

# CHAPITRE 4

## Leadership des dirigeants des TPE en Méditerranée : quelles pistes d'observations ?

**Soufyane FRIMOUSSE**

*Maître de conférences à l'IAE de Corse*

**Jean-Marie PERETTI**

*Professeur des Universités,  
ESSEC Business School, IAE de Corse*

### Résumé

Avec la crise actuelle, les entreprises et les dirigeants sont remis en question et souffrent d'une perte de crédibilité auprès des salariés. Il est donc nécessaire de compléter, voire de proposer des alternatives au principal profil-type du leader fourni par le modèle de management canonique. Ce renouvellement peut se réaliser notamment à partir des traits distinctifs des leaders des très petites entreprises (TPE) de la Méditerranée. Sur quels éléments repose leur légitimité ? Pourquoi (fonctionnalité) et pour quoi (le sens/la finalité) dirige-t-il leur équipe ainsi ? Le leadership des TPE de la Méditerranée constitue-t-il une source cachée pour les dirigeants de PME-TPE ?

Notre recherche s'intéresse au rôle du dirigeant/leader et à ses pratiques managériales au sein des TPE. Une première étude a été menée dans la région Nord du Maroc. Les analyses démontrent comment les valeurs méditerranéennes se transposent dans les pratiques managériales au sein des TPE. Ce management à visage humain semble permettre d'accroître l'implication des salariés dans les PME.

### Introduction

Avec la crise actuelle, les entreprises et les dirigeants sont parfois remis en question et souffrent d'une perte de crédibilité auprès des salariés. Les exigences de compétitivité et de flexibilité ont accentué les dimensions rationnelles, économiques et financières du management au détriment de l'humain provoquant une diminution de la sécurité de l'emploi et une croissance de l'usure physique et mentale. Le contrat psychologique qui lie le salarié à son entreprise ne cesse de s'affaiblir. Les salariés ne se sentent plus attaché ou obligé par qui que ce soit, pour quoi que ce soit (Thévenet, 2009). Dans ce contexte, le dirigeant/leader revêt une grande importance puisqu'il peut consolider et stimuler le lien social entre les entreprises et les salariés. Il peut notamment grâce au phénomène de personnification (Levinson, 1995), redorer le blason de l'entreprise car les salariés interprètent, à travers le temps, la somme des actions des dirigeants comme des actions de l'entreprise elle-même.

Les DRH qui ont participé à l'étude « Transformation RHV 2.0 » conduite par Mercer<sup>1</sup> considèrent le leadership comme un rôle à développer. La quête de leaders s'accroît. Ces derniers se doivent d'être à l'origine de mythes et porteurs de valeurs qui s'actualisent et se renforcent dans des rites organisationnels afin d'influencer le comportement des salariés dans sa motivation et son implication. La difficulté réside dans le fait que les valeurs, les croyances et les mythes doivent s'enraciner dans des pratiques sociales quotidiennes. Il s'agit d'accompagner le passage vers un management rationnel et légitime lequel s'articule sur le bien-être commun (Vatteville, 2008). Les attentes et les aspirations de chacun sont multiples, bouleversant ainsi la relation entreprise/salarié. Pour trouver de nouvelles sources de perfor-

---

1. Cf. « Les paradoxes de la fonction RH », *RH&M* n° 32, 2009.

mances, les leaders doivent s'intéresser aux évolutions de la nature du travail, de son organisation et aux mutations du rôle des acteurs du système de management (Étude Baromètre RH, 2008). Les leaders sont dans l'obligation de s'interroger et de transformer leurs modes d'action (Auger, 2008). Le rôle du leader correspond de plus en plus à celui d'un agent de changement, capable de développer l'implication d'individus hypermodernes (Plane, 2008a).

Dans cette optique, il est nécessaire de compléter, voire de proposer des alternatives au principal profil-type du leader fourni par le modèle de management canonique. Ce renouvellement peut se réaliser notamment à partir des traits distinctifs des leaders des très petites entreprises (TPE) de la Méditerranée. Sur quels éléments repose leur légitimité ? Pourquoi (fonctionnalité) et pour quoi (le sens/la finalité) dirige-t-il leur équipe ainsi ? Les grandes entreprises ne gagneraient-elles pas en efficacité à mettre en place un leadership issu de la TPE ? Le leadership des TPE de la Méditerranée constitue-t-il une source cachée pour les entreprises de grande taille ?

Durant les années 1970, deux approches d'analyse des PE se sont développées : le courant de la spécificité des entreprises de petite taille et celui de la diversité qui cherche à établir des typologies dans le but d'ordonner et de classer l'hétérogénéité du monde des PE. Notre recherche s'insère dans le courant de la spécificité.

L'émergence des temps hypermodernes, caractérisés par l'exacerbation de la compétition et de nouvelles aspirations individuelles, marque la redécouverte de la petite entreprise par les acteurs économiques et politiques « *Small is beautiful* » « *Small is powerful* ». Elle englobe la très petite entreprise (TPE) qui n'a que quelques employés et la moyenne entreprise (ME) qui emploie plus de 200 personnes. La TPE est présente dans toutes les sphères de l'économie. Elle est dirigée par son propriétaire de façon personnalisée. Les valeurs du dirigeant, son profil psychologique, ses buts et ses aspirations déterminent la gestion de l'entreprise. Plane et Torres (1998) parlent d'une *ego-firme*. L'importance et l'omniprésence pouvant engendrer un *effet-egotrophie* correspondant à une attitude trop narcissique agissant négativement sur la lucidité et rendant difficiles les relations au travail. Le dirigeant peut alors être la cause de la souffrance des employés. Cette configuration peut même provoquer une infantilisation des salariés. Il est possible de distinguer le dirigeant classique qui cherche à conserver les spécificités

de gestion de sa TPE. Il refuse la formalisation et la répartition des pouvoirs. À l'opposé, le dirigeant managérial accepte de remettre en cause les spécificités de gestion de la TPE à condition qu'il y trouve un intérêt. Il substitue l'explicite à l'implicite, le procédural au processuel, le formel à l'informel, l'écrit au verbal, le planifié à l'intuitif, l'immatériel au matériel... Dans ce cas, Torrès parle de dénaturation. Le dirigeant de la Méditerranée est généralement considéré comme un leader paternaliste ou un dirigeant omnipotent. Sans nier ces réalités, l'objectif de cette recherche est d'aller au-delà de ces constats et de découvrir des réalités et des traits distinctifs méconnus. Il convient donc de proposer de nouveaux cadres d'analyse qui intègrent ces particularités. Il s'agit notamment d'insister sur les notions de fluidité relationnelle et d'échange social.

La diversité des TPE reflète des cultures et des réalités très différentes d'un secteur à l'autre : agriculture, agroalimentaire, secteurs manufacturiers ou technologiques, commerces de détail... Cette variété nécessite donc des expertises dissemblables. Toutefois, il est possible de distinguer des caractéristiques managériales communes. La notion de proximité développée par Torres (2008) permet de mieux cerner les comportements, les rapports interpersonnels, les modes de communication, les structures hiérarchiques et les pratiques managériales dans les TPE. Cette spécificité semble représenter un cadre organisationnel propice à l'individualisation et à la personnalisation des relations de travail.

Notre recherche s'intéresse au rôle du dirigeant/leader et à ses pratiques managériales (assignation/mobilisation/implication/évaluation) au sein des TPE. Il s'agit de TPE situées dans les secteurs de l'artisanat et de la petite transformation, des services à la personne ou aux institutions (commerces, garages, hôtellerie-restauration et assimilés). La dimension contextuelle est considérée. Nous considérons que la région Nord du Maroc Tanger/Tétouan s'insère dans un éthos commun méditerranéen qui correspond à un ensemble de valeurs et d'attitudes (la convivialité, le contact avec autrui, la lenteur, le sens de la mesure, l'accord entre l'homme et la nature...) lequel engendre des relations plus humaines et moins mécaniques.

Tout d'abord, l'article explique l'évolution sociétale, les mutations de l'entreprise et des logiques managériales. Les développements précisent les effets de l'hypermodernité sur les salariés et le management avec notamment un retour au premier plan des petites entreprises. Ensuite, la métho-

dologie de l'étude exploratoire est exposée. Elle privilégie un aller-retour entre la réflexion, l'entretien et l'observation participante. Il s'agit d'aller au-delà des discours des acteurs et de dépasser les logiques individuelles. Enfin, les premiers résultats sont présentés et discutés. Il s'agit notamment de présenter le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc et les pratiques managériales qui en découlent (**l'assignation, la mobilisation, l'évaluation**). Les analyses démontrent comment les valeurs méditerranéennes se transposent dans les pratiques managériales au sein des TPE. Ce management à visage plus humain semble permettre d'accroître l'implication des salariés<sup>2</sup>.

### ***1. L'hypermodernité, le leadership et le retour de la petite entreprise***

Depuis le milieu des années 1980, les contraintes et les inquiétudes dominent. La peur face au réchauffement de la planète, à la précarisation du travail, au chômage... La quête du bonheur orientée par la société de consommation se transforme en monde de plaintes et d'insatisfactions menant à une situation de bonheur paradoxal (Lipovetsky, 2006). Le règne de l'émotivité angoissée triomphe. Les revendications de plaisir et de liberté de la postmodernité, de la période 1960/90, s'accompagnent d'anxiétés intenses. Le régime de la crispation succède à celui de l'émancipation. Émerge ainsi *l'hypermodernité*. Cette dernière marque un retour de la morale qui se manifeste notamment avec la dénonciation des « scandales » et l'émergence des thématiques de responsabilité sociale de l'entreprise. L'hypermodernité marque sans doute un retour dans les pratiques managériales des notions d'intuition, de subjectivité et de singularisation. Des dimensions qui correspondent à l'hypofirme. Plane (2008b) évoque une tentative de ré-enchantement des organisations. Cette dynamique s'inscrit dans la logique du marketing gestionnaire des personnes<sup>3</sup>.

---

2. Cette hypothèse constitue le socle de futurs travaux.

3. Cf. Arnaud, Frimousse et Peretti, 2008.

## **1.1 Le leader au sein de l'hypofirme : omniprésence et emprise du dirigeant dans un bouquet de relations proximales flexibles et interactives**

Le leadership organisationnel peut se définir comme la capacité d'une personne à influencer les salariés en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Ce pouvoir peut être formellement attribué plaçant ainsi une personne dans une position d'autorité (leader formel) ou découler de caractéristiques particulières indépendantes de la position dans l'entreprise (leader informel). Les visions traditionnelles du leadership regroupent les paradigmes sur les traits de personnalités du leader (Stogdill, 1948), son comportement (Kahn et Katz, 1953) et enfin l'identification des situations dans lesquelles il est amené à évoluer (Fiedler, 1967). Des recherches plus contemporaines se sont développées autour du leadership transformationnel (Bass et Avolio, 1990) et la théorie des échanges dirigeants-dirigés ou théorie LMX (Liden et Maslyn, 1998). L'étude s'intéresse au dirigeant/leader formel des TPE. Il s'agit de s'appuyer sur le modèle du leadership de Wallace et Szilagyi (1987) qui permet de distinguer les pratiques managériales soumises à l'influence du leader : l'assignation (planification, répartition des rôles et des tâches), l'implantation (la mobilisation), l'évaluation et la récompense.

Pour Marchesnay (2004), la PE qu'il nomme hypofirme peut devenir l'institution spécifique du capitalisme hypermoderne. Sa petite taille offre des spécificités managériales qui correspondent à la tendance à l'individualisation et à la personnalisation des relations de travail. Pour Torrès (2008), chacune des caractéristiques managériales associées aux TPE repose sur le principe de proximité. Dans les TPE, le dirigeant-proprétaire est omniprésent dans tous les domaines d'activités. Il est une « méga-personne » dont la personnalisation de la gestion l'amène à tout rapporter à lui. Torrès (2008) nomme ce phénomène *l'effet d'égotrophie*. La forte centralisation des pouvoirs du dirigeant ne peut être effective que dans le cadre d'une forte proximité et dans une structure compacte. Le dirigeant accroît sa domination hiérarchique grâce à sa présence auprès de ses salariés. L'interconnaissance personnelle, individuelle et mutuelle du binôme dirigeant-salarié facilite cette emprise. La faible taille de ces entreprises favorise les contacts directs et personnels. Il s'agit d'une forme de proximité hiérarchique. Au sein des TPE, toutes les fonctions sont intégrées et forte-

ment reliées. La proximité entre les acteurs permet la polyvalence des salariés. Le « *savoir tout faire* »<sup>4</sup> est la base du travail. Les multiples contacts aident à la connaissance des divers problèmes de l'entreprise. La flexibilité permet une adaptation rapide aux variations de l'environnement. Cette caractéristique correspond à la proximité intrafonctionnelle. Le recrutement dans les TPE est l'affaire exclusive du dirigeant. Il choisit prioritairement dans sa famille ou dans ses relations son personnel. Il privilégie son carnet d'adresses et les recommandations des proches car ce sont des gages de confiance. Les relations possèdent une plus longue histoire d'expériences partagées et développées à travers une appartenance ethnique, régionale, culturelle et/ou familiale. Les relations interpersonnelles, les liens émotionnels et affectifs qui caractérisent toutes les organisations demeurent donc potentiellement plus intenses et exacerbés dans ce type d'organisation. Ces relations proximales sont renforcées par des rapports de partages plus importants.

### **1.2 Sens et émotion dans un contexte familial ambivalent**

La différence fondamentale entre la TPE et la grande entreprise est la place et le rôle occupés par les sens (la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat, le goût) dans le mode de management. Dans une TPE, le dirigeant peut toucher, sentir, voir, entendre son personnel, ses clients, ses fournisseurs. Un seul regard lui permet de repérer et d'analyser l'état de santé et d'esprit de son personnel. Il peut facilement percevoir un problème au comportement corporel et à la gestuelle. Il en est de même avec ses clients. Un geste amical sur l'épaule a parfois plus d'effets que de longs discours ou une prime. Les sentiments et les émotions servent à la fois de signal et de moyen de communication. Les comportements en entreprise relèvent du non-dit et, en agissant par le biais du corps et de l'émotion, elles contribuent de manière subtile à la « surveillance » des actions quotidiennes de l'autre (Rouleau, 1995).

Le terme *famille* ne décrit pas seulement un ensemble de relations sociales mais englobe aussi l'idée que la relation proprement dite est basée sur la confiance, relativement spontanée et non calculée. La « famille » représente

---

4. Expression empruntée à Bentabet et *alii*.

un principe d'organisation. Elle structure les rapports socioculturels, oriente l'action sociale et se mêle à la culture organisationnelle. La « famille » comprend également les membres par considération. Il s'agit des personnes symboliquement considérées comme membres de la famille (Davel, 2006). Les membres de la famille occupent des postes de direction et exercent une influence déterminante sur les choix stratégiques en termes de gestion et de prise de décision. L'organisation est perçue comme le prolongement du noyau familial pour devenir une « grande famille symboliquement élargie » renforçant le sentiment d'appartenance et l'identification à l'entreprise.

Le sentiment que l'organisation est une famille varie chez les membres des TPE selon les émotions et les événements. Selon Davel (2006), l'organisation d'inspiration familiale favorise autant l'organisation que la désorganisation car elle opère par dualités (familiarité/étrangeté, appropriation/désengagement, bienveillance/malveillance, réciprocité/abandon). Les relations mènent les sentiments d'un pôle à l'autre de la dualité. Les personnes se trouvent tantôt en état de cohésion, tantôt en état de fragmentation et de différenciation. Cette logique se retrouve dans le cadre d'entreprise proximale. La TPE fait des salariés des êtres de communautés, de société, de rapports avec leurs semblables. La Méditerranée accentue cette caractéristique.

### **1.3 Une communauté « politique » : un noyau culturel méditerranéen fort**

Les membres d'une TPE forment une communauté politique qui renvoie à la théorie de l'agir communicationnel (Habermas, 1987). Elle s'analyse comme un arrière-plan qui structure l'interaction entre des sujets et rend possible leur compréhension réciproque. Il s'agit d'une expérience commune au cours de laquelle, des individus entretenant des relations stabilisées façonnent des procédures de coordination, de décision, de distribution du pouvoir mettant en jeu des passions et des intérêts. La théorie de l'identité sociale (Abrams et Hogg, 1999) et la théorie de la catégorisation sociale (Hogg et Terry, 2001) s'intéressent au processus par lequel l'identité de la personne se façonne. Grâce à un phénomène d'auto-catégorisation, l'individu perçoit les caractéristiques du groupe comme ses caractéristiques propres. En Méditerranée, le monde domestique est le cadre dominant. Les

références sont la famille et la tradition. Les positions hiérarchiques et les chaînes de dépendance sont très importantes. L'individu ne peut être dissocié de son appartenance à un corps. Il est un maillon dans une chaîne des êtres. L'identification et la fidélité à un groupe sont essentielles. La personne est liée à une famille et un milieu. Le père est l'incarnation de la grandeur et de la tradition. Ses appréciations, ses distinctions et ses considérations renvoient aux jugements d'un supérieur ou d'un chef. Il se doit d'être responsable et bienveillant vis-à-vis de son entourage. Le fonds culturel méditerranéen<sup>5</sup> se reflète dans la fraternité et dans l'importance accordée aux liens sociaux. Les sociétés méditerranéennes évoluent avec la montée de l'individualisme et la prépondérance des considérations financières. Les nouveaux modes de vie et l'urbanisation ont renforcé la famille étroite au détriment de la famille élargie. L'ostentation prend de l'importance accompagnée par la propension à dépenser de l'argent et posséder des biens. L'individualisme est réel mais la dimension communautaire demeure présente car le groupe peut bénéficier de la réussite et/ou image de l'un des siens. Ces valeurs se transposent dans les pratiques managériales au sein des entreprises.

## ***2. Un dispositif attentif aux acteurs en situation***

L'enquête de terrain doit permettre d'approfondir et de découvrir des connaissances dans le domaine du leadership des dirigeants des TPE. Cela implique les témoignages de plusieurs catégories de répondants (dirigeants et salariés) et des observations en entreprise. La combinaison d'entretiens améliore la qualité des informations collectées. La démarche méthodologique met en relation l'objet et le sujet. Il s'agit de pénétrer les lieux où se posent les problèmes et d'en saisir, de l'intérieur, le sens et les enjeux. L'ethnométhodologie permet de saisir les mécanismes quotidiens et les modes de communication à travers lesquels les individus comprennent et se font comprendre (Garfinkel, 1967). L'ethnométhode désigne les méthodes et les savoirs profanes utilisés par les acteurs afin de gérer leurs pratiques sociales. Il s'agit de considérer les savoirs tacites, les actions des personnes, les interactions et les méthodes de raisonnement et de résolution de problèmes (Plane, 2008b). Il est donc nécessaire de recourir à l'observa-

---

5. Cf. Frimousse et Peretti, 2006.

tion participante en procédant par immersion au sein de la population ciblée. Le dispositif de recherche est en adéquation avec les objectifs de l'étude laquelle privilégie la description et la compréhension des processus plutôt que l'explication des causes et la précision de la mesure.

## **2.1 *Un aller et retour entre la réflexion, l'entretien et l'observation***

L'ethnométhodologie réclame une interaction entre chercheur et acteurs des entreprises. Ces derniers ont un besoin de représentations et d'identification du chercheur qui est donc situé à une place dans le système organisationnel. La position d'extériorité du chercheur suscite généralement une certaine méfiance. Il est considéré comme un étranger au sein de l'organisation. Cela correspond à des réflexes protecteurs. Le chercheur doit obtenir un niveau de distanciation suffisant pour obtenir des informations suffisamment significatives. Notre objectif n'est pas d'observer sans interagir mais plutôt d'avoir une position de recul et de maîtrise de la distance qui permet d'éviter la familiarité et de conserver un esprit critique.

La démarche est interactive. Cette approche vise la production de concepts à partir du terrain observé qui est considéré comme un lieu de production de connaissances. L'entretien individuel est retenu parmi les techniques liées aux méthodologies qualitatives. Son utilisation permet d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs.

### **2.1.1 *De multiples rencontres et entretiens pour dévoiler l'implicite***

En Sciences de Gestion, la quasi-totalité des recherches qualitatives s'alimentent « aux mots des acteurs » afin de comprendre les pratiques organisationnelles. L'entretien est une rencontre entre un chercheur et sa cible de recherche. Les deux parties ont une stratégie bien établie et ne distillent qu'une dose d'information « choisie ». Il s'agit de cerner les passages rhétoriques scénarisés et convenus des dirigeants des TPE en ce qui concerne leurs pratiques managériales et ceux de dévoilement. Une telle étude exploratoire ne peut être conduite à l'aide d'un questionnaire administré par correspondance. Le dirigeant ne se « livre » qu'à l'issue d'un long processus et de multiples rencontres. Les « bonnes informations » sont celles qui

sont tues et implicites. L'étude est complexe car deux grands acteurs y inter-fèrent avec des enjeux différents (dirigeant/salariés). Des rencontres avec les collaborateurs directs du dirigeant permettent de pondérer ses propos. D'où la nécessité de trianguler les informations et de recourir à l'observation.

### **2.1.2 *L'observation rapprochée et transversale***

L'observation réclame une position rapprochée au sein des TPE. Il ne faut pas se contenter des récits des dirigeants et des salariés. Il s'agit de capter les actes, les attitudes, les comportements et les situations en entreprise. Le défi consiste à extraire des données souvent implicites. Les instruments de l'observation correspondent aux sens (vue...) complétés par la prise de notes. S'introduire au sein de l'entreprise et rencontrer physiquement les personnes sont des conditions indispensables pour obtenir des données relatives aux pratiques managériales utilisées. L'observateur participant est en immersion au sein de l'entreprise s'imprégnant ainsi de la vie, des activités et des sentiments des salariés dans une relation de face à face. Il s'agit de « vivre » la quotidienneté du dirigeant et des salariés (Yanat, 2004). L'immersion a duré une semaine dans chaque TPE. Toutes les TPE ciblées ont accepté d'ouvrir leurs portes et de faciliter ainsi la réalisation de l'étude à condition d'obtenir en retour les résultats de l'analyse. L'observation ne peut être absolument neutre. Il est essentiel d'en tenir compte dans l'interprétation des données. Pour réduire la subjectivité, il est nécessaire de collecter des informations auprès de sources diversifiées. Les coupes transversales permettent d'observer en réalisant des photographies instantanées selon une périodicité définie (tous les trois mois). L'observé est également observateur du chercheur et cela provoque quelques biais. L'idéal est donc de se faire oublier en optant pour une grande discrétion au sein de l'entreprise.

### **2.2 *Présentation de l'échantillon et de la méthode de traitement des données***

D'après les statistiques de la fédération des PME marocaines, celles-ci représentent près de 95 % du tissu économique marocain. Au Maroc, comme dans tous les pays, elles créent des emplois et de la richesse. Avant la publication de la charte des PME en 2002, il n'existait pas de définition juri-

dique unique permettant de classer les entreprises par taille. Les définitions élaborées permettaient seulement à certaines PME d'accéder à certains financements. Les petites entreprises étaient insérées dans les PME. La charte des PME a donc permis de distinguer les différentes composantes des PME à savoir : les TPE et les ME. Les critères distinctifs sont quantitatifs (effectif et chiffre des affaires). Les TPE ont un effectif inférieur à 25 personnes et un CA inférieur à 5 millions de dirhams. La région casablancaise regroupe le plus de TPE au Maroc. Elles représentent près de 70 % du total des entreprises de la région et 34 % du total des TPE au niveau national. La région casablancaise est suivie par celle de Tanger-Tétouan pour laquelle les TPE représentent 70 % du total des entreprises de la région et 10 % du total des TPE au niveau national.

La TPE est présente dans tous les secteurs de l'activité économique : l'industrie, l'artisanat, le BTP, les commerces et enfin les services qui englobent le tourisme, les communications, les transports... Dans le secteur artisanal, la TPE prédomine encore plus dans la pêche et surtout dans les métiers traditionnels à forte valeur ajoutée culturelle et sociale (tapis, métaux, cuir, couture...). Elle est également très présente dans le secteur du BTP. Le secteur du commerce est constitué dans presque son intégralité de PME. Dans le secteur des services et tout d'abord dans le tourisme, la TPE constitue une voie privilégiée dans les domaines de l'hôtellerie et de la restauration.

### **2.2.1 La composition de l'échantillon**

L'échantillon est formé de 15 dirigeants de TPE de la région Nord du Maroc (Tanger/Tétouan) et de 15 salariés évoluant dans ces entreprises. Les TPE innovantes à haute technicité (gazelles) ne sont pas prises en compte dans notre étude ainsi que les TPE du secteur informel. Face à la diversité de TPE, de modalités de création, de modes de fonctionnement, il convient de s'appuyer sur un fil conducteur. Il s'agit donc de privilégier la logique d'action de l'entrepreneur/manager, celui-ci étant défini comme le propriétaire-dirigeant d'une organisation située dans les secteurs de l'artisanat et de la petite transformation, des services à la personne ou aux institutions (commerces, garages, hôtellerie-restauration...). Nous estimons que ces TPE correspondent aux réalités et dynamiques industrielles de la région concernée. Les personnes interrogées sont des techniciens, des ouvriers

qualifiés, des agents administratifs et des agents d'exécution. Ils constituent généralement la composante la plus importante des effectifs des TPE au Maroc. La part des cadres est très faible (deux personnes). Compte tenu de la taille de l'échantillon, les analyses présentées ne peuvent être étendues et extrapolées à l'ensemble de la population des TPE. Les interprétations ne dépassent pas le caractère exploratoire de l'étude.

### **2.2.2 L'effet miroir complété par une méthode ethnographique**

Dans la présente recherche, l'exploitation des données qualitatives se réalise à travers une combinaison méthodologique comprenant une analyse thématique, l'utilisation de la méthode de l'effet miroir proposée par l'équipe de l'ISEOR complétée par une approche ethnographique. L'effet miroir est une analyse de contenu d'entretiens reposant sur l'expression des acteurs. L'effet miroir comporte trois grandes étapes. La première phase de traitement des données qualitatives est la pré-analyse. Durant cette première lecture, les principales phrases exprimées par les acteurs sont recensées. Ces dernières sont nommées phrases témoins (10 à 30 par entretiens). Suit une classification de ces dernières dans des thèmes et sous-thèmes. L'ensemble des thèmes évoqués est regroupé dans des catégories homogènes, pertinentes et valides. Ces regroupements se réalisent progressivement durant la durée de la lecture des entretiens jusqu'à saturation. Enfin, pour terminer, au sein de chaque sous-thème, les phrases témoins sont regroupées par proximité sémantique. Notre formulation des idées clés vient synthétiser ces phrases témoins (Savall et *alii*, 2008). La méthode ethnographique permet de recueillir des faits élémentaires et d'élaborer une analyse de la situation à partir à la fois des représentations des acteurs et des éléments contextuels qui n'apparaissent pas lors d'un entretien. Dumez (1988) insiste sur le fait que, dans une recherche en sciences de gestion, l'analyse des discours ne peut être qu'un des niveaux d'analyse. Elle doit être complétée par une approche contextuelle des logiques des pratiques. La position d'ethnographe dans une entreprise peut permettre d'accéder à ces différents éléments.

### **3. La centralité souterraine de la dimension sociétale à travers la fluidité relationnelle et la réciprocité**

Les entreprises se doivent d'optimiser leurs ressources par l'attraction et la fidélisation des potentiels afin de conserver un avantage concurrentiel. Le salarié a besoin de valorisation, de sens dans son lieu de travail, de reconnaissance, de concertation et de partages. Cela nécessite une autre conception des statuts et des rôles des personnes dans l'organisation. Il apparaît nécessaire de se munir d'un cadre managérial nouveau pour compléter et pallier les limites du modèle de référence. La conception actuelle du leadership doit être élargie aux dimensions humaines en envisageant le salarié comme un *sujet* doté d'une *affectivité* et d'un *vécu* à considérer. Les leaders portés par la finalité financière à court terme et les exigences de productivité et de rentabilité ne sont plus déifiés. L'entreprise peut devenir responsable socialement à condition que les leaders suivent les deux logiques :

- la logique pratique, qui vise à atteindre une meilleure compréhension mutuelle ;
- la logique émancipatoire, qui vise à minimiser les souffrances dans les rapports sociaux<sup>6</sup>.

Le style de leadership le plus fréquemment pratiqué dans les TPE en Méditerranée n'est pas cité en exemple. Il se caractérise par une gestion fondée sur l'intuition, l'oralité et l'absence de la formalisation des méthodes. Il peut néanmoins permettre d'identifier des pistes qui pourraient renouveler et compléter le modèle de management dominant.

#### **3.1 Leadership au sein des TPE : un management de relations humaines**

Les relations au sein des TPE ne sont pas uniquement professionnelles. Elles sont surtout humaines, intenses et variables. Elles concernent des individus qui échangent, vivent et communiquent sur le lieu de travail. Les groupes de travail créent en leur sein un système social de relations inter-

---

6. Cf. Habermas.

personnelles basé sur des règles informelles de comportements auxquelles les membres se conforment. Un réseau de relations entre individus se tisse dans l'entreprise. Le dirigeant se soucie du sort de son entreprise et de tous ses membres. Il a une dimension « féodale » au sens weberien, c'est-à-dire un mélange entre la sphère économique et civile qui forme une communauté domestique. « *Nous sommes tous dans le même plateau. Les verres sont mes salariés et mon entreprise la théière. Je dois veiller à ce que la théière ne soit pas vide et que les verres ne soient ni vides ni pleins.* ». La rationalité des salariés n'est ni purement économique ni purement affective. Les interactions au sein de l'entreprise demeurent soumises à une forme de « domination ». Le pouvoir individuel est limité. Il s'agit des caractéristiques du modèle fusionnel proposé par Sainsaulieu.

### **3.1.1 Un leader reconnu par des salariés accédant au statut de sujet**

Selon les salariés interrogés, le bon leader semble être celui qui accepte de se rapprocher de ses collaborateurs. Il doit mériter l'attachement de ses troupes pour pouvoir jouer son rôle de leader. « *Il est présent. Il nous connaît. Il est le patron mais il respecte ses salariés. Il est bon. Ils ne donnent pas des ordres ! Il réclame ! Nous ne sommes pas enfermés dans l'entreprise comme du bétail !* » « *Il y a d'autres entreprises qui ont des problèmes avec les salariés mais la cause est l'autorité du patron ! Ce n'est pas parce que tu es le chef que tu dois te permettre tous les abus et le non-respect... Quand le patron n'est pas bon... les gens partent... c'est simple. Ils vont chercher ailleurs !* ».

Les leaders sont les garants de l'équité, de la réciprocité et du respect dans les rapports humains. « *Mon patron sait ce qui est juste pour nous... Il a une balance dans le cerveau et la main* ». « *Je m'occupe de la théière. Je dois faire en sorte que tous les verres soient remplis de manière équitable. Il ne faut surtout pas faire déborder et remplir avec subtilité. C'est un art. Il faut de la place pour le plateau, les verres et la théière...* ». Les managers ne sont pas des surhommes. Ils sont humains ce qui favorise l'appropriation collective. « *Il est comme nous et ça se voit ! Il a des problèmes comme nous, une femme, des enfants... il a des jours avec et des jours sans... On le comprend... On se comprend. Lui doit faire tourner la boutique et nous devons l'aider.* » Les salariés ont ainsi accès au statut de sujet agissant : penser, ressentir, communiquer. L'homme ne peut être acteur que s'il est d'abord sujet à part

entière. « *Chaque jour que Dieu fait, il nous salue. Il nous connaît tous ! Il connaît nos frères, nos tantes, nos oncles, nos cousins...* » Le leader joue un rôle de liaison entre les membres. Il cherche à assurer la cohésion par une supervision, l'entraide et la solidarité. La lecture détaillée des entretiens met en avant ces dimensions. « *Dans l'entreprise chacun s'observe* » « *Je suis le gardien, le parapluie qui protège... je gère le bien commun et non pas des individualités... Ils le savent très bien. Quand un des salariés a des difficultés... je n'hésite pas à l'aider et je ne suis pas le seul ! Toute l'équipe manifeste son soutien... C'est une fourmilière* ».

### **3.1.2 Soutien, « allégeance » et réciprocité : « la base d'un serment implicite »**

La théorie de l'échange social peut aider à saisir le processus par lequel le leader influence les attitudes et les comportements de ses salariés. Les individus espèrent que les dirigeants-leaders leur procurent un « bénéfice en retour ». Ce sont des relations basées sur l'engagement et l'obligation. Un engagement réclame en retour une forme quelconque de bénéfice à l'initiateur de l'action. C'est une forme de don contre don informel, non dit et implicite. Contrairement à l'échange économique pour lequel les responsabilités des deux parties sont formalisées à travers le contrat de travail, l'échange social repose sur la confiance interpersonnelle (Blau, 1964). Sur la base de l'échange social, l'implication affective peut croître grâce au climat de confiance instauré par le leader (Pillai et *alii*, 1999). Les individus ressentent le besoin ou l'obligation d'aider ceux qui les ont aidés. Eisenberger et *alii* (1986) présentent la théorie du support organisationnel selon laquelle les salariés déterminent dans quelle mesure l'entreprise et ses représentants valorisent leurs contributions et se préoccupent de leur bien-être et ajustent ensuite leurs comportements et attitudes en fonction de cette évaluation. La considération et la valorisation contribuent à consolider la perception de soutien du dirigeant envers les salariés. L'échange social suggère, dans une logique de réciprocité, qu'un salarié qui se sent soutenu et en confiance répondra généralement par des comportements ou des attitudes positives comme l'implication. Cet ensemble mêlé aux valeurs méditerranéennes engendre au sein des entreprises un besoin de « protection implicite ». Il s'agit d'une part, de l'engagement, du respect et de « l'obéissance » du salarié ; et d'autre part, des obligations de « bonté » et défense

des dirigeants. Il s'établit donc une forme de contrat ou de serment implicite qui lie les êtres. La logique d'allégeance constitue l'un des fondements de l'Islam. Elle renvoie à la soumission et à l'obéissance. Étant une nation musulmane depuis plus de douze siècles, la société marocaine est fortement influencée par ce principe. Sans cérémonie solennelle, des personnes se trouvent consciemment ou inconsciemment amenées à obéir à d'autres. L'une des conditions implicitement associées à l'allégeance est le respect de la dignité (Allali, 2008).

### **3.1.3 L'habileté sensorielle et l'usage de la parole**

Fayol déconseillait le recours à la formalisation quand elle pouvait être remplacée par un dialogue direct. Dans ses travaux, Mintzberg réintroduit l'importance de la communication directe et verbale. Elle constitue son habileté majeure. Il s'agit des rôles interpersonnels. Les activités de paroles constituent une clé dans la compréhension de l'entreprise. Au sein des TPE, le dirigeant parle systématiquement. Sa parole trouve un espace où s'exercer. Il communique directement sans collusion ou réponses tangentiellles. Cette capacité d'interpellation est une des conditions de base de la « constitution » des salariés en tant que sujet-acteur de l'entreprise. Ils ne sont pas des objets inhumains au service de l'entreprise mais des personnes. De par son rôle, le dirigeant s'exprime plus que ses salariés. La communication permet une mise en commun. *« Je m'entretiens avec mes collaborateurs régulièrement afin de souligner les points à améliorer et mettre en valeur les réussites avec des mots. »*

Le dirigeant de la TPE consacre du temps à ses employés. Par sa présence, son expérience, son exemple et son regard, il instaure un suivi et une évaluation des employés/membres de l'entreprise. *« Ma présence suffit ! Parfois, quand quelque chose ne va pas... Je sors de l'entreprise avec le regard noir et ils comprennent que quelque chose ne va pas dans leur comportement. Je sais que pendant que je me calme au café, ils se réunissent pour repartir sur de bons rails ! »* *« Toutes les paroles sont entendues et interprétées au sein de l'entreprise. C'est la même chose avec mes gestes et mes regards ! Ce sont des tonnes de messages ! »*. La culture d'entreprise ne se décrète pas par le dirigeant au travers de valeurs choisies. Elle naît progressivement à partir du partage, de solidarité/complicité, de faits, quotidiennement vécus par l'ensemble des membres de l'entreprise. *« Nous sommes ensemble*

*depuis 20 ans ! Certaines valeurs nous ont rapprochés mais c'est la vie de l'entreprise qui forme le ciment ! La vie au sein de l'entreprise a donné naissance à un groupe. Moi, je dois veiller à l'équilibre général... Ce n'est pas évident... C'est une question de dosage ! Des gestes forts, des comportements aussi ! De l'attention, des colères, des récompenses... des bonnes doses ! Ni trop ni pas assez ! ». Les salariés se sentent un peu propriétaires de l'entreprise. Ce sentiment d'appropriation se façonne au fur et à mesure et réclame des conditions de partage et de proximité. « Ici, la plaisanterie est importante. Elle véhicule aussi des messages... ».*

### **3.2 L'influence des valeurs méditerranéennes sur les pratiques managériales**

En Méditerranée, l'organisation sociale amène généralement à fonder une entreprise sur une base familiale et autour de réseaux claniques. Dans de telles structures, la pire sanction pour les membres de l'organisation est la perte d'affection et l'exclusion de la famille. La pression est plus morale et sociale que financière et juridique. La considération et les appréciations favorables sont des sources de motivation. Cette dimension culturelle est importante mais elle est à considérer dans un ensemble contextuel qui comprend de multiples facteurs de contingence.

#### **3.2.1 Une dynamique managériale sur une toile patrimoniale**

Globalement, les dirigeants rencontrés sont le plus souvent animés par une dynamique managériale sur une toile patrimoniale. Ils visent ordinairement la pérennité, la survie de leur affaire ou bien le maintien de leur autonomie. Les pratiques de recrutement sont le plus souvent basées sur le bouche-à-oreilles. L'informel domine l'entreprise. Les pratiques s'appuient sur la subjectivité. Tami (2007) évoque la gestion relationnelle des compétences « *Pour le recrutement, c'est plus facile avec les gens d'ici. Il y a plus de complicité. Il y a des recommandations. Parfois, je le fais pour rendre service à des amis. Mais le recruté doit faire ses preuves en partant de la base. C'est le groupe qui le juge et l'évalue* ». « *Pour mon recrutement, le patron m'a contacté et rencontré pour un entretien. Il m'a reçu chez lui en tenue traditionnelle ! Il m'a dit qu'il ne savait ni lire ni écrire ! Il m'a posé des questions assez vagues autour d'un thé. Il m'a retenu...* » « *C'est comme ça que je recrute... je devine*

*les gens... je décortique vite... c'est l'expérience de l'œil et le flair... ». Il s'agit de confiance « Le recrutement se fait sur la base de la connaissance ce qui présente un gage de fiabilité. »*

Les « systèmes » d'appréciation sont subtils et informels « *C'est une évaluation collective. Nous félicitons les réussites et on tait les échecs. Ce sont des messages que les collaborateurs comprennent. Ils rectifient très vite et se corrigent seul.* ». Le dirigeant a la possibilité de connaître presque chaque salarié individuellement et d'apprécier leurs qualités. Plus encore, il est connu personnellement de tous. « *C'est une pratique qui existe mais on ne sanctionne jamais. C'est comme ça. C'est un train. Il y a des locomotives et des wagons... nous avons besoin de tous les éléments. Pourvu qu'on ne déraile pas ! Pourquoi évaluer ? Pour récompenser et diviser ! Non merci !* »

L'appréciation se manifeste plus par des rétributions qui s'appuient sur la base de valeurs communes « *L'employeur accorde un certain nombre d'avantages, particulièrement lors de fêtes religieuses ou de sinistres. Cette solidarité se matérialise par des dons d'argent, de biens ou encore par l'accomplissement d'un travail... Ce sont des gestes forts que nous apprécions beaucoup... Vous comprenez qu'on ne doit pas décevoir en retour !* ». Ces caractéristiques correspondent à une gestion des relations qui s'appuie sur une prise en compte des effets sociaux. La dimension « affect » est ici essentielle. Le patrimonial est fondé sur la famille, mais entendu dans un sens très large (cousins, clan, tribu, confrérie...). « *Le recrutement se fait sur la base de l'appartenance du prétendant à l'emploi à la même ethnie de l'employeur voir à sa même famille. Un Soussi ou Chleu du sud ne trouvera pas sa place au sein de notre entreprise.* ». « *L'élément religieux constitue le référentiel contractuel régissant les rapports de travail entre l'employeur et ses employés, depuis le recrutement en passant par la gestion du personnel et de ses tâches de travail, voire jusqu'à la gestion des conflits de travail.* »

Les dirigeants interrogés sont également portés par une logique managériale qui privilégie les qualités de gestionnaire. Dans les discours, une formalisation des pratiques existe avec des relations plus procédurales et rationnelles. La norme y est importante. Toutefois, la dimension « intellect » baigne dans un univers d'« affect ». D'où une configuration hybride. « *On observe une évolution des pratiques liées à l'évolution de l'entreprise et de ses missions, mais on constate aussi la force de l'empreinte des anciennes valeurs qui sont conservées plus durablement qu'on pourrait le croire.* » « *Aujourd'hui les bases du recrutement ont évolué vers des critères plus professionnels comme les*

*diplômes, les compétences mais toujours avec une proportion de prescription notable et de priorité aux connaissances. » « L'évaluation a fait son apparition avec la volonté de reconnaître les bons... mais la pratique dans la durée a montré des limites assez vite... pas d'enjeux... une logique centrée sur le collectif et à la référence à l'ancienneté (le respect de l'ancien) a repris le dessus. »*

### **3.2.2 Des relations de proximité**

La légitimité du leader s'obtient par la création des emplois provoquant une forme de dépendance des salariés. Ce processus participe à sa « notabilisation ». Il lui permet d'accéder à des réseaux qui entretiennent des affinités, des connaissances, de la confiance, des connivences et de la protection envers l'extérieur. *« Il faut gérer à partir de différentes postures, le patron, le leader, l'homme, le croyant, le guide, le tétouanais, le marocain, le djebli... Il faut jouer sur toutes ces fibres pour bien réussir... » « En cas d'amnésie (rires), les gens te remettent vite en place... c'est des propos du style... en tant que tétouanais... tu ne dois pas faire... en tant que djebli... en tant que... ainsi de suite... (rires) « Je suis le sahar, « le sorcier... le capitaine... ». L'homme « méditerranéen » (dirigeant ou salarié) n'est pas un aventurier solitaire. Il évolue au sein de relations de proximités. Il travaille au sein d'un territoire délimité (ville, village...) (proximité géographique) dans lequel il entretient des relations de sociabilité fortes (sympathie, empathie...) (proximité sociable). Il adhère aux valeurs sociétales propres à cet espace (proximité sociétale) et il mène également des activités économiques (proximité économique) (Marchesnay, 2007). Ces effets de proximité expliquent certaines spécificités managériales : « Personne ne connaît le salaire de personne. Chacun se tait. On ne peut pas se comparer car tout le monde se connaît. On tourne et on évolue autour des mêmes personnes. La région est petite, la caisse de résonance n'est pas la même, l'écho est plus fort. »*

#### **3.2.2.1 Peur du gonflement organisationnel et de la perte du lien affectif**

Pour nombre des dirigeants des TPE, la taille de la structure et l'effectif sont des éléments fondamentaux dans la pratique de leur gestion. La perte de cette petite taille est perçue comme un frein au développement et à la rupture de la nature des liens relationnels. *« J'ai basé mon engagement sur des relations directes. L'effectif de l'entreprise me le permettait. Aujourd'hui,*

*je suis à la croisée des chemins. L'entreprise est en pleine croissance. Pour poursuivre ce développement, je dois faire des choix. Il faut introduire plus de calculs, moins d'intuition et de relations. C'est l'une des raisons pour laquelle je pense vendre. Cette forme de management ne me convient pas. C'est un rouleau compresseur qui arrive. Dans cinq ans, il sera là !* » La proximité peut engendrer l'isolement et l'enfermement. Les liens forts entre les individus sont ainsi susceptibles de provoquer des effets d'étouffement et de paroi. Il s'agit d'échanges redondants en circuit clos. « *Être en groupe comporte des avantages et des inconvénients. Parfois, nous étouffons.* » « *Trop loin ou trop proche empêche de bien voir* ».

### **3.2.2.2 Un maillon dans une chaîne des êtres : la multiplicité dans l'unité**

En Méditerranée, les réseaux informels dominent l'entreprise. Ce sont des réseaux relationnels dans lesquels la personne est située en priorité. « *Qui es-tu ?* » « *Qui est ton père ?* » « *De quel village, ville es-tu ?* ». Le positionnement dans le réseau est très important. Les liens entre les membres sont de nature différente et apportent des bénéfices variés. Selon Coleman (1990), le capital social permet aux acteurs de bénéficier d'information, de solidarité et de soutien des autres membres du réseau. Ce sont des canaux de connaissance et de la connaissance. « *Ma gestion des hommes s'appuie surtout sur le professionnalisme, la rigueur, la relation, les réseaux avec les amis des amis et l'entraide !* » En contrepartie, le réseau impose aux acteurs des obligations, des normes et des sanctions. Il s'agit d'une demande de conformité et de contrôle social. « *On ne se pique pas les collaborateurs entre entreprises. C'est un pacte de non-agression.* » Les individus se doivent donc de maîtriser l'encastrement pour que le réseau soit un espace habilitant et non contraignant.

Les réseaux sociaux peuvent représenter une source d'exclusion vis-à-vis des non-membres. Ils réduisent l'espace discrétionnaire et peuvent contraindre l'action des acteurs sociaux. Dans certains cas, ils sont à l'origine de phénomènes maffieux et de réseaux illégaux. Dans les TPE étudiées, l'individu ne peut être dissocié de son appartenance à un corps. Il est un maillon dans une chaîne des êtres. Ces caractéristiques influencent fortement le style de leadership. Les personnes sont enserrées les unes contre les autres par petits ensembles protégés par le leader.

### **3.3 Des pistes pour les managers RH ?**

Dans un contexte hypermoderne, le thème du changement devient central. Cela suppose des ajustements dans le rôle des managers. Les individus hypermodernes réclament un management singulier. Le travail est envisagé comme un moyen de développement personnel et de réalisation de soi (cf. première partie). La proximité, le sensoriel et l'affectuel qui correspondent aux principales caractéristiques du leadership des dirigeants au sein des TPE de la Méditerranée peuvent fournir de pistes pour les manager RH. Il s'agit de créer des conditions favorables à l'implication d'individus en quête de réalisation personnelle.

#### **3.3.1 Manager la fluidité relationnelle : la présence et l'échange**

Les dirigeants des TPE sont omniprésents. Ils consacrent beaucoup de temps à observer, questionner, écouter les uns et les autres. Ils ont une bonne connaissance de la réalité du quotidien. Ils s'appuient sur un vaste réseau de communication informelle qui permet d'échanger... de toucher les produits, de résoudre des problèmes de façon très spontanée. Ceci rejoint le principe de management baladeur ou de management *by walking around* développé par Peters et Waterman qui consiste à quitter fréquemment « *le pont du navire et à abandonner la longue-vue* » afin « *de se balader dans le navire avec l'équipage* ». Manager des hommes ne consiste pas seulement à établir et affiner des « systèmes de pilotage » et des « tableaux de bord ». Les Manager RH doivent simplifier les formalités et les procédures pour se rapprocher et rendre fluides leurs relations avec les collaborateurs. Il s'agit d'un décloisonnement hiérarchique. La GRH est d'abord une histoire de relations, de contacts, d'écoute et de face à face. La mise en relation n'impose pas que les acteurs partagent les mêmes intérêts. Elle requiert l'aptitude à élaborer des passerelles par la communication et grâce à la parole. Ce style de leadership devient une nécessité pour les managers soucieux d'impliquer leurs équipes et les mobiliser autour d'un projet. La fluidité relationnelle peut garantir l'engagement et l'implication des salariés. Elle semble faciliter également la maîtrise de l'environnement interne de l'entreprise grâce à une collecte directe des informations et des suggestions. Elle permet de repérer les non-dits qui en disent long et les différentes personnalités du groupe « *Le matin quand j'arrive, j'écoute... Pendant qu'ils me parlent, mes yeux partent à la recherche d'autres signaux.* ».

La fluidité relationnelle améliore la détection des compétences réelles : « *Il n'y a pas d'incompétents dans mon entreprise... c'est plutôt sa place ou son rôle qui sont mauvais. Je le constate en les observant... un tel n'est pas bon là... mais il sait faire autre chose... Parfois, il suffit de les déplacer et ça marche mieux.* »

Elle peut permettre également de maîtriser le rythme temporel. Les leaders rencontrés ont le sens de la mesure. Au sein des grandes entreprises et du management dominant, l'action apparaît comme une valeur supérieure exaltée. Le manager ne prend pas le temps de la réflexion. L'attente est acceptée mais elle doit être courte. Cette quête de l'action se confond avec l'agitation. La réflexion, la pause et la justesse sont reléguées et décriées.

Or, elles permettent une meilleure disponibilité aux événements à condition, d'être attentif à son environnement. Le long terme doit être pris en compte permettant l'émergence d'approche parapluie pour laquelle le leader prédit les grandes lignes et se laisse la possibilité d'ajuster son plan en cours de route ou de réagir à des événements inattendus. Il s'agit de concilier l'apprentissage et le contrôle. L'entreprise et le manager ne doivent plus privilégier la quantité, le « plus », au détriment du mieux. Réussir une telle approche réclame une légitimité du leader. Ses qualités humaines doivent être reconnues et appréciées. Il doit comprendre et déchiffrer les inquiétudes, les émotions, les sensations, les espoirs et les attentes des salariés. Il s'agit d'écouter et de comprendre sur le terrain ce que les tableaux de bord ne peuvent montrer. Dans les grandes structures, cette dynamique réclame une redéfinition des rôles des managers intermédiaires.

### ***3.3.2 Un leadership reconnu qui s'appuie sur de réelles valeurs et non pas des mythes***

Malgré la diversité des perceptions et des rôles attribués, le bon leader demeure celui qui accepte de se rapprocher de ses collaborateurs. Cette caractéristique est universelle. Le dirigeant au sein des TPE est le leader. Il fait vivre son organisation. Par sa présence quotidienne, il est toujours attentif. Il encourage et recadre fréquemment. Il renforce ses discours par des actions rendant ses paroles crédibles et audibles. Il est reconnu par ses salariés. Le leader est inséparable des besoins et des objectifs des suivants. Les dirigeants rencontrés mêlent les théories X et Y de McGregor. Ils sont démocratiques et autoritaires à la fois. Le leader façonne et fait

respecter les valeurs de l'entreprise. Il exerce un contrôle serré tout en accordant au personnel une autonomie. Il allie souplesse et rigueur grâce à la confiance et reconnaissance de ses salariés. Le dirigeant et ses salariés s'appuient sur un système de valeurs partagées. Les valeurs sont inculquées grâce à des expériences communes et non pas par des histoires et des mythes. Le leader use de la parole pour interpeller. Il éveille des sentiments et des émotions sans storytelling<sup>7</sup> (art de raconter des histoires). Il fait preuve d'intelligence émotionnelle et relationnelle afin de susciter de l'action. Il communique. Il dit et répète les choses afin de renforcer les références communes. Les manager RH doivent réapprendre à dire et à converser (Thévenet, 2008). Au début des années 1990, Salovey et Mayer ont développé le concept d'intelligence émotionnelle (IE) qui correspond à l'habileté à percevoir ses propres sentiments et émotions ainsi que ceux des autres, à les analyser et les utiliser dans son raisonnement et ses actions. Goleman (1995) a popularisé le concept. L'intelligence émotionnelle semble être un facteur déterminant dans la qualité et l'efficacité du leadership (George, 2000 ; Prati et *alii*, 2003). Un leader interagit en permanence avec les autres membres de son organisation : il doit donc apprendre à agir en fonction de la performance des autres et de leurs valeurs.

### **3.3.3 Un manager en quête d'acceptabilité sociale et morale**

Les dirigeants de TPE en Méditerranée évoluent dans des milieux de culture intense caractérisés par la prédominance de fortes idéologies, religions, croyances... Les effets de ce type de milieu sur les dimensions managériales et entrepreneuriales sont mal connus. Au Maghreb, l'entreprise interagit en permanence avec la culture. Les dirigeants maintiennent des principes dans leurs discours. Le management vise généralement à préparer les subordonnés à accepter des décisions prises par les dirigeants en s'appuyant sur les effets de la culture sur les individus (Siagh, 2003). Les leaders sont à la quête de légitimité auprès des salariés et autres « parties prenantes ». Leurs actions doivent répondre aux attentes, aux valeurs et aux normes sociales et sociétales. En milieu de culture intense, l'acceptabilité morale, un jugement social favorable sont aussi importants que la performance économique. Le leader se doit de promouvoir et protéger

---

7. Cf. J. Igalens (2008).

certaines valeurs. Elles sont ainsi amenées à justifier leur utilité sociale à travers des actions et des discours dont la crédibilité est assurée par des dispositifs. Le dirigeant doit donc rendre des comptes. Cette obligation s'exprime à travers le principe d'« *accountability* ». La capacité à rendre des comptes est inhérente au principe de responsabilité et de confiance. Fukuyama (1994) propose de redonner du sens et du contenu aux rapports entre individus grâce à la société de confiance ou plutôt le capital social « *trust* ». Le capital social correspond, selon Fukuyama, à l'ensemble des relations qui peuvent se nouer à l'intérieur d'une société et qui amènent les hommes à agir ensemble. Il est caractérisé par une méfiance plus faible et un sens de la collectivité plus important.

### **Conclusion**

Les modèles de leadership canoniques ont pour fondement une hiérarchie très prégnante dans laquelle les rôles sont clairement définis et le cloisonnement rigide. Elles découlent des travaux fondateurs de Taylor et de Fayol. De nos jours, ces bases managériales ne sont plus adaptées aux nouvelles exigences auxquelles doivent répondre les entreprises dont notamment la fin du salariat classique. Remodeler le management nécessite de repenser les rôles du leader. Les hommes ne sont pas des objets inanimés. Dans la pratique quotidienne, diriger une équipe engage autant d'émotions que de raison. L'école des relations humaines n'a apporté que des changements en surface. La dimension affective est considérée afin d'être contrôlée et orientée. Le leadership au sein des TPE de la Méditerranée est souvent discrédité et diabolisé mais il considère réellement la dimension humaine sans subterfuges. Il ne répondrait pas aux fondements rationnels de la logique managériale diffusés notamment au travers des théories traditionnelles. Il est considéré comme un leader autoritaire/tyrannique ou paternaliste, subsistance d'une organisation archaïque car la confiance personnelle, les relations personnelles et émotionnelles seraient adoptées au détriment de la compétence, de la professionnalisation et de la planification. Sans nier les formes d'asservissement réelles qui peuvent exister dans toutes les entreprises, le leadership des dirigeants de la TPE en Méditerranée offre la possibilité d'intégrer des tâches à des affects grâce au soutien reçu par la personne dans son travail qui diminue la dissociation entre la dimension émotionnelle (affects) et la dimension instrumentale (tâches) de la vie professionnelle. Les relations reposent sur la confiance réciproque dans la

mesure où les règles implicites prédominent sur les règles explicites. Cela exige alors de la fluidité relationnelle regroupant la présence, la proximité, l'échange, une capacité de déduction des règles à partir de signaux faibles et subtils (le sensoriel) et du soutien. Le lien entre la fluidité relationnelle et l'implication des salariés est un élément essentiel.

### **Bibliographie**

ABRAMS (D.) et HOGG (M. A.), *Social Identity and Social Cognition*, Oxford, Blackwell, 1999.

ALLALI (B.), « Culture et gestion au Maroc : une osmose atypique », in DAVEL (E.), DUPUIS (J.-P.) et CHANLAT (J.-F.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2008.

ARNAUD (S.), FRIMOUSSE (S.) et PERETTI (J.-M.), « Un marketing gestionnaire des personnes : implications et enjeux », *Congrès de l'AGRH*, Dakar, 2008.

AUGER (P.), *Manager des situations complexes*, Dunod, 2008.

BASS (B.M.) et AVOLIO (B.J.), « Training and development of transformational leadership : looking to 1992 and beyond », *European Journal of Industrial Training*, vol. 14, n°5, 1990.

BENTABET (E.), MICHUN (S.) et TROUVE (P.), « Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises », *Études n° 72, CEREQ* 1999.

BLAU (P.M.), *Exchange and power in social life*, New York, Wiley 1964.

COLEMAN (J.), *Foundations of social theory*, Cambridge MA, Belknap, 1990.

DAVEL (E.), *Organisation et culture en contexte familial : l'ambivalence comme enjeu de gestion*, Thèse de doctorat, Université de Montréal, 2006

DOUCET (O.), SIMARD (G.) et TREMBLAY (M.), « L'effet médiateur du support et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement », *XVII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*. IAE de Lille et Reims Management School, 2006.

DUMEZ (H.), « Petit organon à l'usage des sociologues, historiens et autres théoriciens des pratiques de gestion », *Économies et Sociétés*, n° 8, 1988.

EISENBERGER (R.), Huntington (R.), Hutchison (S.), Sowa (D.), « Perceived organizational support », *Journal of applied psychology*, 1986, vol. 71, n° 3, p. 500-507.

Étude Baromètre RH 2008. « Le diagnostic et les évolutions de la fonction RH », *Liaisons Sociales Magazine*.

FIEDLER (F.E.), *A Theory of leadership effectiveness*, New York : MacGraw-Hill, 1967.

FRIMOUSSE (S.) et PERETTI (J.-M.), « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », *Revue Française de Gestion*, 2006, Vol.32, 166.

FUKUYAMA (F.), *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York : Free Press 1994.

GARFINKEL (H.), *Studies in Ethnomethodology*, New-Jersey, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs 1967.

GEORGE (J.-M.), « Emotions and leadership : The role of emotional intelligence ». *Human Relations*, 2000, vol. 53, n° 8, p. 1027-1055.

HABERMAS (J.), *L'agir communicationnel*, Paris, Fayard 1987.

HOGG (M.A.) et TERRY (D.J.), *Social Identity Processes in organizational contexts*. Philadelphia : Psychology Press, 2001.

IGALENS (J.), « Le talent du griot : un défi pour le manager hypermoderne. », *Actes de l'AGRH*, Dakar, 2008.

KAHN (R.L.) et KATZ (D.), « Leadership practices in relation to productivity and morale », in CARTWRIGHT (D.) et ZANDER (A.), *Group dynamics*, New York 1953.

LEVINSON (H.), « Reciprocation : The relationship between man and organization », *Administrative science quarterly* 1965, vol. 9, n° 4, p. 370-390

LIDEN (R.C.) et MASLYN (J.-M.), « Multidimensionality of Leader-Member Exchange : An Empirical Assessment Through Scale Development », *Journal of Management*, 1998, n° 24.

LIPOVETSKY (G.), *Le bonheur paradoxal, essai sur la société d'hyperconsommation*, Éditions Gallimard, 2006.

MARCHESNAY (M.), « L'hypofirme, fondement de l'hypermodernité ? », *CIFEPME* 2004.

MARCHESNAY (M.), « Doxa managériale » et bien commune, *Revue Finance et Bien commun*, Observatoire de la Finance, Genève 2007.

PILLAI (R.), SCHRIESHEIM (C.A.), WILLIAMS (E.S.), « Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership : A two-sample study », *Journal of Management*, 1999, vol. 25, n° 6, p. 897-933

PLANE (J.-M.), 2008a, « Hypermodernité et développement des ressources humaines : quels enseignements pour l'entreprise africaine ? », *Actes de l'AGRH*, Dakar – 2008b, *Théories et management des organisations*, Dunod.

PLANE (J.-M.) et TORRÈS (O.), « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? », *4<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME*, 1998, Nancy-Metz.

PRATI (L.), DOUGLAS (M.-C.), FERRIS (G. R.), AMMETER (A. P.) et BUCKLEY (M. R.), « Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes ». *International Journal of Organizational Analysis*, 2003a, vol. 11, n° 1, p. 21.

ROULEAU (L.), *La structuration sociale de l'activité stratégique : le cas Irving Samuel*, 1995.

SALOVEY (P.) et MAYER (J.D.), *Emotional intelligence, Imagination, Cognition and Personality*, 1990, 9.

SAVALL (H.), ZARDET (V.), BONNET (M.) et PÉRON (M.), « The emergence of implicit criteria actually used by reviewers of qualitative research articles », *Organizational Research Methods*, 2008, volume 11 n° 3.

SIAGH (L.), *L'Islam et le monde des affaires*, Éditions d'Organisation 2003.

STOGDILL (R.M.), « Personal factors associated with leadership : a survey of the literature », *Journal of Psychology*, 1948, 25.

TAMI (A.), « La GRH à la Sonatrach : vers une autre démarche basée sur les rôles et les contributions. », *Actes du Colloque sur La GRH au Maghreb*, 2007, Oran.

THEVENET (M.), *Alors heureux ?*, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 2008

THEVENET (M.), *Manager en temps de crise*, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 2009.

TORRÈS (O.), « Comprendre le management des PME : le rôle clé de la proximité », *Conférence à l'EM*. Lyon, 2008.

## LEADERSHIP DES DIRIGEANTS DES TPE EN MÉDITERRANÉE : QUELLES PISTES D'OBSERVATIONS ?

VATTEVILLE (E.), « La création de valeur : de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale ? », *Revue Management et Avenir*, 2008, n° 18.

WALLACE (M.J.) et SZILAGYI (A.D.), *Organizational Behavior and Performance*, Glenview, Scott, Foresman and Co, 1987.

YANAT (Z.), « Diagnostic d'entreprise : une démarche humaniste dans un monde normatif », *Revue management et avenir*, 2004, n° 1.

