

Éric-Jean GARCIA

Le génie du leadership

Mythes et défis
de l'action managériale

Préface de
Jean-Paul Delevoye

Postface de
Erhard Friedberg

Témoignages
de 40 dirigeants et DRH
de premier plan

DUNOD

À Laure et Alexandre

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013
ISBN 978-2-10-058723-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

REMERCIEMENTS

Atoutes les personnes interviewées spécifiquement pour la rédaction de cet ouvrage :

- **François Abrial**, DRH du groupe Air Liquide
- **Pierre-Marie Argouarc’h**, DRH du groupe la Française des jeux
- **Dominique Brard**, DRH de la Fnac
- **Emmanuelle Barbara**, avocat, spécialiste en droit social, associée d’August & Debouzy
- **Jean-Luc Bérard**, DRH du groupe Safran
- **Anne Marion-Bouchacourt**, directrice responsable de la Chine pour la Société Générale :
- **Delphine Cazaux**, DRH du groupe M6
- **Laurent Choain**, DRH du groupe Mazars
- **Bénédicte Chrétien**, DRH du groupe Edmond de Rothschild
- **Jean-Paul Delevoe**, président du Conseil économique, social et environnemental (CESE)
- **Jean-Christophe Deslarzes**, DRH du groupe Carrefour
- **Stéphane Fouks**, président exécutif de Havas Worldwide et président de Havas Worldwide France
- **Erhard Friedberg**, directeur associé de la School of Government and Public Policy de Jakarta (Indonésie)
- **Nicolas Jacqmin**, vice-président Talent Development chez Alstom
- **Bruno Mettling**, directeur général adjoint, ressources humaines groupe d’Orange
- **Hubert Mongon**, DRH France & Europe du Sud de McDonald’s
- **Véronique Morali**, présidente de Fimalac développement et de Terrafemina/ TFCo.
- **Thierry Parmentier**, DRH groupe de Technip
- **Roberto Pucci**, DRH groupe de Sanofi
- **Jeremy Roffe-Vidal**, DRH groupe de Cap Gemini

- **Benoit Serre**, DRH de la MACIF
- **Bruno Scaramuzzino**, directeur associé de l'agence Meanings
- **Laure Thibaud**, senior vice-président communication du groupe Sanofi
- **Daniel Tournier**, senior partner d'Egon Zehnder International

À toutes les personnes qui ont contribué à mon premier ouvrage *Leadership : Perspectives sur l'exercice du pouvoir* (De Boeck, 2011) et qui sont citées ici :

- **Vincent Bolloré**, président du groupe éponyme
- **Sabine Dandiguian**, directrice générale des marchés émergents chez Janssen
- **Alain Ducasse**, chef cuisinier et entrepreneur de renommée internationale
- **Yannick d'Escatha**, président du Centre national d'études spatiales (CNES)
- **Denis Favier**, général d'armée, directeur général de la Gendarmerie nationale
- **Xavier Fontanet**, ex-président d'Essilor
- **Françoise Gri**, directrice générale du groupe Pierre & Vacances-Center Parcs
- **Dominique Hériard-Dubreuil**, présidente du Directoire et du Conseil d'Administration de Rémy Cointreau
- **Pierre Hurstel**, ex-directeur de la communication chez Ernst & Young
- **Alain Némard**, président de Mauboussin
- **Frédéric Oudéa**, PDG de la Société Générale
- **Georges Pauget**, ex-directeur général du groupe Crédit Agricole
- **Guillaume Poitrinal**, ex-PDG d'Unibail Rodamco.
- **Jean-François Rial**, PDG de Voyageurs du monde
- **Patrick Ricard**, † président du Conseil d'administration du groupe Pernord Ricard
- **Geoffroy Roux de Bézieux**, président d'Omea Telecom – Virgin Mobile, vice président du Medef
- **Nicolas de Tavernost**, président du directoire du groupe M6
- **Pierre Vareille**, PDG de Constellium
- **Chris Viehbacher**, directeur général de Sanofi et président de Genzyme

Et enfin à mon éditeur, mes proches et surtout mes étudiants de Sciences Po.

PRÉFACE

La France a cette particularité d'être un pays qui préfère la jouissance du pouvoir à l'exercice du pouvoir. Elle doit sans plus tarder opérer une conversion comportementale qui lui est pourtant contre-nature. Aujourd'hui, au-delà du choc de compétitivité, je suis convaincu que la France a besoin d'un véritable choc culturel.

Cette profonde révolution des mentalités nous est nécessaire pour véritablement entrer dans le XXI^e siècle en intégrant un nouveau rapport de l'individu au collectif, un nouveau rapport au pouvoir et à l'autorité dans une société de plus en plus horizontale, où la légalité des décisions et la légitimité des décideurs sont fragilisées par la légitimité des contestations.

Longtemps, le pouvoir a été au-dessus, corrélé à l'affirmation et à la démonstration d'une supériorité. Le pouvoir doit désormais se situer au cœur et s'appuyer sur de nouveaux ressorts, au premier rang desquels figurent notamment l'empathie, la capacité de mobilisation et d'animation et le crédit et la responsabilité. La quête parfois obsessionnelle du pouvoir nourrissant des ambitions personnelles doit laisser la place à la recherche de nouvelles formes de leadership empreint d'exigence collective et d'exemplarité.

Cet ouvrage examine la question du leadership dans les entreprises en insistant sur le rapport à l'action collective.

Nul doute que la vision bonapartiste du chef est encore trop présente : Napoléon traversant le pont d'Arcole, sabre au clair, menant la bataille pour terrasser l'ennemi. Les pertes sont énormes mais l'honneur est sauf. Du panache blanc d'Henri IV au « fors l'honneur » de François I^{er}, nos références historiques jalonnées de ce mythe permanent de l'homme providentiel cultivent cette figure du chef omniscient et omnipotent.

La mutation culturelle à laquelle j'invite peut amener à nous inspirer de la pensée confucéenne où priment l'observation attentive des situations et l'attachement à créer un ensemble de conditions favorables à la réussite collective comme à l'épanouissement individuel. Ceci nous invite probablement à repenser notre système scolaire, lequel survalorise les diplômés et les élites puisqu'il repose sur les résultats individuels, rentrant ainsi en décalage avec un milieu professionnel qui demande et promeut les démarches

collectives à partir d'objectifs stratégiques. Le système éducatif anglo-saxon ou allemand a pour finalité l'intégration dans la société ; le nôtre, sous couvert d'un discours égalitariste, cache à peine sa dimension sélective visant à produire les meilleures élites pour les placer aux meilleurs postes, c'est-à-dire au plus près du trône.

Il convient d'inscrire cette réflexion dans un contexte général de défiance envers les élites où une majorité de Français¹ considèrent qu'il faut être corrompu pour réussir. La situation est même paradoxale : on constate à la fois un besoin irrépensible de détruire les idoles tout en étant à la recherche du grand homme ou de la grande femme, sorte de héros « positifs » permettant à chacun de se projeter dans un univers où réussite et justice sociale sont à nouveau réconciliées.

Notre société n'est pas en crise mais en métamorphose. Si vous acceptez cette idée, le futur n'est plus la projection du présent mais sa contestation. Pour toutes les personnes en responsabilité, notamment dans les entreprises, cela implique deux choses :

- Serons-nous suffisamment lucides, honnêtes et intelligents pour accepter un questionnement qui peut avoir pour finalité de remettre en cause les structures mêmes sur lesquelles nous avons fondé notre pouvoir, notre statut, nos compétences, notre confort ?
- L'accompagnement du changement devient aussi important que la conduite du changement. Cela implique des acteurs qu'ils soient forts, crédibles et capables d'apporter une vision de l'avenir positive, source d'espérance, montrant les opportunités du futur, face à la douleur et l'angoisse de la perte d'un monde ancien qui disparaît.

Il y a donc un rôle nouveau pour les leaders qui échappe à nos purs raisonnements cartésiens et dont on sous-estime l'importance cruciale. Être porteurs d'une espérance pour celles et ceux qui sont sous leur responsabilité et qui peuvent vivre autant d'incertitudes sous tension.

Cela implique pour les entreprises de doubler la recherche de performance d'une réflexion sur le bien-être, de modifier ses pratiques de management et de recrutement pour valoriser davantage les talents que les compétences.

JEAN-PAUL DELEVOYE

Président du Conseil économique social et environnemental (CESE)

1. Cf. Algan, Y., Cahuc, P., & Zylberberg, A. (2012). *La fabrique de la défiance*. Paris: Albin Michel.

TABLE DES MATIÈRES

Préface	V
Introduction de Jean-Paul Delevoye	1
PARTIE I MYTHES ET RÉALITÉS	
1 Définitions	5
2 Héroïsme	23
3 Rationalité	41
4 Charisme	61
5 Formation	77
PARTIE II DÉFIS ET OPPORTUNITÉS	
6 Complexité	99
7 Changement	121
8 Bilan triple	141
9 Diversité	171
10 Communication	197
Postface d'Erhard Friedberg	215
Liste des témoignages	217
Liste des entreprises et organisations cités	219

INTRODUCTION

Le leadership est un sujet à la fois fascinant et complexe dans la mesure où il désigne une relation particulière de pouvoir entre une personne et un collectif dans une situation donnée. La particularité de cette relation est principalement due à la légitimité de ce pouvoir qui ne dépend pas seulement du statut et des prérogatives de celui ou celle qui l'incarne. Il s'agit essentiellement d'un pouvoir d'influence et de conviction susceptible d'entraîner les esprits et les cœurs à agir dans un but commun. Le leadership est donc un facteur déterminant de l'action collective dont la moralité ne peut être décrétée *a priori*. Il apparaît ainsi comme un sujet éminemment politique, social et contextuel.

Plusieurs constatations viennent étayer cette affirmation. Tout d'abord, le leadership ne se limite pas à son incarnation, c'est-à-dire aux qualités personnelles et professionnelles du leader. En pratique, le leadership est étroitement lié aux jeux de pouvoir entre les acteurs et dépendant des enjeux économiques et sociaux du moment. Voilà pourquoi certaines personnes manifestent du leadership dans certaines situations et pas dans d'autres. Limiter le leadership à des caractéristiques individuelles telles que le charisme incite à considérer le collectif comme une entité passive et interchangeable dans un environnement peu discriminant. Une telle vision des choses est évidemment trompeuse car très éloignée de la réalité.

Par ailleurs, il ne suffit pas d'occuper un poste de leader pour avoir du leadership. Si beaucoup de dirigeants sont connus pour avoir du leadership, certains en sont carrément dépourvus. La légitimité du pouvoir de ces derniers ne tient alors qu'à la symbolique et aux prérogatives de leur fonction. En fait, le leadership ne doit pas se concevoir comme une disposition réservée au sommet de l'entreprise. Si c'est le cas, on est en droit de s'en inquiéter puisque l'émergence de dynamiques collectives agiles, performantes et innovantes requiert la présence de leadership à tous les niveaux de l'entreprise.

Enfin, le leadership ne préjuge pas de la moralité des intentions du leader. Un dirigeant ou un manager peut parfaitement réussir à influencer « son » collectif à agir pour une cause ou un projet moralement discutable, voire condamnable. De même, il est possible d'exercer un leadership pour un

projet louable mais par des méthodes contestables, comme la coercition ou la manipulation. Ainsi, lorsque l'on parle de leadership, la façon dont les résultats sont obtenus compte autant que les résultats eux-mêmes.

Fort de ces constatations, on comprend aisément que l'univers du leadership puisse fasciner et par là contribuer à la mystification de certains personnages et de leurs exploits. Mais l'expérience de la vie organisationnelle et de ses jeux de pouvoir invite à relativiser toute romance du leadership. Quand on est en situation de responsabilité vis-à-vis d'un collectif, elle doit même inciter à prendre la véritable mesure des défis à relever.

Le terme « génie » utilisé dans le titre de cet ouvrage fait directement référence à cette double entrée : mystification du leadership et prise de conscience de l'importance des défis à relever. Le génie désigne à la fois ce qui est surnaturel, de l'ordre du divin et de la magie mais également, ce qui est remarquable, audacieux et entreprenant. En explorant les mythes et les défis du leadership dans un monde en pleine mutation, cet ouvrage a donc deux objectifs principaux : démystifier l'exercice du pouvoir managérial et attirer l'attention sur les défis et les possibilités du leadership de tous ceux et toutes celles qui ont la responsabilité et le désir de mobiliser des talents et des compétences dans le but de servir un projet commun, ambitieux et générateur de progrès.

PARTIE I

MYTHES ET RÉALITÉS

DÉFINITIONS

Le management est la capacité à monter intelligemment sur l'échelle du succès, le leadership détermine si l'échelle est positionnée sur le bon mur.

Stephen Covey

La citation introductive souligne la sagacité avec laquelle les termes leadership et management sont régulièrement mis en opposition. Mais cette dichotomie est-elle vraiment pertinente? Cette distinction ne contribue-t-elle pas à mystifier le leadership au détriment du management? Pour répondre à ces questions, nous commencerons par donner un aperçu de la connaissance et des usages associés à la thématique du leadership. À cette occasion, nous aborderons le mythe de la théorie universelle du leadership. Ensuite, nous examinerons la relation existante entre « leadership » et « management », ce qui permettra d'aborder la question de la déhiérarchisation du leadership. Enfin, nous serons en mesure de proposer en dernière partie une catégorisation des grandes typologies pratiques du leadership en entreprise.

CONNAISSANCES DU LEADERSHIP

Une présence manifeste

Commençons par admettre que dans tous les milieux on trouve des personnes qui sortent du lot. Des personnes dont la parole compte plus que d'autres. Des personnes qui ont manifestement une influence sur la destinée de leur entourage. Ce genre de personnes, on en trouve dans les familles, dans les cours de récréation, dans les clubs de sport et bien sûr dans les organisations, qu'elles soient publiques, privées ou syndicales.

Il est intéressant de noter que ces personnes n'ont pas toujours un titre officiel de « leader ». En revanche, elles ont une façon d'être, de s'exprimer, un talent ou des idées qui donnent à leur présence et à leur parole un attrait et une valeur singulière. Consciemment ou non, elles suscitent l'attention,

l'adhésion, la motivation et parfois même, le dépassement de soi. Leurs proches leur reconnaissent une *autorité naturelle*, c'est-à-dire un pouvoir d'influence qui ne dépend pas uniquement de leur âge, de leur rôle social ou de leur statut professionnel. Lorsque ces personnes mettent cette autorité naturelle au service d'une action collective, on peut dire qu'elles font preuve de *leadership*. Mais le leadership est-il définissable *in abstracto*? Pas sûr à en croire le nombre de définitions disponibles.

À chacun sa définition

La littérature dédiée au leadership est impressionnante par son abondance, par la variété de ses contributeurs et par l'hétérogénéité des disciplines concernées. En ce qui concerne l'abondance, il suffit d'une simple recherche sur le site d'Amazon¹ pour s'en convaincre : près de 3 000 livres à la vente sont rédigés en français avec le mot « leadership » dans leur titre et près de 40 000 en anglais. Chez les contributeurs on trouve des chercheurs universitaires, des praticiens, des biographes et des consultants et en tout genre. Quant aux disciplines, le leadership est étudié et enseigné pour l'entreprise mais également pour la politique, l'éducation, l'administration, les associations, le sport et même la religion.

L'importance et la variété des acteurs de la connaissance dédiée au leadership contribuent à sa diffusion, mais aussi à sa confusion. D'origine latine, le terme « leadership » est utilisé dans le langage courant anglo-saxon depuis quelques siècles. Le sens qu'on lui donne officiellement a beaucoup évolué en fonction des époques, des cultures et de l'avancée des connaissances sur le comportement humain². En France, le terme « leadership » a fait son apparition dans le dictionnaire au milieu du xx^e siècle, bien après le terme « leader ». Voici les définitions données par Larousse³ en 2013 :

- fonction de leader ;
- position dominante qu'occupe en droit ou en fait un homme politique au sein d'un mouvement ou d'un État ;
- hégémonie d'un pays qui est la tête d'un groupe de nations ;
- rôle de leader d'une entreprise, d'une branche d'activité, etc.

1. Recherches effectuées en avril 2013 sur amazon.fr pour les livres en français et amazon.com pour les livres en anglais.

2. Cf. Grace, M. (2003). *Origins of leadership* : The etymology of leadership. Paper presented at the 2003 Annual Conference of International Leadership Association, Guadalajara, Jalisco, Mexico.

3. <http://www.larousse.fr>

Ces définitions introduisent déjà l'idée que le sens du terme leadership est à géométrie variable. Il peut parfaitement s'employer pour désigner une fonction, une position de droit ou de fait, une situation ou un rôle. Évidemment, lorsque l'on s'intéresse à la littérature spécialisée les choses vont encore plus loin. Ralph Stogdill disait qu'il existe à peu près autant de définitions du leadership qu'il y a d'auteurs qui ont essayé de définir le concept¹. Voici un florilège de définitions de différents personnages connus pour être diserts sur le sujet.

- Politiques

« En français, le leadership se traduit par l'autorité naturelle, cette autorité qui exige du prestige pour exister et de la distance pour perdurer. Le prestige est une aptitude éminemment personnelle, indéfinissable comme lorsqu'on est pris dans l'action d'un inexprimable charme. La distance est toujours nécessaire car on révère peu ce que l'on connaît bien. » *Charles de Gaulle*²

« L'art du leadership consiste à concentrer l'attention des gens contre un seul adversaire puis à tout faire pour que rien d'autre ne vienne détourner leur attention. » *Adolphe Hitler*

- Militaires

« Le leadership est l'art de faire faire à quelqu'un ce que vous voulez, mais en lui faisant croire que c'est lui qui l'a décidé. » *Dwight Eisenhower*³

« Le leadership est la combinaison de la stratégie et du caractère. Si par hasard il doit vous en manquer un, il est préférable que ce soit la stratégie. » *Général Norman Schwarzkopf*⁴

- Consultants-chercheurs

« Le leadership c'est influence, pas l'autorité. » *Kenneth Blanchard*

« Le leadership est la capacité de transformer la vision en réalité. » *Warren Bennis*

- Académiques

« Le leadership est une relation d'influence mutuelle entre des dirigeants et des dirigés qui ont en commun l'envie de conduire les mêmes changements. » *Joseph Rost*⁵

-
1. Stogdill, R. M., & Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership* (3rd ed.). New York, NY: The Free Press.
 2. Interprétation par l'auteur de l'ouvrage écrit par Charles de Gaulle intitulé *Le fil de l'épée*.
 3. Dwight Eisenhower (1890-1969), 34^e président des États-Unis et ancien chef d'état-major général des forces armées.
 4. Norman Schwarzkopf (1934-2012), général de l'US Army ayant notamment dirigé les forces de la coalition lors de la guerre du Golfe en 1991.
 5. Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York, NY: Praeger Publishers.

« Le leadership n'est pas une personne ou une position hiérarchique. C'est une relation morale complexe entre des individus basée sur la confiance, les devoirs, l'engagement, les émotions et une vision partagée de ce qui est bien et juste. » *Joanne Ciulla*¹

Ces définitions confirment le caractère éminemment polysémique² du leadership, un terme un peu « fourre-tout » dans lequel chacun peu projeter sa propre vision de l'exercice d'un pouvoir formel ou informel sur un groupe plus ou moins important d'individus. Maintenant, la question est de savoir si on retrouve cette polysémie dans les entreprises ?

Considérant l'expansion et la standardisation des connaissances managériales à travers le monde³, d'aucuns pourraient penser que les dirigeants d'entreprises ont des visions convergentes de ce que doit être le leadership. Pourtant, lorsque l'on prend le temps d'en interroger quelques-uns pendant un entretien relativement long, on s'aperçoit assez vite du contraire. C'est ce que met en évidence un ouvrage rédigé par votre auteur⁴ et réalisé à partir d'un travail de maïeutique auprès de 19 dirigeants d'entreprises de premier plan.

Ce travail met notamment en lumière des divergences significatives sur la définition, les qualités, les priorités et la finalité même du leadership. Voici quelques exemples flagrants :

- « Le leadership est un concept qui désigne l'action d'un dirigeant dans un environnement complexe. » *Frédéric Oudéa, PDG de la Société Générale*
- « Le véritable leadership dans une entreprise doit être son modèle économique et social. » *Vincent Bolloré, patron du groupe éponyme*
- « Le leadership est une force qui encourage les participants d'un voyage à passer de l'état de passager à celui d'acteur d'une aventure. » *Chris Viehbacher, directeur général de Sanofi et président de Genzyme*
- « Le leadership, c'est avoir confiance en soi et donner confiance autour de soi. » *Nicolas de Tavernost, PDG du Groupe M6*
- « Le leadership doit générer tout l'inverse du suivisme. » *Yannick d'Escatha, président du CNES*

1. Ciulla, J. B. (2002). *The Ethics of Leadership*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

2. Polysémique : qui est caractérisé par la polysémie, c'est-à-dire la propriété d'un terme à avoir plusieurs sens.

3. Meyer, J. (2002). Globalization and the expansion and standardization of management. In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Eds.), *The Expansion of Management Knowledge*. Stanford, CA: Stanford University Press.

4. Garcia, E.-J. (2011). *Leadership*. Bruxelles: De Boeck.

Ces différentes conceptions s'expliquent notamment par la variété des possibilités pour un dirigeant, d'exercer un leadership sur son collectif de travail. Par exemple, Geoffroy Roux de Bézieux, le président d'Omea Telecom – Virgin Mobile, observe que certains chefs d'entreprise obtiennent l'adhésion de leurs équipes par l'exemplarité de leur façon de diriger ; d'autres réussissent à mobiliser leur corps social grâce à l'efficacité de l'organisation du travail et à l'intégrité des procédures ; d'autres encore réussissent à fédérer leurs équipes grâce à la pertinence de leurs jugements et de leurs raisonnements.

À l'arrivée, il semble illusoire d'espérer formater la façon dont est conçu et exercé le leadership dans les entreprises. Pas les nombreux ouvrages qui proposent une liste de règles universelles du leadership ou tentent de rationaliser le comportement des « leaders ». Pas les sociétés de conseils qui érigent en « best practices » les résultats d'enquêtes nationales ou internationales destinées à révéler les meilleures pratiques du leadership. Pas non plus les programmes de formation au leadership proposés dans l'enseignement supérieur et les organismes de formation continue.

Le mythe de la théorie universelle

Considérant l'abondance, la variété des contributeurs et le spectre des disciplines concernées par le leadership, on peut d'ores et déjà douter de l'existence d'une théorie universelle du leadership. Ce n'est pas faute d'avoir essayé. Aux États-Unis, James MacGregor Burns¹ a beaucoup œuvré en ce sens dans son Université du Maryland. Mais cette ambition apparaît de plus en plus utopique. Comment en effet espérer fédérer autant de connaissances et d'intérêts divergents pour des écosystèmes d'entreprises si différents les uns des autres ?

Pour démontrer cette utopie, inspirons-nous des travaux de Warren Thorngate² pour spécifier les préférences des 3 principaux groupes d'acteurs de la connaissance sur le leadership.

- Les « scientifiques » : ce groupe réunit principalement des académiques, chercheurs et enseignants soucieux de faire avancer la connaissance.
- Les « gourous » : ce groupe est constitué de personnalités généralement charismatiques et animées par le désir de faire commerce de leur capacité à interpeller les foules autour de la thématique du leadership.

1. Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Grove/Atlantic, Inc.

2. Thorngate, W. (1976). Possible limits on a science of social behaviour. In L. Strickland (Ed.), *Social psychology in transition* (pp. 121-130). New York, NY: Plenum.

- Les « managers » : ce groupe est composé de praticiens du management et de la direction d'entreprise ainsi que de consultants spécialisés.

Tous ces groupes sont à la recherche de solutions destinées à développer la connaissance sur et pour le leadership des dirigeants et des managers, mais avec des priorités différentes. La figure 1.1 ci-dessous précise pour chaque groupe le type de connaissances recherchées ainsi que le type de connaissances jugées inutiles ou inatteignables. En substance, les *scientifiques* préfèrent travailler avec des connaissances de portée générale ou bien très précises et se méfient toujours des idées simples. Les *managers* aiment produire des connaissances précises et facilement accessibles, mais se désintéressent des idées générales ou théoriques. Enfin, les *gourous* sont aussi à l'aise avec des idées générales et simples qu'ils sont mal à l'aise avec des idées précises.

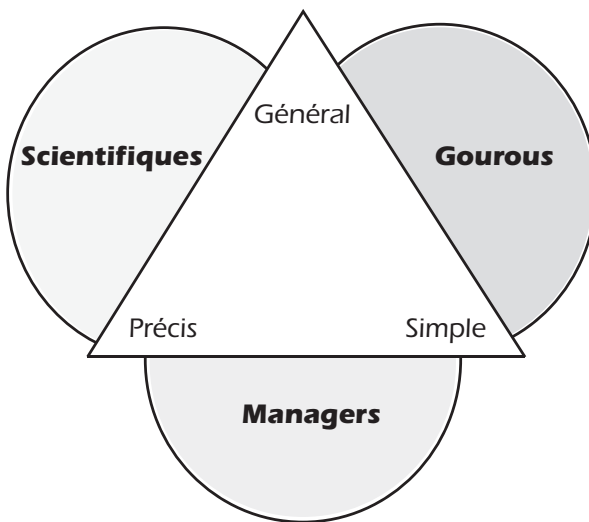


Figure 1.1 – Connaissances du leadership, les préférences des principaux acteurs

Cette schématisation montre l'impossibilité d'avoir une théorie universelle du leadership, c'est-à-dire une théorie qui soit à la fois générale, précise et simple. Elle suggère également la nature persistante des différents qu'il peut y avoir entre les *scientifiques*, les *gourous* et les *managers*. Chaque groupe est légitimement investi dans sa quête de vérité ce qui lui donne de sérieux arguments pour réfuter ceux des autres catégories. Par exemple, les *scientifiques* ne cherchent pas tant l'esthétique et la valeur