

SÉMINAIRE « SENS ET LEADERSHIP » 2019



Faire de l'issue d'un projet collectif la responsabilité du chef seul, une vision ancrée dans la culture française ?

**Mémoire proposé par le Groupe
1F**

Maxime Gasc
Harry Lewis
Chloé Morenne
Marie Murat

Mémoire supervisé par Xavier
Boute

Table des matières

REMERCIEMENTS	4
I- PROLOGUE	5
II- DEMARCHE DE RECHERCHE ADOPTEE	7
A. QUESTION DE RECHERCHE	7
B. HYPOTHESE	8
C. REFERENCES THEORIQUES	10
D. ENQUETE ENVISAGEE	12
1. EXPERIENCE	12
2. ENTRETIENS	14
3. OBSERVATION	14
4. SONDAGE	18
III- CE QUI RESSORT DE L'ENQUETE REALISEE	20
A. FAIRE DE L'ISSUE D'UN PROJET COLLECTIF LA RESPONSABILITE DU CHEF SEUL EST UNE VISION SPECIFIQUEMENT FRANÇAISE CAR CETTE VISION PROVIENT DES HERITAGES FRANÇAIS	20
1. CETTE VISION SPECIFIQUEMENT FRANÇAISE EST HERITEE D'UNE HISTOIRE QUI A CONSACRE UNE RESPONSABILITE EXACERBEE DU CHEF POLITIQUE	20
2. CETTE VISION SPECIFIQUEMENT FRANÇAISE SE RETROUVE EGALEMENT DANS LE DOMAINE ECONOMIQUE, IMPREGNE DU SYSTEME EDUCATIF ET DU MODELE SOCIAL FRANÇAIS	23
3. LES CARACTERISTIQUES DU ROLE ATTRIBUE AU CHEF EN FRANCE SONT INSEPARABLES DES SPECIFICITES SOCIO-PSYCHOLOGIQUES DE LA SOCIETE FRANÇAISE	25
B. LA VISION DU CHEF RESULTE D'UNE DEFINITION DU ROLE DU CHEF ASSOCIE A DES CARACTERISTIQUES INDEPENDANTES DE LA NATIONALITE	28
1. LE CHEF EST RESPONSABLE DE L'ISSUE D'UN PROJET COLLECTIF PAR NATURE, QUELLE QUE SOIT SA NATIONALITE	28
2. LES CARACTERISTIQUES DE LA RESPONSABILITE ATTRIBUEE AU CHEF DEPENDENT DAVANTAGE DES QUALITES PERSONNELLES DU CHEF ET DE SON EQUIPE QUE DE LEUR NATIONALITE	32
3. LES CARACTERISTIQUES DE LA RESPONSABILITE ATTRIBUEE AU CHEF DEPENDENT DE SON MILIEU CULTUREL ET DES CARACTERISTIQUES DE SON EQUIPE	35
C. LA VISION FRANÇAISE DU CHEF, PRESENTE COMME UN HOMME PROVIDENTIEL, EST UN MIRAGE	38
1. LE CHEF DOIT ENDOSSER LA RESPONSABILITE DE L'ISSUE EN TANT QU'INTERMEDIAIRE ENTRE SON EQUIPE ET L'EXTERIEUR	39

2. CETTE VISION EST DAVANTAGE FORGEE ET CRISTALLISEE PAR UN POINT DE VUE EXTERIEUR ET INDEPENDANT DU CHEF LUI-MEME, QUI PEUT ECHAPPER A LA RATIONALITE	40
3. CETTE VISION EST UNE VISION FIGEE DE L'HISTOIRE ET DE LA CULTURE FRANÇAISE	43
D. CETTE VISION CONSIDEREE COMME FRANÇAISE EST EN FAIT UNE VISION FIGEE DESORMAIS EN RUPTURE AVEC LA REALITE EN MUTATION DE LA RESPONSABILITE DU CHEF	46
1. LA VISION D'UN CHEF AUQUEL ON IMPUTE LA RESPONSABILITE ENTIERE DE L'ISSUE D'UN PROJET EST EN DECALAGE PAR RAPPORT AU CHANGEMENT GENERATIONNEL	47
2. LA VISION D'UN CHEF AUQUEL ON IMPUTE LA RESPONSABILITE ENTIERE DE L'ISSUE D'UN PROJET EST EN DECALAGE PAR RAPPORT A DES MUTATIONS DE LA SOCIETE ET DE LA HIERARCHIE	50
3. LA RESPONSABILITE DE L'ISSUE D'UN PROJET COLLECTIF TEND VERS LE PARTAGE DES RESPONSABILITES, NOUVEL HORIZON DU TRAVAIL D'EQUIPE	52
IV- BILAN	55
A. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE, L'HYPOTHESE, LES REFERENCES THEORIQUES ET L'ENQUETE REALISEE	55
B. LIMITES, INTERROGATIONS ET APPORTS	56
C. PROSPECTIVES	57
V- BIBLIOGRAPHIE	59
ANNEXES	60
A. ENTRETIENS	60
1. ALINA GRUBER	60
3. JEAN GARRIGUES	64
4. CECILE DANSAERT	67
5. DIDIER DESCHAMPS	74
6. ROMEO MEDAN (TRADUCTION DU ROUMAIN PAR MARIE MURAT)	78
B. EXPERIENCE	81
C. SONDAGE	84

Remerciements

Nous souhaitons tout d'abord remercier Xavier Boute qui nous a encadré tout au long de notre processus de recherche, pendant la rédaction de notre mémoire et qui nous a fourni de nombreux précieux conseils. Nous souhaitons, de plus, remercier toutes les personnes qui nous ont encadrées pendant notre séjour à Saint-Cyr Coëtquidan et qui ont su nous transmettre leurs valeurs et nous ont donné une occasion unique de découvrir le monde militaire.

Nous souhaitons également remercier toutes les personnes avec qui nous avons eu la chance de partager un entretien et qui nous ont donné des pistes de réflexion extrêmement intéressantes pour mais aussi par-delà le mémoire. Merci à Romeo Medan, Didier Deschamps, Alina Gruber, Jean Garrigues et Cécile Dansaert. Un grand merci également à tous les étudiants qui ont accepté de prendre part à notre expérience. Merci à toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre à notre sondage. De plus, nous remercions particulièrement Vincent Dillies qui nous a aidé à la rédaction et la perfection de notre sondage. Vous nous avez été d'une aide cruciale. Enfin, nous remercions l'entraîneur de l'équipe de volley d'HEC Paris, Fabien Kratchkowski, pour avoir accepté que nous réalisions une observation d'un match international pendant l'un des entraînements.

Nous espérons que vous prendrez du plaisir à lire ce mémoire.

I- Prologue

« Monsieur vous êtes français ? » interpelle l'un des instructeurs de Saint-Cyr. La section 1 des élèves d'HEC est assise dans l'herbe, dépitée après l'échec de leur mission. Maxime, alors chef de section, vient de faire un debriefing sur ce qui vient de se passer. Il prend l'entière responsabilité de l'échec. Il n'aurait, selon lui, pas réussi à donner, ni l'impulsion nécessaire afin de bien coordonner les différentes équipes et ni la motivation nécessaire pour effectuer la mission dans le temps imparti. La mission ? Sauver un parachutiste tombé dans une zone neutre au milieu d'un conflit. Pour cela, il fallait réussir à construire deux ponts pour passer au-dessus de deux champs de mines et faire hélitreuiller la victime, le tout sans laisser de trace de l'intervention de l'OTAN. L'instructeur donne ensuite la parole au reste du groupe. Certains accusent le chef de ne pas avoir assez coordonné l'équipe : il n'était pas assez présent et ils ne se sont pas sentis assez encadrés. A plusieurs reprises, l'instructeur interpelle de nouveau : « Monsieur vous êtes français ? », « Madame vous êtes française ? ». La section 1 rit timidement à chaque fois que l'instructeur pose la question mais ne comprend pas pourquoi l'instructeur la pose. Quel est donc le lien entre le fait d'être français et notre réaction à ce qui vient de se passer ?

Une fois que chacun a pu donner son analyse de l'échec de la mission, l'instructeur explique pourquoi il nous a interpellé à plusieurs reprises de la sorte. Par cette injonction, il veut nous faire réaliser qu'il existe différentes conceptions de la place et de la responsabilité du chef et que ces conceptions différentes sont liées aux différentes cultures auxquelles appartiennent les acteurs. Il nous explique ainsi que, selon lui et selon son expérience sur le terrain, s'accuser de tous les maux et prendre l'entière responsabilité des succès et des échecs est un comportement spécifiquement français. Selon lui, c'est parce que le chef français se place au-dessus du lot, sur son tapis volant et ne se mélange pas à l'action.

A la suite de notre séminaire terrain, nous avons eu l'envie de nous interroger sur cette figure d'homme providentiel qui endosse toutes les responsabilités. Cela nous paraissait normal que Maxime ait pris la responsabilité de l'échec. Mais était-ce une vision objective, attachée au rôle du chef vis à vis de son équipe ou était-ce une vision spécifiquement française ? Nous avons alors eu le désir de comparer les manières de manager françaises avec celles d'autres pays. Existe-t-il réellement un « management à la française » où le chef est au-dessus de

l'équipe, sur son tapis volant pour reprendre la métaphore des instructeurs de Saint-Cyr ? Est-ce que cette vision est liée aux facteurs historiques et culturels ?

En nous lançant dans ce mémoire, nous savions que cela serait difficile de comparer les différences de vision du chef dans les différentes cultures du monde, en partie parce que le délai imparti ne nous permettait pas d'aller à l'étranger faire des observations et des études. Nous avons cependant continué sur cette lancée avec l'envie de nous décentrer culturellement et de remettre en question notre vision du chef afin d'en apprendre davantage sur quel manager nous voudrions être plus tard. Nous avons voulu prendre conscience et faire prendre conscience des facteurs culturels qui influencent la vision que l'on a du manager.

II- Démarche de recherche adoptée

A. Question de recherche

Nous nous sommes ainsi intéressé dans un premier temps à la place du chef dans une équipe : doit-il être sur son tapis volant ou au contraire dans la mêlée ? Nous avons voulu reprendre les termes de « subsidiarité » et d'« ubiquité » que les instructeurs de Saint-Cyr nous ont répétés sans cesse au cours du séminaire. Mais cette question n'était pas suffisante pour nous. Ces notions n'étaient-elles pas déjà imprégnées de la culture française ? N'étaient-elles pas une conséquence de la vision française de la hiérarchie ? Mais existe-t-il réellement une vision spécifiquement française du chef ? La culture a-t-elle une influence sur notre manière de considérer la hiérarchie et la responsabilité du chef ?

Dans un premier temps, toutes les réponses à ces questions nous paraissaient évidentes : oui il existait une vision française du chef et oui le chef français, notamment le chef politique ou militaire, est considéré comme un homme providentiel. Mais que veut dire cette image de l'homme providentiel ? Qu'entend-on par donner toutes les responsabilités au chef d'un groupe ? Est-ce une vision objective ? Ou bien au contraire une construction sociale ? Un imaginaire collectif ?

Nous avons ainsi commencé à élaborer notre problématique de mémoire en partant du thème central de la culture. Nous voulions vraiment que la culture soit au centre de notre projet afin d'analyser à l'aune des différences culturelles le rôle du chef de groupe. Cependant, d'autres facteurs peuvent influencer sur la responsabilité imputée au chef, par exemple l'issue du projet collectif qu'il est chargé de mener : dans la culture française, le chef se sent-il davantage responsable en cas d'échec ou de succès ? A-t-il tendance à s'attribuer tout le mérite d'un succès ou plutôt à s'accuser de tous les maux en cas d'échec ?

Nous avons donc décidé d'inclure dans notre question de recherche ces deux cas de figures, d'où le choix du terme neutre « issue », qui permettait d'élargir la question de recherche. De même, le terme de « projet » nous a suffisamment large, puisqu'il permet de prendre en compte à la fois l'objectif défini par l'équipe et les moyens employés pour l'atteindre. D'autre part, il était déterminant d'intégrer la notion d'équipe dans notre question de recherche, puisque notre

réflexion concernait la perception du chef par son équipe, si bien que la dimension collective était nécessaire. Nous avons ainsi déterminé le contexte de notre réflexion : il s'agirait d'étudier le rôle du chef dans l'issue d'un projet collectif. Cependant, il fallait ensuite préciser notre champ d'étude. En effet, nous devions décider de ce que nous voulions questionner : était-ce le charisme du chef, sa légitimité, ses compétences ? Était-ce davantage la rigidité objective de la hiérarchie à la française ou une vision subjective du rôle attribué au chef ? Ce sont finalement les concepts de « responsabilité » et de « culture » qui nous ont paru les plus pertinents. En effet, la responsabilité se définit selon le Centre National de Ressources Textuelles et Linguistiques comme l'« obligation faite à une personne de répondre de ses actes du fait du rôle, des charges qu'elle doit assumer et d'en supporter toutes les conséquences ». Ainsi, cette notion recoupe celle de « rôle », en la précisant. De même, nous avons choisi d'interroger le concept de « culture », qui permet d'inscrire notre questionnement sur la responsabilité du chef dans une réflexion sociétale et historique.

Nous avons ainsi abouti sur notre question de recherche finale :

« Faire de l'issue d'un projet collectif la responsabilité du chef seul, une vision ancrée dans la culture française ? »

B. Hypothèse

Etant donné notre fait déclencheur, nous étions tous les quatre plutôt tentés de répondre par l'affirmative à notre question de recherche. En effet, au premier abord, la responsabilité imputée au chef d'équipe pendant les exercices effectués par notre section au cours du séminaire St-Cyr nous avait apparue démesurée et inhérente au concept d'« homme providentiel » spécifique au champ politique français. Nous avons donc rapidement pris le parti de défendre que cette vision d'un chef auquel on impute l'entière responsabilité de l'issue d'un projet collectif relevait de caractéristiques culturelles françaises, si bien que le terme de « spécificité française » nous a paru comme une formule résumant de façon pertinente notre position. Cependant, un simple « oui » ne pouvait constituer une hypothèse de recherche suffisante et satisfaisante, ce pourquoi nous avons dû préciser notre première intuition.

Il nous a paru particulièrement difficile de concilier alors les différentes idées qui complétaient notre intuition initiale. En effet, il nous a paru pertinent d'intégrer une démarche

explicative à notre hypothèse de recherche : nous devions nous demander pourquoi cette vision de la responsabilité du chef serait une spécificité française, afin que notre hypothèse de recherche soit suffisamment précise et témoigne d'une prise de position tranchée. En réfléchissant alors à ce qui nous apparaissait comme inhérent à une culture française du chef, le terme d'« homme providentiel » s'est rapidement imposé comme incontournable et nous avons décidé d'intégrer ce concept, qui nous avait influencés dans notre réflexion sur la question de recherche, à notre hypothèse de recherche. Il résumait en effet avec efficacité l'idée d'un homme qui incarne l'ensemble de son équipe et en devient seul responsable du succès d'un projet ou d'une mission, mais aussi auquel risque d'être imputée l'entière responsabilité d'un échec le cas échéant, idée qui nous a paru ancrée dans la culture française. Cependant, il nous a également semblé nécessaire de distinguer la nature du rôle du chef de la façon dont l'homme qui joue ce rôle est présenté. En effet, le concept d'« homme providentiel » présente une part de subjectivité et de théâtralité, ce pourquoi nous avons voulu garder le concept plus neutre de « chef » dans notre hypothèse de recherche, en y apposant l'expression « présenté comme un homme providentiel ». Cette question de présentation était pour nous particulièrement intéressante, puisqu'elle permettait de nuancer le rôle intrinsèque du chef, donc de donner plus de profondeur et de finesse à notre réflexion.

Nous avons également dû écarter certains éléments que nous avons hésité à intégrer à l'hypothèse de recherche. En effet, nous voulions d'abord centrer notre réflexion sur les héritages et l'évolution historique qui avaient engendré cette spécificité française de la vision du chef. Ainsi, nous aurions substitué au terme de « culture » utilisé dans notre question de recherche celui de « tradition » ou d'« histoire » dans notre hypothèse de recherche. Or choisir cette approche historique risquait de réduire considérablement le sujet, en assimilant l'ensemble de la culture française à de ses différentes influences à de simples héritages historiques, et de rendre plus ardue une réflexion sur les rouages du monde économique français contemporain, ce pourquoi nous avons finalement décidé de n'en faire qu'une portion du sujet et de ne pas l'intégrer à notre hypothèse de recherche.

Nous avons donc abouti à l'hypothèse de recherche suivante :

« La responsabilité considérable imputée au chef, présenté comme un homme providentiel, est une spécificité française. »

C. Références théoriques

A travers ces références théoriques, nous avons cherché à développer notre démarche comparative entre le rôle du chef en France et autre part dans le monde et à élargir au plus grand nombre de secteur possible cette comparaison, du milieu politique au milieu économique et jusqu'au secteur culturel. Faute d'avoir pu obtenir des informations exhaustives dans chacun de ces mondes par nos entretiens, les références théoriques ont permis d'approfondir certains de nos arguments, étayés alors par de nouveaux exemples et d'en nuancer le contenu.

Dans un premier temps, nous avons cherché à obtenir une approche politico-historique des hommes providentiels français afin d'en dégager une définition claire, des caractéristiques fondatrices qui nous serviraient par la suite comme base de comparaison avec ce que l'on rencontrerait au cours de nos recherches. A ce titre, l'ouvrage de Jean Garrigues intitulé *Les Hommes Providentiels* nous est rapidement apparu comme une référence incontournable compte tenu de notre sujet. D'une part, Jean Garrigues y donne une définition claire de ce qu'est un homme providentiel, définition qui nous a servi de socle de départ afin d'explorer cette notion. D'autre part, l'ouvrage fournit une étude historique sur le XIXème et XXème siècle, centrée sur les hommes politiques français, qui permet la mise en perspective de la notion d'homme providentiel à travers l'histoire politique récente. Cette mise en perspective est doublée d'une classification, Jean Garrigues distingue quatre périodes majeures où les caractéristiques définissant les hommes providentiels sont similaires, chacune de ces périodes est nommée par un personnage antique, ce qui met en exergue comment la notion d'homme providentiel ne peut être réduite à une époque récente.

Ayant pris conscience de l'importance qu'ont les individualités et les caractères lorsque l'on étudie les rapports entre les chefs et leurs équipes, il nous a paru nécessaire de développer l'aspect psychologique qui entoure leurs relations. Il s'est avéré que les sports d'équipes furent un grand réservoir d'idées pour nous compte tenu de la relative facilité d'accès à l'information qu'ils permettent. Plusieurs numéros de la Nouvelle Revue de Psychologie nous ont aidé à étudier certains mécanismes psychologiques qui régissent ces relations. Un premier article « Solidarité et singularité au sein des équipes sportives » écrit par Pascal Duret et Michel Augustini, paru dans le numéro 14 de cette même revue, est une analyse sportive du travail en équipe qui montre notamment comment la solidarité au sein des équipes sportives ne doit pas être considérée comme acquise et que, de fait, le rôle de l'entraîneur pour assurer cette solidarité a été amené à évoluer vers plus d'écoute.

Dans cette lignée des évolutions du rôle du chef avec le temps qui montrent à quel point ce rôle est complexe, et pourquoi on ne peut pas résumer les chefs français simplement à des hommes providentiels, nous avons cherché quels facteurs d'efficacité entre compte dans le fonctionnement d'une équipe. Le terme d'intelligence collective n'est pas ressorti parmi nos entretiens, toutefois il nous a semblé résumer un grand nombre d'idées formulées par nos interlocuteurs. Nous nous sommes donc appuyés sur deux articles traitant de l'intelligence collective : d'abord « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas » par Olfa Zaïbet-Greselle paru en 2007 dans la revue *Management et Avenir* numéro 14 ainsi que « Être et faire avec les autres » écrit par Willy Falla et André Sirota paru en 2012 dans la *Nouvelle Revue de Psychologie* numéro 14. Ces deux articles nous ont permis de mettre en avant comment le rôle du chef a évolué, d'un rôle perçu comme donneur d'ordres vers un rôle aujourd'hui d'organisation, mais une organisation collective qui doit permettre à chacun des membres de son équipe d'exprimer son potentiel au maximum. Le nouveau rôle du chef apparaît donc comme un rôle au service des autres.

Pour comprendre pourquoi la notion d'homme providentiel restait souvent liée à la culture française, nous avons creusé les changements dans les théories du management ces dernières années et tenté de comprendre comment elles avaient affecté la perception du management français dans le monde. L'article de Héroïse Cloët et Hervé Saint Aubert « Les effets de levier dans l'apprentissage du management de proximité » paru dans la *Revue Internationale de Psychologie* numéro 28 en 2006, nous a éclairés sur les changements des structures de management de comment des causes telles que la mondialisation ou les nouvelles technologies ont influencé ces changements. Au travers de l'article « La fin d'un rôle politique » de Philippe Vial, paru en 2012 dans le numéro 20 de la revue *Inflexions*, nous avons approfondi les relations au sein des régimes politiques français passés entre l'exécutif et les cadres des armées, cadres qui souvent se sont avérés posséder les caractéristiques d'hommes providentiels une fois au pouvoir. La comparaison des ces époques avec le régime actuel et la conception qu'ont certaines cultures étrangères de la politique française nous a conforté dans l'idée que la perception extérieure du chef français qui tend à la considérer comme un homme providentiel est en décalage avec les réalités du présent. Finalement, nous avons étudié le pendant économique de la vision du chef français depuis l'étranger à travers l'article « Oser un management français ouvert au monde » de Philippe d'Iribarne paru dans *Le Journal de l'école de Management de Paris*.

Enfin, dans un dernier temps nous avons cherché à chiffrer et observer précisément les effets de évolutions managériales en France et à quel point elles tendent à éloigner la conception du

chef de celle de l'homme providentiel. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur quelques études statistiques qui nous ont fourni les informations quantitatives permettant de faire des comparaisons avec la situation par le passé. A cette étude quantitative, nous avons jugé bon d'ajouter une référence théorique ancienne. Dans son ouvrage *Qu'est-ce que sont les Lumières ?* Kant développe une théorie intéressante dans la mesure où elle est applicable en politique et en économie, nos deux secteurs d'études principaux. Il y défend l'idée selon laquelle le peuple ne peut réussir à faire preuve de maturité intellectuelle, c'est-à-dire réussir à penser en autonomie, sans être influencé par les autres et par le monde extérieur, seulement lorsqu'il dispose d'une liberté politique suffisante. Cette théorie rappelle le lien entre l'implication des collaborateurs et leurs prises de responsabilités dont quelques interlocuteurs nous ont rendu compte.

D. Enquête envisagée

1. Expérience

But de l'expérience :

On souhaite tester la manière dont le chef prend la responsabilité de l'échec d'une expérience en fonction de la nationalité du groupe étudié et la manière dont le chef est perçu au sein d'un groupe en fonction de la nationalité du groupe.

Déroulement de l'expérience :

Nous constituons trois groupes de taille égale, avec différentes nationalités/ origines. Chaque groupe comprend quatre personnes volontaires rencontrées sur le campus parmi nos camarades de promotion et les étudiants internationaux. Nous voulions placer les différents groupes tests dans une situation similaire à celle de notre fait déclencheur, c'est-à-dire dans le cas d'une mission à réaliser dans un temps limité avec des contraintes et une personne désignée en tant que chef de groupe.

Chacune des trois parties de l'expérience est réalisée séparément pour ne pas créer d'interférences entre les groupes, dans un même lieu pour ne pas créer de biais liés à la géographie et avec le même matériel. Dans la limite du possible nous essaierons d'avoir des groupes composés de la même manière (âge, sexes, ...)

- Groupe de nationalité française : 4 jeunes du programme Grande Ecole

- Groupe de nationalité allemande : 4 étudiants internationaux en M1
- Groupe d'origine d'Amérique du Sud : 4 étudiants internationaux en M1

Matériels :

Un long fil à linge utilisé en tant que corde, quatre foulards pour bander les yeux des participants, un chronomètre.

Lieux :

Sur le campus de HEC Paris, sur l'étendue d'herbe devant les bâtiments AP3 et 4.

Protocole :

- Une corde est placée en forme de cercle lorsque les participants arrivent.
- Un chef est désigné dans le groupe et nous expliquons les règles du jeu :
 - o Une corde est placée en rond
 - o Les participants doivent se placer en rond autour de la corde puis leurs yeux sont bandés.
 - o Ils reculent alors de 3 grands pas vers l'arrière puis se rapprochent de nouveau de la corde
 - o Ils doivent alors former un carré avec la corde

→ Nous avons décidé d'ajouter comme contrainte que seul le chef est habilité à parler/ donner des ordres. Il peut cependant poser des questions fermées à ses coéquipiers qui n'ont alors le droit que répondre par oui ou non.

- Les participants disposent de 5 min pour mettre en place une stratégie.
- Les participants disposent ensuite de 5 min pour réaliser leur mission.

→ A la fin de cette mission, nous allons débriefer avec le groupe en entier en les laissant parler sur l'expérience, en commençant par le chef.

Limites de l'expérience repérées avant la mise en place de celle-ci (à essayer de minimiser) :

- Influence de l'âge des participants.
- Plus petit groupe que pendant notre expérience à Saint-Cyr.
- Difficulté à avoir des groupes homogènes vis à vis du niveau de connaissance des joueurs (peut influencer l'expérience notamment au niveau de la complicité et donc de la facilité à communiquer malgré la contrainte et peut influencer aussi la perception de la place du chef et de sa responsabilité).

- Pas de réel enjeu / gain pour cette mission au contraire de Saint-Cyr où nous devions sauver un blessé.

2. Entretiens

Au début de notre enquête, lors des phases de préparation, nous avons décidé d'obtenir des entretiens avec de nombreuses personnes dans des domaines variés et surtout d'origines différentes, afin de pouvoir faire une étude comparée des méthodes managériales et de la vision du chef entre la France et d'autres pays. Nous avons ainsi décidé de contacter des personnes étrangères travaillant en France ou des personnes ayant travaillé ou travaillant dans différents pays ou en lien avec différents pays. Nous avons essayé de diversifier les secteurs d'activité afin d'élargir notre champ d'observation. Nous avons ainsi ciblé des personnes évoluant dans le monde politique, dans les milieux culturel et sportif et dans le milieu économique. Nous avons aussi voulu contacter directement, en plus de la lecture de leurs ouvrages, des théoriciens de sciences politiques et sociales en lien avec notre sujet de recherche.

Nous nous sommes finalement entretenus avec les personnes suivantes :

- Alina Gruber, manager de l'entreprise pharmaceutique GSK. A travaillé en France et en Roumanie.
- Romeo Medan, ancien conseiller du Ministre des Communications et du Ministre des Transports, ancien directeur de cabinet du Ministre de l'Economie et actuel vice-président de l'Union nationale des transporteurs routiers en Roumanie.
- Cécile Dansaert, vice-présidente de la Société Générale.
- Jean Garrigues, historien français auteur notamment de l'ouvrage *Les hommes providentiels*.
- Didier Deschamps, sélectionneur de l'équipe de France de Football.

3. Observation

Notre question de recherche était : « *Faire de l'issue d'un projet collectif la responsabilité du chef seul, une vision ancrée dans la culture française ?* »

Nous avons décidé d'effectuer notre observation dans un domaine où il est aisé d'étudier les interactions entre un chef et les membres de son équipe, et qui se décline naturellement dans tous les pays : le sport d'équipe. En effet, dans tout sport d'équipe, il existe un chef, parfois sous le titre de capitaine, qui a pour tâche de mener son équipe vers la victoire. Ainsi, l'objectif, la mission d'une équipe sportive est clairement définie, de même que sa hiérarchie. Le domaine sportif était par conséquent particulièrement pertinent étant donné notre sujet de recherche, qui interroge la spécificité française du rapport au chef dans une équipe, d'autant plus que lors d'un match, une équipe sportive ne peut pas se passer de coordination et de communication, si bien que chaque membre doit interagir avec les autres au cours du match. Nous comptons ainsi sur ces interactions nécessaires pour nous poser la question de la spécificité française de la vision du chef, c'est-à-dire du rôle que le chef s'attribue autant que de la façon dont le chef est perçu par les membres de son équipe. Le campus de HEC Paris étant d'une richesse et d'une diversité culturelle propre à servir notre étude, nous avons par conséquent saisi l'opportunité que représentaient les entraînements sportifs sur le campus, lesquels mélangent élèves français et internationaux (Allemagne, Suisse et Amérique latine), pour mener l'observation de notre mémoire. Nous avons donc décidé d'observer l'entraînement de volleyball du mardi du 8 octobre, de 21h à 22h, dans le gymnase du campus de HEC Paris, dans l'optique de comparer l'attitude des élèves français et des élèves internationaux vis-à-vis de leur chef d'équipe, désigné par l'entraîneur.

Installés au bord du terrain de volleyball, nous pouvons observer la formation des équipes. Il s'agit de deux équipes masculines, composées à la fois d'étudiants français et internationaux. Pour l'équipe de gauche, que nous appellerons l'équipe 1 dans ce compte-rendu, l'entraîneur choisit un étudiant hispanophone. Pour l'équipe de droite, que nous appellerons l'équipe 2, le chef d'équipe désigné est français.

En observant les deux équipes jouer, nous constatons rapidement que les chefs de chaque équipe ont été choisis par l'entraîneur davantage pour leurs compétences que pour leur capacité à fédérer l'équipe ou à lui donner des instructions. En effet, dans l'équipe 1, bien qu'un chef ait clairement été désigné par l'entraîneur, c'est un autre joueur qui semble incarner l'idée que l'on se fait d'un leader. Ce joueur s'impose naturellement : il prend spontanément le parti d'encourager les membres de son équipe, n'hésite pas à se placer en retrait pour observer le déroulement du match et indiquer aux autres joueurs où se placer sur le terrain. Il est très directif, encourage les joueurs avec des formules telles que « bien joué », « encore encore

encore » et « allez les mecs ». Cela témoigne d'une entorse à la hiérarchie imposée, puisqu'il semble prendre la place du chef, mais peut-être davantage d'une volonté personnelle de mener son équipe vers la victoire qui prime sur la rigidité de la hiérarchie. Cette attitude semble ainsi renvoyer à la responsabilité individuelle de chaque joueur, puisque chacun doit mobiliser toutes ses compétences et les mettre au service de l'équipe, quitte à manquer de respect vis-à-vis de la rigidité de la hiérarchie. Lors des pauses dans le match, ce joueur explique clairement la stratégie à ses coéquipiers : « je vais attaquer, toi tu vas te placer là ». Son autorité est facilement acceptée par les autres joueurs, qui le savent expérimenté et suivent ses conseils, indépendamment de leur nationalité. Ainsi, du point de vue d'un observateur extérieur, c'est ce joueur qui apparaît comme le chef de cette équipe. Nous comprenons donc que le rôle du chef n'est pas défini uniquement par son rang hiérarchique, mais aussi par le rapport qu'il entretient avec les autres membres de l'équipe, et ce qu'il soit français ou qu'il soit américano-latin.

D'autre part, le chef a un rôle de modèle : en effet, en suivant l'exemple de ce chef qui s'est imposé naturellement, d'autres joueurs commencent à s'encourager spontanément et à donner des consignes aux autres joueurs : « bien haute » crie par exemple l'un des joueurs à son camarade qui rattrape une passe. Dans le domaine sportif, si l'on choisit de considérer que le chef est le capitaine de l'équipe et non l'entraîneur, ce rôle du chef consiste davantage à encourager les membres de l'équipe et à communiquer avec eux, qu'à endosser la responsabilité de la victoire ou de la défaite à l'issue du match. En effet, on retrouve ce rôle de communication dans l'équipe 2 : c'est le chef qui a été désigné par l'entraîneur qui se charge de traduire la stratégie de l'équipe et la situation en anglais pour ses camarades internationaux. Cependant, ce rôle de communication est repris par les autres joueurs, qui ne laissent pas aux chefs d'équipe le monopole de la communication. Les chefs, qu'ils soient français ou internationaux, ne sont ainsi pas au cœur de toutes les interactions : dans l'équipe 2, un joueur français donne des consignes à un joueur international sans être pour autant chef d'équipe, un autre demande aux autres joueurs leurs prénoms pour pouvoir communiquer plus facilement avec eux ; dans l'équipe 1, un joueur français qui n'est pas capitaine s'exclame « allez les gars, faut qu'on les défonce », un autre avertit son camarade en disant « attention ça glisse », un troisième s'écrie « out out out ! » à l'intention de ses camarades en observant la trajectoire d'un ballon, pour que ceux qui en sont le plus proches sachent qu'ils n'ont pas besoin de le rattraper. Ainsi, dans le domaine sportif, chaque joueur a pour rôle de communiquer avec ses coéquipiers. Cette responsabilité n'incombe pas uniquement au chef, quelle que soit sa nationalité et celle des membres de son équipe. De leur côté, les chefs se montrent dans les deux cas capables de

déléguer. D'autre part, dans les deux équipes, lorsque l'un des joueurs réussit une action, l'ensemble de l'équipe l'applaudit et tous les joueurs se félicitent entre eux, qu'ils aient joué un rôle dans cette réussite ou non, quelle que soit leur nationalité. Inversement, lorsque l'un des joueurs rate une action, les autres joueurs applaudissent malgré tout et endossent la responsabilité collective de l'échec, même s'il s'agit du chef d'équipe. Cette attitude est indépendante de la nationalité : ainsi, lorsqu'un joueur français de l'équipe 2 ne parvient pas à rattraper le ballon, un joueur allemand de la même équipe vient vers lui et lui tape dans la main pour l'encourager.

Nous constatons ainsi que les membres des deux équipes n'attendent pas du chef qu'il endosse l'entière responsabilité de la victoire et de l'échec, que le chef soit français ou non et que les joueurs eux-mêmes soient français ou non. Les joueurs ont même tendance à individualiser cette responsabilité en cas d'échec : alors qu'ils sont prompts à encourager leurs camarades lorsque ceux-ci ratent une action, ils s'accusent lorsqu'ils sont eux-mêmes à l'origine d'un échec. Nombreux sont ceux auxquels échappent des interjections de colère et de frustration lorsqu'ils échouent : nous entendons un joueur de l'équipe 1 s'exclamer « putain mais je dors ! », un joueur de l'équipe 2 dire « oh putain » en ratant un service. Il en est de même pour les joueurs internationaux, qui s'écrient « oh sorry ». Cet énervement est converti en prise de responsabilité vis-à-vis des autres joueurs : au cours du match, un joueur de l'équipe 1 s'adresse à un autre en disant « excuse-moi, excuse-moi » lorsque le ballon lui échappe. L'entraîneur, français, confirme cette responsabilité individuelle en s'adressant de façon individuelle aux joueurs : « à droite, depuis le début c'est à droite » s'adresse-t-il à un joueur mal placé.

Finalement, ces observations nous ont montré que dans un sport d'équipe, il est impossible de distinguer la nationalité des joueurs en s'appuyant exclusivement sur leurs interactions avec le chef. En effet, pour un observateur extérieur ignorant quels joueurs sont d'origine étrangère et quels joueurs sont français, il était impossible d'identifier les étudiants internationaux. Ainsi, nous comprenons que la volonté d'atteindre une victoire collective, concept qui dépasse les barrières culturelles, efface les différences culturelles entre les joueurs. Dans le domaine sportif, une seule vision de la responsabilité semble être promue : si le chef doit pouvoir coordonner son équipe, c'est à chaque joueur de se donner au maximum pour garantir la victoire, et la responsabilité de l'échec et de la victoire retombe sur l'ensemble de l'équipe en tant que collectif. Cette observation tend donc à infirmer notre hypothèse, du moins dans le domaine

sportif. En effet, notre hypothèse était la suivante : « La responsabilité considérable imputée au chef, présenté comme un homme providentiel, est une spécificité française. » Or cette observation nous a montré non seulement que cette définition de la vision française du chef est erronée, mais également qu'il n'y a de ce point de vue pas de différence entre la France, l'Allemagne, la Suisse et l'Amérique latine. Cependant, cette infirmation de notre hypothèse de recherche est à nuancer, puisqu'elle se cantonne au domaine sportif.

4. Sondage

Pour notre sondage, nous avons décidé de nous adresser aux élèves d'HEC afin d'atteindre une population internationale, notamment grâce aux élèves en MBA. Nous avons donc décidé de faire plusieurs parties à notre sondage : une s'adressant seulement aux étudiants internationaux, une seulement aux étudiants français et une pour tous les étudiants afin de pouvoir comparer leurs réponses et faire une étude comparative de la vision du rôle du chef.

Le profil des personnes sondées :

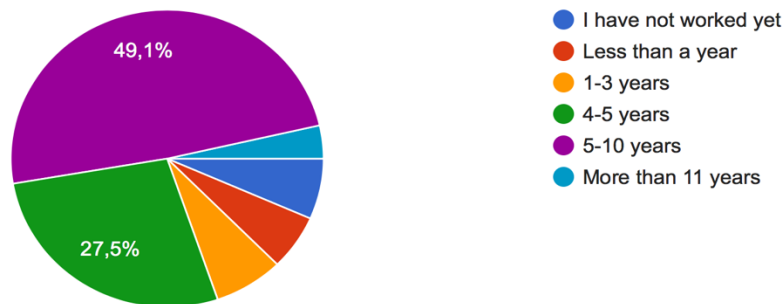
Nous avons eu des difficultés à rédiger notre sondage afin de réduire les biais. En effet, que veut dire « de quelle nationalité êtes-vous ? » si je suis né de père français, de mère coréenne et que j'ai vécu toute ma vie entre les Etats-Unis et le Brésil. Nous avons donc décidé de changer notre question en « à quelle nationalité vous identifiez-vous ? » (En anglais : « Which identity do you identify to ? »). Nous pensons que cela est assez clair pour pouvoir différencier les personnes appartenant à la culture française des autres. Nous avons en tout récolté 165 réponses dont 37 personnes se considérant de nationalité française.

Le public que nous avons interrogé est un public jeune, tous ont moins de 45 ans et 70% a moins de 30 ans. 70% sont des hommes et seulement 30% des femmes. Près de 80% des personnes sondées se considèrent actuellement comme étant étudiants.

Leurs profils de temps déjà travaillé est :

How long have you already been working ?

167 réponses



Elaboration des questions :

Il nous a été difficile d'élaborer des questions sans biais. Nous avons au début posé des questions générales sur le rôle du chef. Cependant, lors de la rédaction de notre sondage, juste avant de lancer la première version, nous avons eu la chance de rencontrer Vincent Dillies, un étudiant en MBA à HEC PARIS, qui nous a fait remarquer que les questions étaient trop générales et prêtaient trop à interprétation de la part de chaque personne sondée : un chef n'est pas considéré de la même manière si l'équipe est de 20 ou 100 personnes, il peut être un leader politique, un dirigeant d'entreprise, etc. Nous avons donc décidé avec lui de mettre en place des mises en situation précises qui laissent peu de place à l'interprétation et permet de mieux gérer les biais de notre sondage car nous produisons le cadre de réflexion de chaque sondé. Ainsi avons-nous mis en place deux mises en situation identiques : seule l'issue du projet change, l'un échoue, l'autre est un succès. Nous avons décidé de ne pas les mettre au même endroit du sondage, l'un est placé au milieu, l'autre à la fin. En effet, nous avons pensé qu'en les mettant à la suite, les participants risquaient de se rappeler ce qu'ils avaient mis lors de la situation précédente et qu'ils répondraient la même chose à la question suivante. En séparant les situations, nous écartons en partie ce biais.

Nous avons aussi choisi de mettre des questions assez générales, tout en essayant de les préciser au maximum avec la nationalité du chef de l'équipe, la taille de l'équipe, l'âge des collaborateurs et du manager. Nous avons essayé de réduire les biais, bien qu'il en reste encore beaucoup.

III- Ce qui ressort de l'enquête réalisée

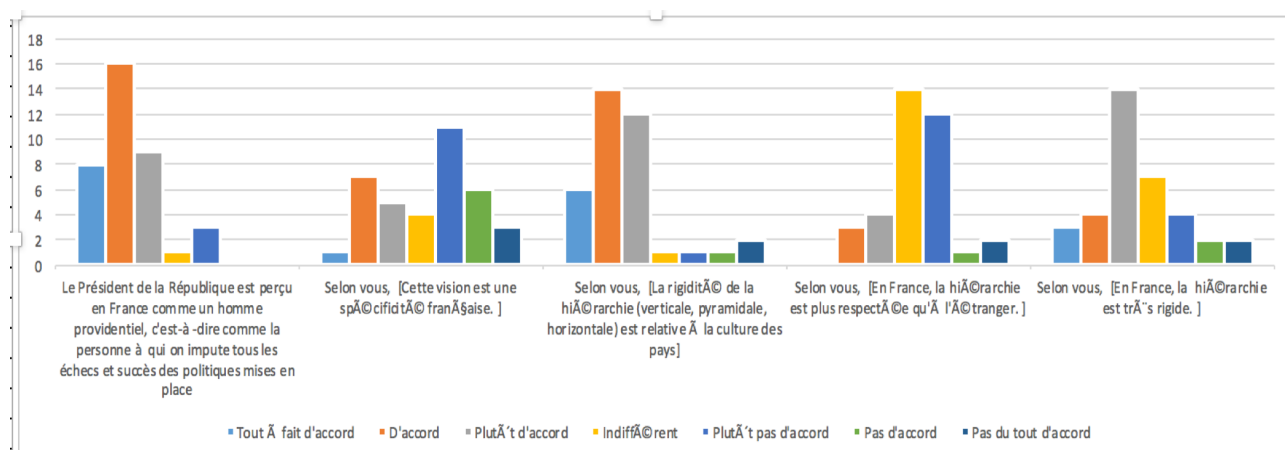
A. Faire de l'issue d'un projet collectif la responsabilité du chef seul est une vision spécifiquement française car cette vision provient des héritages français

1. Cette vision spécifiquement française est héritée d'une histoire qui a consacré une responsabilité exacerbée du chef politique

La question qui a été posée à l'un de nous à la suite de la désignation du chef comme responsable de l'échec de l'exercice nous laisse un *a priori* fort, cette apostrophe, dite d'un ton tranchant : « Vous êtes Français ? » nous laisse penser que cette tendance à faire reposer sur les épaules du chef l'entière responsabilité de l'issue d'un projet serait une spécificité française. Et il est vrai que cela nous a semblé, après une courte réflexion, être le cas. En effet lorsqu'on regarde le système politique français, très présidentiel avec un chef de l'état qui se doit d'être un « homme providentiel » ou même simplement l'individualisme que nous attribuons d'autres pays qui privilégient d'avantage le collectif (comme c'est le cas par exemple des pays scandinaves), il apparaît comme normal d'en arriver à une telle conclusion.

Lorsque nous regardons l'histoire de France, nous voyons qu'elle est marquée par la prégnance des « Grands Hommes » : Louis XIV, Napoléon Ier, Charles de Gaulle... mais aussi, et surtout, par l'importance de notre tendance à faire reposer sur leurs épaules la responsabilité des succès ou des déboires de la France. En conséquence de cela, nous pouvons voir que toute responsabilité est souvent ramenée au leader, le chef ou bien au président en exercice dans le cas de la sphère politique. Lors d'un entretien avec Romeo Medan, ancien membre du gouvernement roumain, nous lui avons demandé si cela était spécifiquement français et quel était, en Roumanie, le rapport du peuple à la classe politique. Il commence par nous expliquer qu'en Roumanie, il y a une vision paternaliste du pouvoir, que le chef est attendu comme protecteur du peuple, comme « papa », nous poussant d'abord à relativiser la spécificité française du phénomène. Cependant, il finit par préciser son propos et affirme : « *Vous [les Français] avez une insatisfaction moins dirigée vers les ministres en fonction de leur domaine d'activité, et vous vous référez plus souvent au Président qui est censé tout régler, et duquel vous parlez avec une sorte de respect un peu divin. [...] chez nous, les insatisfactions sont plus individualisées. S'il n'y a pas de routes, c'est la faute du ministre des transports, s'il n'y a pas*

d'hôpitaux, c'est la faute du ministre de la santé ». Il est vrai que ce regard sur le monde politique de notre pays nous mène à un constat simple mais pas forcément évident à faire lorsque cela est vécu de l'intérieur, sans même parler du biais culturel : le leader politique est idéalisé, auréolé d'une forme de respect et presque divinisé dont le peuple attend une intervention providentielle.



Il est possible de remarquer cette difficulté à être lucide concernant le modèle politique français grâce au sondage réalisé auprès des étudiants MBA à HEC s'identifiant comme Français. Lorsqu'on leur demande si le fait de voir le Président de la République comme un homme providentiel (ce qui est le cas pour une majorité d'entre eux) est une spécificité française, une majorité d'entre eux répond par la négative.

Le terme « d'homme providentiel » a été étudié par Jean Garrigues, historien, qui y a consacré un ouvrage (*Les hommes providentiels : histoire d'une fascination française*, 2012) dans lequel il précise la spécificité française de la notion. Nous avons eu la chance de le rencontrer pour un entretien sur le sujet. Étonné par cette prise de conscience de ce phénomène et curieux d'en connaître les origines, nous lui avons posé la question. Il nous met en avant « *cette tendance lourde remonte à un tropisme monarchique mais surtout bonapartiste.* », et il décrit la France comme « *une société habituée à s'en remettre à la décision d'un homme plutôt qu'au collectif, cela est très culturel. La responsabilité d'un projet incombe d'abord au chef, vu comme un 'homme providentiel'* » mais aussi qu'elle est notamment ancrée et même renforcée dans l'esprit des Français par les institutions de la Ve République. Lorsque l'on va au-delà, il y a un point sur lequel R. Medan et J. Garrigues, deux personnes pourtant très

différentes par leur culture mais aussi de par leur profession, se rejoignent totalement : selon eux, ce phénomène provient à l'origine d'une forme de nostalgie du monarque.

Cependant, comme l'évoque J. Garrigues dans l'entretien qu'il nous a donné, il y a des précisions à apporter. En effet, la France n'est pas le seul pays à avoir eu des hommes dits « providentiels » selon la définition qu'en donne l'historien. Lorsqu'on lui pose la question de la spécificité française, il nous rétorque que par exemple Churchill ou Thatcher pour le Royaume-Uni ont pu, au cours du XXe siècle être vus comme des hommes (ou des femmes dans le cas de Thatcher, il précise que bien évidemment l'homme providentiel peut être une femme) providentiels : arrivant dans des moments de crise, arrivant au pouvoir après l'échec de ses prédécesseurs, se démarquant clairement du reste de la classe politique et proposant des voies qu'il qualifie de « à contre-courant » des mesures prises alors. Ainsi selon J. Garrigues : « *ce phénomène n'est pas tellement une spécificité française, cependant sa récurrence oui* ». Ce n'est pas la notion même d'homme providentiel qui serait donc une spécificité française, mais la construction de l'histoire du pays autour de cette notion qui le serait. En effet, il dénombre près d'une quinzaine d'hommes providentiels dans son ouvrage (*Les hommes providentiels : histoire d'une fascination française*, 2012). L'importance du phénomène serait en réalité la vraie spécificité française, d'autant que certains peuples ont pu, par l'expérience de l'histoire, être poussés à abandonner cette notion d'homme providentiel à l'image, comme le cite J. Garrigues, de l'Allemagne après l'expérience nazie.

Si le système politique est un facteur important dans l'explication de cette prégnance du chef en France, l'on découvre également que l'organisation de l'Etat en tant que telle y joue aussi un rôle important. En effet dans son *Introduction* (dans *La décentralisation*, 2004), Jacques Baguenard fait remonter la centralisation du pouvoir à Louis XIV avant qu'elle ne soit « prefectorisée » sous le Consulat. Ce mode de fonctionnement de l'Etat a selon lui grandement contribué à la vision que l'on a aujourd'hui du chef de l'Etat en personnifiant le pouvoir d'un pays. On notera au passage que Louis XIV aurait dit en 1655 « *l'Etat c'est moi* » montrant que par la centralisation il visait une personnification du pouvoir. On observe d'ailleurs que malgré les tentatives successives de décentralisation de l'Etat, entamées par De Gaulle dans les années 1960, l'Etat reste en France très centralisé par son organisation, très personnifié de par son fonctionnement et a conservé cet héritage de Louis XIV qui a son importance dans notre rapport au chef.

L'Histoire de France est riche et elle est souvent une source de fierté pour les Français. Il n'est d'ailleurs pas rare d'entendre que nous sommes un des pays qui donne le plus d'importance à son histoire dans l'éducation, une Histoire qui est vue selon un angle bien particulier comme nous allons le découvrir et qui peut expliquer la permanence de cette vision du chef dans notre société jusqu'à aujourd'hui et cela dans de nombreux domaines.

2. *Cette vision spécifiquement française se retrouve également dans le domaine économique, imprégné du système éducatif et du modèle social français*

Lorsqu'un Français fait défiler l'histoire de France dans son esprit, et plus particulièrement celle qui lui a été enseignée dans le secondaire il en ressort une tendance lourde, observez plutôt : l'Antiquité avec la Gaule de Vercingétorix, l'unification du royaume Franc par Clovis, la bataille de Poitiers pour repousser les Sarrasins en 732 avec Charles Martel... autant de périodes clés que de personnalités mises sur un piédestal. En effet l'histoire de France comme elle a longtemps été enseignée dans le secondaire est une histoire très personnifiée où la réalité d'une époque est mise au second plan pour mettre en avant une personnalité forte et bien souvent idéalisée. Ce phénomène de personnification de l'histoire est facilement vérifiable en se plongeant, ne serait-ce que légèrement dans l'historiographie française. Par exemple, la figure de Vercingétorix a longtemps été oubliée, à peine évoquée et ce n'est que sous Napoléon III dans le contexte de la guerre de 1870 puis dans celui de la guerre de 1914 qu'il commence à incarner une figure mythique et nationale puis qu'il est élevé au rang de premier chef de la nation française, une image qui sera conservée par la suite dans les livres d'histoire au détriment parfois de la réalité historique. Ainsi, une période historique est bien souvent étudiée à travers le seul prisme d'un grand homme, soulignant l'importance pour les jeunes écoliers du leader dans la société.

Cette personnification de l'histoire est selon J. Garrigues une conséquence directe du tropisme monarchique et bonapartiste que nous avons évoqué précédemment. Nous avons également eu la chance de nous entretenir avec Cécile Dansaert, vice-présidente de la Société Générale, qui nous apporte une autre vision du système éducatif français qui pourrait également expliquer cette importance du rôle du chef. Dans l'entretien qu'elle nous a accordé, elle explique qu'elle « *lie beaucoup au système éducatif la vision du risque en France* » dans un système qu'elle accuse « *d'amplifier la peur de l'échec* » avec une peur de ne pas plaire à son supérieur (ou à son professeur) due à un manque d'intervention en public dès le plus jeune âge

(contrairement à ce qui est fait dans les pays anglo-saxons) qui induit logiquement une forme de culpabilité qui fait que le responsable d'un projet de groupe se sentira lui-même responsable de l'échec d'un projet malgré la dimension collective qu'il peut avoir. Les chefs étant souvent « *d'anciens bons élèves* » selon elle, il y a une peur intrinsèque chez chacun d'eux de se sentir responsable. Cela peut avoir des répercussions négatives sur le système de production en limitant la communication avec la hiérarchie mais également la prise d'initiative.

La personnification de l'Histoire inculque dès le plus jeune âge l'idée que l'Histoire de France se résume aux grands hommes qu'elle a vu émerger. Cette impression est ensuite renforcée par la suite d'une part par le régime politique « supréfidentialisé » mais également par les médias et ce phénomène dépasse complètement la sphère politique. Nous avons eu l'occasion de nous en rendre compte lorsque nous nous sommes entretenus avec l'actuel sélectionneur de l'équipe de France de football, Didier Deschamps et lorsqu'on lui parle de son rôle de « *père de la victoire* » lors de la victoire de la Coupe du Monde 2018 (expression utilisée par *Le Monde* en 2018), il évoque une exagération de la part des médias, détachée de la réalité et totalement montée en épingle. Il est donc possible de voir que les médias participent aussi à cette mécanique et cela nous permet de remarquer que cette idée d'un chef responsable de l'issue d'un projet est complètement infusée dans la société française.

L'ensemble de cette mécanique n'est pas sans conséquences et cela se perçoit dans toutes les sphères de la société, jusque dans le monde économique. Comme évoqué plus haut, nous nous sommes entretenus avec J. Garrigues. Après lui avoir demandé les origines du phénomène dans le monde politique, nous lui avons logiquement demandé quelles en étaient (si elles existent) les conséquences sur les autres sphères de la vie publique. Il nous a répondu qu'en effet elles existaient et a utilisé l'exemple du monde de l'entreprise. Il nous dit : « *toute la société en est imprégnée et on peut notamment le voir dans le monde de l'entreprise avec des boîtes qui ont longtemps été familiales et dynastiques, avec une remontée de la responsabilité vers le chef qui imprègne le monde productif* ». Ainsi, selon lui, cette culture du chef tout-puissant aurait tant marqué la société que cela en aurait modifié les structures d'entreprise avec notamment une organisation verticale de la hiérarchie, avec un chef qui n'hésite pas à prendre des responsabilités, de manière paternaliste (c'était le cas au XX^e siècle, nous étudierons la persistance de ce phénomène plus tard). Ainsi, dans le monde économique également, il y a une attente, surtout lorsqu'une entreprise traverse une période de crise, d'une personne capable de prendre des décisions fortes et de trancher les nœuds gordiens.

3. *Les caractéristiques du rôle attribué au chef en France sont inséparables des spécificités socio-psychologiques de la société française*

Nous avons donc mis en lumière les facteurs historiques, politiques et culturels qui pouvaient expliquer une possible spécificité de la place du chef en France. Mais il manque encore une cause non-négligeable : les spécificités socio-psychologiques liées à la mentalité des Français et à la structure sociale du pays.

Il faut ainsi considérer tout d'abord l'aspect démagogique derrière la notion d'homme providentiel, ce dont J. Garrigues parle dans son ouvrage *Les hommes providentiels : histoire d'une fascination française*. En effet, il est de notoriété publique que les Français ont la réputation d'être un peuple fier. Selon J. Garrigues, les hommes providentiels lui permettraient de redonner un espoir fédérateur, nourrir la fierté des Français dans les moments les plus sombres de leur histoire expliquant leur prégnance dans la société française. C'est ainsi, selon lui qu'est apparu le mythe « résistancialiste », un terme créé par Henry Rousso pour désigner ce qu'il appelle « Le syndrome de Vichy » (dans *Le syndrome de Vichy*), que Rousso décrit comme un consensus national tacite selon lequel tout le monde s'est efforcé de croire que l'immense majorité des Français avait résisté. Il est impulsé notamment par De Gaulle (mais aussi par les communistes) au sortir de la guerre dans une France encore déchirée par la défaite et la collaboration. Cela redore selon Garrigues le blason d'une France abattue et par là même consacre De Gaulle connu pour l'importance de son rôle dans la résistance. Il en sera de même lorsqu'il reviendra au pouvoir, alors qu'il est rappelé par les Français suite aux difficultés que subit le pays, notamment dans son empire colonial avec la Guerre d'Algérie, alors que la Guerre d'Indochine se termine à peine. De Gaulle reviendra en qualité d'homme providentiel, porteur avec lui de son projet de grandeur de la France, qu'il est l'homme qui redonnera sa grandeur passée à la France, celle du Roi Soleil au niveau culturel et diplomatique et celle de Napoléon et de sa Grande Armée au niveau militaire ce qui ne manque pas de stimuler l'orgueil des Français.

Ainsi il faut voir derrière cette notion politique, une notion également psychologique liée à un facteur culturel puissant. En effet, il est ancré dans l'imaginaire français une dimension universaliste de la portée des actions et de la puissance de la France, une image soigneusement entretenue par une classe politique qui n'hésite pas à en jouer.

Nous avons vu au début de la partie que certains peuples ont été poussés à abandonner leur confiance en l'homme providentiel après une expérience traumatisante comme l'a affirmé J. Garrigues dans notre entretien, citant l'exemple de l'Allemagne. Cela signifie que le recours à l'homme providentiel repose avant tout sur un rapport de confiance à l'individu. Or nous pouvons observer que les Français cherchent toujours à avoir recours à l'homme providentiel, le dernier exemple en date serait selon certains journalistes et historiens, l'élection d'Emmanuel Macron. Ce n'est plus à notre micro mais dans une tribune du journal *Le Monde* que J. Garrigues affirme : « *Il y a chez Macron une référence implicite au mythe de l'homme providentiel* » (13 mai 2017, Jean Garrigues, *Le Monde*). Ainsi cela veut dire qu'en France la confiance ne semble pas avoir été rompue et que les Français estiment qu'ils ont à y gagner en faisant confiance aux hommes providentiels et en les portant au pouvoir.

Patrice Gueniffey, un autre historien, explique dans une interview donnée au Figaro que cela pourrait s'expliquer par le fait que « *l'homme providentiel est indispensable aux Français* » (interview du 7 février 2017) car lorsque le pays se retrouve plongé dans une crise majeure, seul l'homme providentiel peut résoudre aux yeux du peuple des situations qui paraissent inextricables. Et selon l'historien, la vraie spécificité française c'est la recherche d'un sauveur qui serait un « *trait culturel de notre pays* ». Le peuple s'en remet à lui et va jusqu'à « *abdiquer tout son pouvoir entre ses mains* » et c'est cet abandon total qui est spécifique à la France.

Mais si la confiance envers l'homme providentiel peut être rompue, cela veut dire qu'elle peut également être rétablie, et cela est déjà arrivé en France. L'exemple le plus évident serait celui du Maréchal Pétain, héros de la Première Guerre mondiale, à qui les Français ont donné leur entière confiance après la débâcle de la Campagne de France. Tout le monde sait que cela ne s'est pas passé comme prévu et que l'Etat Français n'a non pas sauvé l'honneur de la France mais a décidé de collaborer. Cela n'empêchera pas les Français, quatre ans plus tard de replacer leur confiance en la personne du Général De Gaulle, lui aussi militaire et vétéran de la Grande Guerre. Ainsi une autre spécificité française serait la capacité de résilience des Français dans leurs rapports avec les hommes providentiels. Ainsi en France cette période de résilience serait extrêmement courte comparée au cas de l'Italie dont le peuple a attendu longtemps après l'expérience fasciste de Mussolini, jusqu'aux années 1990, avant de replacer sa confiance en ce qui s'apparente le plus à un homme providentiel en la personne de Berlusconi (selon J. Garrigues dans l'entretien qu'il nous a donné) et à plus forte raison comparée au cas de l'Allemagne qui n'est toujours pas en paix avec son passé. L'historien précise « *lorsque la*

culture de la négociation collective est forte, il y a moins de tentations ». Ainsi l'état d'esprit de telle ou telle culture influe sur le rapport au chef et que cela se reflète dans le modèle politique du pays.

C. Dansaert nous apporte quelques précisions sur la vision du chef en entreprise. Si elle reste prudente sur la responsabilité qui est mise sur un leader concernant l'issue d'un projet en particulier, affirmant qu'elle n'a pas noté de différences particulières lors de ses expériences professionnelles avec des supérieurs étrangers, elle exprime cependant avec les exemples du Japon et de l'Allemagne que dans ces pays, en entreprise, « *on fait partie d'un groupe qui prime sur les intérêts personnels* ». Cette remarque laisse sous-entendre que du fait que les salariés français accordent au leader une grande part de responsabilité par rapport à l'issue du projet, ils se sentiraient ainsi moins concernés et moins investis dans ledit projet car selon elle « *en France, ce n'est vraiment pas comme ça* ». Cependant, elle ne manque pas de préciser que cela n'affecterait pas l'efficacité ou la motivation de ses employés ce qui peut paraître paradoxal.

Cela met à jour un autre facteur socio-psychologique responsable de cette spécificité culturelle qui serait alors la prégnance de l'individualisme en France. Cécile Dansaert l'a d'ailleurs évoqué avec nous en affirmant « *c'est parfois le côté un peu individualiste qui pousse à la désorganisation* » qu'elle oppose au contraire au sens du collectif qui existe au Japon ou en Allemagne qui est selon elle synonyme d'une rigueur sans faille. Cet individualisme met alors logiquement les fortes personnalités en avant et pousse les autres à s'en remettre à elles. Cela expliquerait également cette tendance à placer tous les espoirs en un seul homme. De plus, selon J. Garrigues, plus une société repose sur l'individu, plus un pays est « tenté » à avoir recours à l'homme providentiel de manière récurrente.

Selon C. Dansaert, dans le monde de l'entreprise ce serait avant tout ce qu'elle appelle la « *culture d'entreprise* » qui primerait dans l'attribution de la responsabilité de l'issue d'un projet. Cependant nous avons pu voir que J. Garrigues souligne justement une « *chute des anciens modèles d'entreprise traditionnels* » qui serait liée à la mondialisation (mais pas seulement selon lui) qui gommerait les spécificités nationales en termes de management pour laisser place à une culture plus globale de l'entreprise et donc cela pourrait mener à un effacement progressif de la spécificité française quant à la responsabilité du chef.

Nous avons donc mis en lumière la possible présence d'une spécificité française concernant la responsabilité du leader d'un point de vue complètement intérieur. Mais pour étudier ce phénomène dans sa globalité, il est naturellement nécessaire d'en voir ce qu'il en est à l'international.

B. La vision du chef résulte d'une définition du rôle du chef associé à des caractéristiques indépendantes de la nationalité

Malgré la part culturelle que présente, d'après cette première partie, le rôle du chef dans la conscience collective française, il reste indéniable que le concept de chef répond également à une définition universelle, qui le dote de caractéristiques indépendantes de sa nationalité. Nous nous sommes donc interrogés sur les caractéristiques de ce rôle de chef, c'est-à-dire de supérieur hiérarchique, en faisant varier différents critères, afin de mieux comprendre quels éléments de la vision française de la responsabilité du chef relèvent de la spécificité française, et lesquels reflètent simplement une définition internationale.

1. Le chef est responsable de l'issue d'un projet collectif par nature, quelle que soit sa nationalité

La spécificité française du rôle du chef, que nous avons supposée prédominante dans notre hypothèse de recherche, particulièrement par référence à l'expression spécifiquement française d'« homme providentiel », a été nuancée lors de nos enquêtes. Lors de l'observation, il était par exemple impossible de distinguer la nationalité des joueurs en fonction de leurs interactions avec leur chef d'équipe, ce qui montre que le caractère culturel de la responsabilité imputée au chef reste limité.

Notre étude a d'abord fait émerger une conception de la responsabilité du chef qui rejoint son étymologie. Le terme « chef » provient en effet du latin « caput », qui signifie la tête, ce qui met en avant à la fois la supériorité hiérarchique du chef, placé « au-dessus » de l'équipe, mais également son rôle de superviseur et de coordonnateur : la tête, c'est aussi le cerveau, celui qui peut déterminer un objectif et qui est chargé de veiller à ce que chaque membre (du corps comme de l'équipe) accomplisse correctement sa tâche. Le chef est alors celui qui pense, donc par extension celui qui est responsable du succès de la stratégie définie et

de la correcte exécution de cette stratégie. Cette analyse étymologique, qui pourrait paraître inadaptée à la culture d'entreprise ou aux normes politiques contemporaines (nous nous sommes en effet principalement interrogés sur le chef de projet et le chef politique), rejoint pourtant les définitions modernes du chef. En effet, le Centre national de ressources textuelles et linguistiques donne la définition suivante du chef : « Personne qui exerce un commandement, une autorité ; qui a sous sa direction la responsabilité d'un service. » Par cette définition, le CNRTL intrique les concepts de « chef » et de responsabilité, faisant du chef par nature la personne à laquelle imputer la responsabilité du résultat obtenu lors d'un projet collectif. Ainsi, le langage lui-même montre qu'imputer la responsabilité de l'issue d'un projet au chef seul n'est pas une spécificité française, puisque la racine latine « caput » se retrouve dans d'autres langues, telles que l'anglais (« chief »), l'espagnol (« jefe »), l'italien (« lo chef ») ou encore le roumain (« seful »).

Nous avons retrouvé cette idée que le chef peut être tenu pour responsable de l'issue d'un projet, quelles que soient les circonstances, dans le résultat de notre sondage. En effet, nous avons proposé à un panel d'étudiants de HEC Paris, dont 78% d'origine étrangère et plus de la moitié ayant travaillé plus de 5 ans, de répondre à certaines questions en étant placés dans la situation suivante : dans une entreprise de 60 employés divisés en trois équipes de taille égale et munies d'un chef d'équipe, le chef d'entreprise donne à chaque groupe une mission, dont le succès du projet global dépend. Dans le troisième groupe, l'un des membres est moins compétent que les autres. Le chef d'équipe en informe le chef d'entreprise et intègre malgré tout cette personne à l'équipe. En cas d'échec du projet, 87% des sondés d'origine étrangère ont considéré que le chef d'entreprise était responsable, voire très responsable de l'échec, soit une proportion comparable, et même légèrement supérieure au résultat des sondés français (85%). Tenir le chef pour responsable de l'échec d'un projet ne dépend donc pas de la nationalité ou la culture, ou du moins pas exclusivement. Nous avons même observé qu'en cas de succès du projet, les proportions de sondés considérant que le chef d'entreprise est responsable ou très responsable de cette réussite sont à nouveau comparables, et plus élevées qu'en cas d'échec (92% des Français, 93% des étrangers). En fait, le sondage nous a permis de fortement nuancer ce qui nous avait d'abord paru comme une spécificité française, puisque une plus large proportion d'étudiants étrangers que d'étudiants français ont dit tenir pour très responsable du succès économique d'une entreprise le chef de cette entreprise : si dans les deux cas, 87% des sondés tiennent le chef d'entreprise pour responsable ou très responsable, 42% des étudiants étrangers l'ont tenu pour très responsable contre 38% des étudiants français.

Cette idée de responsabilité invariable du chef est également ressortie de l'entretien que nous avons mené avec Roméo Medan, qui nous a permis d'élargir cette remarque au domaine politique. En effet, il a dans un premier temps insisté sur la responsabilité imputée du chef, ce qui a montré qu'en faire le principal responsable de l'issue d'un projet n'était pas une spécificité française : « *En tant que commandant d'une équipe, que chef d'une équipe, je suis le plus responsable.* » dit-il, puis il ajoute qu'en cas d'échec d'un projet, « *le chef peut dire que c'est de sa faute et doit avoir la force d'assumer sa part de culpabilité, y compris devant son équipe* ». Dans le domaine politique, où l'on peut supposer que les spécificités culturelles se manifestent davantage, les caractéristiques qu'il donne des interactions entre le peuple roumain et ses dirigeants rappellent à nouveau la vision du chef politique que nous considérons comme spécifiquement française : « *Encore aujourd'hui, il existe en Roumanie une conception de démocratie naissante dans laquelle le Président et le chef politique en général est une sorte de « papa », de parent, qui doit prendre soin de moi. [...] Cette perception de parent se manifeste autant de la part du citoyen vis-à-vis du Président que du Président envers les citoyens. [...] Le gouvernement pense pareil : moi, je suis leur père, ils sont mes enfants, je dois m'occuper d'eux. Et nous, le peuple, nous disons : lui, c'est mon père, il doit s'occuper de moi, faire pour moi, moi je fais moins, c'est lui qui doit faire pour moi.* » Il conclut cette explication avec une formule lapidaire : « *Malheureusement, pour les Roumains, le gouvernement est responsable de tout.* » Ainsi, malgré une évolution historique, les champs politiques français comme roumains sont régis par des caractéristiques similaires, à savoir que les chefs politiques sont considérés comme principaux, voire seuls responsables de l'état économique, social, politique de leur pays. On retrouve en effet dans cette vision donnée des interactions politiques roumaines un résultat de notre sondage : sur 37 étudiants français interrogés, 24 sont d'accord pour affirmer que « le Président de la République est en France est perçu comme un homme providentiel, c'est-à-dire comme la personne à qui on impute tous les échecs et succès des politiques mises en place », tandis que seulement 4 se disent en désaccord avec cette affirmation, dont aucun « pas du tout d'accord ». D'ailleurs, cette similarité entre les interactions politiques roumaines et françaises concorde avec le fait que selon 20 de ces personnes interrogées, soit plus de la moitié de l'échantillon d'origine française, cette vision n'est pas issue d'une spécificité française. Une seule personne sondée est au contraire « tout à fait d'accord » pour dire qu'il s'agit d'une spécificité française.

Cependant, nous remarquons une différence entre le plan politique et le plan économique sur un point, en s'appuyant sur le sondage et sur l'entretien mené avec Romeo Medan. En effet, dans le domaine politique, il semble que les citoyens ont davantage tendance à imputer l'entière responsabilité de l'issue d'un projet au chef politique lorsqu'il s'agit d'un échec que d'un succès : « *Tout ce qui va mal dans ce pays est la faute du gouvernement, et tout ce qui est bien est grâce à nous, le peuple. C'est comme ça !* ». Du sondage se dégage une vision contraire en ce qui concerne le chef d'entreprise. Plus précisément, le sondage nous a permis de remarquer que le fait d'attribuer davantage au chef d'une entreprise la responsabilité du succès que de l'échec n'était pas spécifiquement français : que les étudiants soient français ou non, la proportion d'étudiants considérant le chef responsable ou très responsable était plus élevée en cas de succès économique d'une entreprise (87% dans les deux cas) que d'échec de la performance économique d'un produit ou service (72% des Français et 76% des étudiants étrangers). De façon générale, les étudiants français imputaient bien moins l'entière responsabilité de l'issue d'un projet au chef seul que ce à quoi nous nous attendions : seulement 13,5% des personnes interrogées considéraient que, lors de l'échec de la stratégie économique d'une entreprise de 20 salariés, le dirigeant de l'entreprise est le seul responsable de l'échec.

Nous avons observé un phénomène similaire lors de notre expérience. En effet, nous avons effectué une expérience identique avec des groupes de nationalités différentes : un groupe français, un groupe allemand et un groupe hispanique. Or, alors que dans le groupe hispanique, le chef a pris son rôle particulièrement sérieux, s'est montré très directif et a laissé peu de place aux autres étudiants pour s'affirmer, dans le groupe français, le chef a laissé plus de liberté à ses coéquipiers et les a laissés s'exprimer dès le début de la délibération. Lorsque nous avons interrogé les participants pour demander qui est-ce qu'ils considéraient responsable du succès, le chef d'équipe, Pepe, a été désigné à l'unanimité. Au contraire, dans le groupe français, les participants ont insisté sur le fait que c'était leur délibération commune et la mise en commun de leurs idées qui avaient permis la réussite de l'exercice, et que la responsabilité de ce succès était par conséquent partagée. Ainsi, contrairement à nos attentes, la responsabilité imputée au chef était davantage exacerbée dans le groupe français que dans le groupe hispanique, ce qui vient nuancer notre perception trop réduite de la vision française du chef. De même, nous avons remarqué au cours de l'observation que la hiérarchie était perçue de façon moins rigide par les Français que ce à quoi nous nous attendions : c'est ce qu'a démontré l'étudiant français de l'équipe 1 qui s'est imposé naturellement en encourageant ses camarades, quitte à empiéter sur le rôle du chef qui avait été désigné officiellement par l'entraîneur. Son autorité a d'ailleurs été

facilement acceptée par les autres joueurs, qu'ils soient également français ou non. Cette observation sur le respect de la hiérarchie est confirmée par l'entretien que nous avons mené auprès d'Alina Gruber. A la question « La hiérarchie est-elle respectée de la même manière en France et en Roumanie ? », elle répond en effet : « *On ne voit pas vraiment une différence.* » « *Ce n'est pas une question de personnalité* », ajoute-t-elle à nouveau plus tard.

Ainsi, nos recherches nous ont permis de constater que la responsabilité imputée au chef est en partie inhérente au rôle même du chef, de façon indépendante de la culture. En revanche, les interactions entre le chef et ses subordonnés peut varier en fonction d'autres critères.

2. Les caractéristiques de la responsabilité attribuée au chef dépendent davantage des qualités personnelles du chef et de son équipe que de leur nationalité

Les caractéristiques de la responsabilité attribuée au chef ne sont pas figées dans le marbre. En effet, si dans un premier temps nous nous sommes intéressés au chef en tant qu'entité définie a priori et de façon abstraite, l'observation de chefs de façon concrète révèle qu'il existe autant de chefs que de personnes auxquelles on attribue ce rôle. Parce que le chef n'est pas qu'un statut, mais également une personne individuelle et singulière, la responsabilité qu'il s'attribue et que lui imputent les membres de son équipe ou les observateurs extérieurs dépend également nécessairement de son caractère, de ses qualités propres et de celles des membres de son équipe. Ainsi, le chef s'inscrit toujours dans le grain du quotidien et il est impossible de s'interroger sur son comportement et sur les interactions qu'il entretient avec les membres de son équipe en faisant abstraction de ses singularités.

C'est ce dont nous avons été directement témoin lors de notre observation et de notre expérience. En effet, lors de l'observation, alors même que deux chefs avaient été désignés par l'entraîneur de volley, nous avons constaté que ce statut imposé ne changeait pas profondément les interactions entre le chef choisi et ses coéquipiers. En effet, le chef choisi dans l'équipe 1 ne s'est pas imposé. Il était même impossible de le distinguer des autres joueurs du fait de sa discrétion, malgré ses capacités sportives. Au contraire, dans l'équipe 2, le chef désigné veillait à la qualité de la communication entre les joueurs en traduisant en anglais ses instructions lorsque c'était nécessaire et applaudissait spontanément ses camarades lorsque l'un d'eux ratait une action pour les encourager. Ces différences ne semblent pas s'expliquer par la nationalité des deux chefs, puisque si le chef de l'équipe 2 était français, des joueurs d'origine étrangères

ont rapidement suivi son exemple en applaudissant à leur tour et en demandant à leurs camarades leur prénom pour assurer une bonne communication. C'est donc le caractère des chefs qui a produit ses divergences, et la capacité du chef d'équipe à rayonner et à inspirer confiance est donc indépendante de son rôle abstrait. De même durant l'expérience, nous avons observé que le tempérament des chefs choisis influait sur leurs interactions avec les membres de l'équipe. Ainsi, Pepe, le chef de groupe d'origine espagnole, s'est montré très directif et énergique, alors que le chef de groupe d'origine française, Maël, s'exprimait calmement et laissait davantage les autres participants s'exprimer. C'est cet espace de créativité laissé aux autres membres de l'équipe qui a permis à Juliette de donner l'idée de départ, donc à l'équipe de réussir sa mission. Ainsi, les idées déterminantes pour la réussite d'un projet peuvent venir des autres membres de l'équipe, qui sont donc également en partie responsable de cette réussite.

Cependant, ce n'est pas nécessairement le caractère du chef qui s'impose à son équipe et modèle la vision que les membres de cette équipe ont de son rôle et de sa responsabilité. En effet, dans l'entretien que nous avons mené avec elle, Alina Gruber met en lumière un « effet miroir » entre le chef d'équipe et son équipe. Elle explique en effet : « *J'ai plutôt vu des choses qui reviennent en miroir par rapport à mon comportement.* » Ainsi, le comportement du chef influe sur la façon dont son équipe le perçoit et interagit avec lui : si le chef est ferme, l'équipe est obéissante, s'il est bienveillant et attentif, les membres de l'équipe sont ouverts les uns et aux autres et confiants envers leur chef. Les caractéristiques de ces interactions dépendent donc toujours des spécificités du chef, qui construit avec son groupe une synergie plus ou moins efficace. La responsabilité du chef consiste alors principalement à trouver comment exploiter ses propres qualités de façon à favoriser ses interactions avec le reste du groupe.

Il s'agit finalement surtout pour le chef d'exploiter les qualités de ses coéquipiers, afin que chacun contribue, dans la mesure de ses propres compétences, à mener l'équipe vers la réussite. Didier Deschamps l'affirme fermement : « *Le mot clef quand tu es entraîneur c'est s'adapter. Tu dois t'adapter aux situations, aux joueurs, parce qu'ils sont des personnes avant d'être des joueurs de football.* » Romeo Medan et Alina Gruber ont à leur tour tous deux fait ressortir ce rôle organisationnel du chef, dont la responsabilité n'est donc pas d'exécuter la tâche, ce qui en ferait l'unique responsable de l'issue du projet, ni de contrôler et valider chaque action de ses subordonnés, auquel cas il serait à nouveau responsable de la qualité de chacun de ces actions subsidiaires, mais de choisir le rôle que doit avoir chaque membre de l'équipe, en adaptant ce rôle aux compétences de chacun. Ainsi, Alina Gruber explique : « *Pour moi la*

responsabilité est plus importante c'est de faire avancer le projet et d'avoir une équipe. Il faut être à l'écoute pour trouver avec chacun des modalités pour les faire monter en puissance, pour trouver les points positifs de chacun et après pour les mettre en avant et pour les faire contribuer à l'avancement du projet c'est plutôt ça. Je trouve que nous entrons dans une démarche où pour avancer vite il faudrait impliquer le gens et ensuite il faut trouver les compétences les plus fortes de chacun pour faire avancer le projet d'une manière efficace. Il y a beaucoup d'ouvrages, comme Multiplayer de Lise Wife, qui incite les managers à ne pas laisser les collaborateurs dans leur coin, de ne pas les laisser limiter leur potentiel et leurs compétences. [...] Il faut les mettre dans des projets qui collent le plus avec leurs compétences les plus fortes. » Elle rejoint donc l'analyse de Romeo Medan : « Il doit connaître précisément la compétence de chaque membre et la possibilité dont dispose chaque membre de trouver sa place dans l'équipe. Et pour ça, il faut deux choses : qu'il les connaisse et qu'ils aient de l'expérience commune. Plus ils leur histoire commune est ancienne, mieux il connaît ces personnes, plus il sait exactement ce qu'il peut attendre d'elles et jusqu'où il peut arriver avec elles. »

Le rôle du chef est ainsi bien plus de l'observation fine et de la compréhension du concept d'« intelligence collective », mis en avant Olfa Zaïbet-Grèselle, dans l'article « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas » publié dans la revue *Management & Avenir* (2007/4, n°14). Elle y cite en effet Glaser (1994), qui affirme : « une compétence nouvelle est maintenant exigée des employés, des ouvriers aux décideurs : celle de travailler productivement et collaborativement dans les équipes ». Glaser met donc bien en avant la responsabilité des décideurs, donc du chef, dans l'organisation d'un projet collaboratif. Cette organisation prend d'après Olfa Zaïbet-Grèselle un rôle déterminant dans l'issue d'un projet collectif, car elle permet de faire ressortir les compétences de chacun au profit de la réussite du projet : « Le fonctionnement en équipe est généralement considéré comme favorisant la participation et la créativité des individus (Anderson et West, 1998). L'organisation constitue le lien entre l'intelligence individuelle et l'intelligence collective. Même individuelle, l'intelligence s'inscrit indiscutablement dans une perspective organisationnelle plus large que le simple périmètre de travail d'un individu. Elle relève non seulement de la capacité d'un acteur à faire face à une situation de travail particulièrement complexe, mais incidemment de l'aptitude de l'organisation à favoriser la construction d'un comportement adapté et efficient. » Elle reprend finalement deux citations qui résument la définition de l'intelligence collective : pour Rabasse, dans le domaine des sciences de gestion, (1997), « l'intelligence collective est la

mobilisation optimale des compétences individuelles à fin d'effets de synergies concourant à un objectif commun » et pour Perret-Clermont, dans le domaine de la psychologie du travail et de la psychosociologie, (2003), « *l'intelligence collective est l'art de maximiser simultanément la liberté créatrice et l'efficacité collaborative* ». Cette analyse n'est pas isolée dans les sciences du management : dans cette mise en avant du rôle de l'organisation d'une équipe, Olfa Zaïbet-Grèselle est rejointe par Willy Falla et André Sirota. Dans l'article « Être et faire avec les autres » de la *Nouvelle revue de psychosociologie* (2012/2 n°14), ils expliquent en effet : « *Le travail est nécessairement coopératif parce que l'apprentissage, l'acquisition et l'expression, la mise à l'épreuve et l'accroissement d'une compétence individuelle dépendent entièrement du « génie » des formes sociales des organisations ou du système des places respectivement assignées aux uns et aux autres. Le déploiement efficace d'une compétence individuelle dépend des situations interactives ainsi instaurées et non des seuls mérites personnels – ce qui ne veut pas dire qu'ils ne comptent pas. [...] C'est ce « génie » organisationnel qui stimule le déploiement des compétences individuelles et met en synergie compétences du cadre social et organisationnel et compétences individuelles, ainsi que la part sociale consubstantielle du sujet.* »

Etant admis, d'après les interventions de Romeo Medan et d'Alina Gruber, que c'est au chef d'une équipe que revient ce rôle d'identification des compétences de chacun, de répartition des tâches et plus généralement d'organisation du collectif, ces deux articles révèlent donc que le rôle du chef est primordial dans la réussite d'un projet collectif et que le chef est avant tout responsable du bon fonctionnement de son équipe, c'est-à-dire de favoriser une synergie propre à aboutir à une réussite.

3. Les caractéristiques de la responsabilité attribuée au chef dépendent de son milieu culturel et des caractéristiques de son équipe

Si la responsabilité de l'issue d'un projet collectif ne retombe exclusivement sur le chef que dans la mesure où c'est à lui de s'assurer que chaque collaborateur est assigné à une tâche qui lui correspond et qu'il exécute bien, cette capacité du chef à s'organiser doit être complétée par une capacité de s'adapter. En effet, le chef doit aussi avoir un talent d'observation pour pouvoir non seulement organiser et influencer son équipe comme nous l'avons vu dans la partie précédente, mais également adapter ses directives à chaque membre de l'équipe.

C'est ce que nous avons par exemple observé au cours de notre expérience. En effet, lors de l'expérience que nous avons menée avec un groupe hispanique, qui était composé de trois hommes et d'une femme, le chef d'équipe a regretté que la femme soit de plus petite taille, ce qui rendait la stratégie à mettre en place plus compliquée. Il aurait ainsi préféré exécuter l'expérience avec quatre personnes de taille égale. Or dans une équipe, qu'elle agisse dans le cadre d'un projet public ou d'une entreprise, un chef d'équipe ne peut pas nécessairement choisir ses collaborateurs. Nous pouvons donc penser que l'attitude de Sophie, chef d'équipe dans le groupe allemand, était préférable et témoignait davantage des responsabilités que doit endosser un chef d'équipe : en indiquant aux femmes de faire des pas plus grands et aux hommes de faire des pas normaux, elle a adapté ses consignes à chaque membre de l'équipe pour leur permettre d'exécuter au mieux leurs tâches respectives. Ainsi, elle n'est pas directement responsable de la façon dont chaque tâche individuelle est exécutée, mais elle est en revanche responsable de donner à chaque membre de l'équipe toutes les clés pour qu'il puisse exécuter sa tâche au mieux. C'est seulement dans cette mesure que le chef est responsable de l'ensemble des étapes à effectuer pour atteindre l'objectif collectif fixé.

Cette adaptation à l'équipe dont le chef est responsable est non seulement une adaptation aux caractéristiques et aux compétences de chacun, mais également une adaptation plus large aux caractéristiques de l'équipe en tant que collectif, voire à une culture spécifique. En premier lieu, la taille de l'équipe ou l'âge des membres de l'équipe peuvent en effet influencer le comportement que doit adopter le chef d'équipe. Alina Gruber met par exemple en avant des différences générationnelles entre ses collaborateurs : *« Les personnes plus âgées sont plus habituées avec un micro-management. Ils sont plus habitués à être contrôlés, à rapporter, à expliquer, à parler beaucoup. Les jeunes sont plus libres. On travaille en tant que manager avec chaque personne de manière différente. On fait un leadership situationnel en fonction de la personnalité, de l'ancienneté des collaborateurs. Avec les jeunes, ils sont plus responsables et plus motivés. On les laisse sur un projet. On fait seulement du suivi avec eux. Ils préfèrent avoir un seul suivi plutôt que d'avoir un micro-management avec des choses à rapporter chaque jour. Je vois une différence et je trouve que cela est normal car ce sont les systèmes scolaires qui changent au fur et à mesure. Ceux qui ont fini l'école il y a 20 ou 30 ans sont très différents des jeunes qui viennent de finir. Cela fait la richesse d'une équipe. »* Ainsi, Alina Gruber indique que, pour les personnes plus âgées, les responsabilités du chef sont plus lourdes, puisqu'il doit suivre et contrôler de près chaque tâche, alors que les diplômés plus jeunes sont plus prompts à accepter une autonomie plus prononcée. Cette différence est confirmée par les

résultats de notre sondage, selon lequel 110 personnes interrogées estiment qu'un leader manage son équipe différemment en fonction de l'âge de ses employés. Cette divergence est plus marquée encore en ce qui s'agit de la taille de l'équipe : 123 des sondés estiment qu'elle change la façon dont le leader interagit avec son équipe.

Enfin, cette adaptation peut être culturelle. Tout d'abord, le chef d'équipe peut devoir s'adapter à une culture d'entreprise différente, dont sont imprégnées les interactions entre le chef et ses collaborateurs. C'est ce qu'affirme Cécile Dansaert : « *Je pense que [la prise de responsabilité du chef] change plutôt en fonction de la culture d'entreprise. S'il s'agit d'une culture... Quand il y a un échec, c'est plus en fonction de la culture de l'échec, c'est là où je ne saurais pas dire s'il y a des cultures où il est plus ou moins accepté.* » Ces différences peuvent être liées plus largement non à la culture d'entreprise mais à la culture globale d'un pays, qui promeut des valeurs particulières, ce que Cécile Dansaert souligne également : « *C'est plutôt la rigueur dans la qualité du travail, d'ailleurs, que je retrouve en Allemagne pour le travail bien fait, le service, le respect des horaires, un niveau d'exigence personnelle important, qui m'a marquée. [...] Ce sont des sociétés où l'intérêt du groupe prime sur l'individu.* ». Ainsi, en Allemagne, les membres d'une équipe sont particulièrement exigeants envers eux-mêmes, si bien que, si la responsabilité imputée au chef reste la même pour un acteur extérieur, celle attribuée au chef par les membres de l'équipe est réduite, car ils font également retomber la responsabilité de l'exécution de leurs tâches individuelles sur leurs propres épaules. Lors de son entretien, Didier Deschamps a également insisté sur ces différences culturelles et cette nécessité de s'adapter : « *La différence quand tu es à l'étranger c'est que tu prends la place de quelqu'un de natif ce qui n'est pas le cas quand tu entraînes un club français. De ce fait [...], tu dois t'adapter à la culture du club que tu entraînes, à la langue, à la presse nationale. Il y a un capital sympathie lorsque tu entraînes un club dans ton pays que tu n'as pas lorsque tu arrives à l'étranger, tu dois faire tes preuves en quelque sorte.* » Il a ainsi montré que l'autorité de l'entraîneur doit également être acceptée et reconnue pour qu'il puisse réellement se dire responsable du projet. Cette question de légitimité du chef dans le cadre sportif, d'autant plus quand les « responsables » se multiplient, est également étudiée par Pascal Duret et Muriel Augustini, dans l'article « Solidarité et singularité au sein des équipes sportives » de la *Nouvelle revue de psychosociologie* (2012/2 n°14) : « *Au tandem entraîneur/joueurs sont venus se rattacher le coach (responsable de la préparation mentale des joueurs), le préparateur physique (responsable de la forme physique des joueurs et en particulier de leur récupération en état de fatigue), le diététicien (en charge de l'optimisation des apports nutritionnels), le*

responsable de la communication (chargé des relations entre les joueurs et les médias), l'agent recruteur (qui aide l'entraîneur à bâtir un effectif en repérant des joueurs d'un bon rapport « qualité/prix » sur le marché des mutations). La performance est donc le produit d'un système qui englobe de plus en plus d'acteurs au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie sportive. [...] Fini le temps où l'entraîneur tout-puissant pouvait exiger une obéissance inconditionnelle à ses directives. L'entraîneur doit souvent, aujourd'hui, justifier voire négocier ses choix. L'attitude de Raymond Domenech durant la phase finale de la Coupe du monde de football 2010 peut, dans ce cadre, constituer un cas d'école tant les joueurs ont, à de multiples reprises, refusé l'exécution de ses consignes. » Finalement, Pascal Duret et Muriel Augustini reprennent l'importance d'une organisation collective qui met en valeur les qualités de chacun, ce qui est donc déterminant pour que le chef soit reconnu : *« Être collectif, ce n'est pas bâillonner son individualité, mais simplement réussir à contribuer à un sens de la justice partagé (c'est-à-dire réussir à se mettre d'accord sur les formes légitimes de domination des uns sur les autres). »* La présence d'un chef, responsable de l'ensemble d'un projet collectif, crée en effet des rapports hiérarchiques de domination qui doivent être acceptés par les autres membres de l'équipe, et qui ne peuvent l'être qu'à condition que le chef se montre capable, par ses capacités d'adaptation et d'organisation, de répondre de l'issue du projet. Ainsi, les caractéristiques de la responsabilité attribuée au chef dépendent bien de son milieu culturel et de la nature de son équipe, auxquels il doit s'adapter.

C. La vision française du chef, présenté comme un homme providentiel, est un mirage

Après avoir exploré quelques aspects qui touchent aux individualités et interfèrent grandement dans la perception de la vision française du chef, nous voulions comprendre quelle était la vision des acteurs étrangers vis-à-vis des chefs français. Pour ce faire, nous avons confronté les visions de plusieurs de nos interlocuteurs, étrangers ou ayant une expérience professionnelle internationale entre elles ainsi qu'avec la vision intérieure de Français. A travers ces témoignages, nous avons perçu que la conception du chef français comme un homme providentiel est fortement surévaluée mais qu'elle persiste parce qu'elle est relayée en dehors de nos frontières comme une spécificité culturelle.

1. *Le chef doit endosser la responsabilité de l'issue en tant qu'intermédiaire entre son équipe et l'extérieur*

Au travers de notre réflexion et de nos entretiens avec Didier Deschamps et Romeo Medan, une caractéristique supplémentaire du chef nous est apparue. Si nous avons déjà montré que le chef endosse naturellement une part des responsabilités à cause de sa fonction, il nous a semblé que cette analyse n'était en fait pas complète. En effet, elle semble occulter le rapport qu'entretient le chef vis-à-vis de son équipe et de l'extérieur. Par extérieur, on désigne l'ensemble des acteurs qui ne font pas partie du même collectif, de la même entreprise ou même entité que le chef et son équipe. Dans ce cadre, le chef s'impose aussi bien du point de vue de l'extérieur que de son équipe comme la personne qui représente l'équipe, fait le lien avec l'extérieur. Ce rôle nous est apparu très clairement lorsque Didier Deschamps a évoqué son approche des conférences de presse : « *En conférence de presse, avec les joueurs qui t'accompagnent tu es le représentant de l'équipe* ». L'attitude qui définit le chef ne semble alors pas nécessairement liée à sa nationalité, tous les sélectionneurs des équipes de football ayant le même rôle de représentation lorsqu'ils accordent une conférence de presse. En plus de cette analyse, il nous semble important de montrer en quoi l'attitude du chef dans ses positions par rapport à l'extérieur peut contraster avec celles que l'on attend d'un homme providentiel. En effet, dans la posture que nous décrivons, le chef apparaît comme un relai de son équipe, il la chapeaute alors qu'un homme providentiel porte dans son attitude des caractéristiques plus individuelles, il se pose comme le « *sauveur ultime chargé d'une mission historique ou divine* » selon la définition de Jean Garrigues. Plus qu'un simple collectif, l'homme providentiel porte en lui un projet, des espoirs, une mission que ne portent simplement pas tous les chefs. Romeo Medan a une conception peut-être un peu plus importante des responsabilités du chef, il explique qu'« *en tant que commandant d'une équipe, [il est] le plus responsable* ». Néanmoins, il partage les responsabilités avec le reste de son équipe : « *chacun a son rôle à jouer et sa responsabilité à accepter* ». Le chef devient réellement le représentant de son équipe vis-à-vis de l'extérieur lorsqu'il doit présenter les résultats de ce projet. Il décrit le rôle du chef comme celui d'un guide, « *il est responsable du fait que ce qui a été décidé arrive et que tous les membres de l'équipe s'impliquent pour accomplir ce qui a été décidé* ». Alors, en cas d'échec, bien que chaque membre de l'équipe ait des responsabilités à reconnaître, Romeo Medan estime que le chef doit avoir le courage « *d'assumer sa part de responsabilité, y compris devant son équipe* ». Le rôle du chef n'est donc plus seulement celui de faire le lien entre son équipe et l'extérieur, il devient aussi celui de faire le lien entre un objectif à atteindre et les moyens à sa

disposition. Il est l'organe décisionnel et doit organiser selon l'objectif à atteindre les forces dont il dispose.

Le cas du football ajoute une dimension supplémentaire à la caractéristique d'intermédiaire entre une équipe et un objectif qui définit le chef. En effet, par rapport au milieu des entreprises où le chef d'équipe prend part à la réalisation du projet, le rôle d'entraîneur d'une équipe de football a la particularité de ne pas interférer directement dans le déroulement du jeu, il ne joue pas sur le terrain avec son équipe. Dans ce cadre, nous nous sommes demandé quelle satisfaction personnelle un tel rôle pouvait procurer. Didier Deschamps nous a expliqué que « *la réussite de l'entraîneur passe par la réussite du collectif* ». Le chef reçoit une récompense par procuration, c'est le fait de voir son équipe réussir à atteindre un objectif collectif qui le réjouit. Dans ce cas précis, le chef est récompensé par l'intermédiaire de la réussite de son équipe, on note donc une sorte d'inversion des rôles par rapport à ce qu'on observait auparavant : le chef était un intermédiaire entre l'objectif et son équipe alors qu'à présent, la réussite récompense les joueurs puis le chef par cet intermédiaire. Didier Deschamps poursuit : « *la fierté d'un entraîneur passe par la réussite du collectif, lorsque le groupe performe bien et qu'il est soudé, c'est de là que je tire ma fierté, ma récompense en quelque sorte* ». Cette attitude où l'entraîneur opère une sorte de retrait contraste fortement à ce qu'on aurait attendu d'un entraîneur qui aurait pris la forme d'un entraîneur providentiel, selon la définition de Jean Garrigues, car il paraît probable qu'un tel chef se serait attribué une grande part du succès à titre personnel, ou même s'il ne l'avait pas fait de manière directe aurait attiré la gloire. La notion d'« homme providentiel » d'abord introduite pour répondre à notre question de recherche apparaît par conséquent comme imparfaite pour recouper la véritable vision française de la responsabilité du chef.

2. *Cette vision est davantage forgée et cristallisée par un point de vue extérieur et indépendant du chef lui-même, qui peut échapper à la rationalité*

La conception du chef français telle que nous l'avons décrite plus haut semble donc ne pas convenir à la définition que nous avons donnée de ce que nous attendions d'un homme providentiel. Alors comment en sommes-nous venus à attendre une réponse positive à notre hypothèse de recherche ? Pourquoi avoir voulu mettre en lien, encore aujourd'hui, la notion d'homme providentiel et la spécificité française dans le mode de management ?

Au-delà de l'héritage historique et politique que nous avons déjà évoqué, nous avons obtenu un élément de réponse supplémentaire au cours de notre entretien avec Didier Deschamps. Si le chef se sent le plus responsable de l'issue d'un projet et est désigné comme tel, c'est aussi parce qu'il subit une pression extérieure. Didier Deschamps explique : « *ce qui est difficile avec le rôle d'entraîneur c'est que quand les résultats ne sont pas au niveau des attentes, c'est bien souvent la faute de l'entraîneur* ». Deux éléments importants sont à noter dans cette phrase : d'abord, le chef est ici désigné comme responsable et apparaît comme un potentiel bouc-émissaire, une cible facile à blâmer en cas d'échec. Ensuite, si cette responsabilité est si prégnante, c'est à cause des attentes, attentes qui proviennent aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur de l'équipe.

Afin d'illustrer ce premier point, nous avons tenté d'évaluer à quel point le rôle de chef peut entraîner de brusques changements hiérarchiques par rapport au rôle de membre d'une équipe auquel, par hypothèse, on accorde moins de responsabilité. Seulement, nous nous sommes heurtés à un obstacle de taille : il est très difficile d'obtenir des informations quantitatives concernant les départs depuis un poste à responsabilités après un échec dans des entreprises, surtout compte tenu de la nature des contrats de travail des cadres en France dont l'immense majorité est à durée indéterminée. De fait, dans le but d'illustrer cette idée, nous avons poursuivi l'étude du poste d'entraîneur de football, dans ce cas en Ligue 1. Compte tenu du caractère public de tous les changements de poste parmi les entraîneurs des équipes de Ligue 1, nous avons observé et compté le nombre de départs des entraîneurs de ces équipes de football qui ont eu lieu avant la fin de leur contrat. Selon la LFP (Ligue de Football Professionnel), la Ligue 1 a comptabilisé sur la saison 2018-2019 un total de 11 départs d'entraîneurs avant la fin de leur contrat avec leur club. Pire encore, sur la saison 2015-2016, *Le Parisien* a comptabilisé un total de 13 départs d'entraîneurs limogés avant la fin de leur contrat professionnel. La Ligue 1 comptant un total de 20 équipes, il est assez criant que le fait que plus d'une équipe sur deux ait remercié son entraîneur avant la fin théorique de son contrat démontre l'instabilité et la précarité d'un poste avec tant de responsabilités. Pourquoi le chef a-t-il alors une place si précaire ?

La réponse à cette question se trouve dans le second point soulevé par Didier Deschamps. Le chef est dans une position délicate parce que les autres attendent de lui des performances, placent en lui des espoirs qui sont dignes de ceux que l'on placerait en un homme providentiel. Développons l'exemple de l'équipe de football l'AS Monaco mentionnée par

Didier Deschamps au cours de notre interview. Au cours de la saison 2018-2019, l'AS Monaco s'est dans un premier temps séparée de son entraîneur Leonardo Jardim afin de le remplacer par le nouvel entraîneur Thierry Henry. La raison était simple, l'AS Monaco malgré le second plus gros budget de Ligue 1, se maintenait difficilement dans la seconde partie du tableau, au-delà de la 10^{ème} place de Ligue 1. L'arrivée de Thierry Henry en tant que nouvel entraîneur en Principauté a fait grand bruit dans les médias et, comme en témoignent de nombreux titres de la presse sportive, a porté son lot d'espoirs de retour en grâce de l'AS Monaco. Toutefois, seulement trois mois plus tard, alors que l'AS Monaco compte parmi les trois dernières équipes du championnat, Thierry Henry est remercié à son tour et Leonardo Jardim fait son retour au poste d'entraîneur. Encore une fois, le nouvel entraîneur se voit attribué un rôle de sauveur, l'homme providentiel qui doit éviter au club d'être écarté la saison prochaine. Cet exemple illustre la perception par le public du rôle du chef, surtout dans un sport où la passion est si forte que dans le football. Le chef n'est plus simplement le représentant d'une équipe et d'un projet, il incarne en sa personne et sa fonction les espoirs de réussite des observateurs extérieurs et de son équipe. Didier Deschamps nous a confortés dans cette idée lorsqu'il exprime l'implication des supporters français qu'il caractérise avec la phrase « *Il y a 65 millions de sélectionneurs en France* » : on sent ici tout le poids que ressent le chef d'un projet, pression accentuée par les attentes des acteurs extérieurs.

Nous avons constaté une augmentation de cette tendance durant les vingt dernières années. Cela s'explique en effet par la révolution technologique qui a accompagné la mutation des économies et tout particulièrement en favorisant l'accès à une information globale et instantanée. Si Didier Deschamps a mentionné le rôle important des médias dans la pression que peuvent percevoir des sélectionneurs, cette notion peut être fortement élargie à tout le monde de l'entreprise et mis en relation avec les mutations des économies qui ont eu lieu avec la mondialisation.

De manière plus générale, on observe que la pression de l'extérieur se cristallise bien souvent sur quelques dirigeants, qui sont considérés aux yeux du public comme les principaux responsables des résultats d'un projet, d'une entreprise... C'est la « *surpressurisation* » que mettent en exergue Héloïse Cloët et Hervé Saint Aubert dans leur article « Les effets de levier dans l'apprentissage du management de proximité » paru dans la *Revue Internationale de Psychologie* numéro 28 en 2006. Dans cet article, ils expliquent comment les évolutions subies par l'environnement économique, comprenant l'essor des marchés financiers, le relai de

l'information à l'échelle mondiale ou encore la concurrence, ont conduit les entreprises à une certaine obsession pour la performance qui entraîne encore un accroissement des responsabilités qui pèsent sur les chefs.

Pour résumer ce point, il faut comprendre que ce qui pousse à considérer des chefs français comme des hommes providentiels n'est pas seulement une vision inspirée par l'histoire. Cette vision qui consiste à considérer les chefs français comme des hommes providentiels prend aussi sa source dans l'attitude et les espoirs que placent les autres acteurs dans le chef. Dès lors, le chef subit une pression accentuée et se sent particulièrement attendu, ce qui renforce la pression qu'il s'impose à lui-même et le pousse à se comporter comme un homme providentiel, l'homme de la situation, le sauveur. Se crée ainsi un cycle psychologique qui conduit tous les acteurs à l'entretenir de manière inconsciente.

3. Cette vision est une vision figée de l'histoire et de la culture française

Le paragraphe précédent a apporté des éléments de réponse importants à la question de savoir pourquoi on associe toujours le chef français à un homme providentiel. Seulement, au cours de notre entretien avec Romeo Medan, de nationalité roumaine, nous avons découvert une cause supplémentaire qui nous pousse à associer France et hommes providentiels. En effet, il nous semble que si cette perception subsiste, c'est aussi parce qu'elle constitue une vision figée de l'histoire et de la culture française, une sorte de cliché, qui est particulièrement tenace dans la perception de la France par les cultures étrangères.

Cette vision est d'abord très perceptible dans le secteur politique, la V^{ème} République Française étant historiquement un régime qui donne beaucoup d'importance et de pouvoirs à un seul homme, le Président de la République. Seulement, si ce fait est indéniable, il nous semble que les pouvoirs qui sont conférés au Président ainsi que la perception qu'ont certaines cultures de la relation qu'il entretient avec les citoyens français soit un peu datée, ou du moins exagérée par certains aspects. Voici comment Romeo Medan qualifie et analyse le système politique français actuel : « *Je pense de même que vous avez aussi cette conception de « papa », vous la tirez de la monarchie, dans laquelle le Président doit veiller sur tout le pays et de tout ce qu'il se passe. Vous avez une insatisfaction moins dirigée vers les ministres en fonction de leur domaine d'activité, et vous vous référez plus souvent au Président qui est censé tout régler, et duquel vous parlez avec une sorte de respect un peu divin* ». La comparaison avec le système

politique roumain est intéressante puisqu'elle montre l'évolution entre une démocratie vieille de 200 ans comme la démocratie française, et une jeune démocratie roumaine qu'il décrit comme toujours en construction et parfois fragile sous certains aspects. Néanmoins, l'élément frappant de sa description est la perception qu'il a de la conception française de la politique et tout particulièrement le rapport au président. S'il est vrai qu'en France, les reproches sont le plus souvent adressés à l'exécutif, et spécialement plus au président plus qu'aux ministres, nous ne sommes pas vraiment sûrs que la vision du président « père » de la nation soit toujours d'actualité. En effet, cette notion renvoie à un personnage historique qui a eu une contribution majeure à la fondation ou à la sauvegarde de la nation. Ce personnage devient alors une source d'inspiration patriotique pour le pays. Le temps où les présidents français étaient des symboles du patriotisme et de la nation française est révolu, on pourrait considérer que Charles de Gaulle en était le dernier représentant. Plus encore, à l'idée de père de la nation, on associe souvent une symbolique forte qui est retranscrite dans les éléments nationaux comme la monnaie ou les drapeaux. Par exemple, aux Etats-Unis, les pièces de monnaie ainsi que les billets de banques comprennent des représentations des Pères fondateurs et premiers présidents des Etats-Unis. Tout au contraire, la France semble bien loin de ces représentations patriotiques personnifiées dans une figure présidentielle. Ceci est dû à deux facteurs. D'abord la France fait maintenant partie de l'Union Européenne et de la zone euro, ce qui rend un patriotisme exacerbé impossible compte tenu de la circulation de la monnaie : il est tout à fait possible de posséder des pièces espagnoles ou bien allemandes sur lesquelles le dessin de la face a été choisi par les pays d'origine. Plus encore, contrairement à certains pays de l'Union Européenne, la France a choisi d'estampiller ses pièces avec l'arbre qui symbolise la République. Le symbole est fort : l'institution prime sur la personne qui la dirige. Il semble donc ici que la vision de Romeo Medan puisse être déformée par son spectre culturel, un spectre daté qui repose sur des éléments historiques mais qui dans le cadre actuel semble dépassé, en décalage.

Un autre point intéressant des remarques de Romeo Medan a attiré notre attention, montrant à nouveau comment la conception française du chef politique est encore intimement liée à la notion d'homme providentiel du point de vue extérieur. En l'interrogeant sur la crise des Gilets Jaunes, il nous a donné un élément de compréhension supplémentaire : *« C'est très intéressant que dans une démocratie vieille comme la vôtre, on en arrive à des mouvements comme les Gilets jaunes, qui ne sont en aucun cas spécifiques à la démocratie, et je reste très étonné que la classe politique française ne trouve pas de solution en concordance avec les règles démocratiques pour ce problème »*. En un sens, il s'étonne que malgré l'expérience de

la classe politique française, le gouvernement n'ait pas encore trouvé de solution à la crise sociale représentée par le mouvement des Gilets Jaunes. Nous avons trouvé cette remarque révélatrice de la manière dont le chef politique français est considéré : c'est à lui de régler cette crise, il doit intervenir en tant que sauveur, même si le mot est fort ici, il est en tout cas responsable de cette crise et de son issue. On retrouve dans cette conception ce qui fait d'un dirigeant un homme providentiel selon la définition de Jean Garrigues. Il ajoute quant à l'éventualité d'un tel mouvement en Roumanie : « *nous avons peur de toute manifestation qui aurait le moindre aspect violent* ». On perçoit ici la jeunesse et la fragilité de la démocratie roumaine ainsi que les cicatrices qu'ont laissé son passé proche. De cette peur du soulèvement, on connaît le contrôle et l'importance des forces policières en Roumanie. Cette méthode de gouvernement fait écho à l'article « La fin d'un rôle politique » de Philippe Vial paru dans la revue numéro 20 d'*Inflexions* en 2012. Dans cet article, Philippe Vial développe comment le rôle des chefs militaires dans la vie politique française a progressivement disparu, eux qui faisaient office d'hommes providentiels lorsqu'ils accédaient aux fonctions de commandement de l'Etat. Il y explique comment la connexion entre le secteur politique et militaire a conduit des cadres de l'armée à s'impliquer en politique et en devenir des acteurs centraux comme le général de Gaulle. Ce qui interpelle dans le raisonnement de Romeo Medan est le fait qu'il raisonne sur le cas français comme il raisonnerait si la situation avait lieu en Roumanie. En effet, ce genre de mouvement fait peur et entraînerait probablement le recours à des mesures de sécurité fortes, plus encore qu'en France aujourd'hui. C'est cette vision qui rappelle les facteurs mis en avant par Philippe Vial conduisant à l'arrivée au pouvoir d'hommes providentiels issus de l'armée. En un sens, il a conservé une vision en décalage de la relation entre l'exécutif et l'emploi de la force qui rappelle un temps passé où les liens entre le pouvoir militaire et exécutif, caractéristique d'un régime qui fait la part belle aux hommes providentiels, étaient encore très forts. La vision politique de l'homme providentiel français semble donc alimentée par une vision extérieure.

De manière plus nuancée, on retrouve aussi des héritages de cette vision centralisée qui fait reposer une grande part des responsabilités sur un seul homme dans le monde économique. Dans son article « Oser un management français ouvert au monde » paru en 2006 dans le *Journal de l'école de Paris du management*, Philippe d'Iribarne montre comment le management français peut être perçu à l'international. La vision qui en ressort est une vision peu avantageuse, qui apparaît en décalage avec les évolutions réelles du management en France comme l'explique Cécile Dansaert dans son entretien. Il décrit sa perception comme suit : « *Les*

cultures nationales mettent l'accent sur des points différents. La société française peut être décrite en s'inspirant très sommairement de la logique de l'honneur ». Il poursuit sur le décalage qui peut exister en parlant du rôle de l'ingénieur français, issu des grandes écoles qu'il décrit être perçu comme *« un athlète complet de haute lignée qui ne sait à peu près rien, mais sur tout »*. Cette vision a des fondements anciens : la culture éducative française est fondée sur des grandes écoles, souvent généralistes dans leurs enseignements. Toutefois cette vision semble aujourd'hui dépassée compte tenu du nombre de chercheurs et d'ingénieurs spécialisés qui sortent de ces mêmes écoles tous les ans. Cette vision en décalage continue à nourrir l'image des dirigeants français, généralistes, mais qui contrairement à leurs homologues américains par exemple semblent avoir parfois du mal à déléguer certaines tâches à leurs équipes, pourtant spécialisées dans ces secteurs. Philippe d'Iribarne illustre cela : *« le manager français donne d'abord l'impression de ne pas savoir ce qu'il veut et ensuite d'être très interventionniste puisqu'il discute de choses autres que les objectifs fixés »*. Cet ensemble a pu dans le passé nourrir la conception du manager français qui cherche à être un homme providentiel, un homme qui cherche à imposer sa manière de faire partout où il va parfois malgré un manque de compétence, un homme interventionniste.

Ainsi, nous avons montré comme dans les secteurs politiques et économiques persiste une vision en décalage par rapport à la réalité des chefs français, chefs qui seraient interventionnistes, comparables à des hommes providentiels, alors qu'aujourd'hui la conception de la direction a changé et continue d'évoluer.

D. Cette vision considérée comme française est en fait une vision figée désormais en rupture avec la réalité en mutation de la responsabilité du chef

Bien que l'image du chef comme homme providentiel, devant guider ses équipes à ses risques et périls et portant ainsi toute la responsabilité des échecs et des succès, ait pu, à un moment donné, dominer l'imaginaire collectif, celle-ci n'est plus d'actualité. La société est en effet en constante mouvance et aujourd'hui le monde managérial français, que cela soit dans le milieu économique ou dans le monde politique, est en complète restructuration et essaie de trouver de nouveaux paradigmes d'organisation qui remettent en question la place et le rôle du chef au sein d'une équipe.

1. *La vision d'un chef auquel on impute la responsabilité entière de l'issue d'un projet est en décalage par rapport au changement générationnel*

« Non, les jeunes qui débarquent dans le monde du travail ne sont pas les adultes d'aujourd'hui en moins vieux. Dans leur packaging, il y a des idées et des valeurs bien différentes » écrit Hervé Sérieyx, dans son ouvrage *Les jeunes et l'entreprise, des noces ambiguës* paru en 2002. Ceci est toujours vrai. Chaque génération, n'ayant pas grandi dans les mêmes conditions et n'ayant pas les mêmes aspirations, apporte des changements. Ainsi le bouleversement du monde managérial depuis la crise de 2008 s'est accéléré avec l'arrivée sur le marché du travail de la Génération Y (jeunes nés entre 1980 et 2000) et bientôt avec l'arrivée de la Génération Z (jeunes nés à partir de 2001). Selon l'auteur, la vision de l'entreprise a changé : les jeunes ne veulent plus être gouvernés par des « *petits chefs* » mais veulent être le plus autonomes possible. Cependant, ce changement n'est pas toujours accepté par les entreprises et par les managers qui préfèrent parfois adapter les jeunes à leurs manières de faire plutôt que d'adapter leur management aux jeunes. C'est ce qui est à la source des conflits intergénérationnels dans les entreprises, en plus de la pression que représentent les jeunes diplômés pour les travailleurs plus âgés (notamment lors de plan de restructuration).

Ce changement de mentalité des jeunes travailleurs et la nécessité pour les managers et les entreprises de le prendre en compte, Alina Gruber le fait aussi remarquer dans son entretien. Selon elle, les travailleurs les plus âgés sont plus habitués et demandent un micro-management. Le micro-management est un style de management où le chef est situé au-dessus de l'équipe qu'il dirige : il observe, analyse et contrôle étroitement chaque collaborateur. Le micro manager suit toutes les tâches, de la plus grande à la plus petite et délègue le moins possible afin de pouvoir tout contrôler personnellement. Les collaborateurs ont une direction directe et étroite et souhaitent avoir des tâches journalières à effectuer. Généralement, ils doivent effectuer des compte-rendu journaliers à leur supérieur hiérarchique. La hiérarchie étant plus forte, les collaborateurs seront selon Alina Gruber plus enclin à donner la responsabilité des échecs et des réussites au chef. Les collaborateurs sont en effet moins engagés dans leurs tâches et moins motivés à les effectuer. Selon elle, tout changement de structure ou d'organisation doit leur être longuement expliqué afin qu'ils acceptent le changement. Ils ont ainsi une vision de la hiérarchie et du chef proche de l'image de l'homme providentiel, de qui on attend les ordres et qui endosse toutes les responsabilités.

Au contraire, les jeunes récusent le micro management et proposent, ou réclament, un management leur offrant plus de liberté. Ils veulent être autonomes dans leurs projets. Selon Alina Gruber, c'est un changement générationnel. Les jeunes seraient « *plus responsables et plus motivés, on les laisse sur les projets et on réalise seulement un suivi avec eux* ». Selon elle, ce sont les systèmes scolaires qui, en évoluant, font évoluer la mentalité de la société et des jeunes qui en sortent. En effet, selon une enquête réalisée en 2008 sous la direction d'Anna Stellingner (*Les jeunesses face à leur avenir, une enquête internationale*) l'évolution des mentalités et de la vision du chef est une conséquence de l'évolution de l'éducation des enfants, autant dans le milieu familial que dans le milieu scolaire. La tradition est de moins en moins importante dans les familles et ainsi on assiste à la perte de pouvoir du père. Cette évolution des mentalités se retrouve en droit avec la disparition de la notion du « bon père de famille » dans la jurisprudence pour qualifier le rôle du juge lorsqu'il doit apprécier une situation, notion qui a été remplacée par le terme de « personne raisonnable ». Le père n'incarne plus la responsabilité complète des enfants. Les enfants sont de plus en plus laissés autonomes. Selon l'étude, « *les règles ne disparaissent pas mais elles changent de régime : d'extérieures, elles deviennent intérieures (selon la définition même de l'autonomie)* ». Le milieu scolaire est sujet à la même transformation. Selon l'enquête, les élèves sont plus autonomes et ont plus de liberté que les générations précédentes. Cette volonté de fixer ses propres règles et de ne pas être soumis à une autorité supérieure à qui on doit rendre des comptes périodiquement est un souhait des jeunes dans les entreprises aujourd'hui. Ce souhait n'est pas seulement français, mais international. Alina Gruber évoque, dans son entretien, que ce sont les voyages et la possibilité de se confronter aux autres cultures qui permettent de façonner les meilleurs managers. Les jeunes acquièrent de l'autonomie, de la flexibilité et de la motivation par les séjours à l'étranger. En filant ce qu'Alina Gruber nous a dit, la mondialisation et la démocratisation des séjours à l'étranger semblent être d'importants vecteurs de ce changement international, à tout le moins dans les pays développés selon l'étude d'Anna Stellingner.

Poussé à son paroxysme, ce souhait d'être libre dans ses projets s'exprime de manière statistique avec le nombre toujours plus important d'autoentrepreneurs et de travailleurs freelance. Les jeunes ne veulent plus de supérieur hiérarchique car ils considèrent que cela nuit à leur créativité et les empêche d'être au maximum de leur potentiel. Selon une étude effectuée par l'Union des Autoentrepreneurs en janvier 2018, 46% des 18-34 ans auraient envie de créer leur entreprise ou de reprendre une entreprise, contre seulement 30% des 35-49 ans et 11% des plus de 50 ans. De même, selon une étude réalisée par MALT en Janvier 2019, sous la direction

de Laetitia Vitaud, le nombre de travailleurs freelance à augmenter de 145% entre 2009 et 2019. 88% des travailleurs freelance ne souhaitent plus redevenir salariés car pour 88% d'entre eux, être autonomes dans leur travail est plus important que de travailler au sein d'un groupe dans une entreprise. Nous assistons ainsi à une flexibilisation et à une redéfinition du marché du travail avec l'arrivée de la nouvelle génération.

Les entreprises et les managers doivent ainsi s'adapter à ces changements : selon notre sondage, 82% des personnes interrogées considèrent que le manager doit adapter son comportement à l'âge de ses employés. C'est une idée que défend aussi Alina Gruber qui considère que c'est au manager de s'adapter aux pratiques des nouvelles générations afin de travailler en harmonie avec eux. C'est ce qu'on appelle le management générationnel. Aujourd'hui, les managers doivent apprendre à gérer la nouvelle génération souvent volatile, afin de la fidéliser à l'entreprise. Ceci n'est pas toujours facile. Selon Alina Gruber, le manager doit s'adapter à chaque personnalité pour pousser chaque collaborateur à exercer au maximum son potentiel. C'est au manager de déceler leurs avantages dans une mission et de donner un environnement de confiance propice à l'exploitation de ces compétences individuelles dans l'intérêt collectif.

De plus, non pas seulement l'âge des collaborateurs mais aussi l'âge du chef est important. Selon notre sondage, 78% des personnes interrogées considèrent qu'un manager ne se comporte pas de la même manière en fonction de son âge. Selon Christophe Guérin, directeur général de Nexans, pendant l'une des conférences du début d'année, on assiste à un changement de mentalité vis à vis des supérieurs hiérarchiques et de leur âge depuis l'élection d'Emmanuel Macron. Les supérieurs sont de plus en plus jeunes. On peut voir cette évolution notamment avec le rajeunissement des patrons du CAC 40 : de plus en plus de PDG ont moins de cinquante ans.

L'arrivée dans le monde du travail des nouvelles générations Y et Z, qui ont grandi à l'heure du numérique, change donc considérablement la place du manager et demande une restructuration de l'entreprise.

2. *La vision d'un chef auquel on impute la responsabilité entière de l'issue d'un projet est en décalage par rapport à des mutations de la société et de la hiérarchie*

Les mentalités et la vision du travail est donc en train de changer dans nos sociétés. Les entreprises, mais aussi le secteur public, doivent prendre en compte ces changements pour fidéliser les jeunes et pour avancer avec eux. C'est un véritable enjeu pour les entreprises de garder les jeunes talents. Les jeunes ont besoin d'être libres dans les entreprises, d'être en quelque sorte des autoentrepreneurs au sein des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, et ce dans tous les pays du monde, non pas seulement en France. C'est pourquoi nous assistons aujourd'hui à une nouvelle organisation de l'entreprise et à un changement dans la structure hiérarchique des entreprises au niveau international.

Dans notre entretien, Alina Gruber a insisté sur le rôle du chef dans l'intégration des salariés dans la prise de décision. Le chef d'équipe doit être à l'écoute de tous ses collaborateurs afin que ceux-ci se sentent intégrer dans le processus décisionnel. C'est ce qui permet d'exploiter au maximum toutes les capacités de chacun et de valoriser chaque personne à sa juste valeur. Alina Gruber a cité l'ouvrage *Multiplayers* de Lise Wifé qui incite les chefs d'équipe à « *ne pas laisser les collaborateurs dans leur coin* », selon les mots d'Alina Gruber, « *afin de ne pas les laisser limiter leur potentiel* ». Intégrer au maximum les collaborateurs dans des projets qui leur tiennent à cœur et donc être en permanence à leur écoute, c'est ce qui permet de former des équipes performantes. C'est ce qu'on appelle le management collaboratif. Le management collaboratif peut être défini comme un style de management reposant sur l'interaction et la collaboration entre les salariés qui laisse une grande liberté d'agir et de créer au sein de l'entreprise. L'un des principes fondamentaux de ce management repose sur le présupposé que l'humain peut contribuer à la performance économique d'une organisation. Les managers doivent lutter contre le cloisonnement entre les unités et limiter la planification et le reporting qui brideraient le potentiel des collaborateurs.

Cette idée est défendue par Isaac Getz dans son ouvrage *Liberté & Cie* qui a déjà inspiré de nombreux chefs d'entreprise comme le directeur général de l'entreprise Chronoflex, Alexandre Gérard. Selon l'auteur, il n'existe pas de recette à l'entreprise libérée. Au contraire, elle doit se construire au cas par cas, selon les secteurs et surtout, avec les salariés. Le but de l'entreprise libérée est de créer un environnement propice au fait que les salariés donnent le meilleur d'eux-mêmes et contribuent par là-même à la pérennité économique de l'organisation. Isaac Getz

développe ainsi l'idée d'intelligence collective dans l'entreprise libérée : « *c'est quelque chose qui émerge à partir du moment où, quand il y a un problème, on demande à l'équipe et pas à un individu, de trouver la solution ensemble. C'est à ce moment-là qu'ils sont obligés de mobiliser leurs intelligences individuelles et de les mettre en commun.* » Les décisions doivent être prises dans les entreprises par le consentement et non de manière autoritaire. C'est ce qui va permettre aux entreprises d'assurer leur pérennité économique et de continuer à attirer des jeunes talents. Mais cette nouvelle manière de manager n'est pas facile à mettre en place, que ce soit du côté des managers, qui ne savent pas toujours où se placer et quel est alors leur rôle et peuvent donc se sentir démunis, ou que ce soit du côté des salariés qui peuvent se sentir perdus et moins encadrés.

Dans son entretien, Alina Gruber remarque que les jeunes qui sortent des écoles aujourd'hui et entrent dans le monde du travail n'ont pas les mêmes profils que leurs prédécesseurs. Ils sont plus autonomes et plus motivés et travaillent mieux avec plus de concertation et de liberté. C'est parce que les Grandes Ecoles ont adapté leurs méthodes d'apprentissages aux nouvelles exigences de la société et des jeunes. De la même manière que l'entreprise libérée et le management collaboratif le demandent, les jeunes apprennent aujourd'hui davantage à travailler en groupe, non pas seulement pour s'organiser et se répartir le travail, mais pour apprendre à réfléchir ensemble à des problèmes complexes, afin d'apprendre à débattre efficacement et d'apprendre à se nourrir des compétences de chacun. C'est ce que révèle une étude réalisée en 2018 par Laurent Cosnefroy et Sonia Lefeuvre : « *Du travail de groupe l'apprentissage collaboratif. Analyse de l'expérience d'étudiants en école de management* ».

Devant ce changement hiérarchique et le changement de paradigme du rôle de chef de groupe, il convient de changer la terminologie utilisée. En effet, le terme de chef ne convient plus au rôle du manager dans les organisations libérées ou pour le management collaboratif. Le manager devient ainsi davantage coordinateur et médiateur. Il n'est plus au-dessus de l'équipe, il est davantage présent pour organiser le débat, rassurer si besoin, motiver et pour donner une vision que pour donner des ordres. Le chef devient ainsi davantage un coordinateur et un impulsor de talents et de confiance dans la réussite des projets et dans les compétences de chacun qu'un donneur d'ordre ou qu'un homme providentiel, dont la parole doit faire foi d'évangile dans l'entreprise. Ces changements dans la structure hiérarchique des entreprises entraînent par conséquent une redéfinition de la responsabilité au sein des travaux de groupe. Ces changements sont observables dans différents pays, comme le fait remarquer Alina Gruber,

et sont souvent impulsés par des personnes ayant beaucoup voyagé. Le mélange et l'apprentissage de différentes cultures semblent ainsi être propices à l'amélioration des qualités managériales qui tendent à mettre en place un management horizontal dans les entreprises.

3. La responsabilité de l'issue d'un projet collectif tend vers le partage des responsabilités, nouvel horizon du travail d'équipe

Les travaux de groupe demandent aujourd'hui une implication complète de tous les collaborateurs afin de les intégrer complètement dans le processus décisionnel. Cette implication entraîne une répartition des responsabilités plus importante dans les échecs et dans la réussite. Plus les collaborateurs sont intégrés, plus ils peuvent aider à la prise de décisions, plus ils se sentent responsables du résultat d'une mission. Ainsi avec les changements des mentalités et le changement de structure hiérarchique des entreprises, la figure de l'homme providentiel disparaît de plus en plus.

Nous avons pu observer cette notion par le biais de notre expérience. En effet, les réactions à la suite de l'expérience - notamment vis à vis des éléments de réussite, comme nous avons décidé de faire une épreuve assez simple pour être certain de l'issue de l'expérience, et ce afin d'enlever le biais de la différence de perception entre les échecs et les réussites – sont différentes en fonction du comportement du chef de l'équipe. Ainsi, dans l'équipe espagnole, le chef de l'équipe était autoritaire, ce qui a résulté sur un partage plus faible des responsabilités. C'est lui qui donnait tous les ordres et qui a donné l'idée de la méthode. Les autres ne pouvaient que peu s'exprimer mais ont accepté cette autorité. Lors du débriefing de l'épreuve, ils ont tous soulevé le fait que c'est grâce au chef qu'ils ont réussi et l'ont félicité pour la réussite du groupe. Au contraire, dans le groupe français et dans le groupe allemand, où les chefs de groupe, qui seront à partir de maintenant qualifier de leader, voire de coordinateur et de médiateur, ont pleinement intégrés le reste du groupe à la conception de la stratégie. Ainsi, lors du débriefing, tout le monde a salué la réussite collective et le travail collaboratif qui a été effectué en amont. Nous pouvons aussi remarquer que ces deux derniers groupes ont été paradoxalement beaucoup plus efficaces dans la conception de la stratégie. Pourtant, de prime abord, le débat semble prendre plus de temps que le fait de décider seule d'une démarche à suivre. Nous avons pu observer que le fait que chacun donne ses idées, certes sur une épreuve simple, réduit le temps de réflexion car elle permet au groupe de trouver plus rapidement la méthode la plus stratégique. Ainsi cette expérience nous a révélé que le travail collaboratif permet de partager les responsabilités. Il

n'existe plus d'homme providentiel qui endosse toutes les responsabilités mais le groupe en entier, et par là-même, chaque individu du groupe devient responsable de l'issue d'une mission. Cette prise de responsabilité passe par un engagement plus fort dans l'exercice qui relève de la motivation de chaque personne qui se sent concernée par l'épreuve.

Cette idée que la liberté donnée aux collaborateurs permet de les investir pleinement dans le projet et permet donc à terme de les responsabiliser sur l'issue d'un projet est une idée qui était déjà défendue au XVIIIème siècle par Kant dans son ouvrage *Qu'est-ce que les lumières ?* En effet, Kant défend l'idée selon laquelle le peuple ne peut réussir à faire preuve de maturité intellectuelle, c'est-à-dire réussir à penser en autonomie, sans être influencé par les autres et par le monde extérieur, que lorsqu'il dispose d'une liberté politique suffisante. Chaque individu devient alors capable d'assurer pleinement son rôle social. Parallèlement, c'est à chaque personne de ne pas s'assujettir volontairement. Kant qualifie cette servitude volontaire de crime contre l'humanité car elle ne permet pas à l'humanité de s'épanouir pleinement. L'auteur révèle de plus que le leader politique ne doit être qu'un représentant temporaire du pouvoir afin de guider les hommes vers la liberté. A terme, il ne doit plus y avoir de représentant du pouvoir, seulement des modérateurs. Nous pouvons observer que l'analyse de Kant du lien entre liberté politique et d'autonomie intellectuelle est le même que le lien que nous avons pu observer entre implication des collaborateurs et prise de responsabilité. Cette analyse du monde politique du XVIIIème siècle est donc pleinement transposable au monde économique et de l'entreprise du XXIème siècle : il est de la responsabilité des leaders de donner de la liberté à leurs collaborateurs et de s'effacer progressivement en ne prenant qu'un rôle de modérateur et il est de la responsabilité des collaborateurs de saisir cette liberté pour s'épanouir pleinement professionnellement et personnellement.

Finalement, toutes nos analyses tendent vers le fait que le monde de l'entreprise se dirige vers une nouvelle organisation où toutes les responsabilités sont partagées entre tous les collaborateurs. Il n'existe plus d'homme providentiel à qui on impute toutes les responsabilités. Dans notre sondage, l'idée du partage des responsabilités ressort à de nombreuses reprises : à notre question « *selon vous, lors de l'échec économique d'une entreprise de 20 salariés :* », seulement 13,5% des personnes sondées, qui se considèrent, pour cette partie du sondage, toutes comme françaises, ont voté pour « *le dirigeant de l'entreprise seul est responsable de cet échec* » contre 78,4% qui ont voté pour « *tous les acteurs de l'entreprise partagent la responsabilité de l'échec* ». Ceci montre qu'il y a un changement de vision sur la responsabilité

du chef qui est en train de se produire mais qui n'est pas encore pleinement aboutit. De même, lors de nos deux mises en situation, nous pouvons voir sur les graphiques réalisés que dans tous les cas (que les personnes se considèrent de nationalité française ou pas et en cas d'échec ou de succès), tous les acteurs sont principalement considérés comme responsables de l'issue du projet, bien que la proportion de personne considérant le directeur et le chef d'équipe de l'équipe 3 plus responsables que les autres soit plus importante dans le groupe se considérant de nationalité française. Ceci rejoint l'entretien avec Alina Gruber qui précise bien que si elle observe des changements en Roumanie et en France, les changements sont plus lents en France parce que les personnes déjà présentes sur le marché du travail sont plus réticentes à ces changements d'organisation et qu'il faut davantage les accompagner. Le changement de mentalité en France semble ainsi plus lent comme le fait remarquer aussi les différences dans le sondage.

Il semble donc y avoir un changement de considération du travail de groupe : chacun doit s'investir à son plein potentiel grâce à la liberté laissée par les changements hiérarchiques. Ceci résulte sur un partage des responsabilités.

IV- Bilan

A. Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'enquête réalisée

A la suite de nombreuses semaines de recherche, il est venu le temps de conclure notre mémoire et de faire un bilan de tout ce que nous avons pu observer et apprendre grâce à nos entretiens, observations et recherches académiques. Au vu de la complexité du sujet, nous avons essayé de balayer un grand nombre de perspectives sur le rapport entre la culture française et la responsabilité attribuée au chef. Grâce à toutes nos études, nous allons pouvoir analyser notre hypothèse et notre question de recherche mais aussi expliquer l'injonction « Monsieur, vous êtes français ? » de l'instructeur de Saint-Cyr Coëtquidan.

Nous avons ainsi remis en cause notre hypothèse de départ qui était :

« La responsabilité considérable imputée au chef, présenté comme un homme providentiel, est une spécificité française. »

Nous invalidons cette hypothèse. En effet, donner la plupart des responsabilités au chef d'équipe n'est pas spécifiquement français mais relève aussi du rôle naturel du chef et peut être observé dans les autres cultures. Ceci relève de la définition du chef et non pas de la culture. Mais nous pouvons tout de même expliquer la réaction de l'instructeur militaire de Saint-Cyr. En effet, la vision du chef comme étant un homme providentiel était vraie. Il existait une vision symbolique du pouvoir qui était spécifique à la France et qui s'explique par son histoire et par l'enseignement qui était fait de l'histoire. Cependant, cette vision n'était qu'une vision symbolique, véhiculée par les livres, les médias et les manuels, qui s'est cristallisée jusqu'à être considérée comme une vision figée et immuable du chef français. Cette vision subsiste encore toujours à certains égards, notamment via la perception des médias, que cela soit en sport, en politique mais aussi en économie.

Dans tous les cas, la vision du chef est en train d'évoluer avec les mutations générationnelles et sociétales et avec l'évolution du marché du travail. Dire que les Français ont toujours une vision du chef d'équipe comme un homme providentiel est erroné. Les manières de diriger sont en train de changer et avec la mondialisation et la mobilité croissante

des cadres et des travailleurs : on assiste à une uniformisation du management et du rôle du chef d'équipe qui tend de plus en plus vers un management horizontal et participatif, où la hiérarchie est abolie et où les collaborateurs ont davantage de liberté pour exercer leur créativité, ce qui remet en cause le concept d'homme providentiel, lié à une hiérarchie rigide.

Ainsi, à notre problématique qui était « *Faire de l'issue d'un projet collectif la responsabilité du chef seul, une vision ancrée dans la culture française ?* », nous répondons une hypothèse bien plus complexe que la précédente car elle nuance tous les termes de notre sujet : « **La vision du chef comme homme providentiel était une vision symbolique française qui est maintenant dépassée car le rôle du chef et sa place au sein d'une équipe est en train de changer au niveau mondial.** »

B. Limites, interrogations et apports

Au vu du temps limité pour l'écriture de notre mémoire et au vu de notre sujet, nous aurions aimé conduire des observations et des analyses plus poussées des différentes manières de manager et de conduire une équipe en fonction des cultures. Nous nous sommes notamment axés, par le biais de nos interviews mais aussi de notre expérience, sur un regard occidental du chef. Nous n'avons pas eu l'occasion d'aller analyser les manières de considérer le chef dans les pays en voie de développement et dans les pays asiatiques. Pourtant, les cultures arabes et les cultures asiatiques sont très différentes des nôtres et auraient assurément pu grandement nourrir notre réflexion sur la place du chef en nous permettant d'avoir une vision moins occidentalo centrée. Ainsi, nous regrettons dans nos entretiens de ne pas avoir pu interviewer de personnes ayant travaillé en Asie ou au Moyen-Orient ou travaillant en lien avec ces régions.

De plus, notre expérience n'était pas complètement concluante car nous n'avons pas réussi à regrouper quatre étudiants internationaux d'une même autre nationalité sur le campus. Nous aurions aimé multiplier les expériences sur différents groupes avec différentes nationalités issues des étudiants internationaux en M1 sur le campus d'HEC PARIS. Nos résultats sont donc biaisés par le faible nombre de groupes mais aussi par la langue utilisée lors des épreuves. En effet, nous avons dû faire l'expérience avec les Espagnols en anglais alors que les groupes allemands et français ont pu effectuer leur épreuve dans leur langue maternelle. Ceci biaise notre expérience dans le sens où cela peut nuire à la communication entre les participants et

donc à l'impact du rôle du chef sur l'équipe. Notre épreuve était aussi, avec du recul, trop simple pour réellement arriver à des conclusions sur la coopération entre les individus et sur la place et les responsabilités endossées par le chef dans les différentes cultures, d'autant plus que les trois groupes ont réussi leur mission, et que nous n'avons donc pas pu observer leurs interactions en cas d'échec. Nous n'avons surtout pas réussi à mettre un véritable enjeu dans notre manière de mettre en place l'épreuve, bien que nous chronométrions l'expérience et que les sujets devaient aller le plus rapidement possible.

Pour notre observation, nous aurions aimé avoir plus de temps pour pouvoir voyager et conduire des observations dans différents pays, que cela soit à l'occasion de rencontres sportives ou dans des entreprises étrangères. Cela nous aurait permis de nous immerger complètement dans une culture ce qui aurait été plus intéressant. En effet, en restant en France, pour notre observation et notre expérience mais aussi pour notre sondage, nous biaisons l'analyse culturelle car les sujets internationaux observés et interrogés ont un lien plus ou moins fort avec la culture française et ont déjà pu être imprégné par la culture française. Nous avons aussi affaire à des personnes qui ont beaucoup voyagé et qui sont par là même moins sujettes à l'emprise d'une seule culture et qui ont donc une vision très ouverte et imprégnée de différents courants culturels.

Avec le recul, nous aurions aussi aimé interroger les différents systèmes de droit nationaux afin d'analyser s'il y a des différences entre les manières de donner les responsabilités d'un acte au chef d'une équipe d'un point de vue juridique.

C. Prospectives

Afin de conclure notre mémoire, nous aimerions revenir sur certains thèmes que nous avons pu effleurer pendant nos recherches et la rédaction de notre mémoire. Ceci nous permettra, et permettra peut-être à nos lecteurs, de nourrir des réflexions futures sur le rôle, la place et la vision du chef au sein d'une équipe. Nous avons ainsi pu observer l'évolution dans le temps de la place du chef au sein d'une équipe et de son rôle. Nous avons effleuré le thème de la flexibilisation du monde du travail avec notamment l'essor des travailleurs freelances à plein temps. Nous aimerions nous demander : de quelle manière cette nouvelle manière de travailler peut-elle révolutionner le monde du travail et de quelle manière efface-t-elle le rôle du chef ?

Cependant, les travailleurs freelances ne sont-ils pas dépendants des grandes organisations et des entreprises qui les embauchent ? Est-on plus libre dans une structure hiérarchique horizontale, comme dans les entreprises libérées, ou lorsqu'on est travailleur freelance ?

De même, les évolutions technologiques font évoluer les manières de travailler, comme cela a été le cas par exemple avec la mécanisation systématique des processus de production et les théories de Taylor au début du XXème siècle. Avec l'essor de l'intelligence artificielle, de quelle manière l'entreprise va-t-elle évoluer ? Existera-t-il toujours des managers ? Ou les machines prendront-elles des décisions à notre place ? Quelle sera la nouvelle place des managers et des leaders politiques à l'heure de l'intelligence artificielle ?

Avec les interactions toujours plus grandes entre les cultures du monde, de par les voyages des individus mais aussi grâce aux réseaux sociaux et à internet, de quelle manière la mondialisation des relations sociales va-t-elle mener à une uniformisation des manières de manager ? Est-ce pour le meilleur ou pour le pire ? De quelle manière les changements de manière de travailler dans un pays change les mentalités sociales et politiques de ces pays ?

V- Bibliographie

- Baguenard, J. (2004) *Introduction in La décentralisation*
- Cloët, H. et Saint Aubert, H., (2006), « Les effets de levier dans l'apprentissage du management de proximité », *Revue Internationale de Psychologie*
- Cosnefroy, L. & Lefeuvre, S., (2018), « Du travail de groupe à l'apprentissage collaboratif. Analyse de l'expérience d'étudiants en école de management. » *Revue française de pédagogie*, 202(1), 77-88. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-pedagogie-2018-1-page-77.htm>.
- D'Iribarne, P., (2006), « Oser un management français ouvert au monde », *Le Journal de l'école de Management de Paris*
- Duret, P. & Augustini, M., (2012), « Solidarité et singularité au sein des équipes sportives », *Nouvelles revue de psychologie*
- Falla, W. et Sirota, A., (2012), « Être et faire avec les autres », *Nouvelle revue de psychosociologie*
- Garrigues, J., (2012), *Les hommes providentiels : histoire d'une fascination française*
- Garrigues, J., *Le Monde, Tribune du 13 mai 2017*
- Getz, I., (2012), *Liberté & Cie*, France, Flammarion
- Kant, E., (1784), *Qu'est-ce que les Lumières ?*, Allemagne
- Perrault, G., « Interview de Patrice Gueniffey », *Le Figaro*, 7 février 2017
- Roussio, H., (1987) *Le syndrome de Vichy*
- Sérieyx, H., (2002), *Les jeunes et l'entreprise, des noces ambiguës*, EYROLLES société.
- Stellingner, A., (2008) *Les jeunesses face à leur avenir, une enquête internationale*, Fondation pour l'innovation politique, Kairos Future, http://www.fondapol.org/wp-content/uploads/pdf/documents/Etude_Les_Jeunesses_face_a_leur_avenir.pdf
- Vial, P., (2012), « La fin d'un rôle politique », *Inflexions*
- Vitaud, L., (Janvier 2019), « Se transformer avec les freelances : comment les freelances transforment le management ? », MALT, <https://news.malt.com/wp-content/uploads/2018/03/Se-transformer-avec-les-freelances-étude-Malt.pdf>
- Wife, L., (), *Multiplayers*
- Zaïbet-Grèselle, O., (2007) « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir*

Annexes

A. Entretiens

1. Alina Gruber

- Pouvez-vous nous expliquer votre parcours ?

Alina Gruber : J'ai 42 ans. Je suis médecin. J'ai fini la faculté de médecine en Roumanie. Je suis roumaine. J'ai fini en 2001 et depuis j'ai commencé une carrière dans l'industrie pharmaceutique et je travaille pour plusieurs laboratoires. En 2007 j'ai pris un poste de marketing dans l'industrie pharmaceutique chez GSK. Ensuite, quatre ans après je suis venue en France pour une mission où j'étais sur un poste en marketing, de chef de produit. J'ai passé deux ans et demi ici {en France} pour ma mission où j'ai pu me confronter à l'environnement pharmaceutique français. Je suis retournée en Roumanie en 2014 pour avoir un poste plus important en marketing de vente. Je suis ensuite revenue en France car en étant médecin, on m'avait proposé plusieurs fois de travailler dans le département médical. Je travaille depuis dans la direction médicale. J'ai donc eu chez GSK et dans les autres laboratoires un parcours en marketing/vente et dans le médical. J'ai aussi été responsable de différentes équipes. Une équipe qui était formée de chef de produit. J'ai aussi eu des équipes mixtes marketing de vente basées à la fois au siège et sur le terrain. J'avais alors des équipes d'environ cinq personnes. Depuis que je travaille dans le médical, j'ai eu des équipes différentes, des médecins régionaux, des équipes scientifiques qui travaillent sur le terrain et aussi des équipes basées au siège. Donc j'ai de l'expérience en tant que manager en France et aussi en Roumanie. En France c'était plutôt dans le milieu médical que j'ai eu la responsabilité de gérer des équipes et en Roumanie plutôt des équipes marketing. Avec l'Angleterre, parce que vous avez aussi posé des questions sur l'Angleterre, là c'est plutôt un travail transversal. Nous travaillons beaucoup avec l'équipe globale qui est basée en Angleterre mais je n'ai pas eu des équipes à gérer en Angleterre. Je ne réponds pas à des managers en Angleterre.

- Merci beaucoup. On va vous poser les questions que nous vous avons envoyées. Comme vous avez travaillé avec des équipes à la fois française et roumaine, est-ce que vous avez senti des différences dans le rôle que vous deviez avoir en fonction de la nationalité de vos collègues ou des équipes avec lesquelles

vous travaillez ?

A. G. : Oui tout à fait, il y a des différences culturelles. On le sent dans la manière de travailler des équipes. Par exemple, en Roumanie ce sont des équipes qui sont plus faciles à motiver et qui sont plus facilement engagées mais qui parfois se dépêchent trop pour mettre en place des projets. Il y a des côtés positifs et des côtés à améliorer en terme de travail et en terme de mise en place de projets. Dans les équipes roumaines, j'ai travaillé beaucoup avec les équipes marketing/ventes qui étaient assez réactives. Elles sont plus facilement engagées. En France, il faut prendre plus d'énergie pour engager et motiver les équipes, pour leur donner une vision mais ils posent plus de question, ils challengent plus les décisions qui sont prises et qui sont cascadées. Mais le travail de fond, c'est une tendance à être bien fait en France. Dans tous les cas, je trouve les équipes roumaines plus ouvertes au changement. Le changement met l'empreinte sur beaucoup de choses dans notre environnement et je vois que les équipes françaises sont parfois un peu plus réticentes au changement et qu'il faut bien les accompagner et bien les consulter avant de mettre en place des changements au niveau de l'organisation et au niveau des conseils.

- Vous avez donc l'impression que les équipes françaises remettent plus en question l'autorité ? Comme elles challengent vos décisions ...

A.G : Non, pas nécessairement parce que je trouve, si on revient à une autre question qui était posée, que la hiérarchie est très bien respectée en France.

- Plus qu'en Roumanie ? Ou la hiérarchie est-elle respectée de la même manière en France et en Roumanie ?

A.G : On ne voit pas vraiment une différence. C'est la hiérarchie qui s'impose. Par contre, je travaille beaucoup avec des équipes françaises mais je peux observer le modèle anglo-saxon et je trouve que la hiérarchie n'est pas très visible par rapport à la France. Mais ce n'est pas une question de hiérarchie lorsque je parlais non pas de la résistance mais de la réticence parfois au changement. C'est plutôt une réticence au changement, non à la hiérarchie.

- En Angleterre, vous avez l'impression que la hiérarchie est plus souple. Est-ce que vous pourriez préciser ce que vous entendez ?

A.G : Quand je parle de la hiérarchie, je parle aussi des décisions qui sont prises. Les décisions sont plus facilement prises dans les structures en Angleterre qu'en France car en France, on valide beaucoup de choses, avec beaucoup de monde. Il faut mettre tout le monde d'accord et

parfois cela prend plus de temps pour prendre une décision car il faut toujours rajouter les +1 pour avoir la validation de tout le monde. C'est plutôt par rapport à ça, la hiérarchie qui est liée plutôt à la prise de décision.

- Ces questions étaient surtout sur la manière dont vous percevez vos équipes. Inversement, est-ce que vous trouvez qu'il y a une différence culturelle entre ce que les équipes perçoivent du chef et entre ce que vos équipes attendent de vous en tant que chef ?

A.G : Je ne sais pas si j'ai réellement perçu une différence. Si je réfléchis, j'ai eu les mêmes retours quel que soit le pays. Je n'ai pas vu une différence dans la perception. Mais j'ai plutôt vu des choses qui reviennent en miroir par rapport à mon comportement. Bien sûr si les choses vont mal, les comportements changent aussi. J'ai eu des situations où nous devions réorganiser les équipes, on devait aussi laisser des gens partir. Ce ne sont pas des périodes très simples et qui ne sont pas vécues de la même manière partout. Si dans des périodes comme cela, quel que soit le pays, on garde le côté humain, on reste à l'écoute, on essaie de toujours trouver des solutions pour que nous puissions faire avancer les choses. Je trouve qu'il n'y a pas de différences par rapport aux différents pays.

- En tant que chef, à quel point vous sentez-vous responsable de l'issue d'un projet, que ce soit un succès ou un échec ? Est-ce que cela va dépendre de la taille de votre équipe ? Comment envisagez-vous votre responsabilité de chef et la manière dont cette responsabilité va retomber sur vous ?

A.G : La responsabilité du chef ne dépend pas de la taille de l'équipe. Quelle que soit la taille de l'équipe, la responsabilité est la même. Pour moi la responsabilité est plus importante c'est de faire avancer le projet et d'avoir une équipe. Il faut être à l'écoute pour trouver avec chacun des modalités pour les faire monter en puissance, pour trouver les points positifs de chacun et après pour les mettre en avant et pour les faire contribuer à l'avancement du projet c'est plutôt ça. Je trouve que nous entrons dans une démarche où pour avancer vite il faudrait impliquer le gens et ensuite il faut trouver les compétences les plus fortes de chacun pour faire avancer le projet d'une manière efficace. Il y a beaucoup d'ouvrages, comme *Multiplayer* de Lise Wife, qui incite les managers à ne pas laisser les collaborateurs dans leur coin, de ne pas les laisser limiter leur potentiel et leurs compétences. Par contre, ils font payer tout le monde. Chacun a des côtés positifs. Il ne faut pas montrer les côtés négatifs. C'est mieux de se concentrer sur les côtés positifs et de travailler avec sur ces points. Il faut les mettre dans des projets qui collent

le plus avec leurs compétences les plus fortes. Je dirais que c'est une démarche que j'ai et que j'aime faire avec mes équipes. Dans tous ces projets où j'implique les gens dans leur domaine de compétence, cela fonctionne très bien et les collaborateurs sont très motivés.

- **Est-ce que vous trouvez que les collaborateurs du même niveau hiérarchique que vous ont la même approche en France comme en Roumanie ? De veiller davantage à être à l'écoute de leurs collaborateurs, de les mettre en avant ?**

A.G : Oui. J'ai des collègues qui sont dans cette démarche aussi. Nous avons aussi la démarche de développer des managers au sein de l'entreprise, de travailler sur ces pistes. Après il y a des managers partout, ce n'est pas une question de pays, qui travaillent plus à leur image qu'à l'image de l'équipe. Ce n'est pas une question de nationalité.

- **Aviez-vous la même relation avec vos supérieurs hiérarchiques français et roumains ou est-ce que cela était différent ?**

A.G : Non. J'ai eu la chance de travailler avec beaucoup de chefs qui étaient de très bons leaders. C'est vrai que la chef avec qui j'ai travaillé le mieux c'était une chef roumaine, qui avait fait un parcours international. Je trouve que le parcours international, quel que soit le pays, le fait de changer la culture, de changer l'environnement, de changer les équipes, de changer les processus, de changer la vision de voir les choses permet de beaucoup se développer. On apprend des choses d'une culture et de l'autre. Les gens qui ont travaillé dans plusieurs pays sont des gens très ouverts, qui sont très à l'écoute, qui travaillent, qui se mettent rapidement dans le bain, qui s'adaptent rapidement à leurs équipes et à leurs collaborateurs et aussi au pays où ils travaillent. Je dirais que ce n'est pas nécessairement une différence culturelle mais une différence d'expériences et d'expertises des managers.

- **Dans un domaine différent, vous avez vécu en France et en Roumanie : est-ce que vous trouvez que dans le domaine politique il y a une différence dans la manière dont les chefs d'Etat ou le gouvernement est perçu ? Y'a-t-il un rapport à la hiérarchie politique différent sur le plan civique ?**

A.G : Je n'ai pas beaucoup de contact avec le monde politique. Les deux pays sont différents, avec une histoire différente. En France il y a un système qui marche avec ses hauts et ses bas. En Roumanie, nous savons vécu 50 ans la période communiste. Depuis la Révolution nous avons essayé de nous améliorer et d'apprendre de nouvelles choses. Malheureusement nous n'avons pas autant avancé que nous voulions. C'est pourquoi j'ai choisi d'habiter ailleurs

même si j'aime la Roumanie. La politique est corrompue en Roumanie donc cela n'avance pas dans la direction où j'espérais. Dans la direction où les choses évoluent, où des projets sont mis en place, où une solidarité entre les citoyens naît. Une volonté d'arriver avoir un pays plus riche qui peut accueillir les personnes qui sont partis à droite ou à gauche. Je vois des différences parce que vous voyez quand on travaille dans une entreprise, quand je travaille en Roumanie, je suis un peu à l'étranger. Nous avons tout l'environnement politique. On aime pas la direction du pays donc nous ne sommes pas contents.

- Est-ce que vous trouvez qu'en Roumanie on fait moins confiance aux hommes politiques ? Aux élites politiques ?

A.G : En France, il existe vraiment cette volonté d'améliorer les choses et d'avoir un challenge tout le temps pour faire avancer plus rapidement les choses. Le niveau de confiance est plus élevé en France.

- Justement, je vais rajouter une question si cela ne vous dérange pas : est-ce que vous trouvez que le rapport des jeunes à l'autorité et à la hiérarchie est différent de celui avec les personnes plus âgées ou pas ?

A. G. Je travaille beaucoup avec les jeunes parce qu'on a beaucoup de stagiaires, d'alternants. J'aime bien être impliqué dans les thèses, dans les projets. J'aime bien voir la restitution. Les personnes plus âgées sont plus habituées avec un micro-management. Ils sont plus habitués à être contrôlés, à rapporter, à expliquer, à parler beaucoup. Les jeunes sont plus libres. On travaille en tant que manager avec chaque personne de manière différente. On fait un leadership situationnel en fonction de la personnalité, de l'ancienneté des collaborateurs. Avec les jeunes, ils sont plus responsables et plus motivés. On les laisse sur un projet. On fait seulement du suivi avec eux. Ils préfèrent avoir un seul suivi plutôt que d'avoir un micro-management avec des choses à rapporter chaque jour. Je vois une différence et je trouve que cela est normal car ce sont les systèmes scolaires qui changent au fur et à mesure. Ceux qui ont fini l'école il y a 20 ou 30 ans sont très différents des jeunes qui viennent de finir. Cela fait la richesse d'une équipe.

3. Jean Garrigues

- Nous aimerions ainsi déterminer si faire reposer la responsabilité de l'issue d'un projet est une spécificité française, en connaître les origines historiques ainsi que sa portée dans le monde politique aux XXe et XXIe siècles.

JG : Tout d'abord pour parler de son origine, cette tendance lourde remonte à un tropisme monarchique mais surtout bonapartiste. Une société habituée à s'en remettre à la décision d'un homme plutôt qu'au collectif, très culturel. La responsabilité d'un projet incombe d'abord au chef, vu comme un « homme providentiel », un phénomène accentué par les institutions de la Ve République.

- **Pensez-vous que cette notion « d'homme providentiel » se limite-t-elle à la politique ?**

JG : Non, toute la société en est imprégnée et on peut notamment le voir dans le monde de l'entreprise avec des boîtes qui ont longtemps été familiales et dynastiques, avec une remontée de la responsabilité vers le chef qui imprègne le monde productif. Cela a évolué mais il subsiste encore de grosses différences avec des pays qui ont culturellement tendance à survaloriser le collectif comme en Scandinavie.

- **Vous avez parlé de tropismes monarchique et bonapartiste mais quelle a été concrètement la première fois que l'on peut parler véritablement d'homme providentiel ?**

JG : J'estime que la première expérience remonte à Napoléon Ier, son coup d'Etat notamment, destiné à mettre fin à une période de trouble, d'anarchie politique. Il est important de comprendre qu'un homme ne peut être « providentiel » que dans une situation de crise. Et il y a eu une pulsion collective, un appel à utiliser les capacités d'un chef militaire pour résoudre un problème. Ça a été un succès, un succès qui a marqué la société en profondeur laissant un souvenir extrêmement fort, comme le montrera l'élection de Louis Napoléon Bonaparte. C'est de là selon moi d'où vient cette tradition

- **Et pensez-vous que cette tendance est une spécificité française ?**

JG : Ce phénomène n'est pas tellement une spécificité française, cependant sa récurrence oui. Il y a eu des hommes providentiels dans les cultures plus axées sur le collectif, ce qui est le cas notamment des systèmes parlementaires : Churchill en a été un pour le Royaume-Uni, Thatcher peut également être considérée comme providentielle (oui, l'homme providentiel peut être une femme) avec des décisions un peu violentes, à contre-courant, dans des moments

difficiles. En France, ce qui est notable, c'est donc la récurrence du phénomène, j'en dénombre plus d'une quinzaine dans mon ouvrage : Clémenceau, Boulanger, De Gaulle bien sûr,... qui relève selon moi d'une nostalgie du monarque. Après, certains pays ont aussi pu être dégouté par ce phénomène : on pense notamment à l'expérience fasciste des années 30 et 40 en Italie et en Allemagne. L'expérience Hitler a poussé les Allemands à abandonner, ne plus s'en remettre, les yeux fermés, à un seul homme. Le cas de l'Italie est un peu différent car on assiste à une forme de résilience de ce phénomène, notamment en la personne de Berlusconi au début des années 1990. Le système politique a souvent une importance dans le poids que va peser la notion d'homme providentiel dans la société, on le voit avec le cas des Etats-Unis où il a également son importance, une importance dont je juge le système comme principale cause. Il faut voir aussi que globalement, toutes les sociétés sont « tentées » de manière récurrente. Cependant lorsque la culture de la négociation collective est forte, il y a moins de tentations.

- Comment expliquer une telle transversalité et récurrence de ce phénomène en France ?

JG : Comme je vous ai dit, il y a le système, ça se voit très vite en France avec les institutions de la Ve République : De Gaulle les a construites en fonction de la figure du chef, en tant qu'homme providentiel et il instaure alors une forme « d'art du commandement » en 1958 qu'il accentue en 1962 avec le référendum pour instaurer l'élection au suffrage universel direct, il fait alors du président un homme entretenant un rapport direct avec le peuple. Il y a en France une forme de « surprésidentialisation », une survalorisation de l'image du chef et en particulier du président, encore plus forte avec le couplage en 2000 des élections présidentielles et législatives accentuant le pouvoir du président.

- Ne trouvez-vous cependant pas qu'il y a une forme d'essoufflement de nos jours de ce phénomène et si oui, comment l'expliquer ?

JG : En effet on peut parler d'essoufflement on en trouve d'ailleurs les indices dans tous les domaines, on le voit par exemple au niveau sociétal avec la remise en question du chef de famille. D'ailleurs même l'expression « chef de famille » n'est plus usitée, preuve de cet essoufflement. L'autorité parentale est décriée tout comme l'autorité du professeur qui n'est plus « chef » de sa classe. On l'a vu en politique avec une remise en cause de l'utilisation jupitérienne du pouvoir, avec une volonté de faire primer le collectif comme l'a montré la

volonté d'instauration du Referendum d'initiative populaire avec les gilets jaunes. Désormais, quand le chef apparaît, il est contesté, que ce soit dans l'entreprise, la politique ou la famille. En politique-t-on le voit aussi avec les maires totalement déstabilisés. Il y a une volonté de sortir de cette vision française de la place du leader, une volonté qui se voit notamment dans les réformes successives de l'Education Nationale, notamment dans les programmes d'histoire au collège et au lycée. En effet, les nouveaux programmes ont pour but de gommer la prégnance des grands hommes dans l'histoire avec une vision plus transversale de l'histoire, moins individualisée. Mais pour l'expliquer il faut attendre d'avoir un peu de recul. Au niveau économique et de la chute des anciens modèles d'entreprise on peut mettre en cause la mondialisation, mais aux autres niveaux, s'il y a bien sûr une importance de la mondialisation, mais il y a aussi d'autres facteurs qui restent à déterminer.

4. Cécile Dansaert

- **Avez-vous senti des différences dans votre rôle de chef en fonction de la nationalité des collaborateurs avec lesquels vous avez travaillé ?**

Cécile Dansaert : En fait, je vous vous surprendre, mais pas tellement. Peut-être que je ne me pose pas la question dans ces termes-là, pourtant dans mes équipes j'ai des managers français mais j'ai aussi des managers des régions. Je n'ai pas forcément senti de différences très fortes, il y a peut-être des pays qui sont encore plus respectueux de la culture du chef que la France...

- **Comme quel genre de pays ?**

C. D. : Je pense qu'en Inde c'est très fort, en Asie aussi, aux Etats-Unis ça dépend, en Angleterre ça dépend aussi je pense, en Allemagne c'est très fort.

- **Au cours de votre carrière avez-vous eu à vous adapter à des différences ?**

C. D. : Non, en fait je n'ai jamais eu à m'adapter. Je ne pense pas que j'aie changé de style, où que je sois.

- **Vous avez mentionné le rôle de vos managers de régions qui font le lien entre les équipes opérationnelles et la direction, est-ce que vous pensez qu'ils permettent de faire converger ces visions potentiellement différentes de la culture du chef ?**

C. D. : Moi j'ai été à ces niveaux-là, avec des équipes un peu partout et je n'ai jamais pensé consciemment avoir ce rôle de rassemblement.

- **Comment avez-vous perçu la culture du chef pendant votre stage au Japon ?**

C. D. : Au Japon, j'étais hyper opérationnelle : avec deux autres étudiants, nous étions vendeurs dans une boulangerie. C'est plutôt la rigueur dans la qualité du travail, d'ailleurs, que je retrouve en Allemagne pour le travail bien fait, le service, le respect des horaires, un niveau d'exigence personnelle important, qui m'a marquée. Je n'ai pas vu les connexions vraiment avec les chefs ; ce que j'ai vu en revanche, c'est la relation entre les employés et les chefs, les employés qui habitent dans les dortoirs, le côté austère des habitations avec un seul téléphone pour tout le monde, un couvre-feu pour les filles, la vie privée n'existe pas vraiment, mais c'est relatif au Japon plus généralement, on fait partie d'un groupe qui prime sur les intérêts personnels. En Allemagne c'est plutôt similaire, le groupe est le plus important. Ce sont des sociétés où l'intérêt du groupe prime sur l'individu. En France, ce n'est vraiment pas comme ça.

- **Dans une autre interview une chef nous a dit qu'elle avait plus de mal à motiver ses équipes, à leur donner envie de se consacrer beaucoup aux projets, est-ce que vous partagez ce sentiment ?**

C. D. : Non pas vraiment, je trouve qu'en France on a des équipes motivées. Alors j'ai peut-être la chance d'avoir des équipes de bon niveau, même si je travaille dans un milieu assez élitiste (85% des gens y ont un Bac +5) alors c'est pas du tout représentatif, mais de ce fait je ne ferai pas du tout de French-bashing parce qu'en comparaison à d'autres pays je trouve que les gens travaillent plutôt bien. Après c'est parfois le côté un peu individualiste qui pousse à la désorganisation, ou parce qu'ils sont intelligents, ils veulent faire les choses par eux-mêmes, donc on perd un peu en efficacité. Mais en termes de qualité, on peut être fier de la qualité du travail français.

- **Dans ces moments de désorganisation, à quelle personne incombe la responsabilité de remettre de l'ordre dans le travail ?**

C. D. : Je pense que la responsabilité doit être prise à tous les niveaux, c'est-à-dire que c'est l'impulsion du chef tout en haut, et puis après c'est à chaque niveau de suivre. Il me semble

très important que l'équipe sur le terrain s'organise au maximum, qu'elle ait ses objectifs et ses propres méthodes de travail, qu'elle se pilote au quotidien puis ça remonte à la hiérarchie.

- **Dans la conception d'un projet, à quel(s) moment(s) est-ce que le chef intervient ?**

C. D. : Idéalement le chef n'intervient que pour donner l'impulsion initiale, parfois il y a des points de suivi, mais normalement il faut qu'il délègue. Il est important qu'il ne fasse pas le travail des gens à leur place, qu'il ne décide pas à leur place. Il doit donner une direction mais pas les détails, il n'est pas pertinent pour ça. S'il a une conviction très forte, il faut qu'il la soutienne pour que les gens y adhèrent. Il doit être là pour surmonter les problèmes et encourager ses équipes.

- **Si une décision prise par un des membres de l'équipe fait échouer un projet piloté par le chef, dans quelle mesure la responsabilité est-elle répartie entre les membres de l'équipe et le chef ?**

C. D. : Déjà il est rare qu'une seule décision cause l'échec d'un projet, après c'est la responsabilité de l'ensemble hiérarchique, le chef, son adjoint... De toute façon on essaye d'éviter « l'effet tunnel », on cherche à avoir des points de contacts fréquents pour pouvoir corriger le tir. Ensuite il faut accepter l'échec parfois, il faut reprendre cet échec et comprendre pourquoi ça n'a pas marché.

- **Dans la figure du chef repose aussi le rôle de représentant du groupe et donc de l'échec. Est-ce que pour vous le chef doit incarner un bouclier, une sorte de pare-feu pour protéger ses équipes ?**

C. D. : Un peu, c'est aussi lui qui va assumer la responsabilité de l'échec ou du succès avec son équipe.

- **Vous auriez tendance à dire que cette faculté à absorber la responsabilité est plus marquée lorsqu'il s'agit d'un échec ou d'un succès ?**

C. D. : Je dirais que c'est plus facile quand c'est un succès que lorsque c'est un échec. Cela requiert plus de maturité de dire « je me suis planté, j'ai lancé ce projet, pris cette initiative, ça n'a pas fonctionné ». Il faut aussi que la structure accepte qu'il y ait eu des échecs.

- **La prise de responsabilité lors d'un échec ou d'un succès dépend-elle de la taille de l'équipe ? De l'âge des participants ?**

C. D. : Je pense que ça change plutôt en fonction de la culture d'entreprise. S'il s'agit d'une culture... Déjà il y a la personnalité, des gens qui s'attribuent le travail des autres, en général ils ne sont pas très appréciés comme chefs. Pour moi c'est un gros problème, mais je pense que ça existe partout. Quand il y a un échec, c'est plus en fonction de la culture de l'échec, c'est là où je ne saurais pas dire s'il y a des cultures où il est plus ou moins accepté.

- **On a tendance à dire qu'il existe des cultures où l'échec est plus valorisé comme aux Etats-Unis, pensez-vous plutôt que ce soit lié à une vision du chef ou à une vision culturelle autre ?**

C. D. : Pour moi c'est différent, si on dit j'ai lancé une start-up et j'ai échoué, ce n'est pas dire « je travaille chez L'Oréal, j'ai lancé un produit et ça a fait un flop ». C'est donc plus lié au degré de risque. En revanche il me semble que c'est très en lien avec l'esprit de la société, certaines acceptent plus de risques et prennent des initiatives, si ça ne fonctionne pas c'est dommage mais on essaye autre chose. Personnellement, je pense que ce n'est pas très sain lorsqu'il n'y a pas d'acceptation de l'échec. Il faut penser au cas de Volkswagen, quand on parle de peur l'échec ce sont souvent des choses petites, les gens étaient tellement terrorisés par l'échec (de produire des moteurs aux normes anti-pollution), ils voulaient faire plaisir à leurs chefs, qu'ils ont falsifié les mesures, donc ça peut conduire à des catastrophes.

- **Est-ce que vous avez ressenti des relations différemment en fonction de la nationalité de vos supérieurs hiérarchiques ?**

C. D. : C'est difficile à dire, j'ai assez peu d'expérience avec des chefs étrangers, à part un chef allemand mais j'ai senti peu de différences au-delà d'une certaine rigueur. Peut-être ai-je ressenti une confiance plus franche avec lui, comme avec les chefs de culture « nordique ».

- **Si les relations en France sont différentes, est-ce lié plus à l'individualisme qui y règne ?**

C. D. : Pour moi, c'est plus ça. Après il y a certainement aussi la vision française centralisatrice, élitiste, à la Louis XIV qui perdure un peu. C'est une vision qu'on ne retrouve pas en Allemagne

où il existe plus de PME alors qu'en France on mise beaucoup sur les grands groupes, les grandes écoles. Mais ça change un peu maintenant avec le dynamisme des start-ups.

- **Il est clair que dans toutes vos expériences il y a un biais prégnant qui est la personnalité des personnes avec lesquelles vous avez travaillé.**

C. D. : Je suis d'accord, les plus grandes différences que j'ai pu noter avaient trait à la personnalité de mes collaborateurs plutôt qu'à la culture du chef.

- **Est-ce que la perception du chef en France, qu'on a tendance à voir sur un piédestal, au-dessus de son équipe, ne nuit pas à la mise en place de nouvelles méthodes de management qui visent à améliorer la cohésion de l'équipe ?**

C. D. : Je ne sais pas si on peut dire qu'on est en retard en France, j'imagine que les Etats-Unis sont plus avancés que nous. Jusqu'à récemment on était très peu à faire du coaching, des séminaires d'équipe, mais maintenant ça se développe et je pense qu'il y a un changement générationnel. Pour moi ça rejoint la peur de l'échec et de s'ouvrir, ça je le vois pas mal, il faut vraiment qu'il y ait de managers pour pousser leurs équipes à partager, se dévoiler un petit peu parce que c'est dévoiler ses faiblesses. On peut lier ça à la mode de l'agilité dans les grandes boîtes aujourd'hui qui vise à recréer des petites équipes pluridisciplinaires, la capacité à se connecter facilement entre personnes qui ont des savoir-faire différents.

Peut-être je peux vous parler de quelques choses, pas nécessairement françaises, mais on voit quand même une évolution vers le manager-coach, dès qu'on passe manager il faut être formé à ça. C'est-à-dire entraîner ses équipes, leur donner une vision, à déléguer, ce sont des choses qui sont d'autant plus vraies que l'on monte dans la hiérarchie. J'ai aussi suivi un cours avec des militaires qui nous ont enseigné la méthode que Bismarck utilisait avec ses armées, pour responsabiliser ses soldats, il leur donnait un trajet à effectuer et chacun devait se rendre au point d'arrivée par ses propres moyens. C'est applicable au travail dans la mesure où quand on délègue à une équipe, elle connaît la direction mais doit gérer le day-to-day, les clients, les problèmes.

Je vois un autre côté, je ne saurais pas vous dire s'il est uniquement français, c'est la gestion de la compétence. Ce que je peux voir dans certains profils américains, c'est qu'ils choisissent la personne qui doit remplir la mission peu importe son historique, alors qu'en France on est plus dans la gestion, on essaye de recaser les gens, de les conserver...

- **Vous voulez dire qu'en France il y a un côté plus politique, qu'on ménage plus ses employés ?**

C. D. : On est moins dans le transactionnel, on ne se dit pas « je fais mon équipe, je prends les meilleurs profils et les autres je les retire ». Par exemple aux Etats-Unis, on a eu un peu de mal avec les performances de certaines équipes, le N+2 n'arrivait pas à attirer les bons profils. On a recruté une femme qui venait de chez Goldman Sachs ; deux semaines plus tard, elle avait fait un tableau Excel avec la liste des noms, rouge, vert en se disant « untel je le garde, lui il n'est pas génial mais je pense que je peux le faire progresser, et eux il faut les virer tout de suite ». Elle avait déjà commencé à chercher des gens. Je pense que c'est une approche qu'on a moins en France, en tout cas à la Société Générale.

- **Est-ce qu'il ne faudrait pas mettre ça aussi en lien avec la législation française qui autorise une flexibilité du travail bien moindre comparé aux Etats-Unis et qui empêcherait le développement de ce genre de pratique managériale en France ?**

C. D. : Si, exactement. En France le manager a moins les capacités de prendre ce genre d'initiatives, c'est quelque chose de culturel et qui est même inscrit dans la loi. A la fois c'est la loi, et c'est devenu la culture aussi, ce n'est pas évident d'arriver et de virer tout le monde. Peut-être qu'il existe des entreprises qui le font, pas comme la SG, encore qu'on est en train d'évoluer, mais j'ai vu qu'on a gardé des gens par forcément super bons pendant un moment. Je pense que dans d'autres pays on maintient moins les gens à leurs postes. En France, le manager a cette difficulté que parfois, il faut qu'il fasse avec. Je ne sais pas si c'est dans beaucoup de pays comme ça.

- **Est-ce que vous trouvez qu'il y a une vision spécifique du chef politique en France ? Quelle part de responsabilité vous accordez au président, gouvernement, ministres dans les résultats économiques et sociaux ?**

C. D. : Le président est moyennement responsable. Je pense qu'il ne peut pas tout faire, je trouve que le chef a un rôle « tone at the top », les impulsions qu'un chef peut donner peuvent faire d'immenses différences. Il y a aussi un style, une influence énorme qui ne se voit pas, psychologique, qui se diffuse auprès des équipes qui jouent un rôle très important. Je n'y croyais pas trop au début d'ailleurs. En revanche le chef est responsable dans la prise de décisions très critiques, ou d'ailleurs dans l'absence de prise de décision, parce que c'est aussi mortel. C'est

une influence culturelle et aussi donner un cadre qui permet certaines évolutions de certaines pratiques.

- **Pour vous cette influence s'incarne-t-elle plus dans la personne ou dans les actions entreprises, dans la communication ou dans les faits ?**

C. D. : Pour moi c'est dans les deux. Je pense que quand on est manager c'est la même chose. D'abord il y a les actions, même si parfois ça ne se voit pas tout de suite, elles déterminent le résultat et puis on est jugé sur la cohérence entre les propos et les faits. Ensuite il y a la communication qu'il ne faut pas sous-estimer parce qu'il faut communiquer, expliquer et prendre les retours de ses équipes.

- **Pensez-vous que lorsqu'on accable une personne pour ses responsabilités dans un échec, on accable l'individu ou alors le rôle hiérarchique qu'il joue ?**

C. D. : C'est une question sur laquelle j'ai évolué, je pense qu'il est difficile de dissocier le rôle de l'individu. Il y a la fonction qui a des prérequis, et il y a la personne qui va incarner cette fonction. Dans les faits c'est la personne qui va l'animer, lui donner corps avec ses propres valeurs, sa propre façon de penser. A cela s'ajoute aussi l'influence de l'entourage, les personnes qui nous coachent, qui nous encouragent.

J'aimerais ajouter quelque chose sur le côté culturel des chefs français, les chefs sont souvent des anciens bons élèves. Bien souvent ils ont peur de la note, je pense qu'il y a une influence du système scolaire français. Le système scolaire français amplifie la peur de l'échec et influence la façon dont se comportent les chefs. Dans un sens il peut inhiber la prise de risque parce que prendre des risques ou exprimer son opinion, c'est risquer de ne pas plaire au chef, de se tromper. Moi je lie beaucoup au système éducatif la vision du risque en France. Il y a une déficience de l'enseignement français sur la communication verbale, la gestion interrelationnelle, c'est un peu mieux pour vous que pour la génération de vos parents, mais par rapport à d'autres pays où ils font du « share and tell » dès la maternelle, où les enfants viennent expliquer qui est leur doudou devant la classe et s'habituent à parler devant un public, c'est très différent du Français où ce genre d'enseignement n'intervient que très tardivement. On est souvent impressionné par des Anglais ou des Américains parce qu'ils parlent super bien, après quand on creuse ils ne sont pas toujours au niveau des attentes, mais leur aisance orale au premier abord est excellente.

5. *Didier Deschamps*

- **Après la Coupe du Monde 2018 qui a été un triomphe, on a vu la presse vous encenser (« père de la victoire » selon le Monde). Quel rôle vous vous attribuez personnellement dans ce succès et a fortiori, le rôle que la presse vous a attribué comment le percevez-vous ?**

D. D. : C'est une question à laquelle il est difficile de répondre, évidemment le rôle de l'entraîneur compte beaucoup pour les résultats de l'équipe mais il ne faut pas oublier que ce sont eux qui sont sur le terrain pour gagner les matchs. La réussite de l'entraîneur passe par la réussite du collectif, mon rôle en tant qu'entraîneur c'est de mettre le groupe dans les meilleures conditions pour qu'ils puissent se concentrer sur leurs objectifs et bien jouer sur le terrain. D'ailleurs ce n'est pas seulement le rôle de l'entraîneur, mais bien celui de tout le staff qui entoure l'équipe et avec lequel on collabore étroitement pour tirer le meilleur du collectif.

Ce qui est difficile avec le rôle d'entraîneur c'est que quand les résultats ne sont pas au niveau des attentes, c'est bien souvent la faute de l'entraîneur. Après on le sait, ça fait partie du foot et on y est préparé. Je ne prête pas attention à la presse et ce qui y est dit pendant les compétitions, je connais le travail que je fournis et les objectifs que j'ai en tête, ensuite je fais tout pour les atteindre. Il faut savoir garder la tête froide dans ces moments et rester concentré sur notre travail.

La fierté d'un entraîneur passe par la réussite du collectif, lorsque le groupe performe bien et qu'il est soudé, c'est de là que je tire ma fierté, ma récompense en quelque sorte.

- **De fait, est-ce que vous ressentez que c'est une réaction exacerbée en France, qui serait un pays où les individualités sont mises en avant, par rapport à d'autres pays du monde ? Est-ce qu'un sélectionneur dans d'autres pays est autant mis en avant et célébré après une victoire ?**

D. D. : Dans mon cas, c'est un peu particulier puisque j'ai gagné la Coupe du Monde en tant que joueur puis en tant que sélectionneur, je crois qu'on est trois dans le monde donc forcément l'engouement est plus important. Je pense que c'est avant tout le foot qui crée cela, on dit souvent qu'il y a « 65 millions de sélectionneurs en France », l'exposition médiatique du foot est immense donc je ne suis pas sûr que ce soit nécessairement lié aux individualités.

Quand je rentre dans une compétition je passe en immersion totale, je me coupe des médias et je me concentre sur la compétition avec le groupe, on est dans des dispositions qui facilitent ça, avec un cadre tranquille.

Il y a de nombreuses polémiques à propos des joueurs et des entraîneurs dans les médias mais il ne faut les laisser nous affecter. C'est pareil dans tous les pays où la ferveur du foot est si intense comme en Italie ou en Angleterre, le foot est si populaire que nécessairement il a un impact énorme dans les médias.

- **Dans le registre un peu inverse, on observe aussi beaucoup un poids qui est mis sur les entraîneurs / sélectionneurs pour la réussite de leur équipe en France où ils peuvent passer du statut de sauveurs à très rapidement indésirables. Serait-ce quelque chose que vous percevez plus en France qu'ailleurs ? Quand l'équipe traverse une mauvaise passe, avez-vous déjà ressenti, que ce soit en tant que capitaine ou d'entraîneur qu'il vous incombait de trouver la solution. Avez-vous ressenti la même chose en tant que joueur à l'étranger, que les joueurs attendaient une solution venant d'un leader ?**

D. D. : Déjà c'est quelque chose que l'on ressent de manière très différente entre lorsqu'on est joueur et lorsqu'on est entraîneur. En tant que joueur on se sent concerné, on cherche à améliorer ses performances sur le terrain mais ce n'est pas aussi prenant que lorsqu'on est entraîneur.

Quand tu es entraîneur, il y a une attente certaine autour des problèmes que l'équipe rencontre. Dans ce cas c'est bien son rôle d'analyser les causes de ces problèmes et d'y trouver des réponses. Les réponses passent dans deux axes, un travail d'organisation sur le terrain, tactique pour permettre à l'équipe de développer du jeu et par ailleurs un travail psychologique pour essayer de surmonter les épreuves que l'équipe traverse.

Quand on sélectionne des joueurs pour l'équipe de France, tu ne prends pas en compte seulement des critères sportifs, il faut aussi compter des critères humains, il faut former un groupe et pas seulement une somme d'individualités. Il faut savoir dire les choses quand ça ne va pas, tu cherches à créer un groupe soudé, à avoir une alchimie entre tes joueurs, ton staff et tous les gens qui travaillent autour et pour l'équipe. Le mot clef quand tu es entraîneur c'est s'adapter. Tu dois t'adapter aux situations, aux joueurs, parce qu'ils sont des personnes avant d'être des joueurs de football.

- **Est-ce qu'on attend plus d'un entraîneur en France qu'ailleurs ? Par exemple, comment avez-vous ressenti votre arrivée à la Juventus où vous revenez comme l'homme de la situation par rapport à votre arrivée et votre succès à l'OM ?**

D. D. : Quand tu arrives dans un club, l'attente est toujours importante. Tu arrives et tu cherches à être le plus compétitif parce que tu veux soulever des titres. La différence quand tu es à l'étranger c'est que tu prends la place de quelqu'un de natif ce qui n'est pas le cas quand tu entraînes un club français. De ce fait je dirais que c'est plutôt l'inverse, tu dois t'adapter à la culture du club que tu entraînes, à la langue, à la presse nationale. Il y a un capital sympathie lorsque tu entraînes un club dans ton pays que tu n'as pas lorsque tu arrives à l'étranger, tu dois faire tes preuves en quelque sorte.

- Est-ce que vos expériences internationales ont changé la manière dont vous managez vos équipes ?

D. D. : Mes expériences internationales n'ont pas vraiment changé la manière dont je manage une équipe. Forcément elles m'ont beaucoup apporté, m'ont fait découvrir d'autres cultures mais surtout elles m'ont fait faire de nombreuses rencontres. Mais à mon avis, le plus important que tu es entraîneur c'est d'être toi-même, il faut savoir donner une image cohérente et la transmettre à ton équipe. C'est comme si tu imagines un entraîneur le visage dégoulinant de sueur qui demande à son équipe de rester calme sur le terrain, tu n'es pas crédible très longtemps comme ça et ton équipe le ressent, ça ne peut pas marcher.

Il y a quelques différences mineures selon les pays, en France l'institution est au-dessus de tout, il y a le club avec le président et tous les salariés du club, et toi dans l'équipe tu es leur représentant en quelque sorte donc tu te dois de respecter le club. Dans les autres pays ton rôle est similaire, mais tu dois intégrer la culture de la préparation physique en Italie ou encore la culture du ballon en Espagne.

Tes expériences elles te nourrissent et apportent de la diversité à ton parcours, tu peux y puiser, parfois des exercices, des séances mais ça n'a pas changé la manière dont j'entraîne. Ce qui compte c'est qui tu es. Pour arriver au succès il n'y a pas une seule route.

- Avez-vous senti une différence dans l'exercice du leadership ? En tant qu'entraîneur, vous placez-vous au-dessus de l'équipe ou au contraire vous considérez-vous comme partie intégrante de l'équipe, un manager qui descend dans l'arène ?

D. D. : Quand tu es entraîneur, tu places toujours l'équipe au-dessus de tout. Il faut aimer beaucoup donner et la proximité avec les joueurs. Comme quand tu es joueur tu as une image à donner, c'est important. Tu as la même responsabilité quand tu es entraîneur, seulement la grande différence c'est que tu représentes une forme d'autorité dans le groupe, tu as le pouvoir

de sélectionner ou pas. De là, tu passes une sorte de contrat moral avec les joueurs, tu cherches à instaurer la confiance, une relation privilégiée avec eux mais je leur laisse aussi faire des trucs entre eux. Mon rôle c'est d'être assez proche mais de leur laisser leur liberté, ils ont besoin de ces moments entre eux, je ne dois pas être en train de les surveiller tout le temps. En fin de compte, les décisions que tu prends sont le pour le bien du groupe, et c'est ton seul objectif. Cette responsabilité je ne la ressens pas comme un poids, même si on peut se dire que j'ai de grands pouvoirs je me considère plutôt comme un privilégié, j'ai un rôle de choix et j'aime ce que je fais.

En conférence de presse, avec les joueurs qui t'accompagnent tu es le représentant de l'équipe. Si j'ai des messages à faire passer, ce n'est jamais en public. Je ne sais pas si on peut parler d'un rôle de protection, simplement si on a des choses à se dire on le fait entre nous. Les messages se passent en interne, je n'ai pas besoin d'ajouter la pression des médias à ce que vivent les joueurs.

- **A la Coupe du Monde 1990 la France échoue dès les qualifications. A l'Euro 1992 elle réalise de très bonnes qualifications mais est éliminée en phase de groupe. Platini donne alors sa démission. Le considérez-vous responsable en tant que leader ? Auriez-vous pris la même décision en 2014 si une situation similaire s'était produite ?**

D. D. : Responsable ? Non on ne peut jamais dire qu'un seul homme est responsable, les responsabilités sont toujours partagées. En revanche, je ne trouve pas que c'était un très bon choix que de laisser l'équipe dans une compétition sans aller au bout de son engagement, quand tu es sélectionneur tu as un contrat avec tes joueurs et c'est leur manquer de respect que de le rompre. C'est la spécialité du foot de chercher un coupable et particulièrement en la personne de l'entraîneur, même si je n'aurais pas pris cette décision moi-même, on ne peut pas le pointer du doigt comme responsable de cette performance.

- **Aujourd'hui avec le palmarès que vous avez, et le prestige qu'on vous connaît, est-ce que votre approche du rôle de leader est différente, ressentez-vous plus de responsabilités reposer sur vos épaules ?**

D. D. : Ni plus ni moins, à partir du moment où tu connais le succès l'attente n'est jamais moins importante. Il faut toujours avoir un peu de pression, un peu de crainte est salutaire, en revanche ce n'est pas quelque chose qui doit t'éloigner du groupe. Tu cherches à définir un cadre de vie et de travail pareil pour tous les joueurs, la relation de confiance est primordiale. Mon mode de

management repose sur l'humain, j'accorde de l'importance à tout le monde pour assurer la cohésion et le bon fonctionnement du groupe.

6. *Romeo Medan (traduction du roumain par Marie Murat)*

- **A quel point vous êtes-vous tenu pour responsable de l'issue de vos projets, qu'il s'agisse d'un succès ou d'un échec, quand vous deviez diriger une équipe ?**

Romeo Medan : En tant que commandant d'une équipe, que chef d'une équipe, je suis le plus responsable.

- **Dans le cadre d'un projet collectif, de quels facteurs pensez-vous que dépend la relation entre le chef et les membres de l'équipe (du comportement du chef, de celui de l'équipe, de leur nationalité, des effectifs) ?**

R. M. : La responsabilité de l'issue d'un projet est répartie entre le chef et son équipe. Chacun a son rôle à jouer et sa responsabilité à accepter. En pratique, le chef devrait être celui qui s'attache à ce que l'objectif définit par l'équipe soit atteint.

- **Donc le chef détermine avec son équipe l'objectif à atteindre et la stratégie à suivre, puis veille simplement à ce qu'ils soient respectés ?**

R. M. : Oui. Il décide avec l'équipe, ensemble, ce qui doit arriver, puis il est responsable du fait que ce qui a été décidé arrive et que tous les membres de l'équipe s'impliquent pour accomplir ce qui a été décidé.

- **Est-ce que cela implique que le chef doit connaître personnellement tous les membres de l'équipe ou pas nécessairement ?**

R. M. : Il n'a pas à les connaître personnellement. Mais plus il a d'informations, plus il partage une histoire commune avec les membres de l'équipe, meilleur sera le résultat. Il doit connaître précisément la compétence de chaque membre et la possibilité dont dispose chaque membre de trouver sa place dans l'équipe. Et pour ça, il faut deux choses : qu'il les connaisse et qu'ils aient de l'expérience commune. Plus ils leur histoire commune est ancienne, mieux il connaît ces personnes, plus il sait exactement ce qu'il peut attendre d'elles et jusqu'où il peut arriver avec elles.

- **De façon très caricaturale, si un projet échoue, le chef peut-il assumer l'entière responsabilité de cet échec ?**

R. M. : Le chef peut dire que c'est de sa faute et doit avoir la force d'assumer sa part de culpabilité, y compris devant son équipe.

- **Maintenant, je vais vous poser quelques questions à propos de la politique en Roumanie. Comment qualifieriez-vous la relation entre les Roumains et leurs chefs politiques ?**

R. M. : Encore aujourd'hui, il existe en Roumanie une conception de démocratie naissante dans laquelle le Président et le chef politique en général est une sorte de « papa », de parent, qui doit prendre soin de moi. Dans ces dernières années, cette attitude s'estompe, mais il faudra encore des générations avant que l'on arrive à la conclusion que les politiciens sont nos élus et doivent faire ce qu'ils ont promis là où on les a mis. Au niveau de la classe politique, il existe une préoccupation vis-à-vis de la société tout entière, avec toutes ses composantes d'âge et de genre.

- **D'après votre expérience, pensez-vous que les chefs politiques roumains se sentent responsables de l'état actuel de la Roumanie ?**

R. M. : Plus ou moins, oui. Au niveau de conscience social de la société entière et de développement politique que nous avons, en n'oubliant pas que nous sommes une démocratie d'à peine trente ans, il existe une responsabilité des chefs politiques vis-à-vis des citoyens. Cette perception de parent se manifeste autant de la part du citoyen vis-à-vis du Président que du Président envers les citoyens. Et lui aussi a cette même conception de son rôle, d'une certaine façon, où il est le père de la nation et doit prendre soin de tous les membres de la nation. Il y a une équivalence.

- **Donc cette conception vient autant de la part du peuple que du gouvernement ?**

R. M. : De la part du gouvernement aussi, exactement. Le gouvernement pense pareil : moi, je suis leur père, ils sont mes enfants, je dois m'occuper d'eux. Et nous, le peuple, nous disons : lui, c'est mon père, il doit s'occuper de moi, faire pour moi, moi je fais moins, c'est lui qui doit faire pour moi. Ça fonctionne à peu près comme ça.

- **Cela signifie-t-il que pour les Roumains, le gouvernement est responsable de l'état économique et social du pays ou pas nécessairement ?**

R. M. : Malheureusement, pour les Roumains, le gouvernement est responsable de tout. Tout ce qui va mal dans ce pays est la faute du gouvernement, et tout ce qui est bien est grâce à nous, le peuple. C'est comme ça !

- **Comment qualifieriez-vous la relation en France entre les Français et les chefs politiques ? D'un point de vue extérieur, trouvez-vous cette relation différente de celle de Roumanie ?**

R. M. : Je pense qu'il existe une rupture au niveau de la société française aussi entre le gouvernement et le peuple, et je pense que votre dernier président, qui a une conception messianique de son rôle sur Terre, n'est pas compris ni bien reçu par les Français. Et si vous voulez mon avis, il ne peut même pas l'être. Je pense que votre président est une émanation de la classe politique, je pense qu'il est un produit artificiel posé devant la République pour vous conduire. Mais je pense que la classe politique française est une classe politique mature et cet épisode avec Macron est un malencontreux hasard. Je pense de même que vous avez aussi cette conception de « papa », vous la tirez de la monarchie, dans laquelle le Président doit veiller sur tout le pays et de tout ce qu'il se passe. Vous avez une insatisfaction moins dirigée vers les ministres en fonction de leur domaine d'activité, et vous vous référez plus souvent au Président qui est censé tout régler, et duquel vous parlez avec une sorte de respect un peu divin.

- **Au contraire en Roumanie, vous vous référez davantage aux ministres qu'au Président ?**

R. M. : Oui. Oui, chez nous, les insatisfactions sont plus individualisées. S'il n'y a pas de routes, c'est la faute du ministre des transports, s'il n'y a pas d'hôpitaux, c'est la faute du ministre de la santé, s'il n'y a pas d'écoles ou que les écoles ne sont pas bonnes, c'est la faute de l'école. Nous nous référons moins au Président quand c'est ce genre de questions concrètes qui nous mécontentent.

- **Est-ce que vous auriez autre chose à ajouter à ce propos ?**

R. M. : J'ai d'autres choses à dire. C'est très intéressant que dans une démocratie vieille comme la vôtre, on en arrive à des mouvements comme les Gilets jaunes, qui ne sont en aucun cas spécifiques à la démocratie, et je reste très étonné que la classe politique française ne trouve pas de solution en concordance avec les règles démocratiques pour ce problème.

- **Et pensez-vous qu'en Roumanie, un phénomène tel que les Gilets jaunes pourrait se passer ?**

R. M. : Pour l'instant, c'est sûr que non. Parce que nous avons peur de toute manifestation qui aurait le moindre aspect violent et immédiatement l'opinion publique et une large majorité des gens la désavoueraient, indépendamment des idéaux qu'ils soutiennent.

B. Expérience

Groupe français : 2 filles (Juliette et Alexandre) et 2 garçons (Maël et Adrien)

Etablissement de la stratégie :

- Durée : 1'15''
- Chef du groupe : Maël

Tout le groupe a participé à la réalisation de la stratégie. Juliette s'est affirmé rapidement et naturellement pour donner ses idées et la méthode à suivre. Ils étaient tous très à l'écoute.

Déroulé de l'épreuve :

Au début de l'épreuve, ils communiquaient peu et suivaient seulement la stratégie qui a été mise en place pendant le temps de préparation. Au fur et à mesure, Maël s'est affirmé et a commencé à poser de plus en plus de question car leur mission n'avancait pas. Les autres lui répondaient. Ils n'ont pas toujours respecté les règles du jeu et ont dû être rappelés plusieurs fois à l'ordre car il ne répondait pas par oui ou non ou bien posait des questions lorsqu'ils n'étaient pas autorisés à le faire. Maël donnait aussi des ordres que les autres respectaient. La mission fut réalisée avec succès.

Question : Qu'est-ce qui fait que vous avez réussi ?

- Juliette : Tout le monde a pu s'exprimer et donner ses idées au début de l'épreuve, c'est ce qui a fait notre force car nous étions tous d'accord et nous savions ce que nous devions faire.
- Maël : Le brainstorming du début a été la clé de notre réussite. Nous avons réussi grâce à Juliette qui a donné la bonne idée dès le départ.
- Alexandra : Nous avons réussi parce que chacun a fait ce qu'il devait faire. Nous connaissions notre rôle et nous l'avons appliqué.

Question : retour libre sur l'épreuve

- Juliette : Nous aurions sûrement dû aller au milieu du cercle pour se regrouper avec la corde et s'écarter ensemble en comptant les pas. Cela aurait sûrement été beaucoup plus rapide.
- Maël : Cela s'est bien passé. Nous avons été sérieux pendant toute l'épreuve. Ils ont bien écouté tout ce que j'ai dit lorsque je leur disais de faire tel nombre de pas et ils répondaient bien à mes questions. On a fait un quasi-carré. Je dirais que notre taux de réussite est de 85%. On aurait peut-être dû utiliser les cinq minutes pour établir une meilleure stratégie, plutôt que de se précipiter. C'était compliqué de toujours devoir passer par moi pour avoir des informations mais je pense que j'ai bien accompli mon rôle de leader. (Il a ensuite demandé aux autres membres de l'équipe s'ils se sont sentis bien accompagné et ils ont répondu oui)
- Adrien : Cela s'est bien déroulé. Nous n'avions pas la possibilité matérielle de faire un meilleur carré.

Groupe hispanique : 3 garçons (Pepe, Daniel, Javier) et 1 fille (Valentine)

Etablissement de la stratégie :

- Durée : 5 minutes
- Chef de groupe : Pepe

Pepe prend son rôle très au sérieux et laisse peu les autres parler. Il donne des ordres et répond aux questions des autres membres de son groupe. Les autres membres du groupe n'osent pas exprimer leur idée. Daniel essaie de donner une idée mais Pepe tranche et décide seul de la stratégie à mener. Le chef donne toutes les directives.

Déroulé de l'épreuve :

Bonne écoute du chef de groupe. Chacun respecte les règles et ils ne répondent qu'aux questions du chef. Le chef prend des initiatives pendant toute la durée de l'épreuve pour faire en sorte de réaliser la mission. Il se montre aussi rassurant et confiant lorsque des difficultés surviennent au cours de l'expérience. Au bout de 2'30 demande confirmation que la tâche a été effectuée.

Question : Qu'est-ce qui fait que vous avez réussi ?

- Pepe : Personne n'a remis en question les tâches qui lui étaient assignées et tout le monde a effectué sa tâche avec brio.

- Daniel : la stratégie de départ était claire et la partie qui fonctionnait mal a été rectifié au cours de l'épreuve.
- Valentine : Le chef a pris en compte le fait que j'étais plus petite pour mettre en place la stratégie. Nous avions un très bon chef.

A l'unanimité, s'ils devaient choisir une personne responsable de ce succès, les membres de l'équipe désignent Pepe.

Question : retour libre sur l'expérience

- Daniel : c'était très frustrant de ne pas pouvoir communiquer.
- Javier : Nous aurions dû faire des tests avant, comme mesurer la corde. Je n'ai pas été frustrer par le fait que seul le chef pouvait parler.
- Pepe : Si j'avais pu choisir mes partenaires, j'aurais pris des personnes de même taille pour simplifier le comptage des pas.

Groupe allemand : 2 garçons (Philip, Finn) et 2 filles (Lea, Sophie)

Etablissement de la stratégie :

- Durée : 3'30
- Chef de groupe : Sophie

Tout le groupe prend l'exercice très au sérieux et écoute Sophie lorsqu'elle analyse l'épreuve. Elle décide ensuite de faire un tour des idées de chacun. Philip commence et donne l'idée de se regrouper au milieu puis de s'écarter. Les autres sont d'accord avec lui et Finn rajoute qu'il faut s'écarter au même rythme afin de ne pas créer de déséquilibre dans le carré. Les filles doivent faire des grands pas, les garçons des pas normaux.

Déroulé de l'épreuve :

Bonne écoute du chef de groupe. Ils respectent tous les règles et ne répondent qu'aux questions de Sophie. Ils comptent tous ensemble leur pas. Sophie rappelle à Lea de faire des grands pas et aux garçons de faire des pas normaux. Sophie demande à chaque pas à tout le monde si la corde est tendue, lorsqu'elle obtient une réponse positive de tous, elle demande si le carré est bien fait. Le carré est formé au bout de 2'10.

Question : Qu'est-ce qui fait que vous avez réussi ?

- Sophie : On était tous très investis dans l'épreuve et nous avions tous envie de réussir.

- Léa : Sophie nous rappelait bien ce que nous devions faire. C'était ce qu'on avait défini pendant la stratégie.
- Finn : On a tous pu donner nos idées. C'est une stratégie qu'on a faite ensemble et je ne vois pas comment on aurait pu être plus efficace.
- Philip : Notre idée était le meilleur possible je pense.

Question : retour libre sur l'expérience

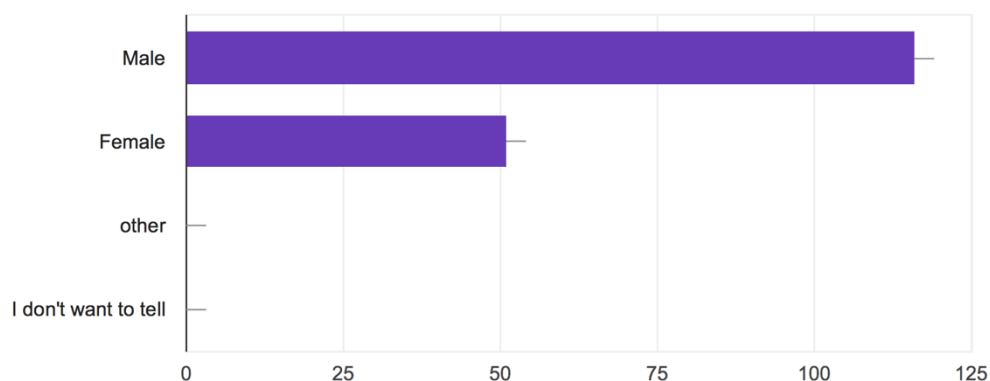
- Sophie : on était bien organisé. Ils m'ont tous écouté et tout le monde a respecté les règles.
- Léa : c'était un bon travail d'équipe.
- Finn : Je pense qu'on aurait pu être encore plus rapide en comptant pendant le temps de préparation nos pas. On aurait moins hésité sur la distance de pas des filles et sur les nôtres. C'était difficile de savoir si nos pas étaient équivalents ou s'il fallait demander aux filles de faire un pas. C'était en arrière aussi et avec les yeux bandés je ne suis pas certain de faire des beaucoup plus grands pas que ceux des filles (rires)
- Philip : nous étions un groupe parfait.

C. Sondage

Le profil des étudiants sondés :

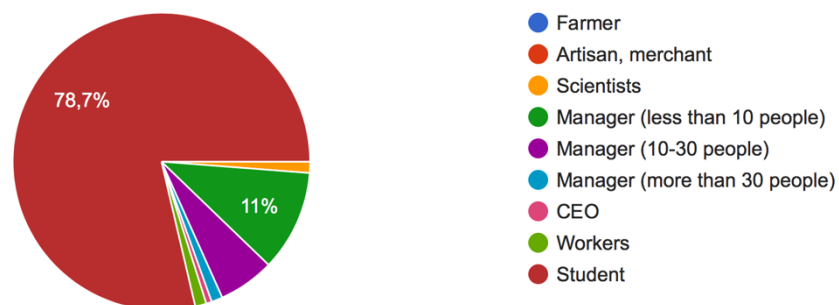
What is your gender ?

167 réponses

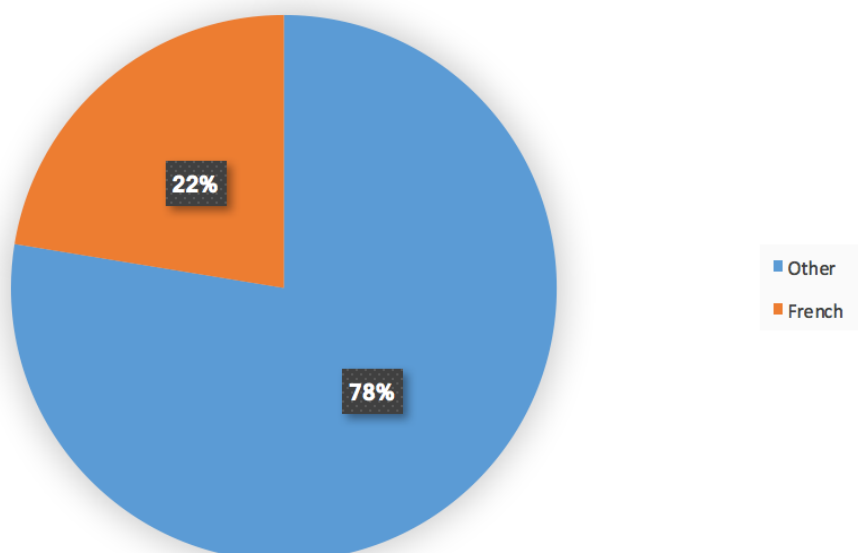


What is your situation ?

164 réponses

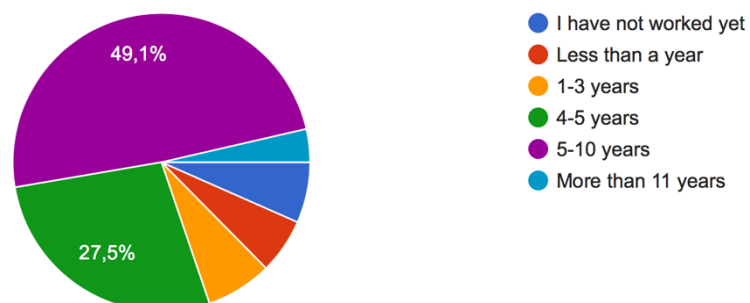


Which nationality do you identify to ?



How long have you already been working ?

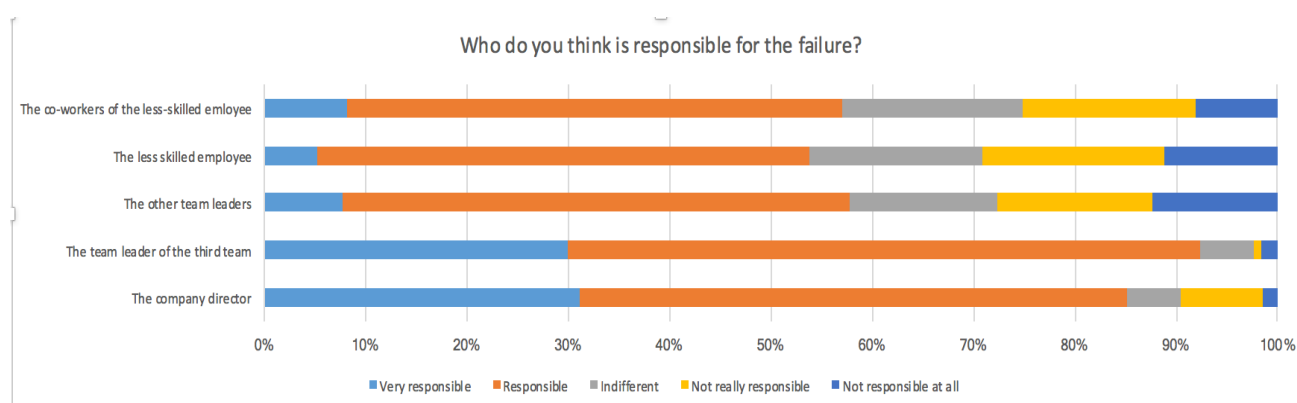
167 réponses



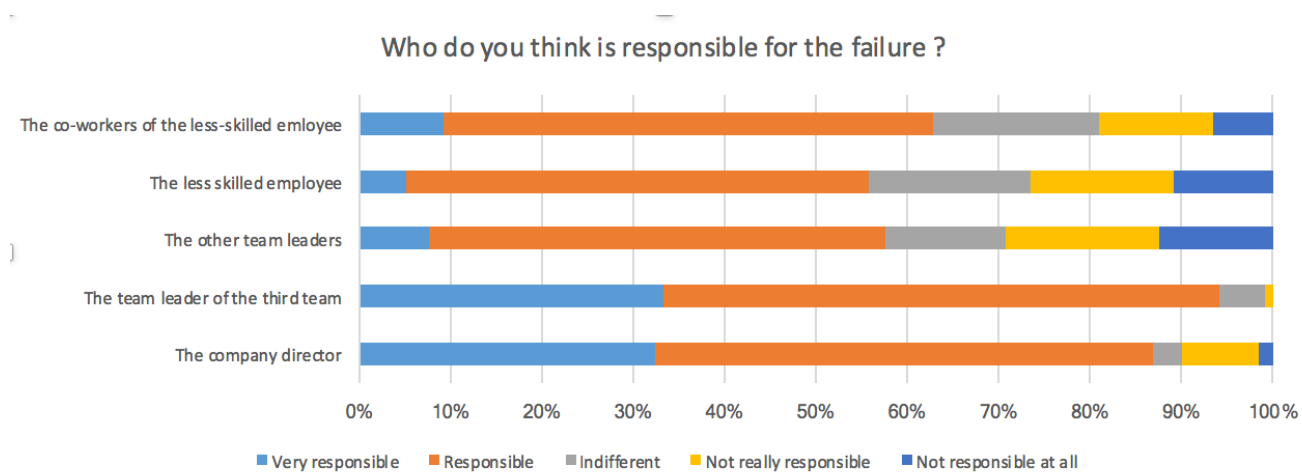
Nous avons créé deux mises en situation, que nous avons espacées dans le sondage afin que les candidats répondent réellement ce qu'ils pensent et qu'ils n'essaient pas de refaire exactement la même chose que sur la question précédente.

La première situation : A company has 60 employees, divided into three groups of 20 people. Each group has a team leader. The company director gives to each group a mission to accomplish, on which the success of their current project depends. In the third group, one employee is less skilled than the others. The team leader informs the company director about it and decides to include this employee in the project despite his lack of skills. The other team leaders only deal with their own mission. At the end, the project fails. Who do you think is responsible for the failure?

Les résultats pour le groupe se décrivant comme appartenant à la nationalité française :

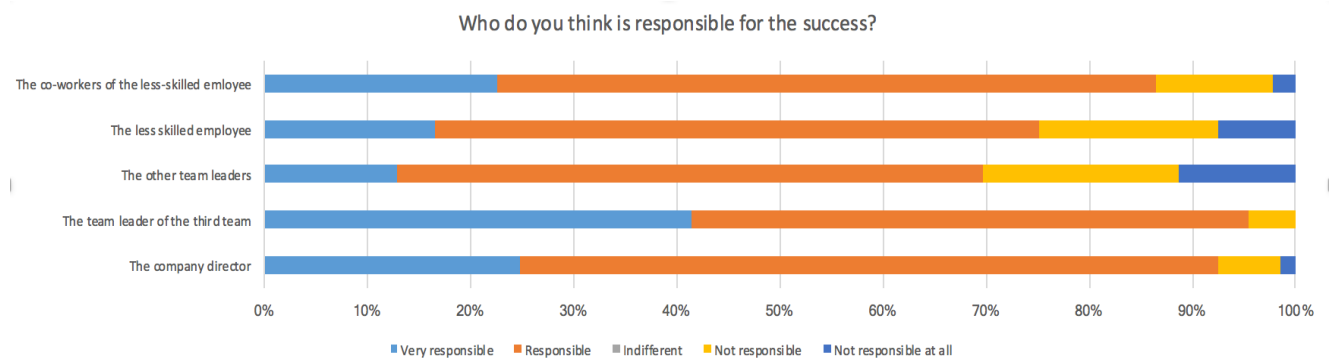


Les résultats pour le dégroupé se décrivant comme appartenant à une nationalité autre que française :

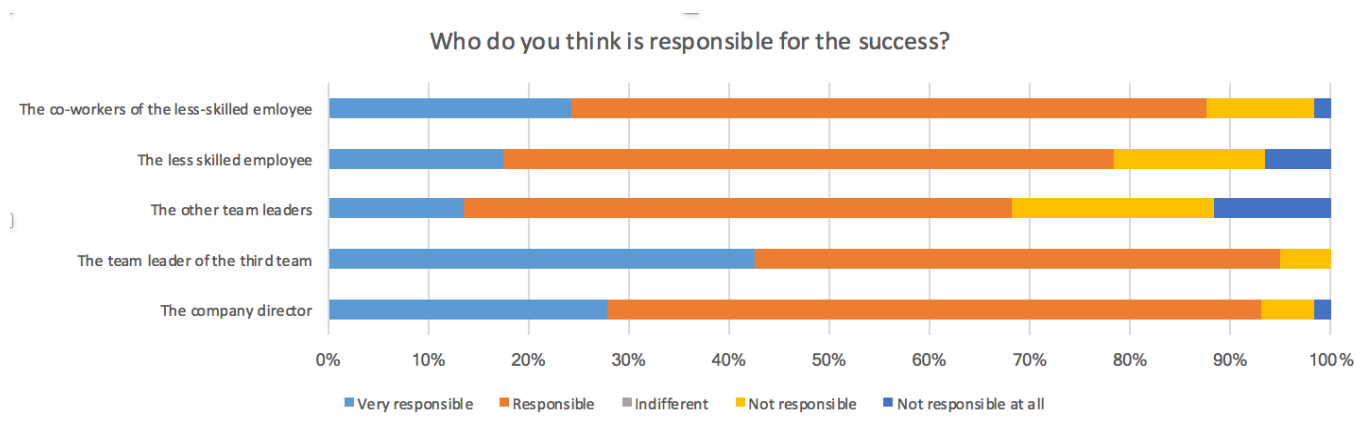


De même la seconde situation était présentée comme telle : A company has 60 employees, divided into three groups of 20 people. Each group has a team leader. The company director gives to each group a mission to accomplish, on which the success of their current project depends. In the third group, one employee is less skilled than the others. The team leader informs the company director about it and decides to include this employee in the project despite his lack of skills. The other team leaders only deal with their own mission. At the end, the project succeeds. Who do you think is responsible for the success?

Les résultats pour le groupe se décrivant comme appartenant à la nationalité française :

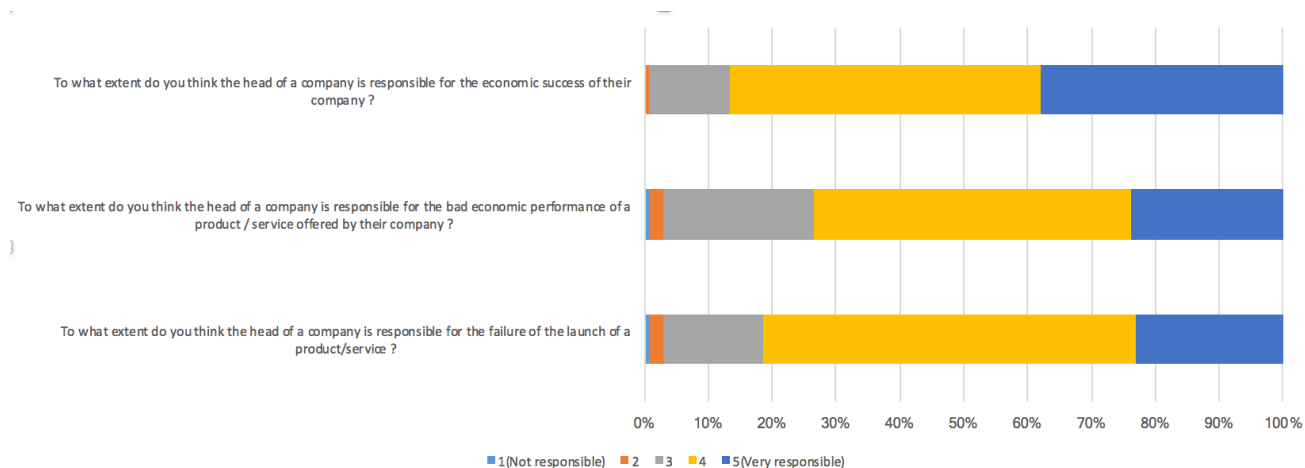


Les résultats pour le groupe se décrivant comme appartenant à une nationalité autre que française :

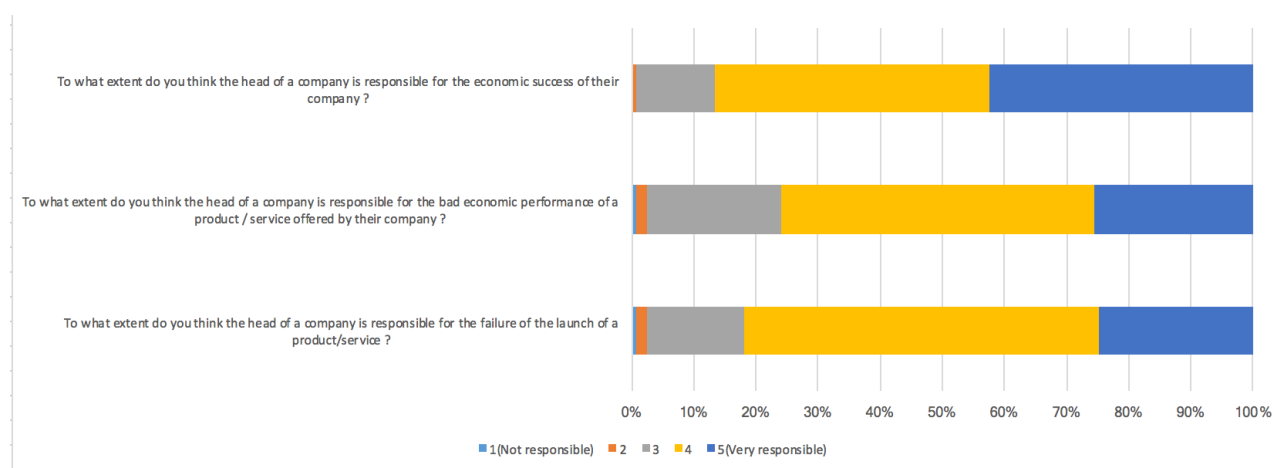


Nous avons consacré une partie de notre sondage à la spécificité du rôle du dirigeant dans le secteur économique. En effet, nous avons décidé de diriger notre sondage vers les étudiants MBA et les étudiants du programme Grande Ecole d'HEC PARIS qui connaissent davantage le milieu économique que le milieu politique ou militaire.

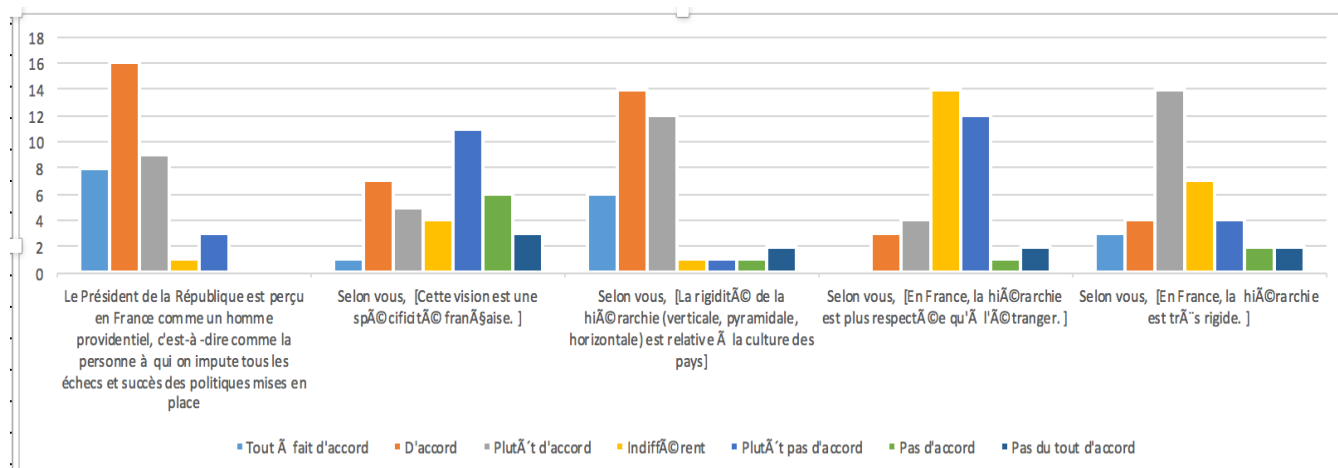
Les réponses des personnes se considérant comme françaises :



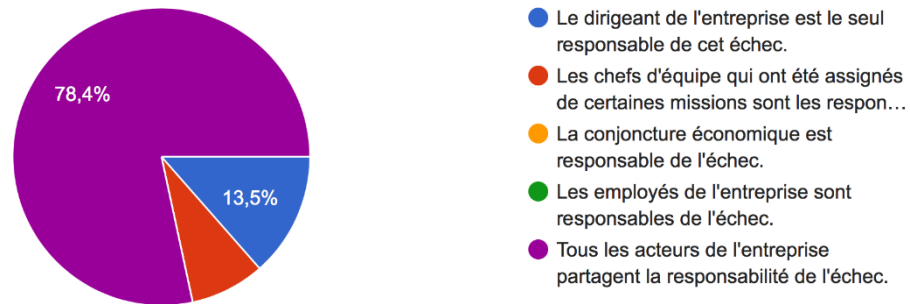
Les réponses des personnes se considérant comme appartenant à une nationalité autre que française :



Nous avons dirigé une partie de notre sondage seulement vers les personnes qui se considèrent comme appartenant à la culture française :



Selon vous, lors de l'échec de la stratégie économique d'une entreprise de moins de 20 salariés :
37 réponses



Nous avons ensuite décidé d'introduire des questions générales sur le rôle du manager et sa manière de manager en fonction de différents critères. Nous voulions ainsi analyser certains biais de notre étude, notamment la taille de l'équipe mais aussi l'âge des collaborateurs et du chef. Nous essayons ainsi d'expliquer les évolutions de la vision du chef dans le temps mais aussi la différence de vision au sein même d'une société :

