



## 2 LE LEADERSHIP

### ASSOCIER RIGUEUR, CHARISME ET HUMILITÉ

*La vision, les stratégies, la planification  
n'ont aucune valeur, jusqu'à ce que  
les collaborateurs les adoptent.*

## L'EXCELLENT LEADER

### LE BON LEADER, C'EST UN BON LEADER, QUOI !

On serait bien tenté de se limiter à cette tautologie pour décrire le leader idéal. En effet, la notion se révèle vaste, flexible et fluctuante.

Lorsque la littérature spécialisée tente un examen des qualités dont fait preuve le bon leader, ce dernier se retrouve classifié, étiqueté et mis en boîte.

Certains auteurs distinguent trois types de leaders, d'autres six, ou encore neuf voire dix. On distingue ainsi le leader charismatique, le visionnaire, l'institutionnel, l'effectif, le psychologique, le directif, le coach, le rassembleur, le précurseur, le démocratique, le coopératif, l'autoritaire et ainsi de suite. Les critères de classement sont liés au comportement, aux traits de caractère, ou encore au type de position et d'influence.

D'autres encore différencient le leader – influenceur visionnaire et relationnel – du manager<sup>62</sup> – gestionnaire compétent –, qui se rapproche de la définition du « leader effectif » selon une autre observation théorique.

La notion de « leadership transformationnel » effectue un retour en force ces dernières années. Il donne la réplique au « leadership transactionnel » (motivation par la récompense dans un ordre hiérarchique direct) grâce à l'introduction d'une dimension éthique et d'une prise en compte des aspirations des collaborateurs, afin que celles-ci cautionnent, servent et promulguent l'intérêt de l'organisation<sup>63</sup>.

Le leader transformationnel démontre un intérêt significativement plus prononcé pour le développement des employés. Il a du charisme, il est visionnaire, il reconnaît les capacités du personnel et renforce leur autonomie.  
Il innove, il fait confiance.

Il bénéficie aussi d'un haut quotient émotionnel :  
il est empathique, socialement responsable,  
il a une vision positive de la vie.

Finalement, le leader transformationnel possède idéalement les qualités du leader transactionnel quant à la fixation d'objectifs clairs et de tâches adéquatement réparties.

### ET MOI, ET MOI, ET MOI

Parmi ses autres qualités, le leader transformationnel est charismatique. Mais il convient de ne pas confondre charisme et narcissisme.

***Le bon leader visionnaire et mobilisateur ne se positionne pas comme le glorificateur à grand bruit des prestations en croissance ou des coûts en baisse.***

Il n'est pas l'annonceur d'objectifs trop ambitieux quelle que soit la situation ; il n'est pas celui qui s'indigne avec vigueur des résultats non atteints. Des objectifs démesurés peuvent conduire des employés, mis ainsi sous intense pression, à la fraude, un élément qui a certainement participé à la crise des subprimes et au « scandale Volkswagen ».

***Le bon leader ne cherche pas à devenir une célébrité du management, dont l'ego outrepasserait l'ambition de remplir la mission de l'institution.***

Laissons les célébrités aux magazines people.

62 EMMENEGGER Steeves, « Pas de « leadership » sans prise de risque », *Le Temps* [en ligne], 11 septembre 2014, <http://www.letemps.ch/economie/2014/09/11/leadership-prise-risque>.

63 « Leadership transformationnel », Wikibéral [en ligne], dernière modification de la page le 14 février 2015 à 16:21, [http://www.wikiberal.org/wiki/Leadership\\_transformationnel](http://www.wikiberal.org/wiki/Leadership_transformationnel), se référant à BURNS James M., *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978.

**Le bon leader ne doit pas faire preuve d'un talent qui porterait toute la stratégie de l'institution sans s'assurer de développer ses équipes.**

En cas de départ d'un leader talentueux qui ne se serait pas soucié de renforcer les capacités de l'organisation, tout risque de s'écrouler.

**Le bon leader n'insiste pas sur les accomplissements dont il est fier lors des réunions avec le personnel.**

Cela vaut particulièrement dans les domaines à but non lucratif, puisque ces réalisations notoires auront souvent trait aux finances et aux procédures, qui peuvent être considérées comme assommantes et inhumaines par une grande partie des employés.

Le dirigeant à l'ego trop présent doit ainsi réfréner sa tentation de partager fièrement les actions de la direction pour réduire les coûts et renforcer la productivité.

Il ne s'agit pas de les taire, mais simplement de les évoquer parmi une liste d'informations fonctionnelles et de les communiquer en soulignant systématiquement le lien avec la mission.

**Un cadre se doit de motiver ses équipes et non de se lancer des fleurs.**

**«Lorsqu'il s'agit de choisir un leader, on a tendance à confondre compétence réelle et confiance en soi.»**

Conclusion d'une étude de la Harvard Business Review<sup>64</sup>

64

LEPROPRE Olivia, «Voici pourquoi il y a tant d'incompétents au pouvoir», *Le Vif L'Express* [en ligne], 16 décembre 2015, <http://www.levif.be/actualite/sciences/voici-pourquoi-il-y-a-tant-d-incompetents-au-pouvoir/article-normal-441561.html>.

**Le bon leader n'est pas un « Monsieur ou Madame Miracle », qui prétend ne cumuler que les succès et qui crée une culture d'admiration, où l'échec est inconcevable. Ce type de personnage se révèle particulièrement dangereux car il peut susciter le recours à des tricheries parmi les employés.**

Souvenons-nous de Bernard Madoff qui alignait « miraculeusement » des années de rendement positif et « sans risque » pour ses clients, inspiré par Charles Ponzi, dont les célèbres « chaînes » faisaient déjà des victimes dans les années 1920.

Pensons à Kenneth Lay, CEO d'Enron, qui a sciemment dissimulé la situation financière de l'entreprise jusqu'à ce que certains investisseurs perdent la totalité de leur placement.

