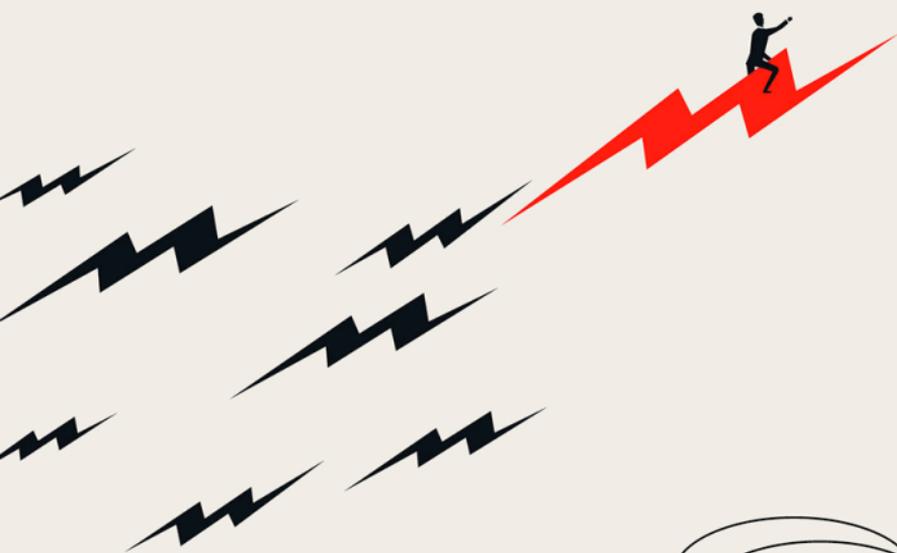


COMMENT DEVENIR UN LEADER



Patrice Ras



1

Qu'est-ce qu'un leader ?

« Un leader est quelqu'un qui connaît le chemin,
suit le chemin et montre le chemin. »

John Maxwell

« Le leadership, c'est la capacité à transformer
une vision en réalité. »

Warren Bennis

La spécificité du leader

► Définition

« Mal nommer les choses,
c'est ajouter au malheur du monde. »

Albert Camus

D'après Wikipédia

« Le mot et le concept viennent de l'anglais leader. Le mot est apparu au XII^e siècle en Angleterre. L'origine du mot est beaucoup plus ancienne. Ils viennent du verbe anglais to lead, qui signifie mener. »

« Un leader est une personne ou un groupe dont les projets et l'activité sont liés à celles du groupe ou d'une entité supérieure dans le but de satisfaire des objectifs communs. Le leader ou chef de file est généralement à la tête d'un mouvement, d'un parti politique ou d'une organisation. »

Par extension, il désigne « une entreprise qui est soit le numéro 1 du secteur d'activité économique où elle exerce, soit celle qui impose son dynamisme à la profession. »

Les lexicographes ont mis du temps à l'accepter comme un (nouveau) mot français et ont proposé comme substitut ou synonyme les expressions de *meneur d'un groupe* ou de *chef de file* (terme retenu en droit français).

D'après le Larousse

Ce terme comporte quatre acceptions différentes :

- « Personne qui est à la tête d'un parti politique, d'un mouvement, d'un syndicat : Le leader du parti socialiste.
- Personne qui, à l'intérieur d'un groupe, prend la plupart des initiatives, mène les autres membres du groupe, détient le commandement : C'est lui le leader de la bande.
- Concurrent, équipe qui est en tête d'une compétition sportive : le leader du championnat.
- Entreprise, groupe, produit, qui occupe la première place, un rôle de premier plan dans un domaine : Nous sommes les leaders en Europe pour ce type de produit. ».

D'après Roger Lambert (psychologue social)

Il s'agit d'une personne ayant une influence démontrable sur la syntacticité du groupe (Traité de psychologie expérimentale de Paul Fraise et Jean Piaget).

D'après Hervé Serieux et Georges Archier

Il s'agit de : « Celui qui est capable de déceler le cap dans un ciel sans visibilité et de communiquer sa confiance à tout son équipage, capable d'en obtenir l'adhésion active et intelligente, capable de faire comprendre à tous combien il est dorénavant nécessaire de relever le défi de l'excellence

et de réagir vite, capable d'établir des solidarités actives avec les autres de l'escadrille pour réussir à faire plus à plusieurs : plus d'informations, plus de progrès, plus d'espace.» (Pilotes du troisième type)

D'après Henri Fayol

Il disait que la tâche du leader consiste à élaborer un plan et à en assurer la réussite. Il aimait dire qu'il s'agissait là « *d'une des satisfactions les plus vives que puisse ressentir un homme intelligent* ». Mais parlait-il du leader ou du manager ? Cet ingénieur était en effet devenu progressivement le patron de son entreprise.

D'après Stever Robbins

Voici ce qu'a écrit le président de LeadershipDecisionsworks : « *Le leadership ne consiste pas en des mécanismes de compensation ou de définition des règles de comportement. Être leader, c'est toucher les hommes dans leur identité et leur sensibilité, réussir à les affecter ; le leader reconforte. Il est un guide. Et avant tout, il motive!* »

Qui croire ?

Toutes ces définitions circonscrivent le périmètre d'investigation de cet ouvrage et permettent de poser les jalons suivants :

- Le mot leader est souvent confondu avec d'autres mots, notamment le mot de manager.
- Il comporte (comme beaucoup d'autres mots) plusieurs niveaux de sens : un sens strict et un sens large (extensif).
- Il s'applique indifféremment à des individus, des groupes ou des organisations (entreprises).
- Il est presque toujours utilisé de façon positive.

Tentons d'apporter un peu de lumière sur ce sujet...

► La distinction leader/manager

• La confusion leader/manager

Nous avons dénoncé cette confusion dans notre ouvrage *Comment être un bon manager ?* Elle est malheureusement monnaie courante. Cette escroquerie intellectuelle est entretenue par des journalistes et des auteurs qui utilisent indifféremment un terme à la place de l'autre. La raison est double : l'absence de synonyme, mais aussi la paresse intellectuelle : définir et préciser de quoi et de qui on parle demande un effort...

Voici quelques exemples de cet amalgame presque universel :

« Le leadership désigne l'art et la manière d'exercer le pouvoir et pose le problème de la légitimité de l'autorité de celui qui l'exerce. »

Alain Némard

« Le leadership naît d'une relation exigeante entre un leader et son collectif de travail. »

Geoffroy Roux de Bézieux

« Le leadership est une alchimie singulière, sans lien direct avec le secteur d'activité, permettant d'agir sur la performance d'un collectif. »

Sabine Dandiguan

« Le leadership et le management contribuent ensemble à élaborer et à exécuter la stratégie. Mais c'est le leadership seul qui définit la vision et le cadre des grandes orientations stratégiques de l'entreprise. »

Pierre Vareille

« Le véritable leadership dans une entreprise doit être son modèle économique et social. »

Vincent Bolloré

« Pour un entrepreneur, la négociation est un atout pour accroître son leadership. »

Mahamat Ali Attom Mahamat

« Un bon leader peut obtenir de ses mauvais soldats un excellent service, alors qu'un mauvais leader n'obtiendra rien de bien de ses bons soldats. »

John J. Pershing

« Des moutons dirigés par un lion sont plus redoutables que des lions dirigés par un âne. »

Douglas Macarthur

« Avec un chef, on obéit. Avec un manager, on réfléchit. Avec un leader, on grandit. »

Anonyme

La plupart de ces citations proviennent de managers (chefs d'entreprise ou généraux). Dans notre autre ouvrage, nous avons montré comment les termes utilisés pour décrire le management évoluent au gré des crises et des modes. Aujourd'hui, le « management » ne fait plus rêver personne, tandis que le leadership est la nouvelle valeur parée de toutes les vertus. Il n'est donc pas étonnant que les managers (même les plus grands) confondent ces deux notions. De plus, le pouvoir (de dire) leur permet de croire et d'affirmer (sans contestation) qu'ils sont de vrais leaders ou font usage de leadership dans leur travail...

• **La ressemblance leader/manager**

Quel point commun y a-t-il entre un leader et un manager ? Il n'y en a quasiment qu'un : tous deux exercent une action spécifique, forte et positive sur un groupe et tous deux semblent par conséquent devant ou au-dessus du groupe. Sur ce point, les auteurs de petites phrases ne s'y sont point trompés :

« La dimension leadership est devenue une qualité indispensable pour le manager. »

Françoise Gri

« Aucun homme ne fera un grand leader qui veut tout faire soi-même, ou en obtenir tout le crédit. »

Andrew Carnegie

« Ne jamais dire aux gens comment faire les choses. Dites-leur quoi faire et ils vous surprendront avec leur ingéniosité. »

General George Patton

« Le leadership consiste à résoudre des problèmes. Le jour où les soldats ne viennent plus vous soumettre leurs problèmes est le jour où vous avez cessé de les mener. Soit ils ont perdu confiance dans le fait que vous pourrez les aider, soit ils ont considéré que vous ne vous en souciez pas. Dans les deux cas, il s'agit d'un échec du leadership. »

Colin Powell

« Le challenge de diriger est d'être fort mais pas rude ; d'être aimable mais pas faible ; d'être audacieux mais pas tyran ; d'être réfléchi mais pas fainéant ; d'être humble mais pas timide ; d'être fier mais pas arrogant ; d'avoir de l'humour mais sans folie. »

Jim Rohn

• **La différence leader/manager**

Le management est une activité souvent confondue ou amalgamée avec le leadership. Pourtant ces deux activités sont bien distinctes. Malheureusement, quand elles sont distinguées, c'est souvent pour la mauvaise cause : la mode intellectuelle du moment : le manichéisme d'entreprise, qui pousse à déformer le sens des mots en leur attribuant

une connotation positive ou négative (bien/pas bien), au détriment du sens profond des mots : ce qu'ils désignent (la dénotation). C'est ainsi que l'on arrive à cette distinction moralisatrice :

- Le manager est le pôle négatif que l'on doit éviter à tout prix.
- Le leader est le (nouveau) pôle positif que l'on doit suivre.

Mais les leaders sont-ils vraiment positifs ? Pas forcément ! Tous les chefs de bande et tous les parrains sont des leaders. La plupart des dictateurs étaient d'ailleurs de grands leaders avant de prendre le pouvoir : Hitler, Staline, Mao, Pol Pot, etc. Enfin, certains leaders sont « bons » pour la communauté qu'ils représentent, mais pas pour celle à laquelle ils s'opposent : Gandhi et Mandela ont été emprisonnés pour « terrorisme ».

Quelle est alors la vraie différence entre ces deux termes ? Il suffit de lancer une recherche sur Internet avec les deux mots pour faire la différence : le mot « Leader » fait apparaître les vrais leaders : Jésus, Gandhi, Rosa Parks, Martin Luther King, Mère Térésa, etc. La plupart d'entre eux n'étaient pas managers. Le mot « manager » fait apparaître les vrais patrons qui sont rarement des leaders : Henry Ford, Jack Welch, Bill Gates, etc. Évidemment, certains d'entre eux apparaissent dans les deux catégories. C'est le cas de Steve Jobs, Richard Branson, Vladimir Poutine, Elon Musk, Angela Merkel ou... Hitler.

Comment articuler ces deux notions différentes et imbriquées ? C'est Abraham Zaleznick qui a le mieux clarifié cette distinction fondamentale (dans un article sur HBR). Pour lui, le manager EST un chef (quels que soit les mots utilisés pour le décrire), tandis que le leader est un influenceur :

- Le manager a le pouvoir officiel (imposer et interdire).
 - Le leader a le pouvoir officieux (influencer et entraîner). On peut dédoubler cette distinction sur un autre plan :
 - Le management est un métier.
 - Le leadership est un rôle au sein d'un groupe de pairs.
- On peut encore déployer cette distinction sur un autre plan :
- Le manager est un chef d'orchestre.
 - Le leader est un chef de file (ou de meute ?).

Gérald Karsenti a parfaitement résumé cette relation complexe et ambiguë :

« L'image que l'on prête au leader est généralement positive. Il n'en est pas toujours de même pour le manager. Cela n'est guère étonnant. Au second, nous associons le respect d'une gouvernance dans le cadre d'une certaine stabilité organisationnelle, le pilotage des opérations et plus globalement la gestion des tâches qui lui ont été confiées. Il doit atteindre certains objectifs définis dans un cadre délimité. En comparaison, le leader est supposé être l'artisan d'une vision, le catalyseur des énergies et de l'innovation. Plus gratifiant. L'un incarne le contrôle, l'autre le changement. Le leader inscrit son action dans un mouvement perpétuel. Il cherche davantage à convaincre. Plutôt que d'ordonner et de forcer l'exécution, il cherche l'adhésion. »

Le tableau ci-contre synthétise les différences entre le leader et le manager. Voici quelques citations qui illustrent cette différence essentielle entre ces deux concepts :

Distinction leader/manager

	Leader	Manager
Nature	Rôle	Fonction, métier
Domaines	Association formelle ou informelle	Entreprise Administration
Milieu	Chefs politiques ou spirituels	Cadres d'entreprises privées ou publiques
Exemples	Jésus, Gandhi	
Groupe	de pairs	hiérarchisé
avec	un problème non résolu	un objectif à atteindre
Pouvoir	officieux	officiel
Origine	les pairs	Supérieur
Levier	Charisme	Pouvoir
Action	Influence et entraîne Propose et dissuade	Contraint et sanctionne Impose et interdit
Réaction	est admiré et suivi	est craint et obéi