

# 1

## Choisir la bonne organisation du groupe : structure et leadership

### 1. Comment se constitue un groupe ?

#### ■ Au sein de l'entreprise

Tout commence par la création d'une société...

Bien avant la création, des prémices d'activité sont perceptibles dans l'environnement : plusieurs personnes se réunissent et partagent un café autour de l'évocation d'un projet, des renseignements sont pris auprès de juristes, des bases de données sont consultées. Dès ce moment-là, où tout est encore informel, un leader peut se dégager et influencer positivement les membres du groupe.

Dans cette phase d'observation, les tensions sont nombreuses et beaucoup d'énergie créative est déployée : chacun se demande s'il fait le bon choix, évalue instinctivement ses capacités à exister au sein du groupe, ainsi que les chances d'aboutissement du projet qui se dessine. À ce stade, l'investissement émotionnel est important.

Puis, vient une phase d'organisation des processus : validation du projet commun et des associés retenus, analyse des priorités, répartition des tâches, engagements mutuels sur des actions ciblées permettant à terme la formation de la structure juridique spécifique envisagée, réalisation du *business plan*.

Enfin, arrive le moment de la création de la structure choisie : plusieurs choix juridiques se présentent, comme la SARL, la SAS, la SA, la coopérative, la SNC, ou bien encore un statut d'association ou de fondation...

À ce stade, les personnes se sont bien informées sur les engagements respectifs, droits et devoirs de la structure choisie, et ont validé les questions financières et d'organisation liées à l'exploitation de la société future :

les fonds ont été levés, la banque choisie, et les postes de direction de l'entreprise attribués.

Ce cadre technique, juridique et financier ne suffit pas : maintenant que chacun est nettement plus engagé dans le processus de création, se pose la question essentielle sans laquelle toute réunion d'intelligence collective ne serait qu'un « agglomérat d'individus »...

### ■ Au sein des sociétés animales

#### **Le groupe**

Chez les espèces animales, les groupes peuvent s'organiser de multiples façons. Ils peuvent se présenter sous la forme d'une simple foule (rassemblement d'un grand nombre d'individus en un même lieu, autour d'un point d'eau par exemple) jusqu'à des groupes sociaux stables. Ceux-ci peuvent varier selon l'espèce et le milieu écologique, mais également dans le temps et dans leurs fonctions.

Chez de nombreuses espèces, les groupes peuvent se constituer momentanément, à l'occasion de la reproduction, par exemple, mais ils peuvent également être durables, très élaborés et structurés, et plus ou moins stables. Les groupes ouverts (troupeaux, bancs, essaims) se forment par intégration de nouveaux arrivants. Les groupes fermés ont la particularité d'une reconnaissance intragroupe fondée sur des caractères communs. Dans le cas où cette reconnaissance est individualisée, le groupe est considéré comme stable. Les relations interindividuelles sont fréquentes. Les relations sociales en son sein sont structurées. Cette dernière forme de groupe se rencontre fréquemment chez les oiseaux et les mammifères, en particulier chez les primates.

Les liens sociaux unissent chaque membre entre eux, caractérisent le groupe et vont permettre de mener un projet commun. Le groupe devient alors une nouvelle entité qui va développer une « personnalité » différente de la somme des individualités qui le composent. Les règles tacitement acceptées par chacun et la communication vont permettre au groupe de s'épanouir sereinement.

#### **Interattraction et appétition sociale**

Interattraction et appétition sociale participent conjointement à la constitution du groupe. Celles-ci permettent d'éviter l'apparition de troubles psychologiques et physiologiques, parfois très sérieux, chez l'individu séparé de son groupe. En effet, un chimpanzé isolé manifeste de très nombreux troubles : frayeurs, gémissements chez le jeune, cris de désespoir... Il n'est plus vraiment un chimpanzé. Son comportement ne redevient normal qu'en présence de ses congénères.

Chez les primates, l'attraction que chaque individu exerce sur les autres est très facile à observer. Elle est particulièrement marquée chez les jeunes. Après un événement choquant ou une agression, il n'est pas rare de voir de jeunes babouins ressentir une attraction frénétique pour leurs congénères. Ils vont alors se rapprocher, se toucher, s'enlacer dans une sorte de danse. Ce comportement inné et spontané va leur permettre de se rassurer et de retrouver un certain équilibre.

Au-delà de cette attraction que tous les mammifères ont pour leurs congénères, l'appétition sociale va être le « carburant » de la formation du groupe et son maintien. Ce ne sont plus des *stimuli* attractifs émanant du congénère qui provoquent le rassemblement, mais une nécessité, une pulsion interne qui pousse l'individu vers ses congénères. Cette appétence sociale s'exprime comme un besoin aussi puissant que celui de la recherche de la nourriture pour un individu affamé. Dans ce cas, l'appétition sociale va pousser l'individu à rechercher des congénères pour intégrer ou former un groupe.

De la même façon qu'un centre commercial ou une rue commerçante fréquentée vont être rendus attractifs par la présence d'un grand nombre de chalands au-delà de son offre marchande, certaines espèces se retrouvent pour pratiquer des activités communes avec le seul objectif d'être ensemble. Cette appétence permet à l'individu d'augmenter ses chances de rencontrer l'objet ou individu de ses souhaits et d'atteindre son but.

Contrairement à l'attraction sociale, la présence de congénères n'est pas obligatoire pour que s'exprime l'appétition sociale : ainsi, les chevaux, par exemple, manifestent toujours une très grande appétence pour les contacts. L'appétition sociale chez le cheval est tellement forte que des chevaux en box arrivent à établir des relations sociales avec des congénères qu'ils n'ont pas choisis. Cette appétence pour les relations sociales et les contacts peut pousser un cheval à refuser de s'alimenter, quand il est privé de son ou ses compagnons. Faute de pouvoir assouvir ce besoin avec un congénère, il peut se contenter, à défaut, de la compagnie d'un individu d'une autre espèce, comme un mouton ou un lapin, voire un homme. En jouant pleinement ce rôle, ce dernier peut empêcher l'apparition d'un syndrome dépressif accompagné de troubles physiologiques.

Grâce à la simple présence d'un substitut au congénère social, l'individu isolé peut conserver un état d'équilibre psychologique et physiologique acceptable. Sans jamais remplacer le congénère, ce substitut peut permettre à l'individu isolé de supporter une période de privation sociale plus ou moins longue.

### Les fonctions du groupe

La constitution du groupe a des fonctions diverses, telles que la reproduction, le soin aux jeunes, la protection contre les prédateurs, la recherche alimentaire, la division du travail, qui ont toutes un avantage pour la pérennité du groupe et la survie de l'espèce. Un individu isolé est beaucoup plus vulnérable qu'accompagné de ses congénères.

Lors de la constitution du groupe, il s'établit une organisation des relations avec la fixation de règles plus ou moins tacites. Rôles et statuts vont se mettre en place pour éviter que chaque interaction soit l'occasion d'une joute qui empêcherait le groupe de s'épanouir. L'organisation hiérarchique qui apparaît alors doit être comprise comme un moyen d'économiser de l'énergie et d'éviter des agressions perpétuelles.

La hiérarchie, la reconnaissance individuelle, les liens sociaux sont installés. Les règles, les ritualisations se mettent en place. L'apprentissage s'enrichit. Si tout s'organise bien, la cohésion se renforce et le groupe peut assurer sa fonction apaisante. Nous sommes alors face à ce que l'on peut appeler une société animale.

Les règles sont désormais connues et respectées de tous. Les processus de ritualisation permettant de régler les « différends » entre congénères sont très codifiés. Ils se retrouvent à divers niveaux et moments de la vie du groupe social. Les rituels de combat, de soumission, d'apaisement, de salutation permettent de gérer les éventuelles situations conflictuelles qui pourraient mettre en danger la vie des individus et la survie du groupe.



### Les apports des sociétés animales

Un agglomérat d'individus ne fait pas un groupe. Rassembler des personnes dans un même lieu n'est pas suffisant pour créer une entité efficiente et productive. La constitution d'un groupe implique un projet et le partage de ce projet par l'ensemble de ses membres. Le groupe doit ainsi former une véritable entité possédant sa propre personnalité.

Financement d'un projet, structures juridiques, identité visuelle... ne sont pas suffisants pour assurer la pérennité d'une entreprise. C'est la cohésion entre les différents protagonistes qui permettra son développement. L'entreprise devra s'appuyer sur une organisation des relations sociales adaptée aux objectifs.

Règles, statuts, rôles... doivent être suffisamment clairs et lisibles pour éviter les ambiguïtés à l'origine de situations conflictuelles itératives. Les rituels de préséance ne touchent pas seulement au pouvoir, mais également à l'harmonie. Le respect du statut de chacun ouvre à des relations pacifiques, amicales, et un système hiérarchique clairement établi permet une collaboration efficace.



Ainsi, chacun, en acceptant l'organisation, en respectant et en faisant respecter ces « règles », participe à une ambiance sereine au sein de l'entreprise.

Mais pour que cette cohésion se développe, il est également nécessaire que les collaborateurs trouvent un espace de socialité au sein de l'entreprise où ils puissent échanger, interagir sans contrainte professionnelle. Il n'est évidemment pas souhaitable que la majorité du temps passé dans l'entreprise soit consacrée à cette activité. Machine à café, cafétéria, restaurant d'entreprise, salle de repos, voire de sport ou de jeux, à condition que ces lieux soient suffisamment agréables et attractifs, peuvent être propices à l'établissement de liens sociaux propres au développement d'une dynamique sociale bénéfique à l'entreprise.

De même, garder un temps pour les « salutations » du matin ou du soir peut certes permettre aux collaborateurs de développer leurs liens sociaux, mais également de s'assurer de la présence de leurs collègues, voire de s'entendre pour se dégager un créneau dans la journée afin d'envisager un projet. Ces rencontres et réunions informelles peuvent permettre certaines réponses ou solutions à des problèmes bien plus efficacement que l'envoi d'un courriel pour la prise d'un « éventuel » rendez-vous.

## 2. Quelles sont les organisations ?

### ■ Au sein de l'entreprise : hiérarchie, réseau... ?

De nombreuses entreprises existent de par le monde et présentent des organisations très différentes les unes des autres. Quelles sont les meilleures organisations ? Comment les définir avec précision ? En existe-t-il une idéale ? En fait, tout dépend du contexte.

#### **Les organisations pyramidales**

Jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle, les organisations de type pyramidal ont très bien fonctionné et elles continuent à être encore souvent pratiquées dans les entreprises d'aujourd'hui. Tout en haut de la société, un chef règne sans partage et transmet les ordres à ses plus proches collaborateurs ; ceux-ci à leur tour transmettent les informations et les ordres en cascade jusqu'au bas de la pyramide. Il y a très peu de discussions autour des ordres et consignes communiqués aux individus. L'information est essentiellement descendante et la prise de décision est très centralisée. Le pouvoir est principalement hiérarchique, souvent réparti entre trois à huit niveaux échelonnés entre les quelques décideurs et les exécutants. Ce type d'organisation se rencontre dans l'armée, la police, la justice, et aussi dans de nombreuses PME familiales qui vont de quelques personnes à plusieurs milliers d'individus. Dans certains pays peu démocratiques, ce type d'organisation est encore largement privilégié pour la centralisation

et le contrôle qu'il autorise. Les avantages des sociétés pyramidales sont nombreux : le leadership est fort, la vision et l'organisation sont claires, les processus de décision sont simplifiés, le circuit descendant de l'information est balisé, le contrôle s'en trouve facilité à chaque étape, et la centralisation des décisions évite la dispersion. Bien canalisée, l'information peut circuler avec une certaine fluidité.

Cependant, ce modèle présente des revers importants : dans une économie ouverte et mondialisée, les décisions doivent être prises rapidement, ce qui s'avère compliqué, surtout dans le cas d'informations contradictoires arrivant dans le système. De plus, le décideur n'est pas forcément expert en tout, il doit donc consulter, se faire une idée précise, ce qui lui est par moments difficile s'il connaît peu le domaine concerné. Au mieux, cela ralentit la prise de décision ; au pire, le dirigeant prend une décision erronée qui nuit durablement à la société. Enfin, les ressources et expertises disponibles sont peu valorisées car bloquées hiérarchiquement par un plafond de verre, et les collaborateurs divergents peu promus, malgré leurs compétences. La loyauté au système et la convergence des idées sont privilégiées parfois aux dépens de l'efficacité.

Les points d'amélioration se trouvent soit dans un aménagement du modèle pyramidal, soit dans la mise en place d'une organisation matricielle ou d'une organisation en réseau. Par exemple, parmi les aménagements possibles, il convient de partager et d'assouplir les processus de décision, de mettre en place un *team building* pour le « codir » (comité de direction), puis un coaching d'équipe régulier ainsi qu'une recherche des « hauts potentiels » et, enfin, d'organiser un réel partage des pouvoirs.

### **Les organisations matricielles**

Lors de la révolution industrielle, Frederick Winslow Taylor [284] invente les organisations matricielles. Elles se caractérisent par une multitude de centres de décision et de décideurs. Au niveau d'une entreprise, plusieurs départements peuvent être mobilisés autour d'un projet : R&D (recherche et développement), commerciaux, marketing, qualité... Chacun concourt à la réalisation d'un programme ; de même, il y a regroupement en pôles métiers autour de ce programme. Ces pratiques sont issues de celles mises en place pour aider à la gestion de projets, comme les programmes spatiaux et militaires aux États-Unis dans les années 1970-1980 ; ces pratiques ont aussi été développées en Europe. Par exemple, l'organisation matricielle peut se réaliser par projet, par équipe ou par produit. C'est l'accroissement de la taille des entreprises ainsi que le développement des nouveaux outils de partage de l'information et des méthodes qui ont encouragé la croissance du matriciel, notamment au sein des sièges sociaux : les directeurs fonctionnels dans les domaines des ressources humaines, de la qualité, de l'informatique,

par exemple, animant leur alter ego de sites de production. La création de centres de services partagés a aussi contribué au développement du matriciel par l'uniformisation des pratiques au détriment des opérationnels. Les avantages de ce type d'organisation sont les suivants : les individus peuvent être choisis en fonction des besoins du projet, d'où une certaine souplesse d'action ; une équipe projet dynamique et réactive est composée aussi de non-spécialistes, d'où une émergence de points de vue divers et négociables ; il existe aussi une gestion rigoureuse des projets avec une *deadline* souvent réaliste, accompagnée de dépenses clairement balisées.

Cependant, on recense également des inconvénients : en ce qui concerne l'allocation de ressources, un conflit de fidélité peut se faire jour entre les gestionnaires hiérarchiques et les gestionnaires de projets ; il devient également difficile d'identifier la hiérarchie, et celle-ci perd sa légitimité ; de même, des équipes davantage indépendantes qu'autonomes seront plus difficiles à contrôler ; enfin, si l'équipe projet devient pléthorique, les coûts deviennent vite exorbitants pour un résultat en demi-teinte. Plus souple que l'organisation pyramidale, l'organisation matricielle peut donc pêcher par des blocages contextuels souvent complexes à gérer.

Comment améliorer une organisation matricielle ? On peut définir des règles de fonctionnement intra- et intergroupes, négocier les priorités à fixer au sein des équipes communes à un projet, gérer le temps plus efficacement et mieux coordonner la transmission des informations et des consignes. Il peut être aussi utile de se mettre d'accord sur les évaluations, de respecter les valeurs du groupe de référence (l'entreprise) et, enfin, d'instaurer des comportements de collaboration plutôt que de compétition au sein des groupes projets et des *business units*.

### **Les organisations en réseau ou circulaires**

Beaucoup plus récentes, ces organisations sont apparues pour faire face à un environnement de plus en plus complexe, incertain et fluctuant. Popularisé par la Silicon Valley aux États-Unis (Facebook, Google, Twitter...), ce type de société s'apparente, pour une même entreprise, à des micro-organisations qui se font et se défont en fonction des projets à mener. Dans ce type de société, le télétravail et le management à distance se développent. Entreprises fluides par excellence, les organisations en réseau sont décentralisées, transversales, et correspondent à une société mondialisée et chaotique, où l'adaptation et le changement se sont rapidement érigés en règles. Innover, développer des ressources transversales, anticiper et interagir, mettre en place une veille technologique et concurrentielle sont vite devenus les maîtres-mots de ces structures. Pour gagner en efficacité, les pouvoirs doivent être redistribués, l'entreprise doit fonctionner dans la transparence et la confiance. Les avantages à

l'ère de la mondialisation sont nombreux : fluidité des réseaux, flexibilité des personnes et augmentation de leur polycompétence, valorisation des initiatives et des bonnes volontés, prise de risque assumée pour raisonnable qu'elle soit, souplesse de décision, capacité à revoir la stratégie sans tabou ; par ailleurs, les évolutions ou transformations sont facilitées par le système. Ainsi, chacun peut mieux se réaliser sur un plan professionnel et, enfin, une grande capacité de changement de l'organisation permet d'atteindre des buts élevés. Tout cela est possible avec une forte logique de coopération des acteurs de l'entreprise.

Les inconvénients de ce type d'organisation peuvent être la communication sans objet, surabondante, fréquente, informative, mais peu axée autour d'objectifs bien définis. Cela peut entraîner du mouvement sans but, une dépense d'énergie inutile et coûteuse en ressources mobilisées. De même, si la coopération n'est pas établie efficacement, les jeux de pouvoir internes et les clans fragilisent le système par nature décentré. La motivation des équipes risque de baisser. Alors apparaissent en interne des groupes qui confondent autonomie et indépendance, et les liens organisationnels peuvent se déliter.

Comment faire en sorte qu'une organisation en réseau se développe harmonieusement ? Tout d'abord, il convient de clarifier les enjeux collectifs, puis de créer du lien entre les individus, de stabiliser les valeurs fondatrices et porteuses de la cohésion du groupe, puis d'asseoir une vision commune attirante dont chacun puisse se sentir proche. Cela sera très utile pour le management à distance qui caractérise souvent ce type de structure. Valoriser tous les comportements de coopération sera également indispensable. La coopération peut être intuitive et cela s'apprend aussi sur un plan managérial. Donner à chacun envie d'agir ensemble dans une même direction est sans doute la clé de la réussite de ce type d'organisation. Les futures alliances interentreprises s'appuient sur la notion d'« intelligence élargie » propre à ce type d'organisation. Ainsi, l'entreprise agile et apprenante du XXI<sup>e</sup> siècle pourra pleinement se développer.

## ■ Au sein des sociétés animales

### Structure hiérarchique et relations sociales

Les animaux, dès leur première rencontre, entrent en confrontation soit pour établir une hiérarchie sociale, soit pour assurer leurs droits territoriaux. Certaines espèces sont purement hiérarchiques, d'autres purement territoriales. Les mammifères supérieurs<sup>1</sup> associent souvent les deux formes

---

1. Mammifères les plus élevés sur l'échelle de l'évolution ou mammifères placentaires



d'organisation (hiérarchie sociale et défense territoriale) de façon concomitante, et la présence de chacune varie selon l'espèce et l'environnement.

Dans les communautés d'animaux supérieurs, la vie organisée ne peut pas se développer sans un principe d'ordre fort : la hiérarchie sociale. Bien sûr, il n'existe pas d'institution globale pour incarner les échelles de dominance animale. La hiérarchie est l'abstraction et la résultante de l'ensemble des relations de dominance. Elle procure à l'analyse du groupe un concept réunissant l'ensemble des relations de dominance entre chaque individu. Elle reflète le réseau de préséance de certains individus sur d'autres en rapport avec une ou plusieurs activités. Elle se manifeste notamment par un accès prioritaire à la nourriture, aux sites propices au repos, aux possibilités d'accouplement, mais aussi à la réalisation de tout autre comportement ayant une certaine importance pour l'individu ou le groupe. À l'issue de confrontations entre les individus, ceux-ci adaptent leurs comportements en fonction des statuts qui ont été ainsi définis.

Une fois les rapports interindividuels et le système hiérarchique établis, les confrontations ouvertes disparaissent pratiquement. Des actes d'intimidation de la part des dominants à l'égard des individus subordonnés suffisent normalement à faire respecter l'ordre social.

Thorleif Schjelderup-Ebbe, en 1922, introduit pour la première fois le concept d'ordre dans des combats hiérarchiques entre animaux. Il observe des poulets domestiques qui ne se connaissent pas dans un enclos. Aussitôt, chaque volatile attaque ses voisins à coups de bec. En quelques semaines, une hiérarchie linéaire appelée le « *peck order* » se met en place [36].

À côté de cette forme de hiérarchie simple, existent d'autres formes plus complexes, telles que la forme pyramidale, triangulaire, en râteau... Cependant, l'organisation de la hiérarchie n'est pas une structure stable. Il se produit très souvent de petits changements. La poule avec ses poussins élève son rang et est tolérée par les poules de plus haut rang, de même la femelle babouin subordonnée passe à un rang supérieur lorsqu'elle est en œstrus<sup>2</sup>.

Chez les macaques japonais, les subordonnés recherchent l'amitié de congénères de rang élevé en les suivant et en les assistant dans les combats, quitte à conduire l'attaque. Ainsi, le lien d'amitié se consolide et permet au subordonné de gravir l'échelle hiérarchique [94].

Les lycaons vivent en bande dans laquelle tous les membres ont le même rang et ont une vie communautaire très développée. Le partage de la nourriture est de mise, chacun pouvant solliciter l'autre.

---

2. Œstrus : période pendant laquelle la fécondation est possible chez la femelle.

Chez les oiseaux, le plumage coloré joue un grand rôle lors des querelles hiérarchiques. Si on colore en rouge artificiellement le plumage des femelles pinsons comme celui des mâles et qu'ensuite elles sont placées avec d'autres femelles au plumage naturel, elles dominent dans la hiérarchie et gagnent même les combats.

Les ongulés à bois se positionnent en fonction de la taille de leurs attributs. Chez les cerfs, seuls les individus ayant des bois équivalents se combattent. Après la chute des bois, les subordonnés attaquent les cerfs de rang supérieur qui reculent dans leur position hiérarchique.

Chez les macaques rhésus, le rang du mâle dépend de sa force, mais aussi et surtout de sa capacité à réaliser des alliances. Des coalitions d'individus, *a priori*, de rang très différent peuvent se former ponctuellement ou plus durablement. Chez les primates, il n'est pas rare qu'un individu vienne en aide à un partenaire impliqué dans un conflit en attaquant son opposant. Il se forme ainsi une coalition pour venir en soutien à un parent, parfois aussi pour renforcer le lien avec un allié ou, de manière plus opportuniste, pour attaquer un individu en position de faiblesse. Ces coalitions naissent le plus souvent entre individus de rang inférieur contre un autre de rang supérieur.

Il existe également des hiérarchies de groupe. Jane Goodall [121] rapporte qu'au moins une fois par semaine, les mâles chimpanzés de Gombe se réunissent par groupe de trois individus minimum pour se rendre dans les zones frontalières de leur habitat. Il arrive souvent que deux territoires se chevauchent. Lorsque deux groupes se trouvent à proximité d'une source alimentaire en zone frontalière, celui qui compte le moins de mâles adultes se retire discrètement. S'il y a le même nombre de mâles, une demi-heure de menaces, de tapements de pied au sol, de tambourinages sur les troncs d'arbres, de lancers de pierres suffit à proclamer la présence des propriétaires légitimes et à intimider les voisins.

### **Structure hiérarchique et environnement**

L'environnement influence également la mise en place d'un système hiérarchique. Les ressources disponibles, leurs qualités, leurs quantités peuvent favoriser l'émergence d'un type de structure sociale qui traduit la réponse adaptative des différentes espèces ou groupes aux conditions écologiques. Selon les cas, cette adaptation permet une répartition très large ou une concentration des individus qui facilite la reproduction et la stabilité des liens.

Chez les équidés sauvages [116] par exemple, la disponibilité en pâturages ou en eau va modifier l'organisation sociale. Lorsque les ressources nutritives sont faibles et plus ou moins également réparties, les populations

se dispersent pour réduire la compétition alimentaire. Les individus sont plus territoriaux et les relations hiérarchiques moins affirmées du fait d'une moindre promiscuité. Au contraire, lorsque les individus évoluent dans des zones où les ressources alimentaires sont inégalement réparties, ils se regroupent dans les zones les plus riches. Une plus grande promiscuité favorisant les interactions, le système hiérarchique permet une coexistence davantage pacifique.

Ainsi, les ânes d'Afrique qui vivent dans des régions arides désertiques ou subdésertiques ne s'associent guère de façon permanente et ne montrent pas ou peu de relations hiérarchiques lors des rencontres. En revanche, ceux qui ont pu investir des zones où émergent des prairies et marécages au sein de ce paysage aride s'organisent en groupes familiaux. Les étalons dominent les juments et les poulains.

Les chevaux de Camargue qui bénéficient d'un milieu plus favorable ont adopté une organisation qui semble originale. Au sein de la manade de la Tour du Valat, Jean-Marc Poupard [236] a pu observer que les déplacements, en particulier, se décidaient sur un mode pouvant être qualifié de démocratique. Si, au sein des harems – unités de base de la manade –, l'étalon semble montrer un leadership face aux juments et aux poulains et qu'une certaine hiérarchie s'exprime entre les juments, il n'en va pas de même entre les différents harems. Chaque harem semble en effet avoir un statut équivalent.

Au moment de décider d'un déplacement, un harem va cesser son activité de pâturage et s'installer sur le chemin qui mène au point d'eau, par exemple. Ce premier harem, force de proposition, va attendre d'être rejoint par d'autres. Deux scénarios peuvent alors se réaliser. Dans le premier, une majorité de harems s'est positionnée sur le chemin et les derniers restés à pâturer les rejoignent sans tarder. Le déplacement de la manade peut alors s'effectuer vers le point d'eau. Mais il se peut également que la « proposition » de se rendre au point d'eau n'entraîne pas l'adhésion de la majorité des harems qui restent à pâturer. Ceux qui avaient montré leur désir de déplacement retournent paître avec le reste de la manade. Ce n'est que plus tard que celle-ci rejoindra le point d'eau sur proposition du même harem ou d'un autre avec l'acceptation de tous. Ces comportements qui ont également été décrits chez les chevaux de Przewalski et les poneys garranos peuvent s'observer chez les babouins hamadryas.

Les organisations sociales hiérarchisées peuvent prendre de multiples formes. Il n'y a pas de système hiérarchique type. Chaque groupe, au regard des contraintes environnementales et des personnalités qui le composent, élabore son système hiérarchique. Celui-ci peut d'ailleurs évoluer avec la taille du groupe et les changements environnementaux.



## Les apports des sociétés animales

Comme dans tout groupe social en évolution, une organisation des relations interindividuelles doit se mettre en place au sein de l'entreprise. Celle-ci peut être induite par la structure, ou bien émerger de la personnalité et des compétences des collaborateurs. Il ne semble pas exister d'organisation idéale. En revanche, l'observation du monde vivant nous apprend que, pour être efficiente, une organisation doit être appropriée à la taille du groupe et à l'environnement dans lequel il évolue.

L'organisation sociale d'une entreprise ne devrait pas dépendre de l'application d'un modèle généraliste plus ou moins adapté, mais devrait faire l'objet d'une réflexion prenant en compte la taille, l'activité, l'environnement, les évolutions envisagées. Ainsi, une organisation en accord avec la spécificité de l'entreprise, y compris avec la culture de son domaine d'activité, peut évoluer naturellement avec elle dans un environnement mouvant et complexe.

Les grands singes, chimpanzés et bonobos, espèces génétiquement très proches, ont des organisations sociales très différentes, qui peuvent même être exacerbées dans un environnement clos comme un parc zoologique [72]. Le système hiérarchique des chimpanzés, assez rigide, repose sur des coalitions entre mâles. Celles-ci jouent un rôle primordial, car aucun mâle ne peut régner seul face au groupe dans son ensemble. Pour se maintenir au sommet et affirmer sa domination, l'alpha doit satisfaire ses partisans et éviter les révoltes massives.

Chez les bonobos qui vivent dans un environnement beaucoup plus luxuriant et en groupes plus importants, ce sont les femelles qui dominent grâce à une solidarité basée sur un attachement s'exprimant par de nombreux épouillages et une forte activité sexuelle.

La question est moins de savoir si l'entreprise doit se doter d'une organisation hiérarchique ou non ou quel type de hiérarchie doit être mis en place que de s'interroger sur le type d'organisation le plus performant. Le choix devra s'opérer en fonction de la tâche à effectuer, de l'environnement dans lequel elle doit être effectuée, tout en tenant compte du bien-être des collaborateurs.

Les grandes entreprises ou l'armée ont des hiérarchies définies pour tabler sur une coopération maximale. Chaque fois qu'une décision cruciale s'impose, une chaîne de commandement prend le pas sur le mode démocratique. Si les circonstances l'exigent, à l'instar des grands singes, un mode plus hiérarchisé se met spontanément en place.

*« Bien que les positions au sein d'une hiérarchie naissent de l'affrontement, la structure hiérarchique proprement dite, une fois établie, annule le besoin de poursuivre la lutte. Ceux qui occupent le bas de l'échelle auraient indiscutablement préféré un échelon supérieur, mais ils optent pour le deuxième meilleur choix : la paix [72]. ».*

### 3. Comment prendre et garder le leadership ?

#### ■ Au sein de l'entreprise

L'observation détaillée des groupes humains les plus anciens jusqu'aux entreprises publiques et privées d'aujourd'hui révèle un point fondamental : un groupe ne fonctionne pas longtemps sans leader. Tôt ou tard, la pression de l'environnement augmente, la situation change ou s'aggrave et il faut prendre une décision. Si aucune décision claire n'est prise, le groupe risque de se déliter et de disparaître. Chacun en a intimement conscience. Plus l'urgence de la décision se fait jour et plus le stress augmente en parallèle. Spontanément, un leader alors émerge et s'engage dans l'action. Parfois, un conflit naît entre plusieurs leaders potentiels, et de l'issue de cette confrontation dépendra le sort ultérieur du groupe.

Comment prendre le leadership ? Plusieurs voies s'ouvrent au leader : être un leader « statutaire » validé par ses pairs et le système dans son ensemble ; partir de rien et bâtir seul puis savoir s'entourer ; vaincre un concurrent « *face to face* » ; ou encore, s'associer avec des partenaires et régner en se partageant le pouvoir dès le démarrage de la structure (le triumvirat romain) ; ou bien se révéler l'homme providentiel de la situation à un moment donné... et prendre le pouvoir (Napoléon) !

#### **Le leader de lancement**

Un certain type de leader se fait jour lors de la création d'une entreprise : c'est le leader de lancement. Celui-ci est à l'aise au démarrage de l'entreprise et se satisfait d'une page blanche qu'il va remplir avec chacun de ses collaborateurs, partenaires et associés. Ce leader de lancement développe tout un travail de relations humaines, de créativité, d'organisation, d'innovation – travail qui s'avère fondateur de la société en constitution. Au démarrage de la société, ce leader choisit ses partenaires de développement, recrute son codir et passe à l'action. Le choix des partenaires et collaborateurs se révèle crucial : dans le cas où ceux-ci ressemblent trop au leader, bientôt une guerre des chefs risque d'éclater. Dans le cas où le leader ne s'entoure que de « suiveurs » ou de personnes « dépendantes », il n'aura pas beaucoup de ressources véritables lors de l'apparition de vraies difficultés, chacun se retournant alors vers lui. Et, dans le cas où le leader choisit trop de personnes divergentes, il sera confronté à un risque d'oppositions fréquentes et un manque de cohésion de l'équipe dirigeante. Il doit donc clairement s'entourer de collaborateurs plutôt convergents, avec un taux de divergents de 20 % au maximum, et préférer des caractères de leader aux caractères de suiveur. Certes, les

caractères de leader seront plus délicats à gérer, cependant ils se révéleront plus efficaces en cas de besoin.

### **Le leader de crise**

Dans l'entreprise, quand les événements extérieurs fragilisent la structure, ou que les conflits internes s'amplifient, un autre type de leader émerge : le leader de crise. Un tel leader se sent à l'aise dans les situations stressantes et tendues. Si vous êtes un leader de ce type, sortir en mer par beau temps ne vous ravit pas beaucoup. En revanche, affronter les vents du cap Horn présente à vos yeux bien plus d'intérêt ! Ainsi, gérer un conflit social, déclencher une réorganisation, affronter une grève surprise sont des moments où vous vous sentez pleinement exister. Ce type de leader possède un caractère bien trempé, du courage, de la volonté et une confiance inébranlable en lui-même. Il sait s'entourer des personnes qui partagent son goût pour l'urgence et dont la fidélité est sans faille. Sa priorité est la survie économique de son entité, et le succès de cet objectif s'obtient en général *via* un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), ce qui entraîne un coût humain très élevé. Souvent assez agressif, ce leader permet cependant d'opérer des redressements spectaculaires, car il ose se confronter au réel avec une détermination intacte du début jusqu'à la réussite de son action ambitieuse. C'est le leader du changement.

### **Le leader de beau temps**

Enfin, il convient d'évoquer un leader plus fréquemment rencontré en Europe dans les entreprises des années 1970 que dans celles d'aujourd'hui : le leader de beau temps. Ce leader navigue en eaux calmes, avec un plan de développement bien établi et fiable. C'est l'homme ou la femme de la phase de « maturité tranquille » de la société. Il encourage les initiatives individuelles qui ne remettent pas en cause la cohésion du système et propose des plans de carrière à ses collaborateurs. Très ouvert sur les avancées sociales, ce leader a souvent de bons rapports avec les délégués syndicaux de la société, valorise la mise en place de garanties de l'emploi et d'avantages sociaux que ses collaborateurs apprécient : mutuelle de qualité, jours de congé spécifiques, garderie, pressing... Consensuel et par moments paternaliste, ce leader accompagne en douceur les évolutions de son entreprise. Il est adepte du « changement dans la continuité » et craint avant tout les conflits sociaux qui brisent les énergies de l'entreprise et fragilisent son développement harmonieux. Ce leader est fort peu à l'aise à l'ère de la mondialisation qui l'oblige à remettre si souvent en cause toutes ses certitudes.

Tout au long de la vie de l'entreprise, ces différents types de leader doivent savoir s'entourer de personnes qui seront capables d'appuyer

leurs choix et de poursuivre leur action dans l'avenir. Celui que l'on appelle le « métaleader » sait voir au-delà du présent pour engager le futur de sa société et la rendre pérenne. Il sait recruter et former ceux qui lui succéderont. Par-delà son pouvoir, le métaleader ne s'accroche pas à son poste et sait transmettre son leadership au mieux des intérêts des collaborateurs et de l'entreprise. Il transcende les différences et donne un sens profond à son action.

### **Les qualités du leader**

Quels sont les qualités et comportements à développer [234] pour devenir et rester un leader ? Plusieurs études mondiales révèlent plus de vingt-cinq points de référence, dont voici les dix principaux :

- le leader se connaît lui-même ;
- il valorise son prochain ;
- il partage son savoir ;
- il voit loin, il a une vision pour l'entreprise ;
- il donne l'exemple ;
- il sait reconnaître les contributions au projet commun des personnes qui l'entourent et il fédère ;
- il a de l'imagination face à la crise et crée des processus nouveaux ;
- il sait écouter ;
- il prépare le lendemain : le métaleader forme des leaders pour l'accompagner et lui succéder ;
- il a la santé !

Enfin, le leader développe fortement son réseau réel et virtuel (réseaux sociaux). Les recherches existent aux États-Unis sur les « *high-growth entrepreneurs* » ; ce sont des entrepreneurs qui ont la capacité de développer plus rapidement que les autres les entreprises qu'ils dirigent. Leur succès est clairement dû à un fort réseau relationnel que ces leaders entretiennent, nourrissent, accroissent et mobilisent en fonction de leurs besoins en ressources. Pour eux, les rencontres sont autant d'occasions de faire grandir leur réseau, avec ou sans but précis, et de permettre l'émergence de potentiels. Cela permet au leader de créer une communauté de pensées et d'actions sur laquelle il peut s'appuyer pour aller dans le sens de sa vision. Dans cet esprit, il valorise très souvent les rapports de coopération plutôt que les rapports de compétition, car il vise un développement harmonieux et durable de son activité, ce qui suppose des rapports basés sur la confiance plutôt que sur la domination ou le calcul. Ainsi, il se trouve en mesure d'influencer positivement ses collaborateurs et partenaires, et tend à pérenniser son entreprise.