

Leadership, 6 modèles qui montrent que rien n'est figé



MÉTROPOLE

GRAND

LYON

Sommaire

Introduction.....	3
Le leadership distribué entre les collaborateurs.....	6
• De quoi parle-t-on ?	6
• Répondre à la complexité croissante des organisations et à l'autonomie des collaborateurs.....	6
• Un <i>leadership in concreto</i> qui permet de mieux réfléchir aux besoins de l'organisation.....	7
• Quelques points d'attention et d'incertitude	7
• Bibliographie	7
Leadership transformationnel	8
• De quoi parle-t-on ?	8
• L'administration publique, un cadre singulier	8
• Répondre à la question du sens et de l'engagement de long terme.....	8
• Un <i>leadership</i> non exclusif	9
• Quelques points d'attention et d'incertitude	9
• Bibliographie	9
Leadership adaptatif	10
• De quoi parle-t-on ?	10
• Distinguer les réponses techniques connues du besoin d'adaptation.....	10
• <i>Leadership</i> autoritaire et adaptatif.....	11
• Un <i>leadership</i> de crise ?	12
• Quelques points d'attention.....	12
• Bibliographie	12
Leadership autoritaire.....	13
• De quoi parle-t-on ?	13
• Un management réactionnaire ?	13
• L'urgence des situations et la rigueur des décisions	13
• Quelques points d'attention.....	14
• Bibliographie	14
Leadership bienveillant	15
• De quoi parle-t-on ?	15
• Management ou <i>leadership</i> bienveillant ?.....	15
• Bienveillance et <i>care</i> ?	16
• Point d'attention	16
• Bibliographie	16
Leadership de la reconnaissance	17
• De quoi parle-t-on ?	17
• Du travail comme fonction sociale au travail comme activité concrète des personnes	17
• Lutte pour la reconnaissance et standards en mouvement	18
• Point d'attention	19
• Bibliographie	19
Conclusion	21

Janvier 2026 / Métropole de Lyon

Coordination

Direction de la Prospective et du Dialogue Public (DPDP)

Rédaction

Ludovic Viévard, membre du réseau de veille de la DPDP

Réalisation

DPDP

Introduction

Pourquoi parler de styles de *leadership* ?

Les organisations, privées et publiques, évoluent dans un environnement marqué par une instabilité croissante. Accélération des transformations sociales et technologiques, poids des crises sanitaires, climatiques ou géopolitiques, perspectives budgétaires plus floues et contraintes, attentes accrues des citoyens : ces évolutions placent l'action publique sous tension et interrogent en profondeur ses modes de pilotage et de gouvernance. Dans ce contexte, les administrations sont appelées à se transformer, ou à s'adapter dans l'urgence, tout en garantissant la continuité du service public et la légitimité de l'action collective.

Les transformations organisationnelles reflètent des évolutions normatives et culturelles. Par exemple, l'exigence de davantage de transparence et de participation de la part des usagers, la prise en compte de la diversité des situations des personnes, l'attention portée à la qualité de vie au travail, à l'égalité professionnelle ou encore à la reconnaissance des collaborateurs, etc., renvoient à des valeurs dont l'évolution affecte directement les formes d'autorité. Les attentes en matière de sens, d'autonomie, de reconnaissance et d'équilibre des temps de vie se renforcent, tandis que les collectifs de travail sont parfois fragilisés par les réorganisations successives, la complexification des missions ou la perte de repères. En conséquence, exercer un *leadership* implique de composer avec des injonctions parfois contradictoires : performance et équité, continuité et innovation, cadre réglementaire et adaptation locale.

Le *leadership* ne peut être pensé ni comme l'effet d'une position hiérarchique ni comme une capacité à décider qui reposerait sur des dispositions individuelles particulières, mais davantage comme une fonction plus diffuse et moins instituée, inscrite dans des interactions et des contextes d'action variés. Surtout, nous assistons à une pluralisation des approches du *leadership*. *Leadership* transformationnel, adaptatif, distribué, autoritaire, bienveillant ou centré sur la reconnaissance : ces notions coexistent, se recouvrent partiellement et renvoient à des manières différentes de concevoir l'autorité, la décision et la coopération.

L'enjeu n'est pas de déterminer un modèle unique qui serait applicable à l'ensemble des situations, mais plutôt de comprendre ce que ces approches rendent visible, ce qu'elles permettent ou limitent, et dans quels contextes elles peuvent être mobilisées de manière pertinente. Dans cette perspective, la question centrale n'est pas tant celle du « bon » *leadership* que celle de la capacité des organisations et des collectifs à identifier, sélectionner et articuler différentes formes de *leadership* en fonction des enjeux rencontrés : gestion de crise, conduite du changement, animation de collectifs interprofessionnels, etc. Le *leadership* apparaît alors comme une compétence située et évolutive, davantage inspiré par les situations vécues que par la mise en application de méthodes standardisées.

Commandement, autorité, *leadership*, management... quelles différences ?

Il peut sembler paradoxal de vouloir définir le *leadership* juste après avoir dit combien il était pluriel. Mais, à défaut d'en donner un contenu invariant, on peut en situer le périmètre, en particulier pour éviter des confusions avec

des notions proches, telles que management, commandement ou autorité. C'est en appariant *leadership* et management d'un côté et autorité et commandement de l'autre que l'on peut le mieux comprendre leur proximité et leur distinction.

Leadership et management

Leadership et management sont des notions très proches, au point que plusieurs auteurs ne les distinguent pas et les utilisent indifféremment.

D'autres, au contraire, tirent des fils permettant de les distinguer :

	Management	<i>Leadership</i>
Sources	Institution > Position hiérarchique	Collaborateurs > Capacité à convaincre/ Pouvoir d'influence
Orientation	Légitimité verticale	Légitimité horizontale
Objectif	Commandement : Prévoir et définir les objectifs > Organiser les moyens et les ressources > Planifier leur mise en œuvre > Contrôle et sanction des résultats	Entraînement : Processus d'influence sur un collectif > Reconnaissance de sa légitimité par ce collectif > Réalisation d'objectifs partagés
Leviers	Planification, budgétisation, organisation, contrôle, sanction	Échange, délibération, adhésion, motivation
Articulation mutuelle	Les managers peuvent être des leaders, au sens où ils disposent de capacité d'entraînement, mais des leaders ne sont pas manager au sens où ils n'ont pas, par définition, de position hiérarchique supérieure.	

Commandement et autorité

De même, commandement et autorité sont deux concepts proches, mais qui doivent se distinguer en ce qu'ils ne renvoient pas à la même dynamique organisationnelle et sociale. Le commandement se situe d'abord dans une logique hiérarchique et réglementaire : il désigne la capacité d'ordonner, de diriger et de coordonner l'action des autres en vertu d'une position ou d'un rôle formel, comme dans une chaîne de commandement militaire ou administratif où les ordres sont

légalement sanctionnés et attendus en retour pour assurer l'efficacité opérationnelle et la discipline collective. L'autorité renvoie, elle, à la légitimité reconnue de celui qui parle ou agit au nom du collectif, une légitimité qui ne dépend pas nécessairement de la position hiérarchique, mais de la reconnaissance morale de cette position par les acteurs concernés. Cette distinction est essentielle, car, si le commandement peut exiger l'obéissance, il ne garantit pas l'adhésion.

On le voit, c'est aussi cette même articulation et frontière qui lie et distingue le manager et le leader.

Il ne s'agit donc pas d'opposer management et *leadership*, mais de reconnaître leur complémentarité : le management sans *leadership* risque la rigidité ; le *leadership* sans management risque l'impuissance.

Vers un périmètre du *leadership*

Ces nuances nous conduisent à situer le *leadership* du côté de la capacité à conduire, c'est-à-dire à mener ou entraîner des personnes dans une dynamique collective et partagée. En ce sens, le *leadership* se distingue du management, dont la légitimité repose sur un cadre qui l'institue formellement. Comme supérieur hiérarchique, celui-ci tient sa légitimité à commander de l'institution, mais peut ne pas — ou peu — disposer de cette capacité d'entraînement de ses équipes.

Le management fixe les cadres, les règles et les instruments nécessaires à la responsabilité et à la continuité de l'action. Le *leadership*, dans ses différentes formes, intervient pour rendre ces cadres habitables, pour ajuster les règles aux situations concrètes et, lorsque nécessaire, pour questionner leur pertinence.

De ce point de vue, on pourra reprendre la définition classique du *leadership* de Gary Yukl, ancien professeur de gestion à l'Université d'Albany, selon laquelle il s'agit d'un « processus d'influence pour faire comprendre et adhérer les autres sur ce qui doit être fait et comment le faire effectivement, et le processus de facilitation des efforts individuels et collectifs pour atteindre les objectifs partagés » [voir Robert-Tanguy, 2024].

Une revue de littérature pour défricher le terrain

Les formes particulières que peut prendre le *leadership* sont diverses. La revue de littérature que nous proposons s'arrête sur six styles ou incarnation du *leadership* afin d'en dégager les principales caractéristiques, les apports et les limites, en particulier au regard des enjeux contemporains de l'action publique :

1. *Leadership* distribué
2. *Leadership* transformationnel
3. *Leadership* adaptatif
4. *Leadership* autoritaire
5. *Leadership* bienveillant
6. *Leadership* de la reconnaissance

Ce travail ne prétend ni à l'exhaustivité ni à une analyse approfondie de chaque courant théorique. Il doit être compris comme un débroussaillage exploratoire, visant à clarifier un champ conceptuel dense et parfois confus, et à fournir des repères de lecture utiles pour l'analyse et l'action.

À travers ces différentes manières d'aligner le *leadership*, il s'agit surtout de montrer que beaucoup ont proposé des formes permettant de rompre avec les représentations mythifiées du leader, héros providentiel disposant naturellement d'une force de conviction (charisme) par laquelle il pourra unir ses troupes et dépasser tous les clivages.

Ces formes de *leadership* peuvent se décrire, s'analyser, et par là se transmettre. Ainsi, le terme *leadership* renvoie davantage à une qualité qui peut s'actualiser dans des formes diverses qu'à une disposition innée et univoque.

Le *leadership* distribué entre les collaborateurs

I DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'idée de *leadership* dits « post-héroïques », développée dans les années 2000, part du constat que la conception du *leadership* incarnée par un individu unique peine à convaincre et à se diffuser efficacement dans les organisations. Cette forme de *leadership*, reposant peu sur les besoins des situations réelles vécues par les organisations et davantage sur une vision stéréotypée de l'entrepreneur, véhicule le fantasme de l'homme providentiel, capable de faire face à toutes les situations. Il en ressort un décalage entre la posture théorique et son incarnation en situation. D'ailleurs, les programmes de formation construits sur des référentiels normatifs visant à transmettre cette posture héroïque ont souvent été jugés décevants et en deçà des attentes des personnes qui les ont

suivis [Cf. Robert-Tanguy, 2024]. C'est en réaction qu'ont été élaborées et diffusées des conceptions alternatives du *leadership*. L'une d'elles, le *leadership* distribué, vise à en développer des formes collaboratives, où la coopération des personnes a plus de force d'entraînement sur le collectif que la posture héroïque d'une seule. Les nombreuses études qui se sont développées sur ce sujet ont cherché à observer les différentes fonctions de *leadership* (constitution d'équipe, production du sens, création de synergies, etc.) dont les organisations peuvent avoir besoin. Cela a pour conséquence de relier la question souvent très théorique de ce qu'est un leader à celle beaucoup plus concrète des fonctions et des besoins de telle ou telle organisation.

I RÉPONDRE À LA COMPLEXITÉ CROISSANTE DES ORGANISATIONS ET À L'AUTONOMIE DES COLLABORATEURS

Parmi les différentes formes de *leadership* collaboratif, le développement d'un *leadership* dit « distribué » répond à une complexité croissante des organisations. Nous rendons compte ici d'une expérimentation réalisée à l'INRIA, un établissement supérieur de recherche (ESR), qui a consisté à installer un *leadership* distribué. Le sociologue Robert-Tanguy [2024] et la chargée de mission à l'INRIA, May Balabane [2018], ont détaillé cette recherche-action à laquelle ils ont contribué. Si le terrain qui a justifié l'expérimentation d'une évolution des modes de *leadership* est situé dans une organisation particulière, il a des caractéristiques que l'on retrouve dans d'autres organisations : l'émergence de nouveaux thèmes, le multipartenariat, le mode projets, l'animation de réseaux fortement distincts, l'autonomie des collaborateurs, la recherche de financements et de partenariats, etc. Une complexification des organisations et une accélération du changement qui font que l'action à conduire doit, plus qu'ailleurs ou qu'auparavant, être davantage partagée et emprunter des séquençages fragmentés. La capacité à coordonner un projet commun dont tous les leviers ne sont pas dans les mêmes mains repose ainsi sur la manière de partager le *leadership*.

À partir de l'expérimentation à l'INRIA, il ressort que le *leadership* peut se distribuer autour de figures assez générales — de créatifs, i.e. producteurs d'idées nouvelles, de mobilisateurs, i.e. qui fédèrent et entraînent les personnes, et d'innovateurs, i.e. qui diffusent la nouveauté dans les sphères socio-économiques — et de rôles qui, dans l'article, sont identifiés plus spécifiquement aux contextes de l'ESR — tels que la définition du cap et de la stratégie, la visibilité scientifique, l'animation de la diversité des approches, etc. Parce que ces figures et ces rôles sont distincts, ils peuvent être pris en charge par des personnes différentes. Ainsi, c'est moins le *leadership* comme fonction générale et théorique qui se partage, qu'une « diversité de rôles, nécessaires et complémentaires » dont l'animation est distribuée. L'organisation et la distribution du *leadership* n'est pas figée dans une structure hiérarchique et peut varier selon les positions des personnes, les périodes, les missions, etc. En ce sens, une des caractéristiques du *leadership* distribué est d'être une capacité qui se développe et évolue dans le temps.

UN LEADERSHIP IN CONCRETO QUI PERMET DE MIEUX RÉFLÉCHIR AUX BESOINS DE L'ORGANISATION

Envisagé à partir de sa distribution entre les collaborateurs du collectif, ce type de *leadership* n'est pas une fonction générale d'entraînement du collectif. Chacune des parties distribuées doit être reliée à un contexte, une fonction, un rôle « plus qu'autour d'un référentiel de rôles "génériques" ». Ainsi, les co-leaders ne sont pas en concurrence, mais en complémentarité. Ces rôles ne sont pas définis *a priori* mais dépendent du contexte particulier de l'organisation et des missions qu'elle doit remplir, selon l'environnement institutionnel, la nature des parties prenantes, etc. Ainsi l'ESR, étudié par Robert-Tanguy [2024], n'aura pas la même distribution du *leadership* que telle autre entreprise commerciale ou administration.

Les premières analyses d'impact de l'introduction d'un *leadership* distribué dans cet ESR montrent plusieurs dimensions positives. D'abord, elle a favorisé une dynamique collective en ce qu'elle « a contribué à renouer des liens entre la direction et les unités [et] participé à l'émergence d'une identité collective » [Robert-Tanguy, 2024].

Ensuite, elle a permis de repositionner la notion de *leadership*, au-delà de l'« alternative binaire entre individuel et collectif ou dans une confrontation pour ou contre la notion de *leadership* ou de leader » [Robert-Tanguy, 2024], et de la connecter concrètement au contexte de l'organisation (les situations de recherche, l'importance des réseaux dans le monde académique, les effets système et les dynamiques sociales à l'œuvre au sein des collectifs scientifiques). Enfin, en posant clairement le sujet du *leadership* et ses enjeux, la démarche a conduit à une réflexion sur les besoins différenciés en *leadership* de l'organisation. Quelles sont les fonctions nécessaires à occuper pour que le collectif fonctionne ? Quels collaborateurs souhaitent les porter ? Quels sont les espaces d'animation pour cela ? Etc. C'est ainsi à travers cette réflexion collective que s'organise le passage d'une posture théorique du *leadership* à un ancrage plus concret et opérationnel.

QUELQUES POINTS D'ATTENTION ET D'INCERTITUDE

La limite de l'expérimentation faite dans l'ESR est de ne pas faire la preuve d'une généralisation à tous les contextes organisationnels. Si l'expérimentation a montré que le *leadership* avait pu apporter de la réflexivité sur l'organisation des missions et de l'efficacité dans leur mise en œuvre, elle ne permet pas de dire :

- S'il existe une taille critique d'organisations au-delà de laquelle le *leadership* distribué consiste aussi en un *leadership* dilué et donc fragilisé dans sa capacité à entraîner le collectif.

- Si certaines organisations ne doublonnent pas des rôles donnant lieu à la formation de co-*leadership* en tension.
- De quelle manière s'articulent, concrètement, les différentes fonctions de *leadership*.
- S'il est possible de distribuer le *leadership* dans des organisations où la structure hiérarchique forte a conforté l'émergence d'un manager-leader unique.

BIBLIOGRAPHIE

- Morgeson F.-P., Derue D.-S. & Karam E.-P., 2010 : « Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes », *Journal of Management*, 36(1).
- Balabane M. 2018 : *Action collective de développement du leadership*, INRA, Département EA, avril.
- Robert-Tanguy P. (2024) : « Développer des leaders ou le leadership ? Enseignements d'une démarche de développement du "leadership distribué" dans un institut de recherches », *Annales des Mines — Gérer & comprendre*, 158(4), 42-51.

Le *leadership* transformationnel

I DE QUOI PARLE-T-ON ?

Yves Emery et David Giaque, enseignants et chercheurs à l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP, Université de Lausanne) ont pris pour terrain d'enquête l'administration publique suisse dans laquelle ils étudient le *leadership* et, plus spécifiquement, l'une de ses formes possibles : le *leadership* transformationnel. Le cadre de réflexion reprend une définition du *leadership* comme « processus interactionnel qui vise à mobiliser le personnel, et plus largement les parties prenantes, vers des objectifs communs, fondés sur une relation morale

complexe, basée sur la confiance, l'obligation, l'implication, l'émotion et une vision partagée du bien commun (Denhardt & Campbell) ». Dans ce cadre, le *leadership* transformationnel ambitionne d'accompagner l'évolution des personnes et leur mode de faire pour les adapter à l'inévitable transformation d'une organisation. Il s'agit d'un « style de *leadership* orienté vers le développement de compétences individuelles et collectives permettant l'apprentissage et l'évolution organisationnels ».

I L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, UN CADRE SINGULIER

Les auteurs soulignent tant le besoin de *leadership* dans l'administration que la complexité à l'incarner. De fait, l'administration publique suisse, comme d'autres dans le sillage du New Public Management (NPM), doit plus que jamais répondre à des enjeux d'efficacité et d'efficience. Elle suit des logiques de gestion par objectifs et résultats et se plie à des évaluations qualitatives et quantitatives. Sur ces aspects, elle s'est rapprochée du secteur privé. Pour autant, venant d'une tradition d'exécution d'ordres techniques et d'objectifs fixés par les élus, l'administration

publique suisse n'a pas une culture du *leadership*. Pour le dire avec les mots des auteurs : « elle est souvent considérée, dans la tradition wébérienne, comme l'organe neutre exécutant les objectifs politiques, vision qui ne laisse pas beaucoup de place à une forme d'incarnation du pouvoir qu'implique l'exercice d'un *leadership* ». Il existe donc un contexte particulier qui nécessite de faire entrer une culture d'organisation, si ce n'est nouvelle, en tout cas vue avec circonspection, dans des collectifs de travail dont les objectifs ont évolué.

I RÉPONDRE À LA QUESTION DU SENS ET DE L'ENGAGEMENT DE LONG TERME

Yves Emery et David Giaque rappellent que l'introduction du NPM dans l'administration publique suisse s'est accompagnée de l'arrivée du *leadership* sous une forme qu'ils appellent transactionnel — et que l'on peut rapprocher du management si l'on reprend les distinctions faites en introduction. Celui-ci « consiste à fixer des objectifs au personnel, puis à en contrôler la réalisation et, selon le résultat, à sanctionner ou à récompenser ». C'est pour rompre avec cette posture que le *leadership* transformationnel est développé, « axé sur le développement et

le partage d'une vision commune susceptible de mobiliser le personnel de l'entité dirigée, en développant ses compétences ». Au centre, la question du « sens » du travail (placée avant le « quoi » et le « comment »), particulièrement importante dans l'administration publique, attachée aux questions de service et d'intérêt général. Il s'agit aussi de fédérer les équipes dans un projet de long terme, dont l'action ne s'évalue pas qu'à l'aune des objectifs mensuels ou annuels, mais à la manière dont elle assure la robustesse de l'organisation dans le temps.

UN LEADERSHIP NON EXCLUSIF

Le *leadership* transformationnel n'a pas vocation à devenir la seule forme de *leadership* des organisations. Les dimensions techniques ou transactionnelles sont également utiles et ont, de ce fait, un rôle à jouer. C'est pourquoi les auteurs parlent d'un *leadership* collectif. Mais ici, contrairement au *leadership* distribué dont il a été question précédemment, ce sont des formes différentes de *leadership* qui sont réparties.

La possibilité de leur articulation repose, en premier lieu, sur le fait qu'elles ne sont pas nécessairement attachées aux mêmes fonctions, mais aussi sur le fait de promouvoir un *leadership* que les auteurs nomment «bienveillant». Celui-ci valorise des relations horizontales, soit «une structure plate dans laquelle les responsabilités hiérarchiques formelles sont réduites au minimum», compatible avec le mode projet.

QUELQUES POINTS D'ATTENTION ET D'INCERTITUDE

Parce que l'enquête des auteurs est doublement située géographiquement et dans le périmètre de l'administration publique, elle trouve des limites ou des incertitudes au moment de chercher des généralisations :

- Les auteurs soulignent l'importance des poids historiques et culturels. Évoquant le contexte de l'administration suisse, ils indiquent combien les collaborateurs ne sont pas invités à se démarquer du collectif. Cela rend plus compliquée l'installation de postures de leader, mais ça en limite aussi les effets hégémoniques pour favoriser au contraire un «*leadership* de la sobriété» limitant les tensions entre les rôles de *leadership* partagé. Aussi, ce frein doit-il être intégré dans les réflexions qui concernent d'autres cadres d'implantation.
- Le poids de la compétence technique dans l'administration suisse favorise un *leadership* technique, dit aussi *leadership* instrumental, «parfois au détriment de qualités managériales et de compétences sociales et communicationnelles permettant de soutenir la motivation et l'implication du personnel».
- Si le *leadership* transformationnel n'a pas vocation à devenir la seule forme de *leadership*, il convient de voir comment l'articuler avec les autres.
- Enfin, en évoquant le *leadership* transactionnel (et son incarnation technique et instrumentale) qui se situe davantage du côté du management, il s'agit de voir si on parle bien de *leadership* au pluriel ou d'une façon d'articuler management et *leadership*.

BIBLIOGRAPHIE

- Emery Y., & Giaume D. (2023). «Leadership», in N. Soguel, P. Bundi, T. Mettler, & S. Weerts (Eds.), *Comprendre et concevoir l'administration publique*, Lausanne : EPFL Press.

Le *leadership* adaptatif

I DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'accélération du changement (organisationnel, technologique, environnemental, etc.), la complexité croissante du monde et des organisations, l'apparition des crises (guerres, épidémies, etc.), alimentent depuis plusieurs années l'idée qu'il est de plus en plus difficile d'anticiper l'avenir, même proche. Dans ce contexte d'une plus grande volatilité du présent, comment conduire les collectifs de travail pour les adapter aux risques ? Dès 1994, Ronald Heifetz, chercheur à l'Université Harvard, propose de réfléchir en termes de «travail adaptatif», lequel «consiste en l'apprentissage nécessaire pour résoudre les conflits entre les valeurs défendues par les individus ou pour réduire l'écart entre ces valeurs et la réalité à laquelle ils sont confrontés». Il prend l'exemple d'une industrie polluante, mais pourvoyeuse d'emplois, dont l'implantation entraîne des conflits de valeurs et d'intérêts avec son territoire. Si l'entreprise méconnaît le risque que fait peser sur son avenir l'opposition des habitants, elle peut disparaître. Mais si les habitants ne cherchent pas à maintenir un tissu d'emplois, ils fragilisent également leur avenir. L'exemple montre que chacun, dans son propre cadre et dans les interactions qu'il a avec ses parties prenantes, va devoir identifier les risques et travailler à s'adapter.

Ainsi Ronald Heifetz distingue-t-il d'une part le risque, avec toute la difficulté qu'il y a à l'objectiver et à l'évaluer, et la conscience du risque, insistant sur les réflexes de dénis et les tentatives d'évitement qui rendent le travail d'adaptation impossible. «Ainsi, écrit-il, une question clé pour les dirigeants devient : comment contrer les tentatives prévisibles d'évitement du travail [adaptatif] et aider les gens à apprendre malgré leur résistance ?».

Les auteurs postérieurs vont d'abord retenir que le *leadership* adaptatif est une réponse résiliente aux fluctuations des environnements dans lesquelles évoluent les organisations. Il est ainsi défini comme «la capacité à s'ajuster à des demandes en constante évolution et à répondre de manière flexible et créative à des situations complexes et imprévisibles. Il permet aux managers d'identifier et de répondre aux besoins individuels et collectifs de leurs équipes, de favoriser la collaboration et l'innovation, et de cultiver un environnement de travail résilient et adaptable face au changement» [Sott et Bender, 2025]. Ils reprennent également l'enjeu clé identifié par Ronald Heifetz consistant à adresser la question des résistances au changement.

I DISTINGUER LES RÉPONSES TECHNIQUES CONNUES DU BESOIN D'ADAPTATION

Face à des crises, Ronald Heifetz propose de bien distinguer les réponses techniques connues et maîtrisées (qui proviennent de précédents travaux adaptatifs, par exemple dans une salle d'urgence médicale) des situations qui nécessitent de produire des réponses nouvelles et adaptées (guerres, épidémies, etc.). C'est dans ces situations, en particulier, que le besoin d'un *leadership* adaptatif se fait sentir. Dans le premier cas (I), la réponse technique permet aux personnes de s'en remettre à ceux qui disposent de la compétence.

Dans d'autres cas, explique Ronald Heifetz, où la réponse technique est insuffisante (II) ou inexistante (III), la crise ne pourra être surmontée que si les acteurs acceptent de ne pas s'en remettre totalement à ce tiers expert et se mobilisent, avec (II) ou sans lui (III), dans un processus d'adaptation. Le *leadership* consiste à distinguer les situations qui nécessitent des réponses techniques et/ou adaptatives pour mettre en œuvre des modalités de *leadership* de nature autoritaire ou technique et/ou adaptative.

Table 2. Leadership with Authority in Adaptive Situations

Social function	Situational type	
	Technical	Adaptive
Direction	Authority provides problem definition and solution	Authority identifies the adaptive challenge, provides diagnosis of condition, and produces questions about problem definitions and solutions
Protection	Authority protects from external threat	Authority discloses external threat
Role orientation	Authority orients	Authority disorients current roles, or resists pressure to orient people in new roles too quickly
Controlling conflict	Authority restores order	Authority exposes conflict, or lets it emerge
Norm maintenance	Authority maintains norms	Authority challenges norms, or allows them to be challenged

Source : Heifetz, 1994

Plus qu'une technique de management, le *leadership* adaptatif est une philosophie qui «place la fluidité et la flexibilité au cœur de ses principes fondamentaux» ainsi que «l'apprentissage continu» et «l'expérimentation».

Il fait aussi une large place à la prospective [Sott et Bender, 2025].

I UN LEADERSHIP AUTORITAIRE ET ADAPTATIF

Ronald Heifetz explique que le *leadership* autoritaire doit être entendu comme la mise en œuvre de procédures éprouvées par l'organisation : «Les procédures, les chaînes hiérarchiques, la répartition des rôles et les normes de fonctionnement ont été établies. Les gens ont une idée suffisamment claire de ce qui doit être fait et de la manière de s'y prendre. La créativité et l'ingéniosité peuvent être nécessaires, mais uniquement pour imaginer des variations sur des thèmes connus, et non pour créer de nouveaux thèmes». À l'inverse, dans les situations adaptatives, ce type de *leadership* va à contre-courant des besoins dans la mesure où il n'offre pas la souplesse nécessaire pour penser autrement. Soutenir un *leadership* adaptatif nécessite de faire refluer les figures d'autorité lorsqu'elles risquent d'étouffer la créativité.

On retrouve ici des analyses qui distinguent *leadership* et autorité hiérarchique, insistant sur l'idée que cette dernière n'est pas la source du premier. Mais aussi qu'en certaines situations, l'autorité hiérarchiquement instituée peut nuire aux organisations. Pour ces auteurs, le *leadership* autoritaire est un *leadership* d'exécution tandis que le *leadership* adaptatif est un *leadership* qui «consiste à orchestrer et à diriger les processus d'apprentissage au sein d'une organisation ou d'une communauté», valorisant la créativité et l'innovation. En ces cas, fournir des questions dérangementantes qui stimulent l'adaptation apparaît plus pertinent que d'offrir des réponses rassurantes, mais inadaptées à long terme.

UN LEADERSHIP DE CRISE ?

Une revue de littérature et la bibliométrie montrent que la thématique du *leadership* adaptatif a été tout particulièrement développée en lien avec la santé et singulièrement la crise du Covid. Pour autant, est-ce un *leadership* de crise ? Oui, si l'on considère ses fondements théoriques : le *leadership* adaptatif est effectivement pensé pour répondre aux situations de crises. Mais il est aussi proposé pour s'adapter aux évolutions moins radicales que sont les transformations pas toujours anticipées du monde.

En ce sens, ce n'est pas qu'un *leadership* de crise, puisqu'il doit — ou peut — être déployé en continu et à l'amont d'éventuelles crises pour préparer les organisations à répondre lorsque celles-ci adviennent. La littérature montre ainsi que ce style de *leadership* est fortement connecté à « la préparation au changement » et à « l'engagement au changement ». En d'autres termes, si on ne peut pas toujours se préparer à ce qui vient, faute de pouvoir l'anticiper, on peut se préparer à faire face à ce qui peut arriver : c'est la culture d'une posture de résilience.

QUELQUES POINTS D'ATTENTION ET D'INCERTITUDE

- L'introduction d'un *leadership* adaptatif dans une organisation peut rencontrer des freins. L'un d'eux, en particulier, est la culture organisationnelle : plus elle est rigide et hiérarchique, moins elle offre de conditions favorables au *leadership* adaptatif. En outre, plus l'organisation doit mettre en place des procédures normées (réglementaires) et techniques, moins la marge de manœuvre existe pour son développement.
- Un autre point d'attention réside dans la faible distinction faite par les auteurs cités entre *leadership* et management qui conduit parfois à indifférencier les deux, au point qu'on peut se questionner : parler de « procédures, [de] chaînes hiérarchiques, [de] la répartition des rôles et [des] normes de fonctionnement » ne décrit-il pas davantage le management que le *leadership* ?
- Enfin, un point d'attention réside dans l'évaluation des risques associés au changement permanent. Pour les organisations engagées dans ce type de démarche, il y a un risque d'instabilité organisationnelle (perte de ligne directrice, perte de clarté dans leur positionnement) et d'insécurité professionnelle pour les collaborateurs qui doivent s'adapter en continu à de nouvelles manières de faire. Ce changement permanent peut produire une « fatigue organisationnelle », identifiée comme un risque psychosocial (RPS). De ce point de vue, une meilleure qualification du changement pourrait être faite pour distinguer les changements « en rupture » et les changements « en continu ».

BIBLIOGRAPHIE

- Heifetz R. 1994 : *Leadership without easy answers*, Cambridge, Mass, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Sott et Bender, 2015 : « The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework », *Merits* 2025, 5.

Le *leadership* autoritaire

I DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le *leadership* autoritaire renvoie au commandement et consiste à placer la légitimité à diriger telle qu'elle est hiérarchisée par l'organisation avant la capacité à fédérer et à faire adhérer les personnes à la démarche proposée. Ici ce qui légitime l'autorité est moins la reconnaissance que témoignent les collaborateurs au leader que son octroi par l'institution. En ce sens, si l'on se souvient des distinctions faites en introduction, la formule «*leadership* autoritaire» pourrait passer pour un oxymore que l'on devrait remplacer par «management autoritaire».

On peut cependant la conserver dans la mesure où, ici, les figures du leader et du manager fusionnent : c'est l'affichage d'une posture d'autorité et de fermeté qui permet au manager d'entraîner ses collaborateurs et d'être vu, aussi, comme un leader. Ainsi, ce *leadership* autoritaire ne détonne que partiellement dans cet inventaire : il renvoie à une figure plus ancienne, mais qui semble toujours présente et même renouvelée et défendue.

I UN MANAGEMENT RÉACTIONNAIRE ?

Ghislaine Deslandes et Jean-Philippe Bouilloud, professeurs en sciences de gestion à l'ESCP Business School, ont exploré l'impact des recompositions sociétales des rapports de genre sur le management des organisations. Là comme dans de nombreux autres champs de la société, les rapports femmes/hommes ont été fortement structurants, mais inégalitaires. Les rééquilibres contemporains ne vont pas sans une redéfinition des représentations de rôles et conduisent à repenser différentes catégories de la «masculinité en entreprise». L'une d'elle, dite «masculinité managériale», revendique une masculinité hégémonique qui, «par son omniprésence même, crée sur les lieux de travail un espace de "concours" et de concurrence permanente» [Deslandes et Bouilloud, 2024].

Elle renvoie à un management vertical et autoritaire. Professeur en sciences de gestion et du management à l'IAE de Brest, Lionel Honoré voit dans le management autoritaire la persistance de la figure héroïque du leader. Mais il note aussi la montée de comportements masculinistes qui cherchent, dans cette figure, un renouvellement de la virilité qui commande : «Le manager doit être quelqu'un de fort, qui sait imposer des décisions à ses troupes tout en les motivant, voire être capable de brutalité lorsque cela est nécessaire.» [Le Monde, 3 juillet 2025]. En ce sens, le management autoritaire relève d'un management réactionnaire, en cherchant à maintenir ou retrouver des formes de managements qui assument une masculinité hégémonique.

I L'URGENCE DES SITUATIONS ET LA RIGUEUR DES DÉCISIONS

Mais si la figure du manager cherchant à asseoir un *leadership* autoritaire ne disparaît pas, c'est aussi qu'il y a des vertus dans cette verticalité, telles qu'on l'a vu dans la section *leadership* adaptatif. Ici, il ne s'agira pas de faire perdurer des visions genrées du management, mais de plaider pour la rapidité et l'efficacité d'une autorité verticale.

On l'a vu, Ronald Heifetz explique que, lorsque les procédures à mettre en place sont connues et qu'elles ont fait leurs preuves dans une organisation, l'autorité hiérarchique permet de les déployer efficacement et de veiller à leur bonne exécution. Elle protège, oriente, restaure l'ordre et les normes.

Ainsi, dans les situations de crises telles qu'elles peuvent se résoudre en suivant les règles prévues, un management autoritaire serait source de cohérence, explique-t-il. Dans leur étude de cas portant sur l'implantation d'un management bienveillant dans le champ du médico-social, Chader et La Rochefoucauld [2025] font part de conclusions similaires, y compris dans des contextes de transformation de l'organisation.

Dans ce cas, un management autoritaire serait plus cohérent et plus à même de rassurer les collectifs de travail en posant un cadre clair. En ce sens, management autoritaire et *leadership* autoritaire se superposent bien : la capacité de conviction du manager/leader naît de la posture de fermeté qu'il incarne. Ici, le management-*leadership* autoritaire ne serait pas une survivance d'une autre époque, mais répondrait à des impératifs d'opérationnalité et de réactivité.

QUELQUES POINTS D'ATTENTION ET D'INCERTITUDE

- Deslandes et Bouilloud [2024] expliquent que, en opposition aux masculinités managériales, se développe un « leadership fluide » qui se caractérise par un refus des assignations de genres et qui « chercherait à développer de nouvelles formes et de nouveaux rapports, qu'ils soient hiérarchiques ou organisationnels, au-delà de la dichotomie usuelle ». Ils soulignent cependant qu'au lieu de dépasser les questions de genres, cette modalité reviendrait à maintenir les catégories masculin/féminin et à naviguer constamment de l'une à l'autre.
- Faire référence à l'autorité hiérarchique pour asseoir le *leadership* et le management ne règle pas tout. Alain Eraly décrypte la crise de l'autorité produite par le reflux du transcendant —entendu comme ce qui nous dépasse et pas seulement au sens religieux—, la crise de la représentation du collectif, la montée de l'autodétermination, etc. En ce sens, l'autorité n'est pas seulement à reconvoquer, elle est aussi à restaurer.

BIBLIOGRAPHIE

- Deslandes et Bouilloud, 2024 : « Sortir de la masculinité hégémonique ? Théorie du leadership et fluidité du genre », Cités, 97(1).
- Eraly, 2025 : « On assiste à une dégradation spectaculaire du rapport à la vérité, et cette dégradation est au cœur de la crise de l'autorité », entretien réalisé par Cédric Polère, Millénaire3, DPDP, Métropole de Lyon.
- Heifetz, 1994 : *Leadership without easy answers*, Cambridge, Mass, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Honoré et Chalaye, 2025 : *Le management désenchanté : Erreurs, échecs et bullshit en management*. EMS Éditions.
- Honoré, 2025 : « Un management brutal se développe, loin des promesses de bienveillance », Le Monde, 3 juillet 2025.

Le leadership bienveillant

I DE QUOI PARLE-T-ON ?

Depuis les années 2000, la notion de bienveillance a pris une place croissante dans la littérature consacrée à la gestion des ressources humaines. « Définie comme la volonté du bien, elle implique certaines qualités telles que l'empathie, la tolérance ou encore le soutien » [Benraïss-Noailles et Cusin, 2025].

Dans le cadre professionnel, elle repose sur l'intérêt pour l'autre et engage des dispositions comme la confiance, l'échange, la solidarité.

I UN MANAGEMENT OU LEADERSHIP BIENVEILLANT ?

Benraïss-Noailles et Cusin [2025], respectivement chercheur et doctorant à l'Université de Bordeaux, s'interrogent sur le cadre de mise en place de la bienveillance. Est-ce dans le management, dans le *leadership* ou les deux ? Redisons-le, si tous les auteurs n'établissent pas de différences formelles entre les deux notions, eux plaident pour une meilleure distinction. Ils renvoient le management au contrôle et à la supervision des moyens (y compris humains) et le *leadership* à la mobilisation des personnes (engagement, motivation, adhésion, etc.). Ce dernier n'est pas nécessairement relié à un statut officiel, « c'est-à-dire que la posture d'un leader peut être accessible même si l'on ne dispose pas de fonction managériale » [Benraïss-Noailles et Cusin, 2025]. En cela, ils reprennent la distinction classique des deux fonctions, telle qu'on l'a rappelée dans l'introduction. L'étude qu'ils ont conduite conforte cette distinction et les amène à conclure qu'elle permet de dresser deux modalités de la bienveillance selon qu'on la relie au management ou au *leadership*.

- Le *leadership* bienveillant renvoie à des modalités informelles de faire et d'être. Ici « la bienveillance est davantage circonstanciée, car elle s'adapte plus finement aux besoins directs et quotidiens des individus » [Benraïss-Noailles et Cusin, 2025]. C'est une bienveillance « déontologique » au sens où elle est attachée aux vertus d'un leader et à sa posture de responsabilité envers les personnes.

Benraïss-Noailles et Cusin [2025] concluent que cette distinction des postures de bienveillance est essentielle pour une organisation, car leur confusion porte un risque que l'on pourrait rapprocher de ce qui a été évoqué pour les questions d'autorité : un management bienveillant positionné sur des actions relevant du *leadership* bienveillant ne serait pas dans son rôle et pourrait s'en trouver fragilisé. Selon les auteurs, c'est leur différenciation et leur complémentarité qu'il faut rechercher et mettre en place dans les organisations.

- Le management bienveillant renvoie à des procédures RH formalisées qui permettent de caractériser l'organisation comme étant bienveillante (mise en place du télétravail, primes, formations, etc.). C'est une bienveillance instrumentalisée en ce sens qu'elle est un outil de management au service de la réalisation des objectifs de l'organisation.

BIENVEILLANCE ET CARE ?

La montée d'un principe de *leadership* bienveillant peut également être reliée à une autre filiation théorique : celle de la diffusion dans le monde de l'entreprise du cadre conceptuel du care. Parce qu'il propose une lecture en profondeur aussi bien de l'individu post-libéral (vulnérable et interdépendant) que des modes de relations (centrés sur l'autre, empathique et bienveillant), le care n'invite pas seulement à repenser le cadre des activités de soin, mais l'ensemble des situations d'interactions entre les personnes. Il a ainsi été mobilisé pour réfléchir au management et au *leadership*, notamment par Meyronin, Grassin, Benavent [2019] qui mettent en avant plusieurs traits qui en découlent [voir Viévard, 2025] :

- Reconnaître la vulnérabilité et la relation d'interdépendance des collaborateurs, quelle que soit leur place dans l'organisation.
- Faire de la confiance le ciment nécessaire de la relation des collectifs de travail.
- Faciliter l'inclusion et de la reconnaissance des collaborateurs.
- À côté des droits des personnes, reconnaître aussi l'importance de leurs besoins.
- Travailler à la légitimation du champ du sensible et des émotions contre une rationalisation excluante.
- Soutenir la question de l'autonomie, jusqu'à autoriser la désobéissance des collaborateurs.
- Revaloriser les métiers et l'ensemble des fonctions du prendre soin à l'œuvre dans l'organisation (de la maintenance à la relation client).

QUELQUES POINTS D'ATTENTION ET D'INCERTITUDE

Dans l'étude déjà citée de Chader et La Rochefoucauld [2025] portant sur l'implantation d'un management bienveillant dans le champ du médico-social, certains managers interrogés rapportent avoir été mis en difficulté. Un *leadership* bienveillant peut être source de flottement pour le collectif : « Il se heurte selon les managers à des défis lorsqu'il s'agit d'introduire des changements

majeurs dans les processus, les structures ou les missions de l'organisation ». Les auteurs soulignent combien cette culture managériale est complexe à maintenir face à la brutalité du réel qui s'impose aux organisations. Il est aussi possible que cette difficulté rapportée du terrain soit liée à l'absence de distinction faite entre management bienveillant et *leadership* bienveillant.

BIBLIOGRAPHIE

- Benraïss-Noailles et Cusin, 2025 : « Management et leadership bienveillants : une clarification conceptuelle », *Question(s) de management*, 54(2).
- Chader et De La Rochefoucauld, 2025 : « Chapitre 4. Le management bienveillant dans un contexte de transformation, une bonne idée vraiment ? Le cas d'une association dans le médico-social ». Dans L. Honoré et M. Chalaye *Le management désenchanté : Erreurs, échecs et bullshit en management* (p.65-80). EMS Éditions.
- Meyronin, Grassin, Benavent, 2019 : *Replacer vraiment l'humain au cœur de l'entreprise : Le management par le care*, Vuibert.
- Viévard L., 2025 : *Le care, un nouveau rapport aux autres et au monde*, Millénaire 3, DPDP, Métropole de Lyon.

Le leadership de la reconnaissance

I DE QUOI PARLE-T-ON ?

Concept philosophique clé, la notion de reconnaissance émerge au 19^e siècle et accompagne l'émergence de celle de sujet. Ce dernier doit en effet être reconnu comme sujet par un autre sujet, un collectif, une institution, etc., pour se percevoir comme tel. La reconnaissance du sujet revient à le considérer à travers un certain nombre de valeurs, telles que l'autonomie, la dignité, les droits, la liberté, etc. Elle est devenue une notion incontournable en philosophie politique et en sociologie (reconnaissance des droits, des peuples, des cultures, etc.) et de nombreux auteurs ont travaillé sur cette question en lien avec les organisations.

Le philosophe et sociologue allemand, Axel Honneth a développé une théorie de la reconnaissance, laquelle investit trois sphères distinctes. La première est celle de l'intime et de la vie privée où la reconnaissance passe par l'amour. Elle autorise une confiance en soi nécessaire à la pleine participation à la vie sociale. La deuxième sphère, juridico-politique, passe par le droit et le marché ; l'inclusion des individus à ces mécanismes leur permet une reconnaissance comme sujets et ouvre au respect de soi. La troisième sphère est celle de la reconnaissance sociale, qui nourrit l'estime sociale, et qui est construite par l'utilité sociale, et en particulier par le travail.

Cette reconnaissance s'acquiert par le mérite et la performance, attestés par la rémunération de la personne et mesurés à partir des valeurs d'une société. Les luttes pour la reconnaissance sont une activité centrale des personnes par laquelle elles se réalisent comme personne et, selon Honneth, la plupart des conflits interpersonnels sont liés à ces luttes.

Les travaux sociopolitiques d'Honneth ont été repris dans la sphère du management des organisations. Puisque la question de la reconnaissance est centrale dans le travail, alors comment analyser la structure des organisations professionnelles à partir de cette nouvelle grille de lecture et comment d'en servir ? Dynamiques d'action personnelle, positionnements interpersonnels, souffrance au travail, *leadership*... toutes ses notions ont été revisitées. Un *leadership* de la reconnaissance peut être défini comme un *leadership* qui s'appuie sur l'ensemble des leviers permettant à une personne de se sentir contributive, touchant aussi bien aux modalités de la reconnaissance qu'à la mise en débat de ses critères. C'est parce qu'il obtient de la reconnaissance qu'un collaborateur pourra se sentir inclus dans le collectif du travail et adhérer à un projet commun.

I DU TRAVAIL COMME FONCTION SOCIALE AU TRAVAIL COMME ACTIVITÉ CONCRÈTE DES PERSONNES

Jean-Pierre Brun, professeur au département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université de Laval (Québec, Canada), définit la reconnaissance comme « un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation » [2013]. Ce jugement, explique-t-il peut venir des supérieurs hiérarchiques (reconnaissance

verticale), des collègues (reconnaissance horizontale), voire de tiers, tels que les clients, les usagers, etc. (reconnaissance externe). La reconnaissance est l'une des attentes les plus fortement exprimées par les collaborateurs et son manque est relevé comme un facteur de RPS.

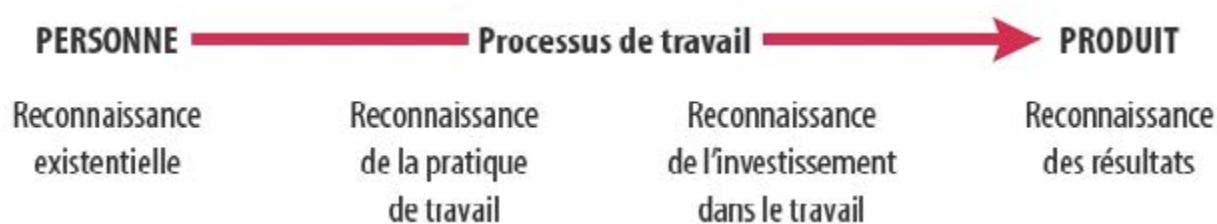
Mais pour faire de la reconnaissance un outil du management et/ou de *leadership*, il faut entrer dans la mécanique de ce qui, concrètement, la permet ainsi que les espaces où elle peut être accordée [Brun, 2013 et Brun, Dugas, 2005] :

- Reconnaissance de la personne : cette dernière est considérée en dehors de son statut de travailleur. Il s'agit de la personne comme fin et non comme moyen ou ressource de l'entreprise. Cette dimension existentielle de la reconnaissance (droit à la parole, à l'écoute, à contribuer aux décisions, etc.) renvoie à une dimension éthique.
- Reconnaissance des résultats : renvoie à une reconnaissance objective de ce qui est accompli, notamment évalué à partir d'indicateurs (de performance, d'objectifs, etc.)

- Reconnaissance de l'engagement : renvoie à la reconnaissance subjective des comportements de travail (mobilisation, initiatives, efforts, etc.).

- Reconnaissance de la pratique : la personne est vue à partir de ce qu'elle sait faire, de ses compétences, etc.

C'est en identifiant et maniant ces différents leviers que management et *leadership* appuyés sur la reconnaissance peuvent être mis en œuvre. Mais d'autres critères sont également cités, par exemple par Isabelle Gernet, Christophe Dejours [2009], qui évoquent deux autres jugements. Un « jugement d'utilité », laquelle peut être technique, sociale ou économique, et qui est accordé par la hiérarchie, les subordonnés, voire les clients. Un « jugement de beauté » accordé par les pairs et « qui témoigne à la fois de la conformité du travail avec les règles de l'art comme de son originalité par rapport aux réalisations canoniques du corps de métier ».



LUTTE POUR LA RECONNAISSANCE ET STANDARDS EN MOUVEMENT

On le voit, les critères de la reconnaissance et leur évaluation ne sont pas figés. Au contraire, explique Honneth, les demandes de reconnaissance, et donc les choix des modalités de perception et d'objectivation, constituent des indicateurs normatifs des tensions qui traversent les organisations et la société. Le philosophe distingue les demandes qui sont légitimes, parce qu'elles s'appuient sur des normes sociales partagées juridiquement et moralement, et les autres, qui sont plus problématiques.

Ainsi, il sera plus légitime de chercher à faire reconnaître le travail des personnes invisibilisé, mais contributif (par exemple celui des femmes de ménage) que celui d'un collaborateur dont les attentes seraient décorréées de sa contribution ou qui en léserait un autre.

Même si les codes bourgeois de la reproduction sociale ont largement structuré les normes de la reconnaissance, celles-ci sont toujours en travail au sein d'une société démocratique. En d'autres termes et pour ce qui concerne l'espace professionnel, ce qui est en jeu est toujours la reconnaissance de la contribution, mais ce qui est perçu comme contributif ou non est sujet à évolution.

C'est une dialectique en permanence à l'œuvre, influencée aussi bien par le contexte social (les inscriptions sociales et politiques portées par les collaborateurs) que le contexte interne à l'organisation (la structure de l'organisation, son secteur d'activité, le management, etc.). L'exemple de la crise du Covid analysée par la philosophe Kartia Genel [2022] met ainsi particulièrement en lumière le fait que les critères de la reconnaissance relèvent d'une mécanique complexe et dépendent de contextes historiques et sociaux.

Dans les organisations, le management structure largement la reconnaissance à travers des dispositifs formalisés d'évaluation, de performance et de récompense (bonus, rémunération, avancement, etc.). Un management de la reconnaissance qui serait aussi un *leadership* de la reconnaissance consisterait à explorer les tensions autour des demandes de reconnaissance. L'objectif sera moins de satisfaire toutes les demandes que de discerner celles qui expriment une réelle injustice sociale ou organisationnelle et contribuer à redéfinir collectivement ce qui mérite reconnaissance.

QUELQUES POINTS D'ATTENTION ET D'INCERTITUDE

Les travaux de Honneth se situent dans la ligne de Karl Marx qui analyse le travail comme activité à la fois aliénante et émancipatrice. Mais l'utilité sociale ne se limite pas au travail, précise Honneth. La transformation du rapport au travail, notamment le fait qu'il devienne moins central, pourrait conduire les individus à chercher ailleurs que dans celui-ci les espaces de reconnaissance sociale dont ils ont besoin.

Un point que l'on peut lire à l'envers : la montée d'espaces de reconnaissance autres que le travail pourrait jouer sur le degré d'investissement que les personnes souhaitent y mettre. Cela questionne alors l'attractivité des organisations de travail et la manière dont elles peuvent maintenir (ou restaurer) leur capacité à accorder une reconnaissance que les individus pourraient rechercher ailleurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Brun, Dugas, 2005 : « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 30(2).
- Brun, 2013 : « La reconnaissance au travail », *La reconnaissance*, Éditions Sciences Humaines.
- De Ridder et Taskin, 2021 : « Quels espaces de liberté dans l'entreprise dite libérée ? Une approche par la liberté sociale d'Axel Honneth », *@GRH*, 40(3).
- Dufresne, C., Deschênes, A.-A. & Bastille, I. (2020) : *Exploration du concept de la reconnaissance au travail chez les répartiteurs d'urgence*. Ad machina, (4).
- Genel, 2022 : « La théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth à l'épreuve de la crise sanitaire : travail, labour et contribution sociale », *Travail et reconnaissance au prisme de l'utilité sociale*, vol. 64 — n° 1-2, janvier-juin.
- Guerrero Morales, 2019 : *Reconnaissance (recognition – reconocimiento)* In A. Vandeveld-Rougale, P. Fugier, Avec la collaboration de V. De Gaulejac *Dictionnaire de sociologie clinique*, Erès.
- Meyronin, Grassin, Benavent, 2019 : *Replacer vraiment l'humain au cœur de l'entreprise : Le management par le care*, Vuibert.
- Gernet, Dejours Ch., 2009 : « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2009/2 n°8.



Conclusion

Cette note montre la diversité des façons de penser le *leadership* et/ou le management au sein des organisations contemporaines. Loin de proposer un modèle normatif unique, notre revue de littérature invite à considérer ces différentes formes comme des ressources analytiques et pratiques, mobilisables selon les situations, les temporalités et les enjeux rencontrés. Dans un contexte marqué par l'instabilité permanente, la complexité croissante et l'évolution du rapport au travail, cette pluralité apparaît moins comme un problème que comme une opportunité. Il s'agira alors de trouver quelle est la forme de *leadership* la plus adaptée pour répondre à telle ou telle situation vécue par telle ou telle organisation.

Pour guider la réflexion, on peut aussi les invoquer comme des styles de *leadership* idéal-typiques permettant des questionnements plus larges sur le *leadership* et le management. On pense ici à des façons de répondre aux dilemmes qui traversent et structurent le management contemporain, tels que «La quête de sens individuelle vs L'efficacité collaborative», «Prendre soin des personnes vs Prendre soin du travail», etc. Ainsi peut-on opérationnaliser ces formes de *leadership*.

UNE PLURALITÉ DE LEADERSHIP POUR SURMONTER LES TENSIONS ORGANISATIONNELLES

Le *leadership* distribué représente sans doute la perspective la plus novatrice des modes d'organisation. Il repose sur le constat que le *leadership* n'a pas toujours vocation à être incarné par une seule et même personne, mais peut être réparti au sein d'un collectif et se distribuer dans des rôles ou des fonctions différents, mais complémentaires. Cette approche se révèle particulièrement adaptée aux situations où les compétences sont dispersées et où les problèmes à traiter excèdent les capacités d'un acteur isolé. Cette manière de penser le *leadership* peut être mobilisée pour dépasser le dilemme «Stratégie participative vs Direction affirmée» qui met en tension les processus de décision collaboratifs-

délibératifs et hiérarchiques-centralisés. Un *leadership* distribué assure l'entraînement d'un collectif en empruntant une voie médiane tierce. Mais son efficacité repose sur des conditions exigeantes : clarté des rôles, confiance institutionnelle, dispositifs de régulation et reconnaissance explicite des responsabilités. Sans ces cadres, le *leadership* distribué peut conduire à une dilution de l'autorité et à une fragilisation de la prise de décision.

Le *leadership* transformationnel, quant à lui, se centre sur la capacité à formuler une vision et du sens dans les phases de réorganisation structurelle ou de redéfinition stratégique des missions d'une organisation. En ce sens, il joue un rôle essentiel pour dépasser les logiques strictement procédurales et redonner une cohérence à l'action collective. Mais il peut aussi être mobilisé en d'autres occasions qui ne seraient pas spécifiquement liées à des mutations imposées par les circonstances rencontrées par une organisation. On pense ici à la manière de dépasser un second dilemme qui peut cristalliser des tensions managériales : «Quête de sens individuelle/Efficacité collective». Le *leadership* transformationnel peut représenter une position intermédiaire intéressante où il s'agira d'animer le collectif et ses objectifs à partir d'une réflexion sur le sens que chacun met dans son travail. Néanmoins, s'il n'est pas relayé par des dispositifs managériaux concrets, notamment des temps et des espaces d'échange et de réflexion sur ces deux enjeux (collectifs et individuels) et leur relation, le *leadership* transformationnel risque de se réduire à un discours mobilisateur sans prise réelle sur les pratiques.

Le *leadership* adaptatif permet de structurer la réflexion sur la nature des perturbations auxquelles fait face une organisation et le type de solutions à mettre en œuvre pour y répondre. En distinguant les problèmes techniques (pour lesquels des solutions existent) des défis adaptatifs (qui exigent un apprentissage collectif), il permet de comprendre pourquoi certaines situations ne peuvent être résolues par les seules ressources de l'autorité formelle. Ce type de *leadership* est crucial

dans les contextes de crise dont il renouvelle en profondeur le cadre d'analyse. Il suppose que les acteurs de l'organisation reconnaissent lorsqu'ils ne savent pas comment réagir face à ce qui advient et s'accordent sur la nécessité d'un changement. Il paraît particulièrement adapté pour répondre à un autre dilemme qui traverse le management contemporain : «Stabilité maintenant/Innovation transformatrice». De fait, son objet est précisément d'outiller les acteurs pour distinguer les situations nécessitant des solutions techniques existantes (la stabilité maintenant) des situations demandant l'invention de solutions nouvelles (innovation transformatrice). Toutefois son déploiement exige des espaces de discussion, des marges d'expérimentation et une tolérance à l'erreur qui n'est pas toujours compatible avec les cadres institutionnels existants.

Le *leadership* autoritaire ou directif conserve une place spécifique, souvent sous-estimée, dans la littérature contemporaine. Il est souvent convoqué pour être aussitôt dénoncé comme un mode toxique et inefficace de *leadership*. Il demeure toutefois pertinent dans les situations d'urgence où l'exécution prime sur la délibération, par exemple dans la gestion de crises opérationnelles. Toutefois, lorsqu'il devient un mode de fonctionnement ordinaire, il tend à inhiber l'initiative et à fragiliser l'engagement des collaborateurs. Son usage n'apparaît donc légitime que lorsqu'il est circonscrit dans le temps et clairement justifié par la situation.

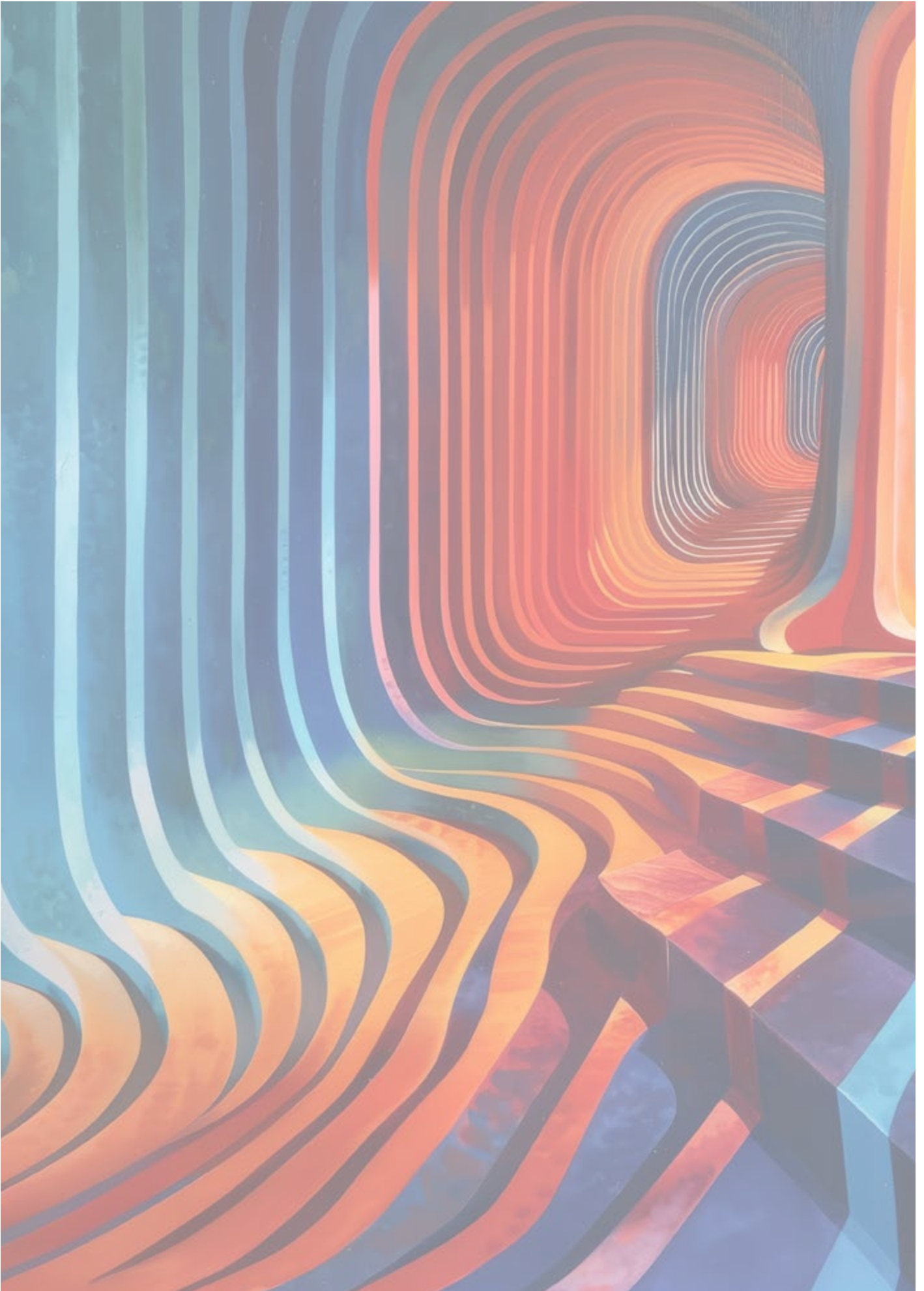
Là encore, c'est un style de *leadership* qu'il peut être utile de mobiliser dans le cadre d'un quatrième dilemme managérial : «Autorité assumée vs Vulnérabilité reconnue». Ici, il s'agira de ne pas écarter par principe la possibilité d'une forme de dirigisme vertical et autoritaire, mais de savoir dans quelle situation l'appliquer et comment l'expliquer. Il s'agira, dans le même temps, de reconnaître qu'une telle posture n'est pas mobilisée ou légitimée par la nature héroïque du manger, lequel reconnaît sa vulnérabilité, mais par le contexte particulier que traverse l'organisation qui nécessite une réaction rapide.

Enfin les formes de *leadership* bienveillant et de *leadership* de la reconnaissance mettent en évidence que la qualité des relations de travail et

la reconnaissance des contributions individuelles et collectives ne sont pas accessoires, mais nécessaires pour le bon fonctionnement des organisations. Loin d'être des «cerises sur le gâteau» du management, ces approches répondent à l'évolution du rapport au travail, marquée par des attentes accrues de sens, de respect et de considération. Elles semblent particulièrement utiles pour réfléchir à un cinquième dilemme du management : «Prendre soin des personnes/Prendre soin du travail». Toutefois, elles comportent des risques lorsqu'elles se substituent aux règles ou aux exigences professionnelles : la bienveillance peut devenir floue, la reconnaissance inflationniste, et générer des frustrations lorsqu'elle n'est pas soutenue par des critères explicites et équitables.

Le *leadership* ne peut être pensé ni comme l'effet d'une position hiérarchique ni comme une capacité à décider qui reposerait sur des dispositions individuelles particulières, mais davantage comme une fonction plus diffuse et moins instituée, inscrite dans des interactions et des contextes d'action variés. Surtout, nous assistons à une pluralisation des approches du *leadership*. *Leadership* transformationnel, adaptatif, distribué, autoritaire, bienveillant ou centré sur la reconnaissance : ces notions coexistent, se recouvrent partiellement et renvoient à des manières différentes de concevoir l'autorité, la décision et la coopération.

L'enjeu n'est pas de déterminer un modèle unique qui serait applicable à l'ensemble des situations, mais plutôt de comprendre ce que ces approches rendent visible, ce qu'elles permettent ou limitent, et dans quels contextes elles peuvent être mobilisées de manière pertinente. Dans cette perspective, la question centrale n'est pas tant celle du «bon» *leadership* que celle de la capacité des organisations et des collectifs à identifier, sélectionner et articuler différentes formes de *leadership* en fonction des enjeux rencontrés : gestion de crise, conduite du changement, animation de collectifs interprofessionnels, etc. Le *leadership* apparaît alors comme une compétence située et évolutive, davantage inspiré par les situations vécues que par la mise en application de méthodes standardisées.



Retrouvez toutes les ressources

millenaire3.grandlyon.com

le site de la prospective de la Métropole de Lyon

Métropole de Lyon
20 rue du Lac
CS 33569 - 69505 Lyon cedex 03



grandlyon.com