



LEADERSHIP ET LEADER: UNE THEORIE COLLUSOIRE AUTOUR DE L'ILLEGITIMITE DU POUVOIR DU DIRIGEANT EN MANAGEMENT DE TYPE US ? DISCUSSION ET DECONSTRUCTION.

Liderança e líder: uma teoria de equilíbrio não cooperativo sobre a ilegitimidade do poder do dirigente e gerente tipo EUA? Discussão e desconstrução.

Leadership and leader: a collusive theory about the illegitimacy of the power of type US directors and managers? Discussion and deconstruction.

Omar Aktouf¹

RÉSUMÉ:

Devant les énormes différences de productivité, de rentabilité, de qualité, d'engagement des employés... qui ne cessent de se creuser entre les deux «modèles» rivaux dominants, celui du capitalisme financier à la US d'un côté, et celui du capitalisme plus industriel – technique de pays tels que ceux de l'Europe du nord (Scandinavie, Allemagne), ou du sud est asiatique (Japon, Corée du sud...) , n'y a-t-il pas lieu de se demander si le mode de relations existant entre «dirigeants et dirigés» n'y est pas pour quelque chose ? En d'autres termes si le mode de légitimation du pouvoir des possédants – dirigeants d'entreprises, tel que vu et perçu par les travailleurs, n'est pas inacceptable, voire démobilisant ? Car après tout, la «valeur ajoutée», la productivité, l'innovation... et la dite «qualité totale» ne peuvent provenir que de ce que l'intelligence collective – synergique des employés peut et «veut» donner. Il y a donc là un problème évident de «façons» dont les employés sont incités à être créatifs, vigilants, intelligents... dans ce qu'ils font pour leur entreprise. Beaucoup a été dit et écrit sur la question de «cultures d'entreprises» qui ferait la différence... , mais, précisément, et ce à quoi s'attaque ce texte, pourquoi y a-t-il des «cultures» engendrant qualité et productivité jamais démenties d'un côté, et d'autres ne générant (comparativement) pratiquement que stress, démobilisation, désengagement, basse qualité... d'un autre côté ? Ne serait-ce pas – entre autres choses -, la légitimité des personnes – en ce qu'elles sont et en ce qu'elles s'octroient -, qui se présentent en «dirigeants» qui serait en cause ? Voilà la question centrale à laquelle le présent travail tentera de trouver réponse.

ABSTRACT:

Before the enormous differences of productivity, profitability, quality, commitment of employees who constantly widen between the two dominant rivals “models”, that of financial capitalism in the US on the one hand, and that of capitalism more industrial – technical of countries such as those of the northern Europe (Scandinavia, Germany), or south east Asia (Japan, South Korea...) is it not worth asking whether the mode of relations existing between “leaders” and conducted is not there for some reason? In other words, if the mode of legitimization of power of the owner and business leaders – as seen and perceived by workers, as unacceptable, and even as demobilizing ? Because after all, the ‘added value` the productivity, innovation... and the so-called ‘total quality’ may not come from this that the collective intelligence – from what the synergy of employees can and “want” give. There are therefore an obvious problem of ^ whose ways employees are encouraged to be creative, vigilant, intelligent... in what they are doing for their business. Much has been said and written on the question of «cultures of enterprises» which would make the difference..., but, precisely, and what is addressing this text, why is there any ‘cultures’ generating quality and productivity never denied on the one hand, and other not generating (comparatively) virtually that stress, demobilization, disengagement, low quality... to another side? Would it not – among other things – the legitimacy of people – in what they are and what they grant themselves – which arise in “leaders” which would be involved? That is the central question to which the present work will attempt to find answer.

¹ PhD. Professeur titulaire, HEC Montréal. E-mail: omar.aktouf@hec.ca

² Par exemple, Toyota qui surpasse GM et Ford, Daimler Benz qui phagocyte Chrysler...

³ Depuis les classiques tels que Deal et Kennedy, Pascale et Athos, Peter et Waterman

INTRODUCCION

Déjà, dès la première moitié du 19ème siècle, un Alexis de Tocqueville notait d'une certaine façon (dans *De la démocratie en Amérique*), que, en fait de démocratie et de nouvel État de droit, s'érigait aux États – Unis, un certes nouvel ordre social («nouveau monde»), mais de type, apparemment «nouvelle aristocratie», que réellement «nouvelle démocratie». Il y notait, comme le feront aussi, bien plus tard et chacun à sa façon, des Thorstein Veblen ou Joseph Schumpeter..., qu'il naissait plutôt, en ce nouveau monde, une aristocratie d'un genre inédit : toute terne et basement matérialiste – prosaïque, qui entendait s'arroger les privilèges de l'ancienne noblesse du vieux monde (Europe féodale et monarchiste) sur la base d'une non moins inédite source de légitimité : la propriété privée et l'enrichissement individuel. Voici donc le grand problème que devaient affronter ces «nouveaux aristocrates» : comment légitimer leur désir de détention de pouvoir absolu, d'accaparement de privilèges, et de remplacement de l'ancienne noblesse en tant que classe (qui se veut) dominante.

Je parle ici d'invention «collusoire» dans le sens où «collusion» veut dire, en termes de pathologie de la relation interpersonnelle, faire semblant de mettre la même signification dans une situation, où chacun «joue» à croire qu'il croit ce que l'autre veut croire et faire croire, ou dit autrement : comment jouer le jeu de ne pas voir qu'on joue un jeu (*how to play the game of not seeing that we are playing the game*). La détention du pouvoir (particulièrement si ce pouvoir est absolu, omnipotent) permet

d'imposer aux autres (qui n'ont pas ce pouvoir) une image de soi que l'on se construit et que l'on veut voir confirmée par notre entourage. Cela peut porter aussi le nom de «folie à deux» (ou à plusieurs), qui conduit des groupes entiers à penser (ou faire semblant de penser) comme pense le chef (le leader), même si cette façon de penser est à l'évidence à l'encontre de la réalité ⁴. Cela était fort bien répandu et connu lors des temps des monarques et seigneurs absolus, entourés de «flatteurs».

À présent que nous avons clarifié cette notion de «construction – ou invention –, collusoire», voyons en quoi les concepts de leader et de leadership y ont à voir.

Il est à constater, tout d'abord, comme j'en ai traité par ailleurs sous un angle différent ⁵, que, sans aucun doute, l'archéologie des notions de leader et de leadership remonte à la recherche opérée par les juristes (chanceliers) des Rois Anglais sous les Tudor au 14ème siècle, afin de doter les souverains britanniques d'une dimension transcendante dont ils étaient dépourvus. Dimension transcendante, c'est-à-dire supra – humaine, nécessaire pour rendre tout pouvoir absolu acceptable. Sans cette dimension qui confère au détenteur de toute forme de pouvoir absolu une aura qui le met au dessus de la moyenne – mortelle condition humaine –, il n'est que despote brutal, devant recourir à la cruauté et à la violence comme uniques façons de s'imposer. Il est, à ce titre, passablement remarquable de constater à quel point, comparée à celles de monarchies et de dynasties «dotées» de cette aura (par exemple en France où les Rois l'étaient «de droit divin» depuis au moins 13

⁴ Il en a été ainsi, comme le dénonçait l'ex patron de Chrysler, Lee Yaccoca, de l'industrie automobile US qui a, durant plus de 20 ans, refusé de voir dans les voitures japonaises autre chose que du «dumping», dirigeants et collaborateurs entretenant réciproquement le même discours «collusoire».

⁵ O. Aktouf, «management of excellence, from the manager's deification to the employee reification», in Pauchant T. *In search of meaning*, Josey Bass, San Francisco, 1996.

siècles avant les Tudor), l'histoire du Royaume Uni n'a été que terribles guerres, sang et cruautés ; le pouvoir central de Londres jamais reconnu ni légitimé. Mais voici qu'avec les chanceliers des Tudor se produit un véritable miracle pour aider à cette légitimité dynastique : le Souverain Anglais aura désormais un second corps, tout simplement. Ce dont évidemment le reste des sujets – simples mortels –, ne sont pas dotés. Ce second corps sera dit «Divin», se transmettant par filiation, immortel : on ne dit d'ailleurs pas que le Roi Anglais meurt, mais qu'il «est démit»... démit de son second corps divin. Voilà le tour de force réussi par les juges anglais pour fournir, enfin, aux représentants de la monarchie britannique une nouvelle qualité, «attachée à la personne même du roi», qui les met au dessus de la condition humaine, les rapprochant des Dieux, et ainsi légitimant, à la fois leur détention de pouvoir absolu et la capacité de le transmettre – conserver par filiation – hérédité.

Mais, dira-t-on, quel est le lien avec la question du leadership et de sa déconstruction ? La réponse est que, tout d'abord, l'institution pour laquelle fut fabriqué ce concept, l'entreprise industrielle ⁶, est née en Angleterre pour ensuite se développer et élaborer ses doctrines et théories aux USA. Et c'est là que se posa un redoutable problème : la nouvelle «aristocratie» de propriété privée et d'argent qui voulait s'y constituer et se doter de pouvoirs absolus et de privilèges comme l'ancienne noblesse ⁷, n'avait absolument aucune sorte de raison “transcendantale” pour ce faire (la noblesse avait, elle, au moins la tradition, la lignée héroïque, la parenté avec les monarchies, les différentes obligations de bienveillance et

de protection envers les serfs... qui rendait son pouvoir quelque peu “acceptable”). Dès lors, il a fallu inventer une raison pour que, à elles seules, propriété privée et possession d'argent justifient des pouvoirs totaux et indiscutables. Ce fut le dit «leadership» ! Tout comme le Roi Anglais c'est, en sa personne même, que le leader possède sa dimension transcendante : en lieu et place d'un second corps (à l'instar du roi), on lui inventa des caractéristiques de personnalité au dessus du commun : charisme, don de la parole et de la persuasion, flair, vision, courage, prise de risque, intuition, intelligence aiguisée, sens des affaires, sens des opportunités, capacités de commandement et de mobilisation des autres (dénommés... suiveurs – followers !), et j'en passe. Toute la fabrication «collusoire» de ce nouveau personnage nécessaire à l'ordre nouveau des «faisers d'argent», de l'organisation et de l'entreprise est à ce niveau : se croire (et faire croire, faire semblant de croire que les autres le croient...) que si on est propriétaire, haut dirigeant, riche (même par simple hérédité), c'est parce qu'on est leader, désigné de fait et de droit (quasiment divin, puisque indiscutable) par la sainte providence et le darwinisme social (winner) pour décider, détenir pouvoir absolu et privilèges exclusifs, diriger en toute souveraineté «son» entreprise, tout mériter... La boucle de la collusion totale se fermant avec le fameux «american dream» : la voie ouverte aux plus hauts sommets pour tout individu suffisamment audacieux et entreprenant. L'égalité ou l'inégalité des chances à la naissance n'ayant, bien entendu, rien à voir dans tout cela.

⁶ Il convient de bien noter que les travaux sur les notions de leader et de leadership appliqués à l'organisation ont connu leurs heures de gloire durant les années 1940 – 1960 environ, aux États-Unis exclusivement, avec les White, Lippit, Sherif, Linton, Kardiner... etc.

⁷ Les USA sont certainement l'unique terreau au monde où l'entreprise privée et son “entrepreneur” – patron jouissent de tant de considération, ont autant de privilèges, de droits, de pouvoirs, de libre arbitre.

Ne manquait plus que le matraquage «scientifique» des idéologues du rêve américain, les psychologues et sociologues du «leadership», imprimant des tonnes de livres et d'articles conférant légitimité et héroïsme aux sublimes «créateurs» de richesses, d'emplois, de prospérité... que sont les riches, les dirigeants, les propriétaires (ou les ternes faiseurs d'argent de Schumpeter).

Nous verrons plus loin pourquoi d'autres systèmes, tout aussi industriels et modernes, comme ceux de l'Europe du nord et du sud de l'Asie, n'ont jamais eu besoin de «théories du leader et du leadership» pour légitimer les «pouvoirs» conférés à leurs dirigeants, propriétaires, ou patrons. Consacrons-nous pour le moment, à l'analyse de la dérivation d'une bonne partie de cette «invention collusoire» purement US, à partir de grands classiques de l'analyse sociologique du pouvoir, comme Max Weber, Schumpeter ou encore Adolf Berle, pour ne citer que ceux-là.

L'INVOCATION MANIPULATRICE DE MAX WEBER DANS LA CONSTRUCTION DE LA THÉORIE DU LEADERSHIP

La désormais célèbre classification de l'autorité de Max Weber, a été intensivement et systématiquement invoquée dans l'élaboration de la théorie du leadership à l'américaine. Mais il faut ici rappeler que Weber a traité plus de types (sinon d'idéal - types) de la «domination», ou disons, pour simplifier, de l'autorité, et non de «pouvoir rattaché aux caractéristiques de personnes humaines» ; à l'exception de l'autorité-dominance charismatique (ce dont nous traiterons un peu plus bas). Weber s'est surtout attaché à classer les «natures» des différentes

formes d'autorité, privilégiant de loin celle qui correspond le plus à son idéal collé à la bureaucratie rationnelle prussienne : la domination légale. Il parlera ainsi successivement de trois types de domination :

– La domination traditionnelle: le pouvoir est légitimé par le fait que ce sont les coutumes établies et acceptées, la tradition, qui désignent les personnes en position de domination, les croyances, les religions, les cosmogonies irrationnelles, les mythologies...

– La domination légale: le pouvoir en place est légitimé par la force de la loi, la réglementation rationnellement établie, au nom de l'intérêt suprême de la collectivité, construit sur le consensus rationnel autour d'une désignation «objective» (à partir de concours et examens ouverts, sans aucune forme d'intérêt personnel dans la charge briguée... disait Weber).

– La domination charismatique: le pouvoir tient sa légitimité du rayonnement émanant de la personne elle-même, de l'allégeance et du dévouement qu'elle suscite grâce à sa valeur, à ses dons, à ses qualités exceptionnelles. Une bonne partie de la noblesse du «vieux monde» jouait sur ce genre de registre, jusqu'à la Révolution bourgeoise de 1789... et encore ! Un Napoléon viendra assez vite pour rétablir, aux yeux des Français tout au moins, ce «pouvoir charismatique», même s'il n'est plus «de droit divin». Cet ascendant «magique» sur les autres dont sont capables certaines (rares dans l'histoire) personnes : des Jésus, des Mahomet, des Gengis Khan, des Xérès, des Périclès, des Alexandre de Macédoine, des César, des Geronimo, des Charles de Gaulle, des Mère Theresa, des Abbé Pierre, des Mahatma Gandhi... ou même, hélas ! Des Attila et des Hitler...

Notons bien cependant, que de César à de Gaulle, en passant par Napoléon, il y a, conféré par les peuples (et non imposé) quelque chose qui relève du supra-humain, du suprême service aux autres (ce que signifie d'ailleurs l'étymologie du terme administrer : Ad Minister, qui veut dire être au service de).

Mais n'empêche, Max Weber fut (à titre posthume) à son corps défendant, abondamment invoqué (comme le seront, tout autant à leur corps défendant, des Freud, Klein, Nietzsche, Jung, Adler...), pour expliquer, décortiquer, justifier, légitimer... le pouvoir absolu et les privilèges exclusifs dont, à l'instar d'une nouvelle noblesse héroïque, voulait se doter l'hyper bourgeoisie naissante de la seconde moitié du 19^{ème} siècle aux États - Unis. L'élaboration théorique de la justification de l'ordre des maîtres d'industrie et d'argent post Révolution industrielle, ne manquera pas de zélotes et de fabricants d'idéologies, hardiment présentées comme «sciences», avec ce que laisseront (passablement malgré eux), dans leur sillage, Taylor et Fayol.

Taylor et Fayol : de l'exclusivité du pouvoir de penser des dirigeants, à la «doctrine des grands chefs» comme sources de pouvoirs absolus, ou comment la «névrose de culpabilisation» a toujours été aux commandes en management de type US

Une des grandes mystifications dont va se servir abondamment la «doctrine» managériale post Taylor - Fayol, sera la pseudo base «scientifique» du savoir et du pouvoir de gérer... non seulement les activités, les finances, les comptes, les stocks... mais aussi et surtout, celles et ceux qui ne savent ni ne peuvent gérer ou (se) gérer : les employés. Taylor basera tout cela sur

l'exclusivité du «pouvoir de penser» réservé aux dirigeants et patrons, et Fayol, sur la capacité des «grands chefs» à synthétiser leur savoir - savoir faire de commandement - gestion, en une «doctrine» généralisable, intégrée en quelques quatorze principes... concédant à l'employé de base un très généreux 5 % de «pouvoir administratif» dans l'exercice de sa tâche !

Il y a donc, à l'origine des élaborations postérieures à Taylor et Fayol sur le pouvoir des chefs et sur la notion de leadership, une double grave méprise : le chef (leader) tient son autorité «naturelle» 1/ de sa capacité à penser scientifiquement les activités à conduire, et 2/ d'une espèce de «don» lié à sa personne (en plus de la similitude avec la fiction du double corps du Roi Anglais dont nous parlons plus haut), celui, très Saint-simonien, que Fayol attribuait par exemple à lui-même et à son grand patron : être proche des ouvriers, veiller en bon chrétien à leur bien être «sous la saine protection de l'entreprise», susciter leur admiration et leur attachement... tout comme, finalement, cherchait à le faire le seigneur féodal - bon chrétien (tâche par ailleurs explicitement assignée aux nouveaux chefs d'industries par le Pape Léon XIII, dans l'encyclique *Rerum Novarum* dès 1893). C'est là le côté «bonne personne», «philanthrope», «créateur généreux d'emplois et de richesses», «constructeur altruiste de la société»... dont la littérature sur le leadership abonde. Bien entendu, c'est, on l'aura compris, de littérature sur le «management - leadership» et le «manager - leader» dont je traite essentiellement. Bien qu'il ne m'échappe nullement que bien des efforts ont été faits (depuis le travail hyper classique d'un Selznick par exemple... jusqu'à Mintzberg) pour introduire de subtiles nuances et différences entre «manager» et «leader». Le premier étant plutôt besogneux,

centré sur le travail et les objectifs à atteindre, organisant, décidant, coordonnant... alors que le second, lui, serait plus marqué par un certain charisme, une capacité naturelle à induire chez autrui la volonté d'en devenir les suiveurs. Pour moi, tout cela n'est que pure et vaine rhétorique, tant il est aveuglant comment, dans la pratique, ce sont des dynasties de managers – leaders qui se succèdent à la tête des entreprises et aux postes clés de véritables capacités décisionnelles. Tout le reste n'est que «modes» inaugurées avec les fameux distinguos datant (déjà !) de l'École des relations humaines de la glorieuse époque des Mayo, Lippit, Kardiner, Linton, Likert... qui classaient en catégories différentes les «leaders» socio – émotifs, ceux «orientés vers la tâche», ceux dits «naturels»... jusqu'à la mode actuelle du dit «leader intégral», en passant par les «champions» et autres «skunks» à la Peters et Waterman.

En fait, s'il est une chose frappante et importante dont je me sois rendu compte, autant à travers mes expériences (plus de quinze ans) de travail (pratiquement à tous les échelons hiérarchiques) ou mes longues années de recherche – publication – enseignement... jusqu'à mes nombreuses activités de consultant (sur plusieurs continents et au sein d'une grande variété d'entreprises et de secteurs), c'est que les attitudes, comportements et langages du manager – leader sont avant tout une sorte d'entretien de «climat de culpabilisation» en milieu de travail. Déjà, depuis les Taylor et les Fayol, n'apparaît-il pas (et plus qu'en filigrane) une ferme «invitation à se sentir coupable»? Coupable de ne pas être un «ouvrier loyal» ou «de première catégorie»..., de «ne pas donner une journée loyale de travail»... etc. ? Du côté de Fayol de ne pas faire preuve de cet attachement «automatique» à la compagnie, à ses chefs, à

la discipline militariste... ? Partout et sous toutes les formes, les leaders – dirigeants – managers... apparaissent alors comme les gardiens de l'entretien de ce sentiment de culpabilité. Ils ne peuvent être les «motivateurs – responsables – décideurs, etc.» que parce que, forcément, les «autres» en sont incapables. Donc, en toute logique, constamment en état de culpabilisation de ne pas l'être. Ce que le langage managérial ne manque jamais de rappeler en désignant les «employés du mois», en octroyant les «récompenses au rendement», les promotions «au mérite»... Des déclarations du genre «il faudrait plus de motivation ici !» ou «nos objectifs risquent de ne pas être atteints»... ne sont-elles pas des façons de dire, tout simplement, à ceux auxquels elles s'adressent : «vous êtes invités à vous sentir coupables de ne pas être suffisamment motivés ; de ne pas faire ce qu'il faut pour que “nos” objectifs soient atteints» ?

Mais alors se pose une question cruciale : comment le dirigeant – manager – leader peut-il ainsi entretenir le sentiment de culpabilisation, si, au départ, lui-même ne vit pas une profonde obsession culpabilisante ? Le diktat de la croissance infinie des profits et l'insatiabilité des actionnaires conçus comme «naturellement» hyper boulimiques, poussent à l'impossibilité d'atteinte de sentiment de «contentement» ou de «satisfaction» de ce qui est accompli (hélas, en régime de capitalisme financier, uniquement en termes de gains monétaires, de profits, de rendements financiers, hypocritement dénommés «productivité»). Comment concevoir une attitude constamment culpabilisante vis-à-vis d'autrui, sans admettre que soi-même, on ne peut qu'être en état permanent de sentiment de culpabilisation... pour la projeter sur les autres et les «faire se sentir coupables» ? On ne peut attribuer à l'autre un sentiment que l'on ne

ressent pas ! Voici donc un constat grave : la hiérarchie pyramidale serait aussi, au fond, une gradation d'intensité d'obsession culpabilisante.

Pourquoi donc, plus on est «gradé» dans l'entreprise, plus on ressent le besoin d'arriver au travail plus tôt que tous ses «subordonnés» ? Et rester plus tard que tous ? À titre d'exemple frappant, je n'oublierai jamais ce jour où, rencontrant par hasard un ancien collègue professeur parti pour travailler en (importante) entreprise privée, à un niveau des plus élevés hiérarchiquement, celui-ci me déclara (une lueur d'admiration et de fascination dans les yeux) : «pour le jour de prise de mes fonctions, j'ai décidé d'arriver très tôt au bureau ; au lieu du neuf heures réglementaire, j'y étais à sept heures trente... quelle ne fut pas ma stupéfaction de constater que le stationnement des cadres était déjà complet !». En plus de la fascination devant le fait que ses collègues sont arrivés au travail plus d'une heure et demie en avance, je sentais en lui, de façon diffuse mais certaine, une forte expression de culpabilité ressentie sur le coup... «depuis, m'affirma-t-il avec le ton du devoir accompli, j'arrive à six heures trente et même avant !... et bien sûr, j'en attends autant de mes collaborateurs». Ne sommes nous pas en présence ici d'un fort bel exemple de «culpabilisation communicative», totalement non verbale de surcroît !

L'illégitimité fondamentale du pouvoir absolu dont a toujours voulu se doter, au nom du «pouvoir de propriété – donc de

gérance», le manager (leader) de l'entreprise en sol américain⁸, revêt ici une dimension supplémentaire qui est tout simplement celle qui veut que l'on assisterait à l'émergence d'un «leader» (encore une fois, avec toute la connotation charismatique – transcendante que l'on se complait à y mettre) que, comme le soulignaient chacun à sa façon des Weber, des Veblen, des Schumpeter..., lorsqu'il y a, résumons et simplifions : «cause» à défendre, promouvoir... qui dépasse le bas et terne intérêt matériel de quiconque⁹. Or les tenants du management (à la US) prétendent, sans doute en toute inconscience, présenter le fait de tout transformer en montants maximums d'argent, en «cause» drapée de noblesse, de hauteur de vue, de philanthropisme, et de raisons intrinsèques / sui generis de mobiliser – galvaniser – motiver les masses laborieuses tout à fait enthousiastes et heureuses de contribuer à enrichir patrons et riches actionnaires ! Faire de l'argent, le plus vite et le plus possible n'a jamais été, et ne sera jamais, «une cause» en soi, ni une cause défendable en termes de «cause glorieuse», ou éthique, en valeur, en conviction... pour paraphraser un Max Weber. Jusqu'à preuve du contraire, le simple fait de «faire de l'argent», en soi, non seulement n'a rien de glorieux ni de philanthropique, mais n'a strictement aucun sens, puisque simple moyen. L'argent, la richesse matérielle, l'enrichissement... ne peuvent être, en soi, une fin ! Le sens, donc, si il y a sens, ne peut se trouver que dans les «finalités» visées par l'acte de faire de l'argent, non sa simple accumulation.

⁸ On verra qu'il en est bien différemment ailleurs, notamment en Europe du nord et en Asie du sud – est, où nul n'est besoin de «théorie de leader» pour légitimer pouvoir et autorité – par ailleurs non absolus -, des dirigeants des entreprises de ces contrées.

⁹ Il suffit de jeter un rapide coup d'œil aux innombrables écrits, cours, séminaires (sans parler des médias)... dédiés, en Amérique du nord tout particulièrement, au culte du «leader – faiseur d'argent». Car il convient enfin de cesser toutes les circonvolutions verbales et les langages de bois qui entourent l'immense hypocrisie à ce sujet : lorsque l'on parle de leader ou de leadership en business et en business schools, ce n'est certes pas des Gandhi, des Abbé Pierre, ou des Mères Theresa qu'il s'agit ! Même si on les inclut volontiers comme «exemples» de leaders. Tous se retourneraient dans leurs tombes s'ils songeaient un instant qu'on invoque leur nom et leur œuvre pour servir les visées d'écoles de futurs faiseurs d'argent.

Or donc, à quelle source le management de type US irait-il puiser ce dont il a besoin pour s'assurer (une des lois fondamentales – et contradiction-, du capitalisme) un minimum de collaboration de la part des travailleurs pour produire du profit ? Las ! Si il n'y a pas de légitimité intrinsèque et propre au pouvoir que voudrait exercer la manager – leader US, on remplacera tout simplement l'absence de "cause" par de la manipulation. Mais on ne saurait manipuler tout le monde tout le temps ! Contribuer au bien – être de soi et de tous (fondements de l'éthique) peut-être une cause, pas faire en sorte que son patron soit plus riche aujourd'hui qu'hier. Suivre massivement Gandhi, l'Abbé Pierre ou Mère Teresa dans leur défense des plus démunis constitue également une cause, pas rendre plus riches de richissimes actionnaires.

Mais absence de cause et manipulation conduisent à un singulier état des choses en milieu organisationnel de type US. État des choses qui nous fait revenir au phénomène de «culpabilisation» et de «projection culpabilisante» dont nous parlions plus haut.

Cela paraîtra sans doute osé à dire, mais tout se passe comme si nous nous trouvions, dans les organisations et dans les contextes de management de type US dont je traite ici, en présence de personnes vivant une permanente «névrose de culpabilisation» (les chefs – leaders – ma-

nagers...) pour qui il n'y a jamais d'état de contentement, de suffisance, de satisfaction (dont il faut se sentir coupable, croissance infinie et compétitivité obligent) d'un côté, et d'un autre côté, d'autres personnes (les employés de base, travailleurs...) pour l'écrasante majorité desquelles cette angoisse culpabilisante n'existe pas, sinon «projetée» sur eux par les «boss»¹⁰. Il me revient, à ce propos, une circonstance qui, au moment où elle s'est produite, m'avait laissé passablement perplexe. C'était lors d'un séjour d'observation participante en entreprises canadiennes. J'observais alors que certains employés (fort peu) affichaient une attitude de réserve, de retrait, de silence, de concentration extrême et de disproportionnelle «attention» à ce qu'ils faisaient (au demeurant fort simple et banal), contrairement à la majorité¹¹. À mes demandes d'explications quant à ces comportements incongrus, la réponse, amusée et spontanée des autres collègues : «ah ! Eux là, ils veulent devenir des chefs !».

Montrer des signes patents de «soucis», voire d'angoisse, de comportements de méticulosité maniaque... c'est-à-dire de «permanente insatisfaction – culpabilisation» était un des atouts pour monter dans la hiérarchie, tout simplement. Être attentionné et méticuleux dans son travail, cela ne peut qu'être louable, bien entendu... mais toute la différence est dans le contexte...

¹⁰ Que de fois, dans mes activités de recherche ou de consultation, n'ai-je entendu des travailleurs prononcer ce genre de phrases (éminemment significatives à ce sujet) : «moi je refuse de devenir chef, parce que je veux dormir tranquille la nuit»; «quand je sors du travail, c'est fini, je suis une autre personne... tout ça, ça n'existe plus ! C'est aux boss de porter l'obsession des résultats. Moi, qu'on me donne ma paye pour ce qu'on me demande de faire, point !» etc. Par ailleurs des «classiques» comme les écrits de Beynon, Pfeiffer, Sprouse, Dejours, de Gaulejac, Aubert, Brunstein et al. montrent éloquentement à quel point les souffrances, les sabotages, les refus de «se sentir coupable» sont bien plus la règle dans nos organisations du «management de type US» que l'exception.

¹¹ Voir O. Aktouf Promotion and Symbolism of Promotionability in S. Linstead & P. Jecutt (dir) Understanding Management, Londres, Sage Publications, 1996.