

# Le Leadership

Recherches et pratiques

Coordonné par  
**Florence Noguera**  
**Jean-Michel Plane**

**A**  
GRH

**Vuibert**



# Sommaire

Présentation de l'AGRH	V
Présentation de la collection « Recherche » de l'AGRH	VII
Préface	IX
Introduction	1

## Partie 1

### Le leadership : état des lieux et actualité des modèles

Chapitre 1. Les théories du leadership : évolution des pratiques et des modèles	7
Chapitre 2. Tous leaders ? Quels leaders ? Évolution des théories du leadership et pratiques des grandes entreprises	33
Chapitre 3. Leadership responsable et management de la RSE	59

## Partie 2

### Leadership et gestion des ressources humaines

Chapitre 4. Devenir une femme leader : quand des femmes au sommet se racontent	77
Chapitre 5. L'activité du manager en univers complexe : une approche par les rôles	87
Chapitre 6. Du manager au leader <i>startup</i> ou l'art d'être agile dans une grande entreprise qui se transforme, à l'ère du numérique	113

### **Partie 3**

## **Leadership et management**

Chapitre 7. Les valeurs du leadership spirituel	121
Chapitre 8. Ambiguïté dans le management et leader hypermoderne	131
Chapitre 9. La gouvernance des structures d'accompagnement à la création d'entreprise : quel leadership ?	147

### **Partie 4**

## **Les facteurs de contingence du leadership**

Chapitre 10. L'exercice du leadership en Chine : enjeux et mutations	169
Chapitre 11. La quête d'un leadership en situation de crise financière, quelles pratiques de leadership pour le Maroc de demain ?	185
Chapitre 12. Discours et contingences à propos du leadership en organisation	201
Les auteurs	211

# Présentation de l'AGRH

L'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) a été créée en 1989. Elle vise à promouvoir la recherche et la formation en gestion des ressources humaines (GRH) dans la communauté francophone, en relation étroite avec les autres groupes académiques des sciences de gestion. Si les enseignants-chercheurs et praticiens qui en font partie sont français ou issus de pays francophones (notamment de Belgique, du Québec, de la Suisse, du Liban, du Maghreb et de l'Afrique), l'AGRH a développé une activité de réseau international avec des ambassadeurs auprès des communautés de GRH de nombreux pays.

L'AGRH tire sa notoriété de la production de ses membres qui contribuent très largement à la recherche en animant de nombreuses rencontres autour des questions liées aux ressources humaines, avec un mélange de modélisation, de distance critique et d'apports de moyens d'action. Beaucoup participent aux groupes de recherches thématiques de l'association (GRT) qui permettent des échanges et des confrontations sur des sujets de fond, ainsi qu'au Congrès annuel que l'AGRH organise depuis sa création.

L'AGRH publie une lettre mensuelle portant sur les activités et publications de ses membres. Elle dispose de deux revues académiques de très bonne notoriété, *@GRH* et la *Revue de gestion des ressources humaines* (RGRH). Elle propose également une collection d'ouvrages de recherche publiée par les éditions Vuibert (voir page suivante).

Pour contribuer au rayonnement de l'AGRH, quatre principaux axes de travail ont été définis par le bureau de l'association :

## **Le développement des relations institutionnelles**

La reconnaissance académique passe de plus en plus par différents systèmes d'évaluation. Il est important pour la carrière des enseignants-chercheurs que l'AGRH ait su positionner au préalable ses porte-parole, faire passer ses idées et défendre les positions qui lui sont chères auprès des instances incontournables (ministères, CNU, FNEGE, CNRS, HCERES, etc.).

## **La reconnaissance académique**

La valorisation des travaux de recherche, au sens large du terme, et des différentes publications afférentes, dans les revues, les ouvrages, les actes des congrès académiques, les journées de recherches thématiques et les groupes de travail (GRT), constitue une autre activité-clé pour l'AGRH et pour la reconnaissance à leur juste valeur des travaux de ses membres.

### **Le rayonnement managérial**

Parfois perçue comme à contre-courant d'un *mainstream* ambiant mais pourtant bien en phase avec d'autres positionnements, tels ceux de la FNEGE, de l'AACSB ou encore des praticiens, l'AGRH doit également contribuer à la lisibilité de ses travaux par ceux qui en sont les acteurs : les collaborateurs et praticiens de l'organisation.

### **Le développement international**

Les trois premiers axes présentés sont à concevoir, aussi bien en France que dans l'espace de la francophonie (Afrique/Maghreb, Canada, en particulier) qu'il convient de pérenniser, et plus globalement à l'échelle internationale. L'internationalisation de nos recherches est un axe stratégique pour le rayonnement global de notre association.

L'objectif de rayonnement de notre association est au centre des préoccupations du nouveau bureau et l'ensemble des membres du bureau y participent activement au service de tous.

Pour plus d'informations : [www.agrh.fr](http://www.agrh.fr)

**Aline Scouarnec**  
Présidente de l'AGRH

# Présentation de la collection « Recherche » de l'AGRH

L'édition d'ouvrages est aujourd'hui une activité de plus en plus valorisée en sciences de gestion, comme en témoigne le Prix du meilleur ouvrage de recherche en sciences de gestion récemment mis en place par la FNEGE et l'EFMD, avec le concours de l'ensemble des associations académiques de la discipline. L'AGRH a su anticiper cette valorisation, dès 2003, en créant une collection « Recherche » en partenariat avec les éditions Vuibert.

Cette collection est composée d'ouvrages coordonnés par des auteurs qui en garantissent l'homogénéité interne au regard du thème traité. Ils doivent présenter un réel intérêt scientifique, tout en offrant matière à réflexion pour des praticiens. Les contenus, validés par un comité scientifique, sont ainsi relus et commentés avant d'être acceptés pour publication et peuvent, à ce titre, désormais prétendre au prix EFMD-FNEGE.

Les livres de la collection « Recherche AGRH », parce qu'ils sont rédigés dans un style plus pédagogique et répondent à une présentation moins « formatée » que celle qui est exigée par les revues académiques, ont également pour ambition de contribuer au nécessaire dialogue entre les chercheurs et les professionnels utilisant les apports de la recherche pour interroger leur pratique et mieux faire face à la complexité de la GRH dans le monde des organisations.

Les chercheurs de l'AGRH sont incités à rassembler les savoirs existants sur les thématiques et les problématiques sur lesquelles ils travaillent, notamment au travers des groupes de recherche thématiques (GRT), de façon à construire progressivement un réservoir formalisé de connaissances. Depuis sa création, la collection compte plus d'une vingtaine de titres : certains portent sur des thématiques spécifiques aux ressources humaines (gestion des compétences, des carrières, des âges, du genre, du temps de travail, etc.), d'autres sur des questions transversales (mondialisation, restructuration, etc.), d'autres encore proposent des mises en contexte liées à un secteur économique (PME, distribution, etc.) ou une région du monde (Maghreb...) en particulier.

La collection « Recherche AGRH » permet à de nombreux membres de l'association de valoriser leurs travaux de recherche tout en bénéficiant d'une diffusion et d'une lisibilité certaines.

**Odile Uzan**

Responsable de la collection « Recherche AGRH »  
au sein du bureau de l'AGRH





# Préface

## Le leadership en quête « d'hauteur »

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS  
Professeur émérite HEC Paris  
Secrétaire général de l'AGRH

La parution d'un nouveau livre sur le leadership pose inévitablement la question de la pertinence d'une publication supplémentaire sur ce thème qui a déjà fait l'objet de tant d'ouvrages, surtout dans le monde anglo-saxon où la recherche de la meilleure forme de leadership relève souvent de la conquête du Graal. Heureusement, cet ouvrage, coordonné par Florence Noguera et Jean-Michel Plane, ne tombe pas dans les travers qui ont fait parfois la fortune outre-atlantique de certains auteurs, pour la plupart des consultants. Il se fonde sur des démarches de recherches certes différentes, mais complémentaires et conduites par des chercheurs et chercheuses animé(e)s par le souci de la rigueur conceptuelle et méthodologique.

Les différents regards sur le leadership proposés ici correspondent bien aux principales questions théoriques que pose un tel concept qui, faute d'une analyse lucide, court le risque de devenir un concept « valise » utilisé par certains pour dissimuler des réalités beaucoup moins glorieuses dans l'entreprise. Personne, en effet, ne peut être contre la notion de leadership, sauf bien sûr si l'on se réfère au terme allemand de « *Führer* » qui a laissé dans l'histoire des souvenirs douloureux. La vision systématiquement positive du concept de leadership est renforcée par sa différence marquée, reprise par plusieurs auteurs dans ce livre, avec la notion de manager. Pour reprendre la formule célèbre de Warren Bennis (1989), le manager est une « copie » là où le leader est un « original »<sup>1</sup>. Les différents auteurs ont pris de soin de nous donner, dans leurs chapitres respectifs, leurs propres définitions du leadership qui, fait heureux, convergent assez largement autour de quelques dimensions dont celles de la vision et de l'exemplarité.

Ce qui fait l'originalité et la contribution principale de cet ouvrage à la littérature, déjà riche, sur le leadership, c'est la diversité mais aussi la complémentarité des approches proposées, comme nous l'avons déjà signalé. Il suffit pour s'en convaincre de parcourir le contenu du livre qui démontre, dans une première partie, que ce sont des réflexions théoriques qui fondent d'abord la légitimité d'un tel ouvrage. Ce sont ensuite des

---

1. Bennis W., *On Becoming a Leader*, Basic Books, 1989.

développements originaux sur, par exemple, la place des femmes dans les sphères dirigeantes ou l'impact de la révolution digitale sur le leadership qui nous sont proposés par des auteurs particulièrement convaincants. Le livre se poursuit avec des réflexions qui sortent du « carré traditionnel » en nous permettant de réfléchir, entre autres, au leadership spirituel et à la question de l'ambiguïté à laquelle est confronté le leader hypermoderne. La dernière partie s'intéresse aux facteurs de contingence en ouvrant des perspectives internationales sur la question du leadership, avec un premier regard sur le contexte chinois du leadership, avant d'examiner la situation du leadership au Maroc confronté à des défis, économiques et politiques, importants. Ce livre, qui permet au lecteur de prendre de la hauteur, ne serait pas complet sans le chapitre de conclusion qui nous invite à conserver un regard critique sur des pratiques managériales parfois contestables dans leur mise en œuvre sous couvert de leadership.

C'est dans une perspective similaire qu'est évoquée, en guise de conclusion à cette préface, la thèse défendue par Jeffrey Pfeffer dans son dernier ouvrage<sup>2</sup> au titre provocateur : *Leadership BS* (quand on découvre que « BS » signifie « Bullshit », ce qui donne le titre suivant en Français : *Le leadership, c'est de la foutaise*). Pfeffer y critique assez violemment, tout d'abord, l'émergence d'une industrie florissante autour du leadership avec son cortège de gourous et autres prédicateurs qui n'ont d'autres objectifs que celui de vendre, cher, du conseil et de la formation. Vient ensuite une analyse acide mais réaliste de certaines attitudes et comportements clés des leaders (modestie, authenticité, confiance, empathie...) qui ne restent trop souvent qu'au niveau des discours. L'ouvrage se termine avec un encouragement de Pfeffer à rester « les pieds sur terre » en évitant de se laisser bernier par des discours lénifiants sur le leadership. Le livre coordonné par Florence Noguera et Jean-Michel Plane répond aux commentaires acerbes de Pfeffer en nous permettant de prendre de la hauteur avec un regard distancié sur la question du leadership, mais peut-être est-ce grâce à notre culture européenne, réputée plus intellectuelle, et française naturellement plus critique...

---

2. Pfeffer J., *Leader BS, fixing workplaces and careers, one truth at a time*, Harper Collins Pubs, 2015.

# Introduction

FLORENCE NOGUERA et JEAN-MICHEL PLANE

Relevant du champ complexe et aux contours encore incertains du « comportement organisationnel », le concept de leadership interroge encore de nombreux chercheurs sur les fondements épistémologiques et les approches théoriques : Quelles théories et modèles émergents ? Quels sont les concepts et les outils mobilisables pour développer le leadership (coaching) ? Peut-on partager les expériences et les « bonnes pratiques » ? Peut-on questionner les liens entre la fonction RH et le leadership, leadership et genres ? Quelles sont les caractéristiques et les valeurs des leaders : leadership charismatique, situationnel ou transformationnel ?

Plusieurs chercheurs se sont mobilisés en 2011 en créant un groupe de recherche au sein de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) pour relancer les discussions et impulser une dynamique de réflexion sur les différentes théories du leadership actuellement existantes et plus largement pour réfléchir à l'enseignement du leadership en master : quelles études de cas ? Quels liens avec la chasse de tête ? Comment enseigner la relation coaching-leadership, les différences entre managers et leaders et leurs éléments de convergence ?

Ce premier ouvrage intitulé *Leadership : recherches et pratiques*, initié dans le cadre du groupe de recherche thématique sur le leadership, publié aux Éditions Vuibert recherche, a permis de réunir douze contributions d'auteurs français souhaitant approfondir les approches contemporaines du concept de leadership et nourrir la réflexion sur les pratiques de leadership émergentes dans les entreprises et les organisations. Il est vrai qu'il existe de nombreux ouvrages sur la thématique du leadership mais nous proposons ici un ouvrage spécifique qui s'appuie sur une construction rigoureuse sur le plan scientifique en combinant théories et pratiques.

Avec la mondialisation des marchés, des entreprises et de la concurrence, l'évolution des technologies, la thématique du leadership fait l'objet d'un intérêt et d'interrogations renouvelés. Pour gagner en compétitivité, les entreprises ressentent de plus en plus le besoin de renforcer les qualités de leadership à tous les niveaux de la hiérarchie. Les raisons sont multiples mais la principale tient aux actions de transformation et de changement que les entreprises mettent en œuvre. Selon Meyer *et al.* (2004), le leader, c'est celui qui par son attractivité et sa capacité d'entraînement conduit une équipe vers des performances durables. Le leader dispose d'une capacité de conviction qui lui permet d'exercer une réelle influence sur d'autres personnes ou sur des groupes de personnes. Pour Blanchard et Miller (2012), il n'existe pas un « bon style de leadership » ; le leader est un manager qui doit être capable d'adopter le style le plus adapté à la situation. Pourtant, le leadership est souvent mal géré dans les entreprises, ce qui provoque de nombreux coûts cachés (Savall et

Zardet, 2008). En effet, bien qu'il existe de nombreux travaux sur le concept de leadership, les entreprises ne consacrent pas suffisamment de ressources à l'identification de managers futurs leaders pour les tester sur des contextes difficiles. Avec la crise, c'est non seulement des dirigeants mais également de tous les managers que les parties prenantes (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, collectivités...) attendent des postures de leader. Pour Peretti (2011), le terme leader n'est pas réservé seulement à ceux qui exercent un pouvoir hiérarchique.

L'idée sous-jacente de cet ouvrage est de montrer que les notions de management et de leader sont souvent confondues à tort (Plane, 2015). Si le manager occupe un poste à responsabilité dans l'organigramme de son organisation, il n'est pas nécessairement un leader et inversement. Être leader n'est pas un statut, mais un état. Or, les organisations ont besoin de transformer leurs managers en leaders : comment les identifier, comment les former ? Comment sortir de la conception généralement admise du leadership qui fait de cette qualité un don personnel, pour se déplacer vers une conception évolutive du leadership qui fait sens en management ?

Loin de considérer que le leadership est inné, les auteurs partagent l'idée que l'on peut devenir leader. Ces principes du manager leader reprennent le modèle du leadership moderne proposé par Warren Bennis (1989 ; 2004) publié dans *On becoming a Leader*, fondé sur le principe de « *personal growth, self-expression, leaderning and integrity* ». Prenant appui sur une étude menée auprès de leaders (Criaud, Cappelletti, Noguera, 2011), il en ressort des caractéristiques communes telles que la vision, la passion, l'intégrité et la confiance (*trust*). Les managers leaders ont une vision fédératrice, ils ont en commun la passion pour leur travail et pour leur vie en général, ils sont intègres et ont une bonne connaissance d'eux-mêmes. Ils doivent être honnêtes, innover et savoir prendre des risques. Leur intégrité implique une dimension fondamentale du leadership : la confiance. Ils prennent en compte les échecs et erreurs et apprennent pour ne pas les reproduire. Tous ces traits ne sont pas innés mais acquis par l'apprentissage (Noguera, 2015). Des outils et des méthodes existent pour transformer les managers en leaders et développer le leadership dans les entreprises. Le point important est que l'entreprise puisse identifier et mettre en situation les managers qui possèdent du leadership afin de mener des projets difficiles qui vont nécessiter un engagement fort sur une période délimitée : forte croissance, acquisition, création, retournement, etc. Les entreprises doivent ainsi intégrer dans leur processus de recrutement l'identification des talents. Il est également très utile pour une entreprise d'avoir, à côté d'un vivier de managers leaders, des managers gestionnaires qui auront moins de leadership mais seront plus stables. Les managers leaders s'épanouissent souvent dans des cultures très entrepreneuriales, dans lesquelles la direction attend des managers avec des personnalités de dirigeants et une grande autonomie. Néanmoins, dans des groupes à la culture très consensuelle, les managers leaders auront plus de mal à s'exprimer car ils ne pourront pas se mettre en avant, se détacher, la priorité étant alors donnée à des managers chefs de projet, animateurs d'équipes. C'est pourquoi on retrouve souvent des leaders dans des sociétés à forte croissance : le leadership du dirigeant va permettre l'adhésion des salariés à une hypercroissance. Néanmoins, les entreprises avec à leur tête des dirigeants leaders courent un risque lors du remplacement de ce leader charismatique.

Aussi, l'entreprise ne doit pas être trop dépendante d'un seul homme, d'où l'intérêt de disposer d'outils et de principes transférables de développement du leadership.

Cet ouvrage est le résultat de nombreuses recherches et d'accompagnements d'entreprises et d'organisations sur le thème du leadership. Il est structuré en quatre parties. Les chapitres permettront d'approfondir le concept de leadership. Au-delà des apports conceptuels, l'ouvrage propose des outils d'action pour les managers ou futurs leaders.

La première partie permet de faire un état des lieux des théories du leadership et de présenter une actualité sur les modèles et les pratiques en entreprise. Plus précisément, le premier chapitre de **Jean-Michel Plane** propose de faire un panorama des approches et des théories sur le leadership stimulantes intellectuellement et utiles pour le management des organisations. Il indique que le leader de demain est un « fabriquant d'avenir » capable d'énoncer une vision pragmatique et attractive du futur reposant sur une projection lucide de l'évolution de la situation présente dans un contexte donné.

Dans le deuxième chapitre, **Philippe Vernazobres** met en miroir les construits théoriques du leadership avec la manière dont le leadership est abordé en entreprise sur la base des référentiels de compétences managériales de six grandes entreprises. L'auteur propose une analyse de ces référentiels en deux axes, celui de la distinction entre managers et leaders et celui de la conception du leadership qu'ils véhiculent au regard des catégories de la littérature.

Le troisième chapitre, d'**Odile Uzan** et **Bérange Condoumines**, propose, à partir de la mobilisation d'un triple corpus théorique, la théorie du *Leader Responsable*, les théories de l'engagement et les théories de la coordination managériale, un processus de construction de sens qui promeut les valeurs *Business and Society* et dans une perspective interactionnelle de type Leader/Parties Prenantes qui soutient les marges de liberté des salariés. Le *Leader Responsable* met en œuvre une situation de gestion favorable à l'engagement RSE. Cette mise en action par le *Leader Responsable* favorise la coordination du changement organisationnel RSE sur un mode participatif ou transactionnel.

Une deuxième partie s'interroge sur les liens entre la fonction Ressources Humaines et le leadership. Le chapitre de **Sophia Belghiti-Mahut**, d'**Anne-Laurence Lafont**, d'**Angélique Rodhain** et de **Florence Rodhain** s'intéresse au devenir des femmes leaders. À partir de récits de vie de quatre femmes leaders, ce chapitre présente les liens entre leadership et genre, et contribue à mieux comprendre les freins et les accélérateurs dans leur parcours professionnel.

Dans le chapitre 5, **Arnaud Bichon** et **Céline Desmarais** mettent en évidence, à partir d'une recherche-intervention menée sur l'activité de management d'un conseil général, les impasses auxquelles conduisent les approches existantes de l'activité managériale et montrent en quoi une démarche de clarification des rôles est à même d'améliorer la compréhension des processus d'action des managers plongés en univers complexe.

**Cécile Dejoux**, dans le chapitre 6, souligne les effets de la transformation numérique des entreprises sur les modes de management et sur le leadership. Elle indique que les compétences du leader agile sont celles d'un manager qui gère les problèmes du quotidien en intégrant les compétences numériques.

Une troisième partie intitulée « Leadership et management » propose trois contributions. Le chapitre de **Catherine Voynnet Fourboul** propose d'adopter une approche par les valeurs du leadership. Prenant appui sur les théories récentes du leadership, elle montre que la spiritualité a investi le champ du leadership.

Dans le chapitre 8, **Boris Tronc** s'interroge sur l'utilisation de l'ambiguïté par le leader comme contrainte du mode d'organisation. L'auteur explique pourquoi l'ambiguïté fait partie des caractéristiques de l'hypermodernité, puis évoque ce sur quoi repose l'ambiguïté pour comprendre comment agit le leader hypermoderne afin de contrôler l'organisation. À partir d'une étude de cas, il met en évidence comment l'ambiguïté permet de faire agir les acteurs ensemble et de stimuler l'innovation.

Le chapitre 9, d'**Isabelle Bories-Azeau, Fatiha Fort, Florence Noguera et Catherine Peyroux**, s'intéresse au leadership dans la gouvernance des structures d'accompagnement à la création d'entreprise. Prenant appui sur une recherche conduite dans le cadre du Laboratoire d'Excellence « Entreprendre » de l'Université de Montpellier sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises innovantes en Languedoc-Roussillon, le chapitre propose d'identifier les contours d'un leadership d'expertise articulé à un leadership politique.

La quatrième partie aborde les facteurs de contingence du leadership. Une première contribution de **Michelle Duport** s'intéresse aux enjeux et mutations de l'exercice du leadership en Chine. À partir de nombreuses observations menées dans des filiales occidentales en Chine (85 %) et des entreprises chinoises (15 %), ce chapitre aborde le leadership au travers du regard de Parker Follet et de Barnard, et des perceptions des salariés dans les entreprises françaises implantées en Chine.

Le chapitre 11 proposé par **Aline Scouarnec et Driss Ferar** s'intéresse aux pratiques de management des ressources humaines pour les leaders marocains.

Enfin, le dernier chapitre de **Miguel Delattre**, intitulé « Discours et contingences à propos du leadership en organisation », propose différentes pistes sur l'évolution du rôle et de la place des « cadres » dans les entreprises et les organisations. Le levier d'un développement de l'animation des hommes et des équipes s'intègre dans le développement d'un leadership situationnel.

Les douze chapitres retenus dans cet ouvrage, rédigés par vingt-et-un auteurs, ne couvrent pas tout le champ des problématiques relatives au leadership. En effet, l'objectif de l'ouvrage n'était pas d'aborder de manière exhaustive les thèmes de recherche relatifs au sujet mais de proposer de nouvelles pistes de réflexion pour les chercheurs et les praticiens (enseignants-chercheurs, doctorants, DBA, professionnels, DRH, managers expérimentés, responsables de service...). Cet ouvrage s'adresse également à un public de consultants, intervenants dans des entreprises et des organisations.

Nous remercions chacun des auteurs pour leur contribution et leur patience face à un processus de révision très long. Nous remercions très chaleureusement les relecteurs pour leur travail attentif et pour la richesse de leurs suggestions.

## Bibliographie

- Bennis W. (1989, 2004), *On Becoming a Leader*, Revised Edition, Paperback. Perseus Books, Cambridge, Massachusetts.
- Blanchard K. & Miller M. (2012), *Great Leaders Grow: becoming a leader for life*, San Francisco : Ed. Berrett-Koehler.
- Criaud D., Cappelletti L. et Noguera F. (2011), « La métamorphose du manager en leader », in Peretti J.M. (coord), *Tous leaders*, Éditions d'Organisation.
- Fielder & Chemers (1974), *Leadership and effective management*,
- Leclere J.Y. (2013), « Réseaux sociaux et leadership : du leadership au e-leadership », Rapport d'activité, Executive MBA Leadership, Montpellier.
- Meyer J.P., Becker T.H., Vandenberghe C. (2004), « Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model », *Journal of Applied Psychology*, 89(6), pp. 991-1007.
- Noguera F. (2015), « Pratiques du leadership dans les entreprises : comment transformer le manager en leader », *Revue Économie et management*, Éd. Canopé.
- Peretti J.M. (2011), *Tous leaders*, Éditions d'Organisation.
- Plane J.M. (2015), *Théories du leadership*, Dunod.
- Savall H., Zardet V. (2008), *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performance*, Ed. Anthony Buono, Information Age Publishing.
- Thévenet M. (2015), *Leadership: Tome 3. Le leadership pour le leader*, Dunod.





## Chapitre 6

# Du manager au leader *startuper* ou l'art d'être agile dans une grande entreprise qui se transforme, à l'ère du numérique

CÉCILE DEJOUX

### Introduction

Il est usuel d'opposer les termes **manager** et **leader**. Les chercheurs en sciences de gestion ont largement contribué à proposer des classifications, des modèles et des outils pour que chacun puisse se positionner dans un rôle plutôt qu'un autre (Goleman *et al.*, 2015 ; Plane, 2015 ; Thévenet, 2013). Dans ce chapitre, nous souhaiterions, souligner, que sous l'effet de la transformation numérique des entreprises, cette perspective binaire, ne correspond plus aux compétences attendues. En effet, les organisations s'aplatissent, introduisent de nouveaux modes de management et demandent à leurs collaborateurs plus d'agilité dans leurs nouvelles missions. Les compétences du leader agile seront celles d'un manager qui gère les problèmes du quotidien en intégrant les compétences numériques, celles d'un leader qui imagine le contexte et la stratégie de demain, celles d'un influenceur qui prend part à des communautés internes et externes et celles d'un *startuper* qui imagine de nouveaux usages et de nouvelles façons de travailler.

### 1. Comprendre les enjeux de l'incontournable transformation numérique des entreprises

Pour éclairer, le caractère irrémédiable de la transformation numérique qui affecte tous les domaines d'activités et redéfinit les compétences et les territoires d'action du manager, inspirons-nous de l'ouvrage de Milad Doueïhi *Pour un humanisme numérique* (2011). Cet auteur s'intéresse depuis longtemps au numérique (cf. *La Grande Conversion numérique*, 2008). Il développe son argumentation en reprenant les trois humanismes de Levis Strauss dans l'histoire de l'Occident « l'humanisme aristocratique de la Renaissance, ancré dans la découverte des textes de l'Antiquité classique ; l'humanisme bourgeois de l'exotisme, associé à la découverte de l'Orient et de l'extrême Orient ; enfin l'humanisme démocratique

du xx<sup>e</sup> siècle, celui de l'anthropologue, qui fait appel à la totalité des activités des sociétés humaines<sup>1</sup> ». Il définit un quatrième humanisme, celui du numérique dans lequel il souligne l'opposition de deux paradigmes. D'un côté, il y a Wikipédia qui relève d'une économie du savoir et Facebook (et les réseaux sociaux) qui relève d'une économie affective. Le savoir répond à un besoin de vérité, il repose sur l'anonymat, les réseaux sociaux développent un nouveau type de lien social et répondent aux besoins « d'ordre de la justice » (p. 83). Ils valorisent la visibilité et le partage de l'identité. Ces deux approches ont en commun leur ancrage dans le collectif. Un parallèle peut être tenté avec les nouvelles compétences du manager qui devra à la fois créer de nouveaux savoirs et tisser de nouveaux types de liens sociaux avec des collaborateurs qu'il ne verra pas nécessairement.

Ainsi, le numérique n'est plus un choix, selon Doueïhi (2011), le numérique est devenu notre civilisation. Avec une telle posture, on comprend le sens et la puissance des transformations qui affectent les entreprises et *a fortiori* la nécessaire adaptation des managers. Une civilisation se caractérise par un langage, une culture, des valeurs, des acteurs, des règles et un système de pouvoir. À notre avis, le numérique a transformé ces différents domaines sans retour en arrière envisageable. Proposons, quelques réflexions à débattre :

- Un nouveau langage est apparu avec les sms, les mails, les icônes (smiley). Plus condensé, plus direct, sans retenue, très souvent accompagné de photos ou de dessins et surtout caractérisé par l'instantanéité (une réponse rapide est attendue), l'émotionnel (la distance – voire le respect – à l'interlocuteur se rétrécit) et le visuel (les messages sont facilement accompagnés de photos, captures d'écran, etc.).
- La culture numérique se caractérise par son aspect holistique (tous les arts s'influencent et se nourrissent entre eux) et éphémère (ex : l'art numérique ou snapchat). Elle est en train de se constituer une identité.
- En ce qui concerne les valeurs qui structurent les comportements d'un groupe, le numérique a bouleversé les repères. Nos certitudes sont mises à l'épreuve. Par exemple, la façon dont on apprenait il y a 20 ans à l'école « *I learn, I do* » (j'apprends une méthodologie, je l'applique dans l'exercice et j'arrive au bon résultat), ne correspond plus à la façon d'apprendre avec Internet « *I test, I learn* » (je teste des possibilités et j'apprends, le plus souvent, au grès de la navigation). Le concept de sérendipité (Catellin, 2014) (apprendre par hasard) représente une valeur centrale. Les unités de lieu, de temps et d'espace qui structuraient les valeurs du xx<sup>e</sup> siècle sont redéfinies avec des outils qui permettent de communiquer en synchrone, quel que soit le lieu géographique par exemple. Ainsi, il est courant de manager des collaborateurs que l'on ne voit plus physiquement.
- Avec le numérique, le panorama des acteurs organisationnels se trouve remis en question. On est passé d'une civilisation fondée sur l'État, les organisations et la société civile à une civilisation bousculée par l'arrivée de nouveaux types d'organisation, créées avec Internet, que sont les plates-formes (telles que Alibaba, Airbnb, Uber, etc.). Ces organisations ne créent pas de produit mais mettent en relation des besoins et des services. Leur modèle économique reste encore à consolider mais leur succès n'est plus à contester. Alors que les civilisations du xx<sup>e</sup> siècle possédaient ses codes, la civilisation

---

1. Doueïhi M. (2011), *Pour un humanisme numérique*, Seuil, pp. 34-35.

numérique va devoir désormais s'adapter à ces nouveaux entrants dont les territoires ne sont pas géographiques et dont les intentions sont internationales.

- Les plates-formes imposent de nouvelles règles et redéfinissent les jeux de pouvoir. Ainsi, il ne s'agit plus de répondre à des besoins de consommateurs mais d'imaginer de nouveaux usages fondés sur le mobile, le GPS, les services à la personne et la mise en relation des citoyens. Le rôle des communautés devient centrique et justifie la qualité de la prestation grâce à la notation des individus. Les règles ne sont plus centrées sur l'efficacité et la norme externe, gage de qualité mais sur l'innovation communautaire (qui participe à la création du service et à sa diffusion) et la rapidité.
- Ainsi, le pouvoir qui était détenu par le haut des structures pyramidales, se diffuse auprès des citoyens, dans un système qui se veut plus halocratique. Il faudra du temps pour que les organisations se transforment et abandonnent leur structure multimatricielle pour s'aplatir et renverser la pyramide de la prise de décision, à l'instar des exemples de Vinet Nayar (2011) ou de l'entreprise libérée de Getz & Carney (2011).

**Tableau 1. Comment le numérique s'impose comme une civilisation<sup>2</sup>**

	<b>La civilisation Du xx<sup>e</sup> siècle</b>	<b>La civilisation numérique du xxi<sup>e</sup> siècle</b>
Langage	Langage écrit et oral Réfléchi et construit	Langage numérique Court, instantané, visuel, émotionnel (Sms, tweets, smiley, like, etc.)
Culture	Fondée sur la tradition Segmentée par discipline	Fondée sur l'innovation Holistique et éphémère
Valeurs	Reconnaissance par l'expérience  Ancienneté, diplôme, statuts  « <i>I learn, I do</i> »	Reconnaissance par la disruption, originalité  Réalizations, expériences personnelles et professionnelles, expertise « <i>I test, I learn</i> »
Acteurs	L'État, la société civile et les organisations (publiques, privées et ONG)	Apparition de nouveaux entrants les « plates- formes » (Airbnb, Alibaba, Uber, etc.)
Règles	Efficacité Répondre aux besoins Innovation secrète	Rapidité Trouver nouveaux usages Innovation collaborative
Pouvoirs	Fondé sur la hiérarchie Structures pyramidales et matricielles	Fondé sur les communautés Structures aplaties et en réseaux

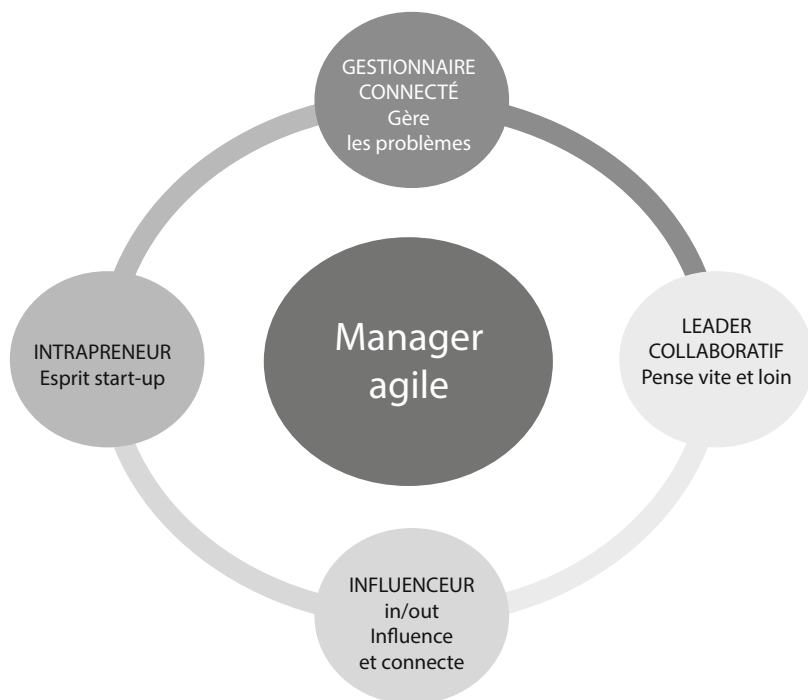
Ces quelques pistes de réflexion sont révélatrices d'un mouvement de fond qui émerge dans lequel le manager doit être à la fois porteur de sens et exemple de la mue comportementale initiée par le numérique.

2. À partir de l'idée centrale de M. Doueïhi, un prolongement interprétatif des caractéristiques de ce changement de civilisation est proposé.

## 2. L'art d'être agile dans une grande entreprise qui se transforme, à l'ère du numérique

Dans un tel contexte, les managers vivent des injonctions contradictoires : il leur est demandé de mener plus de projets avec des équipes en diminution, d'intégrer de nouveaux profils (plus jeunes, avec de nouvelles attentes et comportements) sans nécessairement avoir été formés, de travailler de façon transversale sans que l'investissement temps/ compétences ne soit valorisé, d'être agile tout en se conformant au référentiel compétences. Difficile de comprendre, ce que signifie, devenir un manager agile. Une tentative de définition est proposée et s'articule autour de quatre postures complémentaires qui seront détaillées.

Schéma. Les 4 rôles du manager agile



### 2.1. Le manager agile est un gestionnaire connecté

Le manager devra toujours arbitrer et régler les problèmes au quotidien. Cette mission ne s'efface pas avec le numérique, elle se transforme car elle s'appuie désormais sur la maîtrise des usages digitaux. Au-delà des problèmes ponctuels qui peuvent survenir (gestion de crise, concurrence exacerbée, perte ou diminution du chiffre d'affaires, etc.), les actes récurrents de management (recrutement, collaboration, relation hiérarchique, accompagnement, soutien, délégation, contrôle, management transverse, à distance, multiculturel,

etc.) devront intégrer les bases des compétences numériques : savoir trouver l'information (curation) ; savoir stocker l'information (organisation) ; savoir enrichir l'information (valorisation) et savoir partager l'information (diffusion).

Le manager agile devra être efficace dans sa gestion de l'information. Alors qu'il avait l'habitude d'associer la possession de l'information au pouvoir. Dans le monde digital, sa réputation, son influence dépendront de sa capacité à faire circuler l'information car l'information est partout. Ce changement de rôle pose de vraies questions de management et de leadership abordées par E. Gobillot (2009) dans son ouvrage *Leadershift* : « Comment imposer son autorité dans un environnement où l'information est accessible en quelques clics ? », « Comment valoriser les collaborateurs qui trouvent la bonne information ? »

De plus, le manager devra apprendre aux collaborateurs comment protéger les données stratégiques de l'entreprise, comment avoir une attitude responsable et collective sur les réseaux sociaux internes et externes, comment repérer les virus et les trolls.

En tant que gestionnaire, le manager sera le garant du reporting et des KPI, mais il saura également imaginer de nouveaux indicateurs, comme par exemple, comment mesurer l'influence positive d'un collaborateur ? Comment mesurer la capacité de créativité ? L'ouverture et l'introduction de nouvelles ressources ou contacts dans l'entreprise ?

## 2.2. Le manager agile est un leader collaboratif

Le manager agile devra également, en fonction des circonstances, des objectifs de la journée, passer de son rôle de manager à celui de leader. Avec le numérique, il ne s'agira pas pour lui d'être perçu comme un leader charismatique suivi de tous. Son leadership s'exprimera plutôt dans sa capacité à entrevoir de nouveaux territoires de business, ou à imaginer de nouveaux usages avec les clients, ou à mettre en œuvre de nouvelles formes d'organisation plus de travail plus collaborative, rapides et innovantes.

Le manager agile doit ne doit plus être perçu comme un gestionnaire de projet avec des personnes qui lui sont imposées. Au contraire, c'est lui qui ira vendre son projet en interne et composera son équipe en intégrant des collaborateurs choisis pour leurs compétences qui ne se connaîtront pas entre eux nécessairement. Son projet ne sera pas prédéterminé par la hiérarchie mais co-construit avec ses clients. Son atout, dans cette posture de leader sera de penser la stratégie plus vite que le changement de l'environnement. Sa valeur ajoutée sera reliée à sa vélocité à penser, à faire et à faire-faire.

De plus, il devra comprendre l'enjeu des data pour son métier et son activité. Quand on pense data, on pense ingénieur, mathématique, expertise or comprendre les enjeux de la data et l'exploiter simplement par rapport à un objectif business doit devenir une nouvelle compétence que tout manager se doit d'acquérir. De nouvelles formations sont en train de se créer pour accompagner ces nouveaux métiers.

En effet, dès que l'on navigue sur Internet ou sur intranet, on crée de la data, l'utiliser comme un outil pour convaincre, démontrer, rassembler, devra les années à venir, constituer un réflexe managérial.

Un autre enjeu pour le manager consistera également à se poser la question de la pertinence de l'utilisation des open données qui sont de plus accessibles dans les organismes

publics ou les grandes entreprises et permettent de créer des solutions innovantes. J.F. Marchandise (2012) dans son ouvrage *l'Open data : comprendre l'ouverture des données publiques*, explique comment l'accès aux données publiques en France depuis 2009 constitue une véritable source d'innovation et d'aide à la décision.

Enfin, le leader s'inspirera de l'état d'esprit des start-up qui privilégie des conditions de travail positives et ludiques, où règne, à l'extrême un état d'esprit positif et où le leader valorise la prise de risque.

### **2.3. Le manager agile est un influenceur à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise**

Le manager agile saura déterminer ses talents et apporter à une communauté son expertise. Sa valeur ajoutée sera de connecter l'interne et l'externe. Parce qu'il appartiendra à des communautés externes qui sauront reconnaître ses compétences, il irriguera l'interne de nouvelles ressources, d'occasion de créativité et de connexions utiles. Son rôle d'influenceur passif ou actif constitue une réelle compétence transverse. Influencer en ouvrant de nouveaux horizons, en se formant à travers des MOOCs et en partageant cette expérience au sein de l'organisation, en testant de nouveaux outils grâce à une curation efficace, en développant des compétences comportementales et émotionnelles.

Cette influence est corrélée au travail collaboratif. Nombreux sont les managers qui sont sollicités sur des projets transversaux dans l'organisation. Ils savent travailler avec des équipes multiculturelles, à distance. À l'ère du digital, un nouveau paramètre rentre en jeu : l'ouverture ! En effet, les managers devront apprendre à collaborer avec des communautés d'experts qui se trouveront généralement à l'extérieur de l'organisation. La co-innovation, à l'instar des Hackathon, avec des experts, des clients, des fournisseurs se répand de plus en plus. Ainsi l'Oréal, Sanofi et Cisco ont cocréé ensemble un séminaire intra sur comment « apprendre à apprendre » pour leurs collaborateurs.

### **2.4. Le manager agile est un intrapreneur qui introduit l'esprit start-up dans la grande entreprise**

Avoir l'esprit entrepreneur n'est pas, d'habitude, une compétence recherchée pour un manager. Pourtant, elle va devenir essentielle. De plus en plus de grandes entreprises verront la nécessité d'essaimer en leur sein, l'esprit des entrepreneurs de Start up. Toutes les multinationales ont bien compris que leur principal défi ne résidait plus à dépasser leurs concurrents mais à faire mieux que les plates-formes Internet qui les mettent en danger. En effet, tous les domaines d'activités sont impactés par ce nouveau type de concurrence. Ainsi, Airbnb qui dépasse la capitalisation d'Accor sans posséder d'hôtel, a poussé Accor à changer sa stratégie et son mode d'organisation plus agile et centré sur les remontées clients.

## **Discussion et conclusion**

*À quoi correspond cet esprit d'esprit startuper ?* Il s'agit d'une grande appétence pour changer le monde ! Plus simplement, cela peut commencer par trouver de nouveaux usages en

utilisant les plates-formes. Cela part d'un projet, d'un objectif à atteindre. L'esprit start-up, c'est être curieux et apprendre partout et tout le temps. Faire de chaque occasion, dans et hors de l'entreprise, une occasion d'apprentissage. Il ne s'agit de plus de considérer la formation comme une activité proposée par l'entreprise mais comme un devoir pour comprendre le monde qui change. L'esprit start-up, c'est être synthétique, commercial, factuel dans ses messages : savoir pitcher (raconter vite et bien un argumentaire de vente), savoir trouver des mentors, savoir détecter des communautés qui soutiennent votre projet, savoir utiliser le mode story-telling pour émouvoir et susciter l'attention, transformer ses passions en business, aimer les défis, savoir gérer les imprévus, avoir une grande confiance en soi et un sens acharné du travail, tisser des liens forts avec ceux qui vous aideront en interne ou en externe à réaliser votre projet de transformation.

Avoir l'esprit d'un *startup*, c'est faire de l'échec, une occasion d'apprentissage et savoir rebondir, c'est apprendre à désapprendre les réflexes de l'entreprise multimatricielle et penser communautés avant processus, c'est bien sûr faire du collectif un mode de travail et de diffusion de sa propre marque pour influencer toujours plus.

*Quels sont les moyens pour l'introduire dans les grandes entreprises en acculturant les managers ?* Il n'existe aucune règle mais de nombreuses tentatives et initiatives ont été menées. Ci-dessous est proposée une liste non exhaustive :

- des learning expédition organisées à l'étranger pour visiter des acteurs du numériques ou des entreprises qui ont réussi leur transformation (exemples : Fabernovel, institut des futurs souhaitables, etc.) ;
- l'incubation de start-up au sein de l'entreprise (exemples : Crédit Agricole, Orange, etc.) ;
- des journées de rencontre pour les managers autour du design thinking par exemple ;
- des formations spécifiques autour de thématiques essentielles telles que la pensée stratégique (Comment faire pour imaginer l'avenir différemment ? Comment faire rentrer les innovations de l'extérieur vers l'intérieur ?), les techniques de veille et de curation, donner du sens (Quel est le sens donné et communiqué aux collaborateurs de ce que l'on fait ?), le story-telling (savoir raconter des histoires courtes qui engagent l'auditoire), le pitch (savoir communiquer en quelques secondes l'essentiel d'un argumentaire), l'art de cibler des inspireurs (être capable d'identifier des personnalités qui vous transforment et développent votre créativité).

Afin de transformer les managers pour qu'ils deviennent des transformateurs, eux-mêmes, au sein de l'entreprise, nous préconisons la méthode « des kata du manager agile ». Il s'agira, chaque jour, de se poser quatre questions et de noter les réponses.

---

### Les kata du manager agile

- « Qu'est-ce que j'ai appris ? »
  - « Qu'est-ce que je peux changer dans ma façon de faire ? »
  - « Qu'est-ce que je peux changer dans mon organisation ? »
  - « Comment je peux influencer mes communautés ? »
-

Pour conclure, le manager agile pourrait être défini comme un « co-trapreneur », dont la valeur ajoutée réside dans sa capacité d'entreprendre avec un collectif et de transformer les usages. Ce manager, agile tel un caméléon, ne s'installe pas dans un rôle de gestionnaire, leader, influenceur ou entrepreneur mais en change en fonction des opportunités et des missions. Il se caractérise par son énergie et une grande inspiration provenant d'une maîtrise des outils de curation, d'une capacité à s'intégrer à des communautés et d'une faculté à trouver des mentors dans et hors de l'entreprise qui lui permettent de développer sa créativité. C'est un milieu de terrain qui détecte, anime, repère les failles d'un projet et saura trouver les compétences nécessaires à sa réussite. Il sait éliminer les comportements négatifs et insuffler un état d'esprit positif car le bonheur et la qualité des conditions de travail sont des valeurs importantes dans la civilisation numérique.

## Bibliographie

- Catellin S. (2014), *Du conte au concept*, Sciences ouvertes.
- Dejoux C. (2014), *Management et Leadership*, Dunod.
- Doueïhi M. (2011), *Pour un humanisme numérique*, Seuil, pp. 34-35.
- Gobillot E. (2009), *Leadershift*, KoganPage.
- Goleman D. et al. (2015), *HBR's 10 Must Reads 2015: The Definitive Management Ideas of The Year from Harvard Business Review*, Harvard Business Review.
- Guetz I., Carney B. (2011), *Libertés & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion.
- Marchandise J.F. (2012), *L'Open data : comprendre l'ouverture des données publiques*, Entreprendre.
- Nayar V. (2011), *Les employés d'abord, les clients ensuite : comment renverser les règles du management*, Diatino.
- Plane J.M. (2015), *Théories du leadership*, Dunod.
- Thévenet M. (2013), *Le leadership pour l'entreprise*, Kindle.





# Le Leadership

## Recherches et pratiques

Plusieurs chercheurs se sont mobilisés en 2011 en créant un groupe de recherche au sein de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) pour impulser une dynamique de réflexion sur les différentes théories du leadership actuellement existantes et plus largement, pour proposer de nouvelles pistes de réflexion pour les chercheurs et les praticiens : Quels sont les théories et modèles émergents ? Quels sont les concepts et les outils mobilisables pour développer le leadership (coaching) ? Peut-on partager les expériences et les « *bonnes pratiques* » ? Peut-on questionner les liens entre la fonction RH et le leadership, leadership et genres ? Quelles sont les caractéristiques et les valeurs des leaders ?

Cet ouvrage publié dans la collection « Recherche AGRH » réunit douze contributions d'une vingtaine d'auteurs français souhaitant approfondir les approches contemporaines du concept de leadership et nourrit la réflexion sur les pratiques de leadership émergentes dans les entreprises et les organisations. Le livre est le résultat de nombreuses recherches et d'accompagnements d'entreprises et d'organisations sur le thème du leadership. Il s'appuie sur une construction rigoureuse sur le plan scientifique en combinant théorie et pratique. Au-delà des apports conceptuels, l'ouvrage propose des outils d'action pour les managers ou futurs leaders.

L'ouvrage s'adresse à des enseignants-chercheurs, doctorants, DBA, professionnels, DRH, managers expérimentés, responsables de service, consultants, stagiaires de la formation continue, étudiants en gestion et management... Il concerne prioritairement les managers soucieux de mieux comprendre les dynamiques de délégation et désireux de faire évoluer leur organisation.

Coordonné par  
**Florence Noguera**  
**Jean-Michel Plane**

Cet ouvrage contient les contributions de :

**Sophia Belghiti-Mahut**  
**Arnaud Bichon**  
**Isabelle Bories-Azeau**  
**Bérangère Condomines**  
**Cécile Dejoux**  
**Miguel Delattre**  
**Céline Desmarais**  
**Michelle Dupont**  
**Driss Ferar**  
**Fatiha Fort**  
**Anne-Laurence Lafont**  
**Florence Noguera**  
**Catherine Peyroux**  
**Jean-Michel Plane**  
**Angélique Rodhain**  
**Florence Rodhain**  
**Aline Scouarnec**  
**Boris Tronc**  
**Odile Uzan**  
**Philippe Vernazobres**  
**Catherine Voynnet Fourboul**

Retrouvez tous les ouvrages Vuibert sur

[www.Vuibert.fr](http://www.Vuibert.fr)



ISBN : 978-2-311-40295-7



9 782311 402957

