

## AVANT-PROPOS

---

« Le leadership, ça n'a rien d'évident. Il en est ainsi parce que personne ne sait vraiment ce que c'est et aussi parce que, bien exercé, il varie dans la pratique, d'une situation à l'autre ».

Henry Mintzberg

**L**es héros mythologiques sont ancrés dans l'inconscient collectif. Ulysse s'empare de Troie par la ruse, Hercule accomplit douze travaux délicats et dangereux, Achille reste invulnérable, ou presque. Au XXI<sup>e</sup> siècle, ces héros troquent tunique, glaive et bouclier contre costume, cravate et PDA<sup>1</sup>. Ces leaders du monde moderne sont-ils des héros mythologiques de l'histoire ancienne ?

Leader, le mot est lâché<sup>2</sup>. Les leaders et leurs exploits relatés dans la presse et les ouvrages sur le leadership incitent à concevoir le monde de l'entreprise à la lumière des archétypes mythiques. Grâce au leader, tout sera résolu : la stratégie, la coordination, le volume des ventes et surtout la

---

1. Un *assistant personnel* ou ordinateur de poche est un appareil numérique portable, souvent appelé par son sigle anglais PDA (*personal digital assistant*). Il s'agit d'un boîtier de la taille d'une calculatrice, qui tient dans la main, abritant une architecture informatique et doté d'un écran tactile et parfois d'un clavier incorporé avec des petites touches. Le PDA est utilisé principalement pour ses fonctions d'agenda, de répertoire téléphonique et de bloc-notes, mais les avancées technologiques ont permis de lui adjoindre des fonctionnalités multimédia, telles que le dictaphone, le lecteur de MP3, d'images, de vidéo et parfois le téléphone.

2. Ce terme vient de l'anglais *to lead* (conduire, diriger). Les équivalences en français sont nombreuses : guide, dirigeant, patron, maître, responsable, commandant, caïd, supérieur, chef, chef de bande, notable, meneur, pilote, berger, auxquels on peut rajouter les termes *gourou* (celui qui sait tout), *cicérone* (guide autorisé qui explique aux touristes les curiosités d'une ville ou d'un musée) et même *amphitryon* (hôte qui offre à dîner). Leadership, avec son suffixe *-ship*, indique l'état ou la condition de leader.

maîtrise de l'incertitude. Espèce rare, le leader est pourtant celui qui est capable de renverser les situations les plus critiques et de porter l'EBIT<sup>1</sup> vers les sommets. Ce n'est pourtant pas si simple. Le leadership a une face cachée : celle d'une lente et fragile construction de relations sociales, d'un désarroi face aux changements, d'intégration d'ordres contradictoires et de projets plus stratégiques les uns que les autres, dans une absolue discrétion. Un regard sur ces héros de notre époque offre d'intéressants paradoxes.

*Premier paradoxe.* Les ouvrages parus sur le thème du leadership n'ont jamais été si nombreux (plus de 1 000 titres sur *amazon.fr*, en janvier 2006), alors que les leaders lisent peu et ceux qui tentent de leur ressembler aussi.

*Deuxième paradoxe.* Les formations en leadership et en management sont pléthoriques, alors que les manuels, classeurs et fiches de formation sont soigneusement rangés dans les armoires. Comme des trophées.

*Troisième paradoxe.* Dans les entreprises, les managers sont rarement licenciés par défaut de compétences techniques, mais en raison de comportements sociaux discriminatoires. Ainsi, dans une agence bancaire, il est peu probable de rencontrer un chef de bureau qui n'ait pas de connaissances bancaires. En revanche, les responsables d'agence susceptibles d'améliorer leurs capacités relationnelles avec leurs clients sont encore nombreux.

*Dernier paradoxe.* Le leadership a suscité un nombre important de recherches. Mais les conclusions restent limitées et décevantes si on les met en relation avec la masse des publications produites (Louche, *in* Bonardi, 2004). Ceci explique peut-être les trois premiers paradoxes.

Alors, encore un ouvrage sur le leadership ?

La réponse est oui. Cependant, le modèle de leadership présenté dans cet ouvrage veut briser un certain nombre de tabous qui polluent le fonctionnement des cadres. Le premier de ces tabous est la représentation du leader en tant que chef charismatique, détenant seul le pouvoir. Cette représentation, véhiculée principalement par les ouvrages anglo-saxons<sup>2</sup>, est non seulement fallacieuse mais aussi dangereuse pour ceux qui s'identifient à ces idoles. Le deuxième poncif est celui du *one-best-way* séquencé en conseils

---

1. Le résultat opérationnel (ou EBIT, *earning before interest tax*) est l'équivalent du résultat d'exploitation dans le système comptable français. C'est le solde entre les produits d'exploitation (chiffre d'affaires) et les charges (coûts des ventes, frais administratifs et commerciaux...).

2. Sans faire de l'anti-américanisme primaire, il faut reconnaître que de nombreux patrons américains ont compris l'importance du discours à leur gloire. Ce que font peu les managers européens, plus discrets.

numérotés de 1 à n. Enfin, la psychologie appliquée au management m'a semblé se focaliser uniquement sur l'individu, sans tenir compte des possibilités d'enrichissement données par l'organisation. Il m'a paru pertinent de chercher des méthodes se rapprochant davantage du fonctionnement des leaders. Ma question centrale dans cet ouvrage est donc : « Comment décrire le fonctionnement d'un leader sans fantasmer sur un héros qui n'existe pas, sans conseil numéroté et sans vouloir faire des managers des maîtres en psychologie ? »

De fait, sur quoi se fonde ma légitimité ?

Les modèles que je présente sous la forme d'un parcours de développement du leader reposent sur trois piliers d'importance décroissante. Le premier réside dans mon expérience d'accompagnement de cadres à la pratique de leur leadership. Cela représente douze mille heures d'entretiens individuels, un millier de situations de management différentes, dans une trentaine de sociétés industrielles ou de services, ainsi que quelques organisations non gouvernementales (ONG). J'ai eu la chance de travailler avec des responsables opérationnels à tous les niveaux de la hiérarchie, du directeur général au responsable de petites unités. Ma profession est plus connue sous la dénomination de « coach de manager ». Il m'a semblé nécessaire de décrire le monde de l'entreprise tel qu'il est, et non tel que l'on voudrait qu'il soit. Face aux questionnements de ces leaders, je me suis continuellement efforcé de leur répondre de façon pragmatique. Ainsi, au fil du temps, j'ai développé des concepts, des modèles ou des méthodologies et, le comble pour quelqu'un qui se veut pragmatique, je suis retourné sur les bancs de l'Université pour préparer un master en stratégie et management. Cette validation de mon expérience constitue le deuxième pilier de mes connaissances dans le domaine du leadership. Le troisième pilier, enfin, est constitué de mes expériences au sein d'entreprises industrielles ou de multinationales en tant que manager et chef de projets internationaux.

Je tiens à ajouter, avant de terminer, que le modèle de leadership présenté dans cet ouvrage a émergé de réflexions issues de la lecture d'ouvrages en sciences de gestion. Pour des raisons personnelles, j'ai voulu me dégager de tout modèle thérapeutique. Mes maîtres à penser sont E. Morin, M. Crozier et E. Friedberg, F. Varela, J. Habermas, H. Simon, J.-L. Le Moigne ainsi que A.-C. Martinet et M.-J. Avenier, directrice au CNRS.