

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Managements
et cultures d'entreprises**

organisé en collaboration avec la Maison des sciences de l'homme et la chaire "Management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-École polytechnique-HEC) et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
Alstom
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IBM
IDRH
IdVector¹
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} mars 2012)

LE CHEF, UNE FIGURE DU XX^e SIÈCLE

par

Yves COHEN

Directeur d'études à l'EHESS
(École des hautes études en sciences sociales)

Séance du 12 décembre 2011
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Tous, nous pouvons être chef ! Telle est la promesse que le XX^e siècle naissant fait, selon Yves Cohen, à chacun d'entre nous, où qu'il soit. L'ordre ancien qui légitimait l'exercice de la puissance par la naissance étant mis à bas, la raison doit désormais présider au choix des leaders. Scientifiques de toutes obédiences, patrons d'entreprises, hommes politiques : tous unissent alors leur réflexion et leurs efforts pour définir et détecter les qualités intrinsèques du "bon chef". Les leaders sont désormais partout présents, à tous les échelons de toutes les hiérarchies, mais sait-on pour autant ce qui les légitime ? Pas si sûr ! Au-delà de son évidence, l'émergence de la figure du chef au XX^e siècle a une histoire sur laquelle il convient de s'interroger et qui l'impose comme une question politique d'une brûlante actualité.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 94, boulevard du Montparnasse - 75014 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ d'Yves COHEN

J'achève en ce moment une étude au long cours sur l'histoire du commandement, de l'autorité et de la figure du chef, des années 1890 à 1940, en France, en Allemagne, en Union soviétique et aux États-Unis.

Tout d'abord, le discours que je tiens sur ces questions est pleinement historique même si c'est une approche de l'Histoire qui, conformément aux préceptes de Marc Bloch, part de questions ancrées dans le présent. En second lieu, c'est une recherche qui se distingue radicalement des *leadership studies*, extraordinairement répandues dans le monde entier et tout particulièrement aux États-Unis où toutes les universités du pays possèdent leur département de *leadership development*.

Si j'ai choisi de parler de la figure du chef, alors qu'elle s'impose dans nos discours d'aujourd'hui, c'est qu'elle est profondément historique. La figure du *chef*, qui désigne tout porteur d'autorité quel que soit son niveau dans une hiérarchie, n'a en réalité rien de naturel et n'apparaît que tardivement, à la fin du début XIX^e siècle. C'est une invention qui se produit simultanément dans de multiples pays, dont les quatre que j'étudie, et qui procède de multiples phénomènes transnationaux. Elle ne relève pas plus des totalitarismes que des régimes libéraux et on la voit apparaître, à la même période, dans des pays aussi éloignés de l'Europe que le Brésil ou la Chine. Il s'agit en fait d'une démarche délibérée que l'on a initiée au début du XX^e siècle en jugeant, sans doute, qu'elle serait la réponse adéquate à de nombreux besoins qui étaient identifiés dans ces divers pays. Cela a été une découverte pour moi.

« À bas les chefs ! »

Dans cette affaire, les mots importent et une approche sémantique préalable est nécessaire. En français, la signification du mot *chef*, jusqu'à la fin du XIX^e siècle, était, étymologiquement et pratiquement, celle de la tête d'un *corps*. En 1694, le premier dictionnaire de l'Académie française énonce que : « *le Chancelier est le chef de la Justice* », que « *le Premier président est le chef du Parlement* », etc. Cela ne concernait alors pas les intermédiaires auxquels s'appliquaient quantité d'autres noms. Dans l'entreprise, au XIX^e siècle, le chef, c'est le patron. Dans un règlement d'usine de 1862, on peut ainsi lire : « *Les contre-mâîtres ou commis de l'établissement, représentant les chefs et agissant en leur nom, doivent être obéis et respectés comme les chefs le seraient eux-mêmes.* »

L'armée a sans doute précédé l'industrie en attribuant le titre de chef à des personnes « *placées à un échelon quelconque de la hiérarchie* » (Foch, 1903). Dans les entreprises, ce n'est que dans la seconde moitié du XIX^e siècle que l'on voit progressivement apparaître des ingénieurs en chef, des chefs d'atelier ou, tout à la fin, des chefs d'équipe. Et encore, cela ne renvoie alors pas à une catégorie, celle des chefs, mais à un statut individuel. On ne commencera à voir cette généralisation que lorsque les ouvriers en grève crieront : « *À bas les chefs !* »

La publication, en 1895, de *La psychologie des foules* de Gustave Le Bon¹ est un événement important dans le paysage français. Le Bon y propose des solutions pour ne pas se laisser gouverner par la foule. C'est un succès immédiat mais le terme que l'auteur emploie dans son ouvrage n'est pas tant celui de *chef* que celui de *meneur*. Pour un ingénieur ou un officier, il est alors difficile de se reconnaître dans un tel terme, le meneur selon Le Bon étant un quasi psychopathe, imprimant ses convictions aux foules qu'il manipule.

¹ Gustave Le Bon, *Psychologie des Foules* (1895). Réédition : Presses Universitaires de France, Collection « Quadrige », 1988.

À cette époque, Henri Fayol est alors directeur général des forges de la société de Commentry, Fourchambault et Decazeville et il s'efforce de définir des procédures pour choisir ses collaborateurs. Il travaille donc sur les qualités qui distinguent le bon chef du meneur. En consultant ses archives, on remarque très nettement l'influence de Le Bon dans la transformation de son vocabulaire. Pour construire son modèle de chef, Fayol va également recourir à la figure du "grand chef" qu'incarne Lyautey, alors encore simple général mais personnage déjà emblématique. Cette catégorie de grand chef apparaît en effet dès lors que le terme de chef s'applique à tous les niveaux de toutes les hiérarchies. Le chef n'est plus la tête d'un corps, rôle désormais tenu par le grand chef.

On constate la même chose en Allemagne. Chacun a déjà à l'esprit le mot *Führer*, qui s'impose quand on évoque l'image du chef au XX^e siècle. Cependant, jusqu'au début de ce siècle, ce mot ne désigne qu'une petite fonction : le guide de voyage (aussi bien le personnage que le livre) ou le conducteur d'une machine, et on lui préfère le terme de *Leiter*. En 1860, le premier ouvrage de management allemand se sert d'un modèle explicitement monarchique de l'autorité². « Un seul doit régner », la monarchie étant, selon l'auteur, l'unique forme constitutionnelle justifiée pour l'entreprise : « *Le monarque doit être l'entrepreneur ou bien celui qui le supplée. Son œil, sa volonté doivent tout pénétrer.* » Ce modèle va se renverser, non seulement avec la discussion moderne sur le *Scientific management* taylorien, mais aussi avec l'évolution politique et on voit apparaître dès les premières années du XX^e siècle l'idée que c'est le Kaiser lui-même qui doit être le bon *Führer* du développement et pour lequel son peuple doit se préparer. Pour le vingt-cinquième anniversaire de Guillaume II, un intellectuel déclare ainsi : « *Nous réclamons un Führer pour lequel passer à travers le feu.* » En Allemand, *Scientific management* se traduit par *Wissenschaftlichen Betriebsführung* et c'est ce terme de *Führung*, le guidage, qui s'applique à la gestion de l'entreprise. Ce changement sémantique apparaît, comme en France, dès le début du XX^e siècle.

Il en va de même en Russie où l'on voit naître toute une littérature produite par des intellectuels réclamant de bons dirigeants pour leur pays. Je pense à un ouvrage de Pobedonostsev³, grand homme d'État tsariste, paru en 1896 et qui sera immédiatement publié en Angleterre. Ces idées circulent, et c'est le terme de *vojd'*, le guide, qui s'impose à l'égal de ses équivalents occidentaux. Il sera en particulier utilisé en 1902 par Lénine qui énonce dans son *Que faire ?*, acte fondateur du bolchevisme, que les membres de son parti, organisation de chefs et non de simples militants, doivent être de bons *vojdia* du peuple.

Les États-Unis, évidemment, se servent de la langue anglaise dans laquelle le mot *leader* existe de longue date mais pas le terme de *leadership* qui n'apparaît qu'à la fin du XIX^e siècle. Ce qui émerge alors, c'est aussi le discours que les Américains tiennent sur eux-mêmes et sur leur pays, fabriqué par des hommes libres et leurs leaders. L'un des auteurs notoires de cette littérature ne sera autre que Thomas Woodrow Wilson⁴ qui écrit un texte sur ce qu'est le leadership politique : entendre et se faire entendre, se faire suivre, etc.

Ce travail est tout à fait parallèle à celui qui se fait à l'époque sur le management. Taylor, qui construit une théorie parfaitement déterministe sur l'organisation du travail, n'est pas étranger à ce vocabulaire et, lors d'une conférence qu'il tient à Harvard en 1909, il vante « *les dons rares des grands conducteurs d'hommes qui appellent à la fois l'admiration, l'amour, le respect et la crainte.* » Harvard, qualifiée de "mère des leaders", est un lieu où l'on voit se formuler quantité de choses autour de ce discours sur le leadership. La Harvard Business School ouvre ses portes en 1908 et, quand bien même la première chaire de leadership n'y sera créée qu'en 1982, des enseignements dans ce domaine y sont dispensés dès l'origine. Aux États-Unis, l'école sera très tôt jugée comme le lieu de la formation des leaders dès leur prime enfance.

² Arwed Emminghaus, *Allgemeine Gewerkslehre* (Berlin, Herbig, 1868).

³ Konstantin P. Pobedonostsev, *Moskovskii sbornik* (Moscou, Sinodal'naia tip., 1896, *Reflections of a Russian statesman*, Londres, Richards, 1898).

⁴ Thomas Woodrow Wilson (1856-1924) fut le 28^e président des États-Unis, de 1913 à 1921. Leader du Mouvement progressiste, il a été président de l'Université de Princeton de 1902 à 1910, puis gouverneur du New Jersey de 1911 à 1913.

Dans chaque conjoncture propre à chaque pays, et avec ses propres références, on constate ainsi la formation d'un discours qui étaye de nouvelles pratiques de commandement et ce, dans des domaines aussi variés que la politique, l'armée, l'éducation ou l'entreprise. Ce phénomène multi-localisé nous renvoie à l'article de l'anthropologue américain Georges Marcus, intitulé "Multi-sited ethnography"⁵, texte de référence de ce type de recherche dont l'objet est à la fois local et circulant. Ainsi, Le Bon est, dès sa parution, traduit simultanément en anglais, en allemand et en russe, et le psychologue français Alfred Binet, qui fait partie du comité de rédaction d'une revue de psychologie américaine, en fait aussitôt un compte rendu très négatif. L'année suivante, William James en personne en fait un deuxième dans la même revue, aussi peu élogieux mais beaucoup plus long, en pointant qu'il se passe là quelque chose dont il faut tenir compte. La controverse circule donc, ignorant les frontières. Le premier texte de psychologie du leadership date de 1904 et est écrit par un Américain, Lewis Terman, qui, inspiré par le test de Binet qui vient d'être publié, sera l'un des inventeurs du concept de Quotient intellectuel. On voit donc que, par un tour étrange, Binet est un des inspireurs du leadership comme discours.

La physionomie des chefs

La première guerre mondiale va relancer l'actualité de cette question, avec des tonalités diverses selon les pays, et contribuer à conforter cette nouvelle vision du chef. Parmi les textes que j'ai pu relever, le premier texte français de psychologie est un article de Jean Maurice Lahy⁶, un psycho-physiologiste autodidacte, qui sera un fondateur de l'ergonomie et un compagnon de route du Parti communiste après 1920. Ce texte, publié en 1916, est intitulé : « *La psychologie du chef* » et il le rédige alors qu'il est sous les drapeaux. Il y écrit : « *Nous voulons atteindre un but plus général, créer une abstraction chef où seront réunis les caractères communs aux divers grades et réassembler les qualités dissociées qu'on attribue au chef pour apercevoir dans son unité le type humain : chef.* » Chez d'autres disciples de Fayol, on verra s'afficher l'exigence d'esquisser "la physionomie des chefs". Joseph Wilbois⁷, un sociologue normalien, lui aussi en marge de l'université, sera le fondateur de la première "école des chefs" qui s'appellera, après la guerre, "École nouvelle d'administration et des affaires" où l'on enseigne, entre autres, la sociologie de Durkheim. Paul Vanuxem⁸, un polytechnicien, contribue à ce projet. Robert Courau⁹, un autre X, écrira sur le haut commandement et se donnera comme projet « *l'élaboration de la figure moderne du chef d'entreprise* ». On voit ainsi entrer en résonance ces quatre auteurs qui, voulant établir la physionomie du chef, posent, ce faisant, les prémisses d'une pensée en gestion et, plus largement, de gouvernement.

Cette question de la figure du chef est donc une question commune à tous ceux qui veulent contrôler des masses ou des populations plus ou moins regroupées, que ce soit pour l'ordre ou pour la révolution. Et il ne s'agit pas là d'une simple question de vocabulaire mais bien d'une entreprise délibérée, en particulier dans cette volonté toute française de vouloir systématiser la création d'un type humain, pour reprendre les termes de Lahy. On retrouve cette systématisation des types dans une revue créée dans les années 1930, qui s'intitule *Biotypologie*, qui se donne pour objectif l'étude scientifique des types humains. Il s'agit d'un véritable courant scientifique, dans lequel on retrouve de grands psychologues ou sociologues de l'époque comme Henri Laugier ou Henri Piéron, qui vise à penser les catégories humaines

⁵ George E. Marcus, "Ethnography in/of the World System : The Emergence of Multi-Sited Ethnography", (*Annual Review of Anthropology*, Vol. 24 : 95-117, octobre 1995, Department of Anthropology, Rice University, Houston, Texas - en ligne).

⁶ Jean-Maurice Lahy, "La psychologie du chef : Au combat" (*La Grande revue*, 1916). L'auteur sera nommé, en 1927, directeur d'études à l'École pratique des Hautes études.

⁷ Joseph Wilbois, *Les Vade-mecum du chef d'entreprise* (Éditeur F. Alcan, 7 vol., 1926-1934).

⁸ Joseph Wilbois et Paul Vanuxem, *Essai sur la conduite des affaires et sur la direction des hommes. Une doctrine française : l'administration expérimentale ?* Préface de Henri Fayol (Payot, 1919).

⁹ Robert Courau, *Le patron et son équipe* (Berger-Levrault, 1930). Il fut directeur du service des Mines de Strasbourg en 1919.

et qui propose une vision d'un social constitué, non pas de groupes sociaux en lutte, mais d'un corps dynamique formé de multiples hiérarchies et dans lequel la figure du chef offre une possibilité de promotion sociale à tout un chacun.

C'est sans doute aux États-Unis qu'on voit le développement le plus rapide de professions entières qui se donnent pour tâche de travailler sur les qualités des chefs, leur sélection et leur formation. On y trouve des éducateurs, des psychologues, des sociologues, des penseurs du management, des politiques, etc. On y trouve également des formations au leadership dans les universités et les *management schools*. On dit désormais aux contremaîtres qu'ils doivent être des leaders et on leur propose des formations spécifiques. Le leader devient ainsi rapidement une figure incontestée du paysage américain de l'entre-deux guerres.

En témoigne, sur le plan politique, l'élection, en 1932, à la présidence des États-Unis de Franklin D. Roosevelt dont l'oncle, Théodore Roosevelt, avait été l'un des premiers à se saisir de cette idéologie du leadership dans sa propre pratique présidentielle. Dans les douze minutes de sa première adresse au peuple américain, en mars 1933, moment critique de la grande dépression, on trouve sept fois le terme de leadership, par exemple : « *J'assume sans hésitation le leadership de cette grande armée de notre peuple qui se consacre à une attaque disciplinée de nos problèmes communs* », etc. Tels sont les termes de cette allocution dans laquelle il se dit également prêt à passer aux pouvoirs spéciaux si le Congrès lui en donne le droit. Thomas Mann, immigré dès 1933 aux États-Unis, témoignera régulièrement de cette action de Roosevelt comme *leader* en l'opposant à celle du *Führer* Hitler dans les émissions de radio qu'il animera durant toute la guerre à l'intention des Allemands de son pays natal. « *En notre époque de masse à laquelle appartient l'idée même de leader* » dira-t-il, « *il était réservé aux États-Unis de produire le phénomène opportun d'un moderne leader de masses qui veut le bien et le spirituel, qui veut l'avenir véritable, la paix et la liberté.* » Il fera ainsi un lien de contraste entre ces figures de chef fabriquées dans ces circonstances et ces pays pourtant si éloignés.

Cela renvoie à l'idée d'une Amérique vue, non seulement comme un pays conquis et fabriqué par des leaders, mais aussi comme un pays dont la destinée est d'assurer le leadership du monde. C'est ce qui apparaît dans l'essai fameux d'Henry Luce¹⁰, écrit en 1941, sur le leadership américain.

Chefs et grands chefs

Dans cette fabrique de la culture du chef, une autre distinction est fort intéressante dans sa mise en place et on la retrouve, dans des termes similaires, dans chaque pays. Il s'agit de la différenciation entre le *chef* et le *grand*. Au XIX^e siècle, il existe toute une culture du *grand homme*, du *héros*. De "grands auteurs", comme William James, ont écrit, en 1880, sur ce "grand homme". Et tous ont lu Carlyle et son *Culte des héros* mais pour s'en distinguer. Le "grand chef" fait évidemment partie des "grands", mais le "grand mathématicien", le "grand orateur", le "grand dramaturge", etc. n'ont pas de commandement. Ce commandement, on le trouve ailleurs : chez le ministre, l'évêque, l'administrateur de banque ou le secrétaire de syndicat.

Aux États-Unis, en 1924, un psychologue social de grande influence, Floyd Allport estime que ce qui différencie le *chef* du *grand*, c'est le contact en face à face entre le chef et ceux qui le suivent : le contrôle social personnel. Mais il mésestime en cela une caractéristique essentielle du XX^e siècle qui sera le commandement à distance. Le grand problème des chefs est pourtant bien le gouvernement des masses à distance, qui implique l'usage de toutes les télétechniques imaginables : une des grandes pratiques de F. D. Roosevelt sera ainsi la "causerie au coin du feu" radiodiffusée par laquelle le président s'adresse directement et individuellement à chacun des millions d'auditeurs du pays. Toutes choses égales par ailleurs,

¹⁰ Henry Luce, "The American Century" (*Life Magazine*, 1941).

on retrouve l'usage de ces techniques chez les grands leaders comme Staline. L'entreprise systématisera ces techniques de direction à distance par l'usage des télex, de la photographie, des graphiques, etc. Il s'agit pour le chef de transporter à distance sa propre présence. La figure du chef est ainsi progressivement dégagée de la figure du grand.

Durant l'entre-deux guerres, certains pays sont gouvernés par la figure du chef. C'est le cas de l'Union soviétique qui, en dépit de son idéologie égalitaire, offre la réalité pratique d'un espace continu de prescription. On voit le travail stalinien à l'œuvre dans la suppression systématique de tout ce qui n'est pas la verticale du pouvoir. Avant 1930, la réunion des adjoints des ministres permettait de régler des problèmes en dehors de la présence des ministres. Staline interdira cette pratique et n'autorisera cette réunion des adjoints qu'en présence du chef même, le ministre ou le chef de quelque organisation que ce soit. L'Union soviétique a été fascinée par le taylorisme et le fordisme et en a fait une affaire d'État, bien davantage que dans les pays libéraux. On y a vu apparaître, dans les années 1920, des schémas d'organisation fort détaillés et censés s'appliquer à toutes les usines du pays avec de multiples liaisons fonctionnelles. Cette organisation disparaîtra pourtant en 1934 car elle introduisait trop de parasites, au goût de Staline, dans la ligne de commandement et réduisait trop la visibilité depuis le sommet.

Si nous évoquons l'Allemagne, on constate une autre dynamique dans le nazisme : l'irruption d'Hitler ne relève pas du même espace que celui des recherches sur les meilleures manières de commander. La version nazie qu'Hitler donne au débat allemand sur la *Führung* est totalement hétérogène et ne prétend à aucune validité générale. Il s'agit de justifier le Führer en tant qu'incarnation du seul peuple allemand à l'exclusion de tout autre. C'est là une opération tout-à-fait particulière d'ancrage de la théorie de la *Führung* dans une vision du destin du peuple allemand qui suppose la vassalisation ou la disparition des sous-races, et dont on connaît l'issue. Les deux aspects de cette théorie ont néanmoins pu se rejoindre, en particulier dans les instituts allemands formant les ingénieurs et les managers à la *Menschenführung* qui rejoindront Hitler lors de sa prise de pouvoir et se conformeront à l'idéologie nazie alors qu'il ne s'agissait initialement dans ce milieu que de former des techniciens d'entreprise.

Leader ou manager ?

La différence entre *leader* ou *manager* est fréquente dans la littérature de gestion. On peut en voir la construction progressive dans cette histoire où celle de la figure du chef, très datée et très localisée, n'a rien de naturel. On considère aujourd'hui qu'il existe une différence psychologique entre le leader et le manager. L'article de 1977 d'Abraham Zaleznik¹¹, premier titulaire de la chaire de leadership à la Harvard Business School, intitulé "*Managers and Leaders : are they different ?*", a ainsi donné lieu aux États-Unis à un très important débat, le manager étant, pour Zaleznik, celui qui gouverne par la rationalité et le calcul, le leader gouvernant par l'inspiration et l'enthousiasme. Zaleznik, issu du béhaviorisme puis convaincu par la psychanalyse, base ainsi le profil du leader sur un conflit œdipien mal résolu avec le père.

Cette opposition entre les activités rationnelles dans la conduite des hommes et celles relevant davantage de l'inspiration, on la retrouve dans nos conceptions de chercheurs en sciences sociales. Ainsi, la proposition de Weber qui nous sert encore dresse le contraste entre le *leader charismatique*, figure moderne qu'il invente en lui trouvant des racines anciennes, et le *bureaucrate* équipé de rationalité. Weber s'inscrit dans un débat qui le déborde.

Au début de ma recherche, je me suis aperçu que les historiens s'étaient essentiellement intéressés à l'histoire de la rationalisation du management et des formes d'organisation, en négligeant celle de l'irruption de la figure du chef dans les milieux mêmes où est censé régner

¹¹ Abraham Zaleznik, "Managers and Leaders : Are They Different ?", (*Harvard Business Review*, 1977, à nouveau publié en 2004, HBR Classic).

la rationalité. Cette histoire critique n'existe pourtant pas plus ici qu'aux États-Unis en dépit des milliers de pages produites chaque année dans toutes les universités du monde sur la question du leadership. Il est peut-être temps d'entreprendre une histoire lucide de ce culte généralisé et globalisé du leader.

DÉBAT

Un intervenant : *Quel sort réservez-vous aux grands chefs de l'Histoire que sont, parmi bien d'autres, Pharaon, Alexandre, César ou Napoléon ?*

Yves Cohen : Si je faisais une histoire des chefs, il est évident qu'ils auraient une place prééminente. Mais je fais une autre histoire, celle des pratiques qui s'instruisent des discours sur le chef. Comment, au XX^e siècle, a-t-on fabriqué cette figure générale du chef ? Le point qui m'intéresse, c'est l'idée même qu'il y ait un type humain "chef" et que cet état de chef soit accessible à chacun. Et il est également remarquable que ce discours se tienne exclusivement au masculin, celui qui n'a aucune place dans aucune hiérarchie pouvant quand même espérer être "chef de famille" ! Ce n'est que tout dernièrement que l'on s'est avisé de traiter du leadership au féminin.

Cette fabrique d'une collectivité de chefs est un problème du XX^e siècle, en réponse à l'irruption de phénomènes de masse inconnus jusqu'alors : masses ouvrières, partis politiques de masse, cultures de masse ou guerres de masse, en particulier la guerre civile américaine qui, la première, emporte avec elle toute une société. La question qui court à travers tout le XIX^e siècle sans être complètement résolue est bien de savoir par quoi remplacer l'aristocratie que les événements historiques ont dévalorisée à l'extrême comme classe de commandement, en particulier en France. C'est à cela que répond cette figure du chef qui émerge dans de multiples pays et dans quantité de lieux sociaux et scientifiques. Les grands noms, figures individualisées de chefs que vous citez sont, dans cette littérature des années 1920-1930, des exemples qui vont servir pour forger cette figure plus générale des chefs.

La notion de leadership renverrait mieux à cet objet qui enveloppe cette fonction de guide et on voit bien comment cette littérature applique, rétrospectivement, à toutes ces figures de chefs, la qualité d'avoir été de bons leaders. Napoléon a, lui aussi, beaucoup réfléchi sur ce qu'était le commandement mais il ne l'a fait qu'à propos du commandement militaire. Il ne disposait pas d'une notion générale du chef qui aurait pu s'insérer dans une vision plus large d'une société composée de chefs et de non-chefs.

Int. : *Qu'en est-il du mot chief ?*

Y. C. : Ce mot de *chief* ne se rencontre pas dans la littérature managériale mais est en revanche présent en anthropologie où on ne parlera des *leaders* que dans les années 1950. Cela nous amène à considérer le problème de la traduction. Lorsque j'ai présenté ce travail aux États-Unis, au début, je ne voyais pas pourquoi on ne comprenait pas ce que je faisais. Si je disais faire une histoire de l'*authority*, on m'opposait toutes les recherches déjà faites sur ce thème. Je ne comprenais pas qu'en américain, le concept d'*authority* ne recouvre que ce que l'on nomme chez nous l'*autorité formelle*, l'autorité à la française étant un terme beaucoup plus général qui inclut l'autorité personnelle, cette distinction datant, elle aussi, des débuts du XX^e siècle. Chez les Américains, le côté formel, c'est l'*authority* et le côté informel, c'est le *leadership*.

À quoi servent les *leadership studies* ?

Int. : *À partir d'une certaine époque, le chef est donc, selon vous, doté d'une propriété de leadership qui peut faire l'objet d'une science, d'où une psychologie du leadership, qui peut être dépistée par des tests, enseignée et utilisée par des organisations. C'est ce que l'on constate aujourd'hui dans les grandes organisations qui veulent développer chez certains de leurs employés une capacité de leadership qu'elles vont instrumentaliser pour produire des effets, soit sur les clients, soit sur les autres salariés. Cela suppose qu'il y ait une certaine*

substance abstraite que l'on puisse transmettre. Une préoccupation actuelle des directeurs des ressources humaines est de définir le profil du "parfait manager international". Ils utilisent pour cela, avec l'aide de cabinets anglo-saxons, des techniques de profilage qui n'ont rien à envier à celles de la police. C'est une sorte d'utopie qui suppose que l'on ait fait des recherches sur quelque chose d'objectivable et votre travail me paraît donc s'inscrire dans une actualité brûlante !

Y. C. : Ce qui m'intéresse dans ce sujet, c'est la permanence de cet effort à vouloir définir ce que seraient les qualités qui font le leadership. En étudiant, sur un siècle, les recherches menées sur ce thème, on s'aperçoit du constat d'échec manifeste que font les *leadership scholars* eux-mêmes car, dès la fin des années 1930, ils ne cessent de dire que ça ne marche pas ! Il en va de même pour le leadership et pour l'intelligence : on sait que ça existe mais, malgré les tests, on ne peut les définir !

Ces études sont donc très décevantes mais c'est sans doute ce qui, paradoxalement, les justifie. À quoi servent-elles donc ? En 1907, un évêque épiscopalien, auteur d'une étude sur le leadership, intervient devant les étudiants de Harvard et leur dit : « *Vous êtes et vous serez des leaders !* » Tout ce discours est en réalité destiné à confirmer aux leaders qu'ils en sont et qu'ils ont de bonnes raisons pour l'être puisque, par leur naissance, ils en ont les qualités, attestées a posteriori par de vrais scientifiques.

Int. : *Votre thèse est donc que ce discours sert à rompre la commune humanité ?*

Y. C. : C'est une des versions possibles, celle, entre autres, des disciples de Fayol, pour qui tout le monde ne peut pas être chef. L'autre, en conflit permanent avec la première, dit que tout le monde peut être chef. Mais cette commune humanité est cependant toujours excluante : soit, dans tous les cas, elle exclut les femmes ; soit, dans le cas du nazisme, elle exclut les soi-disant sous-peuples, permettant ainsi à tout Allemand d'être le chef de quelqu'un. Il y a toujours un SDR, c'est-à-dire un subordonné de dernier rang. Ce qui subsiste, c'est la dualité de ce discours.

Int. : *N'y a-t-il pas beaucoup de difficultés à parler de la figure du chef alors que ces gens, à travers ce qu'en disent les auteurs, restent très flous ? Ils sont effacés chez Mary Parker Follett¹², définis par leur tâche chez les tayloriens ou chez Sloan et ce, sans parler de Mintzberg.*

Y. C. : Je ne puis que vous rejoindre sur ces figures floues et habitées de mille variantes. Ce qui m'amuse, c'est de voir que, chez Taylor, pour qui « *system must be first* », il y a aussi un travail sur le manager et le "grand manager" : c'est lui qui introduit le principe d'exception et réforme aussi de cette façon le travail du grand chef qui n'est pas sans susciter son admiration. Quant à Mary P. Follett, c'est un auteur absolument passionnant et l'une des rares femmes de son temps, avec la Russe Elena Rozmirovitch qui dirigeait la revue *Techniques de gestion*, l'États-Unienne Christine Frederick et la Française Paulette Bernège¹³, à avoir écrit sur la gestion et l'administration scientifique. Mary P. Follett est l'un de ces auteurs qui a tenté de spécifier cette question du leadership dans les conditions du management de l'époque en parlant de la « *loi de la situation* ». Ma lecture de cette loi de la situation qui s'impose à tous les acteurs, est qu'elle semble être l'expression d'un espoir de l'auteur que les managers sauront la faire émerger d'une consultation réciproque centrée sur la diversité des

¹² Mary Parker Follett, (1868 – 1933) conseillère en management et pionnière de la théorie des organisations du point de vue des relations humaines. Sur ce point cf. Marc Mousli, "Mary Parker Follett, pionnière du management" (*Cahier du LIPSOR*, 2002).

¹³ Elena F. Rozmirovich, *NOT, RKI, partiia : k postanovke voprosa o tekhnike upravleniia* [La NOT (Organisation scientifique du travail), la RKI et le parti] (Moscou, NKRKI, 1926) ; Christine Frederick, *La tenue scientifique de la maison* (Dunod et Pinat, 1918). Paulette Bernège, *De la Méthode ménagère* (Ligue de l'organisation ménagère, 1934) fonda la *Ligue d'organisation ménagère* en 1924 et son travail ouvrit la voie, dans la lignée du courant de rationalisation des tâches de Taylor, aux nouveaux idéaux domestiques des années 1950.

compétences. On est là dans une quasi négation du caractère personnel de l'action du grand chef, mais c'est une approche très particulière qui ne rencontrera guère de succès de son vivant.

Le cas d'Alfred Pritchard Sloan¹⁴ est également très intéressant car il pose une question cruciale au XX^e siècle qui est celle de la force des systèmes installés par rapport à l'activité des individus. Là encore il faut franchir une frontière. On retrouve cela aussi bien en gestion d'entreprise que dans le monde de la recherche scientifique, qui est un monde non seulement d'énoncés mais également d'appareils, où les acteurs se demandent aussi quelle est la place de l'individu et du chef.

La légitimité de la figure du chef, par rapport à la rationalité portée par la volonté de gouvernement scientifique du XIX^e siècle, est qu'il faut personnaliser cette rationalité et les psychologues sont convoqués au débat pour définir ce qu'est la personnalité du chef. On est constamment dans l'interaction entre la personnalisation de l'action et la construction de systèmes matériels et organisationnels de plus en plus vastes et puissants, innervés par de la science et des pratiques de régulation standardisées. Il me paraît très important de penser ces réalités historiques, à la fois pour nous, en tant qu'observateurs, et pour les acteurs qui sont confrontés à leurs évolutions. Il ne s'agit alors pas seulement de l'organisation "sloanienne" car cela peut aussi concerner la recherche opérationnelle qui, d'un seul coup, a fait perdre à l'individu une bonne part de son champ d'exercice.

Le chef, une question politique

Int. : *D'où vient cette notion de grand chef ? Doit-il y avoir un événement extérieur extraordinaire qui le fasse advenir ou émerge-t-il de l'inspiration d'un collectif ? Et comment asseoit-il et rend-t-il pérenne son autorité ? A-t-il besoin d'une cour autour de lui ou joue-t-il, de manière plus machiavélique, avec les passions des uns et des autres ?*

Y. C. : La formation de cette sous-figure qu'est le grand chef est intéressante. Je suis issu de l'histoire des organisations et du management industriel mais, pour étudier l'histoire du chef, rester dans le monde de l'entreprise n'a aucun sens. C'est une question qui se pose dans le même mouvement dans le champ du politique et les penseurs du management ne cessent de se confronter à cette question du politique. Henry Gantt¹⁵, disciple et compagnon de Taylor, dans un texte de 1919 intitulé *Industrial Leadership*, affirme ainsi que le leadership est compatible avec la démocratie américaine. On trouve là une des premières oppositions entre leader démocratique et leader autocratique. Le leader peut être démocratique car il doit être accessible à chacun et être à l'écoute de tous. Les recherches en gestion l'enferment bien trop souvent et à tort dans l'économie alors qu'elle est constamment et profondément liée au politique. Ce lien devrait être toujours patiemment élucidé.

Les théoriciens du leadership sont donc sans cesse en discussion avec le politique sur la gestion des grandes masses. Un auteur comme Robert Pinot¹⁶, président adjoint du Comité des Forges, a écrit sur « *le grand chef dans l'industrie* ». Dans son article, il commence par donner des noms. Il cite par exemple Louis Renault, qui est l'illustration même du grand chef. Mais il évoque aussi des chefs militaires comme Foch, constamment cité par les auteurs du management industriel. Les frontières, si elles existent, sont sans cesse traversées. En second lieu, selon les textes, le grand chef, pour être "grand", ne doit pas être pris dans des fonctions mais les déborder. Il lui revient de concilier l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise.

La question n'est donc pas tant, pour moi, de produire une nouvelle et autant que possible géniale théorie du *chef*, que de savoir pourquoi il s'en produit d'aussi nombreuses. Aucune doctrine ne s'impose, comme on le constate dans les discussions à propos des personnalités.

¹⁴ Alfred Pritchard Sloan, Jr. (1875–1966), *Chairman of the Board* de General Motors durant plus de trente ans. Le premier programme universitaire pour managers, le *Sloan Fellows*, fut créé en 1931 au MIT (Massachusetts Institute of Technology) sous le parrainage de Alfred Pritchard Sloan.

¹⁵ Henry Laurence Gantt (1861-1919) était un ingénieur mécanicien et un consultant en gestion, collaborateur de F. Taylor et rendu célèbre par son invention du Diagramme de Gantt.

¹⁶ Robert-Charles-Maurice Pinot de Villechenon, (1862 – 1926) fut président adjoint du Comité des Forges jusqu'en 1924 et, à partir de 1901, président de l'Union Interprofessionnelle de la Métallurgie.

Celle d'Alfred P. Sloan est l'une des plus difficiles à cerner dans l'histoire de la gestion. Était-il un leader ? Pour les uns, non : c'était un pur manager. Pour les autres, c'était un très grand leader car il était à la fois le stratège et l'homme attentif au détail, tout comme Napoléon. C'est dans la confrontation que l'on voit se composer ces figures de grands chefs et dans la controverse que s'affirment les différentes doctrines d'un siècle du chef.

Int. : *En 1868, après la révolution Meiji, tout le problème de la réorganisation politique au Japon a été de redéfinir la figure du chef. C'est alors que le mythe du samouraï a été réinstitué comme mythe du chef. Aujourd'hui, la figure du grand chef pour les managers, c'est le Shôgun¹⁷. À la même époque, en France, c'est le mythe de Vercingétorix qui était instauré. Un siècle plus tard, suivant en cela les évolutions politiques du grand parti hindouiste BJP, on voit revenir en Inde la figure du maharadjah parée d'une autorité morale. Avez-vous réfléchi sur ces points ?*

Y. C. : Je dois reconnaître que je n'ai pas encore abordé la figure du chef en Orient. En Inde, dès que Gandhi apparaît sur la scène politique, il est aspiré dans le discours du leadership et on le reçoit, dans cette élaboration indienne du leadership, par des pratiques très anciennes comme le toucher. Ce qui est intéressant, c'est le réemploi de la tradition dans la confrontation avec la figure moderne du chef. Nehru, l'autre figure du chef, très consciemment, va en faire un usage tout à fait délibéré. Quelle que soit la tradition et le modèle d'éthique qu'on y recherche, on exige du leader une dimension morale forte. Par la formation, l'éducation, etc., on se situe donc dans la fabrication d'un *ethos*. A contrario, on peut penser que, si l'on tient tant à équiper le chef de ces qualités morales, quand on le détecte et quand on le forme, c'est qu'il y a un constant problème moral du chef dans la réalité de ses pratiques.

Int. : *Quelle place faites-vous aux qualités physiques et à l'apparence dans le charisme ?*

Y.C. : L'apparence physique du chef est constamment présente et elle est renforcée par notre culture de l'image. Le charisme entraîne irrémédiablement vers la question des caractéristiques physiques. C'est aussi la raison pour laquelle la majeure partie de la littérature traitant de la personnalité de Staline lui dénie tout charisme. Il existe une sorte de valise universelle du charisme : Staline n'était pas un bon orateur, il n'était pas grand, il était laid, il était marqué par la petite vérole, etc. Tout cela est discuté mais on voit bien que l'apparence du chef fait débat. Le chef doit avoir le regard perdu dans sa vision, être nimbé d'une aura, etc., et il use alors de toutes les techniques et de toutes les stratégies de la communication pour se mettre en valeur. Mussolini a beaucoup cultivé l'image filmée de son personnage alors que Staline a mis très longtemps à s'habituer à la caméra.

Les sciences sociales que nous pratiquons se sont définies dans le même temps où s'est fabriquée cette figure du chef et elles y ont contribué. Le chef est une dimension de la modernité au XX^e siècle et non pas un archaïsme. Aujourd'hui, dans les sciences de gestion, le chef de projet est l'une des évolutions de cette figure et rien n'est, par ailleurs, plus discuté que la gouvernance anonyme et désincarnée des lointains actionnaires. D'un autre côté, l'idée que « *les hommes en foule ne sauraient se passer de maître* », développée par Le Bon, dont le capitaine de Gaulle ou Louis Renault étaient de fervents lecteurs, est plus que jamais l'objet d'une contestation radicale. Les foules qui récusent massivement tel ou tel autocrate, en Russie ou dans le monde arabe, se veulent sans leader. Et tout cela accompagne les recherches sur les nouvelles formes de hiérarchie et de coordination sans hiérarchie et nourrit un débat multiforme qui est assurément loin d'être clos.

¹⁷ C'est l'abréviation de *settaishôgun* que l'on peut traduire par "grand général pacificateur des barbares". Il désignait le dirigeant de facto du Japon (dictateur militaire), alors même que l'empereur restait le dirigeant de jure (en quelque sorte le gardien des traditions).

Présentation de l'orateur :

Yves Cohen : est directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) ; il se consacre à l'histoire de l'action au XX^e siècle ; il a publié en 2001 une "histoire de pratique" : *Organiser à l'aube du taylorisme. La pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906-1919* (Presses universitaires franc-comtoises, 2001) ; il achève une histoire transnationale de l'autorité, des chefs et du leadership en France, en Allemagne, en Union soviétique et aux États-Unis de 1890 à 1940.

Diffusion mars 2012