

LEADERSHIP

# CHEF À POIGNE: LES RAISONS D'UN RETOUR EN GRÂCE

Si le temps des petits chefs est bien révolu, en revanche, **on a plus que jamais besoin de leaders charismatiques, visionnaires et courageux.** Des personnalités à l'autorité naturelle, recherchées par les entreprises et appréciées des salariés.

PROPOS RECUEILLIS PAR ÈVE YSERN, ILLUSTRATIONS: EMMANUEL POLANCO/COLAGENE.COM

**S**ouvenez-vous, c'était il n'y a pas si longtemps: la figure du patron autoritaire était en passe de rejoindre le Minitel dans les oubliettes de la modernité. Encore maintenant, de nombreux gourous du management persistent à honnir le concept d'autorité, assimilé à de l'autoritarisme et à des comportements dysfonctionnels (domination, violence, mépris, etc.), pour encenser la figure du manager coach, animant ses équipes dans des organisations aux hiérarchies plates, où tous les individus seraient égaux entre eux... Pourtant, des études récentes montrent que les salariés, eux, sont nostalgiques de ces patrons qui se démarquent, qui savent taper du poing sur la table et trancher dans le vif. Que cache ce retour en grâce du bon vieux chef à poigne? Et quelles sont les raisons qui nous conduisent à reconsidérer l'autorité sous un jour différent?

**LES DÉÇUS DU LAISSER-FAIRE.** D'après une récente étude intitulée «La Révolution du leadership», les salariés trouvent leur hiérarchie moyennement compétente<sup>(1)</sup>. Ils lui reprochent notamment (et dans l'ordre) son laisser-faire, un manque de confiance en elle et la pratique d'un management par exception. Ce

profil de responsable effacé – qui ne s'engage pas suffisamment dans la relation managériale et n'intervient qu'en cas de problème – est pourtant typique du patron «coach» célébré par les experts du management en vogue. Les résultats de cette étude sont étayés par ceux d'une autre enquête: en France, une personne interrogée sur deux aimerait recevoir plus d'encouragements pour atteindre ses objectifs et être plus activement accompagnée<sup>(2)</sup>.

**PÉRIODE DE TURBULENCES.** Or la plupart des managers se vivent aujourd'hui comme des coachs, ainsi que l'analysent Jack Zenger et Joseph Folkman<sup>(3)</sup>. Il semblerait donc que cette attitude ne soit plus en phase avec les attentes de leurs collaborateurs... De quoi requinquer les boss directifs – dont les perspectives d'avenir semblaient compromises – et, à l'inverse, bousculer les patrons qui pensaient acheter la paix en entreprise en évitant de faire des vagues...

Dans notre pays, fortement marqué par la Révolution française et Mai 68, cette tendance paraît pour le moins paradoxale. Aussi faut-il bien comprendre les raisons qui expliquent ce retour en grâce de l'autorité. Un concept défini par le sociologue Jacques Coenen-Huther ●●●

ERIC GARAUULT POUR MANAGEMENT



**PAR MICHEL BARABEL  
ET OLIVIER MEIER**  
Directeurs du laboratoire  
Dever Research, coauteurs  
de *Manageor* (Dunod).

“

L'AUTORITÉ EST UN POUVOIR LÉGITIME,  
UN POUVOIR QUI N'A DONC BESOIN  
QUE D'UN MINIMUM DE COERCITION POUR  
SE FAIRE RESPECTER ET OBÉIR.”

JACQUES COENEN-HUTHER



## ▷ UN LEADER DOIT ASSUMER SES DÉCISIONS ET LES DÉFENDRE EN CAS D'AFFRONTLEMENT

••• comme un «pouvoir légitime, un pouvoir qui n'a donc besoin que d'un minimum de coercition pour se faire respecter et obéir».

Si les chefs mous du genou ne font plus l'affaire aujourd'hui, c'est d'abord parce que nous traversons une période de turbulences économiques, et qu'à des circonstances difficiles doivent correspondre des personnalités exceptionnelles. Qu'attend-on d'un leader en entreprise ? Qu'il se comporte tel un capitaine à la barre de son navire pendant la tempête, en conduisant fermement ses équipes malgré la crise et en remisant pour un temps son costume de coach/assistant social. L'exigence des salariés envers leur supérieur augmente ainsi à la hauteur de l'instabilité du contexte.

**LE RÔLE DU BOUCLIER.** Par ailleurs, dans beaucoup d'organisations, le responsable détenant le pouvoir a été supplanté peu à peu par un ensemble de règles, de procédures et de process en perpétuelle inflation<sup>(4)</sup>. Et ce désengagement humain est mal vécu. Loin d'être perçu comme un signe de liberté et de responsabilisation, il est vu comme une contrainte de plus par les salariés. Le type de dirigeant plébiscité est donc plus que jamais

une figure incarnant l'autorité et le courage, des valeurs appréciées en période de crise. Il doit se montrer capable d'absorber les chocs et d'assumer ses décisions sans craindre l'affrontement. C'est un battant, prompt à aider ses équipes et à défendre leurs intérêts, que ce soit en termes de rémunération, de reconnaissance, de perspectives de carrière ou de formation. Le chef reconnu comme tel est celui qui ne se défausse pas, il est le bouclier qui protège ses troupes.

Nous n'assistons donc pas à un regain d'autoritarisme paternaliste et simpliste, teinté de relents réactionnaires, mais au retour en grâce d'une direction éclairée et entraînante. Comme le résume le philosophe Michel Lacroix – auteur, notamment, du *Courage réinventé* (Flammarion) –, «on souhaite une autorité qui nous libère des pesanteurs et des contraintes. On veut des chefs qui nous aident à vaincre nos propres réticences. On réclame des chefs qui nous disent d'oser et qui, de la sorte, reconnaissent notre capacité à exister par notre engagement, individuellement mais aussi collectivement<sup>(4)</sup>».

Mais, face à des attentes si nombreuses, être un bon meneur relève du numéro d'équilibriste... Comment parvenir à n'être ni trop cassant ni trop coulant ? Paul Hersey et Ken Blanchard ont développé dans les années 1960 le concept de «leadership situationnel» : selon ce modèle, un bon dirigeant, loin d'être inébranlable et figé, doit pouvoir s'adapter au contexte de l'entreprise<sup>(5)</sup>. Le choix du style de

## DANS LA PEAU DU MANAGER CAMÉLÉON

Aujourd'hui, les employés veulent un boss tout-terrain, faisant preuve de caractère, par son autorité, son charisme ou sa vision, mais capable aussi de s'adapter au contexte. On distingue ainsi quatre styles de leadership, associés à des visées distinctes – transformation, objectifs, exemplarité, authenticité –, que le manager doit souvent adopter en même temps !

### ► TRANSFORMATION

**Focus sur les idées.** Le leader doit être ouvert au monde qui l'entoure (et qui change vite). En cela, il doit être un peu geek, au fait des mutations liées au digital. Il doit également savoir adopter les nouveaux modes de collaboration, notamment apprendre à manager ses équipes hors les murs.

### ► OBJECTIFS

**Focus sur les réalisations.** On attend d'un meneur qu'il sache influencer son environnement pour faire passer ses idées et ses projets. Il fixe des objectifs précis pour réaliser des performances centrées sur les résultats et les clients et suit de près les données qui indiquent le mieux les progrès réalisés.

### ► EXEMPLARITÉ

**Focus sur les valeurs.** Audacieux, courageux, le manager mise aussi sur la transparence. C'est quelqu'un qui transmet les informations et les décisions, bonnes ou mauvaises, à son équipe. A l'inverse, il sait aussi faire remonter les feed-back de ses collaborateurs au niveau supérieur.

### ► AUTHENTICITÉ

**Focus sur les émotions.** Si un dirigeant doit faire preuve d'autorité, il ne néglige pas pour autant une qualité cruciale : l'empathie. Il sait ainsi se mettre à la place de ses interlocuteurs (clients ou collaborateurs) pour percevoir les émotions qui les animent et établir une collaboration fructueuse.



management est alors principalement déterminé par le niveau de maturité des subordonnés (leur degré d'autonomie) et la nature des activités de la société (centrées sur les personnes ou les tâches). Les auteurs ont ainsi identifié quatre types de conduite (directive, persuasive, participative, délégative) correspondant à quatre situations distinctes. Selon les deux chercheurs, plus le degré de maturité et d'autonomie des collaborateurs est élevé, plus le type de management doit être délégatif. Pourtant, si ce concept reste pertinent, il doit être tempéré, car les temps ont changé.

**COMME UN DISC-JOCKEY.** Aujourd'hui, le changement de situation est la règle, au point qu'il s'agit moins pour un leader d'adapter son style à des équipes et des contextes différents que de savoir jouer parfois plusieurs rôles en même temps : être autoritaire à propos d'un objectif tout en jouant la carte de la délégation sur une autre mission... En cela, le dirigeant actuel ressemble à un disc-jockey : il puise en permanence dans sa «mallette managériale» et joue le morceau dont son équipe a besoin à un instant donné.

L'autorité – dont l'intensité est à moduler selon les circonstances – fait donc partie de cet «équipement». Mais elle ne peut suffire [lire encadré page précédente]. La chercheuse Laura Vanderkam, auteure de plusieurs livres sur la gestion du temps et la productivité, a mis notamment l'accent sur le fait qu'un chef doit

être sur le terrain<sup>(6)</sup>. En s'appuyant sur une enquête menée auprès de 32 000 salariés, elle affirme qu'un manager performant passe, en moyenne, six heures par semaine avec chacun de ses subordonnés. En deçà, cela entraîne des risques de désengagement de la part des employés. Au-delà apparaît le risque de faire du micromanagement. D'où le constat de l'auteur qu'il est impossible d'encadrer des équipes de plus de sept personnes

Finalement, l'enjeu principal pour un chef n'est pas d'être directif ou non, mais plutôt d'incarner aux yeux de ses collaborateurs les différentes facettes managériales qui le rendent légitime<sup>(7)</sup>. Une légitimité qui va de pair avec une autorité assumée, propre à rassurer et à entraîner les équipes. ●

#### BIBLIOGRAPHIE

1. Valérie Petit et Marieke Delanghe, *La Révolution du leadership*, enquête réalisée par l'Edhec en partenariat avec Hay Group, en décembre 2014 auprès de 1200 personnes, ([http://fr.slideshare.net/valerie\\_petit/la-revolution-du-leadership-slide-share](http://fr.slideshare.net/valerie_petit/la-revolution-du-leadership-slide-share)).
2. Enquête européenne menée en 2015 par l'éditeur de logiciels Oracle auprès de 1511 salariés issus de grandes entreprises d'Europe de l'Ouest.
3. Jack Zenger et Joseph Folkman, *Most Managers Think of Themselves as Coaches*, HBR, 25 juillet 2014 (<https://hbr.org/2014/07/most-managers-think-of-themselves-as-coaches/>).
4. In *Les 4 Raisons du retour des vrais chefs*, lettre d'information de Delta Lead *Discerner & Décider*, n° 1, printemps 2015.
5. Ken H. Blanchard et Paul Hersey, *Life-cycle Theory of Leadership*, in *Training and Development Journal*, 23, pp. 26-34, 1967; Ken H. Blanchard et Paul Hersey, *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, New Jersey/Prentice Hall, 1969.
6. Laura Vanderkam, *Why Managers Should Spend Exactly 6 Hours A Week With Each Employee*, *Fast Company*, 14/ 07/ 2014.
7. Robert Sutton, *Good Boss, Bad Boss. How to Be The Best... And Learn From The Worst*, Business Plus, 2012.