des emplois dans une situation marquée par le chômage ne change pas sa finalité essentielle qui demeure économique. L'entreprise rassemble des personnes pendant une durée délimitée, le temps de travail, en vue de la production de biens ou de services. Le fait qu'elle constitue un collectif humain qui, comme tel, comporte bien d'autres dimensions que l'économie ne justifie pas pour autant qu'on puisse la considérer sur le modèle de la famille, d'une communauté d'appartenance ou de la cité, sauf au prix du mélange des genres et de ses effets déstructurants. Le rapport du salarié à son employeur n'est pas un lien de filiation, ni un lien d'égalité citoyenne, mais un contrat passé dans le cadre d'une activité délimitée, le travail, au sein d'une collectivité produisant des biens et des services. Le contrat de travail inclut précisément la notion de subordination : le salarié est soumis aux directives et au contrôle de son employeur dans le cadre de sa prestation de travail. (J.P. Le Goff, 1996, p. 29-30)

Dans la gestion moderniste, la relation patrons - employés est personnalisée, par conséquent, la relation des travailleurs à l'autorité, à l'entreprise et au travail est comprise en termes psychologiques et individuels et non en termes contractuels, impersonnels.

The very idea of power becomes purely therapeutic, a matter of feeling rather than action. And the genuine conflicts of working life –and, indeed of all social life– themselves become personalized, dismissed as matters of mere individual

preference or, worse, social deviance, rather than recognized as legitimate subjects of social and political choice. (Howard, 1985, p. 120)²⁰⁹

Thus, the reenchantment of the workplace constitutes the culmination of corporate control over work rather than an alternative to it. Instead of disappearing behind the seemingly rational impersonal rules of bureaucracy or the automatic imperatives of technical change, this time, the complex play of power in the workplace vanishes behind the mask of this corporate self. And when the very purpose of corporate management becomes the harnessing of human values and emotions to the ends of corporate competitiveness and market success, the result is the antithesis of the humanization of the brave new workplace : not merely the rationalization of work and technology but the rationalization of the human personality as well. (Howard, 1985, p. 121)²¹⁰

Le discours moderniste de la gestion minimise la distance entre les patrons et les subordonnés et place le patron dans une position de don. Autrement dit, le patron donne à ses subordonnés, il est à leur service. C'est un renversement symbolique radical de la relation hiérarchique, une dissolution de la figure du patron dans une figure censément plus acceptable, celle du « leader », transformation qui a un prix élevé.

Transformer la critique en don, c'est annuler le pouvoir de la remettre en question. Présenter l'exercice d'un pouvoir comme don, c'est le masquer comme pouvoir en rendant taboue sa contrepartie symbolique –c'est-à-dire l'obéissance-, comme l'est celle du don. (Brunel, 2004, p. 128)

Un tel rapprochement permet de maintenir la distance sociale tout en bénéficiant d'une estime supplémentaire venant du fait que la distance n'est pas explicitement affirmée, voire même qu'elle est niée.

Je pense à ce que j'appelle les stratégies de condescendance, par lesquelles des agents occupant une position supérieure dans une des hiérarchies de l'espace objectif nient symboliquement la distance sociale qui ne cesse pas pour autant d'exister, s'assurant ainsi les profits de la reconnaissance accordée à une dénégation purement symbolique de la distance (« il est simple », « il n'est pas fier »,

²⁰⁹ Traduction libre : l'idée même de pouvoir devient purement thérapeutique, une affaire de sentiments plutôt que d'action. Et les conflits de la vie de travail –et, en fait, de toute la vie sociale- deviennent eux-mêmes personnalisés, réduits à des préférences personnelles ou, pire, à des déviances, au lieu d'être reconnus comme objets légitimes de choix sociaux et politiques.

²¹⁰ Traduction libre : Lors, le réenchantement des milieux de travail représente le point culminant du contrôle sur le travail plutôt qu'une option de rechange au contrôle. Plutôt que de disparaître derrière les règles d'apparence impersonnelle de la bureaucratie ou derrière les impératifs du changement technique, cette fois, le jeu complexe du pouvoir en milieu de travail disparaît derrière le masque du soi corporatif. Et lorsque la cible de la gestion devient l'harnachement des valeurs et des émotions aux fins de la concurrence et du succès sur les marchés, le résultat est l'antithèse de l'humanisation des milieux de travail ; non seulement la rationalisation du travail et de la technique, mais également la rationalisation de la personnalité.

etc.) qui implique la reconnaissance de la distance (les phrases que j'ai citées impliquent toujours un sous-entendu : « il est simple, pour un duc », « il n'est pas fier, pour un professeur de faculté »). Bref, on peut se servir des distances objectives de manière à avoir les avantages de la proximité et les avantages de la distance, c'est-à-dire la distance et la reconnaissance de la distance qu'assure la dénégation symbolique de la distance. (Bourdieu, 1987, p. 152)

Cette dissolution de la relation instrumentale permet au discours une substitution des récompenses matérielles par des récompenses affectives. Le don du patron en échange du travail est moins une rétribution extrinsèque, qui, de toute manière est réputée ne pas être un facteur important de motivation, mais bien une rétribution affective.

The new culture is an effort to revive an old Protestant bourgeois self with a strong superego that will once again goad employees into hard work, devotion and productive service, and away from self-indulgence, rebelliousness and cynicism. But only half the bargain is kept by the corporation (...). The rewards to the self that a wise and benevolent parent (and therefore a healthy superego) provides in satisfaction through achievement and material comforts in moderation are no longer guaranteed by the corporation. (...) Hard work, productivity and dedication are now increasingly rewarded only in the affect of team recognition and solidarity. (Casey, 1995, p. 161-162)²¹¹

C'est dans ce cadre qu'il faut comprendre l'insistance sur le charisme. Cet attribut, presque jamais défini, est transformé en capital. Ce qui suit ne vise pas à attribuer ce capital aux patrons, mais à exposer la « revendication de légitimité » sur laquelle se fonde le discours que nous avons analysé car cet aspect y est central. Le discours gestionnaire contemporain revendique la légitimité à l'obéissance aux personnes plutôt qu'aux fonctions. La légitimation charismatique repose, dans la conceptualisation webérienne, sur un caractère sacré, une vertu héroïque ou une valeur exemplaire d'une personne.

Nous appellerons *charisme* la qualité extraordinaire (à l'origine déterminée de façon magique tant chez les prophètes et les sages, thérapeutes et juristes, que chez les chefs des peuples chasseurs et les héros guerriers) d'un personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains ou tout le moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessibles au commun des mortels ou

²¹¹ Traduction libre : La nouvelle culture est une tentative pour faire revivre l'ethos bourgeois protestant, un sumoi fort qui entraînera les employés à travailler avec acharnement et dévouement, en les détournant de la complaisance, de la rébellion et du cynisme. Mais les entreprises ne respectent que la moitié du contrat (...). Les récompenses matérielles et les occasions d'accomplissement offertes par un parent sage et bienveillant (un sumoi sain) ne sont plus garanties par les entreprises. (...) Le travail acharné, la productivité et le dévouement sont de plus en plus récompensés seulement par la reconnaissance et la solidarité de l'équipe.

encore qui est considéré comme envoyé par Dieu ou comme un exemple, et en conséquence considéré comme un « chef ». (Weber, 1956, p. 320)

La domination charismatique revendique l'obéissance au chef en tant que tel, « en vertu de la confiance personnelle en sa révélation, son héroïsme ou sa valeur exemplaire, et dans l'étendue de la validité de la croyance en son charisme. » (Weber, 1956, p. 290). Cela fait du charisme une relation où il n'est pas question de légitimité à proprement parler, mais bien de **reconnaissance**, d'abandon au chef, de vénération, de confiance en la personne. L'obéissance est ici un **devoir**, le groupement fondé sur une autorité charismatique est un groupement émotionnel.

Aucun prophète n'a regardé sa qualité comme dépendant de l'opinion de la foule à son égard. Aucun roi couronné, aucun duc charismatique n'a traité les opposants, tous ceux qui se maintiennent à l'écart, autrement que comme déloyaux : celui qui ne prendrait pas part à l'expédition militaire conduite par un chef, dans les rangs d'une troupe formellement recrutée par volontariat, serait anéanti sous des sarcasmes unanimes. (Weber, 1956, p. 321)

Il en découle que la direction administrative d'une autorité charismatique n'est pas formée par des personnes disposant de formations spécialisées, mais bien choisies en fonction de qualités charismatiques : disciples, partisans, hommes de confiance.

Il n'y a ni « nomination », ni « destitution », ni « carrière », ni « avancement » : seulement un appel, selon l'inspiration du chef, sur la base de la qualification charismatique de celui qui est appelé. Aucune « hiérarchie », mais seule l'intervention du chef, éventuellement sur une requête en cas d'insuffisance charismatique, générale ou particulière, de la direction administrative dans une de ses tâches. Aucune « circonscription de fonction » ni aucune « compétence », mais non plus aucune appropriation des pouvoirs de la fonction par un « privilège ». (Weber, 1956, p. 322)

Dans la même logique, le fondement des actions n'est pas le règlement, mais les décisions prises au cas par cas.

Il n'y a pas d'« autorités constituées » établies, mais seulement dans les limites du service du seigneur et du charisme propre, des émissaires mandatés charismatiquement. Il n'y a aucun règlement, aucun statut juridique abstrait et, partant, aucune invention de la jurisprudence rationnelle qui y renvoie, aucune directive ni aucune décision de droit orientée vers des précédents traditionnels. Au contraire, les *créations* juridiques actuelles se font formellement de cas à cas; à l'origine seuls jugements de Dieu et révélations sont décisifs. (Weber, 1956, p. 323)

L'autorité charismatique se distingue tant de l'autorité rationnelle que de l'autorité traditionnelle par son affranchissement des règles. Elle se distingue de l'autorité traditionnelle par son rejet du passé. La légitimation rationnelle se fonde sur des règlements arrêtés et le droit de donner des directives, droit obtenu lui aussi par ces moyens. Dans ce cas, les membres du groupe obéissent non pas à une personne, mais bien à un ordre impersonnel et légalement arrêté que la personne met en œuvre « par conséquent, ils ne sont tenus de lui obéir que dans les limites de la compétence objective, rationnellement délimitée, que lesdits règlements fixent » (Weber, 1956, p. 291), ce qui est également le cas pour le détenteur du droit de donner l'ordre qui ne peut le faire que dans son champ de compétence. J.P. Le Goff (1993) faisait observer qu'il y avait un clivage important entre la notion d'obéissance, qui se faisait selon des règles *a priori* et celle de responsabilité, dont l'évaluation se faisait selon des règles *a posteriori*.

La légitimation traditionnelle est revendiquée sur la base de « la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens » (Weber, 1956, p. 289). On obéit à la personne en vertu de dispositions transmises par le temps (auxquelles le détenteur d'autorité obéit lui-même et par lesquelles il est déterminé) et du respect qui lui est dû en vertu de cette tradition. Bien que le discours gestionnaire soit absolument opposé à la tradition (nous y reviendrons au prochain chapitre), la légitimité de l'exercice de l'autorité patronale est, bien entendu, aussi une affaire de tradition; le temps et les coutumes ont fait en sorte que l'autorité telle qu'organisée depuis les débuts de l'industrialisation, de contestée qu'elle était à l'origine, est devenue acceptée sans remise en question fondamentale (Bendix, 1956). Ses formes ont été questionnées, mais personne, ou presque, ne remet en cause le fait que l'autorité en milieu de travail soit exercée par un groupe particulier.

7.3 UN MODE DE GESTION « POST-DISCIPLINAIRE »?

La spécificité du modèle de gestion représenté par le discours que nous avons analysé réside dans trois éléments distincts mais interreliés : la prophylaxie et le soin, l'intensification d'une approche psychologisante des problèmes et la relégation aux oubliettes de la dimension instrumentale et contraignante du travail. Faut-il pour autant en conclure, comme certains le pensent, même parmi les critiques de la gestion contemporaine, que cette

forme gestionnaire représenterait un passage à un mode « post-disciplinaire » d'exercice de l'autorité?

Nous répondrons par la négative en deux temps. D'abord, par quelques observations sur la gestion elle-même, puis, par un détour par la définition foucaldienne de la discipline, puisque c'est souvent en référence à cette définition que l'on évoque l'hypothèse d'un mode post-disciplinaire de gestion.

7.3.1 L'impasse sur le maintien de la contrainte

De manière synthétique, disons qu'il n'y a pas disparition des modes de gestion dits traditionnels, mais qu'ils ont été institutionnalisés et que la « surveillance » et la « punition », si elles ne font plus partie du discours gestionnaire, sont néanmoins bien présentes en pratique.

Ce discours ne peut fonctionner (c'est-à-dire produire une cohérence interne et un potentiel de conviction) qu'en occultant certaines réalités pourtant fondamentales dans les milieux de travail : la hiérarchie, la dimension instrumentale du travail, l'existence d'autres moyens de contrôle, le syndicalisme, la contrainte, la codification et la prescription des pratiques (qui ne sont pas seulement des entraves, mais également des remparts contre l'arbitraire), les inégalités sociales, plusieurs types d'emplois, le fait que la contrainte, n'est pas nécessairement une violence physique ou verbale. Cette série de « silences » marque bien la tension fondamentale de ce discours qui, insistant sur l'autonomie et l'émancipation, constitue en même temps un discours (accompagné de techniques nombreuses) de normalisation des attitudes et des comportements.

Lorsqu'ils existent, le soin, la communication, la participation, l'autonomie, ne s'opposent pas, en pratique, à la description des tâches, aux ordres, aux règlements et à la surveillance formelle. Plus exactement, diverses pratiques peuvent se compléter à l'endroit des mêmes travailleurs ou, encore, au sein d'une même entreprise, des pratiques différentes peuvent viser des groupes d'employés différents (par exemple, des horaires flexibles peu surveillés pour les ingénieurs et des poinçons pour les travailleurs d'usine). Par ailleurs, les discours sur le relâchement du contrôle sous-estiment les effets de la technique qui peuvent accroître les capacités de surveillance et qui rendent certaines opérations et certaines

manières de faire obligatoires sans jamais qu'une règle ne soit énoncée ou qu'il n'y ait nécessité de surveillance. « Dans les industries de *process*, s'il n'est que très peu besoin de management pour superviser le travail des opérateurs, c'est que ceux-ci sont contraints au conformisme par le système technique. » (Pinard, 2000, p. 267)

Des notions comme la « confiance » détournent le regard du fait que les moyens de surveillance se sont raffinés. S'il y a élimination partielle du **personnel** de surveillance, la **fonction** de surveillance n'est pas disparue pour autant. D'abord, au sein des équipes autonomes et semi-autonomes, les employés sont eux-mêmes appelés à exercer cette fonction. Ensuite, le personnel de surveillance n'a pas entièrement disparu. De plus, les équipements informatiques donnent aux responsables des tableaux complets de l'organisation et de la production (Sennett, 2000). La surveillance est dorénavant encadrée dans les équipements de travail eux-mêmes qui fournissent non seulement des mesures constantes de la production (mesures qui peuvent être utilisées à des fins de contrôle), mais également des moyens de surveillance du comportement²¹². Cela est d'ailleurs admis ouvertement par les patrons, tels qu'en témoignent des articles du *Journal Les affaires* (29 novembre 2003, 27 mai 2000). On y apprend que : 1) Selon l'*American Management Association*²¹³, dans un sondage de 2003, plus de la moitié des entreprises surveillent le courrier électronique de leurs employés. Les données du sondage de 2000 révélaient que 74% des entreprises avaient adopté au moins une des pratiques suivantes : enregistrement des appels téléphoniques²¹⁴, revue des courriels, surveillance des connexions à internet ou des fichiers informatiques. En 1997, ce pourcentage était de 35%. 2) Les entreprises les plus susceptibles de se livrer à ces pratiques sont les banques, les firmes de courtage, les sociétés immobilières et d'assurances. Il ne s'agit donc pas de milieux normalement associés aux méthodes dites « tayloriennes », « traditionnelles » ou « contrôlantes ». 3) Il n'existerait pas de données similaires pour le Canada, mais la vente de logiciels de surveillance est en hausse. Bell et la Ville de Montréal, parmi plusieurs autres, se sont dotées de tels systèmes.

²¹² La pratique de la surveillance est légale s'il y a un motif raisonnable, par exemple soupçonner qu'un employé passe trop de temps à naviguer sur internet. Il est toutefois illégal d'exercer une surveillance permanente.

²¹³ L'*American Management Association* compte, en date de 2000, plus de 700 000 membres dans le monde et publie à tous les trois ans un sondage sur la surveillance en milieu de travail (*Workplace Monitoring and Surveillance*).

²¹⁴ Le lecteur aura peut-être constaté cette pratique, que l'on justifie par la « qualité du service », s'il a fait affaire avec une entreprise par téléphone récemment, notamment une entreprise de crédit ou d'assurances.

Ce discours fonctionne aussi en faisant l'impasse sur une variété de mécanismes de contrôle qui sont toujours présents dans les milieux de travail mais dont on parle moins que des « innovations », parce qu'ils sont institutionnalisés. À lire le discours de la modernisation, on tirerait la conclusion que le contrôle disparaît des milieux de travail, que le travailleur est désormais autonome et que les employeurs sont à sa merci parce qu'il est mobile et peut choisir librement de travailler où il veut. Une recension, serait-elle sommaire, de la littérature sur le contrôle en milieu travail donne plutôt l'image qu'il serait omniprésent et tentaculaire : des équipements de production qui mesurent (et fixent) les cadences, le rendement, les arrêts, les déplacements et peuvent même permettre de lire les courriers, jusqu'aux séances de motivation, en passant par les prescriptions comportementales et cognitives, les contraintes d'horaires et de tâches, les flux tendus qui suppléent dans certains cas au contremaître tant conquis, tout y passe.

Bref, l'insistance sur le patron comme définisseur de « visions » plutôt que comme définisseur de contraintes ne veut pas dire que la contrainte ou le contrôle soient relâchés ou abolis. L'attention est en ce moment portée sur des aspects plus symboliques de la gestion. On a tourné le regard, mais cet intérêt intellectuel, tout à fait légitime, ne doit pas nous mener à réfléchir sur le travail comme si les autres dimensions de la gestion étaient caduques.

L'erreur principale de ceux qui invoquent une organisation post-bureaucratique est de croire que les nouvelles formes horizontales de coordination ont remplacé et non pas complété les divisions verticales plus traditionnelles du travail et des structures de commandement. (Warhurst et Thompson, 2001, p. 245).

Mais surtout, l'existence de ce discours et des nombreuses techniques axées sur la normalisation des comportements et des attitudes n'efface pas la contrainte physique, à savoir : 1) que le travail est un moyen qui, pour la majorité des gens, est indispensable pour gagner leur vie (même s'il est en effet, pour quelques privilégiés, un moyen d'accomplir une œuvre); 2) dans plusieurs cas, une série de contraintes physiques, qui peuvent être pénibles, dictées par l'organisation ou la nature du travail, y compris dans les emplois de service, généralement conçus comme en étant dépourvus.

Sur la première dimension de la contrainte physique, il faut replacer ce discours dans le contexte de l'inflexion de la gestion de l'emploi, sous l'influence de la financiarisation de l'économie qui modifie le rapport de forces au profit des actionnaires et d'une partie des

employeurs (qui reçoivent une part de leur rémunération en actions), au détriment des travailleurs et des syndicats. Dans les années 1970 et 1980, des modifications législatives (donc des décisions politiques et non la « main invisible du marché » ou la « technologie ») ont facilité la circulation du capital (Orléan, 2004; Coutrot, 1999) et éliminé les restrictions à l'investissement institutionnel dans les entreprises (Donadone et Sznclwar, 2003). Les investissements dans les entreprises sont donc beaucoup plus mobiles, des joueurs qui contrôlent des sommes colossales de capital sont dorénavant présents et la pression à la hausse sur les taux de rendement s'est rapidement fait sentir. L'accumulation s'est donc centrée sur la finance avant l'industrie. Dans ce contexte, l'efficacité ce n'est plus tant de dégager des profits d'une activité donnée, mais plutôt de « faire un profit « suffisant » par rapport aux normes en vigueur » (Coutrot, 1999, p. 9), normes à la hausse d'ailleurs.

Bien que du point de vue de la réduction du travail, la financiarisation soit l'exacerbation d'une tendance inhérente au capitalisme lui-même (Pinard, 2000), c'est le travail qui a absorbé le choc de deux manières. D'abord, par l'accentuation de la tendance à « défiscaliser » une partie des revenus de rentes et d'entreprises, de même que des fractions les mieux nanties de la population, exerçant ainsi une pression sur les politiques sociales.²¹⁵ L'indemnisation du chômage, par exemple, a considérablement été réduite depuis les années 1970 (Statistique Canada, 2000). Ensuite, par le fait que le caractère de « variable d'ajustement » de l'emploi s'accroît, à savoir que les demandes accrues pour des rendement en bourse se traduisent par une recherche exacerbée d'abaissement des coûts, au premier chef des coûts de main-d'œuvre. Ce sont dorénavant les salariés qui encaissent lorsque le rendement baisse, et non plus la rémunération du capital (Pineault et Filion, 2005; Coutrot, 1999).

Le discours que nous avons analysé peut donc être vu comme celui de directions d'entreprises soumises à des évaluations institutionnalisées des financiers qui, dans la perspective développée par Orléan (2004) produisent des jugements sociaux sur la gestion et la rentabilité des entreprises pour guider les investissements. Dans cette perspective, les

²¹⁵Partant du constat d'une explosion du montant de l'endettement public entre 1975 et 1990, Mimoto et Cross (Statistique Canada, 1991) tentent de mesurer la contribution de différents facteurs à l'explication de cette crise : dépenses en programmes, dépenses pour le service de la dette, recettes fiscales. Globalement, pour la période 1974-1990, les dépenses publiques de l'État canadien, en proportion du PIB, ont très légèrement augmenté, sans que les dépenses en programmes sociaux ne contribuent sensiblement à cette augmentation. C'est plutôt le service de la dette lui-même qui en explique la plus grande part, dépense qui explose en raison de la diminution des recettes (réduction de la part de l'impôt des entreprises, compensée en partie seulement par la hausse de la part des particuliers, et réduction du montant des taxes) et de l'augmentation des taux d'intérêt.

dirigeants doivent convaincre les institutions d'investissements que leur gestion est adéquate et qu'ils sont en mesure, par tous les moyens possibles et imaginables, d'extraire le travail chez leurs employés. Le discours financier est ainsi un puissant moyen de discipline des employés, car il est une norme de performance à atteindre à tout prix, sans quoi les travailleurs subissent les restructurations. « Une menace hautement crédible : les capitaux peuvent se déployer rapidement, alors que les travailleurs auront du mal à retrouver un emploi de qualité dans un contexte de chômage de masse et/ou de précarité. » (Coutrot, 1999, p. 49). Ainsi, s'il y a une embellie depuis le début des années 2000, les années 1980 et 1990 ont été éprouvantes pour la main-d'œuvre, tel qu'en témoigne l'évolution du chômage, des salaires et de la qualité des emplois (Pineault et Fillion, 2005; Coutrot, 1999; Castel, 1995).

Le « leader » est donc le patron d'un régime industriel qui demande toujours plus et tend à offrir moins en contrepartie. Ce fait est indicible, d'où le transfert de la responsabilité à l'employé sous trois formes : une demande croissante d'investissement de lui-même dans la production, le discours sur l'employabilité qui place le fardeau de la précarité sur l'adaptation individuelle et le discours sur la mobilité de la main-d'œuvre qui impute le caractère précarisé des emplois à des aspirations individuelles, voire hédonistes.

Sur la deuxième forme de contraintes physiques, l'organisation du travail, nouvelle ou non, en comporte une grande diversité, variables selon les occupations et les milieux, mais néanmoins très répandues, même dans les emplois de service ou de soin. D'abord, pour une très grande majorité des travailleurs, travailler veut dire se retrouver à heures fixes et prescrites en un lieu donné, à accomplir des activités hétéronomes. Ensuite, l'accomplissement des tâches implique des postures, des mouvements, ou à l'inverse, une immobilité, qui contraignent le corps. Pour certains, ces contraintes sont plus fortes et ont plus d'effets sur la santé et le vieillissement. Enfin, on sous-estime énormément les contraintes physiques liées aux emplois de service ou de soin. Les préposées aux bénéficiaires, par exemple, même s'ils disposent de meilleurs équipements que par le passé, accomplissent des tâches physiquement pénibles. Beaucoup de travailleurs des services sont soumis à des contraintes de cadences et de postures qui ne trouvent pas leur place dans les conceptions courantes du travail de service qui l'assimilent à des tâches en étant dépourvues. Les employés des centres de tri postal, par exemple, subissent des lésions

professionnelles invalidantes en grand nombre²¹⁶. La posture statique des caissières cause des problèmes aux jambes et au dos. Etc.

On confondra donc parfois type de travail et nature des contraintes. Parce que le travail manuel ou physique représente une part moins importante des emplois, on conclut fréquemment que l'autonomie des travailleurs est plus grande parce que le travail intellectuel est moins facile à contrôler que le travail manuel. C'est, d'abord, faire une équation rapide entre travail non-manuel et travail intellectuel. Or, cette question est très débattue, et il n'est pas du tout évident que nous soyons, globalement, dans un marché du travail plus qualifié (Warhust et Thompson, 2001; Chauvel, 1998). Lorsque l'on pense au travail non-manuel, on pense souvent aux professions et aux emplois techniques. Mais une fraction importante de ces emplois sont peu qualifiés et/ou précaires (restauration, ménage, soins aux personnes...).

Par ailleurs, le travail non-manuel n'est pas à l'abri de la rationalisation ou de la prescription : le commerce, la restauration, les centres d'appels, les emplois de traitement informatisé de données, le service à la clientèle et d'autres occupent une part très importante du marché du travail contemporain et sont fortement rationalisés (Amiech, 2005; Linhart, 2005). Bref, même si le travail manuel occupe une proportion moins importante des emplois qu'auparavant, « on ne peut pas en conclure que l'autonomie du travailleur s'en est sensiblement accrue : ce sont surtout les critères de prescription qui ont changé. » (Heiss, 2000, p. 36)

...le salarié d'aujourd'hui se trouve, bien plus que dans le passé, contraint dans sa parole et sa pensée par un *one best way* du dire : le dire conforme à la *corporate culture*. On lui apprend ce qu'il « doit » dire, ce qu'il « doit » penser. La prescription du rôle de salarié, si elle ne concerne plus toujours l'enchaînement neurophysiologique des gestes ou les processus mentaux de production, s'en prend désormais à l'imaginaire, aux valeurs de référence de la personne au travail, aux attitudes requises, au sens du travail. Elle suppose que les salariés soient dirigés par des « leaders producteurs de sens » et, bien sûr « centrés sur la performance ». » (Heiss, 2000, p. 42)

La définition de l'autorité en termes de formulation de « visions » n'efface pas non plus la contrainte sociale et la contrainte légale. Les travailleurs sont, pour la plupart, à divers

²¹⁶ Le tri postal comporte une majorité de tâches fortement mécanisées, où les postures sont fixes, les gestes répétitifs et les cadences très élevées, ce qui occasionne des lésions liées aux mouvements répétitifs et rapides.

degrés, subordonnés à des patrons et à des organisations. Ils doivent également, y compris lorsqu'ils sont patrons, se soumettre à des normes qui limitent ce qu'ils peuvent dire et faire, les heures auxquelles ils peuvent le faire, les gens avec qui ils peuvent le faire, les manières dont ils peuvent le faire.

La critique de l'autoritarisme qui demandait le respect des besoins humains sans abus d'autorité, avec justification des décisions et des demandes, a fini par associer autorité et répression. La définition de l'exercice de l'autorité offerte par la gestion moderniste en réponse à cette critique ne peut être définie comme non contraignante que parce que la contrainte est assimilée à la violence, ou, du moins, à la formulation impérative et explicite d'ordres et de restriction. Mais la contrainte sociale -dont la disparition est impossible parce que, d'un certain point de vue, la vie sociale n'existe que dans la contrainte, qui n'est pas unilatéralement aliénante- n'a pas besoin de violence pour opérer. Elle n'a pas besoin non plus d'impératif explicite.

Par ailleurs, la contrainte sociale peut également opérer sur des ressorts positifs et c'est en grande partie ce que fait la gestion moderniste. Si l'appartenance est liée à la crainte du rejet, elle est aussi liée à l'identité, à la sécurité, au sens de sa propre valeur et au sens de la vie. La gestion moderniste table sur des valeurs et des attitudes socialement valorisées : la démocratie, la communication, le respect des personnes, la performance, etc.

En définitive, nous voyons dans ce discours sur l'exercice de l'autorité, une extension de la discipline plutôt que son relâchement et ce tant parce qu'il y a persistance, et dans certains cas intensification des moyens dit « traditionnels », que par cette volonté clairement affichée d'étendre le contrôle (qui n'est plus nommé ainsi) à des domaines où il s'arrêtait, pudiquement, autrefois. La gestion multiplie ses champs d'intervention, elle colonise le vocabulaire quotidien et elle impose sa logique et ses préoccupations aux autres domaines d'activité. Comme, dans le domaine psychiatrique, aucune situation ne doit être abordée sans tenir compte de la « souffrance » (Ehrenberg, 2005), peu de choses aujourd'hui peuvent être abordées sans référence à l'efficacité ou à la rentabilité... même la « santé mentale ».

7.3.2 La discipline chez Foucault

Les moyens pour exercer l'autorité varient dans le temps et dans l'espace, leurs justifications sont variables elles aussi. Il y a certes diversification des techniques et des qualifications attribuées aux dirigeants, mais l'essentiel de la discipline ne réside pas dans ces particularités, mais dans bien dans les **mécanismes** généraux et dans les **fonctions**.

Que dit Foucault (1975²¹⁷) de la discipline? D'abord, une chose fondamentale : la discipline n'est pas que répression, elle est aussi production, à savoir qu'elle a une dimension négative et une dimension positive. Par négatif, il ne faut pas entendre mauvais, mais plutôt « restrictif » : la discipline opère en soustrayant des forces, des capacités, des actions. Par « positif », il ne faut pas entendre « bon », mais bien « productif », à savoir que la discipline « produit », « ajoute », « crée » des forces, des capacités et des qualités. L'essence de la discipline n'est donc pas dans la répression, elle est à la fois répression et production. La discipline, si elle peut faire fonctionner la répression, en est, idéalement, l'économie la plus grande. En d'autres termes, la discipline opère en minimisant la répression et les marques spectaculaires du pouvoir, tout en visant la production maximale d'effets utiles, en fabriquant des individus utiles.

La discipline d'atelier, tout en demeurant une manière de faire respecter les règlements et les autorités, d'empêcher les vols ou la dissipation, tend à faire croître les aptitudes, les vitesses, les rendements, et donc les profits; elle moralise toujours les conduites mais de plus en plus elle finalise les comportements, et fait entrer les corps dans une machinerie, les forces dans une économie. (Foucault, 1975, p. 245)

À notre sens, ce n'est qu'en opposant répression et production et en associant systématiquement discipline à privation que l'on peut conclure que la gestion contemporaine est « post-disciplinaire ». Or, rien dans la définition de la discipline que donne Foucault ne peut permettre cette interprétation, sa première règle générale d'analyse de la discipline est, en effet : « Ne pas centrer l'étude des mécanismes punitifs²¹⁸ sur leurs seuls effets « répressifs », sur leur seul côté de « sanction », mais les replacer dans toute la série d'effets

²¹⁷ Nous nous basons essentiellement sur *Surveiller et punir : naissance de la prison*, et plus particulièrement, sans exclusive, sur la troisième section « Discipline ». Quelques éléments sont également tirés de « Droit de mort et pouvoir sur la vie » dans *Histoire de la sexualité. 1. La volonté de savoir*, 1976 (1976a).

²¹⁸ Même s'il utilise ici l'expression « mécanismes punitifs », il applique bien cette règle à toute la discipline, qu'il ne réduit pas à des mécanismes punitifs.

positifs qu'ils peuvent induire, même s'ils semblent marginaux au premier regard.»
(Foucault, 1975, p. 31)

La discipline est, au fond, le mécanisme de pouvoir par lequel nous arrivons à contrôler dans le corps social jusqu'aux éléments les plus ténus, par lesquels nous arrivons à atteindre les atomes sociaux eux-mêmes, c'est-à-dire les individus. **Techniques de l'individualisation du pouvoir.** Comment surveiller quelqu'un, comment contrôler sa conduite, son comportement, ses aptitudes, comment **intensifier sa performance, multiplier ses capacités, comment le mettre à la place où il sera le plus utile**; voilà ce qu'est, à mon sens, la discipline. (Foucault, 1981, p. 1010, nous soulignons)

La discipline est centrée sur le « corps-machine », à savoir le corps qui peut produire, exercer une activité. Ce qui ne dit rien des cibles spécifiques du contrôle, qui peuvent être variées, parce que plusieurs moyens peuvent être utilisés pour rendre les corps productifs, y compris la conviction dans l'utilité ou le bien de l'activité. Ultimement, la discipline vise donc toujours une action de celui sur lequel elle s'exerce, action qui passe par le corps, quels que soient les moyens spécifiques employés pour y parvenir. La discipline se distingue en ce qu'elle est un « pouvoir sur la vie », plutôt qu'un « droit de mort » sur des « sujets », c'est-à-dire que la logique du pouvoir, qui s'exerçait autrefois par la menace de mort en cas de transgression, considérée comme une atteinte au souverain, se déplace vers la majoration des forces dans une logique de maintien ou de développement des forces et des capacités des populations (Foucault, 1976a).

Il ne s'agit plus de faire jouer la mort dans le champ de la souveraineté, mais de distribuer le vivant dans un domaine de valeur et d'utilité. Un tel pouvoir à qualifier, à mesurer, à apprécier, à hiérarchiser plutôt qu'à se manifester dans son éclat meurtrier; il n'a pas à tracer la ligne qui sépare, des sujets obéissants, les ennemis du souverain; il opère des distributions autour de la norme. Je ne veux pas dire que la loi s'efface ou que les institutions de justice tendent à disparaître; mais que la loi fonctionne toujours davantage comme une norme (...) dont les fonctions sont surtout régulatrices. Une société normalisatrice est l'effet historique d'une technologie de pouvoir centrée sur la vie. (Foucault, 1976a, p. 189-190)

Les grandes fonctions disciplinaires sont : la répartition et le classement, l'extraction maximale des forces et du temps, le cumul génétique continu (le développement des capacités individuelles) et la composition optimale des aptitudes (la coordination des forces de plusieurs individus) (Foucault, 1975, p. 225). La forme générale disciplinaire peut prendre une grande variété de modalités, mais elle est toujours attention au détail. Foucault (1975)

organise son analyse en deux grandes catégories : 1) l'obtention de la docilité des corps par la répartition, le contrôle, le développement des forces individuelles (« l'organisation des genèses ») et la coordination (la « composition des forces »); 2) le « dressement » qui « fabrique des individus » (Foucault, 1975, p. 201) par la surveillance hiérarchique, la sanction normalisatrice et l'examen. Le « panoptisme » est présenté non comme moyen concret et exemplaire des pratiques réelles ou comme modèle qui a inspiré les organisations, mais comme la forme pure de la discipline.

1) La docilité des corps est d'abord une question de répartition des individus dans l'espace qui peut être effectuée par l'attribution d'un lieu spécifique (principe de « clôture » de l'espace) pour une activité, trait qui n'est pas constant ni nécessaire ni suffisant, car ce qui prime c'est une place pour chacun, même si les places sont idéales à savoir fonctionnelle, c'est-à-dire qu'il y a répartition des espaces de surveillance et des espaces utiles. La « localisation élémentaire » où le « quadrillage », dans sa forme achevée, divise en autant d'espaces qu'il y a d'éléments à répartir, ultimement, en individualisant totalement l'espace. Mais ce qu'il s'agit surtout de faire c'est de répartir « utilement », d'organiser les communications, d'éliminer les groupements inutiles ou dangereux, de pouvoir contrôler les absences et de savoir retracer les individus au besoin. Les éléments n'en sont pas nécessairement fixes car la discipline organise aussi la circulation, « chacun se définit par rapport à la place qu'il occupe dans une série, et par l'écart qui le sépare des autres. L'unité n'y est donc ni le territoire (...), ni le lieu (...) mais le *rang* : la place qu'on occupe dans un classement. » (Foucault, 1975, p. 171, caractère accentué dans l'original). Autrement dit, la discipline « individualise les corps par une localisation qui ne les implante pas, mais les distribue et les fait circuler dans un réseau de relations » (*idem*).

La docilité des corps est aussi question de contrôle de l'activité. Il s'agit alors d'abord et avant tout de l'emploi du temps. Le modèle strict se base sur les scansions, les occupations déterminées et les cycles de répétition. Il est adapté par la discipline qui l'affine en mesurant toujours plus précisément pour obtenir un temps « intégralement utile ». « Le temps mesuré et payé doit être aussi un temps sans impureté ni défaut, un temps de bonne qualité, tout au long duquel le corps reste appliqué à son exercice. L'exactitude et l'application sont, avec la régularité, les vertus fondamentales du temps disciplinaire. » (Foucault, 1975, p. 177). Mais, pour Foucault, cela n'est pas le plus caractéristique de la discipline, qui est plutôt le « programme », à savoir l'élaboration des gestes et des

mouvements qui assure le contrôle de l'intérieur du déroulement des phases des activités et des gestes. Ce mécanisme entraîne la « mise en corrélation du corps et du geste, à savoir la meilleure relation possible entre un geste et le corps, qui permet justement la meilleure utilisation possible du temps : le geste devient naturel. Ce qui est possible également parce que la discipline définit le rapport que le corps doit entretenir avec les objets qu'il manipule et une norme d'utilisation exhaustive qui suggère une utilisation théoriquement toujours croissante du temps. Lors, il ne s'agit plus d'interdire l'oisiveté mais « d'extraire, du temps, toujours davantage d'instant disponibles, toujours davantage de forces utiles. Ce qui signifie qu'il faut chercher à intensifier l'usage du moindre instant, comme si le temps, dans son fractionnement même, était inépuisable; ou comme si, du moins, par un aménagement interne de plus en plus détaillé, on pouvait tendre vers un point idéal où le maximum de rapidité rejoint le maximum d'efficacité. » (Foucault, 1975, p. 180).

Ces deux mécanismes, portant sur le temps et l'espace, sont une emprise « sur la machinerie naturelle des corps » (Foucault, 1975, p. 183). Mais la discipline ne se limite aucunement à cette « physique ». La discipline est ainsi une prise en charge des existences singulières, une régie des forces et des corps non seulement dans des actes précis mais aussi dans la durée, dans la perspective d'une utilité toujours accrue du temps. Cela implique que la discipline est une organisation du devenir et de l'évolution des individus (ce que Foucault désigne comme « organisation des genèses »).

Comment capitaliser le temps des individus, le cumuler en chacun d'eux, dans leurs corps, dans leurs forces ou les capacités, et d'une manière qui soit susceptible d'utilisation et de contrôle? Comment organiser des durées profitables? Les disciplines qui analysent l'espace, qui décomposent et recomposent les activités, doivent aussi être comprises comme des appareils pour additionner et capitaliser le temps. (Foucault, 1975, p. 185)

À cette fonction de la discipline correspondent quatre procédés qui composent l'« exercice » : 1) « diviser la durée en segments, successifs ou parallèles, dont chacun doit parvenir à un terme spécifié » (Foucault, 1975, p. 185), 2) organiser les segments selon leur complexité, 3) leur fixer un terme et un objectif où une épreuve marquera à la fois l'atteinte du niveau requis, la conformité de l'apprentissage et la différenciation par rapport à autrui, 4) établir des séries qui spécifient les exercices requis et la possibilité de passer à une autre étape.

Sous sa forme mystique ou ascétique, l'exercice était une manière d'ordonner le temps d'ici-bas à la conquête du salut. Il va peu à peu, dans l'histoire de l'Occident, inverser son sens en gardant certaines de ses caractéristiques : il sert à économiser le temps de la vie, à le cumuler sous une forme utile, et à exercer le pouvoir sur les hommes par l'intermédiaire du temps ainsi aménagé. L'exercice, devenu élément dans une technologie politique du corps et de la durée, ne culmine pas vers un au-delà; mais il tend vers un assujettissement qui n'a jamais fini de s'achever. (Foucault, 1975, p. 190)

Enfin, la discipline est aussi « composition des forces », à savoir organisation de plusieurs forces individualisés dans un tout cohérent qui produit un « appareil efficace », un appareil dont la force productive a un effet supérieur, par la coopération, à la somme des parties individuelles.

Ainsi apparaît une exigence nouvelle à laquelle la discipline doit répondre : construire une machine dont l'effet sera maximalisé par l'articulation concertée des pièces élémentaires dont elle est composée. La discipline n'est plus simplement un art de répartir les corps, d'en extraire et d'en cumuler du temps, mais de composer des forces pour obtenir un appareil efficace. » (Foucault, 1975, p. 192)

Cette fonction s'incarne en trois processus. D'abord, le corps est un élément que l'on place parmi d'autres auxquels on l'articule, il est alors défini non par ses forces propres, mais par la place qu'il occupe parmi d'autres. Ensuite, les temps de chacun sont combinés à ceux des autres dans le but d'un résultat optimal : on peut extraire des forces à tout moment de la vie si l'on sait combiner celles de chacun avec celles des autres et si l'on sait bien reconnaître les forces de chacun pour les combiner utilement aux autres. Enfin, un système de commandement est mis en place pour que, sur un signal clair, les rôles de chacun soient mis à exécution en temps utile avec le minimum de résistance possible.

2) L'obtention de la docilité se combine à une deuxième grande dimension de la discipline, le « dressement », ou la « fabrication d'individus », qui s'oppose à la soumission indifférenciée et qui opère de trois manières : par la surveillance hiérarchique, par la sanction normalisatrice et par l'examen qui, en fait, combine les deux premières.

La surveillance hiérarchique est le dispositif qui contraint par le regard, ce qui implique que les moyens disciplinaires rendent visibles, individuellement, ceux sur qui ils s'appliquent. Voilà l'essentiel, bien rendu dans le principe du panoptisme : il n'est nullement nécessaire que la surveillance soit constamment effective, il n'est que nécessaire que les

choses soient organisées de manière à ce qu'elle soit possible. C'est la visibilité de l'activité et des individus qui l'accomplissent qui est essentielle, pas l'activité de surveillance constante elle-même; l'essentiel est que chacun sache qu'il peut être vu. Cela fait en sorte que le pouvoir s'exerce en permanence, même si son action effective est discontinue. De telle manière, il est à peu près indifférent de savoir qui exerce le pouvoir et pour quel motif :

De sorte qu'il n'est pas nécessaire d'avoir recours à des moyens de force pour contraindre (...) Celui qui est soumis à un champ de visibilité, et qui le sait, reprend à son compte les contraintes du pouvoir; il les fait jouer spontanément sur lui-même; il inscrit en soi le rapport de pouvoir dans lequel il joue simultanément les deux rôles (...) Du fait même le pouvoir externe, lui, peut s'alléger de ses pesanteurs physiques; il tend à l'incorporel; et plus il se rapproche de cette limite, plus ces effets sont constants, profonds, acquis une fois pour toutes, incessamment reconduits... (Foucault, 1975, p. 236).

La sanction normalisatrice est centrale, avec ses délits particuliers et les jugements et sanctions qui s'y appliquent. Contrairement à la « loi », qui sanctionne les transgressions à un code, la discipline sanctionne les écarts à des normes, un domaine qui n'est pas défini strictement. Il en découle que la punition est corrective et qu'elle vise la réduction des écarts. Par conséquent, elle sera souvent centrée sur l'exercice et non sur la simple application d'une sanction. Il en découle aussi que la punition n'est pas la seule sanction, car la discipline s'appuie également sur la gratification. Le châtiment est, en fait, évité aussi souvent que possible, car la discipline opère par incitation.

Ce mécanisme à deux éléments permet un certain nombre d'opérations caractéristiques de la pénalité disciplinaire. D'abord la qualification des conduites et des performances à partir de deux valeurs opposées du bien et du mal; au lieu du partage simple de l'interdit, tel que le connaît la justice pénale, on a une distribution entre pôle positif et pôle négatif (...). Il est possible en outre d'établir une quantification et une économie chiffrée. (...) Et par le jeu de cette quantification, de cette circulation des avances et des dettes, grâce au calcul permanent des notations en plus et en moins, les appareils disciplinaires hiérarchisent les uns par rapport aux autres les « bons » et les « mauvais » sujets. À travers cette micro-économie d'une pénalité perpétuelle, s'opère une différenciation **qui n'est pas celle des actes, mais des individus eux-mêmes**, de leur nature, de leurs virtualités, de leur niveau ou de leur valeur. (Foucault, 1975, p. 212-213, nous soulignons)

Cette répartition même a une double fonction : marquer les écarts, hiérarchiser les attributs de chacun, mais aussi récompenser et punir.

Enfin, l'examen « est un regard normalisateur, une surveillance qui permet de qualifier, de classer et de punir. Il établit sur les individus une visibilité à travers laquelle on les différencie et on les sanctionne. En lui viennent se rejoindre la cérémonie du pouvoir et la forme de l'expérience, le déploiement de la force et l'établissement de la vérité. » (Foucault, 1975, p. 217) Comment cela opère-t-il? D'abord, l'examen rend le pouvoir invisible alors qu'il porte à la lumière ceux sur qui il s'exerce, « c'est la technique par laquelle le pouvoir, au lieu d'émettre les signes de sa puissance, au lieu d'imposer sa marque à ses sujets, capte ceux-ci dans un mécanisme d'objectivation. » (Foucault, 1975, p. 220). Ensuite, l'examen fait « entrer l'individualité dans un champ documentaire (*idem*, p. 221), à savoir qu'il codifie et enregistre les traits qui sont établis par la procédure (l'état de l'individu au moment de l'examen, de même que sa progression dans le temps) ce qui permet d'établir des comparaisons et des rangs, de même que des liens entre divers critères et des normes.

Grâce à tout l'appareil d'écriture qui l'accompagne, l'examen ouvre deux possibilités qui sont corrélatives : la constitution de l'individu comme objet descriptible, analysable, non point cependant pour le réduire en traits « spécifiques » (...) mais pour le maintenir dans ses traits singuliers, dans son évolution particulière, dans ses aptitudes ou capacités propres, sous le regard d'un savoir permanent; et d'autre part, la constitution d'un système comparatif qui permet la mesure de phénomènes globaux, la description de groupes, la caractérisation de faits collectifs, l'estimation des écarts des individus les uns par rapport aux autres, leur répartition dans une « population ». (Foucault, 1975, p. 223)

L'examen avec ses techniques documentaires, transforme chaque individu en « cas », tout à la fois objet de connaissance et prise pour un pouvoir : évaluable et comparable à d'autres, en même temps que normalisable et apte à être dressé.

L'examen comme fixation à la fois rituelle et « scientifique » des différences individuelles, comme épinglage de chacun à sa propre singularité (en opposition à la cérémonie où se manifestent les statuts, les naissances, les privilèges, les fonctions, avec tout l'éclat de leurs marques) indique bien l'apparition d'une modalité nouvelle de pouvoir où chacun reçoit pour sa propre individualité, et où il est statutairement lié aux traits, aux mesures, aux écarts, aux « notes » qui le caractérisent et font de lui (...) un « cas ». (Foucault, 1975, p. 225)

À travers la discipline, c'est le pouvoir de la norme qui opère.

Nouvelle loi de la société moderne? Disons plutôt que depuis le XVIII^e siècle, il est venu s'ajouter à d'autres pouvoirs en les obligeant à de nouvelles délimitations; celui de la Loi, celui de la Parole et du texte, celui de la Tradition. Le Normal s'établit

comme principe de coercition (...). Comme la surveillance et avec elle, la normalisation devient un des grands instruments de pouvoir à la fin de l'âge classique. Aux marques qui traduisaient des statuts, des privilèges, des appartenances, on tend à substituer ou du moins à ajouter tout un jeu de degrés de normalité, qui sont des signes d'appartenance à un corps social homogène, mais qui ont en eux-mêmes un rôle de classification, de hiérarchisation et de distribution des rangs. En un sens, le pouvoir de normalisation contraint à l'homogénéisation; mais il individualise en permettant de mesurer les écarts, de déterminer les niveaux, de fixer les spécialités et de rendre les différences utiles en les ajustant les unes aux autres. On comprend que le pouvoir de la norme fonctionne facilement à l'intérieur d'un système de l'égalité formelle, puisque à l'intérieur d'une homogénéité qui est la règle, il introduit, comme un impératif utile et le résultat d'une mesure, tout un dégradé des différences individuelles. (Foucault, 1975, p. 216)

Conclusion

Nous ne résistons pas, en terminant, à la tentation de faire un parallèle entre notre analyse contemporaine de la gestion et l'analyse que Foucault (1976b) faisait de ce que l'on appelait les « alternatives à la prison ».

Dans tous ces établissements qui se présentent donc comme alternatifs à l'ancienne prison, de quoi s'agit-il? Et bien! il me semble qu'en fait ces établissements, beaucoup plus que des alternatives à la prison, sont des sortes de tentatives pour essayer de faire assumer par des mécanismes, par des établissements, par des institutions qui sont différents de la prison... de faire assumer quoi? Et bien! au fond, tout simplement des fonctions qui ont été jusque là les fonctions de la prison elle-même. (Foucault, 1976b, p. 16)

Dissipons immédiatement un malentendu possible : nous n'assimilons pas les milieux de travail à la prison. Ce que nous tentons de dire, c'est que sous des formes qui sont à certains égards originales, mais qui sont aussi parfois des répliques d'un passé oublié, les formes gestionnaires contemporaines continuent d'exercer les mêmes fonctions, ont les mêmes objectifs et opèrent sensiblement par les mêmes mécanismes. Il est donc étonnant, de ce point de vue, d'entendre et de lire constamment que tout n'est que changement et que l'exercice de l'autorité fait lui-même l'objet d'une rénovation inédite. Comment donc analyser la prégnance de cette notion de changement? Le prochain chapitre propose une réflexion sur cette question.

CHAPITRE VIII

LE DISCOURS GESTIONNAIRE SUR LE « LEADERSHIP » COMME TRAVAIL DE LEGITIMATION DE L'AUTORITE. LE CHANGEMENT COMME « EVENEMENT CRITIQUE »

Le productivisme, associé à l'exaspération de la consommation, a provoqué le gaspillage, la dévaluation rapide des objets modernes, la versatilité résultant des modes provoquées et à succession accélérée. Le simple fait du changement –même s'il ne porte que sur les apparences, la forme, le détail- acquiert une valeur et devient en soi une marchandise. (Balandier, 1985, p. 221)

Mendel (2003) pose que pour qu'un type d'autorité acquière une légitimité sociale, il faut que survienne un « événement critique » auquel ce modèle de réponse soit adapté. Le repérage d'un « événement critique » ne se fait pas de lui-même, il appelle une définition d'une situation comme critique, car l'événement en lui-même peut passer inaperçu ou être jugé sans importance. Le fait qu'on lui attribue de l'« importance » est également un fait social, c'est-à-dire que la gravité objective d'une question ou d'un phénomène n'est pas la seule donnée dans la constitution d'une question comme événement critique, dans la mesure où pour être socialement admis comme tel, un travail d'élaboration doit avoir eu lieu, comme dans le cas des « problèmes sociaux » (voir Spector et Kitsuse, 1977). En d'autres termes, peu importent les données objectives de la réalité (qui existent bel et bien, nous n'adoptons nullement un point de vue relativiste), la désignation d'un phénomène comme « événement critique » est le fait d'une lecture institutionnelle, ou à tout le moins, collective, qui sélectionne, parmi toutes les données possibles, certains aspects du réel qui, assemblées en un discours cohérent, attirent l'attention et canalisent l'énergie vers l'intervention sur cette situation, parfois avec solutions (ou en tout cas, arguments à l'effet que telle action est une solution) à la clef. Ce travail symbolique est tout aussi « observable » que n'importe quelle donnée objective des problèmes, dans la mesure où il constitue lui-même une dimension objective de l'action sociale. On peut en effet repérer les catégories et les procédures institutionnelles qui donnent naissance aux « problèmes sociaux » (Spector et Kitsuse, 1977) ou, ici, aux « événements critiques ».

Ici, le « changement » est une forme très générale d'événement critique, ce qui en fait une notion normative idéale car on peut y classer un grand nombre d'événements particuliers, surtout si l'on ne spécifie pas quelles sont les conditions pour le désigner (changement de forme, changement d'essence, changement de point de vue pour examiner un même phénomène, etc.). Dans le cas particulier qui nous occupe, de manière très générale on peut dire que le changement est posé comme une transition et comme une perte de repères. Sur le fond, le thème du changement s'incarne dans la menace de la concurrence, dans l'incertitude, dans la nécessité nouvelle d'implication de chacun (comme si « avant » tous allaient travailler dans la négligence et l'indifférence!) et la crise de l'autorité. Ce qui est identifié comme « mode de réponse proposé », le « leadership », désigne une classe d'individus comme aptes à répondre à l'événement critique. Le « changement » est donc une notion centrale dans la légitimation de l'institution du rôle patronal que nous avons analysée au chapitre précédent.

Les lignes suivantes visent à développer cette idée générale. D'abord, nous expliciterons plus en détail en quoi le thème du changement nous semble un « événement critique » du travail d'institution. Puis, nous poserons quelques considérations épistémologiques sur le thème du changement dans les travaux en gestion. Enfin, nous traiterons de la valorisation du changement dans la pensée gestionnaire relative à l'exercice de l'autorité.

8.1 LE CHANGEMENT, ÉVÉNEMENT CRITIQUE DU TRAVAIL D'AUTORISATION

La liste des notions anciennes renouvelées par la gestion moderniste est longue. Par exemple, la « valeur ajoutée » est développée dans les années 1950 où il s'agit de passer au crible les produits pour savoir si chacune de leurs caractéristiques est un besoin : dans la négative, l'éliminer, dans l'affirmative, trouver des moyens de la modifier pour répondre à ce besoin à moindre coût (Meilhaud, 2005). De même, l'« innovation » est un emballage nouveau pour la notion d'« obsolescence planifiée » des années 1920-1930 dans la lutte opposant GM et Ford. Pour sa part, la « motivation », qui est encore usitée évidemment, a aussi été recyclée en « mobilisation ». Enfin, la « délégation » a été portée aux nues dans les années 1960, par la « direction participative par objectifs », notamment chez Drucker, partant du constat que les employés sont d'autant plus efficaces qu'ils savent ce qui est attendu d'eux et qu'ils participent aux décisions qui les concernent (Meilhaud, 2005).

Même si, comme nous l'avons déjà souligné, le « leadership » est une notion ancienne de la pensée gestionnaire, sa forme et son contenu contemporains constituent bien un regard rénovateur sur l'exercice de l'autorité en plus d'un argument favorisant l'exercice d'une forme soi-disant nouvelle d'autorité qui serait rendue nécessaire par le « changement ».

De prime abord, on pourrait penser que l'idée de changement, plutôt que de participer de l'autorité, en est, au contraire, l'exact contrepoint. C'est un peu la position défendue par les tenants de l'idée qu'il y a « crise de l'autorité ». Arendt (1972), dans une pensée qui a été largement reprise par la suite, pense que,

L'autorité reposait sur une fondation dans le passé, qui lui tenait lieu de constante pierre angulaire, donnait au monde la permanence et le caractère durable dont les êtres humains ont besoin précisément parce que ce sont des mortels (...). Sa perte équivaut à la perte des assises du monde [à savoir] (...) la perte de la capacité humaine de construire, préserver et prendre à cœur un monde qui puisse nous survivre et demeurer un lieu vivable pour ceux qui viennent après nous. (Arendt, 1972, p. 126)

L'autorité suppose ainsi des repères, alors que le changement, tel qu'il est thématiqué par la pensée gestionnaire, les abolirait. L'autorité est fondée dans une norme « collective » (pas forcément largement partagée ou unanime cependant) alors que le changement est une adaptation à une situation que l'on ne peut nommer, car fuyante, et dont on affirme qu'elle est anémique.

Mais le thème du changement participe au contraire ici au travail d'autorisation des « leaders ». En effet, la norme relative à l'exercice de l'autorité est promue par le fait allégué de sa nouveauté et par l'association systématique du « nouveau » au « bon » ou au « bien », association qui va de pair avec une invalidation des catégories dites « anciennes » ou « traditionnelles ». Donc, le travail symbolique d'autorisation passe ici par la disqualification d'un autre modèle d'exercice de l'autorité. Autorité et changement participent d'un même mouvement car ce qui fait autorité est le soin de la personne en fonction de sa capacité perpétuelle d'adaptation et donc, suivant ce discours, de performance. Comme la norme est le « bougisme » (Taguieff, 2001) à savoir le changement comme fin en lui-même, l'idée qu'il faut bouger avec le monde en mouvement, le « leader », par son amour du changement et sa capacité d'adaptation incessante, devient un personnage parfait pour exercer l'autorité.

Inversement, la « résistance au changement » est une notion qui incarne l'illégitimité des divergences de vue et de l'attachement aux habitudes, au passé, aux coutumes, aux traditions, peu importe leur contenu.

La philosophie managériale du changement est partie intégrante d'un système de légitimation des trajectoires de mobilité rapide des élites managériales : il s'agit de donner l'exemple personnalisé du changement, non seulement en impulsant le changement, mais en le vivant, en l'éprouvant soi-même. Le gouvernant a du pouvoir car il fait « bouger les choses » ; le *statu quo* est l'inverse du modèle de dirigeant à succès. L'évidence politique rejoint ici l'évidence gestionnaire pour bâtir une légitimité : le changement est bon « en soi », pour l'avenir conjoint des hommes et de leurs organisations. De la capacité des hommes à se saisir des occasions de changement dépend la survie, voire le développement de l'organisation ; et l'ambition de cette dernière est bien sûr, nécessairement, partagée par chacun. (Courpasson, 1998, p. 14)

Le changement est un thème structurant absolument central de ce discours. Le passé fait l'objet d'une vision réductrice et stéréotypée, la plupart du temps sans aucun ancrage empirique. D'une certaine manière, tous ces textes nous parlent du futur (et non pas de l'avenir), c'est-à-dire de lendemains que l'on pourrait « maîtriser » à condition de suivre la « bonne recette » et de lendemains incertains qu'il faut tenter de maîtriser, même si c'est un pari ou, plus exactement, un « défi ». C'est qu'il n'y a plus de progrès, mais seulement de l'incertitude.

Le progrès, personne n'en parle plus, personne n'y croit plus vraiment. (...) Pour utiliser une formule lapidaire, disons qu'on ne prépare plus l'avenir, mais qu'on s'y prépare, avec pour résultat que l'avenir est peu à peu évacué au profit du futur. [nouveau paragraphe] Or, le futur n'est pas une promesse indéfiniment ouverte comme l'avenir. Il constitue le résidu de l'avenir qui, parce qu'il s'offre à la programmation, à la prévision, au contrôle, est déjà un peu présent. (...) [Et comme le futur est menaçant...] Il faut donc le prévoir, c'est-à-dire qu'il faut transformer l'avenir en futur en prévoyant toutes les conséquences de nos actes jusque dans leurs moindres détails. Jadis, l'inquiétude provenait des certitudes qu'entretenait l'avenir. Maintenant, les incertitudes viennent plutôt de l'accumulation en bloc de toutes les certitudes. (...) L'avenir était tout entier une promesse, le futur est tout entier une exigence de plus en plus lourde à porter. (Warren, 2003, p. 14-15)

Puisque la notion de progrès est évacuée, il faut changer tout simplement parce que le changement existe, pas parce que l'on vise une amélioration de la condition humaine, plus de justice, plus de liberté, etc.

Le bougisme est le degré zéro du progressisme, ce qui reste du progressisme lorsqu'on a éliminé de celui-ci son rapport aux fins de l'humanité. Mais il fonctionne en même temps comme un ultra-progressisme, en tant que machine à détruire toute trace du passé et à légitimer sa totale éradication. « Bouger » devient l'impératif catégorique. Il serait indécent de demander pourquoi : il faut bouger pour bouger. (Taguieff, 2001).

Enfin, le présent est une période transitoire où l'on constate l'« échec du modèle traditionnel » et où se dessinent déjà les caractéristiques de demain, sur lesquelles on peut avoir un certain contrôle, moyennant certaines actions définies.

On a donc ici sensiblement le même mécanisme que celui qui définissait par la négative les caractéristiques du « leader », à savoir la construction d'un repoussoir. Le « modèle » ancien est présenté de manière si caricaturale qu'il semble difficile de faire autre chose que de le rejeter. On pourrait le dire de bien d'autres choses, mais Chaskiel (1994) a trouvé une très belle formule concernant la représentation du taylorisme : « La critique du taylorisme a, dans la littérature, atteint un degré de diffusion tel que l'on est conduit à se demander comment ce système a pu perdurer aussi longtemps, ou même tout simplement exister. » (Chaskiel, 1994, p. 131).

Ainsi, la description du passé sert d'appui à la promotion des idées sur l'exercice de l'autorité, idées qui sont présentées comme « changement ». Le passé est donc, comme l'autoritarisme auquel il est associé, un repoussoir. Cela explique aussi pourquoi, dans ce discours, le présent peut adopter autant les caractéristiques du passé, situation à changer, que celles de l'avenir, moment où une situation idéale sera réalisée sous certaines conditions. Le futur, pour sa part, est à la fois plein de promesses et de menaces. Qu'à cela ne tienne, on ne cherche dorénavant plus la sécurité, mais bien les « défis », il n'y a, doit-on entendre, que les vieux sclérosés qui cherchent la sécurité. Par conséquent, la tradition est systématiquement dévalorisée alors que le changement est systématiquement valorisé. En fait, il n'est même plus besoin de dire que la tradition est « mauvaise » et le « changement » (ou l'« innovation ») est bon. Ces notions, neutres en elles-mêmes, sont systématiquement connotées, de sorte que leur valeur va de soi.

Comme sociologue, ce thème nous intéresse ici à deux égards. Premièrement, par sa dimension épistémologique, cette question est d'un intérêt premier dans la perspective de l'élaboration d'une connaissance descriptive des milieux de travail, parce que les propos et

les pratiques gestionnaires constituent des matériaux de base pour le sociologue, surtout dans un contexte où l'accès aux entreprises, et encore plus aux travailleurs, est semé d'embûches. La réalité des milieux de travail est structurée d'abord et avant tout par l'action et la pensée gestionnaires, qui ont un poids déterminant dans ce que le sociologue observe. Mais, et peut-être surtout, la réalité du travail est, le plus souvent, accessible seulement par la parole gestionnaire soit dans les milieux de travail eux-mêmes, soit par les médias, les écoles, les manuels, les chaires de gestion, etc. Et lorsque le sociologue a accès au point de vue des travailleurs, c'est, le plus souvent, par le biais de personnes choisies par la direction et disponibles pour une période fort restreinte, ce qui limite le choix de méthodes ainsi que la profondeur des informations recueillies. Bref, si l'on doit parler (ou non) de changement dans les milieux de travail, la première question que la recherche empirique devrait poser, et qui n'est que très exceptionnellement soulevée, c'est celle de l'élaboration du thème du changement et du statut des données qui l'appuient. Le changement est devenu une notion centrale de la sociologie du travail. Or, et sans présenter une théorie du changement social, qui n'est pas notre objet, si l'on peut légitimement s'interroger sur la substance et le processus du changement, il nous semble pour le moins troublant que l'étude contemporaine du travail ait presque totalement évacué la réalité de la continuité, de la reproduction du social. Si, du point de vue d'une théorie du changement social, on pouvait, à la limite (mais avec de fortes réserves²¹⁹) admettre une attention exclusive aux phénomènes de mouvement et de transition, du point de vue d'une sociologie du travail, ce choix est beaucoup plus délicat, non seulement parce qu'il donne lieu à des diagnostics discutables, mais également parce qu'il entraîne le risque d'entériner le discours patronal sur la réalité des milieux de travail.

La deuxième manière dont le thème du changement nous intéresse comme sociologue est son rôle central dans la redéfinition patronale de l'exercice de l'autorité. Comment se fait-il que malgré la fragilité du constat de changement, ce thème soit constamment invoqué dans le discours? Ne serait-ce pas parce que l'idée de changement y joue un rôle d'abord politique?

²¹⁹ Réserves tenant au fait que pour parler du changement, il faut bien une conception de ce qui existe et qui est en train de se transformer ou encore de ce qui existait et qui a été transformé. Nous y reviendrons.

8.2 CONSIDÉRATIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES SUR LE THÈME DU CHANGEMENT DANS LA PENSÉE GESTIONNAIRE

Notre intention n'est pas ici de contribuer aux théories du changement social ou d'inscrire les évolutions récentes du travail et de la gestion dans de telles théories. Nous souhaitons plutôt discuter de la centralité et de l'élaboration de la notion de changement comme catégorie de la pensée gestionnaire et, partant, de la pensée sociologique contemporaines.

Nous ne souhaitons pas non plus nier l'utilité analytique de la notion car, bien entendu, il y a, bel et bien, pensons-nous, des changements dans les milieux de travail. Mais si nous sommes en permanence en transition, comment saisir et expliquer des transitions particulières (Dostaler, 1983)? Et surtout, comment expliquer la sélection des transitions à expliquer? Et comment ne pas voir aussi la reproduction?

8.2.1 Du changement et de la continuité

Les situations qui changent doivent d'être analysées finement (Linhart, 2004). Qu'est-ce qui change, la situation ou le regard qu'on pose sur la situation? Quelle dimension? L'organisation technique du travail? Le lien d'emploi? Les règles administratives? Les équipements? S'agit-il de changements de forme ou de fond? L'ensemble d'un milieu est-il touché ou les changements se limitent-ils à quelques départements ou catégories socioprofessionnelles?

La pensée gestionnaire prend des formes diversifiées qui se succèdent plus ou moins rapidement, mais sa substance et les questions fondamentales qu'elle pose sont, à peu de choses près, toujours les mêmes. C'est, entre autres choses, cette succession de formes qui donne l'impression de changement perpétuel, d'autant plus que la succession s'accélère à mesure qu'augmentent les ressources qui sont investies dans la réflexion et dans la production d'idées de gestion. Mais les techniques successives ne se supplantent pas nécessairement les unes les autres (Gagnon, 1994). Certes, certaines vagues sont vite abandonnées. Dans d'autres cas, les idées se conjuguent, se complètent. Les « relations humaines », par exemple, malgré leurs prétentions contraires, ne remettent pas en cause l'organisation scientifique du travail mais la complètent (Grint, 1998; Gagnon, 1996; Bernoux,

1990; Howard, 1985; Braverman, 1974). Enfin, des méthodes institutionnalisées de fonctionnement peuvent rendre imperméables les milieux de travail à des idées contradictoires, même si la lettre des idées nouvelles se diffuse (Piotet, 1990).

L'idée d'une progression linéaire des formes de gestion ou d'idées de gestion de la coercition, vers la rationalisation et , dans un troisième temps, vers la normativité, est présente même parmi les auteurs les plus critiques de la gestion, par exemple chez Mills, (1967), chez Edwards (1979). Mais un autre regard permet de voir qu'il y a en fait une tension perpétuelle entre différentes approches. Parfois, les approches « rationnelles » dominent, alors qu'à d'autres moments, ce sont les approches « normatives » qui occuperont l'avant-scène, mais sans s'éliminer les unes les autres (Barley et Kunda, 1992). Les idées « rationnelles » de la gestion sont celles qui exercent l'autorité par appel à l'intérêt économique des travailleurs et par la rationalisation des procédés de production. Les idées « normatives », pour leur part, sont basées sur l'idée que le contrôle gestionnaire est plus grand si l'on porte attention non seulement aux comportements, mais également aux idées et aux sentiments. « *By winning the hearts and minds of the workforce, managers could achieve the most subtle of all forms of control : moral authority* » (Barley et Kunda, 1992, p. 364). Nous ajouterions à ceci que la coercition est une autre dimension de cette question, qui n'est en principe exclue par aucune des deux approches, contrairement à ce qu'on laisse entendre dans les discours normatifs où l'emphase sur le bien-être des travailleurs tend à occulter les aspects coercitifs de l'organisation et du contrôle du travail.

Barley et Kunda (1992) proposent la périodisation, approximative, suivante. Ils suggèrent que contrairement à des engouements temporaires, les cinq approches répertoriées, même les plus anciennes, n'ont pas disparu, elles ont été institutionnalisées. La pensée gestionnaire porte prioritairement son regard vers l'une ou l'autre de ces catégories de questions selon la conjoncture économique. Typiquement, en effet, les périodes d'expansion économique donneront lieu à des investissements dans les infrastructures productives, ce qui attire l'attention des gestionnaires vers les questions techniques et organisationnelles (Barley et Kunda, 1992).

Tableau 8.1. Les approches de gestion dans une perspective historique, selon Barley et Kunda, 1992

Idée ou méthode	Période de domination	Type d'idéologie
Paternalisme	1870-1900	Normative
Organisation scientifique du travail	1900-1923	Rationnelle
Relations humaines et mise en place de l'État social	1923-1955	Normative
Rationalisme systémique	1955-1980	Rationnelle
Culture organisationnelle	1980-	Normative

Source : Barley et Kunda (1992), p. 364.

Le fait que certaines solutions soient disponibles (c'est-à-dire existantes et valorisées) à un moment donné est aussi une raison de leur adoption. Le fait que la culture d'entreprise ait fait l'objet d'une grande attention, n'a pas empêché le néo-taylorisme, sous forme japonaise ou autre, de proliférer dans les entreprises. Ces deux types de préoccupations ne sont pas exclusifs en pratique, même si dans les discours, ils peuvent faire l'objet d'une attention inégale. On ne peut, pour autant, en déduire qu'il y a nécessairement un changement.

Aujourd'hui, donc, plusieurs traditions et approches des organisations et du management coexistent. Certes, chacun des courants a émergé en fonction des représentations dominantes ou des conditions sociales, économiques et organisationnelles, à une époque particulière. Mais aucune n'a balayé les autres : la forte préoccupation sociale des années 30 a ressurgi dans les années 80-90, en raison de la crise des rationalités organisationnelles antérieures. Pourtant, l'importance de formes structurelles solides, que les rationalisateurs du début du siècle avaient mis en avant, n'a jamais disparu. (Ruano-Borbolan, 1999)

Suivre l'évolution des courants gestionnaires, c'est observer une chaîne sans fin de remises en cause. Pour ne prendre qu'un seul exemple parmi d'autres possibles, le *reengineering*, qui à bien des égards est une réincarnation d'anciennes idées et pratiques gestionnaires (Meilhaud, 2005), constitue non seulement un cortège de licenciements et de restructurations, mais également, une remise en cause, au moins en principe, de l'activité gestionnaire dans son ensemble. Dans sa première mouture (Hammer et Champy, 1993), on propose en effet de remettre en cause toute l'organisation, y compris les structures hiérarchiques. Puis, dans une deuxième mouture (Champy, 1995), qui constitue une tentative pour expliquer le succès pratique limité du *reengineering* (malgré son succès idéologique indéniable), on propose une restructuration radicale de la gestion, en tenant pour acquis que

les limites du *reengineering* n'ont rien à voir avec son contenu, mais bien tout à voir avec la manière dont il est mis en application, notamment la « résistance » des gestionnaires à l'appliquer. Parmi d'autres ouvrages et événements, ces livres ont reposé, de manière aiguë, la question de l'autorité dans les milieux de travail. Le questionnement sur le « leadership » s'inscrit également dans la lignée de la gestion culturaliste des années 1980, il en constitue le prolongement, en ce qu'il fait du patron un héros (donc un modèle auquel s'identifier), un point de ralliement (autour des objectifs, des valeurs, etc.) et un thérapeute (qui sert à remédier à la soi-disant « pertes des repères de l'individu contemporain » et à prévenir les « risques » que des travailleurs en « mauvais état » feraient courir à la productivité, donc à l'entreprise).

8.2.2 L'« avant » et l'« après ». Les bases du diagnostic de changement

Parler de « changement » ou de « transition » c'est nécessairement avoir une représentation de la réalité telle qu'elle était et telle qu'elle est devenue ou encore avoir une représentation de la réalité telle qu'elle est maintenant et telle qu'elle deviendra ou telle qu'elle devrait devenir. Bref, parler de changement c'est penser un « avant » et un « après ». Les définitions du « nouveau », qui sont élaborées dans la pensée gestionnaire indiquent une surestimation de l'homogénéité du passé de même que des différences qui nous en séparent.

Même s'il reconnaît l'utilité des grandes généralisations, et l'idée que les arrangements institutionnels de différentes sociétés peuvent converger dans leurs grandes lignes, Thompson (2003) est critique des caractérisations contemporaines du changement.

Post-Fordist scenarios are not only radically at odds with reality; they are, as widely observed, lacking any analytical or empirical coherence. Most often they consist of bundled-together disparate, speculative economic and social changes (Hirst and Zeitlin, 1991). However, every post needs a past and the deficient character of post-Fordism and related paradigm break ideas has led critics to be simultaneously dismissive of its Fordist twin. It has to be said that this is with some justification. (Thompson, 2003, p. 361)²²⁰

²²⁰ Traduction libre : Les scénarios du post-fordisme sont non seulement totalement décalés par rapport à la réalité, ils manquent de surcroît, de cohérence analytique et empirique. Le plus souvent ils constituent un amalgame spéculatif de changements sociaux et économiques disparates. Toutefois, tous les « post » ont besoin d'un passé et le caractère déficient du post-fordisme, et des idées apparentées de rupture paradigmatique, ont mené leurs critiques à s'opposer aussi à la caractérisation du pendant fordiste du post-fordisme. On doit dire que cette position ne manque pas de justification.

La difficulté ici est de distinguer entre l'image que l'on se fait du passé et le passé lui-même, tâche souvent difficile, voire impossible, parce que, très souvent, on a accès au passé par les discours sociaux sur le passé.

Désigner un changement contemporain, c'est prétendre disposer d'une image fiable du passé et du présent. Or ce processus présent est encore en cours, et du passé nous n'avons pas une représentation ferme et claire. Nous sommes donc obligés de travailler sur un passé typifié et avec des conceptualisations provisoires du présent. (Munck et Verhoeven, 1997, p. 15)

Tâche encore compliquée par le fait que les moyens de connaissance du social étaient beaucoup moins raffinés qu'aujourd'hui et que la diffusion de cette connaissance était beaucoup plus restreinte. Que l'on pense simplement à la connaissance que l'on a du marché du travail depuis le milieu des années 70, grâce aux banques de données de Statistique Canada²²¹. Par ailleurs, les données du passé sur l'organisation du travail sont extrêmement rares. Guillén (1994) rapporte par exemple, que même si l'on a une représentation des entreprises du passé comme toutes taylorisées, il s'agit peut-être d'une erreur en regard des informations dont on dispose. On ne peut réduire, comme c'est souvent le cas, le taylorisme à l'étude des temps ou des mouvements. Mais si l'on prend seulement ces données²²², pour les Etats-Unis, la proportion d'entreprises utilisant les études de temps était de 27% en 1935, de 41% en 1939 et de 45% en 1946. En ce qui concerne les études de mouvements, les proportions s'établissaient à 14% en 1939 et à 18% en 1946.

La pensée gestionnaire, pour sa part, relit et réinterprète le passé en fonction de préoccupations présentes. Elle traite le passé de manière « nostalgique » à des fins de marketing et de manière « nostrophobique²²³ » lorsqu'elle recherche le consentement au changement (Strangleman, 1999).

Les sociologues n'échappent pas toujours à ces conceptions du passé et sont, de plus, dans l'analyse du changement en particulier, souvent aux prises avec des descriptions qui ont été laissées par l'«histoire», c'est-à-dire par les groupes qui avaient le moyen d'inscrire leur vision du monde dans la mémoire collective. On sait assez peu de choses sur les changements rencontrés par les travailleurs, sur leur avis, sur leur conception du travail

²²¹ Ces données existent en fait depuis le milieu des années 1940, mais elles se sont beaucoup raffinées depuis.

²²² Toutes les données proviennent de Guillén (1994).

²²³ L'expression est de Davies (1979).

(Zanet, Hansez, Bossut, Vandenberghe et Keyser, 2004; Gagnon, 1994), pour les raisons d'accès au terrain que nous avons déjà évoquées. Par conséquent, on décrit souvent les changements en s'appuyant essentiellement sur la parole des dirigeants, qui, étant donné qu'ils sont dans la position de ceux qui proposent ou imposent les changements, vont nécessairement en donner une version positive. C'est la même chose à la fin du XIX^e siècle.

... l'examen de la transformation du travail et de sa généralisation sera réalisé presque exclusivement du point de vue des hommes et, parmi eux, de ceux qui avaient la capacité et le pouvoir de se manifester. [Nous ne savons des ouvriers] que ce que les autres en ont dit. (Pinard, 2000, p. 53).

Dans le cas des discours sur le « leadership », produits par des consultants, l'exercice se complique encore du fait que ces recettes sont faites pour être vendues, elles doivent donc : 1) être présentées sous leur meilleur jour ; 2) convaincre qu'il y a un problème à résoudre, ce qui modèle la manière dont on parle de la réalité.

Il nous semble impossible d'aborder ces questions sans nous situer par rapport au travail de Boltanski et Chiapello (1999) qui, sur la base de comparaisons de discours gestionnaires, concluent que l'esprit du capitalisme s'est radicalement transformé. Malgré notre accord avec plusieurs des constats et des idées développées dans l'ouvrage, nous pensons que leur conclusion est en partie un effet de méthode. D'abord, et ils l'admettent eux-mêmes, ils ont surtout examiné les différences des discours et non leurs similitudes. C'est un choix légitime, mais il ne peut que mener à une conclusion de changement. Deuxièmement, la sélection du corpus nous semble problématique. Les auteurs ont en effet choisi de comparer la période 1959-1969 à la période 1989-1994. Or, si l'on reprend les catégories de Barley et Kunda (1992), la première période est dominée par littérature « rationnelle » (le management par objectifs et les théories de la contingence), alors que la deuxième période est dominée par la littérature « normative » (culture d'entreprise au premier chef). Pour savoir si une transformation profonde, du type qui justifierait de parler d'un « nouvel esprit » est en cause, il faudrait d'abord comparer des textes comparables à cet égard, puis, tenir compte non seulement des différences, mais également des similitudes. On ne peut pas comparer une littérature qui se préoccupe des « relations humaines », comme celles des années 1980 et des années 1990 avec une littérature qui se préoccupe principalement des formes organisationnelles contingentes pour en conclure qu'il y a un

changement radical. La littérature contemporaine de la GRH est beaucoup plus proche de celle des années 1920 à 1940. Cette comparaison aurait mené à une toute autre conclusion.

8.2.2.1 Le cas de la pensée de Douglas McGregor

Ces considérations mènent à une question plus générale qui est celle de la sélection du « passé » à étudier. Bien entendu, et quoique, malgré ce que l'on ait constamment répété, Taylor n'est absolument ignorant des effets « humains » sur le rendement²²⁴, il est évident que si l'on compare des textes de Taylor à des textes sur le « leadership transformationnel » on y verra plusieurs différences... parce que les objets de ces textes ne sont pas les mêmes. Mais voyons plutôt, en ayant en tête la description du corpus sur le « leadership » que nous avons présentée dans les chapitres précédents, ce qu'un McGregor, du courant des « relations humaines » dira dans des textes publiés entre 1944 et 1960²²⁵. Nous ne saurions ici procéder à une comparaison aussi systématique que celle de Boltanski et Chiapello ou encore que le travail d'analyse que nous avons fait de notre corpus. Nous souhaitons néanmoins jeter un coup d'œil sur des écrits plus anciens, relevant eux aussi, de la catégorie normative (telle qu'établie par Barley et Kunda et non telle que nous l'avons définie pour analyser la forme de notre matériau).

Douglas McGregor est connu en gestion comme le concepteur de la distinction entre « théorie X » et « théorie Y », qui représentent chacune une série de postulats sur la nature humaine, que les gestionnaires utiliseraient pour guider leurs pratiques et qui détermineraient l'organisation et le fonctionnement des entreprises. La « théorie X » se compose de postulats tels que : les êtres humains n'aiment pas travailler et ils font tout ce qu'ils peuvent pour l'éviter, ils évitent les responsabilités et ont besoin de direction, de contrôle et de sanctions. Au contraire, la « théorie Y », qu'il faut adopter, conçoit les êtres humains comme responsables, naturellement enclins au travail autant qu'au loisir ou au repos, capables de s'autodiriger s'ils partagent les objectifs, créatifs. Ce sont les conditions organisationnelles qui entravent le développement de ces facultés. Ces idées ont été largement reprises et sont encore évoquées aujourd'hui, raison pour laquelle nous les avons choisies comme point de comparaison.

²²⁴ Même si ce n'est pas l'objet qu'il privilégie, on voit bien à le lire que cette dimension sous-tend sa réflexion.

²²⁵ Ces textes sont rassemblés dans le recueil *Leadership and Motivation* (1966), voir la référence complète en bibliographie.

McGregor pose donc le point de départ suivant.

We know that past conceptions of the nature of man are inadequate and in many ways incorrect. We are becoming quite certain that, under proper conditions, unimagined resources of creative human energy could become available within the organizational setting. (McGregor, 1957, p. 4)²²⁶

Du « leadership », McGregor dira que la première chose qui compte est la « philosophie de gestion ».

I believe that good leadership in industry depends more than any other single thing on the manager's conception of what his job is –of what management is. Second, it depends on his convictions and on his beliefs about people. (McGregor, 1954a, p. 32-33)²²⁷

Il insistera pour dire que la philosophie précédente de la gestion était de considérer le travail comme une marchandise, c'est-à-dire que les travailleurs étaient vus comme pouvant être achetés et vendus comme des matériaux. Mais ça ne fonctionne pas, insiste-t-il, car les gens ne sont plus passifs, ils ont changé.

Initially, in the early days after the Industrial Revolution, people were pretty docile²²⁸. However, as the standard of living got a little higher, and people got a greater sense of dignity and personal responsibility, they began to get active themselves. (McGregor, 1954a, p. 34)²²⁹

Toujours selon McGregor, les patrons ont réagi en brandissant la peur du chômage ou par une approche paternaliste. Ces deux approches ne fonctionnent pas, car elles sont basées sur l'idée que les travailleurs doivent être dociles et la deuxième a l'inconvénient

²²⁶ Traduction libre : Nous savons que les conceptions de la nature humaine sont inadéquates et, à plusieurs égards, erronées. Nous sommes de plus en plus certains que, moyennant les conditions appropriées, des ressources insoupçonnées d'énergie créative pourraient être rendues disponibles aux organisations.

²²⁷ Traduction libre : Je crois que le leadership adéquat dans l'industrie dépend d'abord et avant tout de la conception que se fait le gestionnaire de sa tâche et de la nature de la gestion. Deuxièmement, cela dépend de ses convictions sur la nature humaine.

²²⁸ Cette affirmation fait singulièrement abstraction des révoltes, des grèves, de la syndicalisation. Mais McGregor, contrairement aux discours contemporains, ne fait pas totalement abstraction de la question syndicale, même s'il traite la question dans une psychologie de la coopération, ce qui n'est pas étranger à la vogue contemporaine de la « confiance » et même s'il tend à traiter le syndicalisme comme l'empêcheur de tourner rond.

²²⁹ Traduction libre : À l'origine, aux premiers temps de la révolution industrielle, les gens étaient plutôt dociles. Toutefois, à mesure que le niveau de vie s'est accru et que les gens ont acquis un plus grand sens de la dignité et de la responsabilité personnelle, ils sont devenus plus actifs.

d'entraîner de plus en plus de demandes de la part des travailleurs. La tâche de la gestion n'est pas de rendre les gens dociles mais

to get people's cooperation, to create the conditions under which people will willingly and voluntarily work toward organizational objectives. (McGregor, 1954a, p. 30)²³⁰

McGregor reformule autrement la question principale du gestionnaire (remarquez que nous sommes en 1954) :

How can I get people voluntarily to want to work together toward the organization's objectives (McGregor, 1954a, p. 39)²³¹

McGregor insiste beaucoup, comme les patrons contemporains, sur les besoins de reconnaissance, d'appartenance, d'accomplissement, etc. La distinction majeure, c'est qu'il n'occulte pas l'importance des besoins matériels, même s'il prétend, comme Mayo en son temps, que beaucoup de demandes visant à satisfaire les besoins d'ordre supérieur finissent par être traduits en demandes monétaires, faute d'être satisfaits. Il est donc ici, comme aujourd'hui, constamment question de « motivation », dont McGregor dira, comme les gestionnaires modernistes, que le contrôle et la direction ne sont pas une source.

The philosophy of management by direction and control –regardless of whether it is hard or soft- is inadequate to motivate, because the human needs on which this approach relies are today unimportant motivators of behavior. Direction and control are essentially useless in motivating people whose important needs are social and egoistic. (McGregor, 1957, p. 14)²³²

McGregor poursuit. Les gens privés d'occasions de satisfaire leurs besoins se comportent avec indolence et passivité, ils résistent au changement, refusent les responsabilités, toutes catégories que l'on retrouve aujourd'hui, rituellement invoquées, à peu près comme telles dans la pensée gestionnaire. Pour ces raisons, prétend McGregor, il faut une nouvelle théorie de la tâche gestionnaire, il faut adopter la « théorie Y », à savoir favoriser l'autocontrôle (*self control*), la direction autonome de soi (*self direction*) ou, dans les

²³⁰ Traduction libre : ... d'obtenir la coopération, de créer les conditions qui feront en sorte que les gens travailleront volontairement en vue des objectifs organisationnels.

²³¹ Traduction libre : Comment puis-je faire en sorte que les gens veillent travailler ensemble dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation ?

²³² Traduction libre : La philosophie de gestion par la direction et le contrôle –sans égard à son caractère répressif ou permissif- est inadéquate pour motiver, parce que ce type d'approches s'appuie sur des besoins qui sont aujourd'hui des facteurs de motivation qui n'ont pas d'importance. La direction et le contrôle sont essentiellement inutiles lorsqu'il s'agit de motiver des gens dont les besoins sont sociaux et personnels.

termes de Drucker, gérer en fonction des objectifs plutôt que par le contrôle. Quelques pas sont déjà faits en cette direction dans les entreprises (décentralisation, élargissement des tâches, délégation, participation, consultation, etc.), mais, pense McGregor, il faut amplifier le mouvement.

Under proper conditions these results provide encouragement to people to direct their creative energies toward organizational objectives, give them some voice in decisions that affect them, provide significant opportunities for the satisfaction of social and egoistic needs. (McGregor, 1957, p. 18)²³³

Déjà en 1944²³⁴, McGregor parlait de participation et de responsabilité chez les travailleurs, deux conditions à leur recherche active d'indépendance. Discours on ne peut plus contemporain, encore une fois. Mais McGregor ajoute un élément totalement absent de la pensée contemporaine, à savoir, pour les travailleurs, un droit d'appel (*right of appeal*) en cas de mésentente entre un travailleur et son patron. En d'autres termes, dit-il, il devrait y avoir une instance pour trancher les litiges.

McGregor rapporte avoir lui aussi pensé, lorsqu'il était patron, que des bonnes « relations humaines » éliminaient les désaccords et les conflits, qu'un patron pouvait éviter d'être un « boss », en ses propres termes et se limiter à être un conseiller, devenir quelqu'un que tout le monde aime, etc. Mais, dit-il, l'expérience lui a donné tort, ce qui lui fait exprimer une idée très peu susceptible de se retrouver dans un texte patronal contemporain.

I could not have been more wrong. It took a couple of years, but I finally began to realize that a leader cannot avoid the exercise of authority any more than he can avoid responsibility for what happens to his organization. (McGregor, 1954b, p. 67)²³⁵

²³³ Traduction libre : Moyennant les conditions adéquates, ces résultats encouragent les gens à diriger leur énergie créative vers les objectifs organisationnels, leur donne une voix dans les décisions qui les concernent et offrent l'occasion de satisfaire leurs besoins sociaux et personnels.

²³⁴ D'ailleurs, des textes publiés par l'*American Management Association* abordent déjà ces idées dans les années 1920 et au début des années 1930 voir le recueil *General Management Series* réédité par la Kraus Reprint Corporation (1967), notamment les textes de Metcalf, H.C. (1927) « Supervision and Leadership », de Niesz, H. E. (1927) « The Scope of Activities of a Personnel Department », de Brown, D. (1927) « Centralized Control with Decentralized Responsibilities », et de Morey, A. T. (1928) « Creating and Maintaining Morale among Manual Workers ». Voir aussi dans le recueil *Personnel Series*, le texte de Hart, J. W. « What Do Workers Now Read and Hear Regarding Business ? What Additional Information Must Be Given Them. Whose Job Is It ? ».

²³⁵ Traduction libre : Je n'aurais pas pu me tromper davantage. Après quelques années, j'ai fini par me rendre compte du fait qu'un leader ne peut échapper à l'exercice de l'autorité, pas plus qu'il ne peut éviter d'être responsable de ce qui se passe dans son organisation.

Par ailleurs, l'idée de changement est déjà bien présente chez McGregor, qui pense que les années à venir seront le temps de changements profonds dans la gestion. Ces changements seront entraînés par quatre faits, dont trois sont encore au centre du discours gestionnaire contemporain : la complexité croissante de la technologie, la complexité croissante des relations industrie-société, le changement de la composition de la main-d'œuvre et le développement des sciences du comportements.

These changes will not be superficial modifications in current practice, but basic revisions of certain concepts that have dominated management thinking during the past half century or more. (McGregor, 1960a, p. 21)²³⁶

Perhaps the primary change will be in a deep-seated long-standing conception of managerial control. This conception concerns the necessity for imposing direction and limitations on the individual in order to get him to perform the work for which he is hired. It is, however, an observable characteristic of human beings that they will exercise self-direction and self-control in the service of objectives to which they are committed. (...) In the recognition of this capacity of human beings to exercise self-control lies the only fruitful opportunity for industrial management to realize the full potential represented by professional resources. Creative intellectual effort of the kind upon which management will increasingly rely –in order to remain competitive- is a fact of a genuine commitment to objectives under conditions that provide for a substantial degree of self-direction and self-control. (McGregor, 1960a, p. 28)²³⁷

Today, industry requires a very different type of industrial leader from what was needed in 1900. Similarly, today's leaders are helping to shape industrial organizations that tomorrow will require people quite different from themselves. (McGregor, 1960b, p. 74)²³⁸

Les changements dans la composition de la main-d'œuvre, notamment, provoquent des modifications des manières de faire, dit-il, parce que les cols blancs, les professionnels et les gestionnaires ne se gèrent pas de la même façon.

²³⁶ Traduction libre : Ces changements ne seront pas des modifications superficielles des pratiques courantes, mais des modifications profondes de certaines conceptions gestionnaires qui ont dominé la pratique depuis au moins un demi-siècle.

²³⁷ Traduction libre : Le changement le plus profond sera probablement celui d'une conception bien ancrée de ce qu'est le contrôle gestionnaire, à savoir qu'il est nécessaire d'imposer une direction et des limites à l'individu pour qu'il effectue le travail pour lequel il est embauché. On peut toutefois observer que lorsqu'ils se sentent impliqués dans les objectifs auxquels ils oeuvrent, les gens se contrôlent et se dirigent eux-mêmes (...) La reconnaissance de cette capacité humaine est la seule possibilité pour la gestion de faire fructifier le plein potentiel que représentent les ressources professionnelles. L'effort intellectuel créatif sur lequel s'appuiera de plus en plus la gestion –de manière à demeurer compétitive- est le fait d'un engagement authentique envers les objectifs, dans des conditions qui permettent un niveau élevé d'autodirection et d'autocontrôle.

²³⁸ Traduction libre : L'industrie a dorénavant besoin d'un type de leader différent de celui dont elle avait besoin en 1900. De la même manière, les leaders d'aujourd'hui contribuent à bâtir des organisations qui auront besoins de leaders différents d'eux.

The first and most important reason is the nature of the professional's contribution to the success of the enterprise. (McGregor, 1960a, p. 23)²³⁹

McGregor parle ici de « créativité intellectuelle » (*intellectual creativity*) et suggère que le gestionnaire de ces employés, parce que leur travail ne peut être programmé, doit établir des objectifs à atteindre et obtenir l'engagement (*commitment*) à ces objectifs.

This kind of intellectual contribution to the enterprise cannot be obtained by giving orders, by traditional supervisory practices, or by close systems of control, such as we now apply to blue-collar and clerical workers. (McGregor, 1960a, p. 23-24)²⁴⁰

On pourrait ici faire remarquer que McGregor, comme tout penseur gestionnaire il semble, énonce des principes qui ont l'air universels (il faut traiter les travailleurs selon les besoins humains), mais restreint l'application des principes à une classe valorisée (ici, comme dans la pensée gestionnaire contemporaine d'ailleurs, les professionnels et les techniciens de haut niveau, les gestionnaires, etc.). D'ailleurs McGregor, dans une distinction qui n'a rien à envier au clivage établi par Mayo entre les directions rationnelles et les travailleurs émotifs, prétendra que les attentes des professionnels sont différentes de celles des cols bleus. Les premiers, en effet, veulent utiliser leurs talents et leurs qualifications, ils recherchent un statut et souhaitent des occasions de développement professionnel. On a beaucoup reproché à Taylor de présenter des travailleurs manuels dépourvus d'intelligence et d'aspirations autres que l'argent. Avec un tout petit effort, on voit bien que, par la négative, le col bleu de McGregor n'est pas beaucoup mieux pourvu.

McGregor ajoutera que la « complexité des problèmes » du travail et de la gestion demande dorénavant des efforts de spécialistes de plusieurs domaines qui devront être regroupées dans des « équipes de collaborateurs » (*collaborative teams*).

Il y a donc beaucoup de similitudes entre cette pensée et les idées gestionnaires contemporaines, même s'il demeure une **spécificité contemporaine** dans la négation de l'autorité, à savoir l'occultation des questions d'argent, l'approche prophylactique et une amplification de l'attention portée aux questions psychologiques.

²³⁹ Traduction libre : La première raison est que les professionnels contribuent de manière différente au succès de l'entreprise.

²⁴⁰ Traduction libre : Ce type de contribution intellectuelle à l'entreprise ne peut pas être obtenue par les ordres, par les pratiques traditionnelles de supervision ou par les systèmes fermés de contrôle tels ceux qui sont appliqués aux cols bleus ou aux travailleurs cléricaux.

8.2.2.2 La caractérisation toujours partielle du présent

Bien que la littérature normative, dominante aujourd'hui, mette l'accent sur le « leadership », les équipes, les émotions, la communication, etc., la pratique la plus répandue de recherche de rentabilité est celle de la réduction des effectifs (Zanet, Hensez, Bossut, Vandenberghe et Keyser, 2004). Voilà donc deux pratiques qui sont en contradiction, parce qu'on dit aux travailleurs qu'il faut un fort désir de s'attacher à l'entreprise en même temps qu'une préparation de tout instant à la possibilité de devoir partir (Gee, Hull et Lankshear, 1996).

D'un point de vue très général, même si l'on concède que le « fordisme » est en crise²⁴¹, il n'en découle pas qu'il soit possible d'identifier un modèle clair de ce qui le remplacera peut-être (Thompson, 2003). Il est, en fait, impossible même de dire s'il sera remplacé ou réaménagé ou même si on reviendra à une situation qui prévalait antérieurement. Autrement dit, le fait de sa « crise », si crise il y a, ne veut pas dire qu'il disparaîtra.

L'idée selon laquelle les entreprises dites en « mutation » seraient en voie de limiter les interventions en termes de rationalisation, n'indique-t-elle pas une conception préalable trop restrictive de la « rationalisation » ? Si on limite la rationalisation à l'exaltation de la bureaucratie et de la division du travail, il n'est pas étonnant que l'on constate sa perte de vitesse. Si l'on inclut dans la « rationalisation » toutes les formes d'objectivation et de prescription du travail, on constate très rapidement que loin d'être en déclin, la rationalisation semble plutôt atteindre des domaines jamais visés auparavant. Il est loin d'être certain que la gestion serait sortie d'une réflexion en termes de « *one best way* ». Les normes demandent dorénavant moins de tout (ressources, efforts, ingénieurs, coûts, stocks, défauts, etc.) pour produire plus de tout (produits, services, consommation, rentabilité, mobilisation, etc.). À l'inverse, et cela sert l'argument contemporain selon lequel il y aurait sortie d'un modèle rationalisateur et prescripteur, on se fait, nous semble-t-il, une image surrationalisée des milieux de travail du passé. Comme on l'a vu, s'agissant simplement du taylorisme (souvent abusivement employé comme synonyme de rationalisation), on ignore sa pénétration réelle

²⁴¹ Ce qui selon Thompson (2003) est discutable, tant parce que ce que l'on a appelé « fordisme » est matière à discussion que parce que le portrait de la situation actuelle est déficient.

dans les milieux travail (Guillén, 1994). Il est donc bien difficile, dans ces circonstances, d'établir des comparaisons. De surcroît, comme cela n'est souvent pas mentionné, on ne sait pas à quels milieux les auteurs font référence pour élaborer leurs descriptions. Il se peut très bien que les « nouveaux modèles » soient des caractérisations adéquates de ce qui se passe dans certains milieux de travail. Mais il est extrêmement douteux qu'ils soient le reflet de ce qui se passe partout tels que le rapportent les écrits critiques (Linhart, 2004). Et il est possible que certaines catégories de travailleurs fassent l'objet des attentions décrites par la littérature comme rénovation générale de l'exercice de l'autorité, mais ce n'est pas le cas de l'ensemble de la main-d'œuvre et, apparemment, même pas de la majorité, si l'on se fie aux résultats des enquêtes que nous avons rapportés plus avant.

Et il y a bien, dans les méthodes contemporaines, persistance de l'ancien dans le nouveau. Pour décrire les méthodes contemporaines de production industrielles et de prestation des services, Duval (1998) privilégie le terme de « néotaylorisme » car il constate la continuité entre les conceptions contemporaines et celles de Taylor. De plus, alors qu'une des « évidences » répandues de la sociologie du travail et de la gestion moderniste est que l'on ne peut plus prôner le taylorisme car c'est une manière non pertinente de gérer le travail de service, Duval pense au contraire que le taylorisme est dorénavant appliqué à un nombre grandissant d'emplois de service.

... un lent processus d'accumulation de savoir-faire organisationnel s'est produit : chacun a ajouté sa pierre à l'édifice de l'autre sans renier, sans bouleverser l'acquis de ses prédécesseurs. Au fond, au coeur, il s'agit toujours aujourd'hui comme hier, du même objectif : définir et imposer le fameux *one best way*, le meilleur moyen d'utiliser le travail humain pour produire un bien ou un service²⁴². (Duval, 1998, p. 168)

Si le taylorisme est conspué c'est qu'on l'a confondu avec l'autoritarisme (Guérin, 1998; Chaskiel, 1994). Or, les développements récents montrent que le travail taylorisé peut exister sans violence ni humiliation et qu'au contraire, le fait de se débarrasser de ces pratiques a permis au taylorisme un essor sans précédent (Duval, 1998).

²⁴² On s'en rend d'ailleurs bien intuitivement compte lorsque l'on fréquente, par exemple, les chaînes de restauration, de cafés ou de commerce au détail, où il y a une évidente uniformisation et division des activités de même que des « ambiances ».

Les points de convergence techniques entre la pensée de Taylor et certains modes contemporains d'organisation du travail sont frappants. Mais comme c'est ce qui nous intéresse davantage, notons qu'idéologiquement, il y a beaucoup de points de convergence, tel que le révèle la lecture de l'œuvre de Taylor²⁴³ elle-même et ce, même si certains aspects du vocabulaire sont tout à fait différents.

La suppression de la flânerie et des différentes raisons pour lesquelles on travaille lentement diminuerait le prix de revient de la production dans des proportions telles que notre marché intérieur et extérieur en serait considérablement élargi; ainsi nous pourrions concurrencer dans des conditions très satisfaisantes nos rivaux. On ferait ainsi disparaître l'une des causes essentielles des périodes de sous-activité, de chômage et de pauvreté et ainsi on agirait sur ces événements malheureux d'une façon beaucoup plus efficace et plus permanente que par n'importe quels remèdes que l'on a coutume d'employer pour amortir leurs conséquences. (Taylor, 1911, 1965, p. 8-9)

Taylor se désole du « gaspillage » du travail humain qu'il attribue à des maladresses ou à l'inefficacité de direction qu'il faut réformer. Il valorise à l'extrême la productivité qu'il assimile à la source du bonheur individuel et collectif. Taylor partage les craintes gestionnaires d'aujourd'hui pour les ralentissements de production et il est obsédé par le rendement (les termes ne sont plus les mêmes, mais on postule encore que, fondamentalement, les travailleurs travaillent moins qu'ils ne le pourraient, d'où la nécessité de mobiliser, convaincre, etc.). Les idées de Taylor sont basées sur le même type d'équation économique qu'aujourd'hui à savoir que le manque de productivité crée un problème de concurrence qui est la cause du chômage. Ici, il y a quand même une différence notable, en ce qu'aujourd'hui, le chômage, dans le discours gestionnaire, est de plus en plus occulté, étant réduit à une question d'employabilité des individus. Pour Taylor, la bonne marche de l'entreprise requiert le consensus. Les désaccords viennent d'une mauvaise compréhension de l'intérêt réel à partager une même ligne de pensée. Pour Taylor, ses principes sont applicables dans tous les types d'organisation, y compris les familles (aujourd'hui, le modèle de gestion des entreprises privées se répand partout). Comme aujourd'hui, Taylor utilise l'analogie de l'équipe pour décrire sa manière de concevoir l'organisation du travail, un de ses exemples est le baseball. Pour Taylor, la direction du travail est une « aide amicale »; la

²⁴³ Nous référons aux textes suivants : Taylor, F. W. (1911, 1912, 1965), *La direction scientifique des entreprises*, I. *Les principes de direction scientifique* (1911), II. *Témoignage de Taylor devant une commission de la Chambre des représentants* (1912), Paris : Dunod.

coopération entre ouvriers et direction est l'essence de son système, cette essence constituant une « révolution » de l'état d'esprit. Comme aujourd'hui, Taylor promet la prospérité, donc la création d'emplois, alors que son système a pour effet la suppression de postes. Taylor préconise d'implanter des pratiques rationalisées (qu'il dit plutôt « scientifiques ») en remplacement de pratiques *ad hoc*. Les objets de la formalisation ont changé, mais maintenant, on formalise les relations sociales, les « savoir-être », etc. Taylor préconise la « confiance », la « compétence », l'« ouverture d'esprit » et dira « La D.S. [direction scientifique] est une vraie démocratie » (Taylor, 1911, p. 260), car les employés peuvent refuser une tâche et se plaindre au bureau des méthodes ou suggérer des améliorations. De plus, les travailleurs peuvent vendre leurs services ailleurs s'ils sont insatisfaits.

Il y a toutefois des divergences notables, mais peut-être pas là où on les attendait. Taylor insistait pour que les salaires des travailleurs augmentent avec l'augmentation de la productivité, alors qu'aujourd'hui on insiste sur la dimension expressive du travail et que l'on occulte sa dimension instrumentale. Il voyait aussi une multiplication des agents d'encadrement due à la diversité et à la spécialisation des tâches de direction (entraînement, conception des tâches, répartition du travail). La gestion moderniste préconise au contraire, l'élimination de niveaux hiérarchiques et du nombre d'agents d'encadrement. Toutefois, il faut éviter de confondre ceci avec un relâchement du contrôle qui est exercé par d'autres moyens.

Enfin, et sur un plan beaucoup plus général cette fois, l'idée de changement n'est absolument pas propre à la période contemporaine, mais fait plutôt partie de la modernité elle-même.

Aucune période moderne n'a été caractérisée par un sentiment de stabilité des formes culturelles et des organisations sociales. Il n'y a pas eu de passage progressif d'un rapport évident au monde à l'acceptation généralisée que tout vole désormais en éclats. La grande cassure existe d'emblée, et dans toute sa radicalité, à l'origine de la modernité, même si nous n'arrêtons pas d'éprouver nos vies comme ébranlées par une série incontrôlable de nouvelles ruptures. Les témoignages de l'évanescence du monde sont inséparables de l'avènement de la modernité, et constants tout au long de sa trajectoire. Il est dès lors difficile d'accepter aujourd'hui l'idée que nous vivons, à nouveau, la fin d'une modernité organisée. (Martucelli, 2002, p. 32-33)

8.2.3 L'intervention, moule de l'usage du passé

« Toute mémoire étant en définitive déterminée par les attentes, par la volonté, tendue vers l'avenir, le regard jeté vers le passé est intimement lié au regard projeté vers l'avenir » (Groffier, 2005). La définition essentiellement négative du passé est une définition *ad hoc* d'un état de chose à **maîtriser**. La notion de changement elle-même est mobilisée pour les besoins de la cause : les éléments du passé et du présent qui sont sélectionnés servent entièrement le propos de la nécessité d'introduire une figure dite « nouvelle » pour exercer l'autorité, à savoir la figure du « leader ». L'effort de connaissance porte sur les catégories de l'objet tel qu'on peut y agir et non tel qu'on peut le décrire pour lui-même. « On ne parle plus du réel dans son ontologie, sa vérité ou sa genèse; on veut agir sur lui, le manipuler, on veut le contraindre, le réguler, l'opérationnaliser. » (Warren, 2003, p. 14)

La conséquence c'est que le discours analysé, et pourrait-on dire, la gestion dans son ensemble sauf exception, ne produit pas de description de la réalité pour elle-même, mais bien une description pour fin d'intervention. Donc, pour décrire le passé (ou tout autre fait) elle opposera des traits du modèle qu'elle souhaite promouvoir, à la réalité qu'elle veut rejeter, dépasser ou améliorer. La « description » est donc sélective, ses critères ne sont jamais explicites et elle parle davantage de l'intervention à faire que de la réalité elle-même. Par exemple, lorsque l'on décrit la gestion du passé, on trouvera des traits qui supposément la caractérisent, mais qui en fait, en sont une image partielle, produite en contraste avec les prescriptions dont on fait la promotion.

Dans son analyse des professions, Abbott (1988) suggère notamment que si les problèmes abordés par les professionnels ont des propriétés objectives invariantes, leur traitement fait en sorte qu'ils sont reformulés en vertu du savoir professionnel. Quoique la gestion ne soit pas à strictement parler une profession, un processus analogue est en jeu ; c'est en vertu de ses objectifs que la gestion intervient sur le réel et c'est en vertu de cette intervention qu'elle représente la réalité.

Et puisque le savoir gestionnaire évolue, il n'est que normal que les mêmes problèmes soient reformulés. En découle-t-il nécessairement un changement? Oui, au sens où les termes posés sont différents et où les projecteurs se déplacent. Comme le disent Pesqueux et Triboulois (2004) : « À partir du moment où tout est changement, il est peut-être

important de se poser la question de savoir si ce ne serait pas nos catégories gestionnaires qui finalement « créeraient » du changement » (Pesqueux et Triboulois, 2004, p. 7). Non, ou du moins pas nécessairement, au sens où les problèmes eux ne changent pas forcément et où la succession de ceux qui sont traités, puis abandonnés par la gestion, ne veut pas dire qu'ils sont réglés ou qu'ils ont disparu, mais plutôt que le cadre de référence employé a changé. Pour faire une analogie avec la sociologie, le marxisme est plus ou moins tombé en désuétude, mais il n'en découle pas que les clivages de classes aient disparu.

Lorsqu'un gestionnaire parlera de tout changement organisationnel, il emploiera donc des catégories négatives pour décrire la réalité précédente, parce que l'intervention se fait en réaction à une situation antérieure perçue comme inadéquate à certains égards. Par conséquent, la description de la situation précédente est faite par le filtre de la nécessité perçue d'introduire un changement, peu importe la nécessité réelle de ce changement ou les dysfonctions qu'il introduit dans la nouvelle situation de travail et peu important, surtout, les caractéristiques objectives de la situation. Munro (1998, dans Strangleman, 1999) parle de « vidange du passé » (« *rubbishing of the past* ») pour signifier les actions où une administration vise à déstabiliser la manière dont les travailleurs conçoivent le passé et s'y identifient.

Le discours sur le « leadership » est un exemple des effets de sélection induits par l'intervention. On peut ici faire un parallèle avec l'introduction de la notion de culture d'entreprise dans les années 1980.

Thus the focus on culture within the commercialisation and subsequent privatisation process can be interpreted as being informed by a nostophobic sense of the past. In such a view the responsibility for past failure is laid directly on the agency of those who have worked in the industry, be they management or workers. This group is interpreted as living in the past, holding nostalgically to the old ways, to tradition, while the corporate world has moved on around them. It therefore falls to the nostophobic to save the industry from its own nostalgia. (Strangleman, 1999, p. 738)²⁴⁴

²⁴⁴ Traduction libre : Lors, l'emphasis sur la culture durant la commercialisation et la privatisation peut être interprétée comme ayant été informée par la nostophobie. Cette conception impute les échecs du passé à ceux qui ont travaillé à cette époque, que ce soit les travailleurs ou les gestionnaires. Ce groupe est vu comme vivant dans le passé, comme s'accrochant nostalgiquement aux vieilles façons de faire, à la tradition, alors que le monde corporatif a bougé autour d'eux. Il revient alors aux nostophobes de sauver l'industrie de sa propre nostalgie.

8.3 LA VALORISATION DU CHANGEMENT DANS LA PENSÉE GESTIONNAIRE ET L'EXERCICE DE L'AUTORITÉ

Le changement et la capacité d'adaptation au changement sont des notions extrêmement valorisées dans la pensée gestionnaire, comme, plus généralement, dans les représentations sociales contemporaines.

La culture moderne du risque a ceci de singulier que le fait de ne pas changer est perçu comme un signe d'échec, que la stabilité passe presque pour un état de mort vivant. La destination importe donc moins que le départ en soi. Rester au port, c'est être largué. (Sennett, 2000, p. 212)

Le « leadership » est lui-même une forme d'incarnation du changement dans la pensée gestionnaire et ce, de deux manières. C'est d'abord un mode d'adaptation au « changement » posé comme un fait. C'est-à-dire que devant une situation dont on postule qu'elle a changé, sans toujours le démontrer ou expliciter les limites du constat, on a besoin d'une « nouvelle forme » d'exercice de l'autorité. C'est donc également une manière de poser un regard sur la question de l'autorité qui la fait apparaître comme renouvelée.

Le thème du « changement » prend la place de la notion de « progrès » et en garde l'accent progressiste, mais sans y inclure de contenu spécifique (Taguieff, 2001). La représentation volontariste du changement social demeure toutefois, sauf qu'il n'est pas question du type de changement, ni de ses modalités, « le changement pour le changement devient la règle d'or » (Enriquez, 1974, p. 111). La manière dont il est présenté fait que le changement est systématiquement valorisé, associé à une manière libérale et démocratique d'exercer l'autorité (Courpasson, 1998), alors que son analyse révèle en fait :

...que la philosophie du changement, et les innovations managériales auxquelles elle donne lieu, est un argument pour rationaliser, sinon pour légitimer, l'émergence d'un véritable despotisme légal comme mode central de gouvernement des organisations. (Courpasson, 1998, p. 7).

Avant de provoquer des crises cardiaques, précisons immédiatement ce qu'entend Courpasson par « despotisme ». Reprenant la conception de Montesquieu, il définit le despotisme comme un gouvernement qui se définit par la concentration du pouvoir et par la formation chez les sujets, d'un sentiment de peur. Cela a pour conséquence que :

Le changement doit être sociologiquement pensé comme un mode de gouvernement, beaucoup plus que comme un processus de management. En d'autres termes, le changement s'inscrit dans une action politique fondée sur la puissance managériale et gestionnaire, apte à imposer des lois et à déterminer largement les actions, même apparemment décentralisées, des membres des organisations. Loin d'échapper au contrôle des gouvernants, le changement serait une nouvelle preuve de la domination de ces derniers sur les autres acteurs de l'organisation. (Courpasson, 1998, p. 6)

Le changement fait partie des critères gestionnaires de sélection et de classement des membres de l'organisation, ce qui doit amener la sociologie à se questionner sur les manières dont cette norme est imposée (obligation, encouragement, sanction...) et sur les arguments employés pour justifier le changement (Courpasson, 1998). Il y a, entre les arguments et les pratiques, un profond décalage, en ce sens qu'en pratique, le pouvoir des dirigeants est immense, mais que le discours banalise l'impuissance en invoquant des arguments de nécessité (Courpasson, 1998).

Deux grandes justifications temporelles sont invoquées. La première, tout à fait minoritaire est celle du caractère atemporel des attributs du « leadership ». Quelques passages évoquent en effet que peu importent les lieux et les époques, les principes du « leadership » et les caractéristiques qu'un « leader » doit démontrer sont invariables. L'autre, au contraire, justifie les principes avancés en faisant valoir qu'il s'agit d'une nouvelle approche pour exercer l'autorité. Cela se fait de manière explicite ou implicite (par la comparaison du passé et du présent ou du présent et de l'avenir). Parfois les deux arguments sont invoqués en même temps : le contexte est nouveau, mais les principes du « leadership » sont immuables.

Les discours gestionnaires martèlent constamment l'idée que tout change et/ou que tout doit changer. Le changement est même une source de rentabilité pour les entreprises en ce que leur capacité à convaincre les marchés qu'elles sont capables de changer peut stimuler des décisions d'investissements boursiers.

Des entreprises parfaitement viables sont démantelées ou abandonnées, des employés capables mis sur la touche au lieu d'être récompensés pour la simple et bonne raison que l'organisation doit prouver au marché qu'elle est capable de changer. (Sennett, 2000, p. 67)

Mais, comme nous l'avons évoqué à quelques reprises, les observations de terrain et les enquêtes quantitatives tendent à montrer que ce diagnostic doit être considérablement atténué. Cela suggère que l'idée de changement, loin d'être une fatalité ou une nécessité gestionnaire est un moyen d'exercer l'autorité, un « outil politique » (Courpasson, 1998) bien avant que d'être une description de ce qui se passe dans les milieux de travail. C'est ce qui nous occupera dans les lignes qui suivent. Pour analyser la fonction politique du thème du changement dans la pensée gestionnaire, nous ferons, dans les lignes qui suivent, un détour par une des bêtes noires de la gestion moderniste à savoir la « résistance au changement ».

8.3.1 La notion de « résistance au changement »

Une précision s'impose d'abord. La notion dont nous discutons ici ne fait pas référence à la notion politique classique d'opposition aux situations conçues comme oppressives. Notre réflexion porte sur la catégorie gestionnaire de « résistance au changement » que l'on peut comprendre comme manière dont les promoteurs de changements s'expliquent les difficultés qu'ils rencontrent lorsqu'ils tentent de les implanter. Ils imputent alors aux sujets soumis au changement une caractéristique considérée comme universelle, qui représente un obstacle à ce qui est proposé ou imposé. Cet obstacle viendrait de la **nature des personnes** et non des caractéristiques du changement proposé, du contexte dans lequel le changement se produit ou de la manière dont le changement est mis en oeuvre. Les « résistants » seraient des êtres d'habitude, des êtres émotifs, qui n'aiment pas que l'on vienne bousculer leurs routines, leur confort ou leur sécurité. Ils seraient donc par nature partisans du *statu quo* et feraient obstacle aux promoteurs du changement qui, eux, sont tournés vers l'avenir, vers le progrès, ou plutôt, à cause de la désuétude de ce dernier concept, vers l'« amélioration continue »!

Bien sûr, l'imputation par les gestionnaires de la « résistance au changement » des employés n'est ni un recours universel (tous les promoteurs de changements ne tiennent pas ce type de raisonnements), ni une question de volonté individuelle des gestionnaires. Ceux-ci se trouvent en effet dans la position mitoyenne de convaincre les salariés et les échelons inférieurs de l'encadrement, tout en devant rapporter des résultats positifs à leurs propres supérieurs, dans un contexte où le contrôle d'éléments déterminants de la situation leur échappe. Ils doivent donc trouver une explication externe aux mesures qu'ils ont proposées

parce qu'ils doivent justifier ces mêmes mesures. C'est une question de présentation de soi et de la situation.

Par ailleurs, si, du point de vue des gestionnaires, certains comportements apparaissent comme des résistances au changement, leur examen révèle en fait souvent de toutes autres motivations. Au-delà des implications de la notion gestionnaire, il faut voir en effet que les employés à qui l'on demande de vivre des changements peuvent avoir, selon le mot de Coninck (1998) de « bonnes raisons » de poser des questions, d'émettre des doutes, de refuser ce qu'on leur impose ou ce qu'on leur propose. Coninck (1998) part du constat que les gestionnaires imputent systématiquement, pas toujours sans raisons, les difficultés de leurs démarches à la résistance au changement des travailleurs, il décide donc de mener une enquête pour comprendre les motifs des travailleurs. Il suivra pour ce faire la démarche wébérienne d'analyse qui consiste en une clarification progressive des motifs de l'action, que l'on considérera de prime abord comme « ajustée » avant de considérer des motifs plus obscurs. Il examinera donc successivement : les contraintes structurelles, la conception que les travailleurs ont de leur intérêt dans les changements proposés, la conception de la justice des travailleurs et les limites de la motivation des salariés à changer. Il ressort de cette analyse qu'il y a plusieurs « bonnes » raisons de résister au changement, qui n'ont rien à voir avec une obscure ou irrationnelle résistance, mais bien plutôt avec les contraintes réellement vécues par les travailleurs (qui ne sont pas toujours celles qui sont envisagées par les gestionnaires), avec des divergences d'intérêt, avec la perception d'injustice, avec les risques réels auxquels les travailleurs font face lors de changements, avec le fait d'avoir vécu des expériences répétées de changements abandonnés en cours de route, mais qui, sur leur passage, ont perturbé des méthodes efficaces développées par les travailleurs, etc.

Il reste que l'argument de « résistance au changement » a atteint le statut d'argument rituel mais présenté comme descriptif, statut que nous questionnons, en le replaçant dans son contexte politique. L'analyse des implications de cette notion fait apparaître, par la négative, la fonction de l'omniprésence du thème du changement dans la pensée gestionnaire.

8.3.1.1 Les implications de la notion de résistance au changement

La première implication de cette notion pourrait se formuler ainsi : le changement est bon, alors que le *statu quo* est mauvais. Cette implication a deux dimensions : 1) le changement en général a, en lui-même, une valeur positive, par conséquent tout ce qui est changement est désirable; 2) le contenu des changements définis et proposés par les supérieurs hiérarchiques est nécessairement positif, sert les buts communs et doit être endossé, autrement dit, les intérêts de la direction et ceux des travailleurs sont les mêmes et doivent être perçus comme tels. En corollaire, les prémisses ayant mené à la définition des solutions proposées ne peuvent pas être remises en question.

Les représentations sociales contemporaines dépeignent le monde comme un lieu de perpétuel changement. La théorie et la pratique gestionnaires n'échappent certainement pas à une telle vision, elles en sont même des moteurs importants. Mais rien ne justifie une appréciation unilatéralement positive du changement : même s'il est socialement valorisé, il n'est en soi ni bon, ni mauvais, mais bien neutre, c'est son contenu qui doit être évalué. Parmi d'autres éléments d'analyse, une compréhension adéquate des réactions aux changements organisationnels doit s'appuyer sur la lecture qu'en font les salariés qui y sont soumis.

Les travailleurs peuvent en effet considérer que les changements proposés sont inadéquats pour solutionner *leurs* problèmes, ceux qu'ils vivent au quotidien. Dans ce cas, ils remettent en cause la *pertinence* du changement. Par exemple, si les travailleurs estiment que leur fardeau de travail est trop lourd et que l'on propose d'y rajouter de la formation, non seulement on ne règle pas le problème, mais dans certains cas on l'amplifie.

Les problèmes vécus par les gestionnaires ne sont pas nécessairement ceux qui sont vécus par les travailleurs. Dans ces cas, les changements conçus pour régler les problèmes des gestionnaires, mais présentés comme un souci du bien commun, peuvent générer leur part de doute. Par exemple, introduire une nouvelle politique de communication soutient certes le personnel des ressources humaines en cas de mises à pied massives, mais ne fait rien pour restaurer la sécurité des travailleurs, même si la sécurité est aujourd'hui bien peu valorisée par la pensée gestionnaire en ces temps de flexibilité et d'instabilité.

Il se peut aussi, tout simplement, que les travailleurs estiment que les nouvelles tâches proposées sont plus pénibles que les anciennes. Ils refusent alors parce que la situation est *désavantageuse* pour eux (David *et al*, 2001). Par exemple, on commence enfin à reconnaître que les restructurations des dernières décennies ont été des sources majeures d'intensification du travail et que cela cause des dommages importants aux individus et aux collectifs de travail.

La deuxième implication de la notion est que la résistance au changement est un comportement irrationnel, alors que l'acceptation du changement est le résultat d'une démarche réfléchie. Il en découle que la seule réponse sensée face à un changement est de l'accepter. Malgré l'instrumentalisation des émotions dans les discours sur le « leadership », et dans la psychologie populaire et l'intervention sociale, nous demeurons une société dans laquelle l'instrumentalité et la rationalité (en tout cas, d'une certaine forme de rationalité) sont extrêmement importantes. Dans ce contexte imputer tout comportement à l'irrationalité, ou, plus fidèlement au discours gestionnaire, à des « émotions mal gérées » est, en soi, tout un programme. La charge négative associée aux réactions dites « émotives », surtout dans des milieux masculins, est à elle seule, un puissant argument pour faire taire la contestation... On peut certes protester contre cette hiérarchie qui place l'émotivité en deçà de la rationalité. Qu'on la condamne ou pas, cela ne l'empêche pas d'exister, même si les discours sur le « leadership » ou la « gestion des émotions » ont l'air d'affirmer le contraire. Le fait que les émotions doivent être « gérées » en dit d'ailleurs long sur la prégnance de la rationalité instrumentale dans nos conceptions du monde et de la vie. Cette idée que l'opposition est un problème individuel, psychologique, remonte à loin dans la pensée gestionnaire. Dans un texte des années 1950, Crozier (1951) écrit à propos des techniques du « *human engineering* » :

Leur originalité essentielle est de considérer tous les opposants comme des malades, et de traiter les opinions subversives et l'esprit de révolte comme une forme de névrose. (Crozier, 1951, p. 60).

Et, plus loin,

L'homme normal aime avoir de bonnes relations avec ses camarades de travail et avec ses chefs. Il n'aime pas faire opposition. S'il s'y résigne, c'est parce qu'il est poussé à bout, parce qu'il n'y a pas d'autres solutions et la raison en est presque toujours qu'il ne peut pas « communiquer » avec ses chefs. (Crozier, 1951, p. 65)

Mais au-delà de ce classement social et de ce qu'on peut en penser, pourquoi les oppositions et les questionnements face à des changements particuliers seraient-ils automatiquement émotifs ou irrationnels? Refuser une proposition après en avoir évalué les avantages et les inconvénients, n'est-ce pas rationnel? Inversement, accepter par convention, soumission, distraction, manque de temps ou paresse une proposition à laquelle on n'a accordé aucune réflexion est-ce vraiment le signe d'une saine utilisation de la faculté délibérative humaine?

Lorsque des travailleurs calculent les pertes économiques liées à des réorganisations, adoptent-ils un comportement dicté par la peur ou, au contraire, ne se comportent-ils pas comme de parfaits *homo oeconomicus*, censés être les modèles de la rationalité? Lorsque des travailleurs ne sont pas informés ou sont mal informés des mesures concrètes de réorganisation, lorsque les démarches visent clairement l'augmentation de la productivité sans précision de la production totale espérée (donc sans données sur le nombre d'emplois requis à l'avenir), comment savoir si l'emploi (qui n'est pas un luxe hédoniste, mais une nécessité de survie) sera maintenu? Émettre des doutes à ce sujet, surtout au vu des licenciements massifs qui continuent à être annoncés même en période de « prospérité » est-ce « irrationnel »? Peut-on, raisonnablement, vraiment croire qu'il s'agit d'une manifestation d'un blocage de principe?

La troisième implication de la notion est que la résistance au changement est dysfonctionnelle, alors que son acceptation serait fonctionnelle. Cette vision des comportements face au changement est une manière de refuser que certains changements puissent être nocifs, en tout ou en partie et que, malgré leur apparente efficacité à court terme, ils puissent à moyen ou à long terme, induire des problèmes plus graves que la situation qu'ils étaient censés solutionner.

Par ailleurs, on sait que les travailleurs deviennent sceptiques dans les cas où plusieurs changements amorcés n'ont pas été menés à terme. Ils remettent alors en cause la *probabilité* que les changements aient vraiment lieu, ce qui a pour conséquence qu'ils refusent de s'y impliquer parce qu'ils croient que leur temps sera perdu et leurs espoirs déçus. Dans certains cas de réorganisations, les travailleurs expriment un refus non pas du changement, mais de vivre des bouleversements incessants qui entravent leur travail et qui

ne sont pas menés à terme parce que abandonnés pour d'autres « méthodes de l'heure », malgré l'énergie et le temps consacré à leur implantation.

8.3.1.2 Les fonctions de la notion de résistance au changement dans l'exercice de l'autorité

La capacité, la volonté de s'adapter aux situations nouvelles et l'attrait pour la nouveauté sont variables selon les individus et, surtout, selon les circonstances dans lesquelles ils sont placés. Autrement dit, ce que l'on appelle la « résistance au changement » n'est pas une donnée de la nature humaine, mais un trait inégalement réparti dans la population (comme la beauté, la gentillesse, l'intelligence, le talent sportif, etc.) ou le résultat des contraintes structurelles dans lesquelles sont placés les travailleurs. D'ailleurs cette résistance au changement est très rarement, voire jamais, imputée aux détenteurs de l'autorité dans les organisations, sauf peut-être aux agents d'encadrement inférieurs. Les détenteurs de l'autorité sont, au contraire, plutôt vus comme amants du changement et capables d'adaptation incessante.

Le thème du changement fait donc partie du travail symbolique d'« autorisation ». Il agit dans la division du monde en classes. En grossissant le trait, l'une de ces classes regrouperait les « résistants au changement » et l'autre, la minorité éclairée, regrouperait ses promoteurs (les « leaders ») et ceux qui y « adhèrent ». On serait à juste titre tenté d'y voir des relents de l'origine du mouvement des Relations humaines, époque censément révolue, où Mayo distinguait la logique des sentiments, attribuée au travailleurs et la logique de la raison attribuée aux directions. Voilà donc la première fonction de la notion de résistance au changement dans l'exercice de l'autorité : distinguer les caractéristiques des dirigeants de celles des subordonnés, procédé intemporel de justification de l'ordre social. De plus, elle distingue les « bons » subordonnés qui se « mobilisent » et s'« adaptent », des « mauvais », qui sont « rigides » et « résistent ».

Cette division en classes est en parallèle, une manière de déstabiliser les appartenances indépendantes des travailleurs, au premier chef l'appartenance syndicale. Ce discours rattache au passé la bureaucratie, les règles, les structures, les classifications, le fonctionnement formel, les évaluations collectives, toutes choses associées à la rigidité et à l'inefficacité, donc, indésirables. Or, toutes ces caractéristiques, même si elles ne le résument pas, sont indispensables au fonctionnement syndical qui, entre autres choses,

rattache les valeurs, les jugements et les rétributions, à un système de règle codifiées, formelles, publiques et... négociables. La base de cette action est une catégorisation, une formation de groupes symboliques, seuls à même de mener une action politique parce qu'ils produisent l'appartenance et la reconnaissance d'une similarité de conditions au-delà des différences (Bourdieu, 1982). Boltanski et Chiapello (1999) analysent l'opposition entre la singularité des situations et l'« uniformité supposée des appartenances de classe » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 396). La singularité, disent-ils, a toujours existé et cela ne discrédite nullement la validité des descriptions en termes de groupes, catégories ou classes.

C'est oublier que (...) la formation des groupes, catégories ou classes suppose toujours un travail long, difficile et souvent conflictuel de mise en équivalence, nécessaire pour rendre saillantes sur le fond d'une diversité plus ou moins grande de conditions, les propriétés qui, jugées communes, seront mises en valeur pour faire valoir les similitudes. Mais ce travail de mise en équivalence n'efface en rien la singularité des conditions sur laquelle l'accent peut toujours être mis pour entraver la constitution d'équivalences ou pour défaire les équivalences établies qui (...) ne sont jamais irréversibles. (...) Avec la déconstruction de la représentation des classes sociales, les singularités multiples ont refait surface partout où elles étaient estompées sous l'effet homogénéisant des équivalences inscrites dans des formes instituées (...) aussi bien qu'incorporées dans les compétences cognitives des acteurs sociaux. (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 396)

La deuxième fonction est de restreindre le champ de la discussion sur les fins et les moyens et de soustraire l'autorité à la critique. À cet égard, la notion opère de deux manières. D'abord, elle laisse entendre que les lacunes des organisations sont le fait de problèmes individuels des travailleurs. Si des méthodes sont implantées et qu'elles ne fonctionnent pas, c'est parce que les individus concrets qui y sont soumis ont des problèmes d'« adaptation ». Ensuite, l'idée de changement permet de classer le monde en « bon » et « mauvais ». La résistance au changement sert donc l'identification de « bonnes » et de « mauvaises » réactions qui servent à leur tour à construire des normes comportementales face au changement. Il y a ceux qui participent à l'« objectif commun » et il y a les autres. Il y a ceux qui sont positifs, constructifs, proactifs et il y a les négatifs, les « chiâcleux » et les dinosaures. Il y a ceux, qui acceptent le progrès, qui font le constat lucide que plus rien n'est pareil et qu'il faut s'adapter. Et il y a les nostalgiques qui ratent le train en marche, tournés qu'ils sont vers le passé, vers des modes de pensée qui ne correspondent plus aux « nouvelles réalités » et au « nouveau paradigme » des relations sociales en entreprise. Dans le cas qui nous occupe, le bien est dans le changement. La résistance est donc forcément négative et doit être évitée.

I suggest that the past, history and identity are almost infinitely malleable and are used by management, and government, to win consent for change, or at least to marginalise criticism, among workers, management and the public. Nostalgia and its opposite are harnessed here in the re-working of organisational ontological security so that resistance based on attachment to the remembered past is made problematic. (Strangleman, 1999, p. 729)²⁴⁵

Et, plus loin,

As Munro (1998:224) has noted, 'Loyalty, and the pride that rests with tradition, is reduced to the status of an attitude . . . a barrier to progress'. (Strangleman, 1999, p. 737)²⁴⁶

Taxer les travailleurs qui font obstacle aux directions de «résistance au changement», c'est faire dévier la discussion vers les personnes plutôt que vers les situations qu'elles contestent. Cela est une manière de clore la discussion avant qu'elle n'ait commencé. C'est la troisième fonction de la notion : définir des interlocuteurs valides, ceux qui acceptent le changement et les valeurs qui le sous-tendent, et délégitimer les autres, ceux qui les refusent.

La quatrième fonction de la notion de résistance au changement dans l'exercice de l'autorité est de distribuer la responsabilité du succès ou de l'échec des changements. Puisque le changement est vu comme intrinsèquement positif, ses prémisses et, souvent, ses moyens, en sont présentés comme indiscutables. Dans un tel contexte, la responsabilité en cas d'échec est facile à établir : elle ne peut venir que des « résistants au changement » et non de ses promoteurs ou du contexte d'implantation. En cette ère de « responsabilisation des individus » voilà, paradoxalement, une manière de déresponsabiliser ceux qui, en position de pouvoir, prennent des décisions et font appliquer des politiques dont, il est vrai, ils ne sont pas toujours en mesure d'évaluer leurs effets sur ceux qui les subissent.

Enfin, il semble bien que cette notion et son invocation rituelle apportent un « bénéfice au locuteur ». Ce que Foucault dit de la sexualité (1976a) s'applique très bien ici.

²⁴⁵ Traduction libre : Je pense que le passé, l'histoire et les identités sont presque infiniment malléables et qu'ils sont utilisés par la gestion et le gouvernement afin d'obtenir le consentement au changement ou, au moins pour marginaliser la critique parmi les travailleurs, la gestion et le public. La nostalgie et son contraire sont hamachés ici afin de retravailler le sentiment de sécurité, de sorte que la résistance basée sur l'attachement au passé est transformée en attitude problématique.

²⁴⁶ Traduction libre : Comme Munro l'a fait remarquer : « La loyauté et la fierté de la tradition sont réduites au rang d'une attitude... d'une barrière au progrès ».

L'hypothèse répressive veut que le pouvoir sur la sexualité ait opéré essentiellement par la répression. On n'a cessé de dire que la sexualité avait été réprimée, bafouée, négligée, méprisée, c'est cette hypothèse qui donne le « bénéfice du locuteur ». « Si le sexe est réprimé, c'est-à-dire voué à la prohibition, à l'inexistence et au mutisme, le seul fait d'en parler, et de parler de sa répression, a comme une allure de transgression délibérée » (Foucault, 1976a, p. 13). Mais il n'y a pas de transgression, car c'est le pouvoir qui parle et c'est le pouvoir qui incite à parler. La « police » est ainsi donc non pas prohibition (bien que Foucault ne nie pas que la répression et les interdictions existent), mais nécessité de régler les conduites en les débusquant et en les incitant à des mises en discours utiles et publiques. Le thème de la répression de la sexualité est ainsi le ressort de l'exercice du pouvoir sur elle : une chose que l'on dit abusivement mise au silence est ainsi obligée de se dévoiler. « Ce qui est propre aux sociétés modernes, ce n'est pas qu'elles aient voué le sexe à rester dans l'ombre, c'est qu'elles se soient vouées à en parler toujours, en le faisant valoir comme *le secret*. » (Foucault, 1976a, p. 49).

Or, qu'est-ce qui caractérise centralement la pensée gestionnaire contemporaine sur le contrôle de la main-d'œuvre? C'est bien l'idée que la dimension dite « humaine », « créative », « expressive » du travail a été bafouée et qu'il faut la restaurer. C'est bien l'idée que la gestion, depuis son origine, est une création « répressive » et « autoritaire ». Dans cette perspective, parler de changement est bien au « bénéfice du locuteur ». « Ironie de ce dispositif : il nous fait croire qu'il en va de notre « libération » » (Foucault, 1976a, p. 211).

CONCLUSION GÉNÉRALE

Il faut développer les clichés pour mieux les voir. (Schneider, 2002, p. 304)

Voilà donc un modèle de discours sur l'exercice de l'autorité dont la justification principale est sa négation même. Comme la criminologie moderne (Foucault, 1975), ce modèle d'exercice de l'autorité se donne pour prise non seulement les actes ou les infractions aux règles, mais bien les individus eux-mêmes, ce qu'ils sont et ce qu'ils peuvent être.

Alors qu'il annonce le futur et stigmatise le passé, le discours gestionnaire contemporain serait, de ce point de vue, une formidable régression qui définit, en même temps, par un retournement spectaculaire, le patronat comme progressiste. La relation de travail, relation instrumentale par excellence, est en effet transformée symboliquement en une relation personnelle et ce, au moins à deux titres. D'abord, la relation entre le patron et l'employé se transforme de relation instrumentale, contractuelle, en une relation personnelle. Ainsi, la légitimité du détenteur d'une position d'autorité ne devrait plus, si l'on suit les préceptes prônés, être évaluée en termes légaux ou techniques, mais bien en termes personnels. Cette légitimité est fondée sur la personnalité du détenteur de la position (qui elle-même disparaît des images peintes par la gestion) plutôt que sur des règles impersonnelles, constamment conspuées. Ensuite, du travail lui-même, s'estompe la dimension instrumentale (production de marchandises et, principalement, moyen de subsistance). Le travail est ainsi dépeint presque exclusivement comme un lieu d'épanouissement tant par le contenu des activités que par la qualité des relations sociales dans lesquelles elles s'accomplissent.

Mais l'anti-autoritarisme de pétition n'élimine pas l'autoritarisme en pratique qui n'est pas disparu, même s'il est dévalorisé. Par ailleurs, on distingue, à tort, les pratiques et les idées dites traditionnelles des pratiques et des idées contemporaines sur la base de l'anti-autoritarisme de ces dernières. Mais les pratiques et les idées du passé n'étaient pas dépourvues de propos anti-autoritaristes, présents dans la gestion depuis ses origines. De plus, toute pratique sociale est aussi une pensée et un langage qui lui correspondent. L'essence même du rôle patronal est de faire exécuter des tâches qui ne sont, le plus

souvent, pas définies par les exécutants eux-mêmes, tout en contrôlant les sanctions attachées au refus ou à l'acceptation d'obtempérer. Dans cette perspective, le langage d'autorité est absolument indissociable de l'activité gestionnaire, il fait partie de son essence. Il est donc impossible que le langage gestionnaire ne soit pas un langage d'autorité, ce qui n'en fait pas un langage autoritaire.

Tout en personnalisant la relation d'autorité, la gestion contemporaine stigmatise la formalité, les règles, la bureaucratie, la hiérarchie. En un mot, elle s'éloigne d'une conception à tendance juridique des relations de subordination. En ce sens, elle est bien une réponse à une partie des critiques qui lui ont été adressées. Mais elle les reprend en étendant les limites du contrôle plutôt qu'en les restreignant. La critique des pratiques d'autorité, n'est, d'ailleurs, pas progressiste en elle-même. Encore ici, la pensée de Foucault sur la prison est éclairante.

Faire régresser la prison [l'atelier, l'entreprise, l'État, l'école, etc.], ce n'est donc ni révolutionnaire ni peut-être même progressiste; ça peut être, si on n'y prend garde, une certaine manière de faire fonctionner en quelque sorte à l'état libre les fonctions carcérales qui s'étaient jusque là exercées à l'intérieur même de la prison, et qui risquent maintenant d'être libérées elles-mêmes de la prison et reprises en charge par les instances multiples de contrôle, de surveillance, de normalisation, de resocialisation. Une critique de la prison, la recherche d'une alternative à la prison, qui ne se méfierait pas, de la manière la plus scrupuleuse, de cette rediffusion des mécanismes propres à la prison, de sa rediffusion à l'échelle du corps social, serait une entreprise politiquement nocive. (Foucault, 1976b, p. 32-33)

Le discours gestionnaire contemporain suppose que toute relation sociale est, ou doit être, totalisante et impliquer l'ensemble de la personne. Les relations contractuelles ou à objectifs limités, sont dorénavant jugées mutilantes, invalidantes. Ce fait, qui n'est pas propres aux relations de travail mais se fait sentir dans toutes les sphères de l'activité sociale, nous semble une réponse qui a mal tourné aux critiques contre l'unidimensionalité de l'existence dans les sociétés modernes (voir notamment Marcuse, 1968). En analysant les aspects dits mutilants des sociétés capitalistes, les auteurs critiques soulignaient le fait qu'une vision limitée de la rationalité instrumentale, notamment l'évaluation de toute chose selon son utilité dans l'accumulation du profit, la production et la consommation, faisait son chemin dans toutes les sphères de l'existence et revendiquaient, par le fait même, que d'autres valeurs aient une place dans la définition des priorités sociales et des méthodes pour y parvenir et que les valeurs instrumentales soient remises à la place qui leur convenait.

La réponse à cette critique, qui atteint un sommet dans les écrits gestionnaires contemporains sur l'autorité en milieu de travail, a été, au contraire, de rationaliser ces autres dimensions pour les incorporer aux activités utilitaristes.

Lorsque l'exercice de l'autorité est codifié, notamment dans son incarnation bureaucratique, cela, certes, pose problème à nos sensibilités contemporaines qui voudraient, dans leurs versions les plus exacerbées, que tout soit invention, spontanéité et négociation. Mais cette formalisation permet d'éviter plus facilement l'arbitraire et d'avoir des recours en cas de litige. Autrement dit, la formalisation donne aussi une prise sur le pouvoir. Lorsque les règles et les procédures sont claires, et lorsqu'elles sont assorties de recours, on peut toujours, même si c'est une route pavée de difficultés, s'opposer à des règles qui semblent injustes. Moins la situation est codifiée, plus la contestation est difficile. D'une part parce que le rapport de force y trouve plus de latitude pour s'exprimer; dans une situation non codifiée, le puissant peut plus facilement gouverner selon sa volonté, « l'absence de politique écrite laisse [chacun] dans une position où chaque décision prise, même apparemment simple, est susceptible d'enfreindre la politique non déclarée et de susciter une réprimande » (Brown, 1960, p. 97-98, cité par Courpasson, 2000, p. 15). D'autre part, parce que la prise objective sur les critères du commandement ou de l'obéissance est fuyante. Si le puissant gouverne selon sa volonté, il peut être difficile de discuter des critères qui fondent ses décisions et ses jugements.

Il est par conséquent utile de sortir des critiques qui associent bureaucratie et immobilisme, règle et résistance au changement, hiérarchie et rigidité des commandements; il ne sert à rien de nier que ces notions sont toujours au cœur des fonctionnements organisationnels; et il faut aussi affirmer que le changement peut aussi bien s'appuyer sur un terreau bureaucratique stable, où la menace est moins prégnante, que sur une organisation « floue », « désordonnée », où la liberté d'agir et de prendre des risques a tous les accents de l'injonction autoritaire. (Courpasson, 1998, p. 15)

Cette conception de l'exercice de l'autorité change le rapport à l'intimité, à la personnalité, à l'individualité dans les organisations. Dans une relation contractuelle ou à objectif limité, nul besoin d'investir toute sa personne et nul jugement officiel sur sa personne. En effet, bien que de tout temps les relations au travail fassent intervenir les sentiments et les personnalités, et bien que de tout temps on puisse supposer que les employeurs en ont tenu compte lors des embauches et des évaluations, rarement cela n'a-t-il été une cible officielle, légitime, explicite de l'exercice de l'autorité (on objectera l'exemple célèbre de Ford et de ses

enquêtes sur la moralité des travailleurs, mais cela, nous semble-t-il, demeurerait exceptionnel). L'implication est maintenant qu'il y a un modèle approprié de personnes, de caractéristiques et que l'on doit s'y conformer ou que, plus exactement, de tels critères d'évaluation deviennent légitimement explicites : exit les colériques, les sensibles, les rêveurs, les susceptibles, les critiques, les solitaires, les intellectuels, etc.

Hochschild (1983) faisait remarquer que la gestion des émotions en organisation opère trois changements dans la manière de concevoir l'émotion. D'abord, elle n'est plus une affaire privée, mais bien une affaire publique, achetée et vendue. Ensuite, les règles qui régissent l'expression des émotions ne sont plus uniquement des réponses personnelles, et parfois négociées avec autrui, à des exigences culturelles, donc tacites, mais bien l'objet de réglementation corporative. Enfin, les échanges sociaux sont étroitement canalisés. Toutes ces caractéristiques de la gestion des émotions nous semblent exacerbées dans le modèle d'autorité que nous présente la figure du « leader » et nous ne voyons pas, bien au contraire, en quoi cela représente un relâchement de l'emprise de la gestion sur les travailleurs.

Peu importent les propos sur l'égalité ou la moins forte prégnance de la hiérarchie, le discours gestionnaire demeure traversé par l'inégalité, par la supposition que des attributs différents caractérisent les travailleurs et les patrons. Outre quelques qualités que tout le monde doit avoir (*leadership*, communication, etc.), les attributs sont en effet bien campés et, en fait, on en retire l'impression que les échelles de valeur qui servent à évaluer les différentes catégories de personnel sont distinctes. Ce phénomène n'est pas nouveau, il fait partie de l'essence même des rapports d'autorité. L'autorité pour se justifier, doit en effet montrer qu'elle ne peut être exercée que par des représentants qui en sont dignes. Pour ce faire, ils doivent manifester des attributs que les autres n'ont pas.

Le constat de soumission à l'autorité, ou de conformité, est interprété comme une faiblesse des individus. La sensibilité contemporaine voudrait que l'individu ne se soumette pas à l'autorité car il est libre, réflexif, autonome, unique. Autrement dit, un « vrai individu » est un insoumis. Une « vraie » société, ne fonctionne pas, aujourd'hui, à l'autorité. Dire qu'un milieu social fonctionne à l'autorité, c'est dire que les personnes qui en font partie y sont soumises. Ainsi, les institutions et leurs porte-parole, qui continuent pourtant d'exercer l'autorité, le contrôle, la domination, le pouvoir et qui cherchent à le faire avec le minimum possible de résistances, n'ont pas nécessairement à relâcher le contrôle réel, ni à demander

moins à leurs sujets, mais ils doivent rendre crédibles les affirmations de liberté qu'ils sont obligés de faire, ou, mieux, effacer symboliquement la subordination.

Le thème du changement est omniprésent dans la pensée gestionnaire contemporaine où il joue un rôle politique, faisant peser le soupçon sur toute forme de conservation ou de critique par rapport au changement, faits qui ne sont pas propres à la gestion, mais qui traversent le discours social. En d'autres termes, dirions-nous, le thème du changement fait autorité.

Il y a là une manière d'envisager le devenir : tout ce qui conserve est désormais considéré comme virtuellement décadent ; tout ce qui restreint le libre développement de la subjectivité équivaut à un empêchement d'être ; tout ce qui se présente comme un enracinement condamne une vie par essence en perpétuel changement. (Warren, 2003, p. 12)

Il en découle que le choix des mots pour parler du travail est difficile, puisque ce thème le traverse de part en part. Il était exclu, par conséquent, de reprendre le terme de changement lui-même, fallait-il alors, pour intituler cette thèse, parler de transformation, de mutation, de métamorphose ou de redéfinition ? Voyons ce qu'en dit la norme langagière, telle qu'on peut la repérer dans les dictionnaires sur l'usage du français (nous faisons ici référence au *Petit Robert* et au *Multi-dictionnaire des difficultés de la langue française*). La **métamorphose** est définie comme « changement de forme, de nature ou de structure, si considérable que l'être ou la chose qui en est l'objet n'est plus reconnaissable » (Robert) ou comme « transformation radicale » (De Villers). C'est, à notre sens, un terme qui ne s'applique pas. Même si, dans plusieurs écrits, on ne reconnaît plus la gestion dite du passé, elle nous semble bel et bien toujours présente. La **mutation** est définie en didactique comme « changement, transformation profonde et durable » et en biologie comme « modification brusque et permanente de caractères héréditaires par changement dans le nombre ou la qualité des gènes » (Robert). Le *Robert de sociologie* lui donne le sens de « changement social relativement rapide et étendu ». Il faudrait alors s'entendre sur ce que « relativement rapide » veut dire et établir l'étendue du changement. Sur l'étendue, les données montrent qu'elle est assez limitée et sur la rapidité, on sait que l'origine des changements du discours est moins récente que ce qu'il laisse supposer, car on a trace de ces idées très tôt dans l'histoire de la gestion qui, il faut quand même le concéder, est très courte. Sur le sens plus général, et plus propre de mutation, il faut bien dire qu'on ne sait pas si le changement est durable ou permanent. Le concept de mutation nous semblait donc exclu. L'idée de

transformation nous paraissait déjà plus appropriée : « action de transformer », à savoir de « faire passer d'une forme à une autre, donner un autre aspect, d'autres caractères formels à... ». Mais, nous avons vu que plusieurs des caractères formels de la gestion dite « traditionnelle » sont toujours présents dans la gestion contemporaine. La question se posait donc de savoir à partir de quel moment on peut parler d'un changement de forme. Nous avons donc choisi, avec ses imperfections, le terme de **redéfinition**, d'autant plus approprié que notre travail empirique porte principalement sur les discours gestionnaire. La **définition** est une « opération mentale qui consiste à déterminer le contenu d'un concept en énumérant ses caractères; résultat de cette opération sous la forme d'une proposition énonçant une équivalence entre un terme et l'ensemble des termes connus qui l'explicitent » (Robert). Ce qui nous semble spécifique de la gestion contemporaine est justement le fait que les concepts sont réappropriés et qu'on leur assigne un contenu qui, s'il n'est pas entièrement inédit, malgré ses spécificités, se caractérise par le fait qu'il se présente comme nouveau, original (...et amélioré). C'est ce fait qui nous a semblé le plus significatif, c'est pourquoi nous avons choisi ce terme pour intituler notre travail, quoiqu'il soit moins attrayant que les jolies expressions de « mutations » ou « métamorphoses ».

Pour terminer, tentons de dissiper un malentendu possible. On pourrait reprocher à cette analyse de ne pas tenir compte de la subjectivité et de l'individualité. Analyser des « rôles sociaux », c'est en effet prendre les conduites à un niveau d'abstraction où les individus ne retrouvent pas toujours leurs motivations personnelles et leurs convictions profondes. La littérature que nous avons analysée répond, pensons-nous, à un besoin réel chez certaines personnes qui exercent un rôle d'autorité, celui d'avoir des guides pour réfléchir à des questions compliquées que pose toute relation hiérarchique que ce soit au travail, à l'école, en famille, etc. Elle fournit également des réponses aux critiques auxquelles sont confrontés les détenteurs d'autorité. Notre travail n'implique en rien que nous sous-estimions l'importance de ces questions pour les individus concernés, ni leur légitimité à trouver des réponses où bon leur semble.

Mais là n'est pas l'essentiel. Nous avons analysé, dans une perspective sociologique, un rôle social, ou, plus exactement, les prescriptions qui sont aujourd'hui associées à ce rôle. Le but que nous poursuivons n'a rien à voir avec la dévalorisation des individus qui incarnent ces rôles mais bien avec l'analyse des structures et des appareils qui normalisent l'existence, qui règlent la vie sociale (existence et société d'ailleurs

inconcevables sans règles et sans normes). Comme Foucault, nous ne croyons pas à la « libération », si elle est entendue comme restauration d'une individualité « pure » qui préexisterait aux règles sociales qui l'entraverait. Nous pensons plutôt, comme lui, que la « liberté » s'exprime par un rapport critique aux normes, même si ce rapport critique est nécessairement, lui aussi, normé, à savoir que la critique est prise dans les mêmes contraintes que le pouvoir, qu'elle en participe. Analyser un rôle social, c'est précisément établir un tel rapport critique à des normes, et non aux individus qui l'incarnent. Marx le disait déjà :

Je n'ai pas peint en rose le capitaliste et le propriétaire foncier. Mais il ne s'agit ici des *personnes*, qu'autant qu'elles sont la *personnification de catégories économiques, les supports d'intérêts et de rapports de classes déterminés*. Mon point de vue (...) peut moins que tout autre rendre l'individu responsable de rapports dont il reste socialement la créature, quoiqu'il puisse faire pour s'en dégager. (Marx, 1867, 1976, p. 18, caractères accentués dans l'original)

ANNEXE I. LISTE DES TEXTES DU CORPUS ET CODES D'IDENTIFICATION

Textes extraits du journal *Les affaires* (1990-2005)

Référence complète	Code
Nos entreprises ont plus besoin de leaders que d'entrepreneurs, Le point, samedi 19 mai 1990, p. 3	J1990a
Froment, Dominique, Le leadership, essentiel au succès d'un programme de qualité total, Cahier spécial, « La Qualité », samedi 11 septembre 1993, p. C-6	J1993a
Prince, Raymond, La communication doit être l'outil de base des cadres. Améliorer les relations entre les gens, Entreprise, samedi 10 septembre 1994, p. 36	J1994a
Formation par la métaphore : des carpes, des requins et des dauphins, Entreprise, samedi 12 mars 1994, p. 26	J1994b
Des Roberts, Gilles, Trois types de leaders dominent les organisations : les artistes, les artisans et les technocrates, Entreprise, samedi 19 novembre 1994, p. 20	J1994c
[Le leader / Warren Bennis] La citation de la semaine, L'Actualité, samedi 31 août 1996, p. 7	J1996a
Bourdeau, Réjean, On ne naît pas leader, on le devient. Vision, optimisme, intégrité et courage s'acquièrent sur le terrain, Entreprendre / Management, samedi 20 avril 1996, p. 26	J1996b
Bourdeau, Réjean, Utiliser la gestion des ressources humaines comme avantage concurrentiel. Leadership, formation et communication permettent de se démarquer des concurrents, Entreprendre / Ressources humaines, samedi 15 juin 1996, p. 24	J1996c
Lacerte, Pierre, Les patronnes ne dirigent pas comme les hommes. Les femmes pourraient sauver l'entreprise du XXI ^e siècle, L'Actualité, samedi 18 octobre 1997, p. 3	J1997a
Gagné, Jean-Paul, Trop d'entreprises préfèrent congédier leurs employés au lieu de développer leur potentiel, Entreprendre / Ressources humaines, samedi 14 juin 1997, p. 16	J1997b
De Smet, Michel, L'employabilité, un concept bousculé par les entreprises de la nouvelle économie, Les gestionnaires talentueux savent que leur succès repose avant tout sur certaines habiletés de comportement qui leur sont propres, Management, samedi 7 novembre 1998, p. 25	J1998a
Les perspectives d'emploi sont bonnes pour les cadres, Entreprendre / Monde du travail, samedi 25 avril 1998, p. 38	J1998b
De Smet, Michel, Pour séduire votre patron, devenez entrepreneur, L'Actualité, samedi 11 juillet 1998, p. 4	J1998c
Champoux-Paillé, Louise, Un métier d'avenir : gestionnaire mobilisateur, Le sentiment d'appartenance des employés à leur entreprise est devenu fragile, Entreprendre / Management, samedi 31 janvier 1998, p. 24	J1998d
Gagnon, Gilles, Être en tête et... le rester, Persévérance et esprit d'innovation : une constance chez les leaders, Hors série / Les 500 plus importantes entreprises au Québec, jeudi 24 juin 1999, p. 3	J1999a
Poissant, Céline, L'autorité du véritable leader émane de ses compétences supérieures, Guide 2000 / Les secrets des meilleurs gestionnaires, vendredi 29 octobre 1999, p. 6	J1999b
Poissant, Céline, Le leader, son mentor et ses conseils, Emboîter le pas à quelqu'un qui nous amène ailleurs, Guide 2000 / Les secrets des meilleurs gestionnaires, vendredi 29 octobre 1999, p. 17	J1999c
Barcelo, Yan, Le leadership est en crise, Tendances d'un siècle à l'autre, samedi 4 septembre 1999, p. 36	J1999d
De Smet, Michel, Le leadership, un pouvoir qui s'apprend dans l'action, Dossier spécial / Formation des cadres, samedi 17 avril 1999, p. 53	J1999e
Poissant, Céline, Les leaders doivent tenir compte de la mobilité des employés, Guide 2000 / Les secrets des meilleurs gestionnaires, vendredi 29 octobre 1999, p. 23	J1999f
Poissant, Céline, On associe à tort autorité et autoritarisme. Aujourd'hui, le patron veut être	J1999g

un leader, un coach, un animateur, un accompagnateur, un entraîneur, Guide 2000 / Les secrets des meilleurs gestionnaires, vendredi 29 octobre 1999, p. 12	
De Smet, Michel, Place au leadership transformationnel[RECTIFICATIF]. Le leadership au XXI ^e siècle misera sur la créativité et la mobilisation des troupes, Management, samedi 23 janvier 1999, p. 25	J1999h
De Smet, Michel, Un leader doit développer son intelligence émotionnelle. Diplômes et habiletés ne garantissent pas la réussite, Management, samedi 20 mars 1999, p. 34	J1999i
Noël, Kathy, Vos leaders sont vos meilleurs alliés. Sachez reconnaître les employés qui ont de la graine de meneur, Management, samedi 12 juin 1999, p. 30	J1999j
[Dans l'environnement d'affaires / Conference Board du Canada, Leadership for Tomorrow: A Challenge for Business Today, 14 décembre 1999], L'Actualité / La citation de la semaine, samedi 8 janvier 2000, p. 7	J2000a
De Smet, Michel, Peut-on apprendre à devenir un leader? Les cours en leadership sont le type de formation le plus recherché par les gestionnaires, Dossier spécial / La formation des gestionnaires, samedi 14 octobre 2000, p. 53	J2000b
De Smet, Michel, Une formation qui modifie en profondeur le style de gestion, Dossier spécial / La formation des gestionnaires, samedi 14 octobre 2000, p. 55	J2000c
Noël, Kathy, Communiquez et soyez transparent. Un dirigeant qui cache ses chiffres risque de provoquer le chaos dans son entreprise, L'Actualité, samedi 8 septembre 2001, p. 5	J2001a
Froment, Dominique, L'entrepreneur bâtisseur est passé de mode: place au leader! Entreprendre, samedi 19 mai 2001, p. 22	J2001b
Noël, Kathy, Sachez repérer les leaders. Il faut savoir nourrir les leaders positifs et neutraliser les fauteurs de troubles, Management, samedi 24 novembre 2001, p. 27	J2001c
Gagné, Jean-Paul, Le leadership expliqué par cinq dirigeants d'entreprises, Management, samedi 26 octobre 2002, p. 43	J2002a
Gagné, Jean-Paul, Savoir investir dans les chefs de la direction, Éditorial, samedi 3 août 2002, p. 8	J2002b
Dansereau, Suzanne, Henry Mintzberg préconise le leadership naturel, L'Actualité / Lunch d'affaires, samedi 25 janvier 2003, p. 13	J2003a
Vézina, René, La quête du leader, Cahier spécial / 75 leaders pour demain, samedi 4 octobre 2003, p. 20	J2003b
Barbe, Jean-François, Les cinq péchés capitaux des leaders d'aujourd'hui. L'oligarchie, l'autoritarisme, l'utilitarisme, la robotisation des employés et l'approche behavioriste, Entreprendre / Recherche inédite, samedi 12 juillet 2003, p. 16	J2003c
Lapierre, Laurent, On dirige comme on est, Cahier spécial / 75 leaders pour demain, samedi 4 octobre 2003, p. 93	J2003d
Simard, Renée Claude, 21 trucs pour devenir un meilleur leader, Management / Lectures affaires, samedi 17 janvier 2004, p. 32	J2004a
Normand, François, Alexandre le Grand reste un modèle. Un ouvrage de management explique comment s'inspirer de ses formidables qualités de leader, Management, samedi 27 novembre 2004, p. 49	J2004b
Morency, Stéphane, La stratégie, inséparable de la mission des leaders, Cahier spécial / Les jeunes leaders, samedi 25 septembre 2004, p. A14	J2004c
Collas, Philippe, Le leadership, ça se développe, En manchette, samedi 25 septembre 2004, p. 6	J2004d
Dubois, Jean-Philippe, Quelles sont les qualités des leaders de demain? Management / Perspectives 2004, samedi 3 janvier 2004, p. 17	J2004e
Darveau, Véronique, Bâtissez votre équipe, elle fera le reste, Management / Leadership, samedi 4 juin 2005, p. 32	J2005a
Vallerand, Nathalie, Comment améliorer son leadership, Management / Leadership, samedi 30 avril 2005, p. 56	J2005b
Maletto, Johanne, Comment devenir un leader efficace, Management / Leadership, samedi 16 avril 2005, p. 42	J2005c
Maletto, Johanne, De la performance à l'excellence, Management / Leadership, samedi 2 avril 2005, p. 44	J2005d
Vézina, René, Des leaders forts adaptés à leur région, Entreprendre / Leadership Québec, J2005e	J2005e

samedi 14 mai 2005, p. 26	
Vallerand, Nathalie, Différent, le leadership féminin ? Management / Leadership, samedi 14 mai 2005, p. 42	J2005f
Vézina, René, La force des leaders de niveau 5, Management / Leadership, samedi 9 avril 2005, p. 42	J2005g
Vallerand, Nathalie, Le leadership est-il un talent inné ou une qualité acquise ? Management / Leadership, samedi 23 avril 2005, p. 44	J2005h
Maletto, Johanne, Le leadership, ça s'apprend, Management / Leadership, samedi 23 avril 2005, p. 44	J2005i
Darveau, Véronique, Le leadership, c'est du travail ! Management, samedi 7 mai 2005, p. 44	J2005j
Vallerand, Nathalie, Le président du conseil d'administration doit être magicien, Management / Leadership, samedi 11 juin 2005, p. 42	J2005k
Darveau, Véronique, Les qualités féminines à la rescousse, Management, samedi 14 mai 2005, p. 42	J2005l
Darveau, Véronique, L'exemple de l'endurance, Management / Leadership, samedi 30 avril 2005, p. 56	J2005m
Dansereau, Suzanne. Donnez une promotion aux quotients émotionnels élevés. Management / Leadership, samedi 28 mai 2005, p. 38	J2005n
Vallerand, Nathalie, Savoir s'entourer d'une bonne équipe. Pour rallier les troupes, il faut cultiver l'humilité, l'écoute, l'ouverture et la transparence, Management / Leadership, samedi 4 juin 2005, p. 32	J2005o
Théroux, Pierre, Un leadership renouvelé émerge des scandales financiers, Management / Leadership, samedi 2 avril 2005, p. 44	J2005p
Darveau, Véronique, Un pour tous et tous pour un, Management / Leadership, samedi 21 mai 2005, p. 30	J2005q
Maletto, Johanne, Une autre excellente référence en matière de gestion des émotions, Management / Leadership, samedi 28 mai 2005, p. 38	J2005r

Ouvrages populaires

Référence	Code
Collins, Jim (2003), De la performance à l'excellence. Devenir une entreprise leader. Paris : Village Mondial (Traduit de Good to Great, Harper Business Publishers)	L2003a
Covey, Stephen R. (1996), L'étoffe des leaders. Les principes cardinaux du leadership, Paris : First, (Traduction de Principle-Centered Leadership, 1991)	L1996a
DePree, Max (1993), Jazz Leadership, Montréal : les Éditions Transcontinentales (Collection Les Affaires), Traduction de : Leadership Jazz (1992)	L1993a
Goleman, Daniel Boyatzis, Richard, McKee, Annie (2002), L'intelligence émotionnelle au travail, Paris : Village Mondial (Traduction de Primal Leadership ANNÉE??)	L2002a
Kets de Vries, Manfred (2002), Les mystères du leadership. Diriger c'est vendre de l'espoir, Paris : Village Mondial, Traduction de : The Leadership Mystique (2001)	L2002b
Maxwell, John C. (2002a), Les 21 lois irréfutables du leadership. Suivez-les et les autres vous suivront, St-Hubert : GIED (Groupe international d'édition et de diffusion), Traduction de : The 21 Irrefutable Laws of Leadership (1998)	L2002c
Maxwell, John C. (2002b), Relations efficaces pour un leadership efficace. Découvrez comment mettre en valeur les qualités d'autrui, Saint-Hubert : Un monde différent, Traduction de (1989-1994) Be a People Person, Effective Leadership Through Effective Relationships	L2002d
Perkins, Dennis N. T. avec Margaret P. Holtman, Paul R. Kessler et Catherine McCarthy (2003), Leadership sous 0°. Leçons de leadership tirées de l'extraordinaire aventure de l'expédition de Shackleton en Antarctique, Gatineau : Éditions du trésor caché, Traduction de (2000) Leading at the Edge	L2003b
Tremblay, Rémi, avec Diane Bérard (2004), Les fous du roi. Il n'y a pas de crise de leadership. Il n'y a que des leaders en crise, Montréal : les Éditions Transcontinental	L2004a

ANNEXE II. RESULTATS DES RECHERCHES SUR « LEADERSHIP » DANS LE JOURNAL LES AFFAIRES

Tableau II.1. Nombre d'articles repérés par les requêtes «leader» et « leadership » dans l'introduction (les deux premiers paragraphes).

Année	«Leader(s)»	«Leadership»	Retenus aux fins d'analyse (total = 60)
2005 (01 à 06-14)	35	41	18
2004	38	37	5
2003	36	21	4
2002	23	12	2
2001	34	15	3
2000	37	27	3
1999	30	26	11
1998	26	12	4
1997	35	18	2
1996	21	11	3
1995	17	6	0
1994	11	8	3
1993	18	7	1
1992	14	6	0
1991	12	4	0
1990	14	2	1

Il y a augmentation en 1996 et en 1999. Les articles sont de plus en plus axés sur la définition du « bon leader ».

Tableau II.2. Nombre d'articles repérés par la requête «leader OU leaders OU leadership » dans l'introduction (les deux premiers paragraphes)

Années	Nombre d'articles
1980-1989	27
1990-1994	123
1995-1999	261
2000-2004	424*
2005 (01 à 06-14)	57

*La publication de deux cahiers spéciaux sur le «leadership» durant cette période contribue à l'augmentation du nombre d'articles. Toutefois, 1) ces deux cahiers spéciaux, même s'ils gonflent un peu artificiellement les résultats, sont tout de même révélateurs d'une préoccupation centrale pour le thème; 2) même en supposant que ces deux cahiers comptaient chacun pour 100 articles (ce qui n'est pas le cas), l'augmentation serait notable.

À mesure que l'on recule dans le temps, il y a de moins en moins d'articles sur le «leadership». De plus, ceux qui sont présents, sont moins fréquemment des « trucs »,

conseils ou normes à l'intention des patrons, mais, plutôt, des articles portant sur des « chefs de file » qu'ils soient des individus, des entreprises ou des secteurs (en tête dans l'économie nationale). L'appellation «leader» ou «leadership» réfère donc principalement à l'insertion d'un individu dans une organisation ou d'une organisation dans un champ donné de l'économie. On peut donc supposer que le « leader » n'avait pas, il y a 15 ans, encore ce sens qu'on lui donne couramment aujourd'hui. Cette observation se vérifie jusqu'en 1993 (inclusivement).

ANNEXE III. RELEVÉ DES SEGMENTS ÉLIMINÉS DANS LES RÉSULTATS DE RECHERCHES AUTOMATISÉES PAR MOTS-CLEFS

La description des cas enlevés n'est pas exhaustive, mais présente plutôt les cas types. Dans quelques cas, nous n'avons pas pu repérer pourquoi la recherche avait donné des résultats non-valides. Il s'agit de cas où le « pattern » textuel sélectionné est difficile à repérer à la lecture. Par exemple, il nous a fallu quelque temps pour percevoir que le mot « avant » est compris dans le mot « davantage ». (« Avant » avait été inclus dans la liste de mots-clefs pour repérer des passages concernant le passé, mais a donné plusieurs résultats non-valides.) Dans les cas où je n'arrivais pas à repérer le pattern, nos décisions ont été prises sur la base du sens du texte : correspondait-il ou non à la catégorie recherchée? Nous avons également retiré quelques passages redondants lorsqu'ils étaient dans les mêmes textes et qu'ils n'apportaient rien de neuf au plan formel, de même que les passages qui répertoriaient les sujets des articles ou encore, les titres de rubriques.

Nous avons désigné toutes les catégories générées par recherche automatique avec une étiquette commençant par le mot « marqueurs ». Quoiqu'un peu inélégante, cette marque nous permet de distinguer ces catégories de celles que nous avons obtenues par codage manuel.

Nom de la catégorie	Passages repérés	Passages éliminés	Types de cas retirés
Marqueurs des concurrents	92	45	Mettre sur le marché Ça a marché Marché du travail Lutte de pouvoir dans l'organisation Lutter contre 5 péchés
Marqueurs des actionnaires	47	29	Investissement comme dans « investir en formation » ou investir dans la main-d'œuvre, etc. Groupe financier lorsque ce n'est pas en contexte d'actionnariat S'investir Investissement cognitif
Marqueurs des clients	39	25	Service à la clientèle dans un titre de poste Entreprises comme clientes des formations
Marqueurs des fournisseurs	7	7	N/A
Marqueur pouvoir	111	70	Pouvoir comme verbe ou utilisé comme auxiliaire (pouvoir se conformer à, pouvoir vendre, pouvoir expliquer, etc.)
Marqueur autorité	40	36	Les femmes en position d'autorité Un passage dans les fiches qui est une de mes notes

Marqueurs de finalités	346	112	Dieu comme autorité À cause de C'est la raison pour laquelle Raison au sens de rationalité Voie de disparition Vision comme « manière de voir » (très fréquent) Objectifs, défis, buts personnels Mission pour « activité » Voie pour « moyen » Fin au sens d'aboutissement Fins pédagogiques Regard objectif Plusieurs passages éliminés parce qu'ils parlent le langage des finalités pour désigner des insignifiants (objectifs personnels, formation...). Dans le but de en place de « pour »
Marqueurs de moyens	296	112	Taille du texte : moyen Moyenne (donnée math.) De façon productive
Marqueurs de valeurs	210	210	N/A ²⁴⁷
Marqueurs des patrons	394	304	Direction comme « lieu vers lequel on se dirige » Hiérarchique comme « type de classement des objets » Sous la direction de (éditeur) Titres de fonction dans les références
Marqueurs des subordonnés	418	198	Ressources humaines dans titres de fonction Personnes, gens, membres, équipes lorsqu'ils ne réfèrent pas aux subordonnés (par exemple, membre de la direction, équipe de direction, les leaders sont des personnes qui...) Participants à des ateliers de formation Personne dans le sens de <i>nobody</i> Associé dans son sens authentique
Marqueurs d'espace	186	43	Monde d'abondance, du travail Vision du monde Tout le monde Sommité mondiale Global pour « général » Un regard extérieur pour « intervention d'une tierce personne » L'un des plus important cabinet (expert...) au monde Intérieur / extérieur (théorie psychologique du <i>locus of control</i>) Nom de compagnie comportant l'un des mots clefs
Marqueurs du temps passé	201	55	Cahier Il faut faire telle chose avant telle autre (fréquent) Siècle lorsque la référence est au futur Davantage, avantage, avantages, savant Avant tout Un nombre sans précédent

²⁴⁷ Après avoir lu une partie des résultats, nous avons décidé de ne rien retirer pour faire l'analyse des termes associés à chacun des mots-clefs recherchés.

			Passé comme participe passé Mettre de l'avant Ancien élève Ancien testament
Marqueurs du temps présent	281	109	Se présentent De nouveau Nouveau(x) (velle) (velles) employés, tâches, directeur Jeune comme référence à l'âge des personnes (fréquent) Demander des nouvelles Le poste qu'il occupe présentement Maintenant, dorénavant membre de... Présentation, présenter C'est seulement maintenant que je comprends (ie après des années d'expérience)
Marqueurs du temps futur	131	72	Terme au sens de « mot » (très fréquent) La semaine prochaine
Marqueurs du temps. Immobilité	52	36	Lent dans « brûlent, contrôlent, etc.
Marqueurs du temps. Mouvement	302	118	Dynamique de groupe Échange Changement dans « nouveau paragraphe » une note de forme dans mes fiches sur les best-sellers S'adapter à différentes personnalités Un programme révolutionnaire d'enseignement Mouvement de la qualité Mouvement Desjardins Mouvement de révolte Progrès accompli par individus ou équipes Changement lorsque marginal dans passages sur autres thèmes ²⁴⁸ Rythme cardiaque
Marqueur travail	140	66	Équipe ou groupe de travail Carnet de travail Éthique de travail Conciliation travail vie personnelle ou vie familiale Psychologie du travail Intelligence émotionnelle au travail Travail sur soi-même Aider à faire leur travail
Marqueur hiérarchie	37	27	Classer des objets en ordre hiérarchique Qualités requises lorsque l'on monte dans la hiérarchie
Marqueur contrôle	28	15	Dans les ménages, les femmes contrôlent les dépenses L'émotion contrôle l'activité cérébrale Contrôler ce qui nous arrive Contrôler la situation Liste de contrôle des attributs du leadership

²⁴⁸ Par exemple, description de l'effet de l'intelligence émotionnelle sur le travail d'équipe facilite les périodes de changement.

BIBLIOGRAPHIE

Sociologie et philosophie

- Abbott, A. (1988) *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago : University of Chicago Press
- Accardo, A., (1991) *Initiation à la sociologie. L'illusionnisme social, une lecture de Bourdieu*, Bordeaux : Le Mascaret
- Alter, N. (1999) « Organisation et innovation. Une rencontre conflictuelle » dans P. Cabin (dir.) *Les organisations. État des savoirs*, Auxerre : Éditions Sciences humaines, p. 185-192
- Amiech, M. (2005) « Les centres d'appels téléphoniques : une certaine idée du service au client », dans D. Linhart et A. Moutet (dirs) *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles au travail*, Paris : La Découverte
- Angenot, M. (1989) *1889. Un état du discours social*, Longueuil : Éditions du Preambule. (L'univers des discours)
- Ansart, P. (1999) « Modèle et modélisation » dans A. Akoun et P. Ansart, *Dictionnaire de sociologie*, Paris : Le Robert / Seuil
- Arendt, H. (1972) *La crise de la culture. Huit exercices de pensée politique*, Paris : Gallimard
- Aristote. *Rhétorique. Tome premier*. Texte établi et traduit par M. Dufour. Paris : Les belles lettres, 1960.
- Aubert, N. (1994) « Du système disciplinaire au système managinaire : l'émergence du management psychique » dans J.-P. Bouilloud, B-P. Lécuyer (dirs) *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris : L'Harmattan, p. 119-132
- Baillargeon, N. (2005) *Petit cours d'autodéfense intellectuelle*, Montréal : Lux (Instinct de liberté)
- Balandier, G. (1985) *Le détour. Pouvoir et modernité*, Paris : Fayard
- Bardin, L. (1977) *L'analyse de contenu*, Paris : Presses universitaires de France
- Baritz, L. (1960) *The Servants of Power. A History of the Use of Social Science in American Industry*, New York : John Wiley and Sons
- Barker, J.R. (1993) « Tightening the Iron Cage : Concertive Control in Self-Managing Teams », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, no 3, p. 408-437
- Barley, S.R. ; Kunda, G. (1992) « Design and Devotion : Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, no 3, p. 363-399

- Baxter, V.; Kroll-Smith, S. (2005) « Normalizing the Workplace Nap : Blurring the Boundaries between Public and Private Space and Time », *Current Sociology*, vol. 53, no 1, p. 33-55.
- Beauvois, J.-L. (1994) *Traité de la servitude libérale. Analyse de la soumission*, Paris : Dunod
- Beauvois, J.-L. (1990) « L'acceptabilité sociale et la connaissance évaluative », *Connexions*, no 56, p. 7-16.
- Becker, H.S. (2002) *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris : La Découverte
- Bélanger, P.R.; Grant, M.; Lévesque, B. (1997) « Introduction. Vers de nouvelles formes d'organisation du travail? », dans M. Grant, P.R. Bélanger et B. Lévesque (dirs), *Nouvelles formes d'organisation du travail. Études de cas et analyses comparatives*, Paris / Montréal : L'Harmattan, p. 15-37
- Bell, D. (1956) « *Work and its Discontents* », traduit sous le titre « Malaise dans le travail : le culte de l'efficacité en Amérique », dans *La fin de l'idéologie*, Paris : Presses universitaires de France, 1997
- Bendix, R. (1956, 1974) *Work and Authority in Industry : Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, Berkeley : UCLA Press
- Bernoux, P. (1999) « L'apport des nouvelles théories sociologiques des organisations », dans P. Cabin, et J.-C. Ruano-Borbolan (dirs), *Le management aujourd'hui. Théories et pratiques*. Paris : Demos, p. 25-42
- Bernoux, P. (1990) « Les changements de la gestion sociale » dans R. Sainsaulieu (dir.), *L'entreprise une affaire de société*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, p. 89-116
- Betcherman, G. (1995) « Workplace Transformation in Canada. Policies and Practices », dans B. Downie et M.L. Coates (dirs) *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond. Is the Workplace Being Transformed?* Kingston : IRC Press, p. 102-119
- Boltanski, L.; Chiapello, E. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, NRF (NRF essais).
- Bouilloud, J.-P., Lecuyer, B.-P. (1994) « Conclusion », dans J.-P. Bouilloud et B.-P. Lecuyer, *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris : L'Harmattan
- Bourdieu, P. (2001) *Contre-feux 2*, Paris : Raisons d'agir
- Bourdieu, P. (1994) *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris : Seuil
- Bourdieu, P. (1990) « La domination masculine », *Actes de la recherche en sciences sociales*, no 84, p. 2-31
- Bourdieu, P. (1987) *Choses dites*, Paris : Éditions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1984a) *Questions de sociologie*, Paris : Éditions de Minuit.

- Bourdieu, P. (1984b) « Espace social et genèse des « classes » », *Actes de la recherche en sciences sociales*, nos 52-53, p. 3-15
- Bourdieu, P. (1982) *Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques*, Paris : Fayard.
- Bourque, G.; Duchastel, J. (1988) « La méthode », chapitre 2 dans *Restons traditionnels et progressifs. Pour une nouvelle analyse du discours politique. Le cas du régime Duplessis au Québec*, Montréal : Boréal Express
- Bourricaud, F. (1969) *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, 2^e édition, Paris : Plon
- Bourrier, M. (2003) « Transgression et conformité dans l'industrie nucléaire », chapitre 7 dans C. Durand et A. Pichon (dirs) *La puissance des normes*, Paris : L'Harmattan, p. 135-160
- Braverman, H. (1974, 1976) *Travail et capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XX^e siècle*, Paris : Maspero
- Brunel, V. (2004) *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir?* Paris : La Découverte
- Burawoy, M. (1979) *Manufacturing Consent : Changes in the Labour Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago / London : The University of Chicago Press
- Burnham, J. (1941) *The Managerial Revolution. What is Happening in the World*, Westport : Greenwood Press
- Canet, R. (2004) « Analyse qualitative des données : construire une représentation à l'aide du logiciel N'Vivo », *Textes de méthodologie*, Chaire de recherche du Canada en mondialisation, citoyenneté et démocratie, en ligne www.chaire-mcd.ca
- Canto-Klein, M., Ramognino, N. (1969) « Les faits sociaux sont pourvus de sens. Réflexions sur l'analyse de contenu », *Connexions*, no 11, p. 65-91
- Capron, M. (2002) « Du sens des mots et de leur détournement », *Cadres CFTD*, no 400, p. 13-17
- Casey, C. (1995) *Work, Self and Society. After industrialism*, London : Routledge
- Castel, R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris : Fayard.
- Castillo, J.J. (1999) « Sociology of Work at the Crossroad », *Current Sociology*, vol. 47, no 2, p. 21-46
- Chauvel, L. (1998) *Le destin des générations. Structure sociale et cohortes en France au XX^e siècle*, Paris : Presses universitaires de France
- Chazel, F. (1999) « Normes et valeurs sociales », *Dictionnaire de la sociologie*, Paris : Encyclopaedia Universalis / Albin Michel, p. 581-587

- Clegg, S. (1987) « Organisation et contrôle du procès de travail » dans J.-F. Chanlat et F. Séguin (dirs) *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique. Tome II. Les composantes de l'organisation*, Boucherville : Gaëtan Morin, p. 397-418 (traduction de « Organization and Control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, no 4, 1981, p. 545-562)
- Cohen, S. (1985) *Visions of Social Control. Crime, Punishment and Classification*, Cambridge : Polity Press
- Cordier, A. (1999) « Rôle » dans A. Akoun et P. Ansart, *Dictionnaire de sociologie*, Paris : Le Robert / Seuil
- Courpasson, D. (2000) *L'action contrainte : organisation libérales et domination*, Paris, PUF
- Courpasson, D. (1998) « Le changement est un outil politique », *Revue française de gestion*, no 120, p. 6-16
- Coutrot, T. (1999) *Critique de l'organisation du travail*, Paris : La Découverte
- Coutrot, T. (1998) *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? Enquête sur les modes d'organisation du travail*, Paris : La Découverte
- Coutrot, T. (1996) « Relations sociales en entreprise : voir midi à sa porte », *Travail et emploi*, no 66, p. 71-85
- Crozier, M. (1999) « La société, les organisations et le management à l'épreuve du temps », dans P. Cabin, et J.-C. Ruano-Borbolan (dirs), *Le management aujourd'hui. Théories et pratiques*. Paris : Demos, p. 15-23
- Crozier, M. (1951) « « Human engineering ». Les nouvelles techniques du Big Business américain », *Les temps modernes*, no 69, p. 45-75
- David, H., Volkoff, S., Cloutier, E., Derriennic, F. (2001), « Vieillesse, organisation du travail et santé », *Pistes*, 3,1 : 1-40
- Dejours, C. (1998) *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris : Seuil
- Delsol, C. (1994) *L'autorité*, Paris : Presses universitaires de France
- Desmarez, P. (2001) « Du travailleur modèle aux modèles productifs. Éléments pour un débat. », dans A. Pouchet (dir.), *Sociologies du travail, quarante ans après*, Paris : Elsevier, p. 73-78
- Donadone, J. C., Szelwar, L. I. (2002) « The Huns Have Arrived : Organizational Dynamics, Dissemination of Management Concepts and Consulting Firm Activity », *Knowledge, Education and Future Societies, 15th Annual Meeting on Socio-Economics (Society for the Advancement of Socio-Economics)*, Aix en Provence, 26 au 28 juin, disponible en ligne : www.sase.org/conf2003/papers/donadone-szelwar.pdf
- Dostaler, G. (1983) « Transition et pensée économique », *Cahiers de recherche sociologique*, no 1, p. 19-35

- Douérin, M. (2002) *Libéralismes. La route de la servitude volontaire. Métaphysique du marché et mythes économiques*, Paris : Les éditions de la Passion
- Duchastel, J., Laberge, D. (1999) « Des interprétations locales aux interprétations globales. Comblant le hiatus » dans N. Ramognino et G. Houle (dirs), *Sociologie et normativité scientifique*, Presses Universitaires du Mirail
- Ducrot, O. (1972) « Situation de discours », dans O. Ducrot et T. Todorov, *Dictionnaire encyclopédique des sciences du langage*, Paris : Seuil, p. 417-422
- Du Gay, P. (1996) *Consumption and Identity at Work*, London : Sage
- Du Gay, P.; Salaman, G. (1991) « La culture d'entreprise et la recherche de « l'excellence » », *Sociologie et sociétés*, vol. XXIII, no 2, p. 129-149
- Durkheim, É. (1895, 1967) *Les règles de la méthode sociologique*, Paris : Presses universitaires de France
- Duval, G. (1998) *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et de McDonald's. La seconde vie du taylorisme*, Paris : Syros
- Edwards, P., Geary, J. et Sisson, K. (2004) « Les nouvelles formes d'organisation du travail : moyens de transformation, d'exploitation ou de contrôle ? » dans G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.-A. Lapointe (dirs), *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?* Ste-Foy : Presses de l'Université Laval, p. 63-117
- Edwards, R. (1979) *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*
- Ehrenberg, A. (2005) « La plainte sans fin. Réflexions sur le couple souffrance psychique / santé mentale », *Cahiers de recherche sociologique*, nos 41-42, p. 17-42
- Ehrenberg, A. (1991) *Le culte de la performance*, Paris : Calmann-Lévy
- Enriquez, E. (1990) « L'entreprise comme lien social, « un colosse aux pieds d'argile » » dans R. Sainsaulieu (dir.) *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, pp. 203-228
- Enriquez, E. (1974) « Contrôle et totalitarisme », *Connexions*, vol. no 10, pp. 109-120
- Eraly, A. (1994) « L'usage de la psychologie dans le management : l'inflation de la « réflexivité professionnelle » » dans J.-P. Bouilloud, B-P. Lécuyer (dirs) *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris : L'Harmattan, p. 135-159
- Ferréol, G. (2002) « Normes », *Dictionnaire de la sociologie*, 3^e édition, Paris : Armand Collin
- Flamant, N. (2002) *Une anthropologie des managers*, Paris : Presses universitaires de France
- Floris, B. (1996) *La communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble

- Foessel, M. (2005) « Pluralisation des autorités et faiblesse de la transmission », *Esprit*, mars-avril, p. 7-14
- Foucault, M. (1981) « Les mailles du pouvoir », *Dits et écrits*, p. 1001-1020
- Foucault, M. (1976a) *Histoire de la sexualité. 1. La volonté de savoir*, Paris : Gallimard
- Foucault, M. (1976b) « Alternatives à la prison : diffusion ou décroissance du contrôle social », *Criminologie*, vol. XXVI, no 1, p. 13-33
- Foucault, M. (1975) *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris : Gallimard
- Friedberg, E. (1999) « Le sociologue et le prescripteur : les rapports entre savoir et action », dans P. Cabin, et J.-C. Ruano-Borbolan (dirs), *Le management aujourd'hui. Théories et pratiques*. Paris : Demos, p. 53-58
- Friedman, A. L. (1986) « Developing the Managerial Strategies Approach to the Labours Process », *Capital and Class*, no 30, p. 97-124
- Friedman, A. L. (1977) « Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process », *Capital and Class : Bulletin of the Conference of Social Economists*, vol. no 1, p. 43-57
- Fucini, J.J.; Fucini, S. (1990) *Working for the Japanese. Inside Mazda's American Auto Plant*, New York : Free Press / London : Collier
- Gagnon, M.-J. (2005) « L'irréductible destin d'une utopie », *Possibles*, printemps 2005, p. 54-62
- Gagnon, M.-J. (1996) *Le travail. Une mutation en forme de paradoxes*, Sainte-Foy : Éditions de l'IQRC / Presses de l'Université Laval (Diagnostic).
- Gagnon, M.-J. (1994) « L'organisation du travail : à la recherche d'un nouveau paradigme », *Critique régionale*, no 23-24, p. 1-14.
- Garapon, A. (2000) « Le nouvel âge de l'autorité » dans A. Garapon et S. Perdriolle, *Quelle autorité? Une figure à géométrie variable*, Paris : Éditions Autrement, p. 8-13
- Gaulejac, V. de (2005) *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris : Seuil
- Gee, J.P.; Hull, G.; Lankshear C. (1996) *The New Work Order. Behind the Language of the New Capitalism*, Boulder (Co) : Westview Press
- Giles, A. ; Murray, G. ; Bélanger, J. (2004) « Introduction » dans G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.-A. Lapointe (dirs), *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?* Ste-Foy : Presses de l'Université Laval, p. 1-11
- Giust-Desparairies, F.; Lévy, A. (2003) « Analyse de discours » dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, A. Lévy (dirs), *Vocabulaire de psychologie sociale. Références et positions*, Ste-Agne : Éditions Erès

- Golding, D. (1979) «Symbolism, Sovereignty and Domination in an Industrial Hierarchical Organisation», *The Sociological Review*, vol. 27, no 1, p. 169-177
- Graham, L. (1995) *On the Line at Subaru-Isuzu. The Japanese Model and the American Worker*, Ithaca / London : ILR Press / Cornell University Press
- Grenier, G.J. (1988) *Inhuman Relations. Quality Circles and Anti-Unionism in American Industry*, Philadelphia : Temple University Press
- Grint, K. (1998) *The Sociology of Work*, second edition, Cambridge : Polity Press
- Grugulis, I., Dundon, T., Wilkinson, A. (2000) «Cultural Control and the 'Culture Manager' : Employment Practices in a Consultancy», *Work, Employment and Society*, vol. 14, no 1, p. 97-116
- Guillén, M. F. (1994) *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago / London : The University of Chicago Press
- Hansen, S. (2004) «From 'Common Observation' to Behavioural Risk Management. Workplace Surveillance and Employee Assistance, 191402004», *International Sociology*, vol. 19, no 2, p. 151-171
- Harding, S.D.; Hikspoors, F.J. (1995) «New Work Values : in Theory and in Practice», *International Social Science Journal*, no 145, p. 441-455
- Harrison, B.; Bluestone, B. (1988) *The Great U-Turn : Corporate restructuring and the polarizing of America*, New York : Basic Books
- Hierle, P. (2000) *Pour une approche ethno-historique du travail*, Paris / Montréal : L'Harmattan
- Hochschild, A. (1983) *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*, Berkeley : University of California Press
- Howard, R. (1985) *Brave New Workplace*, New York : Penguin Books
- Huczynski, A. A. (1993) *Management Gurus : What Makes Them and How to Become One*, London / New York : Routledge
- Ide, P. (1997) *L'art de penser. Guide pratique*, Paris : Médialogie.
- Jaillet, A. (1998) *La rhétorique de l'expert. Analyse de discours de consultants en entreprise*, Paris / Montréal : L'Harmattan (Logiques sociales)
- Kern, H. ; Schuman, M. (1984) *La fin de la division du travail*, Paris : Maison des sciences de l'homme
- Kosik, K. (1978) « Dialectique de la totalité concrète », chapitre 1 dans *La dialectique du concret*, Paris : Maspéro, pp. 9-44.

- Krahn, H. J.; Lowe, G. S. (1998) *Work, Industry and Canadian Society*, Scarborough : Nelson Canada
- Kumar, P. (2000) « Rethinking High Performance Work Systems » dans *Income and Productivity in America : Papers of the 2000 Seminar*, Washington : Commission for Labor Cooperation, North America Agreement on Labor Cooperation, p. 251-286
- Kurz, R.; Lohoff, E.; Trenkle, N. (2002) *Manifeste contre le travail*, Paris : 10/18
- Lagacé, C.; Robin-Brisebois, A. (2005) « Le travail manufacturier en PME » dans F. Lesemann *Vieillesse de la main-d'œuvre, pratiques d'entreprises et politiques publiques. Développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir*, Montréal : INRS –Urbanisation, culture et société, p. 32-90
- Lagacé, C. (2003) *Pratiques de gestion et représentations du vieillissement. Recherche exploratoire menée dans le secteur de la fabrication métallique industrielle*, Montréal : INRS- Urbanisation, culture et société
- Lagacé, C. (1998) «La gestion des significations en milieu de travail. Analyse du contenu d'un journal patronal», *Sociologie et sociétés*, XXX, 2 : 113-130
- Lakoff, G., Johnson, M. (1980) *Metaphors We Live By*, Chicago / London : The University of Chicago Press
- Lalande, A. (1956) *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Paris : Presses universitaires de France, rubriques : « Analogie », p. 51-53 ; « Définition », p. 207-211 ; « Sur normatif », p. 690
- Laperrière, A. (1997) « La théorisation ancrée (*grounded theory*) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentes », dans Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives, *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal : Centre international de criminologie comparée, p. 333-365
- Laperrière, A. (1982) « Pour une construction empirique de la théorie : la nouvelle école de Chicago », *Sociologie et sociétés*, XIV, 1, p. 31-40
- Lapointe, P.-A., Cucumel, G., Bélanger, P.R., Lévesque, B., Langlois, P. (2003) « Nouveaux modèles de travail dans le secteur manufacturier au Québec », *Recherches sociographiques*, vol. XLIV, no 2, p. 313-347
- Lapointe, P.-A. (1997) « Cascades Jonquière : entre le modèle de la réalité et la réalité du modèle », dans M. Grant, P.R. Bélanger et B. Lévesque (dirs), *Nouvelles formes d'organisation du travail. Études de cas et analyses comparatives*, Paris / Montréal : L'Harmattan, p. 41-82
- Leclerc, G. (2005) « La crédibilité de l'énoncé scientifique contemporain : dernière figure de l'autorité? », *Esprit*, no 313, p. 158-172
- Le Goff, J. (2005) « Nouveaux modes de subordination dans le travail », *Esprit*, mars-avril, p. 143-157

- Le Goff, J.-P. (1999) *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris : La Découverte
- Le Goff, J.-P. (1996) *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*, Paris : La Découverte
- Le Goff, J.-P. (1993) *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, Paris : La Découverte
- Linhart, D. (2004), *La modernisation des entreprises*, Paris : La Découverte. (Repères)
- Linhart, D. (2001), « L'individu au cœur de la modernisation des entreprises. Une reconnaissance attendue mais périlleuse » dans A. Pouchet (dir.), *Sociologies du travail. Quarante ans après*, Paris : Elsevier, p. 99-110
- Linhart, D. (1982) « Pour une prospective du travail », *Sociologie du travail*, no 2, p. 178-191, réédité dans (1992) *Travail et société. Une introduction à la sociologie du travail* sous la direction de D.G. Tremblay et D. Villeneuve, Sainte-Foy : Télé-Université
- Linhart, D. (1977) « Quelques réflexions à propos du refus du travail », *Communication au colloque de l'Association pour la critique des sciences économiques et sociales sur le procès de travail*, Paris, 16-18 septembre 1977
- Lomba, C. (2005) « Beyond the Debate over 'Post'- vs 'Neo'-Taylorism. The Contrasting Evolution of Industrial Work Practices », *International Sociology*, vol. 20, no 1, p. 71-91
- Loriot, M. (2005) « Les ressorts de la psychologisation des difficultés au travail. Une comparaison entre infirmières, policiers et conducteurs de bus », *Cahiers de recherche sociologique*, nos 41-42, p. 191-208
- McGee, M. (2005) *Self-Help, Inc. Makeover Culture in American Life*, Oxford / New York : Oxford University Press
- Maingueneau, D. (1997) *L'analyse du discours*, Paris : Hachette supérieur.
- Maroy, C. (1997) « Rapport à la norme et transformation des modes d'organisation de la production et du travail dans l'entreprise » dans J. de Munck et M. Verhoeven (dirs), *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité?*, Paris / Bruxelles : De Boeck et Larcier, p. 107-120
- Martucelli, D. (2005) « Critique de l'individu psychologique », *Cahiers de recherche sociologique*, nos 41-42, p. 43-64
- Martucelli, D. (2004) « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, vol. 45, no 3, p. 469-497
- Martucelli, D. (2002) *Grammaires de l'individu*, Paris : Gallimard
- Marx, K. (1867, 1976) *Le capital*, volume 1, Paris : Éditions sociales
- Maugeri, S. (2001) « Introduction » dans S. Maugeri (dir.), *Délit de gestion*, Paris : La Dispute

- Mendel, G. (2003) *Une histoire de l'autorité. Permanences et variations*, Paris : La Découverte
- Mills, C.W. (1967, 1983) *L'imagination sociologique*, Paris : Maspero
- Mills, C.W. (1940) « Situated action and Vocabularies of Motive », *American Sociological Review*, vol. 5, no 6, p. 904-913
- Milot, P. (2003) « La transformation des universités dans le contexte d'application de l'économie du savoir », *Cahiers d'épistémologie*, no 310 [Groupe de recherche en épistémologie comparée, philosophie, UQAM]
- Montmollin, M. de (2001) *Discours sur l'organisation du travail*, Paris : L'Harmattan
- Moreau de Bellaing, L. (2002) *Quelle autorité aujourd'hui ? Légitimité et démocratie*, Issy-les-Moulineaux : ESF Éditeur
- Munck, J. de; Verhoeven, M. (1997) « Introduction » dans J. de Munck et M. Verhoeven (dirs), *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité?*, Paris / Bruxelles : De Boeck et Larcier, p. 13-19
- Nichols, Theo (1980) « Management Ideology and Practice » dans G. Esland et G. Salaman (dirs) *The Politics of Work and Occupation*, Toronto : University of Toronto Press, p. 279-302
- Nisbert, R. A. (1969) *Social Change and History. Aspects of the Western Theory of Development*, New York : Oxford University Press
- Nussbaum-Gomes, M. (1994) « The Subconscious in Organizational Control. The Case of Mitsubishi Heavy Industry », *International Journal of Comparative Sociology*, vol. XXXV, no 1-2, p. 105-130
- Orléan, A. (2004) « La bourse est-elle au service de la production? », dans *Rapport moral sur l'argent dans le monde 2003-2004*, 10^è édition, Paris : Association d'économie financière, p. 51-58
- Osterman, P. (1995) « The Transformation of Work in the United States. What the Evidence Shows », dans B. Downie et M.L. Coates (dirs) *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond. Is the Workplace Being Transformed?* Kingston : IRC Press, p. 71-92
- Otero, M. (2005) « Santé mentale, adaptation sociale et individualité contemporaine », *Cahiers de recherche sociologique*, nos 41-42, p. 65-90
- Otero, M. (2003) *Les règles de l'individualité contemporaine*, Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval
- Perrot, M.-D. (2002) « Mondialiser le non-sens », *Revue du MAUSS*, no 20, p. 204-221
- Pinard, R. (2000) *La révolution du travail. De l'artisan au manager*, Montréal : Liber

- Pirès, A. P. (1997) « À propos de quelques enjeux épistémologiques et méthodologiques en sciences sociales », dans Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives, *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal : Centre international de criminologie comparée, p. 24-71
- Piron, F. (2003) « La production politique de l'indifférence dans le nouveau management public », *Anthropologie et sociétés*, vol. 27, no 3, p. 47-71
- Portier, P. (1996) « Autorité » dans P. Raynaud et S. Rials (dirs) *Dictionnaire de philosophie politique*, Paris : PUF, p. 47-52
- Renaut, A. (2004) *La fin de l'autorité* Paris : Flammarion
- Robillard, J. (2005) « Le « discours de la gestion » et les normes d'action : une critique », 73^e Congrès de l'ACFAS, Chicoutimi, mai 2005
- Rot, G. (2001) « Nouvelles formes d'organisation du travail industriel et modèles productifs. Regard rétrospectif. », dans A. Pouchet (dir.), *Sociologies du travail, quarante ans après*, Paris : Elsevier, p. 79-98
- Ruano-Borbolan, J.-C. (1999) « Introduction » dans P. Cabin, et J.-C. Ruano-Borbolan (dirs), *Le management aujourd'hui. Théories et pratiques*. Paris : Demos, p. 9-14
- Russell, B. (1997) « Rival Paradigms at Work : Work Reorganization and Labour Force Impacts in a Staple Industry », *The Canadian Review of Sociology and Anthropology*, vol. 34, no 1, p. 25-52
- Sainsaulieu, R. (1999) « Cultures et identités » dans P. Cabin, et J.-C. Ruano-Borbolan (dirs), *Le management aujourd'hui. Théories et pratiques*. Paris : Demos, p. 89-102
- Sainsaulieu, R. (1990a) « Culture, entreprise et société : réflexions à partir de l'expérience française » dans J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval / Editions Eska, pp. 611-627
- Sainsaulieu, R. (1990b) « Entreprise, terre de changements » dans R. Sainsaulieu (dir.), *L'entreprise une affaire de société*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, p. 175-200
- Sainsaulieu, R. (1990c) « Introduction. Changer l'entreprise, une affaire de société » dans R. Sainsaulieu (dir.), *L'entreprise une affaire de société*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, p. 13-27
- Salamon, K.L. (2005) « Le management par la transformation personnelle –Les nouveaux modes de relation au soi comme moyens de pouvoir et/ou de connaissance », dans A. Hatchuel, É. Pezet, K. Starkey, O. Lenay (dirs) *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Québec : Presses de l'Université Laval, p. 235-252
- Segrestin, D. (2001) « Entreprises et organisations. Un état des lieux. » dans A. Pouchet (dir.), *Sociologies du travail, quarante ans après*, Paris : Elsevier, p. 257-274
- Segrestin, D. (1992) *Sociologie de l'entreprise*, Paris : Armand Collin

- Sennet, R. (2000) *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris : Albin Michel
- Sennett, R. (1980) *Authority*, New York : Alfred A. Knopf
- Sirota, A. (2003) « Normes et déviance » dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, A. Lévy (dirs) *Vocabulaire de psychosociologie. Références et positions*, Saint-Agne : Éditions Erès, p. 197-202
- Smith, V. (1996) « Employee Involvement, Involved Employees. Participative Work Arrangements in a White-Collar Service Occupation », *Social Problems*, vol. 43, no 2, p. 166-179
- Spector, M., Kitsuse, J.I. (1977) *Constructing Social Problems*, Menlo Park (CA) : Cummings Publishing Co.
- Spurk, J. (2000) « Pour un nouveau débat sur l'entreprise » dans J. Spurk (dir.) *L'entreprise écartelée. Entreprises et société. Regards croisés*, Paris : Syllepse
- Stroobants, M. (1993), *Savoir faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles
- Stone, P.J.; Weber, R.P. (1992) « Content Analysis » dans E.F. Borgotta et M.L. Borgotta (dirs) *Encyclopaedia of Sociology*, vol. 1, New York / Toronto : McMillan, p. 290-295
- Storey, J.; Harrison, A. (1999) « Coping With World Class Manufacturing », *Work, Employment and Society*, vol. 13, no 4, p. 643-664
- Strangleman (1999) « The Nostalgia of Organisations and the Organisation of Nostalgia : Past and Present in the Contemporary Railway Industry », *Sociology*, vol. 33. no 4, p. 725-746
- Taguieff, P.-A. (2001) *Résister au bougisme. Démocratie forte contre mondialisation technomarchande*, Paris : Mille et une nuits
- Tanguy, L. (2001) « Questions sur le travail du sociologue » dans A. Pouchet (dir.), *Sociologies du travail, quarante ans après*, Paris : Elsevier, p. 325-334
- Taylor, C. (1992) *Grandeur et misère de la modernité*, Montréal : Bellarmin
- Thompson, P. (2003) « Disconnected Capitalism : or why employers can't keep their side of the bargain », *Work, Employment and Society*, vol. 17, no 2, p. 359-378
- Ughetto, P. (2001) « Tendances contradictoires de l'évolution du travail et renouvellement des analyses : une interprétation à partir des représentations de l'acteur patronal », *Revue de l'IRES*, vol. 37, no 3, p. 1-28
- Villette, M. (1996) *Le manager jetable. Récits du management réel*, Paris : La Découverte
- Villette, M. (1992) « L'ingénierie sociale. Une forme de la sociabilité d'entreprise », *Actes de la recherche en sciences sociales*, nos 91-92, p. 49-60

- Warhurst, C., Thompson, P. (2001) « Les divisions du travail dans le nouvel environnement professionnel », dans P. Rolle et P. Schoetter (dirs) *Division du travail et du social*, Toulouse : Octarès, p. 229-249
- Warren, J.-P. (2003) « L'avenir n'est plus ce qu'il était », *Relations*, no 683, p. 12-15
- Weber, M. (1956, 1995) *Économie et société. 1. Les catégories de la sociologie*, Paris : Plon
- Wood, S. J. (1989) « New Wave Management? », *Work, Employment and Society*, vol. 3, no 3, p. 379-402
- Zuber, M. (1999) « Conseil en management : le marché américain » dans P. Cabin (dir.) *Les organisations. État des savoirs*, Auxerre : Éditions Sciences humaines, p. 171-172

Gestion, psychologie industrielle, relations industrielles et économie

- Abrahamson, E. (1996) « Management Fashion », *Academy of Management Review*, vol 21, no 1, p. 254-285
- Aktouf, O. (2002) *La stratégie de l'autruche. Post mondialisation, management et rationalité économique*, Montréal : Écosociété
- Anthony, P. (1994) *Managing Culture*, Philadelphia : Open University Press
- Argyris, C. (2000) « Flawed Advice and the Management Trap » compte-rendu par K. Nelson (2002) dans J.L. Pierce et J.W. Newstrom, (dirs) *The Manager's Bookshelf. A Mosaic of Contemporary Views*, 6^e éd., Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall, p. 20-24.
- Baron, R.A.; Byrne, D.; Branscombe, N.R. (2006) *Social Psychology*, 11th edition, Boston : Pearson
- Barry, D. (1991) « Managing the Bossless Team : Lessons in Distributed Leadership », *Organizational Dynamics*, vol. 20, no 1, p. 31-47
- Bass, B.M. (1990) *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd edition, New York : Free Press
- Behling, O.; McFillen, J. (1996) « A Syncretical Model of Charismatic / Transformational Leadership », *Group and Organization Management*, vol. 21, no 2, p. 163-191
- Bergeron, P. G. (1997) « Le leadership » dans *La gestion moderne. Une vision globale et intégrée*, 3^e édition, Montréal : Gaétan Morin, p. 300-325
- Blunsdon, B. J. (2002) « Beneath Fashion : Why is there a Market for Management Consulting Services? », *Profesional Service Firms Workshop*, University of Alberta, August 2002. (<http://canback.com/blunsdon.pdf>)
- Bordeleau, Y.; Morin, E. (1986) « Déterminants et mesure du style de gestion du personnel : état de la recherche au Québec », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 7, no 1-2, p. 111-139

- Canback, S. (1998) « The Logic of Management Consulting (part one) », *Journal of Management Consulting*, vol. 10, no 2, p. 3-11
- Champy, J. (1995), *Reengineering du Management. La meilleure façon de détenir le pouvoir est d'y renoncer*, Paris : Dunod [traduction de *Reengineering Management : The Mandate for New Leadership*]
- Chanlat, A. avec la collaboration de R. Bédard (1989) *La gestion : une affaire de parole*, Montréal : HEC
- Chappuis, R.; Paulhac, J. (1987) *Les relations d'autorité*, Paris : Éditions d'organisation
- Chaskiel, P. (1994) *La participation dans l'entreprise : consensus ou contrainte?*, Paris : Eska
- Coninck, F. de (2005) « Crise de la rationalité industrielle et transformations de la prescription. Une étude de cas », *Sociologie du travail*, no 47, p. 77-87
- Coninck, F. de (1998) « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue française de gestion*, no 120, p. 162-168
- Cummings, L.L. (2002) « Reflections on the Best-Sellers : A Cautionary Note », propos recueillis par J.L. Pierce et J.W. Newstrom, dans J.L. Pierce et J.W. Newstrom (dirs) *The Manager's Bookshelf. A Mosaic of Contemporary Views*, 6^e éd., Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall, p. 25-30.
- Deal, T.; Kennedy, A. A. (1982) *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Readings : Addison-Wesley
- Desreumaux, A. (1999) « Style de gestion », dans Le Duff, R. (dir.), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Paris : Dalloz
- Downie, B.; Coates, M.L. (1995) « Introduction », dans B. Downie et M.L. Coates (dirs) *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond. Is the Workplace Being Transformed?* Kingston : IRC Press, p. 1-12
- Freeman, F. H. (1985) « Books that Mean Business : The Management Best Sellers », *The Academy of Management Review*, vol. 10, no 2, p. 345-350
- Garber, P.R. (1993) *Coaching Self-Directed Work Teams. Building Winning Teams in Today's Changing Workplace*, King of Prussia (Penn.) : Organizing Design and Development inc.
- Gratton, L.; Hope Hailey, V.; Stills, P.; Truss, C. (1999), « Introduction », « Conclusion », *Strategic Resource Management. Corporate Rhetoric and Human Reality*, Oxford : Oxford University Press
- Guest, D. E. (1991) « Personnel Management : The End of Orthodoxy? », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, no 2, p. 149-175
- Guest, D. E. (1990) « Human Resource Management and the American Dream », *Journal of Management Studies*, vol. 27, no 4, p. 377-397

- Gratton, L.; Hope Hailey, V. (1999) « The Rhetoric and Reality of 'New Careers' » dans L. Gratton, V. Hope Hailey, P. Stills et C. Truss (dirs) *Strategic Resource Management. Corporate Rhetoric and Human Reality*, Oxford : Oxford University Press, p. 79-100
- Gratton, L.; Hope Hailey, V.; Stills, P.; Truss, C. (1999), «Introduction», «Conclusion», *Strategic Resource Management. Corporate Rhetoric and Human Reality*, Oxford : Oxford University Press
- Guérin, F. (1998) *Faut-il brûler Taylor?* Caen : Éditions EMS
- Hammer, M.; Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporations : A Manifesto for Business Revolution*, New York : Harper Business
- Heifetz, R. A., Laurie, D. L. (1997) «The Work of Leadership», *Harvard Business Review*, January-February, p. 124-134
- Heiss, M. (2000) *Le management : science, art, magie?* Paris : Éditions Seli Arslan
- Hales, C. (2000) « Management and Empowerment Programmes », *Work, Employment and Society*, vol. 14, no 3, p. 501-519
- Hickman, G. R. (ed.) (1998) *Leading organizations. Perspectives for a New Era*, Thousand Oaks : Sage.
- Hope Hailey, V. (1999), « Managing Culture », dans L. Gratton, V. Hope Hailey, P. Stills et C. Truss (dirs) *Strategic Resource Management. Corporate Rhetoric and Human Reality*, Oxford : Oxford University Press, p. 101-116
- Hopfl, H. (1992) «The Making of the Corporate Acolyte : Some Thoughts on Charismatic Leadership and the Reality of Organizational Commitment», *Journal of Management Studies*, vol. 29, no 1, p. 23-33
- Keenoy, T. ; Anthony, P. (1992) « HRM : Metaphor, Meaning and Morality », dans P. Blyton, P. Turnbull (dirs) *Reassessing Human Resource Management*, London : Sage, p. 233-255
- Kennedy, C. (2002) *Toutes les théories du management. Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités*, Paris : Maxima
- Kerorguen, Y.; Bouayad, A. (2004) *La face cachée du management*, Paris : Dunod
- Kinlaw, D.C. (1997) *Adieu patron! Bonjour coach. Promouvoir l'engagement et améliorer la performance*, Montréal : les Éditions Transcontinental (Ressources humaines).
- Louche, C. (2004) « Le *leadership* dans les organisations ou autopsie d'une perspective », chapitre 4 dans C. Bonardi, N. Gregori, J.-Y. Ménard, N. Roussiau (dirs) *Psychologie sociale et appliquée. Emploi, travail et ressources humaines*, Paris : In Press
- McGregor, D. (1966) *Leadership and Motivation*, Cambridge, MIT Press. Recueil reprenant plusieurs textes de McGregor. Les suivants ont été cités.

- (1960a) « New Concepts of Management », p. 21-29, d'abord publié dans *The Technological Review*, vol. 63, no 4
- (1960b) « An Analysis of Leadership », p. 71-80, d'abord publié dans *The Technological Review*, vol. 62, no 9
- (1957) « The Human Side of Enterprise », p. 3-20, d'abord publié dans *The Management Review*, vol. 46, no 11, p. 22-28
- (1954a) « A Philosophy of Management », p. 30-45, conférence présentée dans le cadre de *Management Forum of E.I. du Pont de Nemours Co.*
- (1954b) « On Leadership », p. 66-70, d'abord publié dans *Antioch Notes*, vol. 31, no 9
- (1944) « Conditions of Effective Leadership in the Industrial Organization », p. 49-65, d'abord publié dans *Journal of Consulting Psychology*, vol. 8, no 2, p. 55-63
- Manz, C.C.; Keating, D.E; Donnelon, A. (1990) « Preparing for an Organizational Change to Employee Self-Management. The Managerial Transition », *Organizational Dynamics*, vol. 19, no 2, p. 15-26
- Manz, C.C.; Sims, H.P. (1993) *Business Without Bosses. How Self-Managing Teams are Building High-Performing Companies*, New York : John Wiley and Sons
- Martinet, A. C. (1990) « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », dans A. C. Martinet (dir.) *Épistémologies et sciences de la gestion*, Paris : Économica
- Meunier, P.-M. (1998) *Profession : patron*, Montréal : Éditions Transcontinental / Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship
- Micklethwait, J.; Wooldridge, A., (1996) « The Witch Doctors : What the Management Gurus are Saying, Why it Matters and How to Make Sense of it », compte-rendu par B. Jackson (2002) dans J.L. Pierce et J.W. Newstrom, dir., *The Manager's Bookshelf. A Mosaic of Contemporary Views*, 6^e éd., Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall, p. 12-19
- Pesqueux, Y., Triboulois, B. (2004) *La dérive organisationnelle. Peut-on encore conduire le changement ?* Paris : L'Harmattan
- Peter, T. J. et R. Waterman (1983) *Le prix de l'excellence*, Paris : InterÉditions.
- Pfeffer, J. (1997) *New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects*, New York / Oxford : Oxford University Press
- Pierce, J. L.; Newstrom, J. W. (2005) « Introduction » dans J.L. Pierce et J.W. Newstrom (dirs) *The Manager's Bookshelf. A Mosaic of Contemporary Views*, 7^e éd., Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall, p. 1-3
- Pierce, J. L.; Newstrom, J. W. (2002) « Understanding and Using the Best-Sellers » dans J.L. Pierce et J.W. Newstrom (dirs) *The Manager's Bookshelf. A Mosaic of Contemporary Views*, 6^e éd., Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall, p. 4-11
- Piotet, F. (1990) « Des modes au modèle », *Projet*, no 221, p. 35-43
- Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco : Jossey-Bass

- Standingford, O. (1967) «Occupational Psychology», *Encyclopaedia of Business Management*, London : Newnes, p. 522-525
- Taylor, F. W. (1911, 1912, 1965), *La direction scientifique des entreprises*, I. Les principes de direction scientifique (1911), II. Témoignage de Taylor devant une commission de la Chambre des représentants (1912), Paris : Dunod
- Toulouse, J.-M. (1986) « À propos de leadership », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 7, no 1-2, p. 209-221
- Trentini, G. (2003) *Au-delà du pouvoir. Une réflexion sur le leadership*, Montréal : Éditions nouvelles.
- Truss, C. (1999), « Soft and Hard Models of Human Resource Management », dans L. Gratton, V. Hope Hailey, P. Stills et C. Truss (dirs) *Strategic Resource Management. Corporate Rhetoric and Human Reality*, Oxford : Oxford University Press, p. 40-58
- Waldrop, J.; Butler, T. (1996) «The Executive as Coach», *Harvard Business Review*, vol. 74, no 6, p. 111-117
- Walton, R. E. (1985) «From Control to Commitment in the Workplace», *Harvard Business Review*, vol. 63, no 2, p. 77-84
- Zanet, F.de, Hansez, I., Bossut, M., Vandenberghe, C., Keyser, V.de (2004) «Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle », *Le travail humain*, tome 67, no 3, p. 257-281

Autres

Les Affaires

- 7 mai 2005, Darveau, V. « Le leadership, c'est du travail ! », p. 44
- 26 mars 2005, Dupéré, F. « Pour ne pas devenir un patron "toxique" », p. 70
- 9 octobre 2004, «Trois rôles essentiels en gestion. Stratège, leader et, au besoin, coach», p. 43
- 17 avril 2004, Simard, R. C., « Connaissez-vous un fou du roi ? », p. 38.
- 10 avril 2004, Gagné, J.-P., « Merci, vous êtes 374 000 à nous lire ! Le journal Les Affaires augmente son lectorat », p. 18
- 29 novembre 2003, « Votre patron en sait-il plus sur vous que votre conjoint? », p. 25
- 11 octobre 2003, « Un défi pour les leaders de demain », p. 11
- 14 octobre 2000, De Smet, M. « La formation des gestionnaires. L'offre de formation en leadership est particulièrement variée », p. 54
- 27 mai 2000, Lewandowski, R. « L'employeur peut savoir ce que vous écrivez, ce que vous voyez », p. 5
- 27 mai 2000, Noël, K. « Le nouveau visage de la surveillance au travail. Un contrôle peut-être moins apparent, mais plus répandu », p. 3
- 22 janvier 2000, Noël, K. « Les patrons ne donnent pas assez de feed-back, disent les employés. Les cadres ne savent pas comment canaliser les forces de leurs employés », p. 29
- 11 septembre 1999, Perreault, F. « Nous avons lu pour vous. La ballade des gens heureux»

- 17 avril 1999, De Smet, M. «Le leadership, un pouvoir qui s'apprend dans l'action. Chacun peut apprendre à devenir un leader, mais chacun le sera à sa façon », p. 53
- 9 mai 1998, Froment, D. « Un employé sur 12 appuie son employeur », p. 5
- 9 août 1997, De Smet, M. « Des ateliers qui mettent l'accent sur un résultat rapide. Pour apprendre à gérer autrement, avec plus d'efficacité et moins de personnel », p. B12
- 11 septembre 1993, Froment, D. « Plus de 80% de la productivité dépend des dirigeants et non des employés », p. C-12.
- Benjamin, M. (2003) « Fads for any and all Eras », USnews.com (www.usnews.com/usnews/issue/030224/work/manage.htm)
- Doyon, F. (2006) « Philo-pop versus psycho-pop », *Le Devoir*, 6-7 mai, p. F1
- Groffier, E. (2005) « La recherche de l'objectivité [chez Raymond Klibansky]. Le regard jeté vers le passé est intimement lié au regard projeté vers l'avenir », *Le Devoir*, 15-16 octobre, p. F9
- Joffrin, L.; Tesson, P. (2000) *Où est passée l'autorité?* Paris : Nil
- Meilhaud, J. (2005) *Faux! Les grands mensonges sur le travail et l'entreprise*, Paris : Maxima
- Mimoto, H., Cross, P. (1991) « La croissance de la dette fédérale » dans *L'Observateur économique canadien*, catalogue 11-010, juin 1991
- Pineault, É., Filion, J.F. (2005) « Les rouages d'une extorsion », *Relations*, no 703, p. 12-15
- Schneider, M. (2002) *Big Mother. Psychopathologie de la vie politique*, Paris : Odile Jacob
- Statistique Canada (2001). *Pratiques de ressources humaines. Perspective des employeurs et des employés*, (Le milieu de travail en évolution), Statistique Canada, 71-584, no 1
- Statistique Canada (2000) *L'observateur économique canadien. Supplément statistique historique 1999-2000*, numéro de catalogue 11-210, tableau 8, p. 36 et tableau 10, p. 43.
- Statistique Canada (1998) *Un milieu de travail en évolution. Résultats de l'Enquête pilote sur le lieu de travail et les employés*, numéro de catalogue 71-583