
Editorial

À quoi sert le chef? Une question d'actualité¹

Quel aurait été le commentaire de James March, auteur très cité en management et très méconnu à la fois, s'il était encore de ce monde, du duel à distance tragique entre les deux leaders politiques Vladimir Poutine et Volodymyr Zelensky, par armées interposées ?

C'est sans doute dans la crise géopolitique et sa traduction militaire au cœur de l'Europe une question majeure qui pose clairement le rôle des leaders dans le cours des événements. Question qui alimente également une littérature foisonnante en management sur le leadership et les leaders dans les entreprises et dans les organisations en général.

Cette thématique, depuis qu'elle a été abordée par Kurt Lewin voilà presque un siècle, balance entre trois grandes approches (non chronologiques) selon l'imposante revue de littérature de Y. Pesqueux (2020) :

- celles relevant des traits de personnalité, des comportements et des styles ;
- celles relevant des situations, partant du postulat que les situations et les événements font les leaders : on ne naît pas leader, mais on le devient ;
- celles de l'interaction (et non du relativisme) dont March est une figure centrale bien que trop souvent caricaturée.

Pourquoi choisir March pour illustrer l'actualité nationale et internationale ? Sans doute par un biais de préférence individuelle pour cet auteur produisant à la fois des recueils de poésie et des cours de modélisation mathématique ! Plus assurément parce que sa position et sa démonstration sur le rôle effectif du leader font œuvre de cohérence globale, d'originalité dans l'approche et en conclusion de modestie dans les conséquences.

• La cohérence de sa démonstration

Selon l'analyse de Godelier et Perez (2012), March propose dans les années 50 et 60 de substituer à la vision du pilotage mécaniste des organisations par un manager, l'idée que l'organisation est une coalition politique où dominent des

1. Selon la formule de Thierry Weil (2002) qui a diffusé en France la pensée de March.

routines existantes et de l'ambiguïté. Selon le modèle bien connu du « garbage can », la décision survient alors au moment assez rare où se combinent quatre éléments : a) des problèmes non résolus à la recherche de solutions ; b) des procédures (solutions existantes) qui n'ont pas encore trouvé de problèmes à résoudre ; c) des individus en situation de faire se rencontrer (a) et (b) ; et d) des circonstances (réunions, crises, changement...) qui réunissent les individus. March démontre alors que le succès et la figure du héros managérial (et du héros politique !) sont la plupart du temps, le résultat des épreuves imposées par le contexte ou le hasard et non, comme la première approche le suggérerait, le résultat des capacités du leader. March s'oppose alors à la thèse du « grand homme » de l'historien écossais du 19^e siècle Thomas Carlyle (1840) qui prétendait que l'histoire n'était que la suite des biographies des grands hommes. L'Histoire de la gestion propose paradoxalement l'image d'un leader « héroïque », Alfred Sloan, PDG de General Motors pendant 30 ans, et qui conscient que la réussite était un chemin de crête, difficile à suivre sur moyen et long terme, voulait mettre sur pied des outils de gestion performants, afin que la réussite durable ne repose pas sur un seul homme mais bien sur le dévouement de cadres dirigeants qui auraient appliqué des bonnes pratiques, des « jardiniers » scrupuleux en somme, reprenant une des images favorites de March.

Se rapprochant également de la conviction de Peter Drucker dans *Concept of the Corporation* (1946), March démontre que l'organisation doit être orchestrée de manière à se conformer à un leadership composé d'êtres humains normaux.

Il précise alors que la performance attendue dépend plutôt que des caractéristiques du leader, de quatre caractéristiques du fonctionnement de l'organisation : a) la compétence diffusée dans l'ensemble des composantes ; b) la capacité d'initiative individuelle ; c) l'identification de chacun aux objectifs de l'organisation ; d) des modes de coordination discrets et « anticipatifs ».

• La manière d'enseigner le leadership

Les propos qui suivent sont largement repris de l'ouvrage de James March et Thierry Weil paru en 2003 qui reprend le cours de March sur le « leadership et organisation » à la « Graduate School of Business » de l'Université de Stanford. Plus de 350 auditeurs (l'amphi était à sa capacité maximale) de la Business School et des autres composantes universitaires assistaient chaque semaine à son cours. Ainsi que le précise Thierry Weil, chacune des 20 séances reposait sur la lecture exhaustive de quatre œuvres littéraires. Parmi les plus connues, *Othello* de Shakespeare, *Guerre et Paix* de Tolstoï, *Don Quichotte* de Cervantès, mais aussi Molière, Stendhal, Shaw, James ou encore Balzac. Les questions traitées sur le leadership « - à savoir les complications inhérentes au fait de devenir et d'être leader, de côtoyer et d'évaluer ceux qui nous dirigent - ne sont pas propres à ce domaine » selon Thierry Weil (2002, p. 23). Les questions centrales portent, de façon non exhaustive, sur les points suivants :

Editorial : À quoi sert le chef? Une question d'actualité

- Vies privées et devoirs publics (abordés dans *Othello* de Shakespeare²).
- Habileté, innocence et vertu (*Le Prince* de Machiavel ; *Les Justes* de Camus).
- Génie, hérésie et folie (*Sainte Jeanne* de George Bernard Shaw).
- Diversité et unité (*Le prince de Hombourg* de von Kleist).
- Ambiguïté et cohérence (*Guerre et Paix* de Tolstoï).
- Pouvoir, domination et subordination (*Le Zéro et l'Infini* de Koestler).
- Identité sexuelle et sexualité (*Les Liaisons dangereuses* de Choderlos de Laclos).

• La modestie dans les conséquences

Ainsi que le souligne Thierry Weil dans « À quoi sert le chef? » (2002), il est parfois difficile de positionner l'auteur nord-américain sur l'échiquier des théories. March ne prétend jamais que le chef ne joue pas un rôle important. Il suggère seulement qu'« *un autre individu, correctement conditionné pour être chef, jouerait ce rôle important avec un succès statistiquement comparable* » (p. 193). Ce « scepticisme subtil » ne conduit March ni au cynisme, ni au nihilisme mais tantôt, selon les œuvres, il se rapproche de Carlyle, tantôt il reprend la thèse de Tolstoï dans *Guerre et Paix*. Il analyse l'œuvre de l'écrivain russe comme une « *infinité d'insignifiances en interaction* » (Pesqueux, 2020, p. 46). Ce dernier montre bien que la littérature propose des « modèles de leader » face à des « éléments de réalité » :

- Chez Cervantès, Don Quichotte peut être conçu « comme une incarnation du leader qui colle à la représentation que Cervantès donne du héros », producteur de choix arbitraires mais cohérents.
- Chez Tolstoï, le général Koutouzov, « leader silencieux » doit sa légitimité de chef à son aptitude à affronter l'insignifiance de l'action humaine, selon March lui-même, et à sa capacité à donner aux hommes qu'il dirige une représentation de la réalité ou mieux « une représentation partagée des événements ambigus qui se produisent autour d'elle ». En ce sens il peut agir sur le cours de l'Histoire. Thierry Weil a parlé à cet égard de « l'optimisme sans espoir de récompense » chez Don Quichotte et plus généralement du « pessimisme sans désespoir » du héros marchien, s'en tenant par des tâches modestes et obscures à limiter le caractère nuisible de leur environnement.

Souvent citées par les gestionnaires, les conclusions de March sur l'organisation en général et le leadership en particulier ne sont pas seulement hétérodoxes, selon Y. Pesqueux, mais subversives, trop sans doute pour qu'on continue, dans

2. Exemple d'œuvre littéraire choisie se rapportant à la thématique.

l'opinion publique en général et les médias, à postuler la rationalité des individus et des organisations. Sans doute ceci explique-t-il, comme le démontrent brillamment Godelier et Perez (2012), que les apports indéniables de March en management n'ont été que peu utilisés par les gestionnaires, comme les consultants. Son « hétérodoxie soutenable » résiste cependant au temps mais ne s'est jamais imposée comme un paradigme.

La question est d'une actualité brûlante et dramatique concernant le conflit armé entre la Russie et l'Ukraine. Des leaders censés donner sens à ce conflit sont rarement analysés avec la grille de lecture de March, tout comme d'ailleurs les leaders des organisations d'aujourd'hui. Réflexion de fin de 20^e siècle, la lecture de March est toujours d'actualité en 2022.

La tentation est forte d'utiliser ces grilles de lecture et en particulier celle de March pour caractériser les leaders politiques du conflit armé que connaît l'Europe centrale. Ce n'est pas la place dans cet éditorial. Ironie de l'histoire, l'agence de presse officielle du gouvernement russe « Russia beyond » publiait en août 2021 une information selon laquelle le Président russe citait *Guerre et Paix* de Tolstoï parmi les œuvres de fiction qui l'ont le plus influencé. Comme quoi les œuvres littéraires regorgent de grilles de lecture et d'interprétation sans limites !

**Co-rédacteur en chef
Patrick JOFFRE**

Références

DRUCKER P.F. (1946), *Concept of the Corporation*, Routledge, 360 p.

GODELIER É. & PEREZ R. (2012), « Sur l'hétérodoxie soutenable en sciences sociales : regards croisés sur les itinéraires de James G. March et d'Elinor Ostrom », *Revue de l'organisation responsable*, n°7, p. 11-23.

MARCH J.-G. & WEIL T. (2003), *Le leadership dans les organisations. Un cours de James March*, Rédigé et annoté par T. Weil, Presse des Mines, 142 p.

PESQUEUX Y. (2020), *À propos des théories du leadership*, Doctorat.

WEIL T. (2002), « À quoi sert le chef ? », *Revue française de gestion*, Vol. 139, no. 3-4, p. 187-194.