

Avant-propos

Le leader, comme la leadeuse, tente d'influencer des comportements pour générer de la performance.

Cette courte affirmation appelle plusieurs précisions.

Premièrement, le leadership est une mission nécessaire : on n'imagine pas un ensemble de personnes devant accomplir une tâche commune, sans l'exercice de cette fonction, qu'elle le soit par une personne tierce ou l'un des « collaborateurs » puisque, étymologiquement, collaborer signifie : travailler avec. Une équipe en sport collectif, un orchestre, une cordée a besoin que cette mission soit honorée et il en va de même dans le travail.

Deuxièmement, l'enjeu est toujours celui de la performance, quels que soient sa définition ou ses indicateurs de mesure. Dans le domaine sportif, la performance évoque un résultat notable. De manière plus triviale, la performance est comprise comme un résultat, un accomplissement, mais aussi la manière de l'obtenir, le processus qui y a conduit. Il existe certes de vraies questions sur la définition de la performance et la pertinence de ses indicateurs dont les effets vertueux excéderont les pervers, mais l'enjeu de la performance demeure.

Troisièmement, les comportements sont au centre de la pratique du leadership. Si nous disposons encore d'organisations (entreprises, institutions, associations, administrations, etc.) fonctionnant grâce au travail des personnes, leur performance dépend donc de ce que font les personnes. En cela la question des comportements est première, même si on peut évidemment s'interroger sur leurs déterminants : la compétence, la motivation, la volonté, la morale, le climat, le sens, etc.

Quatrièmement, le leadership, c'est de l'influence des comportements. C'est ce que vise l'action du leader en dirigeant, en inspirant, en montrant l'exemple, en communiquant, etc. Si l'on a besoin d'un leader, c'est que les comportements ne seraient pas les mêmes en son absence.

Cinquièmement, le leader ne fait que tenter de les influencer. En effet, les comportements humains relèvent du mystère : chaque matin à l'écoute des nouvelles nous sommes surpris par ce que nos congénères sont capables de faire et il en est de même dans un contexte professionnel où les comportements des autres sont parfois très inattendus. Depuis des millénaires, les anciens nous

transmettent leur expérience et leur seul sujet de préoccupation a toujours été la question des comportements, sans en avoir jamais découvert la solution, que ce soit dans le domaine politique, militaire, économique, amoureux ou religieux. En toute modestie le leader ne peut donc que tenter d'influencer les comportements autour de lui.

Se pose alors au leader et à la leadeuse la question de savoir ce qu'il/elle peut apprendre pour mieux honorer sa mission. Question fondamentale car si le potentiel leader sait ce qu'il peut apprendre, il n'y parviendra pas forcément alors que sans savoir quoi apprendre, il n'y réussira certainement pas...

L'apprentissage du leadership ne relève pas de la découverte des trois règles d'or, des onze commandements ou des six piliers de l'efficacité managériale, c'est de manière plus banale l'apprentissage de théories, la seule chose à apprendre en management tout comme en politique ou en amour. « Théorie » vient d'un mot grec ancien signifiant « contempler », c'est-à-dire faire l'effort du regard, ce qui s'oppose à l'idée familière de « jeter un œil ». La théorie évoque ainsi la concentration et l'effort de l'observation. Il faut apprendre à regarder parce qu'on ne voit pas la même chose selon le regard, non que notre regard soit impertinent, mais il n'est toujours que partiel.

Le leader sur le TAS, trouvera dans cet ouvrage 51 théories, axiomes et syndromes qui nourriront sa manière d'aborder la fonction.

Nous entendons par théorie la manière de voir et regarder : n'importe quel objet révèle de multiples images selon l'angle du regard. Tout le monde connaît l'histoire des aveugles devant l'éléphant : selon leur position, près de la patte, de la trompe ou de l'oreille, ils décrivent des réalités différentes avec chacun leur bonne raison mais dans l'impossibilité de prendre en compte la totalité de la réalité. Nous sommes tous des aveugles confrontés au risque, si évident dans le débat public, de confondre NOTRE réalité avec LA réalité.

Nous entendons par axiome des assertions non démontrées, des principes, des affirmations qui fonctionnent comme des outils, des marchepieds, des tremplins, permettant de donner de l'ampleur, de la puissance et de l'efficacité à notre approche des problèmes.

Enfin vous trouverez des syndromes, des concours de circonstances qui révèlent un problème, un dysfonctionnement délétère. Les syndromes aident à comprendre, éviter ou essayer de traiter des problèmes assez communs rencontrés dans l'exercice de la fonction de leadership.

Théories, axiomes et syndromes aident donc à aborder les situations managériales quand des managers, leaders, chefs d'équipe, responsables de projet, directeurs, etc., travaillent à faire en sorte qu'une action collective soit performante. Mais pour les utiliser au mieux de ce qu'ils peuvent apporter, encore faut-il partager un minimum de convictions sur le management. Plus modestement, il faut comprendre, sinon accepter, les hypothèses implicites de l'auteur de ces théories, axiomes et syndromes, issues d'une longue expérience de travail avec les héros du quotidien chargés de la mission de produire quelque chose collectivement. Citons au moins trois hypothèses implicites ou convictions qui n'épuisent pas les biais de l'auteur, tant l'expérience les a progressivement ancrées dans son approche du sujet.

La première hypothèse implicite consiste, à rebours de la vulgate actuelle, à **ne pas distinguer entre management et leadership**. Au leadership, mes interlocuteurs associent la vision, le charisme, l'inspiration, l'empathie, la guidance, l'influence ; au management renverraient plutôt des notions de contrôle, de gestion, de procédures, d'objectifs. Ces deux registres ressortissent à la fonction de conduire une action collective pour générer de la performance et on peut leur associer un ensemble de compétences, capacités, préoccupations, attitudes afférentes.

Le problème commence quand on se met à distinguer des personnes, les leaders d'un côté et les managers de l'autre ; en effet, en différenciant on classe et quand on demande aux personnes concernées si elles préfèrent être managers ou leaders, 98 % marquent leur préférence pour le leader alors que les 2 % restant n'ont pas compris la question.

Managers et leaders ont comme préoccupation commune d'assurer une coopération efficace. Certes il est des moments où ils sont plus managers que leaders ou l'inverse mais on ne peut les distinguer comme personnes au risque de considérer que les leaders sont ces héros stratosphériques et inspirants alors que les managers restent les tâcherons voués à faire tourner les machines au fond de la soute. L'observation de la pratique des managers sur le terrain montre qu'ils sont le plus souvent des personnes à la fine intelligence sociale qui seule leur permet de faire en sorte, discrètement,

sans rien de spectaculaire, que les opérations se déroulent le plus harmonieusement possible.

À l'inverse, des leaders inspirants et visionnaires, les pieds dans les valeurs et la tête dans le *purpose*, peuvent très vite perdre le sens du réel s'ils perdent le contact avec le concret de la production, du client et de la réalité du marché ; il est clair que leur guidance ne peut qu'en pâtir. Leadership et management seront donc souvent ici utilisés l'un pour l'autre, non pour nier les spécificités de l'un et de l'autre mais pour renforcer encore ce qu'ils ont en commun dans cette séquence anthropologiquement mystérieuse qu'est la coopération.

La deuxième hypothèse implicite est empruntée à Mao Tsé-toung, qui aurait dit un jour : « Même la Longue Marche a besoin d'un premier pas... » L'idée ici, c'est que beaucoup de spécialistes et gourous du management s'efforcent de décrire un management idéal, comme s'ils l'avaient découvert. Ils ne ratent aucune occasion de faire bénéficier les foules en attente de leur découverte unique et les conférences, ouvrages ou séminaires sont alors le moyen de diffuser leur lumière dans l'obscurité ambiante. La difficulté c'est que les auditeurs rejoignent souvent leur poste sans pouvoir faire grand-chose de la lumière reçue : c'est intéressant de se convaincre d'être plus à l'écoute mais que fais-je concrètement quand je retrouve les collègues ?

Il n'y a de littérature managériale utile que si elle permet au manager de savoir comment **faire le premier pas** dans la direction de cet idéal. Même la longue marche a besoin d'un premier pas : le grand problème du manager n'est pas tant de connaître le management idéal que d'avoir l'idée du premier pas possible dans cette direction, après la lecture de chacun des chapitres suivants. C'est comme dans les régimes alimentaires : le problème n'est pas de se rêver avec cinq kilos de moins, mais d'éviter de céder à la tentation de la tarte au citron meringuée dans une heure à la cantine ; il n'y a pas plus de difficulté à imaginer ses poumons débarrassés de la nicotine mais c'est une autre affaire de résister au geste machinal de sortir une cigarette à la sortie du bâtiment...

La troisième hypothèse implicite est plutôt une attitude générale de l'auteur perçue, je l'espère, par ses lecteurs. C'est **l'attitude du respect et de l'admiration pour toutes celles et ceux qui assument cette mission de management et de leadership**, dans quelque contexte que ce soit, professionnel, associatif, sportif, etc. C'est une

mission difficile et souvent ingrate ; le terme d'enfer managérial apparaît parfois dans la bouche même des managers. Mais on ne doit jamais oublier que cette mission peut aussi apporter des récompenses immenses, de celles qui aident à vivre, à se sentir mieux quand on se regarde dans la glace. Ces sources de plaisir se situent dans la réalisation et l'accomplissement de quelque chose mais plus encore dans le sentiment unique d'avoir eu un impact sur le développement et la croissance de quelqu'un, même si la personne n'en est pas consciente, même si elle n'a évidemment jamais remercié. Tout manager devrait se projeter dans quelques décennies, à l'EHPAD, assis sur sa chaise roulante à tenter de mâcher sa compote : ce ne sont pas les résultats du premier semestre 2026 qui l'aideront alors à vivre mais la satisfaction intrinsèque d'avoir aidé quelqu'un à se développer.