

Les dossiers

ECONOMIA



les multiples facettes
du **LEADERSHIP**



ÉTUDES DE TERRAIN

CAS D'ENTREPRISES

PAPIERS ANALYTIQUES

SYNTHÈSES DE RAPPORTS

BLOGS DE CHERCHEURS

ETC.

Plateforme du CESEM
Centre de recherche de



En quête d'une culture de leadership

Par Driss Ksikes

ÉDITO

Il est assez éprouvant de chercher à traquer l'existence ou du moins la reconnaissance de leaders dans une société qui se débat pour sortir de l'autoritarisme. Cela a été vrai dans la Russie post-soviétique, dans l'Allemagne post-nazie, comme il l'est, de manière plus ardue, dans des pays, comme le Maroc. La difficulté est double, dans notre cas. Il est vrai que, comme les pays précités, l'ombre d'un super-leader, charismatique, écrasant et inhibiteur d'énergies, reste pesante et omniprésente, des années après sa disparition. Mais, au-delà des personnes, chez nous, contrairement aux autres, les bases d'un système libéral et d'un État social permettant à des leaders positifs, insuffléurs de dynamique vertueuse d'émerger, ne semblent pas encore réunies.

Qu'est-ce qui nous a persuadé, pourtant, d'aller à la recherche de cette culture de leadership ? Pourquoi aller sonder un concept principalement forgé par les Américains, développé dans une société hyper-individualisée ? L'irruption en 2011 de leaders virtuels dans l'espace public ? Sans doute, d'autant que nos travaux antérieurs sur les médias sociaux nous ont montré qu'une conglomération de mobilisateurs et de communicateurs se distinguait du lot et méritait d'être appréhendée à part, d'où les prolongements proposés dans ce dossier sur le leadership 2.0.

Ceci étant dit, la raison, plus circonstanciée, qui nous a convaincus de l'importance de cette question est le paradoxe marocain. Alors que son mode de gouvernance politique demeure autocratique, il développe des ambitions économiques de hub régional, et donc de leader régional. Alors que la culture de soumission, d'accommodement et de consensus prédomine, au sein des organisations économiques, tenues par une rationalité d'efficacité, une nécessité de leadership semble se développer pour initier le changement et passer le cap crucial de la compétitivité.

Nous le montrons assez, cette culture-là, balbutiante, insondable à l'œil nu, est peu favorisée par l'école et autres structures de socialisation, même si certaines de ses prémices se manifestent de manière informelle ici et là. Aussi, au sein des organisations formelles, privées et publiques, objet de notre étude, elle ne pouvait être identifiée et appréciée à sa juste valeur sans un long travail d'exploration, de lecture et de terrain.

Il en ressort un fait marquant : les leaders, chez nous, ne sont pas reconnus pour leur vista ou leur capacité à se projeter, mais principalement pour leur intelligence émotionnelle. Cela montre que ce n'est pas tant la vision personnelle qui forge aujourd'hui le leadership, mais beaucoup plus l'écoute des autres. L'ère des leaders géniaux et déconnectés serait-elle révolue ou condamnée à revenir sous une forme plus sophistiquée ? À voir ■

EN BREF

LES MULTIPLES FACETTES DU

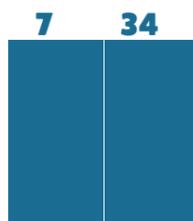
LEADERSHIP

Adib Bensalem et Bachir Znagui



90 ANS DE THÉORIE SUR LE LEADERSHIP

El Mostafa Bensalem et Adib Bensalem



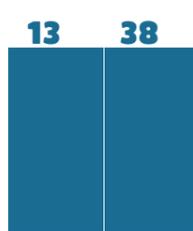
UNE ARCHÉOLOGIE CRITIQUE DE LA NOTION DE « LEADERSHIP »

Majid Safouane



À QUOI RECONNAIT-ON UN LEADER DANS NOS ORGANISATIONS ?

Adib Bensalem



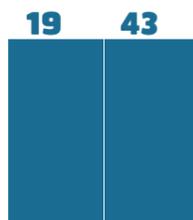
CHANGEMENTS DANS LE LEADERSHIP LOCAL

Mohamed Tozy



FREINS CULTURELS AU LEADERSHIP DANS L'ENTREPRISE MAROCAINE

Omar Benaini



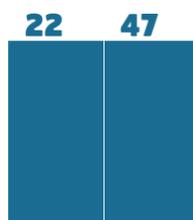
FEMMES ET LEADERSHIP : LE PRÉALABLE DÉMOCRATIQUE

Latifa El Bouhsini



LE LEADER DU PROCHE ET DU LOINTAIN

Hammad Sqalli



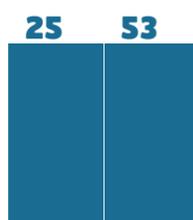
L'ÉCOLE MAROCAINE FORME-T-ELLE AU LEADERSHIP

Mohamed Sghir Janjar



LE LEADERSHIP À L'ÈRE DU WEB 2.0

Monique Dagnaud



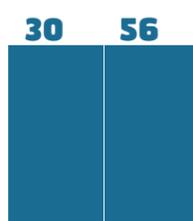
LEADERSHIP POLITIQUE ET INSTITUTION DU SECRET

Noureddine Zahi



Entretien avec *Jacques Igalens*
“ÊTRE LEADER N'EST PAS INNÉ”

Adib Bensalem



LEADERSHIP PARTISAN AU MAROC À L'ÈRE DU CHANGEMENT

Aziz Chahir



CHRONIQUE

FIN DU LEADERSHIP AMÉRICAIN, VOUS DITES ?

Bachir Znagui

LES MULTIPLES FACETTES DU LEADERSHIP

EN BREF

Coordination
scientifique
Adib Bensalem

Coordination
éditoriale
Bachir Znagui

Dans ce nouveau rendez-vous, *Economia* vous offre une large palette.

Le menu comprend d'abord un travail de repérage de deux chercheurs et spécialistes, El Mostafa et Adib Bensalem, où se déclinent les différentes théories du leadership (p. 7), ainsi qu'un examen de terrain effectué, sous leur direction, pendant une année et demie sur un échantillon de leaders et de collaborateurs dans des entreprises au Maroc (p. 13).

Un autre éclairage nous est offert en termes d'entreprises marocaines et d'outils de communication. Omar Benaini, grâce à son regard d'observateur et d'évaluateur, a dégagé quelques constats typiques des entreprises marocaines (p. 19). Hammad Sqalli, chercheur en science de l'information, a exploré le modèle du leadership transfrontalier (p. 22) et, avec beaucoup de rigueur, Monique Dagnaud, spécialiste des nouvelles générations, a traité du rôle des réseaux sociaux en leadership (p. 25).

En complément, l'entretien avec Jacques Igalens brasse le leadership sous l'angle de l'évolution survenue dans le rôle des entreprises au sein du système économique et social (p. 30).

Pour saisir au mieux l'émergence du leadership dans le contexte marocain, le dossier élargit le scope. Ainsi, sous l'angle psychanalytique, l'approche singulière de Majid Safouane a procédé à une véritable archéologie critique de la notion de « leadership » (p. 34). Quant au travail du politologue marocain Mohamed Tozy, il a mis en évidence l'émergence au Maroc d'un nouveau type de leadership au niveau local (p. 38).

Sur le plan social, l'anthropologue Mohamed Sghir Janjar s'interroge sur la capacité de l'école marocaine à former au leadership (p. 47). Latifa El Bouhsini, historienne, évoque pour sa part le sujet à travers la question du genre. Le leadership féminin, estime-t-elle, est suspendu à la problématique de la démocratie (p.43).

Sur le terrain politique, le leadership est examiné à travers l'analyse du sociologue Nouredine Zahi, à propos des fonctions du secret dans les systèmes de représentation (p. 53), et la dissection des obstacles à l'émergence des relèves au sein des partis politiques, par le politologue Aziz Chahir (p. 56).

En traitant ainsi les multiples facettes du leadership au Maroc, en particulier, nous espérons aider à comprendre son potentiel de développement et les entraves à son émergence ■

90 ANS DE THÉORIE SUR LE LEADERSHIP



La recherche dès les années 1920 s'est focalisée sur l'identification des qualités de personnages imminents en position de leader. Une évolution du concept s'est opérée depuis : d'un leadership « directif » à celui « participatif ». D'un processus unidimensionnel, la théorie du leadership est devenue multidimensionnelle. Les organisations du XXI^e siècle ont besoin de leaders sûrs, capables de porter leurs projets.

Par El Mostafa Bensalem et Adib Bensalem
Chercheur universitaire et consultant
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

Origine et définition

Burns¹ (1978) affirme que « *le leadership est l'un des phénomènes les plus observés et les moins compris* ». En effet, ce paradoxe hante, depuis des siècles déjà, un grand nombre de chercheurs qui tentent de comprendre le leadership, sa manifestation, ainsi que les éléments qui le composent. Tous ces travaux font incontestablement du leadership un des phénomènes les plus complexes auxquels s'est heurtée la recherche organisationnelle et psychologique, renforcée d'apports d'obédiences scientifiques multiples et variées : de l'anthropologie aux sciences de gestion, en passant par l'ethnologie, la sociologie et la psychologie.

L'enjeu pour les dirigeants est de démontrer qu'ils ont pris conscience de leur responsabilité éthique vis-à-vis de toutes les parties prenantes de l'organisation

Tableau 1 : Évolution des définitions du leadership (adapté et traduit de Rost, 1991)

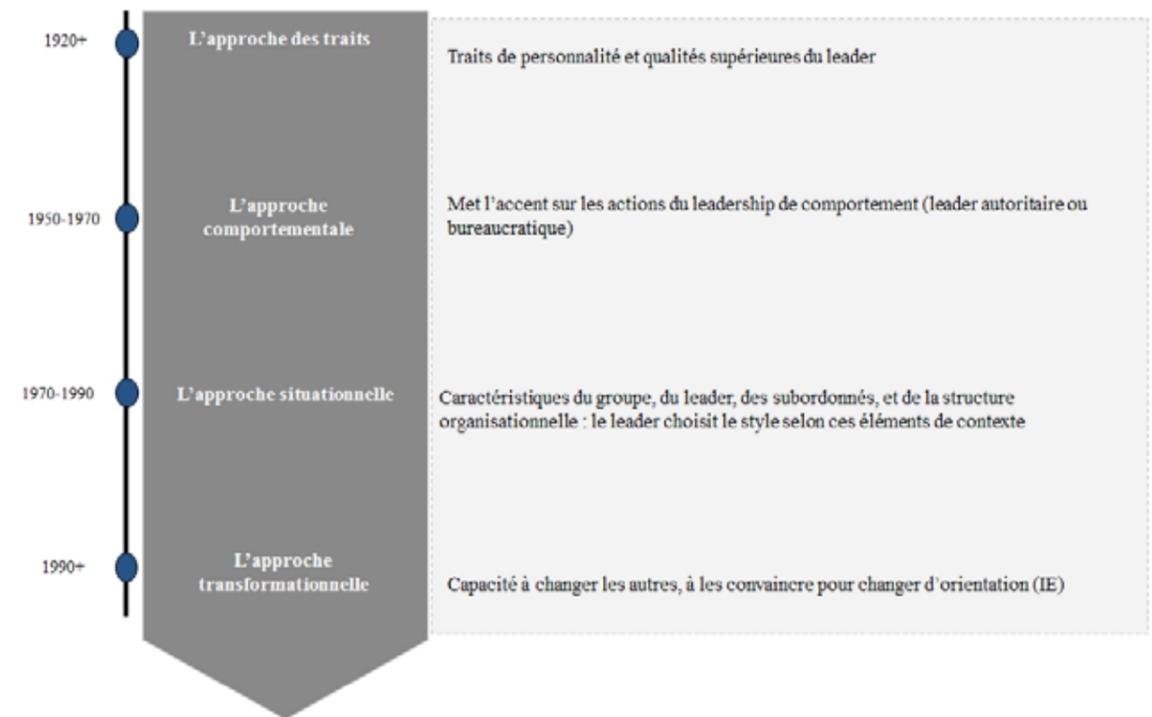
Les années 1920	Le leadership est la capacité du leader à imposer sa volonté à ses suiveurs.
Les années 1940	Le leadership résulte de la capacité à persuader ou diriger des hommes, hormis le prestige ou le pouvoir conférés par des circonstances externes.
Les années 1960	Le leadership est l'action d'influencer une autre personne pour l'orienter vers une direction partagée.
Les années 1980	Le leadership concerne la motivation des autres dans le but de les amener à mener une action représentant un sens commun.

Alors que l'on retrouve dans la littérature le concept de leadership dès le XIV^e siècle (Stodgill², 1974), la recherche scientifique sur le sujet n'a réellement commencé qu'au XX^e siècle (Bass³, 1981). Étymologiquement, le mot *leader* vient du mot ancien anglais *leden* (guider) et du mot latin *ducere* (conduire). Plusieurs langues européennes anglo-saxonnes et latines créent leurs versions de ce mot à partir des racines anglaises et latines depuis 1300 à nos jours, hormis la langue française, qui ne possède toujours pas d'équivalent pour les mots *leader* et *leadership* (Rost⁴, 1991).

Bien qu'ancien, le concept de leadership n'en demeure pas moins complexe. Selon Rost, il existerait autant de définitions du leadership que ceux ayant tenté de le définir. Il échoue d'ailleurs à extraire une définition commune à partir de l'analyse de 221 interprétations différentes du mot *leadership*. Nous constatons malgré cela une évolution du concept, à travers les travaux étudiés, d'un leadership « directif » à un leadership « participatif » (Tableau 1). La définition commune à toutes les époques serait, selon nous, que le leadership est une relation, entretenue entre un leader et des suiveurs, qui donne lieu à une action.

L'évolution des *définitions* du leadership n'est pas anodine et suit avant tout celle des *théories* du leadership (Figure 1).

Figure 1 : Les approches théoriques du leadership (source : élaboration personnelle)



L'approche des traits

La théorie des traits est considérée comme l'une des théories originelles du leadership. Les traits sont les caractéristiques distinctives du leader dont nous mentionnerons entre autres l'intelligence, les valeurs, la confiance en soi et l'aspect physique. Cette théorie accorde donc une grande importance aux traits personnels du leader et attribue son leadership à un ensemble de qualités qui lui permettent de se différencier des suiveurs. La recherche dès les années 1920 se focalise sur l'identification des qualités de personnages imminents en position de leader. Ces travaux constituent la base de « la théorie des grands hommes » qui affirme le caractère inné des qualités associées au leadership. La grande diversité des traits des leaders étudiés finira par démontrer que la plupart des caractéristiques identifiées sont dissociées du leadership. Certaines seront malgré cela retenues jusqu'à nos jours comme la confiance en soi, l'honnêteté, l'empathie, la prise d'initiative, l'intelligence et l'impulsion.

L'approche comportementale

À partir des années 1950, plusieurs chercheurs s'intéressent non plus aux caractéristiques intrinsèques du leader mais plutôt à son attitude et son comportement sur le terrain. Cette approche véhicule l'idée que toute personne qui parvient à adopter le comportement approprié pourrait devenir leader. Les pratiques comportementales du leader seraient, selon les tenants de cette approche, plus faciles à acquérir et à mettre en œuvre que les traits du leader. Plusieurs travaux viennent illustrer ce courant de pensée. Peter Drucker propose d'adopter huit comportements essentiels : (1) Demandez ce qui doit être fait, (2) Demandez ce qui est approprié pour l'entreprise, (3) Développez des plans d'action, (4) Prenez la responsabilité de vos décisions, (5) Prenez la responsabilité de communiquer, (6) Focalisez-vous sur les opportunités et non les problèmes, (7) Conduisez des réunions efficaces et (8) Pensez et dites « nous » et non « je ».

Les facteurs contextuels tels que le type de travail exécuté, le type d'environnement externe et les caractéristiques des suiveurs revêtent de l'importance

L'approche situationnelle

Cette approche souligne l'importance que revêtent les facteurs contextuels tels que le type de travail exécuté par l'entreprise, le type d'environnement externe et les caractéristiques des suiveurs. Cette approche comprend deux catégories. Un premier groupe de travaux étudie l'impact des éléments contextuels sur le comportement de leader alors qu'un deuxième groupe s'intéresse à la relation entre comportement et performance du leader avec les facteurs contextuels en tant que variables modératrices. Ce dernier courant de recherche est parfois désigné « d'approche de la contingence ». La théorie situationnelle du leadership développée par Hersey et Blanchard⁵ (1979) se positionne logiquement dans ce corpus théorique. Leur théorie considère les caractéristiques des suiveurs comme un élément essentiel de la situation, notamment le niveau d'expérience et de compétence dudit suiveur. Ainsi, les collaborateurs aux compétences faibles auraient besoin d'un style de leadership différent de ceux aux compétences élevées. Quatre styles de leadership fondent cette théorie : directif, persuasif, participatif et déléгатif. Le style directif est « descriptif » puisque le leader y décrit toutes les tâches à accomplir ; ce style est plus approprié au collaborateur débutant. Le style persuasif comprend la définition d'une direction et la consultation des collaborateurs avant la prise des décisions importantes. Le style participatif caractérise le leader conseiller qui guide et coach ses collaborateurs. Enfin, le leader déléгатif donne l'entière responsabilité de l'exécution des tâches au collaborateur au niveau de compétence élevé.

L'approche transformationnelle

Cette approche, relativement plus récente, est plus intégrative que les théories précédentes et inclut des éléments issus de ces dernières tels que les traits, les comportements et les situations. L'approche transformationnelle s'oppose, ou complète pour certains, l'approche transactionnelle. En général, une relation entre deux personnes est basée sur l'intensité de leurs échanges, financiers ou non. Un manager promet une prime en échange d'une meilleure productivité ou un politicien promet des avantages en échange d'un vote. Toute relation qui comprend un échange est de type transactionnel. Le leader transformationnel va plus loin et suscite des émotions chez les suiveurs qui les poussent à accomplir un travail au-delà des attentes d'une relation transactionnelle. Ce type de leadership inclut, sans être exhaustif, l'expression claire d'une vision et des valeurs congruentes avec le comportement du leader, des attentes élevées, une communication efficace, une prise de risque, un souci pour l'intérêt général, et l'incarnation d'un modèle source d'inspiration pour les collaborateurs.



Quatre styles de leadership : directif, persuasif, participatif et déléгатif.

Un modèle intégrateur

La réflexion théorique, mêlée à des expérimentations pratiques et à la réalisation d'enquêtes sur le terrain était, dès les premières recherches, présentée comme un processus très unidimensionnel, interne et individualiste, où seuls sont pris en considération la personnalité du leader (la théorie des grands hommes, Bowden⁶, 1927), ses traits de personnalité (la théorie des traits, Bingham⁷, 1927) ou son comportement (les théories reposant sur la dissuasion et la persuasion : French⁸, 1956 ; French et Raven⁹, 1959). La réflexion se poursuit avec l'analyse des relations dyadiques (Bass, 1960 ; Likert¹⁰, 1961) qui concernent les interactions du leader avec ses collaborateurs. Des éléments situationnels externes à la dyade dirigeant-dirigé se mêlent à

l'équation du leadership comme processus d'identification du groupe. Un autre niveau s'ajoute au développement de la théorie du leadership avec l'approche de la contingence qui prend en compte le contexte dans lequel évolue l'objet d'étude. La théorie des « prophéties auto-réalisatrices » (P.A.R) introduite par Field¹¹ (1989) vise à améliorer les théories précédentes en considérant que la transformation est un processus réciproque entre le leader et le subordonné. Autrement dit, la PAR peut être activée à partir des niveaux inférieurs ou supérieurs de l'organisation. D'un processus unidimensionnel, la théorie du leadership devient multidimensionnelle. Le modèle de la figure 2 tente d'intégrer les multiples dimensions qui conduisent au leadership performant.

Figure 2 : Modèle intégrateur du leadership (source : élaboration personnelle)

Déterminant	Variable	Sous-variable
Caractéristiques du leader	<ul style="list-style-type: none"> - Traits de personnalité - Comportements - Compétences du leader 	<ul style="list-style-type: none"> - Facteurs génétiques - Facteurs psychologiques - Facteurs socioculturels : <ul style="list-style-type: none"> • Famille • Culture • Parcours éducatif • Appartenance sociale
Environnement intra-organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Relations leader/subordonnés - Culture interne - Structure hiérarchique 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnalité des subordonnés - Compétences des subordonnés - Relations leader-collaborateurs - Culture interne - L'interculturel - Contraintes technologiques - Contraintes écologiques - Actionnaires - Partenaires sociaux
Environnement externe	<ul style="list-style-type: none"> - Marché - Institutions - Technologies 	<ul style="list-style-type: none"> - Secteur d'activité - Culture locale et nationale - Taille de l'organisation

Styles de leadership

Le futur du leadership

Les organisations font face à des problèmes de plus en plus épineux liés à leur présence sur des marchés de plus en plus concurrentiels. Elles doivent faire face à des crises économiques et financières de plus en plus profondes qui menacent leur existence même. Elles doivent également faire face aux revendications de plus en plus exigeantes de la société civile, d'organisations non gouvernementales pointilleuses sur le respect de normes et/ou de nouvelles valeurs dont elles n'avaient pas tenu compte auparavant (responsabilité sociale, normes écologiques et environnementales...).

Les suiveurs revendiquent désormais des relations marquées par plus de respect de la part de leurs dirigeants

Dans ce contexte, les suiveurs revendiquent des relations marquées par plus de respect et de considération de la part de leurs dirigeants. Ils sont plus informés grâce à la démocratisation de l'accès à l'information. Ils connaissent mieux leurs droits et savent qu'ils peuvent s'appuyer sur des associations, des ONG, et des syndicats pour les faire valoir. Ils ont un poids électoral de plus en plus grand dans des sociétés démocratiques en marche vers plus de progrès et ont pris conscience de leur capacité à influencer les décisions politiques.

Ces éléments induisent un changement dans le comportement des dirigeants qui, de ce fait, doivent évoluer pour tenir compte de l'avis de leurs collaborateurs et abandonner l'exercice d'un pouvoir unidirectionnel et autoritaire. Au-delà d'influencer, il s'agit d'élever ses collaborateurs au rang de partenaires, d'écouter leurs points de vue, de les motiver pour une implication plus forte et de stimuler leur créativité. L'enjeu pour les dirigeants est de démontrer

qu'ils ont pris conscience de leur responsabilité éthique vis-à-vis de toutes les parties prenantes de l'organisation. Ces nécessités renvoient aux notions de leadership éthique et de leadership responsable¹². Un leader doit puiser son pouvoir dans sa capacité à se fondre dans son équipe, à entretenir des relations équilibrées avec ses collaborateurs et à les aider à devenir eux-mêmes des leaders (notion de leadership partagé ou distribué¹³). Nous terminons cet article sur un paradoxe, tel qu'au début de notre réflexion. Les organisations du XXI^e siècle ont besoin plus que jamais de leaders *sûrs*, capables de porter leurs projets dans des contextes nouveaux, risqués et *incertains* ■

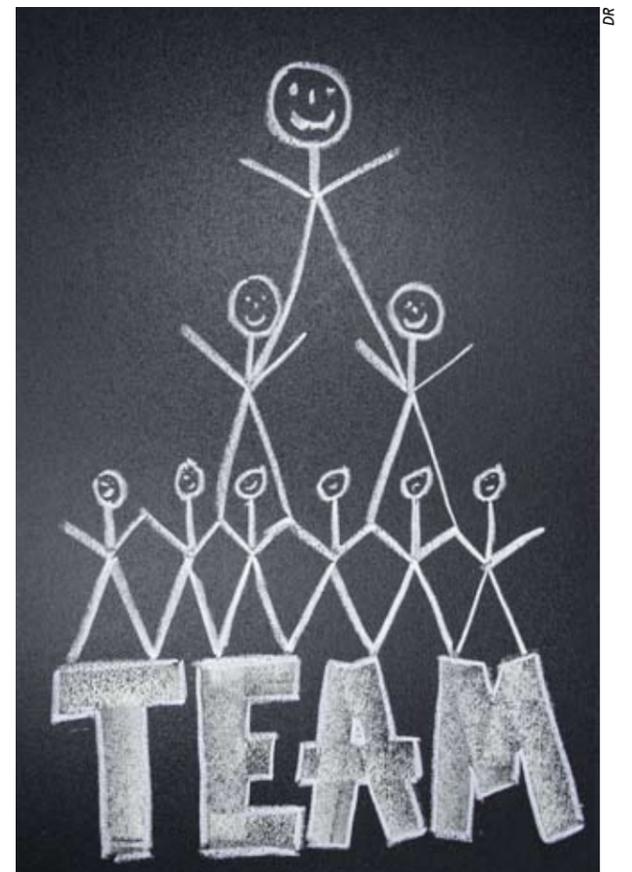
1. Bums (James MacGregor), *Leadership*, New York, Harper & Row, 1979.
2. Stogdill (Ralf Melvin), *Handbook of leadership*, New York, free Press, 1974.
3. Bass (Bernard M.), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd edition, New York, The Free Press, 1990.
4. Rost (Joseph), *Leadership for the Twenty-First Century*, New York, Praeger, 1991.
5. Hersey (Paul), Blanchard, (Kenneth H.), Natemeyer (Walter E.), "Situational leadership, perception, and the impact of power", *Group & Organization Management*, 4(4), 1979, 418-428.
6. Bowden A.O., "A study on the personality of student. Leadership in the United States", *Journal of abnormal Social Psychology*, vol. 21, pp. 149-160, 1927.
7. Bingham W.V., "Leadership" in Metcall, H.C. (Ed), *The psychological foundation Of Management*, New York, Shaw, 1927.
8. French (John R.P.), "A formal Theory of Social Power", *Psychological Review*, vol. 63 pp. 181 à 194, 1956.
9. Likert (Rensis), *New Patterns of Management*, Mc Graw-Hill, New York, 1961.
10. French, (John R.P.), Raven (Bertram H.), "The bases of Social Power", *Studies of Social power*, Institute for social Power, Michigan, Cartwright, D. (Ed), 1959.
11. Field (Richard H.G.), "The Self-Fulfilling Prophecy Leader: Achieving the Metharme Effect", *Journal of Management Studies*, vol.26, 1989.
12. Gond (Jean-Pascal), Igalens (Jacques), Swaen (Valérie), El Akremi (Assâad), "The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR-HR Interface", *The Journal of Business Ethics*, 2011.
13. Peretti (Jean-Marie), *Tous leaders*, Paris, Éditions Eyrolles, 2011.

À QUOI RECONNAIT-ON UN LEADER DANS NOS ORGANISATIONS ?

Quelles sont les conditions qui permettent la reconnaissance de leaders dans les organisations marocaines ? Un échantillon dans cinq cités a donné lieu à quelques conclusions : 58% seulement des collaborateurs reconnaissent le leadership de leur manager direct ; les collaborateurs désignent le management participatif, le sens de l'écoute et le sens de la communication parmi les qualités souhaitables chez un leader.

Par Adib Bensalem
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

Les conditions économiques internationales et les défis auxquels doivent faire face les économies émergentes ou en voie d'émergence, comme le Maroc, posent une multitude de questions sur le développement du leadership marocain d'aujourd'hui et de demain. Le leadership est une réponse déterminante aux enjeux auxquels doivent faire face les managers et les leaders des organisations socio-économiques et/ou sociopolitiques de ce siècle. Dans un monde en voie de libéralisation où les références institutionnelles s'affaiblissent au profit du devenir des individus et des communautés, il est crucial de mener une réflexion sur les conditions de développement du leadership dans notre pays. Le leadership est au cœur des discussions managériales et académiques (en particulier anglo-saxonnes) depuis les années 1950 et il est associé à plusieurs théories, modèles et principes d'action. C'est de ce constat que découle notre volonté de susciter un débat, que nous souhaitons fructueux, autour de la question du leadership dans les organisations publiques et privées marocaines.



Il est crucial de mener une réflexion sur les conditions de développement du leadership au Maroc.

Alors que nombre de travaux de recherche sur le leadership partent de l'hypothèse que les dirigeants des entreprises performantes sont de *vrais* leaders et se fixent pour objectif de les étudier, nous nous intéressons dans la présente étude aux managers dont le leadership est *reconnu* par une majorité de leurs collaborateurs (ou suiveurs). De ce fait, l'objectif que nous nous assignons dans cette étude est de déterminer les conditions qui permettent la reconnaissance de leaders dans les organisations marocaines ? Quatre situations différentes se profilent :

- Celle du manager, désigné par sa hiérarchie pour occuper une position de commandement. C'est le leader statutaire. Il occupe une position de leader grâce à son statut mais n'est pas reconnu par ses collaborateurs comme tel. Il bénéficie d'une autorité formelle.
- Celle du leader statutaire dont le leadership est reconnu par ses collaborateurs. Il bénéficie d'une autorité formelle et d'influence.
- Celle du leader qui ne possède aucune position de commandement mais est reconnu par ses pairs. Il bénéficie d'une autorité d'influence uniquement.
- Celle des collaborateurs qui ne jouissent d'aucune autorité.



Quelles sont les conditions qui permettent la reconnaissance de leaders dans les organisations marocaines ?

Le leader non reconnu est décrit par les collaborateurs comme plus centré sur la gestion de projet que la gestion d'équipe

Encadré 1 : Méthodologie

Dans le but de répondre à notre question de recherche, une revue des théories du leadership est effectuée par l'équipe de chercheurs afin de déterminer les principales variables à prendre en compte dans l'élaboration de notre étude empirique. Nous les regroupons en 3 catégories : les variables liées aux caractéristiques du leader, comme les traits de personnalité ou la formation de ce dernier ; celles se référant à l'environnement intra-organisationnel dans lequel s'exerce ledit leadership. Nous pensons à la formation des collaborateurs, la culture interne ou la structure hiérarchique de l'organisation et, enfin les variables liées à l'environnement extra-organisationnel telles que le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou la culture nationale.

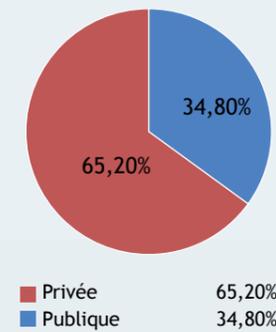
Les variables issues de la revue de littérature furent la base sur laquelle deux types d'entretiens semi-directifs ont été élaborés : un, destiné aux managers d'organisations publiques ou privées de toute taille du tertiaire, et l'autre, destiné à deux ou trois de leurs collaborateurs directs afin de croiser les réponses des uns et des autres. En guise de complément à l'analyse qualitative, les deux entretiens comprennent également une dizaine de questions fermées quantitatives où le répondant est prié d'évaluer certains points précis (satisfaction de la performance du supérieur, satisfaction de la performance de l'organisation, confiance en l'avenir de l'organisation, etc.) sur une échelle de 1 à 10. L'enquête se déroule de septembre à décembre 2012 et concerne les principales régions du Royaume, en l'occurrence Rabat, Casablanca, Marrakech, Tanger et Agadir.

Encadré 2 : Caractéristiques de l'échantillon

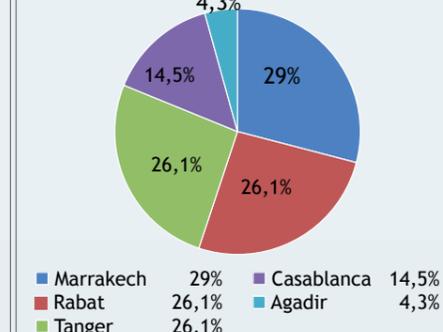
L'investigation empirique porte sur 30 entreprises comprenant 30 managers et 74 collaborateurs. Au final, nous conservons 91 entretiens exploitables, dont 22 avec des managers et 69 avec des collaborateurs. Les graphiques ci-dessous indiquent les principales caractéristiques démographiques des répondants de l'étude.

Caractéristiques des organisations

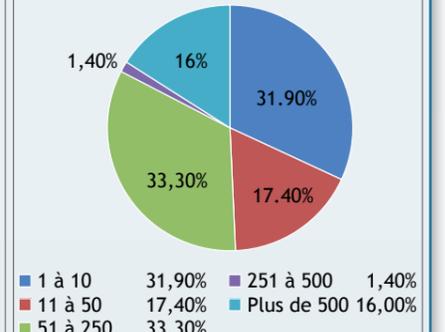
Type d'organisation



Ville de l'organisation

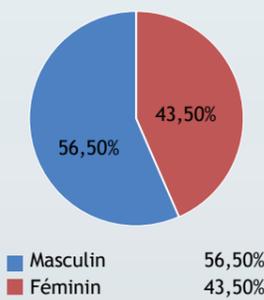


Effectif de l'organisation

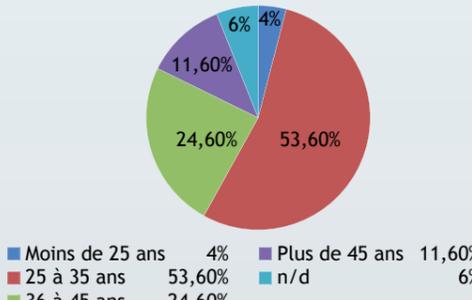


Caractéristiques des collaborateurs

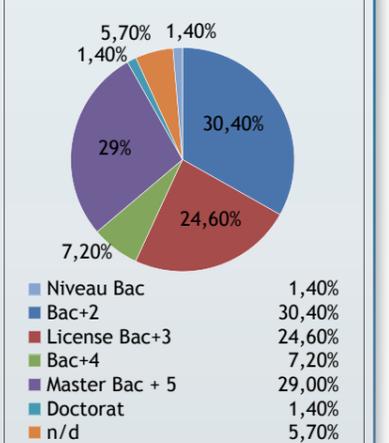
Sexe du répondant



Âge

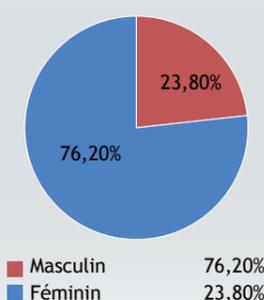


Niveau de formation

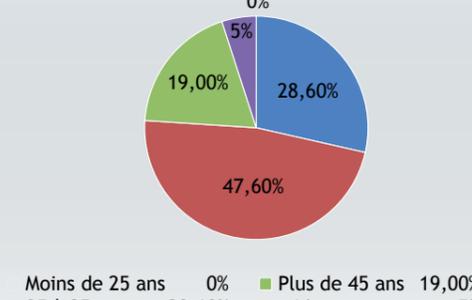


Caractéristiques des managers

Sexe du répondant



Âge



Niveau de formation

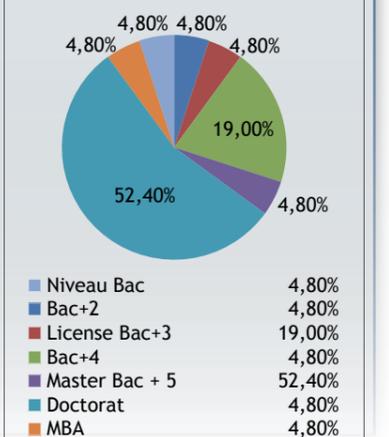
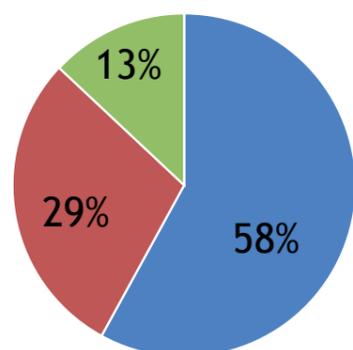


Figure 1 : La reconnaissance du leadership du manager par ses collaborateurs

Q. Votre manager a-t-il les compétences d'un leader ?



A. Oui 58%
B. Quelques unes 29%
C. Non 13%

Reconnaissance du leadership du manager

Certaines études rencontrées dans la littérature du leadership, comme l'étude de Jim Collins¹, s'intéressent exclusivement aux managers identifiés comme leaders. Cette méthode est décriée par Phil Rosenzweig² qui prévient du danger de se focaliser sur les leaders sans les comparer aux managers non-leaders. En effet, il serait impossible de garantir que les caractéristiques des leaders soient absentes chez les non-leaders. Pour éviter le biais de ce que Rosenzweig appelle l'effet Halo, nous décidons très tôt dans le projet d'étudier tous les managers et de comparer les leaders reconnus à ceux dont le leadership n'est pas reconnu par leurs collaborateurs. La figure ci-dessus indique que 58% des collaborateurs interrogés reconnaissent le leadership de leur manager direct, un chiffre qui nous semble insuffisant au vu de l'ambition affichée du Royaume de développer son économie et concurrencer les organisations étrangères sur le marché local et international. À l'inverse, seuls 42% des managers sont reconnus en tant que leaders par une majorité de leurs collaborateurs (voir Tableau).

Des leaders rassurants

L'analyse des réponses des managers aux questions quantitatives et démographiques révèle que les leaders reconnus sont plus rassurants pour les collaborateurs du fait qu'ils se distinguent clairement des leaders non reconnus, par l'ancienneté, la confiance en l'avenir de l'organisation, la satisfaction de leur performance personnelle et l'attitude calme (opposée à celle méfiante ou pressée).

Trois types de collaborateurs

L'analyse des réponses des collaborateurs aux questions quantitatives nous permet, quant à elle, de construire une taxonomie des collaborateurs basée sur leur satisfaction vis-à-vis de leurs managers et leurs organisations respectifs (Tableau 3). Notamment, le groupe des « frustrés » semble servir de tampon face à l'insatisfaction des collaborateurs vis-à-vis de l'organisation, grâce au leadership de leurs supérieurs. Ainsi, ces organisations qui présentent vraisemblablement des défauts d'ordre structurel semblent devoir la fidélité relative de leurs collaborateurs à la qualité de leadership en leur sein. Cela peut montrer l'importance accrue de l'aspect relationnel au sein des organisations comparé à la dimension institutionnelle.

Tableau : Liens entre collaborateurs, managers et organisation

	Satisfait de l'organisation	Insatisfait de l'organisation
Satisfait du supérieur direct	Les comblés 42%	Les frustrés 22%
Insatisfait du supérieur direct	-	Les désespérés 37%

Nous ne décelons pas de différence notable dans la perception et la pratique du leadership selon :

- L'exercice dans le public ou le privé
- La taille de l'organisation
- La ville de l'organisation

En revanche, il est clairement établi que le leadership féminin (moins fréquent que le masculin) est associé à une meilleure formation et davantage de satisfaction de la part du collaborateur.

Le lien entre leadership et l'ordre de naissance

Un grand nombre de leaders reconnus (80%) sont les aînés de leur famille. Alors que seulement 33% des leaders non reconnus sont des aînés. En effet, toute une littérature dédiée à la relation entre primogéniture et leadership politique confirme cette thèse³.

Au niveau des défauts du leader, les collaborateurs déplorent les attentes surdimensionnées et la pression trop forte

Résultats qualitatifs

Les entretiens ont été traités à l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives, Nvivo, afin d'explorer le texte collecté et identifier des relations significatives entre les variables de l'étude.

Le leader idéal

Lorsque l'on pose la question aux managers : « Quel portrait dressez-vous d'un leader idéal ? », ils listent dans l'ordre le fait de (1) Encourager le travail d'équipe, (2) Être respectueux de ses collaborateurs, (3) Être compétent dans son travail et (4) Pratiquer un management participatif.

Figure 2 : Nuage des mots utilisés par les managers pour décrire le leader idéal



Lorsque l'on pose la question aux collaborateurs : « Quel portrait dressez-vous d'un leader idéal ? », ils listent dans l'ordre le fait de : (1) Encourager le travail d'équipe, (2) Pratiquer un management participatif (3) Avoir le sens de l'écoute, (4) Être compétent dans son travail, (5) Être respectueux de ses collaborateurs et (6) Être bon communicateur. Notons que le management participatif est plus prioritaire pour les collaborateurs et que de nouveaux éléments, ignorés par les managers, s'ajoutent à la liste notamment le sens de l'écoute et le sens de la communication.

Le leader reconnu

Lorsque l'on demande aux collaborateurs qui reconnaissent le leadership de leur manager, de lister ses qualités, ils privilégient dans l'ordre : (1) Le respect des collaborateurs, (2) La dimension éthique/morale du sérieux qui est en même temps liée au travail et à l'honnêteté, (3) Les qualités humaines (compréhension, confiance, serviabilité)... et (4) Les qualités professionnelles et la compétence.

Au niveau des défauts du leader, les collaborateurs déplorent les attentes surdimensionnées et la pression trop forte pour plus de performance, source importante de stress dans l'équipe.



On constate l'importance accrue de l'aspect relationnel au sein des organisations comparé à la dimension institutionnelle.

Le leader non reconnu

Il est qualifié par les collaborateurs de technocrate, plus centré sur la gestion de projet que la gestion d'équipe. Il manque de confiance en lui et dans l'équipe, ce qui a pour conséquence de ne pas faire participer ses collaborateurs dans les prises de décision. Il a du mal à s'imposer dans l'équipe mais aussi par rapport aux acteurs intra-organisationnels tels que les supérieurs hiérarchiques et les autres collègues et aux acteurs extra-organisationnels tels que les clients et les fournisseurs.

Le développement du leadership des collaborateurs

Seuls 14% des managers affirment la mise en place d'un système formel de développement des compétences de leadership au sein de leurs organisations respectives basé sur des formations et des séances de coaching. Les autres managers déclarent pour la plupart développer ces compétences de manière informelle à travers les réunions, la responsabilisation, les activités team building, etc.

La dimension familiale du leadership

Plusieurs collaborateurs font l'éloge du climat de famille créé au sein de l'entreprise : « Nous sommes comme une famille. Je ne peux pas travailler

ailleurs. Je me sens très à l'aise. » ou « Mon supérieur considère ses subordonnés comme ses sœurs. » Cela corrobore la persistance d'un système de leadership communautaire et paternaliste étroitement lié aux spécificités de la culture marocaine.

Discussion et synthèse

Dans le contexte de mondialisation et de concurrence accrue, les organisations doivent affronter un monde de plus en plus instable. En interne, elles doivent également apprendre à s'adapter aux nouvelles générations de salariés. Ceux que nous avons pris l'habitude d'appeler les suiveurs rejettent aujourd'hui ce statut et ne veulent plus être désignés par le mot « subordonné » mais plutôt par le mot « collaborateur ». Ils revendiquent des relations marquées par plus de respect de la part de leurs dirigeants capables de recréer le cadre familial avec des relations de confiance et de partage. Nous notons au passage que les revendications des collaborateurs ne couvrent pas la dimension écologique et sociale traitée dans la littérature et qui concerne spécifiquement les organisations occidentales.

Au Maroc, et dans le secteur du service, les leaders sont appelés à développer davantage leurs compétences communicationnelles, ces dernières étant peu abordées par les écoles et les universités marocaines. Ces organisations ayant pour ambition d'être à la hauteur de la concurrence internationale ne peuvent compter uniquement sur le hasard pour voir se développer de manière informelle des leaders capables de porter les projets et les ambitions de l'organisation. Elles doivent nécessairement développer des processus formels destinés à développer chez tous les salariés un leadership efficace et dans l'idéal reconnu par tous ■

1. "Collins (Jim), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*, HarperCollins, 2001".
2. Rosenzweig (Phil), *The Halo effect*, Free Press, 2007.
3. Andeweg (Rudy B.) et Van Den Berg (Steeff B.), *Linking Birth Order to Political Leadership: The Impact of Parents or Sibling Interaction?* Leiden University, Netherlands, 2003.

FREINS CULTURELS AU LEADERSHIP DANS L'ENTREPRISE MAROCAINE

Nombre de paramètres culturels et sociaux caractérisent la vie dans les entreprises marocaines et constituent parfois des facteurs qui pénalisent l'émergence des qualités de leadership d'un manager. L'analyse des rapports que les managers établissent avec l'autorité, l'initiative, la sanction, le conflit et les faits illustrent ces handicaps. Toutefois, d'autres traits peuvent servir les qualités du leadership.

Par Omar Benaini
Consultant, professeur à l'ENCG, Settat

Au Maroc, les processus d'identification et de sélection des leaders au sein des entreprises aussi bien publiques que privées ont connu un dynamisme réel ces dernières années, et se manifestent particulièrement à l'occasion de décisions concernant quatre événements qui peuvent impacter fortement la carrière d'un manager :

- au moment du recrutement à un poste de responsabilité ;
- au moment de la proposition pour une promotion ;
- au moment de la désignation pour la conduite d'un projet structurant ;
- au moment de la constitution d'un vivier de cadres à haut potentiel.

Ce dynamisme a provoqué un engouement pour l'utilisation de différentes approches et outils d'évaluation : tests de personnalité, assessment center, serious games...



Le Maroc connaît un dynamisme remarquable au niveau des processus de sélection et d'identification des leaders au sein des entreprises.

Ces méthodes ont évidemment leur utilité quand elles sont présentées comme outils d'aide à la décision, mais ne peuvent à elles seules prétendre renseigner sur les capacités « de leadership » du candidat.

Mon propos est de montrer qu'un certain nombre de paramètres culturels et sociaux caractérisent la vie dans les entreprises marocaines et constituent parfois des facteurs pénalisants dans l'émergence et le déploiement des qualités de leadership d'un manager. Il faut donc en tenir compte avant de valider de façon définitive une décision concernant les aptitudes de leadership d'un futur manager.

Pour les appréhender, on se propose d'analyser les rapports que les managers établissent avec chacun de ces paramètres. En raison de l'espace limité de cette publication, on se contentera d'illustrer seulement cinq d'entre eux :

- le rapport à l'autorité ;
- le rapport à l'initiative ;
- le rapport à la sanction ;
- le rapport au conflit ;
- le rapport aux faits.

Le rapport à l'autorité

Si vous posez la question suivante à un cadre ou à un employé : « Qui est votre chef ? », ils affirmeront que leur responsable est « le Directeur général » ou « le Directeur de l'usine ».

Si vous insistez vraiment, ils finiront sans doute par admettre l'existence de leur chef d'équipe, ou de leur chef de service, etc. Mais vous comprenez nettement que la légitimité de leur autorité hiérarchique n'est pas vraiment évidente à leurs yeux. Du chef direct, *a priori*, ils attendent essentiellement qu'il « fraternise », c'est-à-dire qu'il montre très clairement par cette attitude qu'il renonce à toute prétention d'exercer sur eux une autorité quelconque.

Comme la culture fait qu'il y a le dit et le non-dit, et comme on ne sait pas ce que pense vraiment le Directeur général de la hiérarchie de proximité, pour toutes ces raisons, il y a ce que le Directeur général dit ou fait et ce qu'il faut en comprendre. Derrière chaque « signe », il y a un « signal faible » qu'il convient d'interpréter au profit ou aux dépens de l'encadrement intermédiaire.

Et c'est là un handicap certain aussi bien pour le manager que pour l'entreprise : le rôle de relai de l'encadrement pour expliquer, motiver, mobiliser, relayer les grandes orientations stratégiques... ne peut se faire que si le manager de proximité dispose d'une certaine crédibilité, d'une autorité reconnue par ses supérieurs et par ses collaborateurs.

Le rapport à l'initiative

On veut bien le statut et les titres, on veut bien le pouvoir, mais les responsabilités qui vont avec... non. On veut bien du contenu technique du travail, que l'on accomplit d'ailleurs le plus souvent avec beaucoup de professionnalisme, mais l'initiative, c'est-à-dire la responsabilité de la prise de risque, on en veut beaucoup moins.

Dans ce contexte, le décideur se trouve devant un grand dilemme : prendre des risques pour plus d'efficacité, de pro-activité et de performance, mais au risque de sacrifier certaines règles et procédures (on ne fait pas d'omelette sans casser les œufs !) ; ou bien respecter scrupuleusement les règles et les normes, au risque de rater les opportunités et tomber dans l'inefficacité et la contre-performance.

Ce jeu d'équilibriste entre l'ordre et l'action, entre la conformité et l'efficacité, entre la peur de se tromper et la crainte de laisser échapper les opportunités, résume assez bien le paradoxe de la prise de risque dans les organisations, qu'elles soient publiques ou privées.

Le rapport à la sanction

Le plus souvent dans nos entreprises, la notion de sanction positive ou négative n'est pas perçue comme une composante naturelle de l'acte managérial. Vouloir sanctionner négativement un manquement à une règle relève de l'héroïsme.

Au Maroc, société conviviale par excellence, le « management de la proximité » est paradoxalement difficile à pratiquer. Pour un responsable de terrain, il n'est pas aisé de trouver la « bonne distance » relationnelle avec les subordonnés.

La proximité est facilement interprétée comme une sorte de recherche de « complicité » ou un signe de « vulnérabilité », et la relation peut basculer dans une familiarité qui n'est pas compatible avec l'exercice normal de la responsabilité hiérarchique.

Le rapport au conflit

Il est extrêmement difficile d'admettre qu'il y a des gens qu'on aime et d'autres qu'on aime moins, qu'on n'apprécie pas. C'est extrêmement culpabilisant, c'est une sorte de tabou.

Le conflit est perçu comme quelque chose de tout à fait négatif. La dimension conflictuelle s'assume exclusivement par rapport au monde extérieur. Le mécanisme sous-jacent, c'est que la différence d'opinions, de points de vue, est perçue immédiatement comme contestation de l'autorité établie, remise en cause personnelle, ce qui mène droit au conflit non sur des idées, mais sur des questions de personnes.

Bien souvent, le fait que quelqu'un ne soit pas d'accord avec vous procure une grave blessure narcissique. Cela deviendra encore « politiquement » incorrect si cette « différence d'opinion » devait être suivie d'une décision tranchée.

La « bonne décision » sera celle qui « ne fera de peine à personne », qui ne remettra en cause aucun équilibre, ni avantage acquis ni intérêt catégoriel, qui préservera le *statu quo ante*.

Le rapport aux faits

Dans les situations courantes de travail, le raisonnement basé sur les faits (le *speek with data*), n'est pas toujours la règle.

La notion de factuel ne va pas de soi. On trouve cette attitude non seulement dans les populations d'opérateurs ou d'employés, mais assez fréquemment même parmi les hauts cadres. Il existe une sorte de « résistance » au constat factuel, quel qu'il soit.

Ce subjectivisme peut avoir des conséquences particulièrement dommageables : comme tout est affaire d'interprétation, comme tout se discute et se négocie, il devient difficile de faire exister un univers normé où il existe des règles, des devoirs et donc des droits.

En conclusion, il est peut être utile de préciser qu'il ne s'agit pas de dresser un tableau entièrement noir ni de sombrer dans les travers du fatalisme et du déterminisme. Il est toujours intéressant de regarder les cas où une tendance, même prégnante, se voit démentie dans les faits, révélant des germes de changements émergents à l'œuvre de manière progressive.

En effet, un certain nombre de traits culturels et sociologiques typiques du contexte de l'entreprise marocaine peuvent *a contrario*, s'ils sont bien appréhendés, servir de leviers efficaces à la facilitation de l'affirmation du leadership des futurs managers. On peut citer brièvement : la disponibilité, l'accessibilité des gens et la sociabilité, le respect dû aux aînés, la solidarité, certaines valeurs morales et religieuses..., autant de leviers qu'un futur manager peut actionner pour exercer son rôle d'« influenceur », de « meneur » et de fédérateur ■

LE LEADER DU PROCHE ET DU LOINTAIN

Quand la performance du leadership est véhiculée par la médiation des TIC, le leadership transnational consiste à développer les moyens d'accroître l'engagement et la connexion d'équipes virtuelles. Les médias sociaux ont l'avantage de la spontanéité. Mais les leaders sont confrontés aussi au filtre de la culture. L'approche de la proximité institutionnelle constituerait un bon cadre intégrateur.

Par Hammad Sqalli
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

L'ouverture croissante des organisations induite par les effets de la globalisation appelle aux décloisonnements de toutes sortes : équipes virtuelles, collaborations externes *ad hoc* ou permanentes, mobilités des agents, filialisations, etc. Cette nouvelle configuration, plus spécifique aux entreprises transnationales, réhabilite derechef les façons de faire et de penser les communications. Dans ce contexte se pose alors la problématique de la performance de l'exercice du leadership véhiculée par la médiation des technologies de l'information et la communication (TIC). La question pour ces leaders est comment assurer de la proximité avec ses collaborateurs, et ce, malgré la distance géographique. Certaines études¹ confirment que 80% des managers travaillent la majorité du temps virtuellement, et que 40% d'entre eux pensent que ce mode est contre performant. Si la transposition vers d'autres contextes moins « virtuels » peut s'avérer inopérante, il n'en demeure



Comment assurer la bonne coordination avec des collaborateurs lointains ?

pas moins que le problème se pose avec acuité, et que nous pouvons en tirer des enseignements généraux. Apporter des réponses au problème du leadership transnational à travers les frontières implique nécessairement d'envisager les moyens d'accroître l'engagement et la connexion des équipes virtuelles. Cependant, la complexité ne s'arrête pas là, en ce sens que la dimension culturelle est à prendre en considération...

La contrainte spatiotemporelle

L'utilisation des canaux de communication à l'instar des visioconférences, du télétravail, de la téléconférence, naît de la contrainte spatiotemporelle. En effet, d'un point de vue géographique, les TIC permettent de réunir des consultants ou des commerciaux qui occupent très peu leurs bureaux, des compétences spécifiques qui habitent loin des locaux de l'entreprise, ou des experts et hauts responsables à la tête d'opérations à l'étranger. Les entreprises transnationales sont également contraintes par le temps, du fait des décalages horaires dans des entreprises multi-sites. Au surplus, l'exercice du leadership à distance, aussi paradoxal que cela puisse paraître, se fait également en interne étant donné la taille des entreprises transnationales et le difficile ajustement mutuel entre les parties prenantes.

Oui pour une confiance à distance

L'enjeu pour le leader à distance est de se rapprocher de ses équipes virtuelles. Il est largement reconnu que, dans le cas de figure de la gestion à distance, le face à face reste primordial en amont pour diminuer les distances psychologiques. Le leader/manager doit impérativement organiser une rencontre avec un nouvel employé ou la nouvelle équipe avant que tout le monde fasse ses valises. Mais une fois la distance géographique établie, le leader doit déployer quelques tours de main. Quels sont ainsi les leviers à sa disposition ? Internet ne remplacera jamais une discussion informelle autour

de la machine à café, mais avec l'ancrage de l'utilisation des technologies dans le quotidien, l'impact de petits messages sporadiques sur des choses banales de la vie comme la santé du petit ou le régime alimentaire, accroît la confiance entre le leader et ses équipes. Cela montre l'intérêt du leader pour ses équipes, qui se sentent par là même plus connectées. Dans ce genre de situations, la proximité et la confiance se bâtissent également grâce à la créativité dont peut faire preuve le leader. En effet, dans les pays anglo-saxons où ces pratiques s'institutionnalisent, nous voyons des déjeuners virtuels programmés, où s'opèrent des échanges de photos, de vidéos, etc. Les médias sociaux utilisés ont cet avantage de la spontanéité où le leader exploite des moments de détente pour rebondir sur des sujets professionnels. Seulement, la vidéo a des limites et, pour y remédier, le leader doit impérativement développer ses capacités d'écoute afin de mieux détecter les conflits, les confusions, les collaborateurs silencieux, etc.

Oui pour une autorité managériale à distance

Nous l'avons vu, bâtir une confiance à distance nécessite l'utilisation des nouvelles technologies par le biais d'interactions répétées. Toutefois, l'exercice du leadership ne saurait être complet sans l'utilisation à bon escient des leviers qu'il a à sa disposition. Même si le leader ne parcourt pas les différents bureaux délocalisés de l'entreprise, il peut pour autant asseoir une autorité de leader via la rapidité et l'instantanéité de la décision, d'autant plus que cet exercice « numérique » demande un effort de préparation, ce qui augmente la qualité de sa communication. Cela constitue effectivement une dimension importante de l'exercice dans la mesure où les suiveurs peuvent visualiser à souhait sa vidéo, ou relire attentivement son blog ! Certes, cela peut paraître étonnant, mais plusieurs dirigeants se livrent à la rédaction de leur blog personnel, ce qui, selon les experts², augmente l'efficacité de la communication, le degré

d'influence et l'autorité ; il promeut par ailleurs la marque, et évite le micro-management à outrance. En effet, expliciter par écrit une vision sur un projet ou des directives claires permet l'éviction d'un encadrement individuel des subordonnés, consommateur d'énergies et de temps. Toutefois, ce mode de communication n'est pas unidirectionnel, il peut permettre l'interaction. Une étude menée en juillet 2012 par DOMO³ auprès de 500 dirigeants utilisant les médias sociaux dans leur management indique que le blog, même s'il demeure le parent pauvre des autres canaux, s'avère être un outil puissant en termes de retours d'impact. Et parmi les critères de mesure de performance des blogs des dirigeants, l'interactivité occupe une place prépondérante.

Et la barrière culturelle ?

Il est donc envisageable qu'un leadership s'exerce à distance, via les nouveaux outils collaboratifs qui tendent à se normaliser, mais dont les techniques et les études de ce phénomène particulièrement récent restent plus circonscrites aux contextes américanisés. Cependant, ce qui conditionne la réussite d'un leadership à distance ne se cantonne pas uniquement en une utilisation à bon escient de ces outils, car les leaders sont confrontés à un autre filtre, et non des moindres : celui de la culture.

L'essence d'une firme étendue, transnationale est d'être avant tout un espace de transactions de plusieurs cultures : la culture *corporate*, la culture du dirigeant, les sous-cultures localisées d'entreprises, des cultures nationales, régionales, etc. Cette confrontation multiple étant déjà complexe en soi, il s'agit ici de voir comment les interactions entre le leadership et les tiers, inscrites dans différents prismes culturels peuvent s'harmoniser dans des systèmes communicationnels nouveaux, et dans une distance donnée. Sans vouloir envisager des pistes de réflexions sur des solutions pratiques, nous proposons d'ouvrir notre analyse sur une option théorique selon nous intéressante qui est celle du courant proximateur⁴, et

l'approche de la proximité institutionnelle en particulier qui constituerait un cadre intégrateur pour la problématique du leadership à distance. Celle-ci considère que ce type de proximité relève de la fédération autour des normes, des valeurs, des règles et des routines qui régissent les relations et les interactions entre les agents d'une organisation ■

Encadré : Deux exemples de blogs de dirigeants américains à succès

The image shows two screenshots of business blogs. The top one is 'George Colony's Blog' by Forrester, featuring an article about the Davos 2013 World Economic Forum. The bottom one is 'blog maverick' by Mark Cuban, featuring an article titled 'Will Your College Go Out of Business Before You Graduate?'. Both blogs have a clean, professional layout with clear headlines and images.

Le blog de George Colony, le PDG de *The Counterintuitive Forrester Research*, est très axé contenu, ce qui incite ses collaborateurs à le suivre avec attention et, dans le même temps, fait gagner la marque en termes de crédibilité et de notoriété.

Le blog de Mark Cuban, propriétaire du club de basketball les Dallas Mavericks, est plus subjectif : il y expose ses visions du club et ses commentaires sur l'univers de la NBA.

1. Cf. RW3 survey. <http://rw-3.com/2010/05/rw3-survey-finds-40-of-virtual-teams-underperform/>
2. Cf. les travaux d'Ashkan Karbasfrooshan.
3. <http://www.domo.com/company/press-releases/160?dkw=sofo52417>.
4. Zimmermann et Pecqueur.

LE LEADERSHIP À L'ÈRE DU WEB 2.0

La communication en réseaux modifie-t-elle profondément les règles du management ? En France, les élites se recrutent presque essentiellement dans les écoles d'ingénieur ou de management. Cependant, les nouvelles formes de leadership adaptées au contexte du Net favorisent l'esprit participatif et la délégation de pouvoir. Une évolution se dessine, mais son ampleur demeure difficile à saisir.

Par Monique Dagnaud
Directrice de recherche au CNRS

La notion de leadership a-t-elle fortement évolué dans une société qui rend grâce aux idéaux de la Net culture – l'égalitarisme, le partage, la libre circulation de l'information, l'ethos de l'authenticité et la transparence – dans l'exercice du pouvoir ? La communication en réseaux modifie-t-elle profondément les règles du management ? Les générations montantes, qui ont expérimenté à un âge précoce la communication digitale, bouleversent-elles les organisations et les modalités du travail dans les entreprises et les administrations ?

Ces réflexions sur le leadership ne touchent qu'une fraction des jeunes français : celle qui, par son cursus social et scolaire – deux dimensions ici étroitement liées – peut nourrir l'ambition d'exercer un jour le pouvoir. La France accorde peu de chances aux autodidactes, et pratique une sélection sociale précoce par le biais de l'école : à vingt ans, les destins



La communication en réseaux modifie-t-elle les règles de management ?

sociaux sont largement scellés. Les élites économiques et politiques se recrutent presque essentiellement dans les écoles d'ingénieur ou de management, tout particulièrement les plus prestigieuses d'entre elles : Polytechnique, Centrale, les Mines, HEC, l'ESSEC, etc. Le nombre de diplômés qui sortent annuellement de ces établissements agrégés au sein de la Conférence des grandes écoles se monte, en 2012, à 29 000 pour les écoles d'ingénieurs et à 18 000 pour les écoles de commerce : ces chiffres représentent une proportion infime (5-6%) d'une classe d'âge des vingt ans, alors que, par ailleurs, aujourd'hui, 42% des jeunes adultes obtiennent un diplôme d'études supérieures. Parmi ces derniers, encore, seulement une partie occupera une position de cadre ou deviendra chef d'entreprise, même si leur nombre n'a cessé de croître au cours des cinquante dernières années. Entre 1962 et 2009, le volume des cadres et des chefs d'entreprises est passé de 991 000 personnes à 4,3 millions de personnes ; de 5,2% des actifs occupés en 1962, ce groupe de classes supérieures en compose aujourd'hui 17,1%.

Ainsi, dans ce contexte de la ségrégation sociale précoce, auquel s'ajoute le pessimisme dû à la crise de l'emploi, la projection vers « une carrière », un parcours de mobilité professionnelle ascendante où l'on prend de plus en plus de responsabilités, concerne, là encore, peu de gens. Selon une enquête Cegos de 2012 conduite dans cinq pays (France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Italie), les jeunes français au diapason avec leurs congénères allemands et espagnols, se révèlent peu mobilisés par l'idée de carrière : la stabilité de l'emploi (42%) et la rémunération (39%), constituent les préoccupations primordiales lors de la recherche du premier emploi. Seuls les Britanniques mettent en tête « l'opportunité de carrière ». Par ailleurs, 15% des jeunes européens et 21% des jeunes cadres seulement aspirent à prendre des responsabilités managériales dans les trois années à venir. Cette absence d'appétit pour l'exercice du pouvoir en France corrobore surtout une situation



15% des jeunes européens et 21% des jeunes cadres aspirent à prendre des responsabilités managériales.

de fait : si les patrons britanniques et allemands n'hésitent pas à confier des responsabilités aux moins de 30 ans (45% des jeunes britanniques et 40% des jeunes allemands encadrent un collaborateur ou une équipe), ceci est nettement moins le cas dans l'Europe du Sud, en particulier en France (23%).

Les jeunes français en situation de pouvoir ou aspirant à l'exercer opèrent-ils différemment de leurs aînés ? Le monde de l'entreprise, en matière de culture managériale, s'est transformé, épousant le « nouvel esprit du capitalisme » qui entend maximiser sa rentabilité en favorisant l'autonomie et la créativité des travailleurs engagés dans des « projets participatifs »¹. Internet a été un instrument essentiel de cette évolution vers « la nouvelle économie » en potentialisant les effets de réseaux² et la fluidité des échanges : ainsi, à travers l'histoire de la révolution numérique, on repère comment s'est opérée une passerelle idéologique entre la contre-culture des années 60-70, les valeurs qui la façonnaient (autonomie, créativité, authenticité, réalisation personnelle, etc.) d'une part, et la logique du marché³, de l'autre. La culture qui anime les nouvelles générations est en congruence avec un mouvement déjà amorcé des techniques managériales, elle peut se greffer sur elles et en

amplifier la tendance. Les formes de leadership adaptées à ce contexte s'écartent alors d'une attitude directive et hiérarchique, même compréhensive et axée sur la persuasion (donner des instructions en donnant des consignes précises tout en motivant ses choix) et favorisent, tout au contraire, l'esprit participatif et la délégation de pouvoir – pour reprendre la typologie en quatre socio-types du leadership situationnel construite par Paul Hersey, Kenneth Blanchard et Dewey Johnson⁴ : directif, persuasif, participatif et « délégatif ». Ce modèle s'appuyant sur la coopération et la confiance, en harmonie avec le sentiment d'égalitarisme qui caractérise les nouvelles générations, est préconisé par les consultants et conseillers en organisation dans l'abondante littérature sur ladite Génération Y et le management intergénérationnel.

Parallèlement, ce modèle donne le change aux attitudes propres aux jeunes⁵ face au travail. Ceux-ci accordent, certes, autant d'importance à cette dimension de l'existence que les travailleurs plus âgés – contrairement à une idée qui leur impute un tropisme essentiellement hédoniste, qui les éloignerait du goût pour le travail. En revanche, pour eux, certains aspects de l'emploi comptent énormément : d'abord l'ambiance, la possibilité de rencontres, le relationnel

qui constituent un critère important de choix. En outre, si les aspects utilitaires comme le salaire et la sécurité sont recherchés, les jeunes valorisent aussi hautement ce qu'un travail apporte au développement personnel : l'intérêt et la diversité des tâches, la possibilité d'employer ses capacités et sa créativité, mais aussi la symbolique qui lui est associée et qui rejaillit sur l'image de soi. Ce souci, par exemple, peut leur faire préférer un emploi qui a du sens plutôt qu'une stabilité de l'emploi. Enfin, contestant le spectre du travail comme horizon unique, elles requièrent que les conditions dans lesquelles celui-ci s'exerce soient compatibles avec d'autres aspects de la vie, en particulier la vie personnelle et familiale. Autrement dit, munis en moyenne d'un niveau de diplômes plus élevé que celui des générations précédentes, les jeunes expriment en conséquence des exigences.

Tous ces éléments pèsent dans les attentes à l'égard du management, et jouent aussi quand ces nouveaux venus détiennent des responsabilités. Selon les directeurs de ressources humaines, cette nouvelle génération possède de vrais atouts en matière de management : accent mis sur l'écoute et la communication avec leur équipe ; remise en question, ouverture à la critique ; développement des compétences de l'équipe ; respect des engagements ; prise en compte de l'humain, etc. (étude Cegos 2012). Autant de valeurs qui se sont développées dans les sociétés individualistes et post-matérialistes au cours des dernières décennies, en particulier chez les jeunes.

Si les patrons britanniques et allemands n'hésitent pas à confier des responsabilités aux moins de trente ans, ceci est nettement moins le cas en Europe du Sud (France 23%)

Sur cet aspect managérial, les entreprises du Net sont-elles précurseurs ?

Les grandes réussites économiques du Net sont dues à des innovateurs au profil particulier qui les distinguent des élites installées. L'aventure du Net a débuté avec les hackers au MIT dans les années 60, puis en Californie lors de la décennie suivante dans une articulation entre la contre-culture (en particulier le mouvement communaliste hippie), les laboratoires de recherche universitaire et l'éclosion des start-up. Ce mouvement a été initié par une élite masculine blanche, éduquée mais qui, souvent, soit était autodidacte, soit avait abandonné ses études universitaires en cours de route pour se consacrer à sa passion. Ricky Geenblatt, Fred Moore, John Draper, Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Bill Gates, Richard Stallman, Jimmy Wales... illustrent cette démarche⁶ où la ferveur pour l'innovation et la recherche prend le pas sur l'intérêt pour les parchemins académiques. On retrouve aujourd'hui cette défiance à l'égard du modèle universitaire américain avec la charge féroce du fondateur de PayPal, Peter Thiel, pourtant diplômé (en philosophie) de Stanford. Son credo : « *Utiles pour les jeunes gens ordinaires, les études universitaires s'avèrent inutiles pour les plus brillants* »⁷. En France, des dragons du Net comme Xavier Niel, l'autodidacte initiateur de Free, ou Jacques-Antoine Granjon, le fondateur de Vente Privée, issu d'une modeste école de commerce post-bac (l'European Business School), ou Marc Simoncini, le créateur de Meetic, diplômé d'une école d'informatique, ne disent pas autre chose⁸. Dans une interview au *Financial Times*⁹, Xavier Niel ironise vertement sur l'entre-soi des recrues des grandes écoles françaises, où personne n'innove ou ne prend de risque afin ne pas se quereller avec les autres.

Les leaders, ici, sont des as de la communication, habiles à ciseler leur image de visionnaire, de gourou, ou de total excentrique

Cette « griffe » anti-establishment s'imprime aussi sur le comportement. La plupart de ces pionniers ont lancé leur entreprise avec d'autres compères comme une aventure entre amis, quelque chose entre le saut à l'élastique et l'intuition de participer à une épopée technologique qui va changer le monde. La plupart n'ont pas craint de bousculer les règles huilées des milieux dirigeants, y compris en usant d'une brutalité qui contraste avec l'affichage des valeurs généreuses du Net. La plupart jouent l'anticonformisme dans le comportement, les goûts décalés (comme le bouddhiste, végétarien fanatique qu'était Steve Jobs ou l'éternel adolescent Mark Zuckerberg, qui fait le tour du monde en sac à dos, ou encore la fascination de Jeff Bezos pour les voyages spatiaux), les valeurs ou la philosophie sociale (le mariage, pour plusieurs d'entre eux, l'idéologie libérale, la philanthropie ou le mysticisme), voire le look (Jacques-Antoine Granjon, style barde breton avec longue chevelure flottante et sourire de Joconde). Ces jeux sur les idées et les paradoxes aboutissent à créer un leadership qui repose sur un charisme personnel soigneusement entretenu. Les leaders, ici, sont des as de la communication, habiles à ciseler leur image de visionnaire, de gourou, ou de total excentrique.

En terme de relation avec leurs collaborateurs, il est par contre difficile d'affirmer que ce management humaniste décrit plus haut est pratiqué par les stars du Net. Le journaliste Adam Lashinsky¹⁰, qui a enquêté sur la firme de la Pomme, décrit au contraire un univers managérial pyramidal peu conforme aux valeurs associées au mythe de l'ordinateur – le premier Macintosh d'Apple en 1984 est présenté comme l'objet qui anéantira les bureaucraties et permettra le développement de la liberté intellectuelle. Autant les grandes entreprises de la Silicon Valley aménagent un cadre convivial pour leurs collaborateurs, avec salles de sport, espaces de repos et nourriture vitaminée à volonté, autant les conditions pour stimuler la créativité sont créées (le fameux day off dédié à des projets personnels), autant leur conception managériale mériterait d'être finement explorée. Max Weber, dans

son analyse sur les modèles d'autorité, démontre que les leaders charismatiques tendent à susciter un ballet d'allégeances (et en contrepartie de disgrâces) et font fonctionner leurs équipes selon des tensions émotionnelles et d'instabilité, ce que laissent bien entrevoir les biographies respectives consacrées à Steve Jobs¹¹ et à Mark Zuckerberg¹².

Une enquête réalisée en 2012 sur les métiers et parcours des travailleurs du Web en France et en Belgique¹³ fournit un contrepoint. Elle montre un univers moins atypique que le laisse entendre la légende du Net. Ce monde professionnel est plutôt jeune et masculin (35% de femmes) et souvent diplômé (40% de niveau licence en Belgique, 50% de niveau master 2 en France). Il est composé pour un tiers de personnes ayant suivi une formation dans les TIC et un tiers dans des formations de type communication, marketing ou management. Surtout, l'organisation du travail y semble assez classique, loin des discours sur les nouveaux modes de gestion : 34% des salariés travaillent en équipe, 29% en gestion de projet et 27% fonctionnent de manière autonome, en particulier les producteurs et les gestionnaires de contenus. En revanche, les horaires sont flexibles, peuvent s'adapter aux contraintes personnelles, et une forte majorité de ces actifs ramène du travail chez elle le soir. Plus globalement, les enquêtés expriment une claire satisfaction quant au contenu de leur travail et au système relationnel qui règne dans l'entreprise.

Ces trois éclairages sur le leadership à l'heure d'Internet et des réseaux sociaux – qui est concerné ? Quelles sont les aspirations des nouvelles générations dans l'organisation du travail ? Quel type de leadership est mis en œuvre dans les entreprises du Web ? – conduisent à des conclusions prudentes (et provisoires). L'organisation dans les entreprises évolue, certes, en fonction de valeurs et aspirations portées par l'ensemble de la société, et les jeunes, par leurs exigences et leur dextérité dans la culture digitale, instiguent une dynamique qui bouscule des savoirs acquis et des hiérarchies. L'avènement du Net participe donc largement de ce changement,

car cet outil introduit objectivement de l'autonomie et de la flexibilité dans le travail, modifie substantiellement l'accès à la connaissance et à l'information et a accouché d'un modèle communicationnel original. Tout autant, les utopies, les projections et les figures mythologiques associées à cette révolution technologique forment une matrice idéologique puissante pour accélérer et légitimer ces transformations. Des transformations dont l'ampleur réelle est difficile à saisir à l'aune des discours prolifiques et enthousiastes qui entourent le management à l'ère du Web 2.0 ■

Monique Dagnaud est directrice de recherche au CNRS, enseignante à l'École des Hautes Études en Sciences sociales à Paris. Elle est l'auteur de nombreux ouvrages sur les médias et la culture du Web. Dernier ouvrage paru : *Génération Y, Les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion*, Éditions des Presses de Science-Po. Elle écrit régulièrement dans Slate.fr et Telos.eu.

1. Boltanski (Luc), Chiapello (Ève), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
2. Castells (Manuel), *La société en réseaux*, Paris, Fayard, 2001.
3. Turner (Fred), *Aux sources de l'utopie numérique, De la contre-culture à la cyberculture*, Caen, C & F Éditions, 2013.
4. Hersey (Paul), Blanchard (Kenneth), *Management of Organizational Behavior*, Ohio, International Edition, 2012.
5. Méda (Dominique), Vendramin (Patricia), « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », *SociologieS*, décembre 2010.
6. Lévy (Steven), *L'éthique des hackers*, Paris, Éditions Globe, 2013.
7. Eudes (Yves), « Start-up, faut-il un diplôme pour réussir ? », *Le Monde*, 19 juin 2013.
8. Graby (Capucine), Simoncini (Marc), *Grandeurs et misères des Stars du Net*, Paris, Grasset, 2012.
9. Kuper (Simon), Niel (Xavier), « Le self-made-man », *Financial Times*, 4 mai 2013.
10. Lashinsky (Adam), *Inside Apple*, Paris, Dunod, 2012.
11. Isaacson (Walter), *Steve Jobs*, Paris, Éditions Jean-Claude Lattès, 2011.
12. Kirkpatrick (David), *La Révolution Facebook*, Paris, Éditions Jean-Claude Lattès, 2011.
13. Cette enquête menée sur le Net auprès d'entreprises du Web n'a qu'une valeur indicative : <http://fr.slideshare.net/Pedro1960/enquete-sur-les-mtiers-du-web-et-de-linternet>.

Entretien avec

Jacques Igalens

“Être leader n’est pas inné”

Propos recueillis par
Adib Bensalem
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM



Jacques Igalens
est le directeur
de Business
School

Dans un monde qui bouge constamment, qui est en pleine mutation, il est temps de faire le point sur le sujet essentiel qui intéresse l’organisation et l’atteinte de ses objectifs. Il est à noter que de nos jours les compétences managériales ne suffisent plus. Le monde est trop imprévisible, trop changeant pour cette approche peu inspirée. La réponse se trouve-t-elle dans le leadership ?

À l’ouverture du colloque organisé à Paris en 2012 par la fondation Leaderinnov sur la question « Face à la crise (mondiale) du leadership, quelles formations et quel entraînement à l’art de diriger ? », il a été reconnu que la planète connaît une crise du leadership sans précédent. Depuis que les sondages existent, jamais l’opinion n’a été aussi négative envers les dirigeants publics ou privés et une forte majorité de salariés s’estiment mal dirigés. Barbara Kellerman (Harvard) a publié un ouvrage intitulé « La fin du leadership » qui confirme ce diagnostic. Que pensez-vous de ces affirmations ?

Il est vrai que le monde souffre d’une grave crise de leadership et les entreprises ne font pas exception. Barbara Kellerman se réfère d’ailleurs plus souvent à ce qu’elle appelle le leadership public, c’est-à-dire politique (elle travaille pour la Maison Blanche) qu’au leadership au sein d’une équipe. Pour moi, il y a de nombreuses raisons, pour expliquer non pas la fin du leadership mais la crise qu’il traverse. Certaines tiennent à la complexité croissante des affaires, mais d’autres sont relatives au manque de clairvoyance ou de courage des dirigeants.

Un leader doit être le porteur d’un grand récit qui éclaire l’avenir et le chemin qui permet de l’atteindre

Le monde est devenu beaucoup plus complexe qu’il ne l’a jamais été et, concernant les entreprises, les affaires sont plus difficiles aujourd’hui, notamment dans les économies occidentales. Exercer un leadership suppose avant tout d’avoir une vision claire de ce que l’on veut devenir dans un horizon suffisamment long, puis de faire partager et désirer cette vision. **Combien d’hommes politiques sont capables de dresser un état du monde réaliste, et de proposer, disons à quinze ans, une vision de la place et du rôle du pays qu’il dirige à cette échéance ?** Combien de dirigeants d’entreprises sont capables d’en faire autant pour leur entreprise ? Très peu, trop peu et ce n’est pas une question d’idéologie. C’est la complexité, les incertitudes et les dangers qui nous menacent qui rendent la prévision plus difficile. Nous savons tous que le rythme du changement s’est accéléré pour ma génération qui a connu la Chine de Mao, l’URSS et la création de la Communauté du charbon et de l’acier (qui fut la première ébauche de l’Europe). Comment pouvait-on imaginer la Chine, la Russie ou l’Europe telles que nous les connaissons ? Et nous savons intuitivement que dans les quarante ou cinquante ans à venir les changements

seront encore plus importants. Mais à quoi ressemblera le monde, dans quel état sera la planète, qui dominera qui ? Le leader d’aujourd’hui a bien du mal à convaincre ses troupes de le suivre parce qu’il a du mal à leur décrire le monde de demain.

Mais ce manque de clairvoyance se double souvent d’un manque de courage car **il existe des vérités que les leaders connaissent mais qu’ils n’osent pas révéler, car ce sont des problèmes sans solutions, ou plutôt ce sont des problèmes dont la solution n’est pas socialement envisageable.** Donc, on connaît le problème, on pense qu’on ne peut le résoudre, alors on le cache. Et comme on le cache, on s’éloigne toujours plus des conditions qui permettraient, sinon de le résoudre, du moins d’en limiter les effets néfastes. Le meilleur exemple de ce type de problème est constitué par le réchauffement climatique. Les experts et les gouvernements savent, les rapports du GIEC sont sans ambiguïté, mais rien n’est fait et ce sujet a disparu des programmes alors que la situation est irrémédiablement compromise. Beaucoup d’autres problèmes sont de la même nature : la fin programmée des énergies fossiles, la chute dramatique de la biodiversité, la surpopulation mondiale, la pollution croissante, etc.

C’est dans l’incapacité d’affronter le futur, tout particulièrement dans ses dimensions écologiques et sociales, que réside selon moi la principale explication de la fin du leadership. Un leader doit être le porteur d’un grand récit qui éclaire l’avenir, à la fois l’état du monde qu’il entrevoit et le chemin qui permet de l’atteindre. Il n’y a plus de grands récits mais des petites histoires dérisoires. Il faudrait qu’on nous dise dans quel monde vivront nos enfants et, au lieu de cela, on nous explique que tel ou tel gadget électronique constitue une révolution et que la version 5 va nous apporter ce dont nous n’avions pas encore rêvé mais que nous allons adorer. La société du spectacle a pris le dessus, l’art de raconter de petites histoires (le *storytelling*) a fait le reste et le leader visionnaire a disparu.

L'autorité est partout contestée. Nous parlons même aujourd'hui de leadership sans leader ou leadership partagé. Comment entraîner au leadership sans modèle ou exemple d'autorité ?

Les problèmes que rencontrent les leaders ne se résument pas au rejet de l'autorité. La LMX (Leader-Member Exchange theory) postule par exemple que le leader développe des relations avec chaque membre de son équipe et que ces relations sont bien sûr à double sens. Des travaux, ceux de Bass par exemple, ont montré que le leader passe plus de temps, consacre plus de ressources à des sous-groupes qui constituent son premier cercle (*in-group* dans la théorie). Les membres de ces sous-groupes travaillent plus, obtiennent de meilleurs résultats, sont plus impliqués que les autres, ceux qui ne font pas partie de ce premier cercle (*out-group*). La recherche sur le leadership intègre généralement beaucoup de résultats de la recherche concernant la vie des groupes. Au-delà des grandes généralités, par exemple sur le management participatif ou sur la conduite du changement, les travaux sur le leadership ont mis à jour de nombreux résultats sur la vie des groupes restreints (les travaux de Bales par exemple), les différentes dimensions du leadership, les phases dans la socialisation au sein d'un groupe, etc. Il ne faut pas penser qu'un seul phénomène peut expliquer la réussite ou l'échec d'un leader. Les situations sont souvent complexes, le niveau de différenciation au sein d'une équipe est souvent élevé, le poids du contexte peut expliquer que ce qui marchait hier ne marche plus aujourd'hui. **En somme, être un leader, ce n'est pas inné, même si certaines personnes ont des qualités et des compétences naturelles qui leur permettent d'apprendre et d'appliquer plus vite que d'autres.** Pour entraîner au leadership, il faut donc que de nombreux facteurs soient réunis. Il convient que les personnes puissent d'abord travailler sur elles-mêmes car il y a parfois des décalages importants entre la perception qu'ont des managers d'eux-mêmes en tant que managers et

la perception de leur environnement, notamment leurs subordonnés. Il est également nécessaire de présenter les théories modernes du leadership car, sans formation théorique, des idées fausses peuvent perdurer et fausser les représentations. Mais l'essentiel, c'est de fabriquer des mises en situation qui permettent l'apprentissage du leadership dans des conditions qui ne mettent pas en péril les participants et qui leur permettent d'exercer leurs capacités de réflexivité. En résumé, **quand je vois un séminaire intitulé : « Devenez un leader en un week-end », je doute.**

Nos expériences scolaires, de la maternelle à l'université, ont pu être incitatives ou neutres ou castratrices pour notre conception de l'autorité et notre leadership. L'école, l'université, les écoles de commerce notamment, peuvent-elles et doivent-elles entraîner les élèves à l'exercice du leadership ?

Bien sûr, et elles le font, ou plutôt elles créent des situations propices à l'exercice du leadership. Dans l'école que je dirige, Toulouse Business School, nous avons par exemple des enseignements centrés sur la connaissance de soi en relation avec le projet professionnel. Nous avons également un Career Starter pour accompagner l'étudiant et le coacher. Nous créons des situations à travers des travaux collectifs, l'étude de cas, des projets citoyens, du consulting pour des PME, etc., qui sont autant d'occasion pour qu'ils exercent leur leadership au sein du groupe. Je n'évoque que pour mémoire la cinquantaine d'associations en tous genres, autogérées par les étudiants mais soutenues par l'école qui, elle aussi, est un terrain d'apprentissage du leadership. Mais pour connaître un peu le Maroc, je sais que ceci n'a rien d'original et beaucoup d'écoles en font autant. Il faut aussi veiller à créer des espaces de parole pour que l'étudiant puisse verbaliser ses expériences et recevoir un feed-back adapté car on imagine mal l'importance des premières expériences en matière d'exercice du leadership. **Il importe de pouvoir s'appuyer sur un corps professoral**

compétent, c'est évident, mais il faut aussi qu'il soit bienveillant. Attention également à ne pas confondre l'exercice ou l'apprentissage du leadership avec l'arrogance et parfois le mépris. Je me souviens d'une grande école française dans laquelle le jour de la rentrée le directeur disait aux étudiants : « Vous avez réussi un concours d'entrée très difficile ; désormais vous faites partie de l'élite de la Nation, vous êtes les leaders de demain ». C'est faux et c'est dangereux. C'est faux car on ne devient pas un leader parce qu'on a réussi un concours à l'âge de vingt ans, et c'est dangereux car cela crée des conditions pour que l'étudiant se sente supérieur au reste de l'humanité, ce qui n'est pas un bon départ dans la vie.

Qu'est-ce que le leadership responsable ? Comment se traduit-il (ou devrait-il se traduire) concrètement dans les écoles de commerce ?

Le leadership responsable intègre les principes et les valeurs de la RSE. D'un côté, il est, comme la RSE, soucieux des dimensions environnementales et sociales des décisions et de l'action. D'un autre côté, il repose sur l'écoute et la prise en compte des opinions et des attentes des parties prenantes. Sur le premier point, cela veut dire que le **leader responsable n'est pas unidimensionnel : il ne prend pas ses décisions seulement au vu de leur rentabilité économique mais il vise également l'efficacité environnementale et la justice**

sociale. Il pense à long terme et refuse le court-termisme, qui est souvent irresponsable. Il intègre les principes de l'analyse systémique, c'est-à-dire qu'il prend en compte les interactions entre les sous-systèmes, la récursivité, la circularité de certains phénomènes. Concernant les parties prenantes, il se pose des questions assez simples : « Qui peut-être concerné par telle ou telle décision ? », « Comment le contacter, entrer en contact, dialoguer ». Le leader responsable est aussi un leader qui intègre les valeurs universelles qui sous-tendent le développement durable et la RSE. On les trouve bien exposées dans la norme ISO 26000 dont certaines entreprises marocaines commencent à s'inspirer. Ces principes sont au nombre de sept : la redevabilité de l'organisation à l'égard de la société au sein de laquelle elle agit ; la transparence ; l'éthique ; la reconnaissance des intérêts des parties prenantes ; le respect de la légalité ; le respect des normes internationales de comportement, et le respect des droits de l'homme. Évidemment, ainsi énumérés, ces principes ont l'air trop généraux pour être opérationnels, mais si on fait l'effort d'en étudier le contenu et de se poser la question de savoir ce que cela veut dire dans son action quotidienne, on est souvent surpris. **Par exemple, le respect des droits de l'homme n'est pas valable uniquement pour les États, c'est souvent au sein de l'entreprise, ou parfois même à la maison, qu'il prend sens....** Mais, c'est une autre question ■

Biographie succincte

Jacques Igalens est diplômé de l'ESSEC et de Sciences Po Paris. Après cinq années d'activités comme consultant international, il soutient en 1981 une thèse de doctorat en Sciences de gestion de l'université de Montpellier. Il fonde ensuite à Toulouse une société de conseil en GRH (gestion des ressources humaines). Enseignant à TBS, à partir de 1977, puis directeur de la formation continue de 1980 à 1988, Jacques Igalens est revenu à l'école en 2010 en tant que directeur de la recherche. Il en est aujourd'hui le directeur général. Il a écrit ou co-écrit plus d'une vingtaine de livres, dont l'ouvrage intitulé « *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise* » publié en 2012 aux éditions Pearson. Il est également l'auteur de plus d'une centaine d'articles et a dirigé trente thèses de doctorat. Jacques Igalens est directeur de Toulouse Business School depuis le 26 avril 2013..

UNE ARCHÉOLOGIE CRITIQUE DE LA NOTION DE « LEADERSHIP »

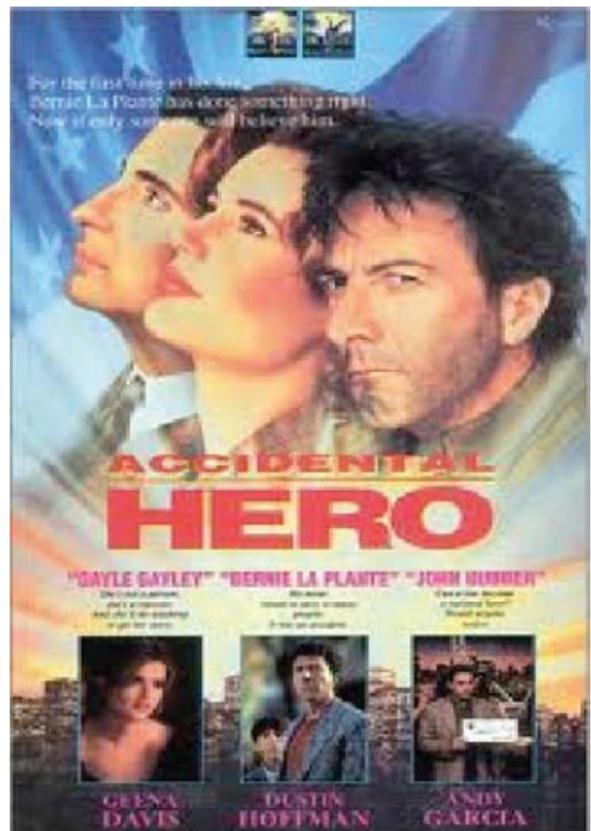
Partant de l'identification de propriétés mentales et cognitives spécifiques, certains estiment qu'un individu serait porté à être ou à avoir des qualités qui le rendent éligible à l'exercice de la fonction de leader. Pourtant, du point de vue psychologique, la « personnalité » du « leader », du moins telle qu'elle est dépeinte dans les médias, pourrait tout au plus paraître comme une seconde nature.

Par Majid Safouane
Psychanalyste

L'idée de l'existence d'un « profil type » de leader du point de vue psychologique est d'autant plus tentante que les caractéristiques générales ainsi rassemblées, chez des individus réputés leaders ou reconnus comme tels, repose essentiellement sur l'hypothétique présence d'un ensemble de traits, de signes spécifiques et de caractéristiques propres à ce qui est présenté comme « l'identité » du leader.

La dialectique du commun et du singulier

Identifiée parmi tant d'autres profils psychologiques, cette « identité » procède donc, d'une construction sociale¹, autant qu'elle décrit un « style » singulier. En tant que construction réelle ou imaginaire, reposant sur une logique de miroir et de reconnaissance, cette supposée « identité » de leader, qui participe de l'effet d'influence, de l'autorité ou du commandement comme autant de figures d'un pouvoir qui s'exerce sur autrui, décrit des modalités spécifiques d'interaction, et de rapports complexes entre les individus au regard dudit « leadership ».



La supposée identité du leader décrit des modalités spécifiques d'interactions et de rapports entre individus dudit « leadership ».

Il s'agit donc d'interroger les soubassements et la dynamique du phénomène, à savoir les conditions réelles de sa possibilité, et les mécanismes et techniques d'exercice du « leadership » au sein d'un groupe. Du « leader » au « leadership », de l'individu au groupe, cela évoque un schéma dialectique qu'il convient de considérer de plus près, à partir d'un angle clinique et expérimental à la fois. Nous mentionnerons au passage que Jacques Lacan se réfère essentiellement à la dialectique hégélienne du maître et de l'esclave pour poser son schéma de l'identification où il présente l'aliénation du moi dans sa relation à l'autre. Le schéma « L » est ce qui traite justement de la dialectique intersubjective. Pour donner un prolongement à ces réflexions, nous dirons que le « leadership » et ses conditions psychologiques et sociales² mettent à jour nécessairement une certaine réalité sociale, conjuguée à une certaine réalité subjective, et que de leur rencontre, collision ou coïncidence naîtra le mythe ou l'histoire. Cette texture implique l'histoire d'un individu (ou d'une instance) au sein d'un groupe, avec des rapports déterminés et déterminants, dont l'étude révèle des logiques de structure ou de systémie, qui régissent le groupe au sens large du terme, ainsi que les modalités relationnelles en son sein, notamment ce qui y fait figure de lois, ou ce qui risque d'en pervertir la construction.

Pour éclairer ce paradigme à partir de la psychanalyse, on retrouvera les fondements de cette dynamique décrits par Freud dans son célèbre texte *Psychologie collective et analyse du moi*³, dont le postulat de base s'attache à décrire le rôle primordial joué par la représentation idéale du père, qui rend compte de la fascination à l'égard de la figure d'un maître ou d'un « leader » hypnotiseur pour reprendre le terme consacré dans le texte.

Nul doute que Freud fait un parallèle entre l'état de soumission de l'individu, et l'état du sujet face à l'objet d'amour. En l'occurrence l'idéal du Moi se construisant sur le socle de l'idole paternelle. Dès

lors, les relations naissant de cette dynamique comporteraient la signature de ce prototype de la relation d'autorité, d'influence ou de soumission, que soutient l'identification à cette figure idéalisée.

Pour encore mieux ancrer cette liaison autour de la relation d'influence propre à la situation de leadership selon nous, nous emprunterons la métaphore à la linguistique pour en décrire la dimension structurelle sous-jacente⁴. On pourrait dire que, considérant ces rapports d'ascendance, d'influence ou d'autorité, chaque groupe est à l'image d'une proposition langagière, où chaque élément est soumis aux règles de la grammaire générale de cette langue et à ce qui y fait loi. Sachant que cette dernière peut-être aussi abusive, archaïque et totalitaire, par son côté intransigent et radical. C'est à ce type de rapport que s'est attaché Alexandre Mistschlich⁵ pour décrire les mouvements collectifs et l'émergence d'une figure de leader providentiel et charismatique dans les régimes totalitaires, référence faite au nazisme notamment.

« Devenir » leader, un idéal théorique

Partant du principe de l'existence d'une hypothétique disposition à « être » ou à « devenir » « leader », et en supposant l'existence d'un « style » bien identifié avec ses codes opérationnels et pragmatiques, certaines théories anglo-saxonnes, principalement du « social learning », défendent cette perspective. En partant de l'identification de propriétés mentales et cognitives spécifiques, participant à l'organisation psychologique d'un individu, celui-ci serait alors porté à être ou à avoir des qualités qui le rendent éligible à l'exercice de la fonction de leader, ou d'en occuper la place au sein d'un groupe donné (ou d'une organisation, sociale, politique ou économique, voire culturelle). Ces théories relativisent généralement la participation et l'impact du groupe, comme structure ou système où ont lieu ces interactions. Ajoutons que



“Le Printemps arabe” fournit une belle occasion pour y lire la place vacante du leader.

rien n'est moins sûr, qu'un leader dans une structure ou un système de type déterminé puisse prétendre occuper la même place de leader et y réussir au sein d'un autre groupe autrement organisé⁶.

Le groupe, en tant que système, est davantage que la simple addition d'un ensemble d'individus que rassemblerait leur propension commune à être « menés », « guidés » ou « soumis » à l'autorité, au commandement, ou encore à l'influence d'un « leader » (un maître ou un commandeur)⁷. Aussi, dans le texte célèbre de La Boétie, *Discours de la servitude volontaire*, est-il justement question d'une modalité de soumission qui précède et anticipe les velléités autoritaires d'un maître autoproclamé !

Considérer le « leadership » comme reposant essentiellement sur des propriétés et des caractéristiques groupales, pousserait à négliger la complexité du phénomène dans sa présentation protéiforme, dialectique et multifactorielle à chaque fois. Les situations, comme les types de « leadership » qui s'y exercent, changent tout naturellement en suivant les types de rapports interindividuels qui ont cours au sein des groupes, et l'histoire particulière de ceux-ci, de leurs objets comme des objectifs qui les animent.

L'idée d'une disposition individuelle spécifique, comme le suggéreraient les tenants d'une conception innéiste ou atavique du « leadership », présente l'inconvénient de clore le débat et de tirer le rideau sur une question des plus polémiques, et dont les réponses sont aussi indécidables qu'équivoques. Cela d'autant qu'il est tout à fait permis de penser que les notions même de « leader » et de « leadership » demeurent finalement, indéfinissables en tant que telles et en dehors des situations expérimentales de leur manifestation : la société, le groupe, le collectif, la nation, l'entreprise ou encore le laboratoire.

Représentations, identifications et fictions

Ces notions désignent autant de dispositions et de caractéristiques subjectives, de personnalités différentes, chez des individus extrêmement différents dans leurs parcours et formations et leurs aspirations. Elles procèdent aussi de la logique et de la dynamique qui organisent les liens au sein d'un groupe ou d'une communauté : entre effet d'influence et processus d'identifications multilatérales⁸, de par et d'autre de l'effet d'influence désiré ou recherché. Cela engage toujours de façon unique les procédés de reconnaissance

mutuelle ou de réciprocité. De même, cela fait appel à la nature des procédés de légitimité ou de légitimation requis pour asseoir tel ou tel type d'influence ou de commandement. Un subtil mélange est à l'origine de la sécrétion de la figure du « leader » et de la légitimité relative ou absolue de son commandement, concertée ou autoritaire, verticale ou horizontale, négociée ou unilatérale et exclusive...

Du point de vue psychologique, la « personnalité » du « leader », ou du moins telle qu'elle est dépeinte dans les chroniques et les médias, pourrait tout au plus paraître comme une seconde nature, une tendance que certains facteurs rassemblés, convoquent ou invoquent, selon les données objectives de la situation. Situation où l'aléatoire peut occuper une large place.

Ainsi en est-il du personnage du film *Accidental Hero (Héros malgré lui)*, du cinéaste américain Stephen Frears, paru en 1992, où Bernie Laplante, le personnage du héros joué par Dustin Hoffmann, donne une illustration magistrale du caractère aléatoire de ce destin, que la conjoncture transforme opportunément en devenir assuré quoique usurpé. La puissance des médias et de la communication montrait déjà la participation dans la fabrication de l'événement et de l'histoire, les modalités de son récit, selon le procédé désormais connu du *Story Telling*⁹.

Enfin, loin de l'univers de la fiction, lieu de prédilection pour la fabrication de l'événement et lieu de naissance de ses acteurs réels et virtuels, tous plus ou moins héroïques les uns que les autres, il ne faut pas exclure la dimension subjective et singulière, bien effective et réelle quant à elle, quand elle se produit dans l'ici et maintenant des événements sociaux et historiques. Ce qui fonde toute référence à un style particulier peut même! – voire surtout – s'accommoder d'images et de symboles de héros, parfois même d'un « leader » mort, et ce, avant même la levée du rideau sur la scène où se jouera la tragédie ou la comédie à venir.

L'exemple des révolutions qui secouent nos sociétés à l'occasion de ce qu'il est convenu d'appeler le Printemps arabe, fournit une belle occasion pour y lire la place vacante du leader qui y a été si souvent mentionnée par les politologues, sociologues et autres chroniqueurs comme un défaut dans la Révolution, ou en tous cas une originalité inédite. Cela est valable jusqu'à ce qu'un nom propre se dégage du tumulte pour donner le la à un mouvement qui prend pour un temps donné la tête de la marche et de la contestation. C'est par exemple l'analyse que fait Fethi Benslama du nom de Bouazzizi, dans son livre *Soudain la révolution*¹⁰. Ce nom fut le point de départ du mouvement dont chacun connaît la suite, en Tunisie et au-delà ■

1. Au sens de Peter Berger et Thomas Luckmann, *La construction sociale de la réalité*, Masson/Armand Colin, Paris 1996, 2^{ème} édition, 2^{ème} Masson.
2. Mentionnons que l'une des traductions les plus courantes du texte de Freud retient la notion de psychologie des « masses » à la place de psychologie « collective ».
3. Moustapha Safouan, dans son livre *Pourquoi le monde arabe n'est pas libre : Politique de l'écriture et terrorisme religieux* (Denoël, 2011), s'appuie justement sur le destin de ces sociétés en rapport avec l'encerclement fait à la langue vernaculaire, pour empêcher qu'elle véhicule les valeurs de démocratie et de progrès parmi le peuple sous-instruit. C'est le sens de ce parallèle que nous soutenons avec lui, entre la structure du pouvoir et la structure de la langue, dans la perspective lacanienne de cette conception. Selon cette logique, la structure qui est à l'œuvre dans le sujet, et dans ses rapports aux autres, au monde et à la société, est celle-là même de la langue.
4. Ce psychanalyste allemand s'est attaché à l'analyse des phénomènes qui ont présidé à la formation des totalitarismes en Europe, notamment à l'arrivée du nazisme.
5. Berkowitz (L.), Rosenberg (S.), « The effects of varying combination of group in the incidence of leading behavior », *American Psychologist*, 1954, 9, p. 331.
6. Lire à ce sujet Jean Oury et François Tosquelles. Leurs travaux concernent la psychiatrie institutionnelle. Voir Clinique de « la Borde ».
7. Procédé célèbre dans le monde de la communication, dont la paternité est attribuée à Steve Denning.
8. Fethi Benslama, *Soudain la révolution, de la Tunisie au monde arabe, la signification d'un soulèvement*, Éditions Denoël, 2011.

CHANGEMENTS DANS LE LEADERSHIP LOCAL

Sur une vingtaine d'années, le leadership politique local marocain a connu des changements. Le système prévalant chez nous fonctionne par intégration progressive, il essaie de gérer les tensions entre les différentes variables par adaptation. Trois types de leaders cohabitent avec des ressources et des styles très différents : le traditionnel, l'entrepreneur ou fonctionnaire et le leader de la société civile.

Par Mohamed Tozy

Politologue, université Mohammed VI, Rabat

Au début des années quatre-vingt-dix, j'ai été amené avec deux collègues anthropologues² à entreprendre une enquête sur « l'aptitude des éleveurs de l'Oriental à l'innovation³ » pour le compte d'un organisme de développement qui envisageait le financement d'un projet d'aménagement des parcours et d'organisation des éleveurs en coopératives. Ce fut le début d'une longue fréquentation qui a duré plus de vingt ans. Je retiens de ces moments deux rencontres qui m'ont envoyé des signaux contradictoires sur la notabilité comme statut. Un entretien avec un notable de la tribu des beni Mthahar qu'on a fini, lors de nos séances de restitution du soir, par appeler « Le déchu » tellement sa situation nous avait ému. Il ne gardait de son statut de grand de la tribu (*kébir lqbila*) que le cheval qu'il entretenait à grand frais et son insistance pour nous garder à manger chaque fois qu'on le voyait. Quand il prenait la parole en public, les gens commençaient par l'écouter

dans une indifférence polie puis se détournait de lui comme pour souligner leur exaspération face à ses radotages. Le second eut lieu en 2005, lors d'une réception organisée par la Fédération des coopératives des Beniguil. Un grand éleveur, qui venait d'engager un traiteur pour prendre en charge la réception qu'il a organisée à notre intention, s'excusait à peine de ne pas nous recevoir dans son campement, nous expliquant que pour les besoins de la transparence comptable que le projet de développement venait de leur inculquer, un traiteur avec une facture valait le sacrifice de l'honneur et la réputation de générosité de la tribu.

En l'espace de deux décennies, la figure comme l'ethos du notable ont complètement changé. Ce sont ces mécanismes de changement qui nous ont poussés à aller plus loin pour déconstruire les ressorts de la notabilité dans ces provinces, notamment dans la communauté des éleveurs en inscrivant ce travail dans une problématique plus large de la fabrique du leadership.



Dans le monde rural, les variables qui structurent l'espace de compétition entre leaders potentiels sont nombreuses.

Les structures d'opportunité

Dans le cadre de ce travail, la configuration complexe, ou ce qu'on appelle dans les théories de l'action collective la structure d'opportunité, renvoie au système de relations existantes dans le contexte particulier du pays (le Maroc) ou d'un territoire donné (la région de l'Oriental ou le Haut Atlas). En plus des qualités propres des leaders potentiels : standing social, engagement, ambition, diplôme, généalogie, charisme, il faut tenir compte de l'espace d'émergence du leadership qui est un combiné complexe de variables quantitative et qualitative : il faut ainsi tenir compte du type de ressources rares à mobiliser, du niveau d'institutionnalisation, du système, du type de coalition possible, de la mobilité dans l'espace et la disponibilité de la ressource temps⁴.

Dans le cas particulier du monde rural, les variables qui structurent l'espace de compétition entre leaders potentiels sont nombreuses. Nous allons nous contenter d'en mentionner deux qui nous semblent les plus importantes. En premier lieu, le contexte naturel caractérisé par la rareté et la prédominance de l'aléa dans la gestion du risque dû à la dégradation des ressources. Et en second lieu, les comportements de l'État à travers ses politiques publiques nationales et régionales.

Il est clair que la création de nouvelles communes dans le cadre du nouveau découpage administratif de 1992, le phénomène d'urbanisation, l'élargissement de l'assiette démographique de l'élite, la libéralisation du système politique ont abouti à une complexification du jeu politique et à une démultiplication des filières de production de celles-ci. L'élément de décentralisation intervient ainsi comme un constituant important d'une nouvelle structure d'opportunité pour un leadership concurrent. L'amorce du processus de réforme a débuté au tout début des années quatre-vingt-dix et a permis, après la succession, l'émergence de nouvelles structures de régulation (CCDH, CNDH, HACA...) alimentée en grande partie par les acteurs de la société civile qui ont largement transformé les trajectoires d'accès au leadership.

La présence des associations sur le terrain a créé une nouvelle structure d'opportunité pour l'émergence d'un nouvel leadership sur la base d'un système de valeurs lié à l'engagement, à l'autonomie envers l'État et à l'efficacité des actions. La revue de ces changements dans les structures d'opportunité ne doit pas se lire comme une succession diachronique de séquences, l'une se substituant à l'autre. Chaque nouvelle donnée transforme la structure sans éliminer l'ancienne. Le système fonctionne par intégration progressive en essayant de gérer les tensions entre les différentes variables par adaptation.

Il y a une relation très forte, mais pas au point de parler de corrélation, entre la structure d'opportunité qu'ouvre une configuration politique donnée et l'émergence d'un type particulier de leadership. Dans les terrains sur lesquels on dispose d'information empirique précise : cas de l'Oriental et du Haut Atlas marocain (Commune d'Ouneine), on est en présence de plusieurs types de leadership en compétition dans des configurations caractérisées par une tension forte entre les valeurs, les ressources mobilisables et le type d'action collective. Trois types de leaders cohabitent sur les mêmes espaces avec des ressources et des styles très différents : le notable traditionnel, le notable entrepreneur ou fonctionnaire et le leader de la société civile.

Le notable traditionnel

Il apparaît dans une configuration d'homogénéité ethnique avec prédominance d'un élevage extensif où le parcours et la forêt jouent un rôle important dans l'accès aux ressources. En même temps, l'aléa se gère par la mobilité, la connaissance fine des terroirs et l'occupation des meilleurs pâturages ou les meilleures sources d'eau, ce qui nécessite une information précise sur la situation et la qualité de ceux-ci. Dans cette configuration d'autorégulation ou de régulation par la force et de faible institutionnalisation, l'État est souvent en retrait sans responsabilité précise sur la durabilité des ressources. Il peut se contenter d'une fonction d'arbitrage ou de consécration d'un leadership existant.

La crise de l'entité tribale a entraîné la panne des niveaux supérieurs d'organisation. Désormais, c'est la fraction ou le douar qui constitue le groupe de référence

Cette situation courante par le passé l'est moins maintenant. Le changement de politique faisant une plus grande place au développement participatif a un peu perturbé la configuration ancienne et transformé légèrement le type de ressource mobilisable pour accéder au leadership. Le changement de configuration consécutif à l'ouverture politique et une demande de participation qui privilégie la réunion délibérante nécessitant un minimum de savoir parler au détriment de la décision autoritaire ont constitué une mise à l'épreuve difficile qui a obligé le notable traditionnel, soit à développer d'autres compétences, notamment tribuniennes, soit à passer le relais à des parents mieux préparés à ces nouvelles exigences⁵.

Le notable traditionnel valorise l'ethnicité, sa légitimité est construite sur des valeurs locales. Il n'a pas de problème de représentation, il peut exprimer parfaitement les besoins de la collectivité mais pas les planifier à long terme. L'arbitrage, entre ses propres intérêts et ceux des siens, renvoie à une conception particulière de l'équité. Il se doit d'être généreux, de penser aux autres tout en pensant à sa personne. Dans certains cas, il est seulement un *primus inter pares* dilué dans le groupe. Il n'a souvent pas de problèmes avec les autorités locales. Il n'est pas gêné si celles-ci se substituent à lui pour gérer les affaires courantes de la commune ou de la coopérative. Sa grande faiblesse, c'est le manque d'instruction, de vision à long terme et surtout l'absence d'une équipe. Il a tendance à se méfier des gens instruits, même quand il s'agit de ses proches à moins qu'ils occupent des postes de responsabilité dans la fonction publique (autorité et justice). Pour pallier au déclin inéluctable et s'adapter aux nouveaux besoins, le leadership notabiliaire est relayé dans le clan par un autre type de notables. Le nouveau leader est un avocat ou cadre supérieur installé à Rabat ou dans le chef-lieu de la région, capable de servir de relais dans ce qui est devenu le nouveau centre de gravité du groupe devenu de plus en plus extraverti et développant des besoins qui le mènent au chef-lieu de la région : tribunaux, scolarisation des enfants à l'université, hôpital des spécialités. Résident de commune ou parlementaire absentéiste, il offre des compétences d'intermédiation et des dons de plaidoyers et se positionne comme capteur de ressources.

Le notable entrepreneur ou fonctionnaire

La crise de l'entité tribale a entraîné la mise en panne des niveaux supérieurs d'organisation comme la confédération tribale ou la grande tribu. Désormais, c'est la fraction ou le *douar* qui constitue le groupe de référence. La proximité et le développement des petits centres en expansion ont généré d'autres activités et d'autres sources de richesse. La richesse et le prestige ne se réduisent plus à la taille du troupeau ou au nombre d'heures par tour d'irrigation. Les opportunités d'émigration, l'ouverture de la fonction publique communale aux locaux et la valorisation de l'école ont totalement changé les conditions prédisposant au leadership. Au niveau du pays, ce type de leaders a eu son heure de gloire à partir des élections de 1983 avec la création de nouveaux partis comme le Rassemblement des indépendants et plus tard l'Union constitutionnel qui sont venus encadrer une nouvelle élite politique où cohabitaient le technocrate, l'entrepreneur enrichi par la marocanisation et celui qui a profité des largesses d'une économie administrée, des politiques de compensation et du régime des quotas.

Le leadership associatif s'appuie sur des connaissances procéduriers, des relais militants et un savoir-faire technique

La configuration décrite ci-dessus est une configuration ouverte. La culture traditionnelle y est encore forte bien que l'ouverture par le marché et l'État à de nouvelles opportunités crée une compétition entre plusieurs filières d'accès au leadership et accentue la fréquence des conflits sur les ressources. Une autre caractéristique de cette configuration est l'instabilité des positions et la fréquence des conflits. Ceux-ci ne sont plus gérés uniquement par l'arbitrage et l'intercession à cause des judiciarisations des recours. La complexification de la structure

d'opportunité oblige à recourir à des systèmes de patronage en dehors du cercle restreint du groupe. Le leader local se doit d'avoir des protections au niveau du centre ou du chef-lieu de la région. Il doit avoir des appuis et des protections au niveau du chef-lieu de région, voire au niveau de Rabat. La restauration de la deuxième Chambre et son élection par le moyen du suffrage indirecte (Chambre d'agriculture, Communes rurales) a ouvert de nouvelles opportunités aux grands électeurs pour se créer de nouvelles généalogies politiques qui opèrent en dehors du champ d'influence local.

Ce type de leader doit être capable de régler les conflits en interne mais aussi de mobiliser des soutiens au niveau de la justice ; il doit être aussi capable de faire le déplacement en dehors de sa zone d'influence pour inciter ses patrons protecteurs à intervenir pour ses clients. Une expérience même courte d'émigration à l'étranger ou même indirecte (présence de proches parents à l'étranger, notamment le fils) est un important atout. Elle permet de mobiliser les réseaux d'émigration, d'être au courant et de développer son influence par la maîtrise de l'information⁶ sur cette ressource stratégique.

Plusieurs types de leadership sont appelés à émerger dans cette configuration. En plus du leader entrepreneur (cas d'un non-autochtone à Tendirara), on peut retrouver le leader comparse (leader commis par le groupe disposant d'une ressource valorisée par l'environnement mais non importante pour le groupe) ou le leader héréditaire qui maîtrise une des compétences requises par l'environnement (ressources en temps, alphabétisation...).

Le leader entrepreneur ou comparse est moins autoritaire que le leader traditionnel. Il met en avant des valeurs moins ethnicisées et prêche l'efficacité. Le rapport à la tradition est assez souple, il ne cherche pas à moderniser à tout prix. Sa loyauté envers le groupe, même quand il s'agit d'un étranger apparenté, est totale. Au niveau des relations avec les partisans, c'est la consultation qui prévaut ; parfois, le leader, notamment comparse, se contente d'être le porte-parole d'un groupe, voire d'un patron qui ne réside pas sur place.

Ce leader peut s'appuyer sur la collectivité qu'il consulte dans le cadre d'un minimum de formalisme. Souvent une expérience politique dans d'autres organisations lui permet d'investir un savoir-faire stratégique dans les domaines de la mobilisation et de la gestion.

Ce type de leader promeut ce qu'on peut appeler un leadership de représentation basé sur l'idée que le leader incarne les intérêts de la collectivité. Souvent, il essaye de ne pas être partie prenante des enjeux sur les ressources rares dans la mesure où il mobilise des moyens en dehors de la collectivité (fonctionnaire, ex-émigrés, commerçant, entreprise).

Sa position au sein de la collectivité est mobilisée pour acquérir d'autres positions en dehors du groupe au niveau provincial et régional. Ces positions consolident son statut professionnel et lui donnent des possibilités de mobilité au sein du groupe élargie (ville ou région).

Le leader de la société civile

L'ouverture politique qu'a connue le Maroc depuis 1996 a créé les conditions d'une nouvelle configuration politique plus ouverte. Le lexique qui encadre l'action des pouvoirs publics a muté pour prendre en charge des concepts comme la société civile, le développement durable, la participation des populations. La mobilisation de nouvelles ressources pour le développement en dehors du monopole exercé par l'État ainsi que les critères de performance imposés par les partenaires internationaux ont privilégié de nouvelles compétences centrées sur la consultation, la délibération, la persuasion et le plaidoyer. La demande de ces nouvelles ressources a largement contribué à transformer les conditions d'accès au leadership.

Ainsi, les associations et les ONG en général qui se sont imposées ces dernières années comme des acteurs importants du développement constituent le vivier principal où émerge ce nouveau leader encore minoritaire, mais qui prend de l'importance au fur et à mesure que de nouveaux critères de gouvernance s'imposent. Le leader militant associatif est souvent porté par un sens aigu de

l'intérêt général. Ceci ne veut pas dire que les opportunistes sont absents, dans la mesure où la carrière associative permet des raccourcis, évite de se confronter aux arbitrages des partis politiques ou des groupes ethniques, et surtout, permet de se constituer des réseaux au niveau des quartiers. Souvent, le militant associatif a bénéficié d'une formation supérieure ; il a suivi des stages en montage et gestion des projets.

Du point de vue discursif, le militant associatif développe un bon discours sur le développement participatif et durable, a les moyens intellectuels pour monter des projets, concevoir un plan de développement, mobiliser sur des actions de proximité, utiliser les nouvelles technologies, mais il manque de capacité communicative avec le monde politique traditionnel pour lequel il ne nourrit que mépris. Le leadership associatif s'appuie sur des connaissances procédurières, des relais militants, un savoir-faire technique (risques écologiques, conception et formulation des projets). Quand ce leadership rentre en concurrence avec le traditionnel, sa réussite dépend de la structure d'opportunité offerte ■

1. Une version complète de ce travail a été publiée sous le titre : « Leaders et Leadership, Configurations complexes, Ressources politiques et influence potentielle des leaders dans le cas de l'Orient », in *Développement rural, Environnement et Enjeux territoriaux*, sous la direction de Bonte (Pierre), Elloumi (Mourad), Guillaume (Houzel), Mahdi (Mohammed), Tunis, CERES, 2009.
2. Hassan Rachik et Abdellah Hammoudi.
3. L'Orient au sens de ce papier est la région située au sud d'Oujda regroupant des parties des provinces de Jerada, Taourirt, et Figuig. Elle est considérée comme une zone écologiquement et sociologiquement fragile, frontalière, et elle est aussi parmi les plus pauvres du Royaume.
4. Robert Dahl, *Qui gouverne ?*, p.330.
5. Cette exigence nouvelle a été formalisée lors de la réforme de la charte communale de 1976 (survenue en 2002) qui conditionne l'accès à la présidence de la Commune par la fourniture d'un certificat de scolarité attestant que le prétendant sait lire et écrire.
6. La maîtrise de l'information doit aussi toucher des domaines comme les circuits d'approvisionnement en orge subventionnée, la médication, les services techniques, les autorités locales et provinciales, les circuits judiciaires.

FEMMES ET LEADERSHIP : LE PRÉALABLE DÉMOCRATIQUE

Des femmes leaders ont toujours existé ; on peut évoquer dans ce registre une Malika Al Fassi, seule femme signataire du fameux Manifeste de l'Indépendance. Mais le leadership féminin est apparu tardivement et a donné lieu à deux tendances : la première proposée par les militantes membres des partis politiques ; la deuxième a choisi un investissement exclusif au sein des organisations féministes. Le leadership des femmes dans le champ politique n'avancera qu'avec la démocratie

Par Latifa El Bouhsini

Historienne, Institut national de l'action sociale, Tanger

Notre histoire est marquée comme ailleurs par quelques figures de proue. Des femmes leaders ont toujours existé, y compris chez nous. Et entre militantes d'aujourd'hui et celles d'hier, l'histoire nous apprend que le parcours est chaque fois insolite et surprenant ; on ne peut s'empêcher d'évoquer dans ce registre l'itinéraire d'une Malika Al Fassi (1919-2007), qui était aussi parmi les premières plumes journalistiques féminines. C'est à elle seule en tant que femme, qu'est revenu le privilège de la signature du fameux manifeste de l'Indépendance.

On citera aussi l'association « Akhawat Assafa » qui a vu le jour en 1946 et dont la création revient aux femmes issues du



La défunte Malika El Fassi, l'unique femme signataire du Manifeste d'Indépendance.

Parti démocrate de l'indépendance (PDI, *Hizb Achoura*). Cette association disposait d'antennes dans les grands centres urbains. Ses membres s'étaient illustrés déjà par leur combat pour l'adoption de juridictions équitables dans le cadre de l'institution matrimoniale. Il s'agissait, en l'occurrence, de revendiquer l'abrogation de la polygamie et de la répudiation, en mettant en place le divorce judiciaire, l'élévation de l'âge du mariage et la lutte contre les agressions auxquelles les premières femmes dévoilées faisaient face dans la rue.

La conquête progressive de l'espace public

Au Maroc, toutefois, la structure qui fonde la société a pendant longtemps exclu les femmes de l'exercice du pouvoir dans l'espace public. Il a fallu attendre l'accès des filles à l'école et son accélération après l'indépendance du Maroc à la fin des années 50 pour que commence à émerger la question de la participation des femmes dans l'espace public.

Avec l'arrivée des femmes sur le marché de l'emploi et du travail salarié, cette participation va prendre plus d'importance, ce qui a bouleversé les rôles traditionnels. La participation s'est faite d'abord par le biais des partis politiques, des syndicats et des associations. Certaines femmes, en fonction de leur appartenance politique, ont même subi les affres des années de plomb en tant que victimes de violation des droits humains. Elles se sont également imposées en tant que porte-parole de ces mêmes victimes. Bien que cette parole ne soit pas l'expression d'une revendication féministe, il n'en demeure pas moins qu'elle a été l'occasion de franchir un pas et d'inaugurer une ère nouvelle : celle où l'expression publique n'allait plus être l'apanage des hommes. Cette dernière s'est illustrée par la mobilisation du mouvement dit des familles des victimes dont les mères, épouses, sœurs et filles des détenus politiques ont joué un rôle important à l'adresse des décideurs mais également pour sensibiliser l'opinion publique nationale et internationale¹.

Le carrefour des années 80

La prise de parole publique a évolué vers la création des premières structures associatives féministes dans le milieu des années 80. C'est le moment qui coïncide avec l'émergence et par la suite la montée en puissance du leadership féminin. Si certaines organisations se sont d'emblée inscrites dans un projet féministe et ont posé les jalons de ce que deviendra le féminisme marocain, d'autres ont été acculées à créer des structures associatives parce que les structures partisans qui les accueillaient les empêchaient d'occuper le devant de la scène.

La mobilisation du mouvement dit des familles des victimes dont les mères, épouses, sœurs et filles des détenus politiques a joué un rôle important à l'adresse des décideurs

Le leadership féminin au Maroc, particulièrement politique, a, de ce fait, donné lieu à deux tendances. La première est proposée par les militantes membres des partis politiques ayant rejoint le combat féministe tout en gardant des liens avec le parti ; la deuxième a choisi un investissement quasi exclusif au sein des organisations féministes. Les deux ont eu à coordonner des actions et des mobilisations d'une grande ampleur, notamment sur la réforme du code du statut personnel. Elles ont réussi à placer la question des droits des femmes au cœur du débat public et interpellé les décideurs au plus haut niveau de l'État. L'expérience riche du plaidoyer de ces deux tendances/composantes a permis également l'émergence au grand jour d'un leadership féminin. Il s'agit de l'expérience du réseau d'appui au plan d'action nationale pour l'intégration de la femme au développement et du réseau Printemps de l'égalité².

L'interpellation des pouvoirs publics sur la base de mémorandums et d'une large sensibilisation et mobilisation a permis à celles qui ont gardé des liens au sein des partis, de négocier leur positionnement dans les instances décisionnelles internes à travers l'adoption de mesures incitatives (quota) ; ce qui leur a permis par la suite de négocier les candidatures pour les élections législatives et communales.

Une visibilité meilleure à défaut de démocratie

L'entrée des premières femmes à l'exécutif et au parlement a encouragé les représentantes des différents courants politico-idéologiques à mener une mobilisation plus importante pour l'adoption de mesures et de lois garantissant une représentativité des femmes dans un certain nombre d'espaces et de structures de représentation politique. C'est le cas de la forte mobilisation qui a été menée par le Mouvement du tiers qui a regroupé un nombre important d'associations à l'échelle nationale. La visibilité fut de plus en plus assurée bien que l'accès et l'exercice des vrais pouvoirs soient loin d'être réglés. D'ailleurs, faut-il rappeler que dans le contexte politique marocain où le processus démocratique n'est qu'à son début, les vrais pouvoirs ne sont toujours pas encore entre les mains des représentants de la société.

Le leadership des femmes dans le champ politique avancera à mesure que les règles démocratiques sont respectées aussi bien dans les structures partisans qu'associatives y compris féministes



L'identité de genre a imposé aux femmes un statut d'infériorité.

Cependant, l'arrivée de plus en plus importante des femmes dans certains lieux de prise de décision, notamment dans le champ politique, essentiellement grâce à la mobilisation des militantes, renvoie à d'autres questions liées aux mécanismes de consolidation et d'élargissement du leadership féminin. L'examen des mémorandums du mouvement féministe³ montre que le plaidoyer a souvent porté sur une représentativité féminine fondée sur le critère des quotas, au lieu de positionner les femmes comme citoyennes, comme acteurs politiques à part entière. Au lieu de cela, les femmes ont été associées à une identité de genre, qui leur a imposé un statut d'infériorité.

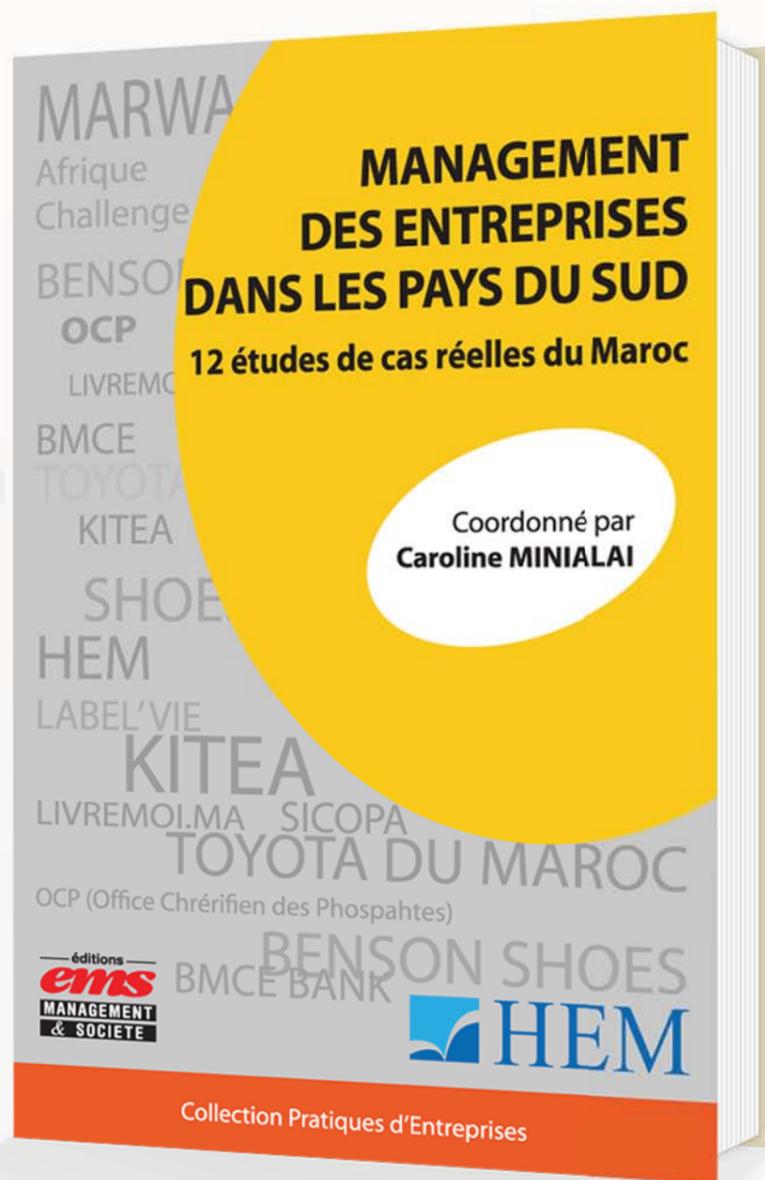
La mobilisation féminine isolée de la construction démocratique globale, ne saurait à elle seule asseoir un véritable leadership au féminin, ayant pour seul credo le mérite, et non des revendications réduites à des arguments de genre ■

1. Daoud (Zakya), *Féminisme et politique au Maghreb. Soixante ans de lutte*, Maisonneuve et Larose, Paris, 1994.
2. Voir le lien pour l'article de Leila Rhiwi, « Code de la famille au Maroc : enjeu des luttes des femmes », paru dans *Transversale sciences et culture*, 2006. http://grit-transversales.org/article.php?id_article=141. Voir également Damamme (Aurélien), *Genre, action collective et développement, discours et pratiques au Maroc*, L'Harmattan, Paris, 2013.
3. Notamment du Mouvement pour le tiers des sièges élus aux femmes... vers la parité, réseau constitué de plusieurs associations.

1^{ère} publication au Maroc

d'ouvrage d'études de cas d'entreprises marocaines

Pour commander l'ouvrage, contactez le CESEM, centre de recherche de HEM :
 Tél. : 05 37 67 37 46
 Email : cesem@hem.ac.ma



• En vente dans les librairies suivantes

- | | |
|---|---|
| • Rabat : Livres service et Troisième millénaire | • Fès : Virgin |
| • Casablanca : Virgin et Livres service | • Tanger : Page et plume |
| • Marrakech : Librairie Chatr et Virgin | • Oujda : Le monde de la presse imprimerie librairie |
- **En ligne** : www.livre moi.ma

L'ÉCOLE MAROCAINE FORME-T-ELLE AU LEADERSHIP ?

La naissance de l'école moderne est consubstantielle à l'avènement de la société industrielle et l'émergence de l'État-nation. Les mutations de la société marocaine des dernières décennies ont déconstruit et délégitimé, notamment aux yeux des nouvelles générations, le mythe du leader charismatique. L'école comme dispositif pédagogique et institutionnel importé a subi, avec la massification scolaire, un processus de *msidisation* ; lequel a imposé une école démunie, où règne « une pédagogie du pauvre ».

Par Mohamed-Sghir Janjar
 Directeur de rédaction de la revue *al-Madrassa al-Maghribiya*

L'école marocaine forme-t-elle au leadership ? En l'état actuel des choses, la question paraît sûrement insolite, voire paradoxale. D'aucuns se demanderont si elle a bien quelque sens dans un contexte où semble régner un quasi-consensus quant à l'état de crise chronique dans lequel se trouve, depuis longtemps, le système éducatif marocain. Comment une école en faillite saurait-elle former des sujets compétents et créatifs, imprégnés d'une culture de l'excellence et de l'innovation ? Pourtant, le choix d'affronter, ici et maintenant, le « paradoxe » de cette question, a, au moins, la vertu intellectuelle de nous offrir l'opportunité de prendre à rebours ce que véhicule l'opinion commune. Avantage qui, pour la santé de la pensée et du débat public, est loin d'être négligeable.



Comment une école en faillite saurait-elle former des sujets compétents et créatifs ?

Notre réponse à la question d'*Economia*, procédera par une explicitation de ses termes, et avancer ainsi, par touches successives, jusqu'à cerner quelques-uns des grands enjeux de l'éducation et la formation au Maroc.

Des fondements de l'école moderne ?

Pendant très longtemps, au niveau des décideurs ainsi que dans le débat public, l'école a été envisagée en fonction de sa crise et de sa réforme espérée, au point qu'on a fini par oublier sa vocation essentielle. L'institution scolaire qui nous préoccupe et fait régulièrement l'objet de nos débats publics est, en principe, une institution majeure de la modernité sociale et politique. Elle a une histoire, une vocation et des fondements anthropologiques et philosophiques. Et il serait salutaire pour nous de nous en rappeler.

La naissance de l'école moderne est consubstantielle à l'avènement de la société industrielle sur le plan socio-économique, et à l'émergence de son corollaire politique : l'État-nation. Et c'est à l'auteur de *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, que nous devons l'une des lectures les plus pertinentes de cette genèse. En fait, si la société industrielle avait inventé l'école et l'instruction publique universelle, c'est, selon Max Weber, en raison de l'esprit nouveau qui l'anime ; esprit que résume la notion wébérienne de « rationalité ». Celle-ci se manifeste socialement par deux traits marquants qui définissent l'étiologie de la nouvelle société industrielle et la distingue des sociétés qui l'ont précédée : l'ordre et l'efficacité. Le premier trait (l'ordre) est incarné par une bureaucratie centralisée, indispensable au bon fonctionnement de l'État. Quant au second trait (l'efficacité), il est porté, aux yeux de Weber, par un acteur nouveau (l'entrepreneur en tant qu'idéaltype) dont la conduite sociale se caractérise surtout par la capacité à opérer la sélection froide et rationnelle des meilleurs moyens disponibles pour atteindre des fins données.

L'efficacité est portée aux yeux du sociologue allemand Weber : par un acteur nouveau l'entrepreneur en tant qu'idéaltype

La bureaucratie (l'État et l'administration publique) et l'entreprise constituent donc les deux moteurs du programme de rationalisation qu'engendre la société industrielle et moderne. Celle-ci, et contrairement à toutes les formes de sociétés qui l'ont précédée, ne se conçoit pas sans une dynamique de croissance et d'innovation constante, aussi bien sur le plan de la connaissance que sur celui de l'économie (production des richesses). Or, cet impératif de croissance permanente (une sorte de salut par le progrès) condamne toutes les formes anciennes de stabilité : celles des structures et des rôles sociaux, ainsi que celles des croyances et des représentations. L'esprit de la nouvelle société suppose la mobilité permanente.

Pour que ce projet moderne puisse tenir, l'Europe qui en était l'initiatrice, inventa le nationalisme (l'État-nation moderne) ; une sorte d'unité politique dont l'étendue est à mi-chemin entre la tribu et le grand empire classique. Et c'est au sein du nouvel État-nation qu'est née, selon l'analyse d'Ernest Gellner, la volonté d'instaurer un système éducatif centralisé destiné à réaliser le projet d'homogénéisation culturelle et politique inhérent au projet nationaliste¹. Très vite, l'instruction publique universelle a été hissée dans la nouvelle société au rang d'un droit humain fondamental.

Dès le départ l'école moderne, issue de la triple rupture culturelle (les Lumières), socio-économique (la Révolution industrielle) et politique (l'État-nation et la démocratie bourgeoise), va assumer une triple vocation :

- La première vocation consiste à former le sujet autonome suivant la devise des Lumières : « Aie le courage de te servir de ton propre entendement »². Il s'agit de permettre à l'élève de se construire en tant que sujet libre qui accède au plaisir de penser par lui-même. Cela doit lui permettre d'user de son potentiel de réflexion et d'examen critique pour forger ses propres opinions et cheminer sur la voie de la recherche de la vérité. Une telle expérience passe, parfois, par la prise de distance avec ses appartenances sociales, culturelles, religieuses ou politiques. Et elle suppose, pédagogiquement, de faire entendre à l'élève, via les œuvres artistiques et intellectuelles de l'humanité, les échos de l'altérité dans lesquels retentissent les interrogations majeures constitutives de l'humaine condition.
- La seconde vocation est celle de la démocratisation des savoirs fondamentaux que tout le monde doit acquérir. L'école moderne a en effet pour rôle d'offrir à tous les citoyens d'un même État-nation les ressources cognitives (le socle commun de connaissances et de compétences) nécessaires au bon fonctionnement de la société. Il s'agit en fait d'un enseignement standardisé et générique (l'équivalent des cycles fondamental et secondaire) susceptible de permettre à chacun d'entrer dans l'intelligence du monde. Cela suppose, en premier lieu, la maîtrise d'un « véhicule linguistique oral et graphique commun et normalisé »³. Car, étant donné que la société moderne, contrairement aux Empires anciens et aux petites communautés rurales, exige de ses membres mobilité et croissance permanentes, une communication explicite et efficace s'impose. Celle-ci est d'autant plus nécessaire que l'État-nation moderne doit s'engager dans un processus massif d'instruction publique qui, pour être efficace, exige une langue standardisée et une écriture simplifiée et accessible à tous.

- En troisième lieu, l'école doit assurer la fonction de sélection sociale (production des élites) pour les professions qui sont très convoitées et qui demandent un haut niveau de savoir et de technicité. Les diplômes délivrés par les instances d'enseignement officiels assurent ainsi l'authentification impartiale de connaissances validées par des examens organisés de manière transparente et objective.

À travers cette triple vocation de l'école moderne, il apparaît bien que la question éducative ne se réduit pas à l'équation formation/marché de l'emploi (production de la main-d'œuvre demandée qu'exige l'essor de la société industrielle). La modernité opère, via l'école, un saut qualitatif dans le devenir de l'humanité en perfectionnant substantiellement l'idée de la dignité humaine qui se trouve désormais adossée à l'éducation et à la culture. C'est dans ce sens qu'on peut comprendre la parole de Hegel considérant que, par la lecture matinale du journal, l'homme participe à l'espace public moderne, un peu comme l'homme pré-moderne adhérait par la prière à l'univers religieux. Avec l'école se trouve donc enclenché le processus de sécularisation des devoirs et des responsabilités qui a fini par faire de la culture civico-politique de la citoyenneté (universaliste) l'essence du lien social fondamental, à la place de toutes les formes d'appartenances culturelles particulières.

Quoi qu'en pensent certains théoriciens et techniciens du management, la notion de « leadership » n'est ni évidente, ni neutre en sciences politiques ou en gestion de l'entreprise

De la notion de leadership

Quoi qu'en pensent certains théoriciens et techniciens du management, la notion de « leadership » n'est ni évidente, ni neutre. Que ce soit en sciences politiques, dans le domaine de l'éducation ou celui de la gestion des entreprises, la notion est travaillée par une multitude d'acceptions dont la diversité est fonction du type d'autorité qui lui est associé. Or, les modes d'autorité, à l'instar des systèmes pédagogiques, ont une dimension anthropologique évidente au sens où ils sont nécessairement enchâssés dans des sociétés et des cultures qui les portent.

« Le Printemps arabe » semble parachever un long processus de désenchantement qui a fini par vider le mot arabe *Za'im* du sens magique et de l'aura qui étaient les siens

Voici brossée à grands traits l'évolution que connaît la notion de leadership dans l'imaginaire des Marocains. Notre postulat sociologique est que les mutations profondes (démographiques, familiales, culturelles, économiques, sociales, techniques, etc.) qu'a connues la société marocaine au cours des quatre dernières décennies, ont déconstruit et délégitimé, notamment aux yeux des nouvelles générations, le mythe du leader charismatique. Ainsi, sur un plan politique, la séquence ouverte par ce qu'on appelle communément le Printemps arabe semble parachever un long processus de désenchantement et de prise de conscience, qui a fini par vider le mot arabe *Za'im*⁴ du sens magique et de l'aura qui étaient les siens depuis l'avènement du mouvement nationaliste au début du XX^e siècle. Par ailleurs, l'observation des faits montre qu'au fur et à mesure que la société civile gagne en vitalité, et que se construit

un espace public dynamique, émergent progressivement des contre-pouvoirs susceptibles de neutraliser la charge autoritaire du leadership. Autrement dit, plus les Marocains se verront comme des « semblables », selon l'expression de Alexis de Tocqueville, plus s'intensifiera leur contestation de l'autoritarisme et des formes de leadership qui l'incarnent.

Compte tenu des évolutions précitées, on doit se demander de quel leadership il s'agit lorsqu'on évoque l'école. Quels seraient les traits du leadership de l'ère de la démocratie des « semblables » et de l'internet contributif ?

Les théories de leadership enseignées dans les Business Schools à travers le monde ont beaucoup évolué pour s'adapter à de nouveaux modes de management qui intègrent la complexité, les compétences, la créativité, les ressources culturelles de la mobilité et la capacité d'anticiper les attentes du groupe. À chaque société correspondent ses modes de leadership. Celle du XXI^e siècle est fruit de mutations profondes qui ont transfiguré les relations de production, celles du pouvoir et les liens interpersonnels.



Au fur et à mesure que se construit un espace public dynamique, émergent progressivement des contre-pouvoirs susceptibles de neutraliser la charge autoritaire du leadership.

On est loin des temps où la situation de leadership était conçue hiérarchiquement avec un chef qui décide et dirige, et un groupe de suiveurs qui exécutent ses ordres. Le management moderne veut que le leader ne doive puiser son autorité que dans ses compétences. D'ailleurs, l'organisation en réseaux qui caractérise la société contemporaine contribue grandement à une répartition de l'autorité tout au long de la hiérarchie. Elle diffuse le management tel un processus dont le dynamisme s'alimente constamment de l'intensité des interrelations et des interactions entre les membres du groupe. Dans un tel contexte, on demande au leader de développer une vision globale, de se projeter dans les situations à venir, de former et d'organiser ses équipes et de faire en sorte que son leadership se décline dans toute la structure. C'est seulement ainsi qu'il pourra diriger sans éprouver le besoin de contraindre ou de dominer. Le management devient donc un intense travail de coordination qui montre le cap et propose de nouvelles pistes d'innovation et de créativité dans un environnement organisationnel vivant qui s'autocontrôle, s'auto-construit, s'évalue et se développe.

De l'école marocaine

Qu'en est-il de l'école marocaine ? A-t-elle intégré les fondements de la modernité éducative ? Forme-t-elle à cette nouvelle vision du leadership et de l'autorité ? Offre-t-elle à notre jeunesse, via les contenus des savoirs transmis et sa pratique pédagogique, les connaissances et compétences susceptibles de lui permettre de s'épanouir dans l'univers de l'innovation, la croissance et la mobilité constantes ?

Au Maroc, et à l'instar de beaucoup de pays du monde, l'école est un dispositif pédagogique et institutionnel importé. Et comme tout emprunt culturel complexe, le système éducatif ne se réduit pas, contrairement à ce que prétend une certaine vision technocratique dominante, à sa simple dimension technique ou organisationnelle. Aussi la crise de notre école plonge-t-elle ses racines dans les péripéties de notre histoire récente, et surtout dans la réponse apportée par nos élites au tournant de la modernité⁵. N'ayant pas réalisé le parcours qui a engendré ailleurs les institutions modernes, la tâche historique de rattrapage et de dépassement était devenue, selon les termes de Abdellah Laroui, « le devoir essentiel du nationalisme contemporain »⁶. Mais, pour notre malheur, l'idéologie nationalo-salafiste a choisi d'orienter toute notre énergie éducative dans une interminable et épuisante quête de l'identité et la tradition perdues. Cette tendance lourde ne fut corrigée que partiellement par une politique de formation des cadres.

On demande au leader de développer une vision globale, de former et d'organiser ses équipes et de faire en sorte que son leadership se décline dans toute la structure

Le système éducatif a privé la jeunesse des ressources nécessaires pour s'épanouir dans un environnement exigeant en termes de connaissance et de compétences

Lorsque, au tournant du XXI^e siècle, l'État mesure l'ampleur du drame et mobilise les forces sociales et politiques pour s'entendre sur une réforme du système éducatif (la Charte nationale de l'éducation et la formation), la transition démographique avait produit ses effets inexorables. Quant au dispositif éducatif national, il s'était trouvé dans l'impossibilité de conjuguer à la fois massification et efficacité scolaires. Le pire, c'est qu'il risque de le rester longtemps encore.

À présent, le Maroc se trouve, comme l'a souligné le Rapport général du cinquantenaire, « à la croisée des chemins »⁷. Faute d'une révolution culturelle et éducative qui aurait dû intervenir au milieu des années 1960, le pays est en proie à deux forces contradictoires et incontrôlables : d'un côté, une société jeune et de plus en plus urbaine qui voit le niveau d'instruction scolaire des fils et des filles dépasser celui de leurs pères, et où la révolution des moyens d'information et de communication contribue à la remise en question de toutes les hiérarchies et tous les pouvoirs (patriarcal, religieux ou politique). De l'autre côté, une école démunie où règne « une pédagogie du pauvre »⁸ réduite au dogmatisme, au « discours du maître » et à l'autoritarisme du prêche et de l'apologie. Le processus de *msidisation*, selon l'expression de Abdellatif Felk, qui fut concomitant avec celui de la massification scolaire, a fini par imposer la dictée des cours, la mémorisation des maigres contenus des incontournables « polycopés », comme unique mode de transmission et d'acquisition des connaissances.

On s'est peu interrogé sur la fascination qu'exerce la fonction publique sur les lauréats de nos universités. Et quand il arrive à certains de le faire, ils incriminent surtout leur penchant pour la sécurité et la stabilité de l'emploi (« la planque »). On oublie que ces mêmes jeunes, dès qu'ils ont l'opportunité d'être dans des universités occidentales, ce qui est le cas d'une grande partie des enfants de la classe moyenne supérieure, ils développent une aversion particulière à l'égard de la fonction publique et empruntent volontiers la voie de l'aventure privée. Ce qu'on ne veut pas entendre dans le cri désespéré des « diplômés chômeurs », c'est justement le choix rationnel d'une jeunesse qui sait intuitivement que le système éducatif de son pays l'a privée des ressources nécessaires pour s'épanouir dans un environnement socioéconomique de plus en plus exigeant en termes de connaissance et de compétences.

À défaut de former au leadership, l'école marocaine gagnerait à retrouver la vocation primordiale de toute école moderne en phase avec le temps et l'esprit de sa société et du monde ■

1. Gellner (Ernest), *Nations et nationalisme*, trad. Bénédicte Pineau, Paris, Ed. Payot, 1988.
2. Kant (Emmanuel), *Qu'est-ce que les Lumières ?*, 1784.
3. Gellner (Ernest), *ibid.* p. 57.
4. Dans son ouvrage *Le langage politique de l'Islam* (Paris, Gallimard, 1988), Bernard Lewis note que « *Za'im* est le terme arabe courant pour leader politique charismatique, équivalent de *Duce*, *Führer*, *Vozhd*, *Caudillo*, et autres, avec toute la gamme de contenus impliquée dans cette liste », p. 93-94.
5. Voir, à titre de comparaison, les pages lumineuses que consacre Mohamed Aaif à la réponse japonaise au défi de la modernité au XIX^e siècle, notamment dans le domaine éducatif et culturel. *Usûl al-tahdith fi al-Yabân* (Les origines de la modernisation au Japon), Beyrouth, Markaz dirâssat al-wahda, 2010, p. 399-488.
6. Laroui (Abdellah), *L'histoire du Maghreb*, tome 2, Paris, Ed. Maspéro, 1975, p. 175.
7. *50 ans de développement humain et perspectives 2025 : Rapport général*, 2006, p. 217-231.
8. Voir la fine analyse que fait Abdellatif Felk du style pédagogique dominant dans le système éducatif marocain. « Société civile et espace scolaire : de l'espace scolaire comme espace d'autorité » in *Signes du présent*, numéro consacré au thème « La société civile au Maroc », Rabat, SMER, 1992, p. 285-295.

LEADERSHIP POLITIQUE ET INSTITUTION DU SECRET

Comment les partis politiques renouvellent-ils leurs leaders ? Par quel mécanisme ? Quel est le rôle de l'institution du secret dans la formation du leadership ? Pour répondre à ces questions, nous proposons deux axes de réflexion.

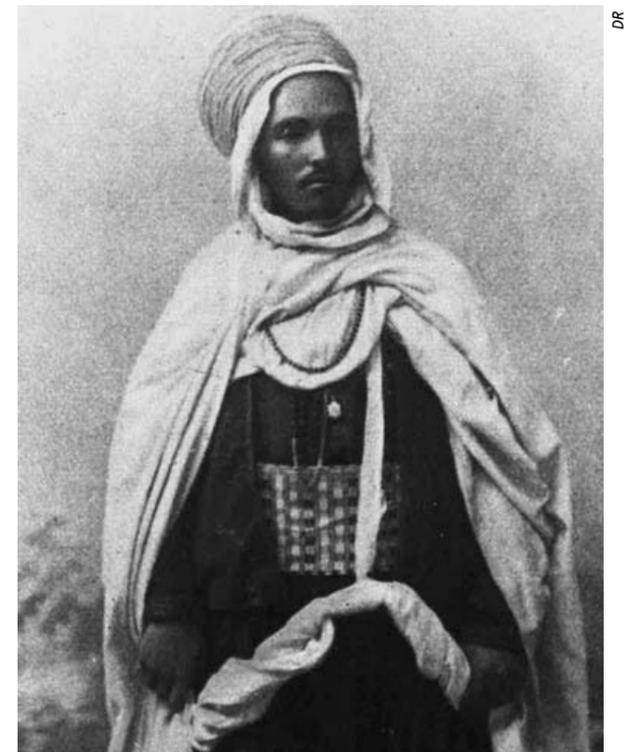
Par Nouredine Zahi
Sociologue et écrivain

Institution du secret

Selon le dictionnaire, le secret est ce qui doit rester confidentiel. C'est une information qu'il ne faut pas divulguer. Dévoiler le secret est une violation de haut degré, une honte, une perte de dignité et un défaut de responsabilité.

Cependant, pour que le secret ne perde pas sa force et sa vitalité, il doit être dévoilé et partagé dans le secret (« *Je te révèle un secret à condition qu'il reste entre nous* »). Le secret, pour durer, doit être partagé. C'est son paradoxe et sa réalité ambivalente. Relevons à ce propos au moins quatre de ces ambivalences :

- le secret se situe entre la parole et le silence : il scelle ce dont il recèle et voile ce qu'il dévoile ;
- il est entre l'intérieur et l'extérieur : il délie pour relier et sacralise l'intérieur ;



Critiquer, contester, signifie dans notre système politique, être un rougui qui doit quitter l'entité politique.

- il est entre le savoir et l'ignorance : il cache ce qu'il sait et l'ignorant est tenté de le découvrir ;
- enfin, entre l'individu et le groupe : son possesseur est non seulement un membre du groupe mais il en est à la tête¹.

En somme, le secret est paradoxal. Il révèle le paradoxe de l'incommunicabilité, d'une communication reçue, vécue et intégrée, et produit en conséquence la sacralité de la vie intérieure et de l'individu et du groupe, la légitimité du pouvoir de son possesseur, et institue la hiérarchie sacrée.

L'institution du secret est une institution symbolique qui doit son existence à sa tâche fondamentale de gérer ces paradoxes et ces ambivalences au sein d'un groupe organisé, hiérarchique possédant sa conception de la société et du monde. Il rétablit ses lois symboliques et matérielles qui maintiennent la structure du groupe ; il veille sur l'ordre des relations internes, ainsi que sur son renouvellement pacifique et permanent. L'institution du secret, grâce à sa nature institutionnelle (lois morales et pénales, sanctions...), établit l'ordre du pouvoir (le secret est un pouvoir) et le pouvoir de l'ordre (soumission, écoute, respect de la hiérarchie, sacralisation de la vie intérieure...). Elle légitime par cela le pouvoir du secret et de son possesseur.

Pour conserver sa légitimité et sauver la face, le leader politique interpelle l'institution du secret pour dévoiler les secrets que son concurrent n'a pas pu, par ignorance, déchiffrer d'une manière adéquate



« Je te révèle un secret à condition qu'il reste entre nous ».

Institution du secret et leadership politique

L'institution du secret trouve ses origines dans les organisations initiatiques et religieuses. Au Maroc, cette institution invisible a géré, depuis des siècles, les structures internes des *zaouias* ou confréries. Elle a toujours fait fonctionner ses lois pour éviter les luttes violentes de la *machiakha* (lutte de succession du maître soufi) et assurer l'unité et la continuité de la confrérie.

« Deux serpents ne vivent pas dans le même trou ». C'est la parole d'un cheikh de *zaouia*, qui exprime la loi suprême de l'institution du secret : le cheikh qui vient d'obtenir sa licence, sa reconnaissance, n'a pas le droit de vivre, en tant que cheikh, dans le même territoire d'un autre cheikh. Il doit quitter le domaine tribal et symbolique de la *zaouia* vers une autre région ou un autre pays.

De cette façon, l'institution du secret évite à la *zaouia* les luttes et les tensions ouvertes du leadership religieux, et oblige de vivre comme disciple en son sein ou vivre comme cheikh loin de son territoire.



L'institution du secret évite à la zaouia les luttes et les tensions ouvertes du leadership religieux

L'institution du secret traverse les structures des partis politiques au Maroc, vu leurs parentés culturelles et organisationnelles avec les *zaouias*². « La terre d'Allah est très vaste » est une phrase d'un leader politique marocain qui tend à résoudre le problème des luttes internes dans son parti. Elle est dans ce contexte plus qu'une phrase, c'est une règle du système politique, et une loi de l'institution du secret au sein des partis politiques. La chasse hors du territoire du parti est la solution à toutes tensions et luttes qui tournent autour du leadership. C'est vrai, au Maroc, la logique des luttes, des idées et des idéologies prend une allure fragmentaire... Tout semble indiquer qu'on aurait affaire à un système politique ne renouvelant pas ses élites à travers les structures internes aux partis mais à travers la segmentation et le multipartisme³.

Critiquer, c'est-à-dire contester, signifie dans notre système politique, être un *rougui*⁴ qui doit donc quitter l'entité politique. Un *rougui*, qui dévoile les secrets du parti, viole la sacralité du groupe et profane la légitimité de son leader.

Pour conserver sa légitimité et sauver la face, le leader politique interpelle l'institution du secret pour dévoiler les secrets que son concurrent (disciple ou leader naissant) n'a pas pu, par ignorance, déchiffrer d'une manière adéquate. Selon les lois symboliques de l'institution du secret, seul le leader peut dévoiler les secrets, violer cette loi sans être sanctionné. Ces secrets dévoilés ne sont que des composantes personnelles, réelles, historiques ou mythiques de la légitimité du dirigeant qui justifie, en fin de compte, le fait de sanctionner le leader naissant. Sanction qui ouvre devant lui le choix amer de rester dans son parti politique et attendre le destin d'Allah (mort, maladie...), du palais (malédiction royale), fonder une nouvelle entité politique ou, dans le meilleur cas, représenter un courant politique dans le même parti.

Autrement dit, pour renouveler le leadership, il faudrait créer une nouvelle entité politique. Ce qui limite, d'une part, la constitution des blocs politiques et instaure, d'autre part, le multipartisme sans qu'il y ait pour autant un pluralisme.

Les partis politiques sont des entités profanes (*dounyawia*) qui, cependant, obéissent aux fonctionnements d'une institution qui ne peut être efficace et légitime que dans le domaine du sacré. C'est pour cela que ses structures internes bloquent l'émergence d'un leadership portant un projet de société démocratique ■

1. De Ball (Marcel), « Le sacré », *Journal from communication studies*, vol. 4, n°28, pp. 21-22.
2. Zahi (Noureddine), *Zaouia et parti politique*, Maroc, Éditions, Afrique Orient, 2002.
3. Bourkia (Rahma), *Culture politique au Maroc à l'épreuve des mutations*, L'Harmattan, 2011.
4. En référence à Bou Hmara, celui qui voulait être prince à la place du prince, et a été jeté en pâture en public.

LEADERSHIP PARTISAN AU MAROC À L'ÈRE DU CHANGEMENT

Historiquement, le leadership partisan au Maroc s'est construit sur la base de trois donnes : le legs du *zaïm* nationaliste, les logiques notabliaires clientélistes et l'approche technocratique apolitique. Ces partis ne semblent pas en mesure de s'acquitter de leur rôle de médiateur et de leur fonction de représentation et de mobilisation de la population rurale et de la jeunesse tout particulièrement.

Par Aziz Chahir
Politologue, Université International de Rabat

Le leadership partisan a toujours fait l'objet de débats souvent controversés. Analyse.

Après l'Indépendance, on se réjouissait de l'émergence des partis politiques du Mouvement national qui se sont engagés à défendre l'intérêt général de la communauté. Pour ce faire, les chefs du parti de l'Istiqlal ont essayé ainsi de s'accaparer le pouvoir, mais ils ont vite cédé face à la détermination de la monarchie. Pis, la compétition pour le leadership s'est transformée en lutte fratricide entre des chefs politiques qui ne partageaient pas la même idéologie, d'où l'éclatement de la sphère partisane comme en témoignent notamment deux scissions majeures, celle de l'UNFP en 1959 et de l'USFP en 1975.



L'émir Abdelkrim al-Khattabi.

Les instigateurs des ruptures tentaient de justifier les scissions par le manque de démocratie interne, l'absence de leadership et l'incapacité à procéder à un renouvellement des élites. À chaque fois, on dénonçait les dysfonctionnements de l'appareil partisan jugé incapable de produire un leadership en mesure d'assurer la relève. Le problème réside donc dans la capacité des chefs partisans à procéder à un renouvellement démocratique des jeunes élites à travers leur intégration dans les organes dirigeants.

Clivages générationnels

L'exclusion des jeunes de la scène sociopolitique tend à renforcer les clivages entre la génération des aînés (dominants), présentement à la conduite des affaires, et les jeunes générations (cadets sociaux) qui optent davantage pour des trajectoires de réussite inédites et informelles. Historiquement, on doit reconnaître la prépondérance des jeunes au sein des partis du Mouvement national. À l'instar de Mehdi Ben Barka, les leaders nationalistes étaient majoritairement des jeunes qui ont su s'imposer sur la scène politique nationale. Après l'Indépendance, il n'était d'ailleurs pas rare de rencontrer des membres du gouvernement d'un peu plus d'une trentaine d'années seulement, et qui avaient déjà plusieurs années de lutte derrière eux à l'instar d'Abdellah Ibrahim. Sans compter les jeunes leaders socialistes qui menaient de front l'opposition au régime à l'image d'Omar Benjelloun, assassiné en 1975 à l'âge de quarante ans seulement.

Un leadership partisan doit évoluer dans des systèmes participatifs qui permettent l'émancipation des jeunes, la relève de demain

Au fil du temps, l'indépendance qui exprimait la révolte générationnelle des jeunes a été confisquée par les chefs

Au fil du temps, l'indépendance qui exprimait la révolte générationnelle des jeunes a été confisquée par les chefs. La tradition arabo-islamique étant respectueuse de l'âge, les dirigeants ont exploité au maximum les symboles de paternité, de sagesse et d'expérience. Ils ont même souvent présidé des gouvernements immobiles qui résistent aux changements en invoquant la tradition de soumission à la volonté des anciens. Pour démontrer l'importance de l'âge dans la société marocaine, Rémy Levau écrit en 1976 :

« Dans la société islamique, (...) l'âge est une condition nécessaire pour exercer l'autorité politique. Un des grands reproches formulés par les ruraux à l'égard des premiers administratifs locaux marocains, mis en place par l'Istiqlal après l'Indépendance, portait justement sur leur jeunesse : "Ce sont des enfants", disaient-ils. »

C'est dans ce cadre-là que l'on peut appréhender l'éternel dilemme de la classe politique marocaine qui peine à dépasser les clivages générationnels historiques. En l'absence d'un leadership démocratique participatif à même d'assurer une représentativité des jeunes élites, les partis ne pourront pas s'imposer comme étant l'interlocuteur légitime en mesure de négocier une véritable transition démocratique. D'un point de vue historique, on peut dire que le leadership partisan au Maroc s'est construit sur la base de trois donnes politiques interpénétrables, à savoir le legs du *zaïm* nationaliste, les logiques notabliaires clientélistes et l'approche technocratique apolitique.

Le *zaim*, le notable et le technocrate

La période du protectorat a été marquée par l'émergence du *zaim* nationaliste, chef charismatique considéré comme le symbole de la résistance politique et armée contre le colonisateur. Ce fut le cas notamment de l'émir Abdelkrim al-Khattabi, leader politique et chef de guerre qui a mené dans la région du Rif la résistance (guérilla) face à l'armée espagnole.

Après l'Indépendance, un leadership « révolutionnaire » s'est imposé aux élites marxistes-léninistes qui luttèrent souvent aux lycées puis à l'université au sein de l'UNEM. Durant les années 1960-70, les partis de gauche ont mené ainsi une opposition farouche à la monarchie, sous l'égide de jeunes leaders comme Mehdi Ben Barka, disparu en 1965. Quant aux années 1980, elles sont marquées à la fois par la poussée de la contestation islamiste et la tentative de contournement, voire d'affaiblissement des partis. Parallèlement, renaissent au sein de chaque parti des dissensions favorisant l'émergence des notables qui allaient former grâce au soutien du Makhzen les partis dits « administratifs ».

Le processus de création et de promotion du leadership des jeunes ne saurait être décrété, selon l'article 33 de la nouvelle Constitution

À partir des années 1990, les technocrates vont s'affirmer comme des gestionnaires « apolitiques » souvent inféodés au Makhzen. On se rappelle à cet égard la nomination par le roi de Driss Jettou, ancien gestionnaire des affaires de la famille royale, à la primature, et ce, malgré la victoire de l'USFP aux élections de 2002. L'hégémonie des notables souvent adossés à une technostructure clientéliste avait contribué ainsi à la marginalisation des jeunes élites urbaines, notamment, les empêchant du coup d'accéder aux organes dirigeants des partis.



Les « jeunesses » de l'USFP et du PJD avaient participé à des manifestations organisées par le mouvement du 20 février.

« Transition démocratique » et crise du leadership partisan

En 1994, le roi Hassan II réactive le débat sur l'alternance. Afin d'assurer la succession au trône, il renouveau aux partis de l'opposition (*la koutla*) son offre de participation politique. En 1998, il nomme maître Abderrahmane El Youssoufi Premier ministre dans le gouvernement dit de l'« alternance ». Une décision critiquée par la jeunesse partisane qui avait accusé les chefs historiques d'avoir ignoré les attentes des militants. De nombreux jeunes leaders avaient dénoncé à l'époque l'exclusion des « jeunesses » (*Achabiba*) dans les négociations avec le Palais. Ils avaient aussi appelé à un renouvellement des élites par l'adoption d'une démocratie partisane interne. Ce fut le cas notamment de Mohamed Sassi et Abdelkrim Benatiq qui ont décidé de quitter l'USFP. Celui-ci a connu d'ailleurs pas moins de quatre scissions (PADS, CNI, PS et Parti travailliste).

La fin des années 1990 a connu l'émergence des forces islamistes, à commencer par la création du PJD en

1996. Un leadership islamiste « mou » allait voir le jour grâce à l'activisme des « frères » comme Saâdeddine El Othmani et Abdelilah Benkirane. À côté des islamistes légalistes, la mouvance Al Adl Wal Ihssan continue de porter un leadership islamiste « dur » qui garde encore sa force mobilisatrice, et ce, malgré la disparition du guide charismatique, cheikh Yassine. Par ailleurs, un leadership « salafiste » est en train de voir le jour par le biais du Parti de la renaissance et de la vertu de Khalidi qui tente de faciliter l'intégration de la *Salafiya al-Jihadia* dans le jeu politique institutionnel.

Par ailleurs, il faut noter que durant ces dernières années, sous la pression des bases, certains chefs politiques, comme Mahjoubi Aherdane (MP), Abdelwahad Radi (USFP) et Abass El Fassi (Istiqlal), ont été acculés à quitter leur poste à la tête de leurs partis. Pourtant, malgré ces départs, la relève n'a pas été assurée par une jeune élite militante sur la base d'un système démocratique.

Fragilisés par leurs divisions internes, les partis du Mouvement national sont

dominés par les notables, subordonnés à des directions vieillissantes, éloignées des bases militantes et dépourvues d'un credo démocratique. Pour le moment, ces partis ne semblent pas en mesure de s'acquitter de leur rôle de médiateur et de leur fonction de représentation et de mobilisation de la population rurale et de la jeunesse tout particulièrement.

Leadership des jeunes et conduite du changement

Avec l'avènement des Printemps arabes, la classe politique marocaine s'est rendue compte de la centralité des jeunes dans toute entreprise de démocratisation. La vague de changement avait attisé la crise du leadership partisan. Désormais, les partis sont confrontés à leur jeunesse partisane qui semble avoir cédé aux chantres de la révolte. C'est le cas notamment de l'USFP et du PJD dont les « jeunesses » avaient participé à des manifestations organisées par le mouvement du 20 février. Il aurait fallu l'intervention de la vieille garde partisane pour persuader les jeunes militants de ne plus participer à des manifestations, d'où justement cette rupture intergénérationnelle qui aggrave la crise du leadership au sein des partis politiques.

Pour endiguer cette crise, il faudra que les jeunes (et aussi les femmes) accèdent à un leadership tourné vers le futur et respectueux des droits civils et politiques et de la démocratie partisane. Celle-ci se traduit essentiellement par la délégation des pouvoirs, la limitation du nombre des mandats et la détermination d'un quota conséquent en faveur des jeunes. Mais il faudra surtout essayer de rétablir la confiance entre les élites (chefs et cadets) dans l'espoir de préserver l'héritage des idéaux. Le processus de création et de promotion du leadership des jeunes ne saurait être décrété, comme le préconise l'article 33 de la nouvelle Constitution. Un leadership partisan doit évoluer dans des systèmes participatifs qui permettent l'émancipation des jeunes, la relève de demain ■

FIN DU LEADERSHIP AMÉRICAIN, VOUS DITES ?

Par Bachir Znagui

Journaliste et consultant, Cesem-HEM

Parmi les multiples facettes du leadership, celle de la géopolitique est une expression usuelle, déshumanisée, plutôt classique. Cependant, elle ne correspond pas aux principes caractérisant le leadership dans les organisations modernes.

Une des premières raisons à cette inadéquation réside dans le fait qu'il s'agit d'un leadership impliquant les États puisqu'il concerne l'organisation complexe de la communauté internationale, laquelle évoque souvent la notion controversée d'ordre mondial.

Dans le cadre de la géopolitique, il est rare que le leadership trouve sa source dans les seules ressources d'un État, il dépend surtout et essentiellement de l'articulation de celles-ci dans un jeu d'alliances et de rapports de force avec les autres nations. Par ailleurs, le monde contemporain est à la fois le résultat de stratégies actuelles des gouvernements et l'héritage du passé. Les empires, les conquêtes coloniales, les frontières, les exodes et les guerres ont des conséquences sur les ambitions géopolitiques actuelles.

L'ONU, lieu de déploiement des stratégies du leadership au niveau mondial, se trouve à l'heure du changement. Deux adaptations impératives vont

Le leadership dépend surtout et essentiellement de l'articulation des ressources d'un État dans un jeu d'alliances et de rapports de force avec les autres nations

devoir survenir : une révision des règles de fonctionnement du système et une intégration des nouvelles puissances (Inde-Brésil-Afrique du Sud, mais aussi de pays tels que l'Allemagne et le Japon).

Le leadership américain a aménagé des outils pour gérer les situations : le FMI, la Banque mondiale, le G8, l'OCDE, l'OPEP, et puis le G20. Ce dernier groupement constitue un alignement autour du leadership américain, lequel a intégré, sur une base arbitraire et subjective, des États parmi les pays émergents, tout en retranchant d'autres aux performances plus élevées, pour les mettre hors circuit. La situation internationale n'est pas statique, les pays du BRICS tentent de rester groupés mais leurs intérêts divergent. Les Russes sont dans une situation instable et les Européens sont en perte de vitesse¹.

Les stratèges américains bien habiles sont à l'œuvre pour maintenir leur leadership et le rendre moins coercitif. On parle désormais de *Smart power*². Les Américains gardent l'avantage en technologie et en recherche fondamentale ; ils deviendront aussi le premier producteur de pétrole mondial en 2020³, et seront un exportateur net à partir de 2030. Il s'agit simplement d'une nouvelle distribution des priorités. Qu'advierait-il alors des États du Moyen-Orient actuellement courtisés ?

Les enjeux actuels signifient que les États-Unis resteront au top du leadership mondial ; ce sont leurs dauphins qui vont connaître quelques aménagements, avec de nouveaux arrivants, notamment la Chine, et le départ d'anciens potentats devenus séniles. Le prochain multilatéralisme restera, donc, américano-centrique ! ■

1. L'Europe selon Le NSC américain aura perdu son statut de puissance militaire dans vingt ans et aura du mal à avoir une réelle influence sur le reste du monde.
2. Mariage entre les notions de *hard power* (pouvoir de coercition par la force ou la menace, incarné par le Pentagone) et de *soft power* (capacité d'attraction par la persuasion, portée par Hollywood et Harvard).
3. Selon le World Energy Outlook 2012.