

Leadership : ce que pensent les top managers

Un voyage au cœur des représentations du leadership
de cadres dirigeants français

Mars 2009



Valérie Petit

Professeur de Management à l'EDHEC

Directrice de l'EDHEC Leadership & Corporate Governance Research Centre



Résumé

Le décalage entre une exigence de leadership toujours plus forte et une offre de formations jugée décevante par les managers invite à se questionner à la fois sur les offres des entreprises en matière de formation au leadership mais également sur les attentes des managers en la matière. C'est ce second point que documente cette étude qui décrit le contenu des représentations du leadership de cadres dirigeants français dont elle dresse la carte des croyances et des expériences à propos de l'importance, de la nature et des conditions de développement du leadership.

Importance du leadership

Les résultats confirment d'abord que le leadership est bien inscrit sur l'agenda des cadres dirigeants français qui en font une dimension clef de la direction d'entreprise et regardent le leadership du dirigeant comme un facteur de performance pour l'entreprise.

Nature du leadership

Le leadership est décrit comme une réalité individuelle plutôt que collective. Ce sont la personnalité et les compétences (inter) personnelles qui font le leadership, loin devant les compétences techniques et la position hiérarchique jugées moins déterminantes. Relié à la personnalité, nous trouvons le charisme, qui constitue le noyau central de la représentation du leadership. Celui-ci joue le rôle de *nexus*, un noyau affectif qui donne à la représentation une dimension émotionnelle et irrationnelle et en fait bien plus qu'un simple ensemble d'éléments descriptifs. Le charisme est associé par les managers à une personnalité dotée d'une présence forte, d'une vision, d'un talent oratoire et d'une forme de magie / d'aura. Il joue

également le rôle d'archétype du leader à travers les figures qui lui sont associés (des figures historiques et politiques ou bien des « mentors » que les managers ont rencontrés dans leur carrière) : le « vrai leader » est ainsi un leader charismatique. Reliées aux compétences, la vision et le management d'équipe sont les compétences managériales les plus souvent évoquées et constituent avec le charisme le socle consensuel sur lequel s'édifie la représentation collective : la première renvoie à la fonction stratégique du dirigeant et la seconde à la condition, nécessaire, mais non suffisante, pour accéder au statut de leader : être un bon manager.

Pratiques de développement

Les expériences de leadership laissent cependant apparaître un autre visage du leadership, plus rude. Si lorsqu'ils évoquent des figures marquantes de leadership les dirigeants font référence au charisme et à la magie, en revanche, lorsqu'ils mentionnent leurs propres expériences de leadership, les cadres dirigeants décrivent des situations d'échec, de conflit, de remise en cause et ce, dans des contextes de pouvoir où le leadership consiste moins à savoir mobiliser ses équipes qu'à gérer habilement les relations de gouvernance. Dans ce parcours d'apprentissage du leadership en forme de lutte politique, les dirigeants peinent à trouver l'équation d'un leadership qui se gagne désormais à un niveau stratégique mais qu'ils continuent de vouloir légitimer par le management opérationnel et une proximité devenue illusoire avec les équipes.

Aux origines de l'insatisfaction des managers en matière de formation

Ce voyage « dans la tête » des managers français permet de mieux comprendre l'origine de leurs attentes en matière de leadership et d'identifier, dans une série de décalages entre représentations managériales, propositions théoriques et pratiques de formation les raisons de leur insatisfaction. Il y a d'abord ce que les managers imaginent à propos du leadership mais qu'ils ne trouvent pas dans les modèles et les pratiques de formation : les managers français souhaitent plus de « magie » mais aussi plus de réalisme politique tout en ne croyant pas, par ailleurs, à la possibilité d'un apprentissage planifié du leadership (le leadership s'éprouve et s'apprend dans l'action). Il y a ensuite ce que les modèles et les pratiques de formation proposent et dont ne veulent pas les managers : leadership au féminin, leadership partagé, leadership authentique autant de propositions « exotiques » pour un leadership qui continue de se penser sur un mode masculin, individuel et politique, y compris quand la pratique des managers eux-mêmes vient le contredire.

Proposition

Fort de ce constat, notre proposition consiste à promouvoir, à l'instar de la méthode mobilisée dans cette étude, le détour par l'objectivation et la discussion des représentations que ce soient dans les formations ou dans le champ de la recherche en management. Nous pensons en effet que c'est à partir de *l'explicitation des théories implicites* du leadership que pourront se penser l'efficacité des formations, la pertinence des modèles et surtout le développement des managers via notamment leur émancipation à

l'égard d'une notion de plus en plus mobilisée dans leur évaluation et leur évolution professionnelle.

A propos de l'auteur

Valérie Petit est professeur de management au sein du Groupe EDHEC depuis 2005 où elle a été en charge de la Chaire Leadership & Compétences Managériales. Directrice de l'EDHEC Leadership & Corporate Governance Research Centre, Valérie Petit conduit aujourd'hui des recherches dans le domaine du leadership stratégique et travaille plus particulièrement sur les styles de leadership des dirigeants. Diplômée en sciences politiques (IEP, Lille), en communication (CELSA), et en psychologie sociale (EHESS), elle a commencé sa carrière dans le conseil en management avant d'obtenir un Doctorat en Sciences de gestion en 2006 et soutenu une thèse sur les dirigeants charismatiques au Laboratoire de Prospective et Stratégie du CNAM à Paris.

Table des matières

1. Les représentations, au fondement des attentes des managers en matière de formation au leadership.....	6
1.1 L'insatisfaction des managers en matière de formation au leadership	6
1.2 Les représentations, fondement des attentes managériales en matière de leadership.....	7
1.3 L'apport des théories implicites du leadership à l'étude des représentations.....	7
1.4 Une étude des représentations de cadres dirigeants français.....	10
2. Voyage au cœur des représentations des managers	13
2.1 De l'importance du leadership : le leadership sur l'agenda du dirigeant.....	13
2.2 De la nature du leadership : le charisme au cœur du leadership	14
2.3 De l'apprentissage du leadership : le leadership à l'épreuve.....	22
3. Aux origines de l'insatisfaction : un sentiment d'étrangeté réciproque entre les représentations collectives, les modèles d'analyse et les pratiques de formation	30
3.1 Magie du leadership.....	30
3.2 Politique du leadership.....	31
3.3 Physique du leadership.....	31
3.4 L'éternel masculin	32
4. Conclusion : (dé)former les leaders ?.....	34
 Annexes.....	 35
 Références.....	 48
 <i>Position Papers</i> et Publications de l'EDHEC	 51

1. Les représentations, au fondement des attentes des managers en matière de formation au leadership

"Le leadership, c'est Napoléon au Pont d'Arcole"

Dirigeant français interrogé dans le cadre de l'étude

« Il me fallait donc mettre de côté le savoir afin d'obtenir de la place pour la croyance ».

Emmanuel Kant, Critique de la raison pure, Préface de la deuxième édition: 24 (trad. A. Renaut, 2006)

1.1 L'insatisfaction des managers en matière de formation au leadership

75 % des cadres supérieurs placent le développement du leadership en tête des priorités pour les entreprises : c'est ce que révèle l'étude du *Global Leadership Forecast 2008/2009* (Howard & Wellins, 2008) qui souligne également l'insatisfaction de ces mêmes managers à l'égard des programmes de leadership qui leur sont proposés par les Directions des Ressources Humaines et leurs partenaires.

Cette étude vient rappeler l'injonction faite depuis quelques années aux managers des entreprises et portant sur l'importance de *développer leur leadership*. Parmi les signaux témoignant de cette irruption du leadership sur les agendas on peut citer l'apparition du vocable dans les descriptifs de postes, dans les grilles d'évaluation annuelle, dans les offres des cabinets de recrutement et de formation et dans les cursus des grandes écoles. Conséquence de cette mise à l'ordre du jour : les formations au leadership se sont « démocratisées » devenant un passage obligé pour les managers alors qu'elles n'étaient réservées auparavant qu'au cercle restreint des étudiants de MBA. Mais ces formations ne satisfont pas les attentes des managers et cette insatisfaction va croissante.

Ce décalage entre une exigence de leadership toujours plus forte et une offre de formations jugée décevantes, dans un contexte où la confiance dans les cadres dirigeants s'érode, invite à se questionner à la fois sur les offres des entreprises en matière de formation au leadership mais également sur les attentes des managers en la matière.

C'est ce second point que documente notre étude. Celle-ci décrit le contenu des représentations du leadership¹ de cadres dirigeants français dont elle explore les définitions, les croyances et les expériences à propos du leadership. Ce voyage « dans la tête » des managers français nous permet de mieux comprendre l'origine de leurs attentes en matière de leadership et d'éclairer les raisons de leur insatisfaction.

L'objectif de cette étude est ainsi d'apporter des éléments de connaissance empirique sur un thème étonnement peu documenté par la recherche française en gestion : le leadership. Cet apport se fait sur un mode original et inductif puisqu'à l'exposé des connaissances théoriques nous substituons une exploration de la connaissance pratique, i.e. du sens commun.

A l'issue de cette étude, notre lecteur sera ainsi non seulement en mesure de décrire ce qu'est et ce que signifie *communément* le leadership pour un manager français (et de se positionner par rapport à cette représentation collective), mais il sera également capable, via ce « détour productif » par les savoirs pratiques, de porter un regard critique sur les modèles théoriques et les pratiques de formation sur le leadership actuellement proposée.

1 - Par leadership nous entendrons la relation au sein de laquelle un individu influence effectivement un autre individu ou un groupe d'individu avec pour résultat de le/les voir intégrer les objectifs collectifs et contribuer à leur mise en œuvre (Yukl, 2006 : 27). Il existe un nombre impressionnant de définitions du leadership dont le plus petit dénominateur commun est la qualification du leadership comme une relation d'influence. Par la suite, les définitions varient selon le but de cette influence (l'atteinte des objectifs, le changement, la performance exceptionnelle), le ressort d'influence mobilisé (objectifs, valeurs, émotion, etc.), la nature de l'influence (coercition, persuasion, identification, empowerment, etc.) ou encore le point d'entrée privilégié dans l'équation du leadership (le leader, le groupe ou la situation par exemple).

1. Les représentations, au fondement des attentes des managers en matière de formation au leadership

1.2 Les représentations, fondement des attentes managériales en matière de leadership

Nous avons tous une définition du leadership : c'est elle qui nous permet de reconnaître ou non un individu comme leader. Le fait d'attribuer à un individu du leadership, de le catégoriser comme leader, est ainsi intimement lié à notre représentation personnelle, elle même influencée par des représentations sociales et culturelles. Ce sont donc bel et bien nos représentations qui fabriquent les leaders car, rappelons le, le leadership n'est pas une qualité qui se décrète, mais une qualité *attribuée* subjectivement à un individu par un autre individu ou un groupe et qui accepte en conséquence son influence. (Bass, 1990). Le leadership est donc tout entier dans le regard de celui qui suit, et non dans la volonté ou le discours de celui qui mène : il se fabrique à partir de nos croyances elles-mêmes forgées par nos expériences personnelles et collectives relatives à l'autorité, au pouvoir et à l'influence.

Dès lors, mieux connaître les représentations du leadership des managers nous permet de mieux comprendre leurs attentes en matière de leadership. Les croyances qu'ils partagent à propos de ce qu'est ou n'est pas le leadership, à propos de qui est ou n'est pas un leader, vont non seulement déterminer leur style personnel de leadership mais également les méthodes d'apprentissage et les types d'intervenants que les managers s'attendent à trouver dans le cadre de dispositifs de formation au leadership supposés les accompagner dans l'identification et l'affirmation de ce style.

Outre la qualité intrinsèque des formations proposées, nous pensons que c'est l'écart entre la représentation

du leadership et les pratiques de développement du leadership qui explique pour partie l'insatisfaction des managers et qu'en conséquence, il est urgent de comprendre ce que représente, ce que signifie le « leadership » pour un manager si l'on souhaite construire de façon éclairée des dispositifs de formation en la matière.

1.3 L'apport des théories implicites du leadership à l'étude des représentations

C'est l'objectif des *théories implicites du leadership* que d'étudier l'origine, le contenu et les effets des représentations du leadership sur les comportements et les organisations (Shyns et Meindl, 2005). Ces théories ont donné lieu, ces dernières années, à de nombreux travaux empiriques visant notamment à repérer les traits et les comportements attribués de façon stable aux leaders quelque soit leur culture (Tableau 1).

S'agissant plus précisément du contenu des théories implicites du leadership, qu'en savons-nous aujourd'hui? L'étude la plus significative est celle conduite par Offerman (1994). Partant d'un exercice d'association autour de trois mots-inducteurs (*leader, effective leader et supervisor*), celui-ci identifie huit facteurs caractéristiques de la représentation du leadership : la sensibilité (*sensitivity*), le fait d'être dédié (*dedication*), la tyrannie (*tyranny*), le charisme (*charisma*), l'attraction (*attractiveness*), la masculinité (*masculinity*), l'intelligence (*intelligence*) et la force (*strength*). Au total Offermann identifie 41 traits de leadership répartis sur ces huit dimensions. Cette typologie a ensuite été reprise afin de construire une échelle d'évaluation et d'explorer la relation entre le contenu des théories implicites du leadership et les comportements

1. Les représentations, au fondement des attentes des managers en matière de formation au leadership

Tableau 1: Les théories implicites du leadership

<p>Trois définitions des théories implicites du leadership</p>	<p>Un processus de traitement de l'information <i>« Les structures cognitives contenant les traits et les comportements des leaders. Elles sont mémorisées par les individus et sont activées quand ceux-ci se trouvent confrontés à des leaders ».</i> (Shyns et Meindl, 2005 : 19).</p> <p>Une catégorisation <i>« Le leadership est une catégorie cognitive mémorisée, hiérarchiquement organisée, comme d'autres catégories ».</i> (Lord, Foti et Phillips, 1982 : 44).</p> <p>Un ensemble de schémas/scripts cognitifs <i>« Le label « leader » opère comme un schéma, un modèle mental qui contient l'ensemble des informations pertinentes, comme des traits de personnalité, et censés être représentatifs de ce qu'est un leader ».</i> (Keller, 2003 : 64)</p>
<p>Quatre questions posées et explorées par les théories implicites du leadership (TIL)</p>	<p>1) Quelle est la structure des évaluations de leadership quand celui-ci n'est pas mentionné ? Eden et Leviatan (1975)</p> <p>2a) Comment l'information donnée/disponible influence la perception du leadership. 2b) Comment les TIL influencent la perception du leadership et plus largement quels sont les effets des TIL sur les organisations ? Lord (1985) ; Shamir (1992) ; Nye et Forsyth (1991)</p> <p>3) Quel est le contenu des TIL, quelles sont les caractéristiques attribuées aux leaders et comment varient celles-ci selon les cultures et les groupes? Offerman <i>et al.</i> (1994) ; Den Hartog <i>et al.</i> (1999)</p> <p>4) Comment expliquer les TIL ? Keller (1999)</p>

organisationnels comme, par exemple, la satisfaction au travail (Hansbrough, 2005). Une seconde étude (Kenney, Blascovich et Shaver, 1994), identifie quatre caractéristiques associées aux leaders : favoriser l'appropriation des buts collectifs (*learning the group's goals*), prendre en charge (*taking charge*), être une personne sympathique (*being a nice person*) et être nerveux (*being nervous*).

Le projet GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman et Gupta, 2004) qui visait à étudier les théories implicites du leadership de près de 62 pays, a apporté de nouveaux résultats empiriques à grande échelle permettant d'identifier des éléments de contenu stables ou contingents selon la culture ou le pays d'origine du répondant. Les résultats mettent en évidence la centralité (l'universalité) de traits tels que l'intégrité (même si son acception semble éminemment variable d'une culture à une autre) mais également plusieurs composantes du leadership dit transformationnel (Tableau 2) telles que le charisme, la vision ou encore le talent en matière de communication (Bass et

Avolio, 1990 ; Den Hartog *et al.*, 1999). Les auteurs vérifient à cette occasion l'hypothèse selon laquelle le leadership transformationnel est universellement préféré au leadership transactionnel. Ils soulignent, à l'inverse, la nature contingente de traits tels que la compassion, l'autonomie ou la prise de risque.

Enfin, les approches critiques, et en particulier les approches féministes, fournissent également des éléments de compréhension du contenu des représentations du leadership. Rosener (1995) rapporte ainsi l'expérience suivante : lors de ses séminaires, elle demandait aux participants (des managers américains) d'associer des mots au terme leader et obtenait: fort, rationnel, indépendant, pensée linéaire (*linear thinker*), agressif, compétitif. Elle demandait ensuite aux femmes d'associer des mots au terme « homme » (male) et obtenait : fort, contrôle / dominant, mari / père / frère, macho, pouvoir, et rationnel. Enfin elle interrogeait les hommes sur le terme « femme » et obtenait : sexe, mère/épouse, beauté, douceur/

1. Les représentations, au fondement des attentes des managers en matière de formation au leadership

courbes, sensibilité. Rosener vérifie ici la masculinisation de la représentation du leader qui expliquerait possiblement la « sous utilisation » constatée des leaders féminins dans les organisations. Les quelques études menées sur les variations entre hommes et femmes s'agissant des théories implicites du leadership (Offerman, 1994 ; Graves & Powell, 1982) tendent par ailleurs à montrer que les femmes valoriseraient et démontreraient plutôt les dimensions transformationnelles (et notamment la considération pour les équipes et le charisme) dont on a montrées qu'elles étaient "universellement" préférées. Les hommes, pour leur part, valoriseraient et démontreraient plutôt les dimensions transactionnelles de leadership (et notamment l'orientation vers la production).

Notre étude s'inscrit à la suite de ces recherches étudiant le contenu des théories implicites du leadership et dans une seconde mesure, leurs effets sur les attentes et les pratiques managériales. A la différence des travaux antérieurs cependant, elle se concentre sur un pays peu, voire pas, étudié (la France) et étudie une catégorie particulière de collaborateurs (les cadres dirigeants) qui n'ont jusqu'ici pas fait l'objet d'études spécifiques à l'exception notable de celle de Den Hartog et Koopman² (2005).

Tableau 2: Leadership transformationnel et transactionnel

Inspiré par les travaux de Burns en science politique (1978), Bernard Bass propose, dans les années 90, l'un des modèles de leadership parmi les plus validés et utilisés aujourd'hui. Ce modèle distingue deux styles de leadership : transformationnel et transactionnel. Si le premier est tourné vers la transformation, s'appuie sur un management par les valeurs et se fonde sur la proposition d'une vision, le second vise l'échange et s'appuie sur un management par objectifs, fondé sur la sanction et la récompense. Le tableau ci-dessous est adapté de Bass (1998 : 12) et décrit les deux styles

	Exprimé sur un mode participatif	Exprimé sur un mode directif
Leadership transformationnel		
Le charisme (<i>charisma or idealized influence</i>)	« Nous pouvons être une équipe victorieuse si nous croyons en nous : j'ai besoin de votre soutien pour accomplir notre mission »	« Vous devez me faire confiance, à moi et à la direction que nous prenons pour faire ce que nous avons à faire »
La motivation inspirationnelle (<i>inspirational motivation</i>)	« Mettons en commun nos aspirations et nos buts pour le bien du groupe »	« Dites-vous chaque jour que vous êtes en train de progresser : regardez le chemin parcouru et continuez de bâtir »
La stimulation intellectuelle (<i>intellectual stimulation</i>)	« Pouvons nous considérer nos affirmations/idées sans être critique à l'égard des uns et des autres afin de recenser toutes les idées ? »	« Vous devez revoir votre hypothèse : retourner au problème et questionner vos affirmations »
La considération individualisée (<i>individualized consideration</i>)	« Que pouvons nous faire, en tant que groupe, pour que chacun ait ce dont il a besoin ? »	« Je vous apporterai le soutien dont vous avez besoin pour progresser dans votre poste »
Leadership transactionnel		
Echange contingent (<i>contingent reward</i>)	« Mettons-nous d'accord sur ce qui doit être fait et sur ce que vous obtiendrez si vous atteignez les objectifs »	« Si vous atteignez les objectifs que j'ai fixés je reconnaitrai votre succès et vous récompenserai en conséquence »
Management par exception (<i>management-by-exception</i>)	« Voyons ensemble comment trouver les règles qui nous permettront d'identifier les erreurs »	« Ce sont les règles et vous ne les avez pas respectées »
Laissez-Faire (<i>laissez-faire</i>)	« Si vous pensez que c'est la bonne solution, je suis d'accord avec vous »	« Si mes collaborateurs ont besoin de réponses à leurs questions, qu'ils les trouvent eux-mêmes »

2 - Faisant l'hypothèse de variations dans les contenus des TIL entre les managers opérationnels et les cadres dirigeants, den Hartog (Den Hartog et al. 1999 ; Den Hartog & Koopman, 2005) valide notamment la plus grande importance de la vision pour les cadres dirigeants, et la plus grande importance des dimensions de participation et de considération pour les équipes pour les cadres intermédiaires.

1. Les représentations, au fondement des attentes des managers en matière de formation au leadership

1.4 Une étude des représentations de cadres dirigeants français

1.4.1 La théorie des représentations sociales comme fondement

La méthodologie retenue pour cette étude s'appuie sur les concepts et méthodes d'études développés par l'école française des représentations sociales (pour une introduction, voir : Petit & Boulocher, 2006 ; 2008).

Depuis une trentaine d'années et l'étude princeps de Moscovici sur la *psychanalyse, son image et son public* (Moscovici, 1961; 1976), le concept de représentation sociale (Farr et Moscovici, 1984) s'est développé dans le champ de la psychologie sociale jusqu'à devenir une théorie à part entière (Bauer & Gaskell, 1999). La représentation sociale d'un sujet, à propos d'un objet donné, est un système de savoirs pratiques (opinions, images, attitudes, préjugés, stéréotypes, croyances), une forme particulière de la connaissance, qui s'élabore à travers l'expérience, les informations, les savoirs, les modèles mentaux que nous recevons, échangeons, transmettons par la communication, l'éducation ou la tradition. Il s'agit donc d'une « *connaissance partagée et élaborée* » mais surtout d'une connaissance pratique qui participe de la construction sociale de la réalité: « *la notion de représentation sociale constitue une forme de pensée évolutive, en mouvement, constructive, créatrice (...) elle apparaît comme un assemblage de références sémantiques et cognitives (le produit ou le résultat d'un processus), activées différenciellement en contexte, selon les finalités et les intérêts des acteurs sociaux qui s'en servent pour communiquer* » (Seca, 2002). Les individus mobilisent des représentations sociales dans trois types de situations, lorsqu'il s'agit de donner

un sens aux réalités observées / vécues (la représentation sociale éclaire, organise la réalité), d'incorporer des notions ou des faits nouveaux dans des cadres de pensée familiers (la représentation sociale permet d'intégrer la nouveauté), ou encore d'assurer les sens communs dans lesquels se reconnaîtra une société donnée (la représentation sociale relie et facilite la communication sociale).

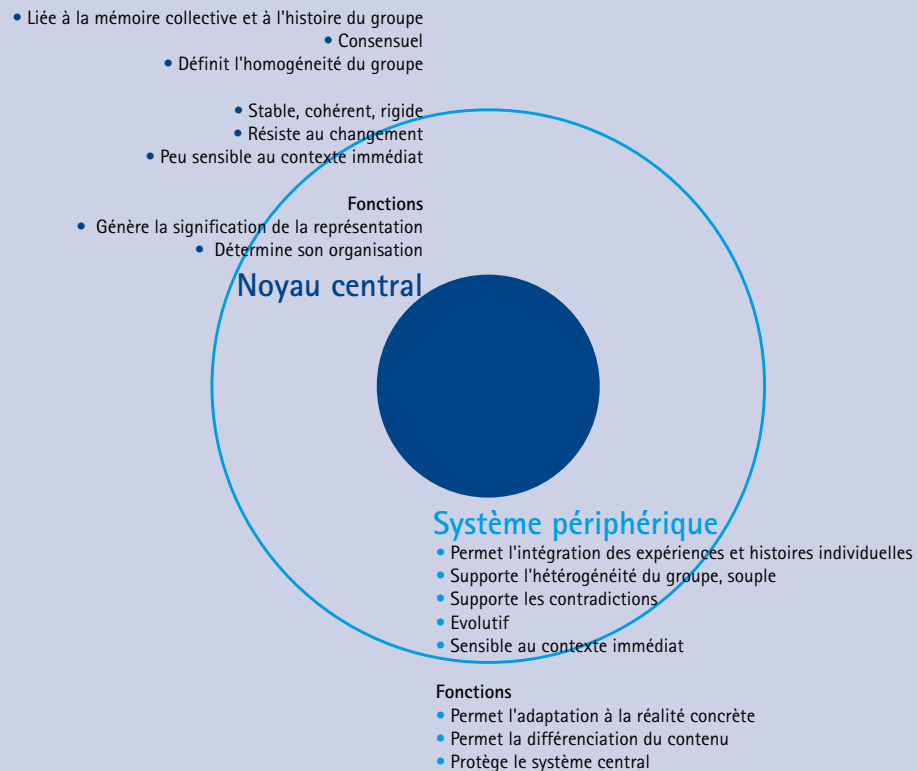
Rapportée aux méthodes d'étude des théories implicites du leadership, la théorie et les méthodes d'étude des représentations sociales (Farr et Moscovici, 1984) permettent d'aborder les représentations collectives au-delà de leur dimension mentale, en en considérant leur ancrage et leurs effets sociaux et culturels. Une étude de contenu d'une représentation sociale, décrit ainsi des contenus partagés par un groupe social donné, à propos d'un objet afin d'identifier *in fine* ce qui fait consensus ou au contraire suscite des prises de positions particulières (Encadré 1). C'est l'une des spécificités de la notion de représentation sociale que de sonder ainsi le collectif et de rappeler à quel point nos représentations mentales sont également sociales. (Mounoud, 2001).

C'est parce que, plus que les méthodes habituellement utilisées par les théories implicites du leadership, les méthodes des représentations sociales, ancrent les représentations dans leurs contextes et font dialoguer représentations et pratiques que nous les avons retenues pour notre étude. Avec pour objectif de relier le contenu des représentations (celle des cadres dirigeants à propos du leadership) à des pratiques (ici des attentes de formation et des pratiques de développement) et ce, dans un contexte socioculturel spécifique (l'entreprise, en France).

1. Les représentations, au fondement des attentes des managers en matière de formation au leadership

Encadré 1: Structure d'une représentation sociale

Les premiers travaux empiriques de Moscovici et ses collègues (Herzlich, 1986) mettront l'accent sur l'exploration du contenu des représentations (étude du champ et des thèmes de la représentation). Se développe à leur suite une série de recherches portant sur l'organisation interne des représentations (Guimelli et Rouquette, 1992 ; Guimelli, 1994 ; Flament et Rouquette, 2003). Celles-ci partent de l'hypothèse selon laquelle une représentation établie n'est pas un amas d'éléments désordonnés, structurellement équivalents, mais présente au contraire une structure : une représentation sociale bien formée est notamment composée d'éléments centraux et d'éléments périphériques (Abric, 1993). Le noyau central, parce qu'il constitue les principes fondamentaux de la représentation sociale, est de nature stable et rigide. Il joue ainsi un rôle de préservation de la signification. Au contraire, les éléments périphériques sont souples et mouvants, de façon à intégrer les expériences sociales quotidiennes et les expériences personnelles du sujet. Elles permettent donc une adaptation au contexte immédiat.



1.4.2 Deux études de représentations : le leadership et le charisme

Plus précisément, nous avons réalisé simultanément deux études de représentations. La première visait à identifier le contenu de la représentation du leadership : elle s'est appuyée sur une série d'entretiens semi-directifs avec un échantillon de 35 cadres dirigeants français et sur une enquête par questionnaire administrée à 2 200 cadres dirigeants français (452 répondants). Les entretiens exploratoires ayant permis d'identifier l'importance de la notion de charisme dans les évocations du leadership, nous avons décidé de réaliser simultanément une seconde étude, celle de la représentation du charisme. Celle-ci s'appuie également

sur l'enquête par questionnaire complétée par un second questionnaire administré à un échantillon de 48 managers³ (Tableau 3).

1. Les représentations, au fondement des attentes des managers en matière de formation au leadership

Tableau 3: Méthodologie

Etude	Echantillons	Méthodes	Analyse
Représentation du leadership	35 dirigeants français (Président-Directeurs Généraux, Directeurs Généraux, Président du Directoire, Directeur Pays)	Entretiens Semi-directifs L'objectif affiché était l'exploration « des représentations et des pratiques de leadership des dirigeants français ». Ces entretiens, exploratoires, ont été menés selon une perspective biographique. Il était demandé aux dirigeants d'explicitier ce qu'était pour eux le leadership et de raconter des situations professionnelles où ils avaient eu le sentiment d'exprimer ce leadership. Un guide d'entretien a été rédigé structurant la conduite de l'entretien (d'une durée de 1:30 en moyenne) autour trois thèmes : 1) le récit puis le commentaire du parcours professionnel, 2) l'identification et le récit de situations clefs sur le plan du leadership et 3) l'explicitation de la représentation personnelle du leadership.	Analyse semi-automatique de contenu Codage ouvert et catégorisation thématique
	2200 cadres-dirigeants français (452 répondants dont 225 valides)	Questionnaire A Associations de mot sur les inducteurs leadership et leader Série de questions portant sur 1/ Valorisation du thème au quotidien 2/ Croyances à propos du leadership 3/ Compétences associées au leadership 4/ Pratiques de développement du Leadership	Pour les associations : analyse prototypique (rang x fréquence) Pour les questions fermées : analyses de fréquence simple
Représentation du charisme		Questionnaire A Associations de mots sur l'inducteur charisme	Analyse prototypique (rang x fréquence) Après catégorisation manuelle : analyse de corrélation (r) et de similitude (MDS)
	48 cadres français	Questionnaire B Associations de mots sur l'inducteur charisme Méthode du questionnaire de centralité : Degré d'accord (5 points) sur une série d'affirmations sur les leaders charismatiques (ex : les dirigeants charismatiques ne sont pas visionnaires)	Pour les associations : analyse prototypique (rang x fréquence) Pour les questions fermées : analyses de fréquence simples

2. Voyage au cœur des représentations des managers

Les résultats de l'étude (cf: intégralité des résultats présentée en annexes 3 et 4 nous invitent à un voyage au cœur des représentations du leadership des cadres dirigeants français, dont nous découvrons successivement les croyances à propos de l'importance, de la nature et des modalités de développement du leadership.

2.1 De l'importance du leadership : le leadership sur l'agenda du dirigeant

Le premier enseignement de cette étude sur le leadership est la vérification de l'existence d'une injonction managériale forte à l'égard des managers et portant sur l'importance de développer son leadership: ils sont ainsi 93% à estimer que développer son leadership est quelque chose d'important voire de très important (Cf : Annexe 3 - Question 6). Cette injonction est-elle nouvelle ? Rien n'est moins sûr pour les 85% des répondants pour qui le leadership ne désigne pas un phénomène nouveau, bien au contraire (Cf : annexe 3 - Question 4).

Le leadership, ou ce qu'il recouvre, apparaît donc comme une dimension fondamentale du rôle de manager : ils sont ainsi 81% à le considérer comme une composante / condition de la direction d'entreprise et 91% à faire du leadership du dirigeant un facteur de la performance de l'entreprise (Cf : Annexe 3 - Question 10). Et si nous tenons pour acquis l'exigence de performance comme une donnée fondamentale du fonctionnement actuel des entreprises, nous percevons très bien comment de ce fait le leadership devient lui aussi une exigence incontournable via son inscription dans la relation désormais admise et reliant la « performance économique et organisationnelle » à la « performance comportementale et individuelle ». Nous pouvons donc parler d'une injonction forte, et semble-t-il ancienne, à l'égard des

dirigeants, quant à l'affirmation nécessaire de son leadership. Injonction renforcée par la croyance dans la capacité du dirigeant à influencer effectivement la performance de l'entreprise.

Et, pourtant... en dépit de l'importance attribuée au leadership, seulement 28% des répondants disent employer le terme « leadership » régulièrement. Très présent dans les esprits, ce dernier est ainsi peu usité sur le lieu de travail (31 % l'emploient moins de deux fois par mois (Cf : Annexe 3 - Questions 3 et 5), et 37 % ne l'emploient jamais). Mais alors comment les dirigeants échangent-ils à propos de ce phénomène (en admettant qu'il existe) sans le nommer ? Les entretiens nous éclairent sur ce point et montrent qu'ils sont encore nombreux à préférer parler de *management* et de *manager* et emploient régulièrement les termes « leader » et « manager » comme synonymes, notamment dans les entreprises de plus petite taille.

« Je pense que le ' stade ultime ' d'un manager, c'est d'être celui qui commandera les autres managers, qui les entraînera, qui aura une vraie capacité de projection : c'est cela le leadership. Il y a des personnes qui peuvent être leaders et d'autres qui n'y arriveront pas ».

Directeur Général, secteur: énergie.

Certains managers font cependant la distinction entre le *leader* et le *manager*. Le premier est décrit comme le porteur du changement et est associé à une performance exceptionnelle. Le second apparaît comme le bon gestionnaire, qui assure l'atteinte des objectifs et la continuité des projets. Le leader est ainsi le manager de l'exceptionnel, le manager « avec quelque chose en plus » et pour beaucoup de dirigeants, être un leader, implique d'abord d'être un bon manager. Le management apparaît ainsi comme une

2. Voyage au cœur des représentations des managers

condition première, nécessaire mais non suffisante, du leadership.

2.2 De la nature du leadership : le charisme au cœur du leadership

Le second enseignement de cette étude porte sur les croyances des managers à propos de la nature du leadership.

2.2.1 Les mots et les visages du leadership

Les mots associés spontanément par les managers au terme *leadership* constituent un premier indicateur du contenu de la représentation du leadership (Cf : Annexe 3 - Question 1). A partir des 1028 mots qu'ont associés les 225 cadres dirigeants interrogés nous avons constitué un dictionnaire de 240 mots. Le rapport nombre de réponses / nombre de mots nous donne une bonne indication de la diversité de ce répertoire du leadership : il est ici de 0,2 ce qui indique plutôt un bon niveau de consensus. Cependant, parmi ces 240 mots, 124 sont des hapax (des mots cités une seule fois) : une proportion élevée qui souligne la stabilité toute relative de ce consensus. La jeunesse de l'adoption du terme par les managers peut expliquer cette instabilité qui fait du *leadership* une notion à ancrer pour laquelle il n'est pas possible d'affirmer avec certitude qu'elle fait effectivement l'objet d'une représentation stable et partagée.

L'analyse rang fréquence menée sur ces mêmes associations de mots (Tableau 4) précise le contenu et l'organisation de cette (possible) représentation du leadership. Un noyau central (rang moyen faible/fréquence élevée) émerge ainsi autour de trois termes : le **charisme**, la **vision** et le **management**. Dans ce trio, une place particulière est à réserver au charisme. Celui-ci est en effet associé au leadership par 120 répondants (soit 54 % des répondants) soit deux fois plus que le second terme associé (Vision). En périphérie de la représentation, nous retrouvons d'autres termes managériaux tels la motivation, l'exemplarité, la décision, la responsabilité et, issus de registres plus classiques, des notions/figures telles que l'autorité, le chef, la compétence ou le meneur et pour lesquelles le consensus est moindre.

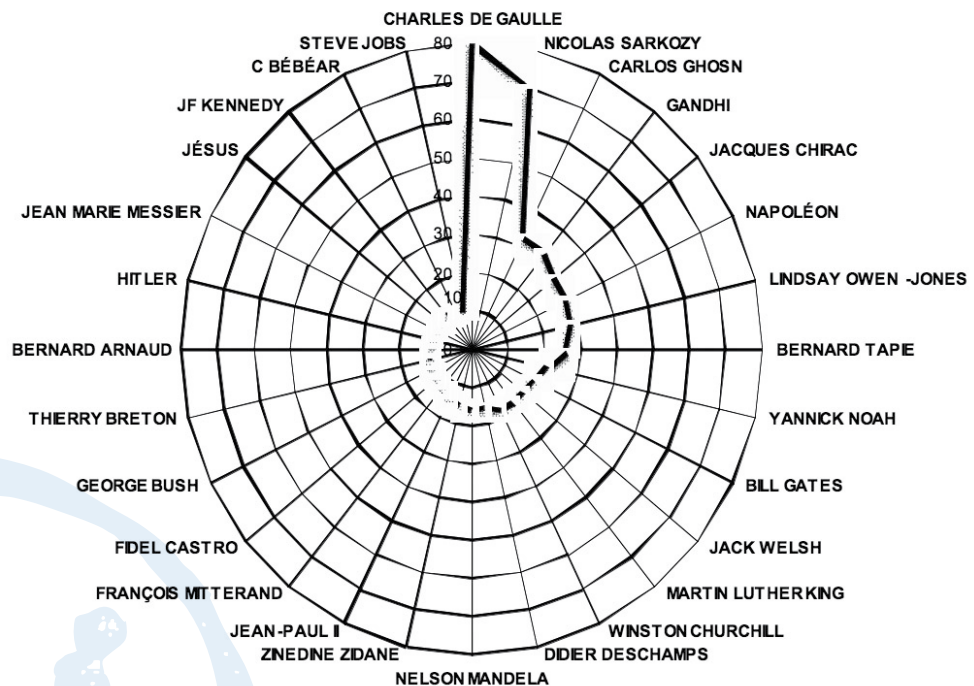
En complément de ces associations, nous avons également demandé aux managers d'associer des noms au terme *leader* (Cf : Annexe 3 - Question 2). Les **hommes politiques** (N. Sarkozy, Gandhi, J. Chirac, B. Tapie, F. Castro, De Gaulle, F. Mitterrand, J.F. Kennedy), les chefs d'entreprises (C. Ghosn, L. Owen Jones, S. Jobs, J.M. Messier, J. Welsh) et les figures historiques (De Gaulle, Napoléon, Hitler) sont les trois catégories les plus citées devant les personnes inconnues du grand public (issues de la sphère professionnelle ou

Tableau 4: Contenu de la représentation du leadership (analyse rang fréquence)

	RANG MOYEN FAIBLE (<2,7)	RANG MOYEN ELEVE (>2,7)
FREQUENCE ELEVEE (>23)	Charisme (1,9) Vision (2,1) Manager/management (2,1)	Motivation/moteur/motiver (3,2) Exemple/exemplarité (2,8) Responsable/responsabilité (2,7) Décision/décider (2,7)
FREQUENCE FAIBLE (<23)	Autorité (2,3) Compétence (2,6) Chef (2,6) Mener/meneur (2) Direction (2,2) Guide/guider (2,2) Diriger/dirigeant (2,6) Force (2,4)	Equipe (2,9) Gestion d'équipe (3) Ecoute (3) Communication (2,9) Entraîner/Entraînement (3,2) Energie (3,4) Dynamisme (3,1) Pouvoir (3,4) Influer/influence (3,1)

2. Voyage au cœur des représentations des managers

Figure 1: Noms propres associés au terme "leader"



personnelle du répondant), les sportifs (Y. Noah), les figures religieuses (Jean-Paul II, Jésus), les scientifiques (Einstein) et enfin les philosophes. A noter qu'aucune femme n'est présente dans les vingt premières associations (Figure 1).

2.2.2 Le leadership, une réalité individuelle, une habileté interpersonnelle

Cette polarisation autour du charisme, de la vision et du management d'une part, et ce primat des figures politiques d'autre part résumant assez justement ce que révèlent les entretiens et les réponses au questionnaire que nous explorons maintenant de façon plus détaillée.

Première croyance à propos de la nature du leadership : celui-ci est un phénomène éminemment individuel. Les associations de mots le confirment : le chef, le dirigeant, le décideur, figures individuelles de leadership se placent devant l'équipe, seule figure collective évoquée. Les termes collaborateurs, salariés, employés, collègues, par exemple, ne sont pas cités.

L'individu, et plus précisément la personne, prime par ailleurs sur la position hiérarchique qui se place en troisième position, derrière la personnalité et la compétence (Figure 2) (C: Annexe 3 - Question 12). Une compétence qui n'est pas technique mais bien plutôt interpersonnelle (Cf: Annexe 3 - Question 12).

« Mais je reviens sur la notion de hiérarchie : un leadership fort n'est pas un poids hiérarchique fort. Cela n'a rien à voir ».

Directeur Général, secteur : Audit-Conseil.

« La compétence métier est le plus grand frein à l'exercice du leadership. Plus vous êtes dans la compétence technique ou métier, moins vous êtes dans le sens puisque vous n'êtes là que pour transférer une compétence métier ».

Président, secteur : Industrie pharmaceutique.

L'habileté dans la gestion des relations est ainsi soulignée, et ici les résultats nous ménagent une surprise : pour les répondants, qui prennent ici à

2. Voyage au cœur des représentations des managers

rebrousse poil les théories du leadership, c'est moins la mobilisation des équipes opérationnelles et leur reconnaissance que celles des équipes dirigeantes ou du conseil d'administration qui déterminent leur leadership. Le leadership, pour un cadre dirigeant, s'affirme ainsi avant tout dans son habileté à gérer les personnalités et les relations de gouvernance (avec les actionnaires et leurs représentants notamment) et/ou de management ascendant (avec l'équipe dirigeante) même si ce n'est pas la relation qu'ils affectionnent le plus.

« En France, c'est très politique, je pense. Pour pouvoir faire carrière en France, il faut apprendre à gérer sa relation avec les supérieurs (...) Mettre dans la boucle et prendre soin de nourrir le besoin de reconnaissance, enfin d'information, on va dire, qui peut masquer un besoin de reconnaissance, peut-être parfois un besoin de pouvoir, mais toujours le nourrir ».

Associé-Dirigeant, secteur: Conseil.

« La relation avec l'actionnaire, est une relation complexe, pour un manager, pour moi, c'est une relation que je définirais de la façon suivante : elle doit être d'une loyauté absolue et jamais servile. (...) Le leadership c'est rester soi-même, dire les choses et assumer ses responsabilités. Donc j'ai fait ça et ça s'est plutôt bien passé».

Président-Directeur Général, secteur: Edition/Communication

« Aujourd'hui j'ai une bonne complicité avec mon groupe de quinze. Mais une discussion seul à seul avec mon président pour discuter des grandes choses, ça m'embête. Je le fais de temps en temps parce qu'il faut le faire, forcément, mais ce n'est pas la partie de ma journée qui est la plus motivante. Il y a des gens qui ne vivent bien qu'au contact des

grands patrons et qui se sentent motivés quand ils montent au dernier étage, là où il y a plein de moquette. Moi je dirais plutôt, a contrario, que ce n'est pas mon niveau de prédilection. Autrement dit, le dialogue avec un supérieur est pour moi presque une menace ».

Directeur Général, secteur: Transport

2.2.3 Le charisme : le leadership pour faire rêver

Les managers placent la personnalité et les compétences au premier rang des déterminants du leadership. Mais que recourent exactement ces deux catégories et plus largement quels traits de personnalité et de compétences sont associés au leadership ?

La première de ces qualités est le charisme et est reliée à la personnalité du leader. Nous vérifions cette croyance aussi bien dans les résultats du questionnaire, où le **charisme est le mot le plus fréquemment associé au terme leadership, que dans les entretiens où il est évoqué de façon quasi systématique pour qualifier des figures exemplaires de leaders, ceux qui inspirent nos cadres dirigeants.**

Mais qu'est-ce que le charisme ? Là encore, les associations de mots nous offrent un aperçu du contenu de la représentation supposée du charisme (Cf : Annexe 4 - Question A). Les dirigeants ont associé 239 mots au terme charisme. L'analyse rang fréquence (Tableau 5) nous révèle les principales notions et thèmes associés au charisme : ceux-ci décrivent en premier lieu le leader lui-même (la personnalité, le talent oratoire, la présence, la communication, la vision, l'aura, le charme) ainsi que l'effet produit sur ceux qui le suivent (adhésion, séduction, entraînement, inspiration, motivation, mobilisation, respect, confiance). L'analyse permet d'identifier un noyau central réunissant

2. Voyage au cœur des représentations des managers

les mots **personnalité, leader, orateur, leadership, aura, écoute, présence, communication, séduction et adhésion**. Quoique de rang moyen peu élevé, le terme **vision** nous paraît également faire partie de ce noyau. On note à cette occasion la similarité⁴ entre les deux dictionnaires et confirmons l'articulation fondamentale des deux notions se traduisant par le partage de mots communs (la vision notamment) et l'apparition des deux notions dans chaque représentation (leadership présent dans la représentation du charisme et inversement).

Le témoignage suivant illustre de façon vivante le contenu de la représentation du charisme:

« A l'époque, pour moi, c'était un inconnu mais dont on me parlait tellement que ça devenait presque un mythe. C'était un type qui avait quitté la boîte quelques temps avant et dont tout le monde parlait toujours, et qui faisait partie des pionniers à être partis chez X. Et c'est lui qui m'a débauché de Z chez X, et mon challenge, vraiment, c'était qu'il me choisisse. Je ne le connaissais pas, je n'avais jamais travaillé avec lui, mais on m'avait tellement bourré le

mou en me disant que c'était.... Et c'est vrai que, pour le coup, je pense que c'est le meilleur professionnel que je n'ai jamais rencontré dans ma carrière ! Il m'a montré ce qu'était un manager ! Un manager charismatique, emblématique, projectif... Quand le type est sur scène, vous l'écoutez parler, et vous vous dites ' Bon sang, si un jour je suis à sa place et que j'y arrive... ' ça vous paraît une référence incroyable ! C'est le genre de type qui emmenait qui il voulait sur la lune ! Professionnellement imbattable, vraiment un super professionnel, et du management, et de la négociation, avec en plus une sensibilité à fleur de peau qui, dans la technique managériale, lui permet d'être extrêmement proche des gens ».

Directeur Général, Secteur : Agroalimentaire

Les résultats du second questionnaire Cf : Annexe 4 - Question C) enrichis des descriptions recueillies durant les entretiens, nous ont permis de dresser un portrait de ce leader charismatique, ce visionnaire, agent de transformation, doté d'une aura d'un talent de communication hors pair et que l'on « aime » et à qui l'on s'identifie (Tableau 6).

Tableau 5: Représentation du charisme (analyse rang fréquence)

	RANG MOYEN FAIBLE (<2,9)	RANG MOYEN ELEVE (>2,9)
FREQUENCE ELEVEE (>14)	Personnalité (1,8) Leader (1,9) Orateur (2,1) Leadership (2,2) Aura (2,3) Ecoute (2,3) Présence (2,4) Communication (2,5) Séduction (2,6) Adhésion (2,7)	Entraînement/Entraîner (2,9) Vision (3)
FREQUENCE FAIBLE (<14)	Empathie (2,4) Conviction (2,6) Enthousiasme (2,7) Confiance (2,7) Exemple/exemplarité (2,8) Motivation (2,9) Influence (2,9)	Dynamisme (3,1) Force (3,2) Eloquence (3,3) Compétence (3,3) Charme (3,3) Respect (3,3) Pouvoir (3,4) Inspiration (3,9) Rayonnement (4)

⁴ - L'indice d'Ellegard (nombre de mots communs par la racine carré du produit des deux dictionnaires) est de 0,36 (87 mots communs) ce qui signifie une similitude importante entre les deux notions.

2. Voyage au cœur des représentations des managers

Tableau 6: Croyances validées à propos des leaders charismatiques

LES ATTRIBUTIONS A PROPOS DES DIRIGEANTS CHARISMATIQUES

- Est un modèle identificatoire/idéal
- Visionnaire
- Digne de confiance
- Possède une « aura »
- Communicateur
- Médiatique
- Dénoue les crises
- Porte le changement
- A une présence physique forte et des spécificités physiques qui le distinguent
- Possède des convictions très fortes et les met en pratique : il est un leader exemplaire
- Son influence repose sur le charme, la séduction
- Possède et insuffle de l'énergie vitale
- Est capable d'accomplir des miracles
- Laisse un bon souvenir après son départ de l'entreprise
- Fait don de sa personne et de sa réussite à son équipe
- N'apporte pas spécialement de sécurité à son équipe
- L'expertise n'est pas son talent premier

Nous pensons que le leader charismatique joue par ailleurs un rôle d'archétype possible du leader dont la fonction est (notamment) de « faire » rêver nos cadres dirigeants.

En plaçant le charisme au cœur du leadership les managers français ne se distinguent pas des managers issus d'autres cultures, au contraire ils viennent confirmer l'hypothèse d'une préférence universelle pour le charisme comme attribut du leadership.

Plus surprenant, en revanche, et que ne mettaient pas en lumière les travaux empiriques précédemment évoqués, sont les composantes qui, avec le charisme, font irruption sur la scène managériale. Ainsi de la magie (l'aura, la capacité à faire des miracles !), de l'émoi amoureux (la séduction, le charme) ou de l'apparence physique (la prestance, la beauté, la voix). Le charisme vient ainsi donner corps et âme tout à la fois au leadership et susciter l'effervescence. Car le noyau de la représentation du leadership est d'une nature particulière : un nexus comme le définit Rouquette (1994 : 68). « *Les nexus sont des noyaux de sens irraisonnés qui ont valeur de référentiels pour une communauté (...) à une époque donnée : par exemple la ' patrie ', ' la liberté ', ' la révolution ', ' le peuple ' sont des*

termes assez peu nombreux dans une période historique particulière, et qui ne constituent pas de simples éventualités de lexique ; leur réalité cognitive et collective pèse sur les conduites des individus et des foules au point de les pousser parfois jusqu'au sacrifice ou au meurtre ». Ces entités symboliques sont fondées sur la prédominance du sentiment au détriment de l'argumentation rationnelle : « *les nexus peuvent ainsi être définis comme des nœuds affectifs prélogiques, communs à un grand nombre d'individus d'une société ».*

Et Rouquette d'expliquer que lestés par leurs fonds affectifs, ces *nexus* participent des phénomènes d'effervescences collectives (Encadré 2). Avec le charisme, nous touchons ici du doigt ce qui fascine le sens commun à propos du leadership et fait de celui-ci un thème de discussion inépuisable ou chacun a toujours à dire et avec force de convictions.

2.2.4 La vision : le leadership pour diriger

La vision est la seconde qualité/compétence associée au leadership et renvoie à l'une des missions premières du dirigeant d'entreprise : l'élaboration de la vision stratégique, qui se trouve ici placée devant d'autres dimensions clefs telles que la décision ou la communication.

2. Voyage au cœur des représentations des managers

« Ce que j'aime bien aujourd'hui c'est organiser enfin, c'est former une vision ambitieuse, mettre sur pieds les stratégies et qu'après qu'une fois qu'on se concentre bien sur l'exécution, vous voyez, l'engrenage fonctionne bien. Je peux vous dire que quand quelque chose que vous avez pensé 5 ans avant se produit, vous avez un degré de satisfaction qui n'a aucune mesure avec ce que vous faisiez 5 ans avant. »

Président, secteur : Industrie pharmaceutique

A noter que la vision est présente simultanément dans les noyaux des représentations du leadership et du charisme ce qui lui confère une fonction d'articulation Cette présence structurante confirme également l'hypothèse de Den Hartog et Koopman (2005) suggérant une survalorisation de la composante « vision » chez les cadres dirigeants, en charge de la stratégie de l'entreprise.

Encadré 2: L'effervescence des chercheurs autour du charisme

Dans les années quatre vingt, les *Leadership Studies* portent un intérêt renouvelé aux dimensions symboliques et émotionnelles du management. Les chercheurs cherchent à comprendre, comment des individus pris dans des processus d'influence sont conduits à s'engager plus que de coutume, parfois jusqu'au sacrifice de soi, c'est-à-dire en plaçant les intérêts d'une mission, d'une organisation au-delà de leurs intérêts personnels. S'opère alors un « renouveau paradigmatique » autour de la notion de leadership transformationnel, inspiré notamment par une relecture « psychologique » des travaux de Max Weber (1995) sur le charisme et les travaux de Burns (1978) sur le leadership politique. En 2005, Mike Mumford, senior editor de la Revue *Leadership Quarterly*, rappelle que lorsqu'il prit la direction de la Revue en 1995, près de 33% des articles portaient sur le leadership charismatique et/ou transformationnel ! L'éditeur pourtant s'étonne : il imaginait que les études sur le leadership charismatique seraient bien plus nombreuses au regard de la « mode » dont était alors « victime » le concept ! Une réaction qui offre une idée assez juste de l'effervescence qui régna dans le champ des *Leadership Studies* autour du concept de charisme entre 1990 et 2000.

Le charisme selon Max Weber (1995)

Le charisme : une relation particulière fondée sur la croyance d'un groupe dans les talents extraordinaires d'un individu dont la fonction est la révolution des ordres en place

Ses figures politiques (césarisme) et religieuses (prophétisme, brahmanisme)

Un individu

- extraordinaire
- don (prophétie/vision) et magie
- prédication
- caractère non économique

Un groupe

- une communauté informelle, émotionnelle, et fondée sur la libre adhésion
- la croyance dans la virtuosité du chef comme socle
- l'espoir et intérêt pour le changement
- un engagement complet et fervent

Une fonction révolutionnaire : le charisme bouleverse l'ordre établi et un antagonisme de fait avec les tenants des pouvoirs traditionnels et rationnels

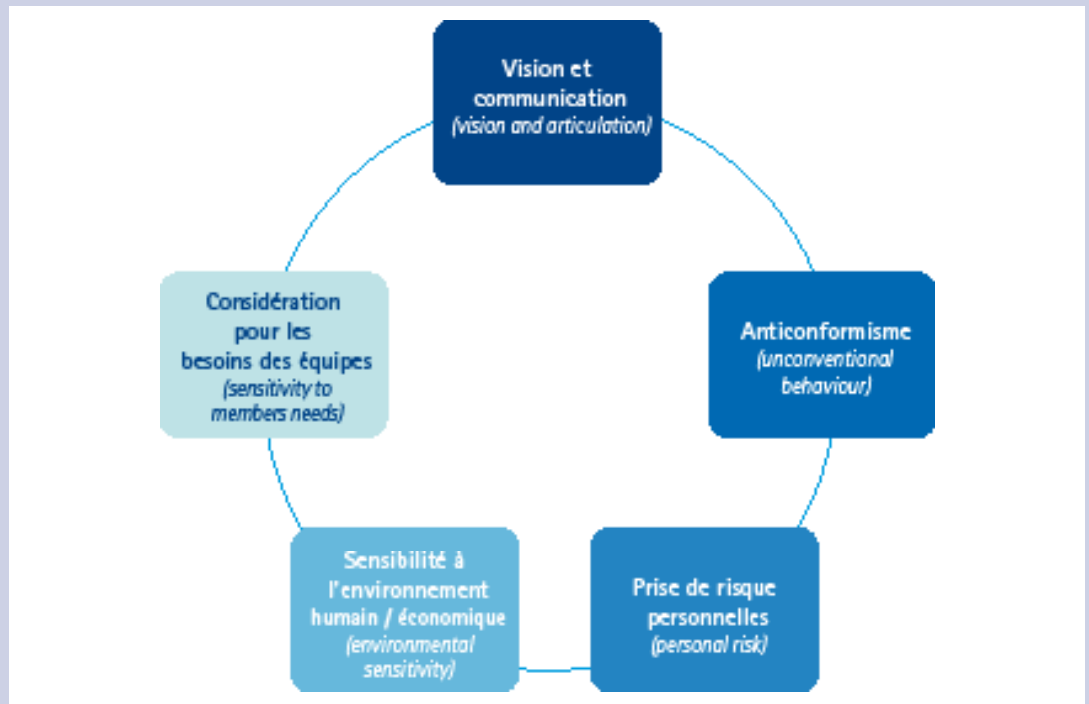
Une émergence favorisée en temps de crise (économique, sociale, religieuse, psychologique)

Une "Routinisation" inéluctable du charisme (disparition ou traditionalisation/ institutionnalisation)

Parmi les modèles proposés, celui de Conger et Kanungo (1987 ; 1998) est le plus fréquemment utilisé pour décrire et mesurer le charisme à travers l'attribution au leader de cinq catégories de comportements inspirées de Weber et transposées dans l'entreprise moderne.

2. Voyage au cœur des représentations des managers

Le charisme selon Conger et Kanungo (1998)



2.2.5 Le management : le pré requis du leadership

Etre un bon manager : c'est la troisième qualité / compétence qui est associée au leadership. La présence dans le noyau de la représentation de la gestion des équipes, *i.e.*, le management vient rappeler que le « leader » est d'abord et toujours un manager dans l'esprit des cadres dirigeants interrogés. En effet, dans les entretiens les dirigeants se décrivent volontiers en promoteurs et acteurs engagés du travail en équipe : alors même que le leadership apparaît comme une réalité individuelle, les dirigeants font preuve d'une grande énergie pour nous convaincre, que le déterminant du leadership est bien plutôt la qualité des équipes. En la matière le questionnaire (anonyme) et les entretiens se contredisent et viennent questionner à la fois la réalité et la possibilité de l'investissement managérial des cadres dirigeants.

« Je crois beaucoup au travail d'équipe. C'est un de mes points forts, un de mes credo en matière de leadership ».

Directeur Financier, Groupe français

Mais que signifie au juste « manager » pour les cadres dirigeants ? En premier lieu recruter. Parce qu'ils ne peuvent être directement impliqués dans le management opérationnel des équipes, le recrutement est l'une des séquences managériales les plus évidentes et importantes pour les cadres dirigeants. En second lieu, développer : c'est-à-dire mettre en valeur ou donner de la perspective, du sens (de la vision) aux collaborateurs.

« Il est clair que la conjonction idéale ce sont des bons résultats attribuables en partie à vous parce vous avez pu construire autour de vous une équipe de gens qui vous font confiance. Ce qui n'est pas toujours le cas: on peut souvent se tromper dans le recrutement que l'on fait. On est vraiment dans des métiers où le capital humain est le plus important ».

Directeur Général, secteur : Banque d'affaires

2. Voyage au cœur des représentations des managers

« Le leader c'est quelqu'un qui va savoir exprimer le potentiel de quelqu'un. Ce n'est pas un manager qui va essayer de recruter des personnes qui lui ressemblent ou qui se ressemblent, même si c'est plus simple ».

Directeur Général, Secteur : Audit-Conseil

« Une des particularités d'un leader c'est qu'il donne un peu de perspective ...vous êtes la perspective de la personne parce que quand vous êtes là dans la société depuis trois, quatre ans, que vous connaissez bien le métier, la personne qui arrive et qui est neuve et qui vous voit faire... quelque part se projette naturellement sur vous. Elle se dit que vous êtes ce que qu'elle aimerait être dans deux ou trois ans. (...) c'est gratifiant parce que suivant que les gens sont perméables, on les voit ou non grandir en termes de connaissance, technicité, expérience assez vite. »

Président, Secteur : Industrie pharmaceutique

Mais qui les cadres dirigeants managent-ils réellement ? L'ensemble des salariés ? Ce directeur d'un groupe de conseil nous explique, par exemple, qu'il ne peut pas donner plus de cinq minutes par an à chacun de ses collaborateurs et que dans ces cinq minutes tout se joue pour lui en termes de management.

« Dans un management de 1500 ou 2000 personnes, l'important quand vous voyez un collaborateur, c'est de vous dire qu'il va vous voir cinq minutes, un quart d'heure, ou une heure, et qu'ensuite il ne vous verra plus avant un an. Cela nécessite, je crois, une très forte exigence personnelle pour être dans cette situation positive et d'entraînement à tout moment de la journée ».

Directeur Général, secteur : Audit-Conseil

Si certains parlent de leur équipe proche (comité de direction), la majorité des cadres dirigeants estime qu'il faut être légitime auprès du plus grand nombre de collaborateurs, ce qui passe notamment (selon les dirigeants) par la proximité. Mais il s'agit bien souvent d'une proximité illusoire compte tenu des effectifs de l'entreprise et de l'importance croissante prise par le management d'autres parties prenantes de l'entreprise. **Notre cadre dirigeant est alors écartelé entre une légitimité qu'il continue de vouloir établir sur un management de proximité (à l'égard des salariés) mais qui appartient au passé, et d'autre part, un leadership stratégique qu'il doit exercer aujourd'hui auprès des autres parties prenantes, et qui requiert tout son temps.**

Ceci explique que nous retrouvons alors une vision enchantée car reconstruite d'une convivialité, d'une proximité avec les équipes datant le plus souvent de l'époque où le dirigeant a exercé des responsabilités opérationnelles. Ils sont ainsi très « demandeurs » d'occasions de réactiver cette proximité une fois investis dans des fonctions stratégiques.

« Là, il y a de la magie ! Le souvenir d'un événement exceptionnel, sans doute le plus beau que j'ai jamais organisé, c'était une convention avec le Marketing et les Ventes à La Cigale, où on a pu exprimer à demi-mot ce qu'était notre projet. On a fait venir un orchestre symphonique sur scène et on a construit la présentation sur l'analogie, qui était à l'époque un peu nouvelle, entre le fait de mener une entreprise et le fait de mener un orchestre. C'était sublime ! J'en ai encore la chair de poule ! C'était un énorme moment en termes de puissance de message ! Là vous n'êtes plus dans le business au quotidien, mais vous exprimez une vision du management. Et puis les gens comprennent tout de suite ! Parfois vous leur envoyez des tartes à la crème,

2. Voyage au cœur des représentations des managers

vous leur dites ' L'équipe c'est important, bla-bla-bla... ', et là vous avez un type qui vient de vous balancer la symphonie du Nouveau Monde, à qui vous donnez la parole, et qui dit ' Je vous ai entendu dire que l'équipe c'était un ensemble. Je vais vous le démontrer moi '.

Directeur Général, Secteur : Agroalimentaire

Ces premiers résultats sur le contenu des croyances à propos du leadership nous permettent d'esquisser une première carte (Figure 3) où l'on retrouve éléments centraux: d'abord, la centralité du *nexus*-charisme qui apporte ses éléments « effervescents » à la représentation et où se tient la figure archétypique du leader. La vision, ensuite, qui désigne tout à la fois l'inspiration charismatique (le visionnaire) attendue du leader et la compétence stratégique exigée par la direction d'entreprise. Enfin, en toile de fond, le management, ou s'arriment, plus ou moins fermement, les compétences de responsabilité et de gestion d'équipe forgées par la culture et les discours managériaux.

2.3 De l'apprentissage du leadership : le leadership à l'épreuve

Comment développe-t-on son leadership ? Le leadership peut-il s'apprendre ? Au-delà des croyances sur l'importance et la nature du leadership, nous avons voulu explorer les pratiques de développement du leadership des cadres dirigeants. Ces derniers croient-ils à la possibilité de développer leur leadership et si oui de quelles façons, avec qui et surtout en travaillant quels traits et compétences ?

2.3.1 Le leadership cela se « révèle » chez les autres et cela se travaille chez soi.

Ils sont 73 % à penser que le leadership peut s'apprendre (Cf : Annexe 3 - Question

11) et qu'il est possible de développer son leadership tout au long de sa carrière professionnelle. La croyance selon laquelle chaque dirigeant est un leader potentiel est ainsi largement partagée par les managers, de même que l'idée d'une révélation par une situation ou par une personne (mentor). En filigrane, se dessine l'idée d'un leadership contingent : chacun porte en lui des qualités mais il faut l'intervention d'une personne ou l'épreuve d'une situation pour les révéler.

« Ce que je crois, c'est que chacun, à un degré plus ou moins, a des qualités de leadership qui sont souvent insuffisamment exploitées. Ça dépend du tempérament... vous avez des gens qui s'imposent sur le terrain, naturellement, mais il y en a d'autres, il faut les aider ».

Directeur des Ressources Humaines, Secteur : Agroalimentaire

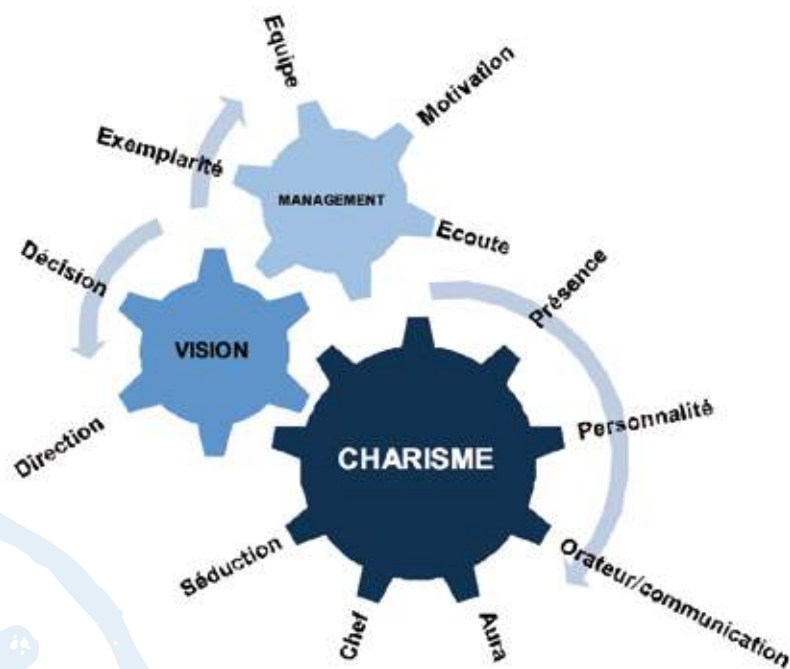
« Je dirais que le leadership, il va se construire dans une carrière : c'est un peu ce qu'on essaye de faire chez nous en confrontant nos managers à différentes situations. Là on mesure très fort leur capacité de leadership ».

Directeur Général, Secteur Energie

Pour autant, la croyance innéiste affleure d'une façon assez paradoxale. En effet, si les dirigeants affirment volontiers que l'on peut développer, apprendre le leadership en revanche, alors même qu'ils associent le leadership au charisme, ils affirment comme un seul homme que celui-ci est inné: impossible d'apprendre le charisme ! Il existerait ainsi des leaders naturellement charismatiques (ceux qu'évoquent les cadres dirigeants dans les entretiens), et ceux contraints de développer d'autres attributs, tout au long de leur carrière pour développer leur leadership tout en rêvant de rencontrer les premiers qui joueront peut-être pour eux le rôle de mentors ou de révéléateurs.

2. Voyage au cœur des représentations des managers

Figure 3: Carte du leadership



2.3.2 Les compétences de leadership que développent les cadres dirigeants : la vision et la communication

Très logiquement, ce sont donc les autres attributs du leadership, à l'exception du charisme, que les dirigeants vont placer sur leur plan de développement personnel. Nous leur avons ainsi demandé quelles compétences, associées au leadership, ils travaillaient en particulier. Les résultats (Cf : Annexe 3 - Question 13 et Tableau 7) montrent que les cadres dirigeants font preuve d'une grande cohérence entre leurs représentations et leurs pratiques en plaçant la vision et la communication en première place. Les deux sont d'ailleurs étroitement associées dans les faits comme le rappelle ce dirigeant :

« Je pense qu'un patron d'entreprise ne peut pas juste se contenter d'avoir une stratégie, mais il doit savoir la communiquer et l'expliquer. C'est majeur, c'est majeur puisque c'est ce qui fait que les gens adhèrent, pas juste sur votre bonne tête... c'est d'abord de la pédagogie, et après de l'efficacité dans la déclinaison opérationnelle ».

Président-Directeur Général, secteur : Edition / Communication

Sur ces deux compétences, les cadres dirigeants s'estiment globalement bons mais poursuivent leur développement. Intéressantes sont également ces compétences que les cadres dirigeants estiment bien maîtriser mais qu'ils n'investissent pas en terme de développement du leadership : on y trouve d'abord et logiquement la compétence technique, dont nous avons vu la déconnexion avec le leadership. On y trouve également des attributs situés en périphérie de la représentation du leadership et en particulier celles liées à la gestion d'équipe (la motivation, l'écoute) qui viennent confirmer que celle-ci, quoique importante n'est pas le cœur du leadership pour les dirigeants. Enfin, les résultats permettent de localiser la « zone d'effort » des cadres dirigeants : la prise de risque, l'innovation et la créativité, des compétences qui renvoient à la capacité du dirigeant à inventer et gérer un futur incertain.

2.3.3 L'apprentissage du leadership : sur le front du leadership

D'efforts, il est justement souvent question, lorsque les managers abordent

2. Voyage au cœur des représentations des managers

leur apprentissage et surtout leur pratique du leadership. Une majorité d'entre eux dit apprendre en agissant et en observant les autres agir (Cf : Annexe 3 - Questions 14, 16 et 17) plutôt qu'en expérimentant ou bien encore en réfléchissant et modélisant. L'apprentissage du leadership se fait ainsi en "situations", au quotidien et tout au long de la carrière: mais quelles sont ces situations ?

Viennent en premier lieu les situations d'observation et de formation sur le leadership. Ils sont ainsi plusieurs à évoquer le service militaire comme leur première expérience de leadership, exercé ou subi, avec plus ou moins de bonheur :

« Mon premier contact avec le leadership, remonte à mon temps de service militaire. J'étais sous-lieutenant et j'ai encadré une section de 60 personnes et ça a été ma première expérience de leadership, à 20 ans à peu près, avec des gamins qui avaient mon âge. C'est une première expérience très forte».

Directeur Général, Secteur Transports

« Il y a une école qui était assez extraordinaire mais qui n'existe plus, c'est le service militaire. C'était une école remarquable parce qu'on était dirigés par beaucoup de types assez nuls en fait, et on n'avait aucun choix de discussion. Donc on apprend aussi à être dirigé ! ».

Président, Secteur : Informatique

Nous retrouvons ici l'un des univers régulièrement associés au leadership : l'univers militaire. La référence au service national est la référence la plus évidente, de même que les références napoléoniennes ! Les dirigeants multiplient les métaphores militaires lorsqu'ils évoquent le leadership. L'expression « mobiliser les troupes » est l'évocation la plus fréquente et positive. En revanche, le « porte drapeau » dépourvu de soutien, « la hiérarchie pesante » sont repris en guise de contre-exemple.

« De croire qu'on va créer la cohésion autour de soi, tout seul parce qu'on va porter le drapeau et que tout le monde sera derrière comme à l'armée c'est une bêtise monstrueuse, ça stérilise ! Au début ça crée un effet, j'ai un chef et il nous défend vis-à-vis des autres, il s'occupe de nous, (...) mais à terme le management du donjon, de la tour, château fort, c'est une catastrophe parce qu'un château fort tout le monde sait que c'est prenable, et c'est pas comme ça qu'on avance ».

Directeur Financier, Groupe français

Le « MBA » est un autre contexte régulièrement associé au leadership par les dirigeants. Historiquement, la question du développement du leadership (ainsi formulé) est à relier à l'internationalisation des entreprises et de leurs formations ainsi qu'au développement des MBA (Master of

Tableau 7: Les compétences que développent les managers

		Compétences bien maîtrisées	Compétences peu maîtrisées
Zone d'investissement personnel	Souhaite développer en priorité cette compétence	La communication	La prise de risque
		L'élaboration d'une vision	La créativité L'innovation
Zone de moindre investissement	Ne souhaite pas développer cette compétence en priorité	La motivation des équipes	L'ouverture au monde
		L'écoute et l'empathie	L'initiative
		L'aptitude à décider	Le pragmatisme
		Les compétences techniques	Le sens des responsabilités

2. Voyage au cœur des représentations des managers

Business Administration). Les MBA sont en effet les premiers foyers de diffusion des connaissances et des pratiques de « leadership » dans les années 90. Parmi les 35 cadres dirigeants dont nous avons analysé les propos, neuf sont passés par un MBA. Pour la plupart d'entre eux, ils raccordent directement cette expérience au thème du leadership (certains ont encore les cours et les grilles d'évaluation rangés dans le placard de leur bureau). Ils en retiennent surtout le rythme de travail soutenu, le travail en groupe, l'ouverture sur le monde (surtout anglo-américain) et ce thème encore exotique du leadership.

« Le leadership, j'ai eu ça à l'INSEAD ! Aussi quand nous avons eu notre formation K avec l'IMD, je me rappelle, nous avions un super prof, un américain. On travaillait sur nos profils, nos styles de leadership »

Directeur Financier, Secteur informatique

Néanmoins l'expérience militaire et le passage par le MBA restent des expériences anecdotiques au regard de l'importance des situations de gestion difficiles premières évoquées lorsqu'il s'agit de parler de leadership. En effet, lorsque nous demandons aux dirigeants quelles situations, dans leurs parcours professionnels, leur semblent faire écho au thème du leadership, ils évoquent pour leur grande majorité des situations de crises, de difficultés où leur « leadership » bien souvent a plutôt fait défaut, été mis à l'épreuve.

De façon générale, le leadership se construit ou se ressent dans l'adversité. Les crises les plus souvent évoquées sont celles liées à des restructurations, des fermetures d'usines et des plans sociaux: le leadership évoqué consiste alors à « tenir » quand ses valeurs sont remises

en cause, que les conflits se multiplient, ou que la presse vous expose sous un jour peu flatteur. A l'occasion de ces récits, les dirigeants expriment assez rapidement la souffrance morale qu'ils éprouvent lors de ces situations difficiles. Les extraits suivants donnent un aperçu des situations évoquées.

La vente de l'entreprise familiale :

« C'est moi qui ai vendu. La famille a considéré qu'il le fallait, c'est très capitalistique (...) Cela a été affreux, très dur. Parce que c'était un peu mon enfant, que j'avais développé. J'étais obligé de vendre, comme une mère obligée d'abandonner son enfant parce qu'elle ne peut pas le nourrir ».

Président, secteur : Agroalimentaire

La fermeture d'une usine :

« J'ai eu des usines à fermer, avec des plans sociaux difficiles, surtout dans le Sud-Ouest, donc j'ai eu vraiment des moments très difficiles. Vraiment, là, la notion de leadership jouait, parce que j'avais une équipe qu'il fallait que je rassure en leur montrant qu'il n'y avait pas d'autre choix que de rentabiliser l'activité de la branche et que cela supposait des sacrifices et beaucoup d'efforts, sachant qu'ils ne savaient pas que le but c'était de la vendre (...) C'est trop facile de se décharger sur d'autres. Ça je l'ai vécu, j'ai dû prendre la décision de fermer une usine de 300 personnes qui faisait vivre un village, Ce n'est pas facile. À ce moment-là, c'est vraiment la solitude de la décision d'un patron ».

Directeur financier, Groupe Français.

Chacun en tire des leçons sur la façon de « tenir » : la communication franche et directe, l'endurance, le coup de force ou le doigté, autant de méthodes et d'enseignements retirés que de styles de dirigeants :

2. Voyage au cœur des représentations des managers

« Quand il s'agit de fermetures et de restructurations, s'il y a quelqu'un qui doit gérer un processus comme ça, et qu'il ne sent pas le mal, lui ou elle-même... et c'est ce qui se passe parfois avec les gens, ils ne sentent pas le mal. Il faut le sentir vous-même... Et c'est ça le grand échec que je vois tous les jours dans la presse. C'est une direction qui est absente. Ils envoient le porte parole. Ca ne se fait pas comme ça. Donc, en matière de restructurations, le leadership c'est la proximité avec les gens, c'est très important ».

Directeur exécutif, secteur : Electronique grand public

Une prise de poste en contexte de restructuration :

« Quand je suis arrivé, le Directeur Général était parti depuis trois mois (...) Et donc je suis arrivé dans cette entreprise en crise, avec la mission ingrate de révéler à l'entreprise sa mauvaise santé. C'était mon premier contact avec 80 % des directeurs de magasins, donc j'avais en face de moi à peu près 120 personnes, 120 personnes et tout au long de l'été, j'avais entendu dire que, de toute façon, je ne resterai pas, qu'on me ferait la peau. On était dans un amphi, moi j'étais en bas tout seul et donc, j'ai dit : ben, écoutez, voilà, je me présente, je suis votre nouveau Directeur général, certains me connaissent, d'autres me découvrent pour la première fois : je viens ici aujourd'hui pour vous dire qui je suis et comment je perçois l'entreprise et vous expliquer déjà un peu ce qu'il faudrait que nous fassions, mais avant de faire ça, il faut qu'on lève une ambiguïté : j'ai entendu dire à plusieurs reprises ces derniers temps qu'un certain nombre d'entre vous était indisposé de ma présence et avaient l'intention de me faire la peau, donc je vous propose qu'on commence tout de

suite : vous êtes 120, je suis seul en bas, qui commence ? ».

Président-Directeur Général, secteur : Edition / communication

Un échec dans une prise de poste au niveau européen puis le retour à des fonctions nationales :

« Le monde industriel dans lequel on vit évolue à toute vitesse et si on ne se remet pas en question, on est sûr d'être à côté de la plaque, c'est-à-dire qu'on peut être, comment dire, on peut ne plus être à la mode très vite, on peut être dépassé très vite ».

Directeur financier, secteur : Informatique

Une victoire commerciale qui cache un échec managérial :

« Cette expérience curieusement est faite de succès et d'échecs à la fois. A court terme, ce fut très favorable et très positif et d'ailleurs deux ans après on me confiait une autre responsabilité. Pour autant, je garde un goût amer d'un point de vue organisationnel parce que je pense que me polariser sur cette problématique business ne m'a pas permis d'en faire un succès pérenne pour la direction : nous avons certes réglé une problématique de collaboration avec ce grand client mais deux ans plus tard les managers régionaux avec qui je travaillais n'avaient pas de perspectives de carrières attractives : nous n'avions pas fait suffisamment de recrutement, pas assez investi dans le développement des technicités et je dirais des savoir-faire commerciaux. C'est pourquoi, si le bilan apparent était très positif, pour moi, le bilan sous-jacent n'était pas très bon. Je ne m'en suis pas tout de suite rendu compte mais il y a eu une vague de démissions importante six mois après mon départ. Et, j'ai pris conscience que le paradigme était inverse à ce que j'imaginai (...) Cela m'a servi d'enseignement: j'avais peut-

2. Voyage au cœur des représentations des managers

être servi ma carrière puisque après on m'a confié une responsabilité plus importante, mais est-ce que j'ai servi celle des autres ? Je ne crois pas ».

Président, secteur : Industrie pharmaceutique.

L'expérience de la compétition des genres au sommet de l'entreprise :

« Je pense aussi que pour garder leur place, les femmes (dirigeantes) doivent avoir beaucoup de finesse parce qu'elles sont très vite éjectées. D'abord parce que les hommes sont majoritaires. Ensuite parce que dès qu'une femme manque de finesse ou de doigté, ils le vivent très mal, ils ne savent pas bien le gérer. Et donc, voilà, c'est plus souvent elle qui va perdre la face et perdre le pouvoir que lui ».

Dirigeante-associée, secteur : Conseil

Disons-le, la question du leadership renvoie les dirigeants à leurs défaillances, leurs doutes, leurs remises en cause : les histoires racontées sont parfois sombres et souvent personnelles. Nous mesurons à cette occasion le décalage entre le discours et la pratique : lorsque nous demandons aux dirigeants d'évoquer le leadership, ils le font sur un mode positif presque heureux, en évoquant le rôle des équipes, la performance collective et en se souvenant de figures « légendaires » mais lorsqu'il s'agit de décrire concrètement des situations de leadership, ce sont des situations de conflits et de crise qui surgissent où il est rarement question de performance mais plutôt de survie ou de sacrifice.

Derrière les discours managériaux *soft* le leadership renvoi ainsi à des pratiques de pouvoir, de conflit et de domination. Car c'est bien de conflit et de pouvoir dont il s'agit quand ce directeur parle de « mare aux piranhas et de requins » (institutions européennes et banques) que cet autre évoque les « loups » (concurrents), que

celui-là qualifie de « fou autoritaire » son actionnaire et ce dernier de « prédateurs » ses concurrents.

« Les crises que j'ai connues avec l'actionnaire x qui voulait investir à tout va pour créer de la valeur, de la valeur à court terme parce que lui, ce qui l'intéressait, c'était de sortir alors que la politique du groupe était au contraire, d'investir à beaucoup plus à long terme et dans des actifs qui soient pérennes. Ça c'est l'un des conflits. C'est ce genre de conflit, que l'on gère quand on est Directeur Général ».

Directeur Général, secteur : Energie

« La seule chose qui est difficile aujourd'hui, et vraiment difficile, c'est que le monde est devenu cruel. Le monde est incroyablement moins loyal. [A propos des actions de déstabilisation de concurrents] ».

Président-Directeur Général, secteur : Distribution musicale

2.3.4 L'apprentissage du leadership : l'articulation douloureuse du stratégique et de l'opérationnel

L'un des éléments décisifs et douloureux tout à la fois semble être la présence du manager sur le « terrain », au contact des « opérationnels ». C'est à ce moment-là que les conflits (entre parties prenantes, mais aussi les conflits de valeurs du dirigeant) prennent toute leur acuité et que le dirigeant est le plus exposé. Le « terrain », les opérationnels, un thème qui apparaît en filigrane dans chaque entretien : le dirigeant décrit sa peur d'être déconnecté de ce terrain, de la réalité (le syndrome de la tour d'ivoire), une déconnexion que le priverait de sa lucidité notamment de sa capacité à comprendre les évolutions de son marché et prendre les bonnes décisions.

2. Voyage au cœur des représentations des managers

« Il y a une conscience de la réalité qui nous arrive de nos ' N-1 ' et qui est plus conforme d'abord à la réalité, et ensuite il y a ce que je souhaite savoir en tant que dirigeant. J'ai le stress de la tour d'ivoire. Je pense que si un jour je m'apercevais, comme Chirac l'autre jour, que je suis à côté de mes ' pompes ', je partirais ».

Directeur Général, secteur : Audit-Conseil

Pour d'autres, le terrain est présenté sous un jour quelque peu enchanté. Ce dirigeant nous narre ainsi comment il « part à la rencontre des opérationnels » à l'instar de véritables *road shows* :

« Vous pouvez lire la description des activités, mais tant que vous n'êtes pas allé sur place pour dialoguer avec les gens et voir comment ça se passe, vous passez un peu à côté. Je suis allé dans des agences en province, à Charleville Mézières, dans des bleds complètement perdus, des agences où il y avait sept ou huit personnes, pour voir comment ils distribuaient, quel était leur job... j'aime bien aller sur le terrain. Ça vous permet de dialoguer avec les gens et vous apprenez des tas de choses ! Ici, on est au 17ème étage, c'est l'étage de la Direction Générale du Groupe, vous ne pouvez pas tout savoir ici ! Donc il faut aller voir les gens, et si vous arrivez à avoir un degré de confiance avec eux, ils vous racontent un peu ce qui se passe. C'est souvent mieux que tous les rapports écrits qu'on vous envoie ».

Directeur Financier, Groupe français

Plus tard, quand le dirigeant regagne sa direction, la « nostalgie » le gagne :

« C'est toujours la même chose : quand on débarque il y a toujours un an pour s'insérer, pour connaître les uns et les autres, pour que les autres vous connaissent, qu'ils n'hésitent pas à

s'exprimer, et puis voilà. Après, on a des regrets de ne plus avoir de contacts avec les entreprises de la région comme j'en avais auparavant, mais d'un autre côté, au lieu de circuler entre Lille et Amiens, je vais à Madrid, à Taiwan, à Shanghai ou ailleurs ».

Directeur Financier, Groupe français

C'est donc un rapport au pire angoissant et au mieux fantasmé qui relie le dirigeant au « terrain », aux « opérationnels ». Le dirigeant craint l'éloignement, l'isolement mais recherche le contact, cette proximité qui correspond selon lui à la fabrique du leadership : un leadership opérationnel pour un dirigeant loin du terrain. C'est le paradoxe que l'on retrouve dans les propos d'une majorité de dirigeants. Pour la plupart, le deuil d'un management opérationnel n'est pas achevé et les bases d'un leadership stratégique ne sont pas encore solidement établies.

Les dirigeants reconnaissent en outre plus facilement leurs difficultés en matière de leadership opérationnel qu'en matière de leadership stratégique : sans doute, parce c'est ce dernier qui, quoiqu'ils en disent, constitue aujourd'hui l'essentiel de leur rôle.

2.3.5 Les respirations du leadership

Changement de décor : lorsque nous demandons aux cadres dirigeants ce qu'ils mettent volontairement en œuvre pour développer leur leadership : la réponse est « peu de choses ». Pour eux l'apprentissage se fait d'abord dans l'action et de façon non planifiée : en d'autres termes on apprend en faisant, et d'abord dans sa relation avec ses équipes plutôt que dans celle entretenue avec ses pairs ou ses supérieurs (Cf : Annexe 3 - Question 19).

2. Voyage au cœur des représentations des managers

Ainsi, lorsqu'il leur est demandé quelle personne pourrait leur apporter un soutien en la matière ils désignent en premier lieu : le coach, le formateur en entreprise et le supérieur hiérarchique (Cf : Annexe 3 - Question 20).



3. Aux origines de l'insatisfaction : un sentiment d'étrangeté réciproque entre les représentations, les modèles et les pratiques de formation

Au terme de cette exploration, ce que signifie le leadership et ce qui caractérise un leader pour un manager français nous apparaissent plus clairement. Mais au-delà de la simple description des croyances, ce qui retient l'attention du lecteur ayant déjà suivi ou conçu une formation au leadership, c'est le décalage entre ces représentations communes et les propositions des modèles théoriques étayant justement ces formations.

Un écart en forme d'incompréhension mutuelle qui débute avec ce que les théories ont peine à considérer et qui pourtant est au cœur des représentations communes du leadership, à savoir ses dimensions magique et politique.

3.1 Magie du leadership

« Un grand leader c'est un type qui a un don, qui sent les choses. Je pense que les grands leaders ont un sixième sens ...mais en disant ça, on peut fermer les écoles de commerce ! »

Directeur Financier, secteur : Informatique

Placé dans le noyau de la représentation du leadership, le *nexus*-charisme est l'endroit par lequel le scandale arrive. A travers lui, voilà le leadership qui se trouve associé à une forme de magie amoureuse : attraction, engouement, affectif, amour, envie, séduction sont ainsi régulièrement associés au charisme. Le charme, souvent évoqué, est sans doute le terme le plus approprié car il renvoie à la fois à l'amour et à la magie, une magie qu'évoquent les termes très fréquemment cités tels que aura et rayonnement et qui peuvent étonner notre lecteur dans un contexte d'entreprise. Et pourtant, les résultats du questionnaire de centralité le confirment : lorsque nous tentons de réduire ce charme à des techniques

de communication, les répondants réfutent fortement : 94,6 % refusent de réduire le charisme à la communication et 67 % nient l'influence de l'onction médiatique. Ils sont ainsi 51,4 % à croire qu'il effectivement existe quelque chose de magique dans le charisme.

Le sens commun se heurte ainsi à la connaissance théorique en refusant la rationalisation du charisme opérée par les savoirs contemporains sur le leadership et le charisme. Pourtant bâtis sur l'analyse wébérienne qui souligne l'importance de la croyance dans les « pouvoirs magiques »⁵ du leader, les modèles du leadership charismatique (Conger et Kanungo, 1998) ont en effet purgé le charisme du besoin et du recours à la magie. Mais celles-ci n'ont pas pour autant quitté les représentations collectives des dirigeants qui continuent de croire au miracle y compris dans un contexte d'entreprise marqué par la rationalisation et la bureaucratisation et ce, sans que l'on puisse savoir s'il s'agit d'une simple réminiscence ou d'une volonté subversive à l'égard d'une forme de « raison managériale » et de ses effets de désenchantement.

Evacuée des modèles théoriques et des salles de formations, cette croyance peut expliquer pourquoi tels ou tels chanteur, musicien ou sportif trouvera à remplir une session de formation sur le développement du charisme et pourra même apparaître, aux yeux de certains, comme plus légitime qu'un professionnel du management. Le fait que la personnalité et le charisme « magique » occupent le noyau central de la représentation du leadership permet ainsi de prédire que tant que cette représentation restera stable, le point d'entrée dans la formation restera très certainement la personnalité du formateur et sa capacité à convoquer la « magie ».

5 - Précisons ici qu'il s'agit bien de la croyance à la magie et non la magie en tant que telle. Est regardé comme magique ce que l'observateur ne sait pas (ou pas encore) expliquer en raison à un instant T.

3. Aux origines de l'insatisfaction : un sentiment d'étrangeté réciproque entre les représentations, les modèles et les pratiques de formation

3.2 Politique du leadership

« Si le projet n'était pas approuvé, on ne démarrait pas le chantier du siècle. C'était une position absolument épouvantable, ça a été un métier épouvantable (...) j'avance dans un milieu conflictuel, dur, hostile, par rapport à la grande maman qu'était mon entreprise précédente, là, je suis plongé dans la mare aux piranhas ! »

Directeur Général, secteur : Transports

Le leadership se construit, s'éprouve dans le manque d'autorité, dans les conflits et les dépossessions de pouvoir et il s'affirme dans les luttes remportées, les positions tenues. C'est ce que mettent en lumière les entretiens avec les dirigeants. Le leadership renvoie au pouvoir, à l'autorité, à la force, au chef : c'est ce que rappellent les associations de mots. Et bien sûr, c'est une évidence que de dire que le leadership est politique et que l'exercice du pouvoir n'est pas qu'une expérience heureuse de développement personnel. Et pourtant, nous sommes ici très loin des modèles du leadership, qui, faisant souvent fi des contextes, se focalisent sur les compétences *soft* du leader et la performance managériale qu'elles induisent supposément pour l'organisation.

L'hypothèse que nous formulons ici est que, si performance il y a dans la représentation du leadership celle-ci est moins économique que politique. Car à l'inverse de l'efficacité économique, l'efficacité politique est très présente dans les représentations or cette dernière est également mise de côté par des modèles qui, centrés sur les relations « leader-followers », n'explorent pas, par exemple, l'un des lieux d'expression privilégiés de cette « politique du leadership » que sont les relations entre les leaders de

l'entreprise eux-mêmes ainsi que l'illustrent les récits des dirigeants.

Ignorant ou minorant souvent cette donnée politique et les relations leader-leader, les formations qui s'appuient sur ces modèles de leadership apparaissent comme peu réalistes aux yeux de managers qui demandent tout à la fois plus de magie et plus de *real politik*. Or, s'il existe bien dans le champ des Leadership Studies des contributions sur les relations de pouvoir dans l'entreprise (Grint, 1997 ; Petit, 2009), ce ne sont pas ces modèles critiques peu vendus et peu vendeurs que retiendront les responsables de la formation. Et il n'est pas certain, que les managers eux-mêmes les plébiscitent : la crédibilité n'étant pas forcément liée à l'attractivité.

3.3 Physique du leadership

L'incompréhension entre managers, chercheurs et formateurs se poursuit quand, en plus de ne pas trouver ce qu'ils attendent, les managers se voient proposer des choses qui ne leur conviennent pas (*i.e.*, dissonantes avec leurs représentations du leadership).

« Il y a toujours un côté un petit peu physique. C'est idiot (...) il y a une espèce de présence physique. Un président ça doit être ' nickel ', ça doit se tenir droit et ne pas être avachi sur son bureau je veux dire... ça fait partie des trucs, une espèce de présence. Bon je veux dire vous n'êtes pas leader parce que vous faites 1m90 et que vous avez gagné le prix de la beauté mais il y a déjà une espèce d'apparence physique qui... Quelle était la question déjà ! »

Directeur Financier, Secteur : Informatique

3. Aux origines de l'insatisfaction : un sentiment d'étrangeté réciproque entre les représentations, les modèles et les pratiques de formation

C'est idiot, dit ce dirigeant, et pourtant... Depuis plus d'un siècle, les *Leadership Studies* ont souligné l'inconsistance des approches considérant les traits physiques comme prédictifs de l'attribution de leadership (Hollander, 1985 ; Bass, 1990). Malgré tout, notre étude montre la volonté des répondants d'ancrer physiquement le leadership et en particulier son « noyau », le charisme, et sa « présence ». Lors des entretiens, le charisme est associé à un grand nombre de traits physiques. Certains évoquent la prestance, la beauté, la hauteur, la carrure (sic), la taille, l'allure, l'élégance, d'autres identifient le regard et la voix. Il existe ainsi une donnée physique, des stigmates visibles du charisme : de Danton à la tribune à Steve Jobs au Mac World Expo, la mise en scène du corps du leader continue de structurer l'imaginaire du leadership. Les cadres dirigeants ont intégré intellectuellement le critère physique comme un élément non pertinent (c'est idiot !) dans l'évaluation d'autrui, néanmoins, lorsque le « contrôle » de la raison s'efface devant la force de l'émotion que suscite le souvenir d'une personnalité les ayant impressionnés, la dimension physique est réactivée. C'est là l'un des effets du *nexus* charisme.

Un ancrage physique du leadership qui explique pourquoi les managers vont reconnaître comme pertinent pour le développement de leur leadership un séminaire sur l'expression scénique (travailler la présence) ou sur le chant (travailler la voix). Les parcours de formation qui intègrent ces propositions dans leur cursus ne tirent cependant pas jusqu'au bout les conséquences d'une physique du leadership car, si elles le faisaient, se poserait alors la question politiquement incorrecte du rôle des apparences (Amadiou, 2003).

3.4 L'Éternel masculin

« Je vais accompagner une femme qui est cadre supérieur à très haut potentiel dans une entreprise de distribution. Elle est très franche et directe quand elle ne reconnaît pas la compétence de quelqu'un ! Hein. Et bien ça, ça ne leur plait pas du tout en haut lieu. Et on lui demande et elle va le faire –parce qu'elle sent bien qu'elle ne va plus progresser si elle ne le fait pas- alors elle va travailler sa communication ».

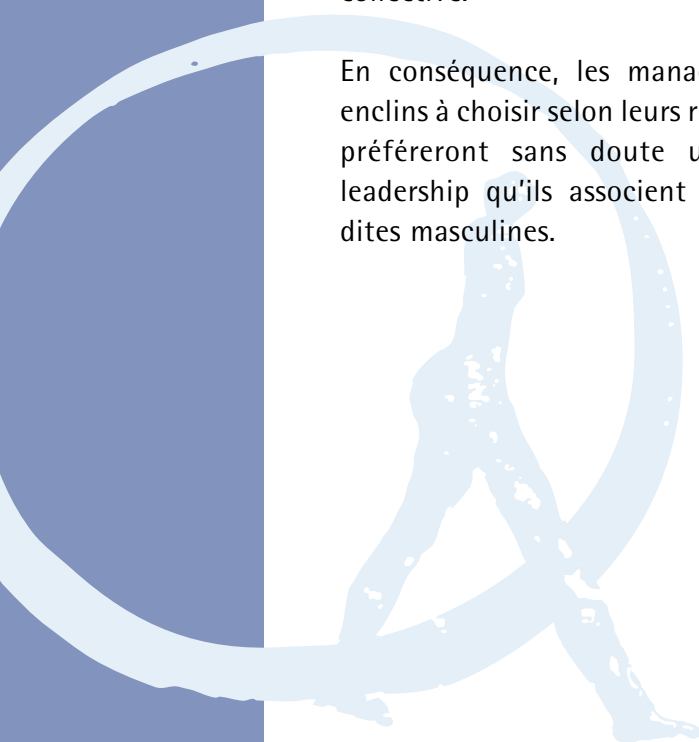
Dirigeante-associée, secteur : Conseil

Il est une autre proposition qui reste (inconsciemment) difficilement pensable pour les managers: celle qui vise à sortir le leadership d'un cadre masculin. Cette dissonance nous l'avons décelée dans l'absence remarquable de figures féminines dans les questions d'évocation de leaders, dans le primat des figures politiques et militaires, ou encore dans la référence au service militaire comme expérience fondatrice du leadership. Les résultats confirment ainsi la masculinisation à la fois des cadres de pensée et des cadres d'expérience du leadership. Plusieurs études empiriques ont pourtant montré (Druskat, 1994 ; Bass, 1998 ; Eagly, Johannesen-Schmidt & Engen, 2003), que les qualités charismatiques, par exemple, sont plus souvent attribuées à des managers féminins ! En d'autres termes : si vous demandez à un manager d'associer un leader au mot charisme : il vous citera un homme. Mais si vous lui demandez d'évaluer les compétences de plusieurs managers en matière de communication, de considération pour les individus ou d'inspiration et il est probable que les femmes citées obtiendront un meilleur score que les hommes cités.

3. Aux origines de l'insatisfaction : un sentiment d'étrangeté réciproque entre les représentations, les modèles et les pratiques de formation

Mais peu importe, pour le sens commun, le leader reste un homme avec des qualités dites masculines (l'un n'allant sans l'autre comme l'illustre le témoignage précédent). Les modèles de leadership, soit qu'ils s'adressent à un leader androgyne, soit qu'ils proposent l'impensable (un leadership féminin voire féminisé), parlent une autre langue et risquent de buter sur les mêmes portes closes par la représentation collective.

En conséquence, les managers, s'ils sont enclins à choisir selon leurs représentations, préféreront sans doute un modèle de leadership qu'ils associent à des qualités dites masculines.



4. Conclusion : (dé)former les leaders ?

A l'issue de cette étude, nous connaissons un peu mieux ce que pensent les managers français à propos de ce qu'est ou n'est pas le leadership et de qui sont ou ne sont pas les leaders. Nous saisissons également les incompréhensions, les tensions et les négociations à l'œuvre dans le triangle mettant en relation les managers (et leurs représentations), les académiques (et leur savoirs) et les formateurs (leurs choix et leurs pratiques). Passeurs entre le premier et le second, les acteurs de la formation, qui sont aussi des managers dotés de représentations, se retrouvent dans une situation bien délicate, tentant d'intégrer le sens commun avec ses contradictions et ses croyances politiquement incorrectes et les modèles théoriques avec leur manque de réalisme et une certaine forme de naïveté. Faut-il dès lors déformer les représentations pour former les leaders et imposer les nouveaux modèles scientifiques (mais qui jugera de leur validité) ? Ou faut-il déformer les modèles afin d'engager les individus dans le développement managérial (mais qui définira le besoin et le sens du développement) ?

Nous serions tentés de répondre, de façon provocatrice, que la question ne se pose pas : tout simplement parce que les managers ne croient pas réellement à la formation planifiée comme outil d'apprentissage du leadership. En effet, c'est dans l'action et dans l'épreuve quotidienne du pouvoir que les cadres dirigeants disent en premier lieu faire l'apprentissage du leadership. Quand aux respirations qu'ils réclament, ils préfèrent de loin la prise de recul et l'échange avec une personne de leur entourage ou un coach extérieur à l'entreprise à l'immersion dans un séminaire de formation maison.

Gageons cependant que les dispositifs qui sauront prendre en compte les représentations des managers (y compris

quand celles-ci prennent à rebrousse poil les théories du leadership et même les pratiques effectives des managers) auront de plus grandes chances, non pas seulement de « satisfaire » leurs « clients » mais aussi d'engager le dialogue à la fois sur la fabrique du sens commun et sur celle de la connaissance théorique sur un thème qui engage si fortement les individus et le devenir des organisations : l'identification et la formation de leurs futurs responsables économiques.

Fort de ce pari, notre proposition consiste à promouvoir, à l'instar de la méthode mobilisée dans cette étude, le détour par l'objectivation et la discussion des représentations que ce soient dans les formations ou dans le champ de la recherche en management. **Nous pensons en effet que c'est à partir de l'explicitation des théories implicites du leadership que pourront se bâtir l'efficacité des formations, la pertinence des modèles et surtout le développement des managers via notamment leur émancipation à l'égard d'une notion de plus en plus mobilisée dans leur évaluation et leur évolution professionnelle.** Aborder, explicitement cette fois, le besoin d'enchantement, la nature et la gestion du pouvoir, les transformations du masculin ou le poids des apparences relève d'un travail réflexif et critique que les formations ont peut-être tort aujourd'hui d'éviter.

En la matière, nous avons tous, managers, chercheurs, formateurs un profit à retirer de ce grand classique qui est aussi l'un des « ouvrages de leadership » les plus lus par les dirigeants: *Les Pensées* de Marc-Aurèle où l'empereur philosophe décrit l'un des fondements de l'art de gouverner en se gouvernant soi-même : la discipline de l'assentiment où l'examen objectif de nos représentations⁶.

6 - La discipline de l'assentiment suppose notamment l'examen critique des représentations, et consiste : « à n'accepter en soi-même aucune représentation qui ne soit objective ou adéquate et ne pas laisser les représentations troubler l'âme » (Hadot, 1997 : 174). Pour parvenir à cette discipline du jugement, l'exercice spirituel que propose Marc-Aurèle est la délimitation du moi : bâtir en soi-même une citadelle où faire grandir la sagesse et la sérénité. Une citadelle intérieure qui ne serait pas un retrait égoïste mais un exercice sur soi, pour exercer son jugement afin d'être et d'agir en cohérence avec la nature, les hommes et soi-même.

Annexes

Annexe 1 : questionnaire principal sur le leadership

Première Partie : représentations du leadership

Question 1

Citez 5 mots que vous associez spontanément au terme leadership

Question 2

Citez 5 noms de personnes (connues ou inconnues du grand public) que vous associez spontanément au terme leader

Question 3

Sur votre lieu de travail, le leadership est évoqué...

- Tous les jours (il fait partie du vocabulaire courant de votre entreprise)
- 1 à 2 fois par semaine (c'est un thème abordé régulièrement)
- 1 à 2 fois par mois
- Jamais ou très rarement

Question 4

Pour vous, évoquer le thème du leadership est quelque chose de nouveau ?

- Oui
- Non

Question 5

Dans vos conversations professionnelles, vous employez le terme leadership ...

- Régulièrement
- Parfois
- Rarement
- Jamais

Question 6

Développer son leadership, c'est à votre avis quelque chose de :

- Très important
- Assez important
- Ni important ni pas important
- Peu important
- Pas du tout important

Question 7

Pour vous le leadership évoque une fonction de responsabilité dans l'entreprise

- Oui
- Non

Pour vous le leadership évoque une compétence attachée à un individu

- Oui
- Non

Annexes

Question 8

A votre avis, les résultats d'une entreprise dépendent en premier lieu de la qualité (Cochez la case correspondant à votre opinion personnelle)

- De l'entreprise elle-même (notoriété, organisation, culture forte)
- Des équipes et de leurs dirigeants
- De son environnement (marché, concurrence)
- Des services/produits qu'elle propose

Question 9

Parmi ces acteurs, ceux qui jouent un rôle décisif sont :

(Cochez les 3 réponses préférées en les classant de 1 à 3 selon leur importance décroissante)

- Le conseil d'administration
- Les managers
- Les équipes opérationnelles
- Les dirigeants
- Les consultants

Questions 10a-10c

Que pensez-vous des affirmations suivantes, au regard de votre expérience personnelle :

10a. Il faut du leadership pour accéder à des fonctions de direction

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout a fait d'accord
- Je ne sais pas

10b. Le leadership du dirigeant est un facteur de la performance de son entreprise

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout a fait d'accord
- Je ne sais pas

10c. C'est en prenant des fonctions de responsabilités que l'on commence réellement à développer son leadership

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout a fait d'accord
- Je ne sais pas

Deuxième partie : pratiques de développement du leadership

Question 11

A votre avis, le leadership peut-il s'apprendre ?

- Oui
- Non

Question 12

A votre avis, votre leadership dépend de :

(Cochez les 3 réponses préférées en les classant par ordre décroissant : 1 = la compétence préférée)

- Votre personnalité propre
- Votre niveau de compétence
- Votre situation professionnelle et les opportunités qu'elle peut présenter à un moment donné
- Vos collaborateurs (par leur qualité, leur engagement)
- Vos supérieurs (par leur choix, leur soutien)
- Votre position hiérarchique ou votre statut au sein de l'entreprise
- Autre (Précisez)

Questions 13a-13b

13a. Quelles sont les compétences sur lesquelles vous vous appuyez en priorité pour être un leader? (Cochez les 3 compétences que vous privilégiez)

- Vos compétences techniques, votre expertise métier
- Votre capacité à bien communiquer
- Votre charisme
- Votre aptitude à décider
- Votre capacité à motiver vos équipes
- Votre créativité
- Votre esprit entrepreneurial, votre sens de l'initiative
- Votre ouverture au monde, votre curiosité
- Votre capacité d'écoute, votre empathie avec vos équipes
- Votre pragmatisme, votre sens de l'action concrète
- Votre capacité à élaborer une vision
- Votre goût pour l'innovation (technique et /ou managériale)
- Votre sens des responsabilités
- Autre : (précisez)

13b. Parmi ces mêmes compétences, quelles sont celles que vous estimez nécessaires de développer pour renforcer votre leadership personnel ?
(Cochez les 3 compétences que vous privilégiez)

Question 14

Vous apprenez plutôt...

- En observant la situation
- En vous impliquant dans l'action
- En vous documentant
- En testant différentes manières de faire

Question 15

Que faites-vous pour développer votre leadership ?

- Je me forme hors de mon cadre de travail
- Je participe aux formations proposées par mon entreprise
- C'est un travail personnel
- Je suis guidée par une personne référente (coach, mentor, conjoint, collègue...)
- Je lis des ouvrages sur ce thème
- Je prends du recul et en tire des enseignements pratiques

Annexes

Question 16

Imaginez que votre leadership suive un cycle de développement, quelle serait celui-ci ?

- Mon leadership se développe progressivement
- Mon leadership s'affirme à des moments clefs
- Je ne sais pas

Question 17

Parmi les affirmations suivantes laquelle correspond à votre expérience ?

- Mon leadership s'affirme en phase de création
- Mon leadership s'affirme en phase de réalisation

Question 18a - 18h

Pour chaque affirmation dites votre degré d'accord :

18a. Mon leadership se développe plus facilement quand la situation est complexe

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout a fait d'accord

18b. Mon leadership se développe plus facilement quand la situation est complexe

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout a fait d'accord

18c. Mon leadership se développe plus facilement quand la situation est nouvelle

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout a fait d'accord

18d. Mon leadership se développe plus facilement quand la situation requiert un haut niveau d'expertise

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout a fait d'accord

18e. Mon leadership se développe plus facilement quand la situation requiert la maîtrise des aspects humains

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout a fait d'accord

18f. Mon leadership se développe plus facilement quand la situation présente un niveau de risque important

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout a fait d'accord

18g. Mon leadership se développe plus facilement lorsqu'il existe des attentes fortes de la part de direction

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout a fait d'accord

18h. Mon leadership se développe plus facilement lorsque la situation s'accompagne d'un fort degré d'autonomie

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout a fait d'accord

Question 19a - 19c

19a. Votre leadership s'exprime plus facilement dans vos relations avec vos subordonnés

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout a fait d'accord

19b. Votre leadership s'exprime plus facilement dans vos relations avec vos supérieurs

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout a fait d'accord

19c. Votre leadership s'exprime plus facilement dans vos relations avec vos pairs

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout a fait d'accord

Question 20

Pour développer votre leadership, vous faites/feriez plutôt appel :

- Un ami qui vous connaît bien
- Un coach
- Un formateur en entreprise
- Un professeur de management
- Votre conjoint ou un membre de votre famille
- Un supérieur
- Un collègue
- Autre :

Annexe 2 : questionnaire secondaire (questionnaire de centralité sur le charisme)

Question 1

Donnez 5 mots que vous associez spontanément au terme "charisme"

Question 2

Donnez un nom de dirigeant charismatique selon vous

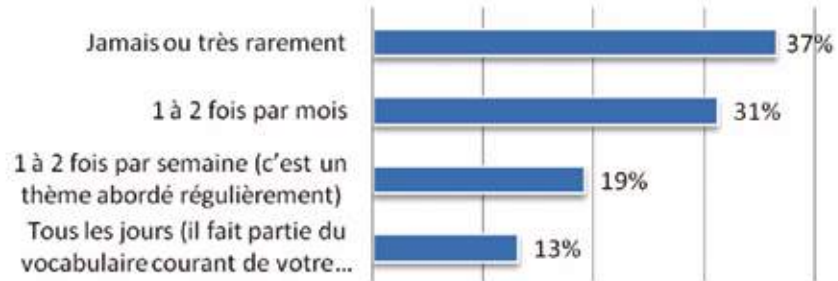
Question 3

Voici une liste d'affirmations faites par des managers français à propos des dirigeants dits « charismatiques ». Pour chaque affirmation, notez votre degré d'accord. Faites l'exercice le plus rapidement et spontanément possible. N'hésitez pas à exprimer des opinions tranchées :

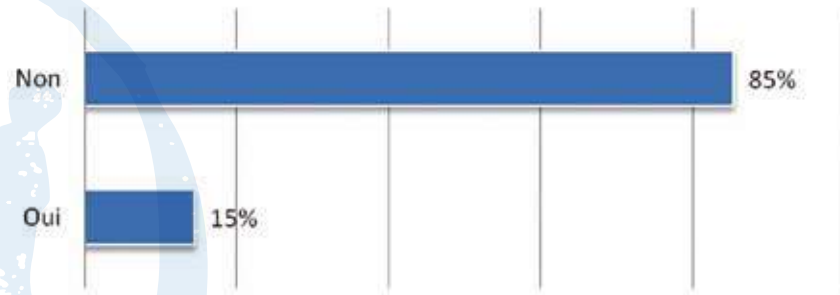
1. Pas du tout d'accord
 2. Plutôt pas d'accord
 3. Ni d'accord ni pas d'accord
 4. Plutôt d'accord
 5. Tout à fait d'accord
- Les dirigeants charismatiques sont rarement des visionnaires
 - On ne peut pas faire confiance à un dirigeant charismatique
 - Un dirigeant charismatique c'est uniquement un bon communicateur
 - Les dirigeants charismatiques sont rarement subversifs
 - Un dirigeant charismatique apporte de la sécurité à ses équipes
 - Un dirigeant charismatique n'incarne pas mieux qu'un autre l'entreprise (sa culture, sa vision)
 - Le dirigeant charismatique est un dirigeant comme les autres du point de vue de la performance économique qu'il génère
 - Le dirigeant charismatique a tendance à rester longtemps à la tête de l'entreprise
 - Le dirigeant charismatique ne peut pas faire de miracles en matière de résultats
 - Le dirigeant charismatique use de méthodes traditionnelles de management
 - On ne s'identifie pas facilement à un dirigeant charismatique
 - Il n'y a rien de "magique" dans le charisme
 - Un dirigeant charismatique est plus à même de conduire le changement dans une entreprise
 - Les dirigeants charismatiques sont majoritairement issus de l'entreprise qu'ils dirigent
 - Les dirigeants charismatiques sont des "experts" dans leur métier en général
 - Le dirigeant charismatique ne laisse pas de bons souvenirs dans l'entreprise après son départ
 - Le dirigeant charismatique possède une présence, une prestance particulières
 - Les fondateurs d'une entreprises sont mieux placés qu'un dirigeant charismatique pour faire évoluer l'entreprise
 - Les dirigeants charismatiques ont une dimension prophétique
 - En période de crise, recruter un dirigeant charismatique n'est pas un bon choix pour relancer l'entreprise
 - Personnellement j'aimerais que mon dirigeant soit un charismatique
 - On naît « charismatique », le charisme, c'est inné
 - Les entreprises tendent à « sacrifier » systématiquement leurs dirigeants les plus charismatiques
 - Si je devais me trouver un successeur, je préférerais un charismatique pour reprendre ma société/poste
 - Ce sont les médias qui « font » les dirigeants charismatiques

Annexe 3 : intégralité des résultats du questionnaire principal¹

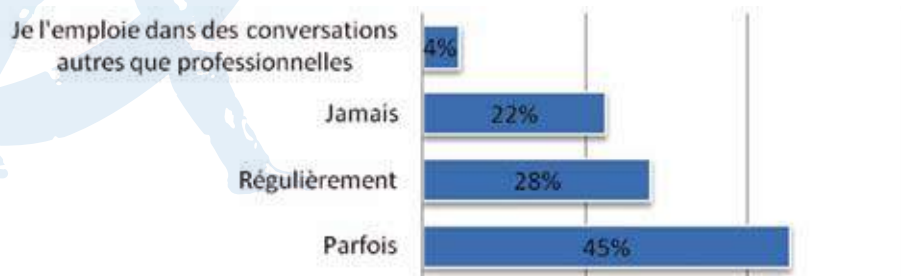
Question 3 : Sur votre lieu de travail, le leadership est évoqué...



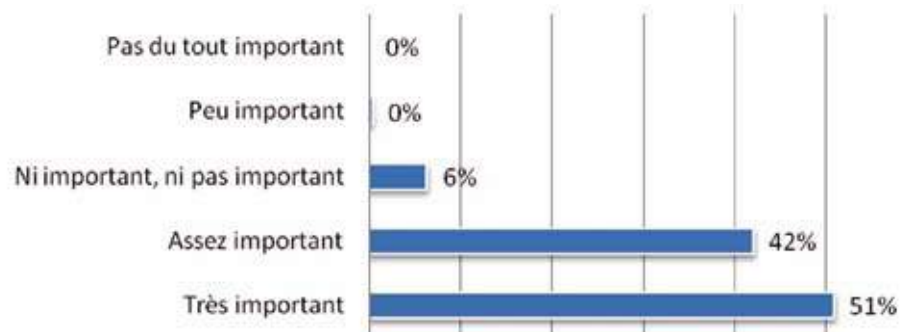
Question 4 : Pour vous, évoquer le thème du leadership est quelque chose de nouveau ?



Question 5 : Dans vos conversations professionnelles, vous employez le terme leadership ?

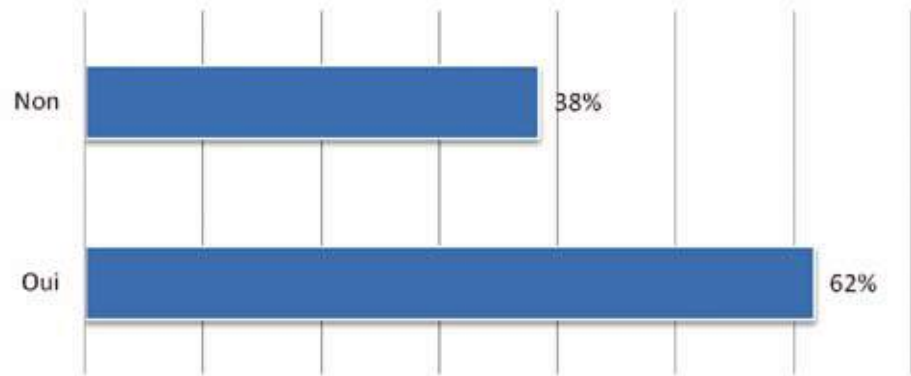


Question 6 : Développer son leadership, c'est à votre avis quelque chose de :

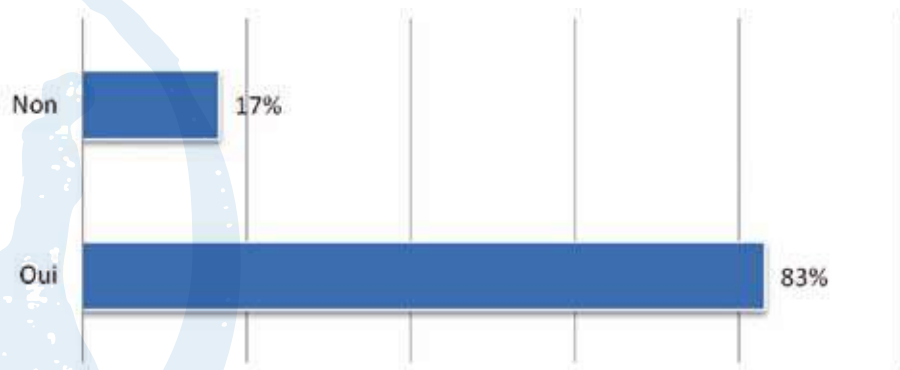


Annexes

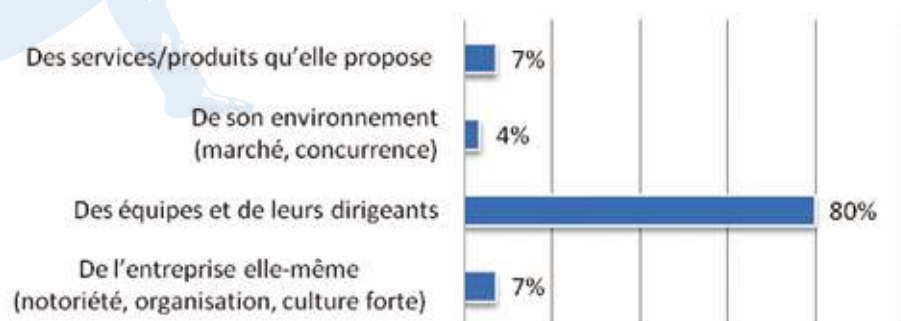
Question 7a : Pour vous, le leadership évoque une fonction de responsabilité dans l'entreprise ?



Question 7b : Pour vous, le leadership évoque une compétence attachée à un individu ?



Question 8 : A votre avis, les résultats d'une entreprise dépendent en premier lieu de la qualité...

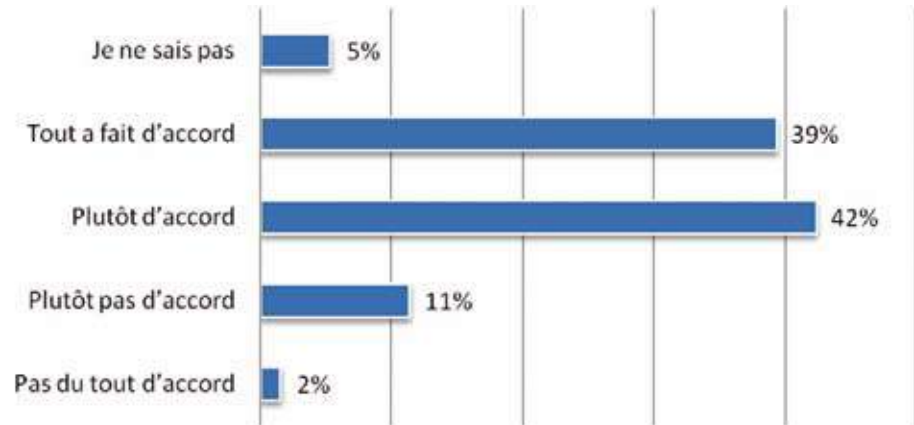


Question 9 : Parmi ces acteurs, ceux qui jouent un rôle décisif sont:

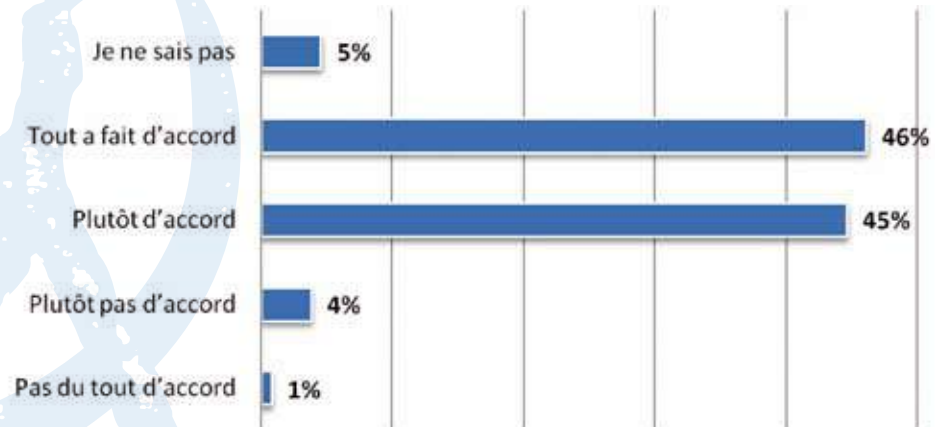
	Choix 1	Choix 2	Choix 3	
Le conseil d'administration	16	5	12	33
Les managers	68	107	34	209
Les consultants	3	3	6	12
Les dirigeants	116	41	51	208
Les équipes opérationnelles	20	60	108	188

Annexes

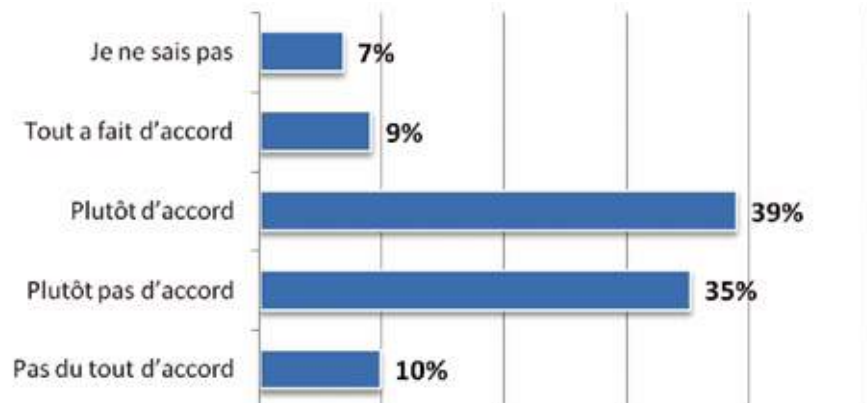
Question 10a : Il faut du leadership pour accéder à des fonctions de direction



Question 10b : Le leadership du dirigeant est un facteur de la performance de son entreprise

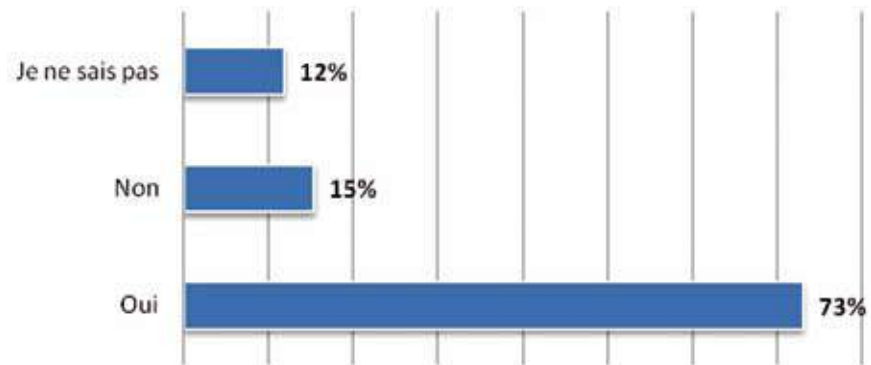


Question 10c : C'est en prenant des fonctions de responsabilités que l'on commence réellement à développer son leadership



Annexes

Question 11 : A votre avis, le leadership peut-il s'apprendre ?



Question 14 : Vous apprenez plutôt...

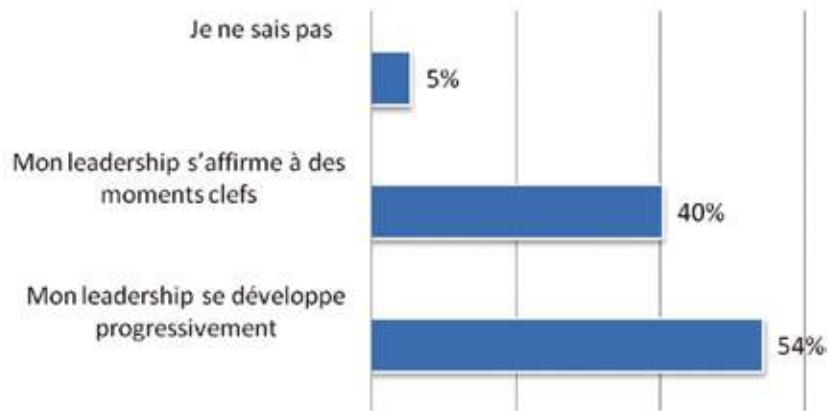


Question 15 : Que faites-vous pour développer votre leadership ? (Plusieurs choix possibles)

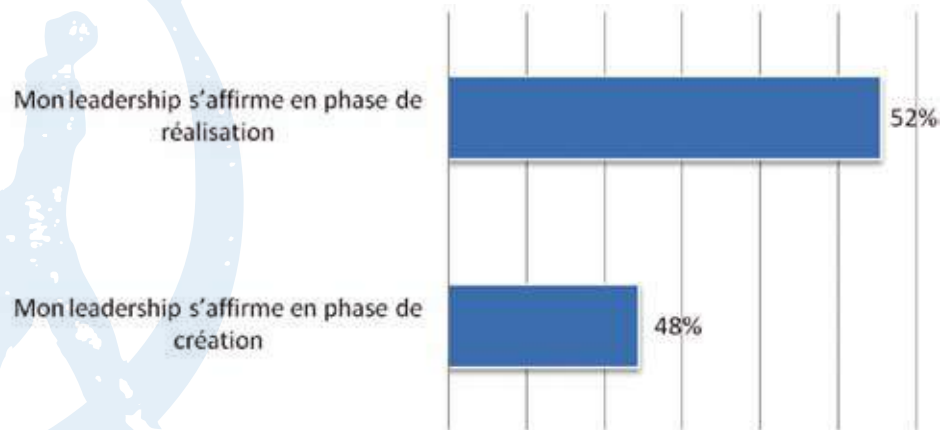


Annexes

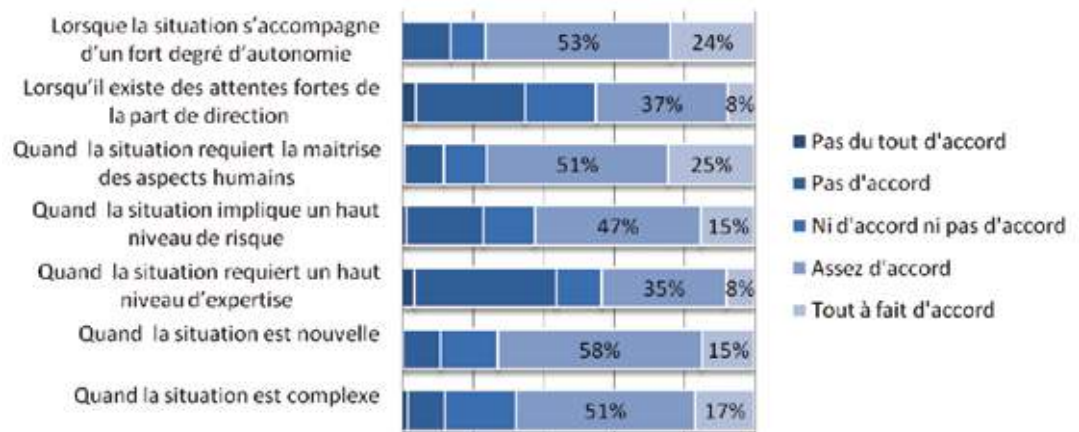
Question 16 : Imaginez que votre leadership suive un cycle de développement, quelle serait celui-ci ?



Question 17 : Parmi les affirmations suivantes, laquelle correspond à votre expérience ?

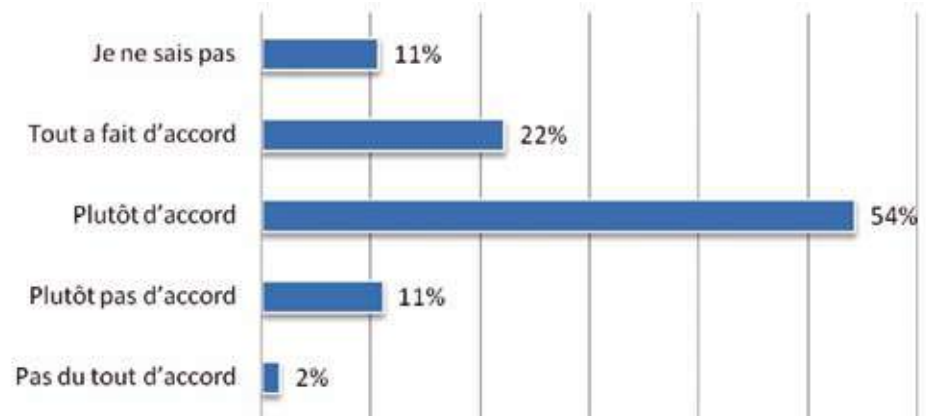


Question 18 : Votre leadership s'exprime plus facilement...

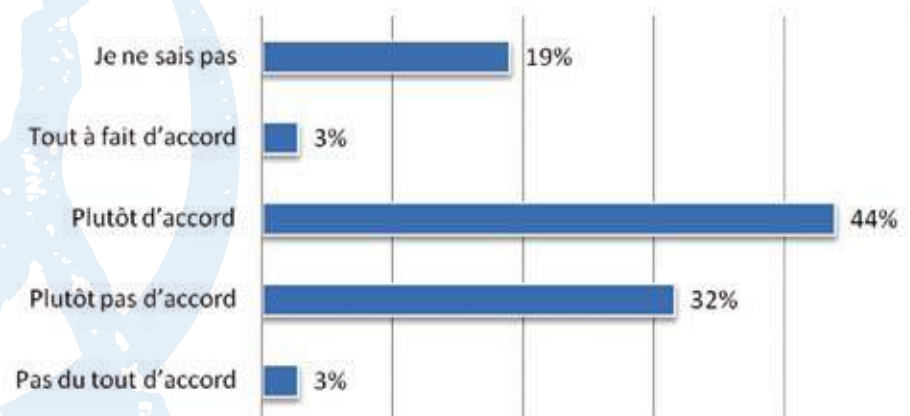


Annexes

Question 19a : Votre leadership s'exprime plus facilement dans vos relations avec vos subordonnés



Question 19b : Votre leadership s'exprime plus facilement dans vos relations avec vos supérieurs



Question 20 : Pour développer votre leadership, vous faites/feriez plutôt appel :

	Choix 1	Choix 2	Choix 3	Total
Un ami qui vous connaît bien	21	24	31	76
Un coach	118	50	34	202
Un formateur en entreprise	21	45	40	106
Un professeur de management	17	39	26	82
Votre conjoint ou un membre de votre famille	7	13	14	34
Un supérieur	55	42	36	133
Un collègue	21	29	35	85
Un artiste	7	21	32	60

Annexe 4 : Résultats du questionnaire secondaire²

Question C

Questions	Z: *.005 - **.001	% de désaccord	% d'accord
Les dirigeants charismatiques sont rarement des visionnaires	1,73*	75,7	
On ne peut pas faire confiance à un dirigeant charismatique	1,69	75,7	
Un dirigeant charismatique c'est uniquement un bon communicateur	2,05**	94,6	
Les dirigeants charismatiques sont rarement subversifs	1,39	45,9	
Un dirigeant charismatique apporte de la sécurité à ses équipes	1,65	32,4	
Un dirigeant charismatique n'incarne pas mieux qu'un autre l'entreprise (sa culture, sa vision)			
Le dirigeant charismatique est un dirigeant comme les autres du point de vue de la performance économique qu'il génère	1,769*	59,5	
Le dirigeant charismatique a tendance à rester longtemps à la tête de l'entreprise	1,414		40,5
Le dirigeant charismatique ne peut pas faire de miracles en matière de résultats	1,663	56,8	
Le dirigeant charismatique use de méthodes traditionnelles de management	1,307	32,4	32,4
On ne s'identifie pas facilement à un dirigeant charismatique	1,967**	75,7	
Il n'y a rien de "magique" dans le charisme	1,786**	51,4	
Un dirigeant charismatique est plus à même de conduire le changement dans une entreprise	1,962**	89,2	
Les dirigeants charismatiques sont majoritairement issus de l'entreprise qu'ils dirigent	1,637	56,8	
Les dirigeants charismatiques sont des "experts" dans leur métier en général			
Le dirigeant charismatique ne laisse pas de bons souvenirs dans l'entreprise après son départ	2,059**	81,1	
Le dirigeant charismatique possède une présence, une prestance particulières	2,689**	100	
Les fondateurs d'une entreprises sont mieux placés qu'un dirigeant charismatique pour faire évoluer l'entreprise	1,52	62,2	
Les dirigeants charismatiques ont une dimension prophétique	1,416	41,7	41,7
En période de crise, recruter un dirigeant charismatique n'est pas un bon choix pour relancer l'entreprise	2,301**	86,5	
Personnellement j'aimerais que mon dirigeant soit un charismatique	1,732*	83,8	
On naît « charismatique », le charisme, c'est inné	1,488	37,8	
Les entreprises tendent à « sacrifier » systématiquement leurs dirigeants les plus charismatiques	2,301**	86,5	
Si je devais me trouver un successeur, je préférerais un charismatique pour reprendre ma société/poste	1,737*	59,4	
Ce sont les médias qui « font » les dirigeants charismatiques	1,770*	67,6	

Références

- Abric, J.C. (1994). Les représentations sociales : aspects théoriques. In J.C. Abric (Ed.), *Pratiques sociales et représentations*, (pp.10-36). Paris : Presses Universitaires de France.
- Amadiou, J.F. (2003). *Le Poids des apparences*. Paris : Odile Jacob
- Bass, B.M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York : Free Press.
- —. (1998). *Transformational leadership, industrial, military and educational impact*. Londres : Laurence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bauer, M. & Gaskell, G. (1999). Toward a paradigm for research on social representations, *Journal for the Theory of Social Behavior*, 29: 163-186.
- Burn, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row
- Conger, J.A. & Kanungo, R.J. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J.A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organisations*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, A. & Dorfman, P.W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- Den Hartog, D.N. & Koopman, P.L. (2005). Implicit theories of leadership at different hierarchical levels. In B. Shyns, & J.R. Meindl (Eds.), *Implicit leadership theories: Essays and implications* (pp.135-158). Greenwich : Information Age Publishing.
- Druskat, V. U. (1994). Gender & leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5(2) : 99-119.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. and Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men, *Psychological Bulletin*, 12(4) : 569-591
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741.
- Epictète (1993). *Pensées et entretiens*. Paris : Gallimard.
- Farr, R. & Moscovici, S. (Eds.). (1984). *Social Representation*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Flament, C. & Rouquette, M.L. (2003). *Anatomie des idées ordinaires, comment étudier les représentations sociales*. Paris : Armand Colin.
- Graves, L.M. & Powell, G.N. (1982). Sex differences in implicit theories of leadership: An initial investigation. *Psychological Reports*, 50, 689-690.
- Grint, K. 1997. *Leadership: Classical, contemporary, and critical approaches*. New York : Oxford University Press.

Références

- Guimelli, C. (1994). Structures et transformations des représentations sociales. Neuchâtel : Delachaux et Niestlé.
- Guimelli, C. & Rouquette, M.L. (1992). Contribution du modèle associatif des schèmes cognitifs de base à l'analyse structurale des représentations sociales. *Bulletin de psychologie*, n°spécial « Nouvelles voies en psychologie sociale », XLV, 405: 196-202.
- Hadot, P. (1997). *Introduction aux pensées de Marc-Aurèle*. Paris: Fayard.
- Hansbrough, T. (2005). Cognition matters: Leader images and their implications for organizational life. In B. Shyns, & J.R. Meindl (Eds.), *Implicit Leadership theories: Essays and implications* (pp.63-80). Greenwich: Information Age Publishing
- Herzlich, C. (1986). Représentations sociales de la santé et de la maladie et de leur dynamique dans le champ social. In Doise, W. et Palmonari, A. (Eds), *L'étude des représentations sociales*. Neuchâtel : Delachaux et Niestlé, 157-170.
- Hollander, E.P. (1985). Leadership and power. In Lindsey, G. and Aronson, E. (Eds.), *The handbook of social psychology* (3rd ed.), Vol. 2, Reading : MA: Addison-Wesley.
- House, R. J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. and Gupta, V. (2004). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Sage.
- Howard, A. & Wellins, R.S. (2008). *Global leadership forecast 2008/2009*. Development Dimensions International: <http://www.ddiworld.com>
- Kant, E. (2006). *Critique de la raison pure* (trad. A. Renaut). Paris : Presses Universitaires de France.
- Keller, T. (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 589-607.
- —. (2003). Parental images as a guide to leadership sense-making: An attachment perspective on implicit leadership theories. *Leadership Quarterly*, 14, 141-160.
- Kenney, R. A., Blascovich, J., & Shaver, P. R. (1994). Implicit leadership theories: Prototypes for new leaders. *Basic and Applied Social Psychology*, 15, 409-437.
- Lord, R.G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership and behavioral measurement in organizations. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, (87-128). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lord, R.G., Foti, R.J., & Philipps, J.S. (1982). A theory of leadership categorization. In J.G. Hunt, U. Sekaran, & C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond establishment views*. Carbondale : Southern Illinois University Press.
- Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image et son public*. Paris: PUF. (2^{ème} Edition, 1976).
- Mounoud, E. (2001). La mise en discours des représentations stratégiques. In DRISSE (Eds.), *Le management stratégique en représentations* (45-77). Paris : Ellipses.
- Nye, J.L. & Forsyth, D.R. (1991). The effects of prototype-based biases on leadership appraisals: A test of leadership categorization theory. *Small Group Research*, 22, 360-375.

Références

- Offermann, L. K. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5, 43-58.
- Petit, V. (2006). *Du charisme pour diriger ? De la croyance à la pratique managériale. Une recherche exploratoire sur les dirigeants charismatiques*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- —. (2009). Les habits neufs du pouvoir : Regards critiques sur le leadership, In D. Gholsorki, I. Huault et B. Leca (Eds.), *Approches critiques en management*, Presses Universitaires de Laval.
- Petit, V., & Boulocher, V. (2006). *The relevance of the French social representation theory for teaching and research*, Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta.
- —. (2008). Exploring the 'Everyday Knowledge' in management studies: The relevance of the social representation concepts and methodologies, Working paper, disponible sur www.ssrn.com
- Rosener, J.B. 1995. Sexual static. In J.B. Rosener, *America's competitive secret: Utilizing women as a management strategy*. Oxford University Press. 67-83.
- Rouquette, M.-L. (1994). *Sur la connaissance des masses*. Grenoble : PUG
- Shamir, B. (1992). Attribution of influence and charisma to the leader: The romance of leadership revisited. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 386-407.
- Seca, J.M. (2002). *Les représentations sociales*. Paris : Armand Colin.
- Shyns, B. & Meindl, J.R. (2005). An overview of implicit leadership theories and their application in organization practice. In, B. Shyns, & J.R. Meindl (Eds.), *Implicit leadership theories: Essays and implications*, 16-36. Greenwich: Information Age Publishing.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organisations* (6^{ème} édition). Londres : Pearson Prentice Hall.
- Weber, M. (1999). *Economie et société*. Trad. I. Kalinowski. Paris : Flammarion.

Position Papers et Publications de l'EDHEC

EDHEC Risk and Asset Management Research Centre

2009 Position Papers

- Gregoriou, G., and F.-S. Lhabitant. Madoff: A riot of red flags (January).

2008 Position Papers

- Amenc, N., and S. Sender. Assessing the European banking sector bailout plans (December).
- Amenc, N., and S. Sender. Les mesures de recapitalisation et de soutien à la liquidité du secteur bancaire européen (December).
- Amenc, N., F. Ducoulombier, and P. Foulquier. Réactions après l'étude. Juste valeur ou non : un débat mal posé (December). With the EDHEC Financial Analysis and Accounting Research Centre.
- Amenc, N., and V. Le Sourd. Les performances de l'investissement socialement responsable en France (December).
- Amenc, N., and V. Le Sourd. Socially responsible investment performance in France (December).
- Amenc, N., B. Maffei, and H. Till. Les causes structurelle du troisième choc pétrolier (November).
- Amenc, N., B. Maffei, and H. Till. Oil prices: The true role of speculation (November).
- Sender, S. Banking: Why does regulation alone not suffice? Why must governments intervene? (November).
- Till, H. The oil markets: let the data speak for itself (October).
- Amenc, N., F. Goltz, and V. Le Sourd. A comparison of fundamentally weighted indices: Overview and performance analysis (March).
- Sender, S. QIS4: Significant improvements, but the main risk for life insurance is not taken into account in the standard formula (February). With the Financial Analysis and Accounting Research Centre.

2009 Publications

- Goltz, F. A long road ahead for portfolio construction: Practitioners' views of an EDHEC survey. (January 2009)

2008 Publications

- Amenc, N., L. Martellini, and V. Ziemann. Alternative investments for institutional investors: Risk budgeting techniques in asset management and asset-liability management (December).
- Goltz, F., and D. Schröder. Hedge fund reporting survey (November).
- D'Hondt, C., and J.-R. Giraud. Transaction cost analysis A-Z: A step towards best execution in the post-MiFID Landscape (November).
- Amenc, N., and D. Schröder. The pros and cons of passive hedge fund replication (October).

- Amenc, N., F. Goltz, and D. Schröder. Reactions to an EDHEC study on asset-liability management decisions in wealth management (September).
- Amenc, N., F. Goltz, A. Grigoriu, V. Le Sourd, and L. Martellini. The EDHEC European ETF survey 2008 (June).
- Amenc, N., F. Goltz, and V. Le Sourd. Fundamental differences? Comparing alternative index weighting mechanisms (April).
- Le Sourd, V. Hedge fund performance in 2007 (February).
- Amenc, N., F. Goltz, V. Le Sourd, and L. Martellini. The EDHEC European investment practices survey 2008 (January).

2007 Position Papers

- Amenc, N. Trois premières leçons de la crise des crédits « subprime » (August).
- Amenc, N. Three early lessons from the subprime lending crisis (August).
- Amenc, N., W. Géhin, L. Martellini, and J.-C. Meyfredi. The myths and limits of passive hedge fund replication (June).
- Sender, S., and P. Foulquier. QIS3: Meaningful progress towards the implementation of Solvency II, but ground remains to be covered (June). With the EDHEC Financial Analysis and Accounting Research Centre.
- D'Hondt, C., and J.-R. Giraud. MiFID: The (in)famous European directive (February).
- Hedge Fund Indices for the Purpose of UCITS: Answers to the CESR Issues Paper (January).
- Foulquier, P., and S. Sender. CP 20: Significant improvements in the Solvency II framework but grave incoherencies remain. EDHEC response to consultation paper n° 20 (January).
- Géhin, W. The Challenge of hedge fund measurement: A toolbox rather than a Pandora's box (January).
- Christory, C., S. Daul, and J.-R. Giraud. Quantification of hedge fund default risk (January).

2007 Publications

- Ducoulombier, F. Etude EDHEC sur l'investissement et la gestion du risque immobiliers en Europe (November/December).
- Ducoulombier, F. EDHEC European real estate investment and risk management survey (November).
- Goltz, F., and G. Feng. Reactions to the EDHEC study "Assessing the quality of stock market indices" (September).
- Le Sourd, V. Hedge fund performance in 2006: A vintage year for hedge funds? (March).
- Amenc, N., L. Martellini, and V. Ziemann. Asset-liability management decisions in private banking (February).

- Le Sourd, V. Performance measurement for traditional investment (literature survey) (January).

2006 Position Papers

- Till, H. EDHEC Comments on the Amaranth case: Early lesson from the debacle (September).
- Amenc, N., and F. Goltz. Disorderly exits from crowded trades? On the systemic risks of hedge funds (June).
- Foulquier, P., and S. Sender. QIS 2: Modelling that is at odds with the prudential objectives of Solvency II (November). With the EDHEC Financial Analysis and Accounting Research Centre.
- Amenc, N., and F. Goltz. A reply to the CESR recommendations on the eligibility of hedge fund indices for investment of UCITS (December).

2006 Publications

- Amenc, N., F. Goltz, and V. Le Sourd. Assessing the quality of stock market indices: Requirements for asset allocation and performance measurement (September).
- Amenc, N., J.-R. Giraud, F. Goltz, V. Le Sourd, L. Martellini, and X. Ma. The EDHEC European ETF survey 2006 (October).
- Amenc, N., P. Foulquier, L. Martellini, and S. Sender. The impact of IFRS and Solvency II on asset-liability management and asset management in insurance companies (November). With the EDHEC Financial Analysis and Accounting Research Centre.

EDHEC Financial Analysis and Accounting Research Centre

2008 Position Papers

- Amenc, N., F. Ducoulombier, and P. Foulquier. Reactions to an EDHEC Study on the fair value controversy (December). With the EDHEC Risk and Asset Management Research Centre.
- Amenc, N., F. Ducoulombier, and P. Foulquier. Réactions après l'étude. Juste valeur ou non : un débat mal posé (December). With the EDHEC Risk and Asset Management Research Centre.
- Escaffre, L., P. Foulquier, and P. Touron. The fair value controversy: Ignoring the real issue (November).
- Escaffre, L., P. Foulquier, and P. Touron. Juste valeur ou non : un débat mal posé (November).
- Sender, S. QIS4: Significant improvements, but the main risk for life insurance is not taken into account in the standard formula (February). With the EDHEC Risk and Asset Management Research Centre.

2007 Position Papers

- Sender, S., and P. Foulquier. QIS3: Meaningful progress towards the implementation of Solvency II, but ground remains to be covered (June). With the EDHEC Risk and Asset Management Research Centre.

2006 Position Papers

- Foulquier, P., and S. Sender. QIS 2: Modelling that is at odds with the prudential objectives of Solvency II (November). With the EDHEC Risk and Asset Management Research Centre.

2006 Publications

- Amenc, N., P. Foulquier, L. Martellini, and S. Sender. The impact of IFRS and Solvency II on asset-liability management and asset management in insurance companies (November). With the EDHEC Risk and Asset Management Research Centre.

EDHEC Economics Research Centre

2009 Position Papers

- Chéron, A. Quelle protection de l'emploi pour les seniors ? (January).
- Courtioux, P. Peut-on financer l'éducation du supérieur de manière plus équitable ? (January).
- Gregoir, S. L'incertitude liée à la contraction du marché immobilier pèse sur l'évolution des prix (January).

2008 Position Papers

- Gregoir, S. Les prêts étudiants peuvent-ils être un outil de progrès social ? (October).
- Chéron, A. Que peut-on attendre d'une augmentation de l'âge de départ en retraite ? (June).
- Chéron, A. De l'optimalité des allègements de charges sur les bas salaires (February).
- Chéron, A., and S. Gregoir. Mais où est passé le contrat unique à droits progressifs ? (February).

2007 Position Papers

- Chéron, A. Faut-il subventionner la formation professionnelle des seniors ? (October).
- Courtioux, P. La TVA acquittée par les ménages : une évaluation de sa charge tout au long de la vie (October).
- Courtioux, P. Les effets redistributifs de la « TVA sociale » : un exercice de microsimulation (July)
- Maarek, G. La réforme du financement de la protection sociale. Essais comparatifs entre la « TVA sociale » et la « TVA emploi » (July).
- Chéron, A. Analyse économique des grandes propositions en matière d'emploi des candidats à l'élection présidentielle (March).
- Chéron, A. Would a new form of employment contract provide greater security for French workers? (March).

2007 Publications

- Amenc, N., P. Courtioux, A.-F. Malvache, and G. Maarek. La « TVA emploi » (April).
- Amenc, N., P. Courtioux, A.-F. Malvache, and G. Maarek. Pro-employment VAT (April).
- Chéron, A. Reconsidérer les effets de la protection de l'emploi en France. L'apport d'une approche en termes de cycle de vie (January).

2006 Position Papers

- Chéron, A. Le plan national d'action pour l'emploi des seniors : bien, mais peut mieux faire (October).
- Bacache-Beauvallet, M. Les limites de l'usage des primes à la performance dans la fonction publique (October).
- Courtioux, P., and O. Thévenon. Politiques familiales et objectifs européens : il faut améliorer le benchmarking (November).

EDHEC Leadership and Corporate Governance Research Centre

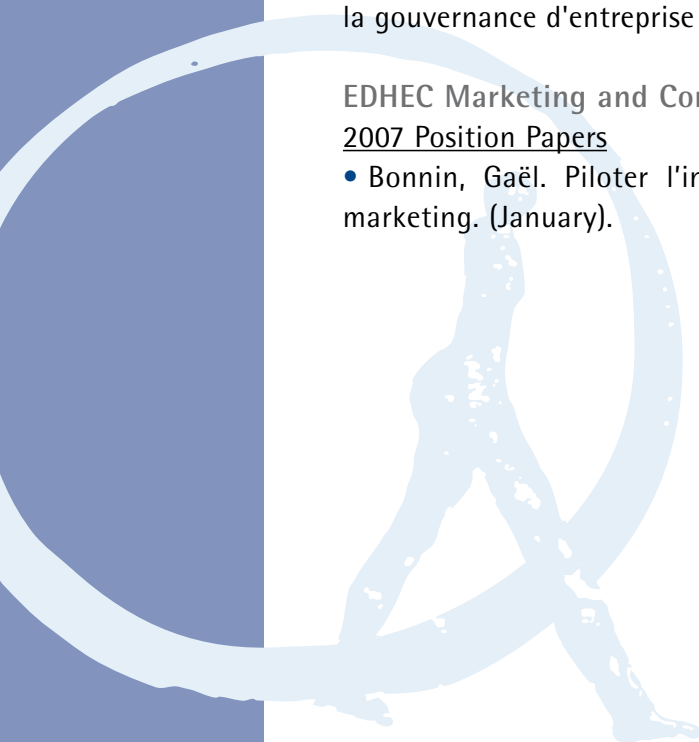
2009 position papers

- Petit, V., and I. Mari. La légitimité des équipes dirigeantes : une dimension négligée de la gouvernance d'entreprise (January).

EDHEC Marketing and Consumption Research Centre – InteraCT

2007 Position Papers

- Bonnin, Gaël. Piloter l'interaction avec le consommateur : un impératif pour le marketing. (January).



Les recherches de l'EDHEC Leadership & Corporate Governance Research Centre ont pour vocation d'éclairer les pratiques de direction d'entreprise dans un contexte de réforme de la gouvernance où le leadership stratégique et la légitimité managériale sont à réinventer.

Cette vocation se traduit par 1) la production de connaissances scientifiques sur les pratiques de légitimité/leadership des dirigeants et sur les enjeux et pratiques de la gouvernance de l'entreprise et 2) le développement de séminaires permettant aux dirigeants et leurs équipes de relever les défis managériaux qu'imposent les évolutions du rôle et du contexte de direction d'entreprise.

L'EDHEC Leadership & Corporate Governance Research Centre s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire de professeurs en management, stratégie, droit et marketing qui développe des travaux sur cinq axes de recherche dont le point commun est de contribuer au développement des approches managériales positives de la gouvernance d'entreprise.

- Légitimité managériale et gouvernance d'entreprise (Prof. Jean-Luc Arrègle, Valérie Petit, Isabelle Mari)
- Développement du leadership stratégique – styles de leadership des dirigeants (Prof. Valérie Petit)
- Images et réputations des dirigeants d'entreprises (Prof. Véronique Boulocher)
- Équipes dirigeantes et gouvernance des entreprises familiales (Prof. Isabelle Mari)
- Éthique et régulations des équipes dirigeantes (Prof. Björn FASTERLING)

Copyright © 2009 EDHEC

