

À LA RECHERCHE DES NOUVEAUX LEADERS

Faire émerger les leaders : théorie et pratique

OLIVIER BASSO*

« La Cité devra alors leur [à ses dirigeants] consacrer des monuments et des sacrifices publics, quand la Pythie aura rendu l'oracle favorable, comme s'il s'agissait de divinités (...) ». (Platon, La République, VII, 540c).

Les leaders véritables sont, presque par définition, difficiles à détecter à l'avance : ce sont, en effet, des individus qui se révèlent dans les moments de crise, ou qui provoquent le changement, c'est-à-dire l'inattendu. En ce sens, le leader est différent du manager. Pour le faire émerger, l'organisation peut recourir à trois méthodes : intégrative (la recherche à l'extérieur et la transplantation), darwinienne (la sélection naturelle en interne), éducative (la « culture » intensive des futurs leaders). Les trois ont fait leurs preuves : tout dépend du contexte.

La plupart des organisations (partis politiques, entreprises, administrations, armées, syndicats du crime organisé...), soucieuses de leur survie et de leur expansion, se préoccupent de la préparation et du choix de leurs futurs dirigeants.

Deux constats attestent de la difficulté de l'exercice :

– d'une part, l'importance des « hommes providentiels » dans la gestion des crises : c'est un leader imprévu qui se révèle dans une

situation critique (ainsi, le maquis du Vercors était dirigé par un instituteur et un commissaire de police), ou bien c'est hors de l'organisation qu'il faut aller chercher l'homme *ad hoc* (IBM et 3M, par exemple, ont été incapables de se sauver du déclin sans recourir à une force vive externe) ;

– d'autre part, l'usure extrême des dirigeants, qui s'épuisent rapidement à la tâche : les ratios élevés de rotation des dirigeants des entreprises multinationales, la rareté récurrente des leaders au sein des partis politiques français, la difficulté d'assurer la succession des dirigeants de PME... sont autant de signes de la relative inefficacité des systèmes internes de préparation de la relève dirigeante.

Quels que soient les efforts déployés par les organisations pour identifier leurs hauts potentiels, développer leur capacité de leadership et finalement les promouvoir aux postes de direction, il semble que les

* Professeur d'entrepreneuriat à l'ESCP-EAP.

approches conventionnelles *top-down* manquent une partie de la cible : les profils atypiques que l'on n'aura pas su détecter, les personnalités qui se révèlent dans l'adversité... D'où une question : est-il possible de concevoir des dispositifs innovants, complétant les approches de viviers, et permettant de récupérer les leaders potentiels qui échapperaient aux processus officiels de sélection ?

NE PAS CONFONDRE DIRIGEANT ET LEADER

Entendons-nous tout d'abord sur ce qu'est un leader. Comme l'étymologie le rappelle avec insistance, le leader est celui qui conduit, qui mène ou guide ceux qui le suivent. A ce titre, il n'existe que dans son rapport à un groupe et ne prend sens que dans l'action collective qu'il dirige.

Il faut noter ici deux faits essentiels : d'abord que l'exercice de la direction générale d'une organisation ne conduit pas nécessairement à adopter un comportement de leader ; ensuite que le leadership est un art très différent du management.

Le management vise à structurer l'action collective d'un grand nombre d'individus pris dans des activités récurrentes ; il lutte contre le chaos des actions individuelles en instaurant des pratiques codifiées et des procédures qui réduisent les éventails d'action de chacun et permettent la répétition des opérations. A l'opposé, le leadership a pour finalité de préparer et accompagner un changement organisationnel souvent requis par des transformations brutales de l'environnement. Le manager assure la maintenance de l'organisation et la continuité de son développement ; le leader, au contraire, doit permettre la transformation des modalités organisationnelles en dirigeant durant le temps incertain de la transition et en assurant l'avènement d'un nouvel ordre (voir le tableau 1).

Tableau 1. LE MANAGER ET LE LEADER

Le manager : maintenir la plasticité organisationnelle	Le leader : affronter le changement
Fixer les objectifs à court-moyen terme (planifier) et allouer les ressources (budgéter) en réponse aux variations de l'environnement.	Définir une vision à long terme et les stratégies de réalisation en trouvant en soi les repères pour l'action.
Maintenir une structure (organiser) et embaucher les personnes compétentes (recruter).	Coordonner les acteurs en les inspirant : communiquer la vision aux coalitions qui la mettront en œuvre.
Contrôler le suivi du plan et résoudre les problèmes liés aux écarts.	Motiver et inspirer les personnes pour les maintenir dans la même direction en s'appuyant sur leurs émotions et leurs valeurs.

Sources (modifiées) : A. Zaleznick (1977), John P. Kotter (1990).

Deux grandes lignes de partage distinguent le leadership du management : l'horizon de temps dans lequel ils s'inscrivent et les modalités qu'ils utilisent pour coordonner l'action collective. Le management pose les objectifs à atteindre dans la temporalité « maîtrisée » de l'opérationnel, tandis que le leadership s'inscrit dans un temps prophétique, en rouvrant l'univers des possibles. Le management structure l'action collective par des systèmes impersonnels de règles d'action ; le leadership recourt à la dynamique émotionnelle (manipulation de symboles, images, interactions personnelles) pour mettre en mouvement les individus par la création d'un sens nouveau pour l'action.

La personnalité des leaders, leur style, les facteurs explicatifs de leur émergence peuvent être très différents. Les typologies abondent dans la littérature managériale et reposent sur des critères divers, tels que le fondement de l'autorité ou la finalité recherchée. Au-delà de ces spécificités, le leadership se définit, par opposition au management, comme

une modalité très particulière de la coordination de l'action collective au sein d'une organisation.

Dans tous les cas, le leader s'appuie sur sa conviction de pouvoir influencer sur le cours des événements, sa vision panoptique de la situation, sa capacité d'exemplarité dans l'action, son discours mobilisateur.

MONTRER LA VOIE EN LA CONSTRUISANT

Le leader, qui porte la vision d'un avenir en rupture avec le présent, incarne le changement et inspire l'action collective. C'est la figure hégélienne des « grands hommes » qui marquent l'Histoire : « C'est pourquoi on doit les nommer des héros. Ils n'ont pas puisé leurs fins et leur vocation dans le cours des choses consacré par le système paisible et ordonné du régime. Leur justification n'est pas dans l'ordre existant, mais ils la tirent d'une autre source¹».

Le « grand homme » survient pour changer l'ordre du monde, intro-

¹ La Raison dans l'Histoire, p.120-122.

duire une rupture dans le cours des choses. Porteur ou héritier d'une situation chaotique, il surgit dans les moments de crise. Ce qui le porte, et ce qu'il apporte, c'est une vision : « Les individus historiques [...] ont reçu intérieurement la révélation de ce qui est nécessaire et appartient réellement aux possibilités du temps. Ils connaissent et veulent leur œuvre parce qu'elle correspond à l'époque... Leur affaire est de connaître le [nouveau] universel et le stade nécessaire et supérieur où est parvenu leur monde² ».

Comment préparer l'émergence de personnalités qui ne se déploieront que dans des situations exceptionnelles ?

Le leader surgit de l'existence de défis, voire de dangers que l'ensemble des acteurs concernés ne parvient pas à affronter dans le cours habituel de l'action collective, que ce soit dans un contexte anecdotique (groupe égaré en forêt) ou pour un enjeu historique (une communauté confrontée au risque de sa disparition). La communauté est alors prête à ce que la modalité de direction passe du management au leadership, et accepte de se mobiliser derrière celui qui sera le vecteur de son dépassement.

Ces réflexions sur la nature du leadership nous amènent à radicaliser l'interrogation initiale : alors que les modes de repérage et de sélection du dirigeant manager correspondent à des situations identifiées et identifiables, les leaders se révèlent dans des situations imprévues (guerres, révolutions, crises), par nature en dehors du champ de vision managérial. Une organisation humaine peut-elle alors préparer l'émergence de personnalités qui ne se déploieront que si elles se retrouvent dans une situation exceptionnelle ?

Témoignent de ce dilemme les interrogations du responsable des hauts potentiels d'un grand groupe européen : « Nous savons que nous devons changer car l'environne-

ment a changé autour de nous. Mais comment attirer les leaders de demain ? Sachant que les nouvelles recrues doivent être opérationnelles dès leur entrée dans le groupe, et qu'en même temps elles ont été recrutées pour faire face aux challenges de demain... Comment alors les fidéliser dans l'intervalle ? Comment garder « les moutons noirs d'aujourd'hui » qui devront être les agents de changement de demain ? »

Nous proposons trois approches pour tenter de répondre à ce défi : l'importation de leaders (modèle intégratif), la sélection de leaders (modèle darwinien) et la création de leaders (modèle éducatif).

IMPORTER DES LEADERS EXTERNES : LE MODÈLE INTÉGRATIF

Le modèle intégratif est aisé à comprendre mais difficile à mettre en œuvre. Il s'agit d'identifier à l'extérieur de l'organisation (entreprise, parti politique...) les individus ayant révélé un comportement de leader dans un contexte de nature différente.

C'est ainsi que le nom de Rudolph Giuliani a pu être évoqué pour prendre la tête de la Securities and Exchange Commission (SEC), l'autorité boursière américaine qui traverse une grave crise de légitimité. La question qui se pose alors est : les qualités de leadership de l'ancien maire de New York, révélées par son comportement lors des événements du 11 septembre, peuvent-elles pareillement s'exprimer dans d'autres situations critiques ? Autre exemple de ce lien constitutif entre un comportement de leader et une situation spécifique, l'attitude de cet épicier³ d'Olette, village pyrénéen de 600 âmes, qui, après avoir été l'un des hauts responsables de la Résis-

tance dans les Pyrénées-Orientales, est retourné, après l'Occupation, à ses activités initiales pour se fondre à nouveau dans l'anonymat.

L'importance du contexte dans l'émergence d'un comportement de leader rend hasardeuse toute tentative de transfert : d'une part, sa composante de visionnaire ancre le leader dans le cadre qui l'a vu se révéler ; d'autre part, sa capacité à puiser dans le fonds émotionnel de chacun est liée à sa compréhension de la culture qui imprègne l'organisation (son identité, son histoire, ses valeurs...). De fait, son aptitude à imaginer du nouveau en résonance avec l'existant, à savoir l'organisation et les individus, est amoindrie par sa faible connaissance du nouveau contexte.

La distance entre les deux contextes – l'ancien, qui a vu l'émergence du leader, et le nouveau, censé l'accueillir – constitue un obstacle important à toute transplantation. Important mais non insurmontable, car il existe des exemples de réussite. Ainsi, l'arrivée à la tête d'IBM, pour la première fois de son histoire, d'un président non sorti du rang a permis à l'entreprise d'opérer une véritable métamorphose. Durant les dix années de son règne (1993-2003), Lou Gerstner en a radicalement remis en cause les fondements stratégiques (arrêt de OS/2, développement de solutions intégrant des produits concurrents), organisationnels⁴ et identitaires⁵. Seul un *outsider* semblait capable d'une telle impiété salvatrice. Son expérience préalable a peut-être facilité les choses : American Express, sous sa direction, venait de traverser avec succès une grave crise liée à sa qualité de service.

IBM aurait-il pu générer en son sein l'artisan de son renouveau ? L'avenir nous le dira peut-être, car le successeur de Lou Gerstner est un authentique produit maison et le chantier du changement est loin d'être achevé.

² Ibid.

³ Joseph Montfort, dit « Esquies ».

⁴ Lou Gerstner rapporte qu'en 1993 IBM comptait 128 directeurs des technologies de l'information, 266 systèmes de comptabilité et 155 centres de données.

⁵ Un ancien diction interne disait : « *There's the right way, the wrong way and the IBM way* ».

SÉLECTIONNER DES LEADERS INTERNES : LE MODÈLE DARWINIEN

Au lieu de les importer, l'organisation peut sélectionner et former ses futurs leaders à travers des systèmes innovants. Il peut s'agir, par exemple, de soumettre un ensemble de « hauts potentiels » à des « épreuves de révélation » : confrontés à des situations de crise, ils devront manifester des qualités de leadership. Ainsi, un groupe chimique suisse a mis en place un tour initiatique de trois ans, durant lesquels la nouvelle recrue devra successivement affronter une économie à forte inflation, diriger un projet dans un environnement culturel et social déroutant, et *in fine* réussir le retournement d'une activité en crise.

Autre source d'inspiration, les systèmes de recherche et de formation des profils d'*intrapreneurs*. Confrontés à la nécessité d'innover sans relâche pour se différencier, plusieurs entreprises ont adopté des démarches de *corporate venturing* : il s'agit d'identifier les individus qui sauront remettre en cause le *statu quo* au sein de l'entreprise et développer de nouvelles activités, sources de croissance. Ces intrapreneurs devront promouvoir une nouvelle vision et entraîner une équipe dans un projet risqué.

Pour provoquer ce type de comportement, l'entreprise Intel a développé une approche d'incubation intéressante, illustrée notamment par le projet *Hood River* (Burgelman, 2000) : un jeune chef de projet, Rob Siegel, est chargé, au début des années 90, de monter une nouvelle activité au sein de l'entreprise. Il s'agit de transformer le poste de télévision domestique en un centre de commandes multimédia qui piloterait tous les appareils électroniques de la maisonnée. Rob Siegel doit alors se battre contre sa propre organisation pour convaincre, trouver des ressources et faire avancer un idée

jugée trop ambitieuse. Après seize mois d'intenses efforts, l'expérience est un échec patent : le produit n'a pas dépassé le stade du prototype, les clients ne semblent pas intéressés... Mais, d'un autre côté, cette aventure a permis l'émergence d'un véritable comportement entrepreneurial chez le jeune manager. Pour la détection et le développement des talents de leadership, elle s'est révélée positive.

Cette démarche présente cependant deux difficultés : d'une part, le choix initial du porteur de projet implique que le recruteur interne ait pu percevoir la nature du talent à tester ; on reste dans une approche *top-down*, où les talents sont identifiés puis développés, et non constatés au terme d'une émergence spontanée. On retrouve une approche de ce type dans une pratique rituelle du groupe LVMH : les jeunes hauts potentiels, identifiés à l'extérieur, sont recrutés pour devenir *executive assistants*, conseils des présidents maison. Cela permet aux dirigeants en place d'apprécier leurs capacités à évoluer.

La seconde difficulté porte sur l'appétit de l'entreprise à fidéliser les talents ainsi forgés : au terme de son parcours initiatique, émergeant d'une expérience émotionnelle forte, le « leader révélé » quittera probablement l'organisation si elle se révèle incapable de lui confier un nouveau défi à la hauteur de ses aspirations. Ainsi, Rob Siegel a finalement quitté Intel pour créer sa propre société (Weave Innovations), un réseau de distribution national d'images digitales, qu'il a ensuite revendue à Kodak en avril 2001 avant de rejoindre, à 33 ans, une nouvelle *start-up*, Pixim, dans les technologies de l'image numérique.

Dans ce cas précis, l'entreprise n'a apparemment pas su gérer l'étape suivante dans le développement du haut potentiel. L'histoire n'est cependant pas nécessairement achevée :

une entreprise peut être capable de récupérer ses « leaders en exil ». Ainsi Michel Combes, le nouveau directeur financier du groupe France Telecom, appelé par le PDG Thierry Breton, est un ancien haut potentiel de l'entreprise : il a été, à 34 ans, quasi simultanément directeur général adjoint de TDF et Pdg d'une autre filiale du groupe, Globecast, rassemblant en une même organisation les différentes activités de la filière image dispersées au sein du groupe. Après trois années, il a quitté le groupe pour devenir successivement vice-président exécutif de Nouvelles Frontières et directeur général d'Assystem. Il y revient donc pourvu d'une double expérience, interne et externe.

Une voie innovante pour le « recrutement latéral » de leaders consisterait donc à constituer une réserve externe de talents en gérant les « relations d'infidélité », nées de l'incapacité de l'entreprise à proposer d'autres défis aux leaders qu'elle a révélés. Ce sera sans doute un des défis de la gestion des ressources humaines de demain.

CRÉER DE NOUVEAUX LEADERS : LE MODÈLE ÉDUCATIF

La dernière option consiste à créer un processus de formation effectif de futurs leaders. Rares sont les organisations parvenues à ce point : la plupart s'attachent surtout à transformer leurs hauts potentiels en dirigeants-managers, sans véritablement s'occuper de leur capacité à agir en leaders. Plusieurs raisons l'expliquent : le temps de l'action dans l'entreprise et ses modalités de contrôle excluent souvent la perspective du long terme, nécessaire à toute action de réelle formation au leadership ; le coût associé à cette gestion anticipée du risque de crise est important, et la pression opérationnelle façonne davantage les esprits à une démarche managériale de gestion des opérations courantes.

UNE ÉCOLE D'EXCEPTION

Créé en 1979 par Konoke Matsushita, à la fin de sa vie, l'« Institut Matsushita de gouvernement et de management » propose une formation de trois années. Le programme articule trois dimensions structurantes du futur leader : enrichissement du regard porté sur les enjeux (politiques et économiques) du monde contemporain, apprentissage de la communication et de l'échange entre pairs (art de l'exposition, sens de l'écoute, jeu du débat ouvert) et intégration des éléments d'une discipline de soi (exercices d'endurance physique⁷, travail manuel, initiation à l'art de la cérémonie du thé). Les participants, non exclusivement japonais, âgés de 22 à 35 ans, strictement sélectionnés, reçoivent une aide financière durant leur scolarité et sont encouragés à construire leurs projets personnels et professionnels, qui, au-delà de leur grande diversité⁸, doivent concourir à « rendre le Japon et le monde meilleurs » selon les termes mêmes de la plaquette de l'Institut.

L'ambition, pour une organisation, de préparer à l'avance ses propres leaders est pourtant fort ancienne. Ainsi, le programme platonicien, décrit notamment dans *La République* (livre VIII, 521c et suivants), explique les étapes de la genèse des dirigeants de la Polis (cité) idéale. Mêlant harmonieusement exercices du corps et de l'esprit, le futur philosophe-roi commencera par apprendre plusieurs sciences propédeutiques (arithmétique, géométrie, stéréométrie, astronomie, harmonie musicale) pour acquérir la rigueur propre à l'abstraction pure. La « clef de voûte des sciences », la dialectique, qui permet aux dirigeants de prendre le Bien comme principe de leurs actions, ne sera abordée qu'au terme du cursus et à la suite d'un long processus de sélection des candidats. La réussite du processus repose en effet sur l'évaluation préalable des potentiels (535a), caractérisés par des qualités tant physiques que morales et intellectuelles.

Le programme platonicien peut paraître aujourd'hui désuet, peu en phase avec une époque qui valorise la vitesse de réalisation⁶, et d'une ambition excessive face à la multiplicité des changements à embrasser. Il existe pourtant dans le monde un exemple actuel d'une telle ambition. La Fondation Matsushita, née d'une donation de 100 millions de

dollars du créateur de l'entreprise du même nom, s'est donné des objectifs ambitieux : rechercher « les philosophies et les politiques propres à faire émerger un Japon idéal au XXI^e siècle », et « former les gens à les promouvoir » (voir l'encadré ci-dessus). En 2002, vingt-deux membres de la Diète étaient d'anciens élèves de cette institution.

Ces exemples rappellent trois caractéristiques nécessaires, et rarement réunies, des programmes internes de formation des leaders potentiels :

– la sélection des tempéraments : si les qualités individuelles, physiques, morales et intellectuelles, ne sont pas présentes au départ, les résultats seront incertains ;

– la construction d'un cursus multidimensionnel, qui cultive les fondements d'un équilibre personnel : dans la tempête, le dernier point d'ancrage pour le leader demeure sa foi en ses propres principes, laquelle nécessite une discipline spirituelle ;

– la position d'extériorité : le programme platonicien se présente explicitement comme une utopie, qui ne pourra être réalisée que lorsqu'un philosophe-roi sera déjà arrivé au pouvoir. En ce sens, Platon reconnaît qu'il ne peut advenir au sein d'une Cité déjà constituée. Autre-

ment dit, un authentique programme de formation au leadership doit disposer d'un certain recul, condition difficile à remplir au sein des institutions dont il s'agit de préparer le renouveau.

Il n'existe apparemment pas de méthode pour reconnaître *ex ante* un leader qui se révélera dans l'action, de même que l'on peut seulement espérer en un futur créateur avant la production de son œuvre. Ce que l'on peut tenter de faire, c'est donner aux talents l'occasion de se révéler ; encore faut-il trouver les modalités adéquates, à réinventer sans cesse en fonction du corps social considéré et de sa situation particulière. ●

BIBLIOGRAPHIE

- John P. Kotter, *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- John P. Kotter, « What leaders really do ? », *Harvard Business Review*, mai-juin 1990.
- Lou Gerstner, *Who says Elephant can't dance ? Inside IBM's historic turnaround*, HarperBusiness, 2002.
- Daniel Goleman, *Emotional intelligence*, Bantam Books, 1995.
- Hegel, *La Raison dans l'Histoire*, trad. K. Papaioannou, Plon, 1965.
- Platon, *La République*, trad. E. Chambry, Les Belles Lettres, 1975.
- Abraham Zaleznik, « Managers and Leaders, are they different ? », *Harvard Business Review*, mai-juin 1977.

⁶ La norme des cinquante ans requis par le cursus pour accéder aux plus hautes fonctions de direction (540a) effraiera plus d'un DRH ou d'un jeune talent pressés.

⁷ Tel qu'une marche collective de 100 kms accompli en 24h.

⁸ Sur les 192 anciens élèves (dont 21 femmes), 41 % sont des acteurs politiques, 29 % ont rejoint le monde des affaires et 16 % agissent dans le secteur des médias, *think tanks* et associations.