

CHAPITRE 45
LE LEADERSHIP EN TEMPS
DE RÉVOLUTION :
UNE HISTOIRE TUNISIENNE

Zeyneb ATTYA
Amel MALLEK TARIFA
Sami BEN MANSOUR

De la reine Didon à Bourguiba, la Tunisie s'est faite avec des femmes et des hommes qui ont toujours su regarder au-delà d'un destin qui semblait écrit pour enjamber les soubresauts de l'histoire et défier toutes les pesanteurs et les résistances. Ainsi, alors qu'Elyssa, la reine phénicienne a quitté la plaine généreuse de Tyr pour aller à la rencontre de sa destinée, entraînant avec elle les bâtisseurs de la Nouvelle Cité, Carthage, la mère nourricière de la Tunisie, Bourguiba, le leader éternel du pays, fut celui qui a emmené la Tunisie à la rencontre de la modernité. « *Rien de ce qui est humain ne m'est étranger* », disait Térence. Et il ne croyait pas si bien dire, puisque l'histoire de ce pays a été forgée par la sagesse et la perspicacité de ses ancêtres. Ils ont su guider sur leur chemin des femmes et des hommes qui représentent sa richesse première et qui étaient au rendez-vous de l'histoire pour éviter à leur pays de sombrer dans la folie des excès. Et ce fut la Révolution tunisienne qui a commencé un certain 17 décembre 2010 pour arriver à offrir à la population tunisienne un espoir démocratique le 14 janvier 2011.

En effet, ce 14 janvier 2011 à la désormais célèbre Avenue Habib Bourguiba à Tunis, une foule en révolte a clamé tout haut sa colère et a su faire entendre son appel à la dignité et à la liberté en imposant le fameux « Dégage » symbolisant aujourd'hui le refus de toute forme de dictature et d'autoritarisme. « Dégage, Dégage... », hommes, femmes, vieux et jeunes ont crié en chœur à l'adresse de Ben Ali. Et, le dictateur s'en est allé sans plus tarder. En fait, étant en déficit de leadership, la révolution a eu raison de lui. Il n'a pas fait grandir ce peuple, il n'a pas su inspirer ceux qui restaient, plus personne ne voulait de lui, il n'a pas su réinventer le leadership. Et l'effet boomerang de la révolution du Printemps arabe ou la révolution de la dignité et de la liberté a vite fait de faire émerger les nouvelles attentes et besoins en leadership d'un peuple confronté, jusqu'alors, à l'autorité d'un seul homme abusant de son pouvoir pour confisquer la parole aux autres et imposer une hiérarchie verticale exclusive de toute forme de partage et de participation. Et ce, sachant que le terme leadership signifie, selon les recherches de l'Université d'Harvard : « *Capacité d'orienter et de mobiliser durablement un groupe d'individus vers l'accomplissement de buts précis* » ; et que, si on se réfère à la théorie dite du leadership situationnel de Hersey et Blanchard, il n'existe pas de « bon » ou de meilleur style de leadership, un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation. Nous pouvons en conclure qu'à chaque nouvelle condition correspond un style particulier de gouvernance et qu'à la faveur de l'appel du collectif et de la révolution, un nouveau style de leadership, en total rupture avec le précédent, est devenu nécessaire en Tunisie. En effet, cette lame de fond a emporté tout le pays et l'effet de contagion a impacté les entreprises. La nouvelle situation sociale caractérisée par une perte de repères, un bouleversement chaotique, une véritable remise en cause des valeurs et principes auxquels on a pu croire, requérait un nouveau type de leadership. Pour faire un état des lieux bref, on parlerait désormais de refus de l'autorité hiérarchique, refus d'un style de management centralisé et subi, promotion d'un management horizontal et d'un style de gouvernance participative prenant en compte les suggestions et propositions de tous ceux qu'on n'entendait pas auparavant, nécessité de participation des collaborateurs et mobilisation extrême pour ceux qui inspirent confiance et action aux autres, prônent la transparence et qui se font suivre délibérément, ceux qui partagent des valeurs nobles de loyauté, intégrité et honnêteté.

Au sein des entreprises, un nouveau paysage s'est imposé, un nouveau monde est né, et ceux qui ne se sont pas retrouvés là-dedans ont même subi des actes de violence. Les relations avec les partenaires sociaux se sont durcies et l'agressivité s'est installée. La situation est devenue très tendue. Dans cette période de turbulences extrêmes, une nouvelle posture de DRH s'est faite jour. Il fallait dorénavant apaiser un climat social mis à mal. La première qualité des DRH devenait l'intelligence sociale et la sensibilité aux relations humaines. Ceux qui avaient compris qu'ils devaient assumer un leadership adapté à cette nouvelle situation allaient s'en sortir. Malheureusement, ceux qui se retrouvaient dans la tourmente et n'avaient pas compris cette exigence d'adaptation allaient vivre une souffrance aussi bien morale que physique et n'allaient pas tarder à se faire « dégager ». C'est ainsi que pendant toute cette période post révolution et toutes ces turbulences extrêmes chaque manager a dû réajuster ses compétences et réapprendre à agir au nom d'un leadership réinventé et affirmé. Vivre une aventure en étant cohérent, en travaillant en symbiose avec ses équipes, en les impliquant, en créant la confiance, en dégageant de l'énergie pour inspirer les autres, en générant de la passion. Pourquoi ne pas citer de nouveau les cinq compétences de leadership des managers français identifiées dans l'enquête de Valérie Petit et Marieke Delanghe comme feuille de route pour faire la différence et s'imposer :

- savoir considérer et soutenir ses équipes ;
- savoir fixer des objectifs motivants, gagnant-gagnant ;
- savoir communiquer avec charisme ;
- se connaître et agir de façon authentique ;
- faire preuve d'intégrité morale.

L'histoire de l'entreprise tunisienne de confection « ALPHA »¹ qui a su garder le cap grâce à la clairvoyance de son directeur technique au moment où toutes les entreprises connaissaient des périodes de violences post révolution mérite d'être analysée et portée au grand public. Cette *success story* a mis en exergue un leadership d'exemplarité que nous allons expliciter ci-dessous. En effet, en 2011 et alors que Monsieur S dirigeait l'usine de l'entreprise « ALPHA » située au nord de la Tunisie, on ne pouvait que reconnaître qu'il y régnait une « bonne » ambiance de travail malgré les troubles et l'anarchie qui prévalaient à l'extérieur. Monsieur S, ingénieur de formation et originaire de Bizerte, était respecté par les ouvriers qui, certes, reconnaissaient ses capacités techniques mais, surtout, appréciaient qu'il fasse preuve d'équité et d'intégrité, tout en apportant son soutien à ses subordonnés. De plus, il était toujours « présent » parmi eux et n'hésitait pas à intervenir à tous les niveaux du processus de production. En résumé, les ouvriers se sentaient considérés et écoutés par Monsieur S.

Son style de leadership qui peut, ainsi, être qualifié de leadership d'exemplarité si on se réfère à la typologie de Petit et Delanghe (2015) était adapté à la situation et efficace puisqu'il correspondait aux attentes de ses subordonnés en la matière, tout en permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en termes de rendement et de qualité. Rappelons à ce niveau que le leadership d'exemplarité a pour

1. Nom d'emprunt utilisé dans ce chapitre pour préserver l'anonymat de l'entreprise objet de l'étude de cas.

missions préférées, le renforcement de la cohésion et le développement de la solidarité et de la solidité du groupe, et que les comportements qui lui sont associés consistent à apporter du soutien aux personnes, à nourrir le sens du collectif, à faire preuve d'altruisme, à faire preuve d'équité et à faire preuve d'intégrité. Mais Monsieur S a atteint l'âge de la retraite et après son départ, l'ambiance de travail au sein de l'usine a commencé à se dégrader peu à peu, jusqu'à ce qu'en 2016, les ouvriers en sont arrivés à « dégager » le directeur de l'usine, Monsieur A, et à occuper les locaux pendant plusieurs jours, suite à la tentative de suicide de l'un des leurs, dont le contrat arrivé à terme n'a pas été reconduit. En fait, l'entreprise avait depuis quelques temps enregistré une baisse d'activité notable qui l'a conduit à ne pas renouveler les contrats arrivés à terme pour réduire ses coûts et par là ses pertes.

Il en a bien sûr résulté une certaine rancœur à l'égard du directeur de l'usine Monsieur A que les ouvriers considéraient comme unique responsable de ces renvois, alors qu'en fait, ce dernier se contentait d'appliquer les recommandations de la Direction générale. Et ce, surtout du fait que ce ressentiment s'expliquait aussi par le rejet, par les ouvriers, du style de leadership de Monsieur A. Il était, selon eux, trop distant et hautain, trop rigoureux et uniquement intéressé par les résultats. Il se contentait de fixer des objectifs à des collaborateurs à qui il déléguait toute la responsabilité de l'exécution. Nous pouvons en déduire qu'il avait choisi d'exercer un leadership d'objectifs dont les missions préférées sont d'optimiser, de maintenir l'excellence et de résoudre les problèmes, et dont les comportements associés sont de négocier des objectifs gagnant-gagnant, de définir clairement les tâches et contrôler l'exécution, de déléguer et donner de l'autonomie (Petit et Delanghe, 2015). Or ce style n'était pas adapté à la situation puisqu'il n'a pas été efficace et puisqu'il n'a pas été accepté par les ouvriers qui en ont d'ailleurs fait leur cheval de bataille en n'acceptant de reprendre leur travail sous la direction de Monsieur A qu'à la condition express qu'il change de style de leadership. En fait, il a fallu plusieurs semaines de négociation entre les ouvriers, la Centrale syndicale et le délégué d'arrondissement, d'abord à l'extérieur de l'usine puis en son sein, pour que le travail reprenne sous la direction de Monsieur A qui a fini par comprendre que son style de direction ne convenait absolument pas à la situation qui nécessitait plutôt un leadership exemplaire. Et cette conclusion rejoint d'ailleurs les résultats de l'étude de Petit et Delanghe (2015) qui montrent que le leadership d'aujourd'hui est exemplaire et collectif, beaucoup plus que de transformation et d'objectifs. En effet, il semblerait, si on se réfère à cette étude, que les comportements les plus efficaces dans le contexte actuel sont :

- nourrir le sens du collectif ;
- faire preuve d'intégrité ;
- donner le sens d'une mission collective ;
- agir en cohérence avec les valeurs que l'on défend ;
- apporter de la considération et de l'écoute aux personnes ;
- soutenir les personnes ;
- faire preuve de charisme personnel ;

- négocier des objectifs gagnant-gagnant.

Des comportements que l'on retrouvait chez Monsieur S et que l'on ne retrouve pas chez Monsieur A. Et l'on peut alors comprendre le succès de l'un et l'échec de l'autre ! Une citation de Lao Tseu mérite à ce propos d'être rappelée : « *Un leader est au top quand les gens sont à peine conscients de son existence, par contre il ne joue pas bien son rôle quand les gens se contentent d'obéir et de l'acclamer, toutefois le pire est quand ils le méprisent. Un bon leader est quelqu'un qui parle peu, et dont les collaborateurs pensent, quand le but est atteint, "Nous avons fait cela nous-mêmes"*. Ainsi et en conclusion, nous pouvons dire que grâce à son leadership, Monsieur S a réussi à préserver ce que ce pays possède de plus précieux : sa richesse humaine. Il a été, sans le savoir, le continuateur d'une œuvre qui va, à ne pas en douter, faire rencontrer le pays avec son destin démocratique. La Tunisie a toujours misé sur ses hommes et sur ses femmes. Et ils ont toujours été au rendez-vous de l'histoire. Et l'histoire de l'entreprise « ALPHA » ne déroge pas à cette règle immuable. La Tunisie en ce moment se cherche encore, tâtonne, titube parfois, mais se redresse à peine est-elle tombée. Bref, elle est à la recherche de ce qu'elle est. La Révolution a rompu avec les anciennes valeurs. Et l'on s'interroge sur ce qui nous réunira et sur comment le partager. Sans doute que Monsieur S a ouvert là la voie pour nous emmener vers notre destin commun. Par sa bienveillance, sa ténacité, et surtout sa foi dans l'humain, il a su traverser la tempête par des temps troubles, garder le cap et emmener les troupes à bon port. Il y a là une leçon à apprendre pour toujours. Une page de notre histoire commune qui a été patiemment écrite et déroulée. La Tunisie ne traversera ses turbulences postrévolutionnaires actuelles pour accoster les rivages verdoyants de la démocratie que grâce à la clairvoyance de ses enfants. Une preuve vient d'en être faite par la formidable histoire de l'entreprise « ALPHA ».

BIBLIOGRAPHIE

Hellriegel D., Slocum J.W. et Woodman R.W. (2010), *Management des organisations*, Éditions De Boeck.

Jacquet S., Le leadership : un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle ? Présentation des grands courants d'explication du leadership, in <http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/leadership.pdf> consulté le 10 novembre 2016 à 15h15.

Kets De Vries M. (2006), *La face cachée du leadership*, Édition Pearson Éducation.

LAo Tseu in <http://www.dalett.com> : carrière-job-actions-faut-il suivre-Lao-Tseu-ou-Confucius/consulté le 13 décembre 2016 à 18h50.

Mintzberg H. (2008), Leadership et communityship, *Revue internationale de gestion*, Vol. 33, n° 3, p. 16-17.

Petit V. et Delanghe M. (2015), La révolution du leadership-Enquête sur le leadership des managers français, In <http://fr.slideshare.net/lesechos2/la-revolution-du-leadership-rapport-rpondants> consulté le 21 Novembre 2016 à 18 h.

Robbins S.P. et Judge T.A. (2006), *Comportements organisationnels*, Édition Pearson Éducation.

Terence in <http://agora.qc.ca/dossiers/terence> consulté le 22 Novembre 2016 à 16h25.