



LE TAGÈTE

Hors série n° 48, 2015

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LES IDÉES REÇUES SUR LE LEADERSHIP

Bennis¹ a fait allusion aux idées reçues et nuisibles sur le leadership : 1) le leadership est une compétence rarissime ; 2) on naît leader, on ne le devient pas ; 3) le leadership se situe uniquement à la tête des organisations ; 4) le leader domine, dirige, stipule et manipule.

De fait, le leadership n'est pas, n'a jamais été, une compétence, mais une aptitude, celle d'influencer les autres. Il n'est pas rare ; il est même largement répandu. Le fait, de ne pas le noter, n'oblitére en rien son existence. D'ailleurs, aujourd'hui, toutes les organisations insistent pour qu'il soit distribué dans tout le corps d'emplois qu'elles conditionnent. Elles misent sur la capacité démontrée de personnes influentes, pour non seulement tenir le discours qu'elles veulent véhiculer, mais surtout pour contribuer à l'engagement du personnel qu'elles recrutent et pour soutenir l'exécution de leurs mandats de travail.

Le leadership n'est pas acquis à la naissance ; il se cultive à l'exercice du pouvoir que confère une position d'influence dans un milieu donné. Il se pratique d'autant mieux, qu'il est mis à contribution. Et plus il est exercé, plus il est ressenti. Jamais il ne s'impose, toujours il s'accepte. De fait, il n'est pas de leader sans disciples acquiesçant aux idées, projets et réalisations de qui on en a reconnu les attributs.

Le leadership n'est pas un « *headship* » (poste), mais un « *flagship* » (emblème). En est investi par les autres, celui qu'ils reconnaissent comme agent d'influence sur eux. Le leadership n'est jamais acquis à demeure. Il se renforce par la personnalité, les actions et les propositions de la personne qui veut influencer sur son milieu. Car, le groupe ne peut compter autant de leaders qu'il ne comprend de membres. Des personnes doivent suivre, qui adhèrent aux idées de qui leur impulse une qualité qui les fait y souscrire avec enthousiasme et durabilité. En d'autres mots, que l'organisation veuille disposer de leaders à tous les niveaux d'exécution de la tâche ne suppose pas qu'elle puisse n'avoir que des leaders à son emploi. Il n'y a déjà plus de leadership exercé dans l'organisation, dès lors qu'il n'y a plus d'adhérents au discours, aux mandats et aux résultats d'un joueur d'influence dans le milieu en question.

Certains pensent encore, que le vrai leader impose ses vues, qu'il ordonne les usages, qu'il commande l'exécution des mandats dans l'organisation. Mieux encore, plus il le fera avec poigne, plus ils auront l'impression que le leader en question aura exercé son emprise sur le corps d'emplois et donc fait preuve de leadership dans l'organisation. Or, à l'ère de la société à activité dématérialisée (plus pensante que transformatrice), à l'ère de l'organisation différenciée de l'offre (plus innovante que répliquative) et à l'ère de la responsabilisation des acteurs à la tâche (plus transparente qu'opaque), le leadership ne peut plus avoir l'allure d'une chape de plomb sur le corps d'emplois. Il doit être un souffle d'autonomie dans l'espace de travail, d'une infusion de libéralités dans la composition et dans le rendement des mandats de travail. Ce qui impose aux dirigeants, qui tardent encore à ajuster leur organisation en ce sens, de réviser leur façon d'imaginer le travail, partant de réformer le cadre d'exécution de la tâche là où s'exerce leur pouvoir. Le leadership, à tous les niveaux d'emplois, commence par la tête même de l'organisation. À supposer... que la tête le pense.

¹ W. Bennis, *On Becoming a Leader: The Leadership Classic*, Basic Books, 2003.