

## **Compte-rendu de l'atelier : Les dilemmes de l'exercice du pouvoir**

Université annuelle des RH du 16 septembre 2011

### **Intervenants:**

**Eric-Jean Garcia**, chercheur Conseil en leadership, maître de Conférence Sciences-Po et auteur de *Leadership : perspectives sur l'exercice du pouvoir dans les entreprises* (éd. De Boeck).

**Frédéric Bonneton**, associé MCR Consultants

La présente note a pour objet de synthétiser les principaux points abordés lors de l'atelier relatif aux dilemmes de l'exercice du pouvoir.

### **Sommaire:**

1 Objectif de l'atelier.....	- 1 -
2. Déroulement de l'atelier .....	- 2 -
2.1 Cadre de la discussion .....	- 2 -
2.2 Objet de la discussion : trois dilemmes d'actualité pour les DRH.....	- 3 -
3. Enseignements de l'atelier .....	- 7 -
3.1 Enseignements théoriques .....	- 7 -
3.2 Enseignements pratiques .....	- 7 -

## **1 Objectif de l'atelier**

L'atelier n'a pas de visée prescriptive sur les bonnes façons d'exercer le pouvoir. Il a pour objectif de faire réfléchir les participants sur plusieurs dilemmes d'actualité auxquels sont confrontés les DRH. Cet atelier s'inscrit dans une logique de questionnement.

## 2. Déroulement de l'atelier

Il s'agit d'une part de préciser dans quel cadre la discussion s'opère ; d'autre part de présenter les échanges relatifs aux dilemmes retenus par les intervenants.

### 2.1 Cadre de la discussion

#### 2.1.1 Tentatives de définition du leadership, distinction avec d'autres notions

Les intervenants partent du constat que le leadership est un objet complexe, pouvant être appréhendé de multiples façons. Ils le décrivent comme un phénomène par lequel un individu influence l'action collective. Ce phénomène peut se caractériser par plusieurs aspects, notamment:

- la force des idées, différente de la vision. La vision est essentielle, elle va au-delà des prévisions;
- la capacité à faire du sens pour les individus et à savoir le communiquer;
- la notion de légitimité. Le leader a souvent raison et donne de la légitimité. La notion d'autorité légitime est associée au leadership.
- la notion d'exemplarité. Etre exemplaire pour les uns ne signifie pas qu'on le soit pour les autres.

Trois distinctions sont formulées :

- Distinction leader / leadership. On associe souvent leadership et leader. Mais avoir du leadership signifie autre chose. Le leadership est une construction sociale, un phénomène social qui appelle un certain type d'individu dans un contexte donné.
- Distinction leader / dirigeant. Les intervenants soulignent que le statut acquis dans une organisation ne confère pas en soi du leadership. Un dirigeant peut très bien ne pas être considéré comme un leader. Inversement, une personne à des postes moins élevés peut être reconnu comme tel.
- Distinction leader / manager. Le premier est élu alors que le second est recruté.

#### 2.1.2 La question des dilemmes pour le leader

Après ces remarques préliminaires sur le leadership et les leaders, les intervenants mettent l'accent sur la question des dilemmes.

Pourquoi?

Un dilemme renvoie à l' «obligation de choisir entre deux partis qui comportent l'un et l'autre des inconvénients ; alternative<sup>1</sup>».

Or une personne en situation de pouvoir, en position de leader est confronté à des dilemmes et *in fine* amené à faire des choix.

---

<sup>1</sup> Définition du Larousse.

D'où l'interrogation sur la façon dont les leaders font face aux dilemmes dans leur situation de travail.

### 2.1.3 Le choix de 3 dilemmes

L'ouvrage *Leadership*<sup>2</sup> recense une vingtaine de dilemmes auxquels font face les DRH dans les entreprises. Parmi l'ensemble des dilemmes traités dans cet ouvrage, les intervenants ont choisi d'en retenir en se fondant sur un critère d'actualité:

- Dilemme entre diversité et unité
- Dilemme relatif à la loyauté à l'égard de différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, salariés);
- Dilemme entre exposition et discrétion à l'égard des médias.

## 2.2 Objet de la discussion : trois dilemmes d'actualité pour les DRH

Après une brève présentation du dilemme, une question est posée à l'ensemble des participants. Une deuxième question sous-jacente est ensuite introduite lors du débat.

### 2.2.1 Dilemme entre unité et diversité

Il existerait une tension entre des politiques entre l'invocation à mettre en œuvre des politiques de diversité et un discours sur l'unité. La situation peut devenir encore plus complexe quand on substitue l'unité à l'alignement. La réalité dans l'entreprise est cosmopolite, la diversité est une donnée.

De manière schématique, les entreprises peuvent adopter **deux positions**:

1. Quand l'efficacité prime pour l'organisation, la diversité représente alors un risque. Inversement, l'unité apparaît bénéfique.
2. Quand l'adaptabilité des ressources prime pour l'organisation, l'unité devient une limite, la diversité, une chance et une nécessité.

**Question initiale : jusqu'où cette idée de diversité doit-elle être mise en œuvre dans l'entreprise ?**

**Débat avec les participants :**

- La diversité et l'unité peuvent être complémentaires. Exemple du football : les joueurs viennent d'horizons très différents. Pour autant, ils forment et font partie d'une même équipe.
- Plus qu'un débat entre diversité et unité, ne veut-on pas parler de débat entre diversité et uniformité?

---

<sup>2</sup> E-J. Garcia, *Leadership – Perspectives sur l'exercice du pouvoir dans les entreprises*, 2011, Bruxelles De Boeck.

- Il existe une rhétorique sur la diversité : le manager doit intégrer des personnes différentes.
- Dans une organisation on est toujours divers, la diversité renvoi aussi à un individu. Les individus eux-mêmes sont très divers.
- Les entreprises les plus performantes seraient les plus diversifiées. S'opère alors un effort constant, il faut arriver à recréer. La tâche est d'autant plus difficile que l'on instaure une politique de diversité dans une entreprise très homogène.
- Question de l'importance accordée aux diplômés en France. Un obstacle pour une politique de diversité.
- La diversité doit se penser par rapport aux objectifs que se donne l'entreprise, à la diversité des salariés et des actions qu'ils mettent en place et par rapport à la stratégie.
- Qu'est-ce que la diversité ? Manager des individus qui ne sont pas identiques ? Certaines entreprises pour montrer qu'elles intègrent cette diversité se réfèrent même à la nationalité des grands parents des salariés.
- La problématique entre la diversité et l'unité passe par le rôle sociétal d'intégration. Elle renvoie à la question de la cohésion sociale. Quand on est leader, la question de la cohésion sociale est plus critique. Cette cohésion doit être une priorité sur l'agenda du leader.
- Le problème du leadership se trouve au niveau du « middle management. » Si les politiques de diversité sont décidées en haut de la pyramide, c'est au middle management (les premiers niveaux de management) de la gérer. Or, ils ont été rarement formés à cette mission.

### **Conclusion – question d'ouverture : jusqu'ou la diversité est elle une opportunité pour l'entreprise et pour moi ?**

Un leader porte une vision, il fédère, il intègre la diversité, il faut faire un travail sur le middle management. La diversité engendre une pression pour le DRH. Elle est une nécessité parce que le monde change. Comme c'est le middle management qui est en charge de cette dernière, il faut également penser à la formation des managers.

Parce que l'on parle trop de diversité, on ne parle plus d'unité. Il y a un réel débat autour de la question d'unité. Jusqu'ou l'unité est une force ? V. Bolloré dit de façon brutale : « l'unité ça n'a pas d'importance ». Jusqu'ou l'unité protège les intérêts vitaux de l'entreprise ?

#### 2.2.2 Dilemme relative à la loyauté entre différentes parties prenantes

A la différence du premier dilemme posé par le chercheur aux dirigeants, la question de la loyauté est elle-même soulevée par les patrons. Dans les entreprises, il existe un phénomène de cours autour du pouvoir, et pas que dans le haut de la pyramide.

D'ou un ensemble d'interrogations relatives à la **loyauté**. Envers qui doit-on est loyal ? Envers les salariés ? Les actionnaires ? Les associations activistes ? Est-il possible d'être loyal envers tout le monde ? Dois-je être loyal envers ceux qui sont loyaux envers moi ? Est-ce que les grands dilemmes du leadership sont de l'ordre moral ?

Il existe **trois grandes cultures d'entreprise** :

1. Celles qui sont orientées vers les salariés
2. Celles qui sont orientées vers les clients

### 3. Celles qui sont orientées vers les actionnaires

On ne peut pas être tourné vers tout le monde, mais les frontières ne sont pas si claires. On ne peut pas tenir un discours sur les 3 cultures.

#### **Question initiale : envers qui être loyal?**

##### **Débat avec les participants :**

- Les comportements peuvent-ils différer de la stratégie ?
- Quand on est DRH on est confronté à des problèmes moraux.
- Il y a deux stratégies chez les dirigeants : le long terme et le court terme. La dimension de la loyauté devient alors centrale. L'horizon est toujours important.
- La loyauté doit être pensée au précepte de la cohérence.
- La question de la loyauté est pertinente par rapport au leadership. Dans les entreprises il faut quelques leaders, mais pas tant que ça.
- La loyauté n'est pas toujours explicite, elle est souvent sous-entendue.
- On peut être loyal par rapport à un engagement et loyal dans le durée, fidèle dans la durée. Doit-on parler de fidélité ?

#### **Conclusion question d'ouverture : quel degré de cohérence est-on prêt à accepter?**

Il y a un dilemme dans la loyauté. Si on est leader on doit se poser la question de la loyauté. Peut-on rester loyal dans toutes les situations ? On oublie souvent que lorsqu'il n'y a pas d'actionnaires, il n'y a pas de moyens de contrôle. La loyauté s'apprécie par rapport à un contexte, par rapport à une culture. Quel degré de cohérence est-on prêt à accepter ?

**Pour parler de loyauté, il serait intéressant de connaître quel est le mandat donné aux dirigeants, que ce mandat peut être implicite ou explicite.**

#### 2.2.3 Dilemme entre exposition et discrétion médiatique

La société de l'information peut se caractériser par une prolifération et une internationalisation des médias. En découle une sérieuse accélération des échanges d'information, notable dans la compression du temps, la tyrannie de l'instant présent et dans la mise en scène de la « société du spectacle » annoncée par Guy Debord.

Dans cette **société hypermédiatique**, les dirigeants sont de fait de plus en plus exposés aux médias. Un défi majeur dans la communication externe à l'entreprise consiste à maintenir une unité dans la cohérence du message tout en s'adressant à des publics très divers.

Dans ce contexte, le leadership ne saurait faire abstraction de la **communication**. Le dirigeant qui ne souhaite pas communiquer risquerait de voir son leadership remis en question. L'enjeu n'est pas de communiquer à tout prix mais de manière appropriée à l'aune des problématiques de l'entreprise.

#### **Question initiale - Dans quelle mesure faut-il encourager l'exposition médiatique?**

##### **Débat :**

- Les médias aujourd'hui recherchent la faille, la communication est réduite.

- Quand on est DRH on est confronté à des problèmes moraux. La communication porte pour une large part sur des questions morales.

**Conclusion : est-ce que les dirigeants doivent prendre part aux débats de société ?**

La société est-elle aussi une affaire d'entreprise ? L'entreprise doit pouvoir contribuer aux débats.

### **3. Enseignements de l'atelier**

Sont distingués ici enseignements théoriques et pratiques. La liste des enseignements est non exhaustive.

#### **3.1 Enseignements théoriques**

- Absence de vérité absolue en matière de leadership ;
- Concepts associés au leadership : pouvoir, loyauté, légitimité ;
- Questions relatives d'ordre philosophique relatives à la légitimité du leader ;
- Questions relatives à l'éthique et à la moralité du leader.

#### **3.2 Enseignements pratiques**

- Le leadership ne concerne pas que le haut de la pyramide dans les organisations ;
- Enjeux du leadership : la diversité, la loyauté, la participation de l'entreprise aux débats de société ;
- La question du degré d'incohérence que l'on est prêt à accepter (en tant que leader), lorsque l'on est confronté à des dilemmes.