

Devenez un  
**leader**  
visionnaire  
et  
créatif

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales  
du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Beaudry, Yves, 1955-

Devenez un leader visionnaire et créatif

(Collection Affaires)

ISBN 978-2-7640-2503-1

1. Leadership. 2. Actualisation de soi. I. Titre. II. Collection : Collection Affaires  
(Éditions Québec-Livres).

HD57.7.B42 2016

658.4'092

C2015-942163-2

© 2016, Les Éditions Québec-Livres  
Groupe Librex inc.

Une société de Québecor Média  
955, rue Amherst  
Montréal (Québec) H2L 3K4  
Tél. : 514 270-1746

Tous droits réservés

Dépôt légal : 2016  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

---

Pour en savoir davantage sur nos publications,  
visitez notre site : [www.quebec-livres.com](http://www.quebec-livres.com)

---

Éditeur : Jacques Simard  
Conception de la couverture : Bernard Langlois  
Illustration de la couverture : IstockPhoto  
Conception graphique : Sandra Laforest  
Infographie : Claude Bergeron

Imprimé au Canada

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition  
de livres – Gestion SODEC.

L'Éditeur bénéficie du soutien de la Société de développement des entre-  
prises culturelles du Québec pour son programme d'édition.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par  
l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition.

**DISTRIBUTEURS  
EXCLUSIFS :**

- Pour le Canada et les États-Unis :  
**MESSAGERIES ADP\***  
2315, rue de la Province  
Longueuil (Québec) J4G 1G4  
Tél. : 450 640-1237  
Télécopieur : 450 674-6237  
\* une division du Groupe Sogides inc.,  
filiale du Groupe Livre Québecor Média inc.
- Pour la France et les autres pays :  
**INTERFORUM editis**  
Immeuble Paryseine, 3, Allée de la Seine  
94854 Ivry CEDEX  
Tél. : 33 (0) 4 49 59 11 56/91  
Télécopieur : 33 (0) 1 49 59 11 33  
**Service commande France  
métropolitaine**  
Tél. : 33 (0) 2 38 32 71 00  
Télécopieur : 33 (0) 2 38 32 71 28  
Internet : [www.interforum.fr](http://www.interforum.fr)  
**Service commandes Export –  
DOM-TOM**  
Télécopieur : 33 (0) 2 38 32 78 86  
Internet : [www.interforum.fr](http://www.interforum.fr)  
Courriel : [cdes-export@interforum.fr](mailto:cdes-export@interforum.fr)

- Pour la Suisse :  
**INTERFORUM editis SUISSE**  
Case postale 69 – CH 1701 Fribourg  
– Suisse  
Tél. : 41 (0) 26 460 80 60  
Télécopieur : 41 (0) 26 460 80 68  
Internet : [www.interforumsuisse.ch](http://www.interforumsuisse.ch)  
Courriel : [office@interforumsuisse.ch](mailto:office@interforumsuisse.ch)  
**Distributeur : OLF S.A.**  
ZI. 3, Corminboeuf  
Case postale 1061 – CH 1701 Fribourg  
– Suisse  
**Commandes :** Tél. : 41 (0) 26 467 53 33  
Télécopieur : 41 (0) 26 467 54 66  
Internet : [www.olf.ch](http://www.olf.ch)  
Courriel : [information@olf.ch](mailto:information@olf.ch)

- Pour la Belgique et le Luxembourg :  
**INTERFORUM BENELUX S.A.**  
Fond Jean-Pâques, 6  
B-1348 Louvain-La-Neuve  
Tél. : 00 32 10 42 03 20  
Télécopieur : 00 32 10 41 20 24

Éveillez votre potentiel de direction

Devenez un  
**leader**  
**visionnaire**  
et  
**créatif**

**Yves  
Beaudry**



LES ÉDITIONS  
**Québec-Livres**

Une société de Québecor Média



*À Philippe et Mathieu,  
le transfert d'un héritage de père en fils,  
pour l'éveil de leur potentiel de direction.*



## Préface

C'était en avril 1980. J'étais alors étudiant et gardien de but pour l'équipe de hockey sur glace de mon université. Comme tous ceux de mon âge, je cherchais un travail pour la période estivale et, si possible, dans mon champ d'intervention, l'activité physique.

C'est alors que j'ai rencontré Yves Beaudry pour la première fois. Il était le directeur technique de l'école de hockey de Trois-Rivières Ouest. Après une brève rencontre, il m'a embauché comme entraîneur des gardiens. J'ai beaucoup appris à ses côtés. Ce fut une période importante dans mon cheminement. Pour l'époque, Yves était un avant-gardiste, un visionnaire. Ce passage représentera pour moi le début d'une longue et passionnante aventure.

Ce fut mon premier contact avec le coaching. Ce qui devait être un simple emploi d'été s'est avéré le début d'une longue aventure comme entraîneur, d'abord comme spécialiste des gardiens, puis comme entraîneur adjoint, et finalement comme entraîneur de carrière.

Au terme de cette longue route, quelque trente ans plus tard, nous voilà à nouveau réunis, Yves et moi. Comme la vie fait bien les choses!

Dans un contexte différent, mais tout aussi stimulant, c'est pour partager nos expériences et nos réflexions sur le leadership que nous nous sommes rencontrés. Au cours de ma carrière d'entraîneur, j'ai eu à me remettre en question à plusieurs reprises afin de valider mes décisions, mon approche, mon leadership. Cette situation n'est jamais sécurisante, mais souvent nécessaire. Une démarche qui demande humilité et perspective.

Dans son livre *Devenez un leader visionnaire et créatif: éveillez votre potentiel de direction*, Yves m'a offert une belle occasion de valider certaines de mes convictions. À travers la revue de littérature présentée en première partie de son ouvrage, il est intéressant de faire un retour sur les différentes facettes du leadership et ce qui en fait un sujet aussi complexe, comme la différence entre avoir du leadership et être un leader.

La démarche est rigoureuse et surtout très bien documentée. Cette lecture m'a permis de clarifier certaines de mes appréhensions, de mes interrogations. Est-ce que le leader dirige ou plutôt oriente? Devrait-il être directif ou inspirant? Qu'est-ce qui préoccupe le coach, la stratégie ou ceux qui l'exécutent? Comment la créativité peut-elle trouver sa place dans un monde axé sur les résultats? Peut-on être à la fois créatif et efficace? Peut-on être réellement un visionnaire créatif?

À la suite de ces questions, cette lecture fut pour moi inspirante et à certains égards réconfortante. J'espère qu'elle le sera pour vous également puisqu'avec le leadership vient habituellement une part de solitude.

Merci, Yves, d'accompagner ceux qui cherchent à progresser. Merci pour ce magnifique ouvrage. Je souhaite qu'il accompagne des milliers d'autres qui, comme moi, essaient de se réinventer afin d'être meilleurs chaque jour.

Amitiés,

Dany Dubé, analyste à la radio des matchs du  
Club de Hockey les Canadiens de Montréal,  
conférencier et auteur



# Introduction

Deux fils conducteurs polarisent ma démarche dans l'écriture de *Devenez un leader visionnaire et créatif: éveillez votre potentiel de direction*. Le premier concerne un aspect de notre vie professionnelle, soit : est-ce que je serai dirigé toute ma vie, ou est-ce que je choisis de créer ma situation ou ma fonction au sein d'une organisation, ou encore est-ce que je crée mon positionnement à partir d'une passion vivant en moi ?

Ce premier fil conducteur m'a amené, au fil de ma recherche soutenant ma prémisse de base – toute personne a le potentiel de créer et d'être son propre leader –, à déterminer ce terrain vague qu'est le leadership. Il faut bien saisir que le leadership n'est pas lié uniquement à des organisations, à des sociétés. Chaque être humain développe son propre leadership, ses couleurs, sa personnalité.

La première partie du livre est consacrée à faire le tour du propriétaire de ce terrain vague. Incroyable à quel point il existe de courants et de définitions pour préciser, pour délimiter ce qu'est le leadership organisationnel. Un des constats est qu'il est le reflet des gens en place qui, eux, donneront une orientation propre au leadership et un cadre de référence aux gens de l'organisation. À la suite de cette tournée du terrain, j'ose présenter un modèle dynamique et synergétique de ce que pourrait être le leadership.

Deuxième constat de ce premier fil conducteur : il y a une distinction évidente entre ceux qui sont des leaders et ceux qui ont du leadership. Avoir du leadership ne signifie pas que la personne est un leader. Ce constat est devenu pour moi essentiel pour vous offrir les éléments distinctifs, et ils sont nombreux. À l'intérieur de chacune des parties de cet ouvrage, vous aurez le loisir, à travers les différents chapitres, de prendre en considération ces distinctions et de connaître votre propre potentiel de direction professionnelle.

Avoir du leadership fait référence à des habiletés, à des compétences et à du savoir, des notions apprises facilement sur un banc d'école. Mais pourquoi une personne à qui nous confions du leadership n'est-elle pas reconnue comme un leader ? Plusieurs éléments pourraient être soulevés, entre autres la cohérence. Dany Dubé, qui m'a fait l'honneur d'écrire la préface de ce livre, résume très bien cette importance dans son livre *Dans l'œil d'un coach* : « Les actions, les paroles et les convictions des véritables leaders sont toujours cohérentes. » Être un leader demande des qualités personnelles que les gestionnaires ne développent malheureusement pas dans leurs cours à

l'université. Les étudiants sont sensibilisés au savoir-être, mais si ces qualités d'être ne sont pas intégrées, ne font pas partie d'un individu, nous aurons des personnes que nous identifions comme des «gestionnaires de barreaux de chaise». La principale qualité d'un leader est l'écoute: la sienne et celle de l'autre; ainsi, il ne se placera pas en position conflictuelle et n'adaptera pas une attitude défensive.

Volontairement, je me suis attardé à chacune de ces parties du leadership avec beaucoup d'attention, car la distinction est importante dans l'harmonisation et l'efficacité de toute organisation. Un leader a du leadership; c'est une personne qui a fait le choix de vivre de sa passion, et cela le mènera assurément à être un leader visionnaire et créatif. Une fois de plus, cet ancien entraîneur de hockey, Dany Dubé, devenu analyste des matchs de hockey du Canadien de Montréal, soulève la relation entre la passion et la vision. «Le leader est passionné, mais avant tout c'est un visionnaire. C'est la passion qui permet de s'engager à fond dans ce que l'on fait. Ceux qui ont de l'amour pour leur travail [...], ils en font une vocation!»

Devenir un leader est accessible à tout un chacun. Devenir un leader visionnaire et créatif est tout aussi accessible. Toutefois, la vision globale sera différente, l'importance se situant au-delà des résultats. «Les leaders font des gestes qui transcendent leurs résultats.» La différence réside dans notre courage de nous assumer dans le but de nous réaliser pleinement, indépendamment de la fonction occupée au sein d'une organisation. C'est une question de choix.

Le deuxième fil conducteur a pris naissance à la lumière du premier. Si c'est une question de choix, sur quoi repose ce choix et comment nous y prenons-nous pour nous assurer de prendre la bonne direction? Tout revient à exploiter son potentiel d'être ou non, d'être dirigé ou de diriger, d'avoir du leadership ou d'être un leader, de devenir un leader visionnaire et créatif ou non. Chacun de nous a le potentiel d'être ce qu'il est profondément et d'être bien dans ce qu'il fait. C'est à chacun que revient la responsabilité du choix de direction qu'il va se donner. Nous avons toujours le choix. Toutefois, nous ne savons pas toujours sur quoi baser nos choix. C'est simplement une question de responsabilité de choisir et d'assumer ce choix.

Voilà la raison d'être de la quatrième partie. C'est une première avancée sur la notion du leader visionnaire et créatif qui mériterait d'être davantage développée. Il faut bien saisir que pour être un leader visionnaire et créatif, il n'est pas absolument nécessaire d'être à la tête d'un empire. Un artiste peintre, un auteur-compositeur, un ferblantier, un mécanicien, une infirmière, une thérapeute: tous peuvent l'être. Ce n'est pas une question de rôles, de diplômes, de fonctions au sein d'une organisation. À vous de parcourir la quatrième partie pour découvrir comment vous pouvez devenir un leader visionnaire et créatif. Par contre, je vous suggère de bien

saisir l'essence des chapitres de la troisième partie avant de vous jeter avec impatience à la dernière partie du livre.

Cet ouvrage s'adresse à tous, tant aux étudiants qui se préparent à leur vie professionnelle qu'aux gestionnaires et managers. Car un simple travailleur peut très bien être un leader visionnaire et créatif, ce qui ne serait pas nécessairement le cas de son supérieur qui, lui, peut être simplement une courroie de transmission, sans passion dans son rôle, entre les cadres de son organisation et les employés sous sa responsabilité.

Que de beaux paradoxes à regarder : Avoir plus en étant plus ! Être plus pour avoir plus ! Avoir du leadership ou être un leader ! Innovation ou création ! Vision ou créativité !

Terminons la période de réchauffement, comme dirait l'auteur de la préface, avec une observation tout à fait juste de sa part : « Le bonheur n'est pas que dans l'attente de notre idéal, mais aussi dans le parcours qui nous y mène, avec tous ses hauts et ses bas. »

Merci à toi, Dany, d'endosser la démarche proposée, mais surtout d'être un leader visionnaire et créatif aux yeux de mon cœur et pour des milliers de personnes.



PREMIÈRE PARTIE

# Perception du leadership et du leader

*«Le leadership, c'est comme la beauté : difficile à définir,  
mais reconnaissable quand on la voit.»*

*Warren Bennis*



## Survol de la compréhension du leadership

L'étude actuelle du leadership ressemble étrangement à un « terrain miné » de compréhensions et d'interprétations des plus diversifiées et même des plus paradoxales. Bien qu'il existe une encyclopédie du leadership publiée en 2004 en quatre volumes, *Encyclopedia of Leadership*, il y a de la confusion dans cette abondante littérature et on trouve difficilement un fil conducteur sur la définition du leadership.

Heureusement, je me sens moins isolé lorsque des auteurs émérites comme Warren Bennis, Manfred Kets de Vries, Amar et Ouimet en tirent la même conclusion que moi sur la confusion existante sur le leadership : « Tout comme l'amour, le leadership a continué d'être quelque chose dont tout le monde connaissait l'existence, mais que personne ne savait définir ». (Bennis, p. 16)

Cette difficulté est observée par Gary Yukl, qu'il explique ainsi : « Le terme "leadership" porte des connotations étrangères qui créent de l'ambiguïté dans sa définition (Janda, 1960) ». Un professeur américain et auteur très reconnu, Senge, abonde également dans ce sens : « Un accord unanime sur la notion même de leadership est difficile à trouver, même si la plupart des gens croient savoir le définir en le voyant à l'œuvre. »

Pourtant, la littérature et les études dans le domaine du leadership ne cessent de croître dans les dernières décennies. Kets de Vries soulève dans son livre que « Stodgill, dans son manuel classique du leadership, a passé en revue 72 définitions proposées par le chercheur entre 1902 et 1967. Dans l'édition 1974 du livre, 3 000 études ont été mentionnées, mais sept ans après, le nombre a dépassé 5 000 ». (p. 5)

L'auteur québécois Michel Leclerc a réalisé une démarche littéraire fort intéressante avec son livre *Qu'est-ce que le leadership?*, en présentant des résumés des principaux livres sur le leadership dans la première décennie de notre millénaire. Il cite que James C. Hunter, qui avait entrepris « une recherche sur Amazon.com, montrait, en 2004, plus de 280 000 titres sur les thèmes leadership et management ». (p. 14) Il reprend aussi George T.

---

\* Toutes les citations provenant de références en anglais sont traduites par l'auteur.

Goethals, *et al.*, qui, en 2003, montrait «qu'il y avait près de 1 000 programmes sur le leadership dans les universités américaines, plus que le double du nombre de 1997». (p. 14)

Vous comprenez mon parallèle avec un terrain miné! Quoi qu'il en soit, plusieurs auteurs ont apporté une collaboration éclairante et intéressante sur le phénomène du leadership. Regardons ensemble dans un premier mouvement comment nous pouvons définir le leadership par l'intermédiaire des sous-titres du chapitre, puis dans un deuxième mouvement, les différents dilemmes de sa compréhension en mettant en relief les nombreuses variables du leadership.

## Définitions du leadership

Je présente des définitions qui sont, dans certains cas, contradictoires ou complémentaires d'un auteur à un autre. Nous constaterons la diversité d'éléments majeurs et importants soulevés par les chercheurs et auteurs: changement, collaboration, contribution, influence, interaction, opération, orientation.

Warren Bennis transcrit partiellement une entrevue qu'il a effectuée avec John Schullery soulevant ce qui est et n'est pas du leadership:

À mon avis, le leadership repose sur une vision, des idées, une orientation, et consiste davantage à insuffler aux autres une orientation et des objectifs qu'à assurer l'exécution de tâches au jour le jour [...]. On ne peut diriger que si l'on est capable de plus que de la simple somme de ses compétences [...]. Il faut être capable d'inciter les autres à faire des choses sans les commander; sinon, c'est du management, pas du leadership. (p. 137)

Dans son premier livre à succès, Bennis tente de définir le leadership d'une manière très générale: «Le leadership est ce qui confère à une organisation sa vision et son aptitude à traduire cette vision en réalité.» (p. 28)

Gary Yukl, qui consacre son énergie à l'étude du leadership, émet, dans son livre reconnu par la qualité de son contenu et de ses recherches, la prédominance de l'élément de l'influence dans un processus de leadership: «La majorité des définitions du leadership reflètent l'hypothèse qu'elles comportent un processus par lequel l'influence intentionnelle est exercée par une personne sur d'autres personnes pour les diriger.» (p. 3) Il poursuit dans le même sens quelques pages plus loin: «Le leadership est le processus d'influencer d'autres pour comprendre et convenir au sujet de ce qui doit être fait et comment le faire, et le processus de faciliter différents efforts collectifs et d'atteindre des objectifs partagés.» (p. 8)

En 2005, Eileen Milner, *et al.* le définissent ainsi: «Le leadership est synonyme de changement.» (Leclerc, p. 88) Shriberg précise quant à lui l'élément du changement dans le leadership de cette manière: «Le leader-



ship et le changement ne sont pas synonymes, mais sont souvent placés dans la même phrase.» (p. 7) Cela nous donne une idée des différentes perceptions qu'on peut avoir du leadership.

Sous le terme «influence», il semble y avoir consensus auprès des auteurs comme Bennis, Yukl, House, Sample, Northouse et Kats & Kahn (1978).

Très peu de définitions impliquent la notion de relation humaine ou d'interrelation dans le leadership, seulement des constats d'évidence tels que celui de Bennis : « Le leadership est aussi un échange, un échange entre dirigeant et dirigé. L'un ne pourrait pas exister sans l'autre. » (p. 37) Ou celui de Kets de Vries : « Nous ne devrions jamais oublier qu'une personne peut être un élément critique dans une équipe, mais une personne ne peut pas faire une équipe. » (p. 155)

Par contre, ce que nous observons est la tentation de définir le leadership par ceux qui le pratiquent ou sont reconnus comme des leaders. Leclerc, en citant Dotlichet, rapporte : « Leadership et comportement ne font qu'un [...]. Vous devriez apprendre et imiter les comportements clés des bons leaders. [...] Leadership et caractère, valeurs et authenticité se confondent. » (p. 76)

Nous constatons qu'il existe des études sur les approches de traits de caractère, sur les habiletés, les compétences de personnes placées en situation de leadership. Une quantité de tests et de résultats scientifiques ont été compilés et donnent un portrait très diversifié des gens dans un contexte de leadership. Dans ces deux approches, les traits de caractère et les compétences ne permettent pas, malheureusement, de définir le leadership en lui-même. Nous examinons les joueurs et non le jeu en lui-même. C'est à partir de ces approches que plusieurs intervenants dans la recherche et l'étude du leadership ont créé différents théories et modèles de styles et de formes de leadership.

## Formes et styles de leadership

Northouse, qui est reconnu pour ses enquêtes en leadership, soulève ce commentaire fort pertinent :

L'approche par le style est de façon saisissante différente de l'approche par les traits psychologiques et les habiletés parce qu'elle se concentre sur quelques leaders plutôt que sur qui sont les leaders. Elle suggère que les leaders s'engagent dans deux types de comportements de base : les comportements de tâches et les comportements de relations. Comment les leaders combinent-ils les deux types de comportements et en influencent-ils d'autres est le centre de l'approche par le style. (p. 87)

Il apporte une notion de complémentarité intéressante entre le comportement du leader et les traits de caractère.

Kets de Vries fait référence aux recherches de Mintzberg pour présenter l'aspect des rôles dans le leadership : « Mintzberg a suggéré que les

cadres exécutifs doivent jouer différents rôles à différentes heures et à différents degrés, selon le palier et la fonction de la gestion.» (p. 131) Kets de Vries se positionne entre les deux approches les plus étudiées : « Les observations au sujet du style de leadership doivent reconnaître le concept du caractère parce qu'il a une grande influence sur le style du leadership et comment ce style est perçu par les autres. Les traits de caractère influencent également les compétences de leadership et le rôle qu'une personne jouera dans une structure organisationnelle.» (p. 124-125)

Or, nous constatons que les formes et les styles de leadership sont orientés vers l'individu qui pratique le leadership, le gestionnaire ou le leader, soit par ses traits caractère ou sa personnalité, soit par ses habiletés de gestion ou ses compétences. Il devient difficile même par les formes et les styles de leadership de déterminer ce phénomène, mais au moins cette approche nous permet de cerner les différentes façons de développer du leadership.

Le premier modèle qui a obtenu une importante attention de la part du milieu du management est celui du leadership transformationnel ou transactionnel élaboré par James M. Burns. Leclerc reprend la définition de chacune de ces variables en citant Shriberg : « On parle de leadership transformationnel quand une ou plusieurs personnes collaborent avec d'autres, de sorte que leaders et disciples s'entraident pour atteindre des sommets de motivation et de moralité.» (p. 105) Concernant le leadership transactionnel : « Le leadership est une relation et non la prérogative d'un seul individu [...] Le leadership provoque le changement par ceux qui en ont le titre.» (p. 106)

Gary Yukl présente un tableau synthèse du modèle comportemental transformationnel et transactionnel.

**TABLEAU 1.1** Comportements transformationnels et transactionnels

Comportements transformationnels	Comportements transactionnels
Influence idéalisée	Récompenses garanties
Individualisation Considération Inspiration	Gestion active par l'exception
Motivation Intellectuel	Gestion passive par l'exception
Stimulation	

Source : Basé sur Bass, p. 263.

Bennis décrit le leadership transformationnel ainsi : « Le nouveau leader est celui qui motive les autres à agir, qui transforme des écoutants en leaders, et qui peut faire des leaders de véritables agents du changement. C'est ce que nous appelons le leadership transformatif.» (p. 14)

Pour Kets de Vries (p. 25), Charles de Gaulle, ancien président de la République française, était un leader transformationnel et charismatique. Il reprend la définition du modèle de Burns tout en recommandant les auteurs qui ont effectué des recherches sur le modèle transformationnel et transactionnel: «Le leadership transactionnel est orienté à court terme, concentré sur les questions tactiques; le leadership transformationnel dépasse les affaires quotidiennes et permet de libérer le potentiel humain (Burns, 1978; Bass, 1985; House and Shamir, 1993; Bass and Avolo, 1994).» (p. 131)

Kets de Vries rapporte dans son livre une nouvelle distinction qu'il a mise en parallèle avec ces deux notions de leadership, en tenant compte de la structure organisationnelle :

Le leader transactionnel travaille pour la création de structures qui expliquent ce qui est exigé des subalternes et les récompenses qui s'en suivront. Les leaders transformationnels, en revanche, cherchent à transformer des organismes, avec la promesse tacite de transformer des subalternes dans le processus. Ce sont des relations de stimulation et d'attitudes réciproques qui transforment des subalternes en leaders.» (p. 130-131)

Bien entendu, les styles de leadership, comme le charismatique, l'autocratique et le démocratique, font tous partie des études rapportées par l'ensemble des auteurs, mais ce ne sont pas les styles les plus observés au cours des 20 dernières années.

De grands auteurs axés sur la recherche scientifique comme Northouse, Senge, de Vries ou de fins observateurs comme Bethel et Leclerc ont tous offert des propositions de modèles et de styles de leadership dans leurs ouvrages.

Permettez-moi d'attirer votre attention sur les huit archétypes de leadership de Kets de Vries: «Les huit archétypes du leadership que j'ai identifiés sont: stratège, catalyseur du changement, négociateur, bâtisseur, innovateur, intégrateur, accompagnateur-coach et communicateur.» (p. 132) Northouse propose quatre styles de leadership basés sur les comportements des leaders: «Quatre types de leadership en fonction d'une situation donnée: délégation, soutien, accompagnement (coach) et direction.» (p. 87) Leclerc présente le modèle de Senge sous les termes de «processus U»: «Cette vision systémique ou globale créée par le processus en U engendre un leadership individuel et collectif de nature incroyablement efficiente.» (p. 95) Sheila M. Bethel détermine quatre styles de leadership basés sur les qualités personnelles des leaders: «Quatre catégories de leader: éclairés, créateurs, bâtisseurs et agents de transition-maintien (*sustainers*).» (p. 14)

Je pourrais vous mentionner des propositions de formes ou de styles de leadership différents, comme ceux-ci: collusion, collaboration, culturel,

directif, dynamique, éthique, flexible, participatif, projet de gestion, « *servant leadership* » de Greenleaf (1970) et WICS (Wisdom, Intelligence and Creativity Synthesi de Stenberf) que Michel Leclerc présente dans son livre.

### **Qu'est-ce que le leadership ?**

De nouveau, dans le développement d'observations et de propositions de styles et de formes de leadership, les intervenants tiennent plus ou moins compte de la structure ou d'autres variables extérieures à la personne mise en situation de leadership. Par contre, les circonstances, les situations peuvent dicter un style comme le mentionne si bien Goleman, que cite Leclerc : « Un véritable leader sera capable de passer d'un style à un autre ou encore de doser les différents styles. » (p. 9)

À défaut de tenter de définir le leadership par la structure organisationnelle, il n'est donc pas surprenant que nous parlions peu de la transition, de l'héritage du leadership à l'intérieur d'une organisation.

Dans cet amas de définitions du leadership par une démarche précise, par un encadrement optimal ou par les formes et les styles, plusieurs auteurs mettent également en perspective d'autres variables, rendant la tâche complexe pour cerner le leadership.

Il y a tout le débat sur les différences entre la gestion et le leadership ou entre le gestionnaire et le leader, sans omettre les notions d'autorité et de pouvoir et toute l'épineuse question des interrelations entre les gens dans une structure qui n'allège pas la définition du mot « leadership ».

### **Leadership et gestion**

Il devient donc évident, pour tenter de définir le leadership, de le mettre en rapport avec le management, la gestion. Un éternel débat que celui-ci ! Pour plusieurs auteurs, le leadership et le management sont des synonymes. Pour réussir à établir la distinction, encore là, les auteurs et chercheurs font référence à l'individu qui pratique le leadership et le management.

Rien pour nous aider, lorsque nous parlons de la gestion du leadership, comme l'a soulevé Amar dans son livre *Pouvoir et leadership* : « Trois défis majeurs dans la gestion de leadership : 1. La gestion par des pratiques économiques et sociales complémentaires ; 2. La gestion de l'équité de traitement pour tous ; 3. La gestion de la transcendance à travers l'œuvre humaine. » (p. 127)

Warren Bennis est l'auteur de référence pour tous les chercheurs concernant l'établissement de la différence entre la gestion et le leadership ou entre le gestionnaire et le leader. Plusieurs auteurs reprennent son tableau de comparaison, incontournable, même en 2015, entre ces deux variables.

TABLEAU 1.2 Distinctions entre un manager et un leader

Manager	Leader
administre	innove
est une copie	est un original
gère les affaires courantes	développe des nouveautés
se concentre sur les systèmes et sur les structures	se concentre sur les hommes
use du commandement	inspire la confiance
a une vue à court terme	a une perspective à long terme
demande comment et quand	demande quoi et pourquoi
garde un œil fixé sur les résultats	garde un œil fixé sur l'horizon
imite	crée
accepte le statu quo	défie le statu quo
est l'image classique du bon soldat	est lui-même
fait ce qu'il doit faire	fait ce qu'il faut faire

Source: Bennis, p. 50-51.

Bennis interpelle ses lecteurs sur la distinction entre la gestion et le leadership: «Le leadership est au partage du pouvoir ce que le management est à l'exécution conforme. Le premier stimule une culture de la fierté, tandis que le second souffre du syndrome de l'indifférence.» (p. 177) Il soulève également la différence dans les rôles de management et de leadership: «Le rôle spécifique du leadership est la recherche du savoir. Cette distinction illustre, une fois encore, ce qui différencie fondamentalement les leaders des managers.» (p. 43) Il précise dans le même livre: «Un manager excellent peut veiller à ce que le travail soit fait de façon productive et efficace. Il incombe cependant au leader efficace d'aider les hommes à puiser fierté et satisfaction dans leur travail.» (p. 81)

Kouzes, dans son livre *Les 10 pratiques des leaders mobilisateurs*, reprend une distinction qui obtient un consensus sur le sujet: «La différence entre un gestionnaire et un leader est la même qu'entre donner des ordres et donner envie de faire quelque chose. Les managers font faire des choses aux autres, alors que les leaders leur donnent envie de faire des choses.» (p. 41) Il complète sa pensée ainsi: «Les managers maintiennent la stabilité, l'harmonie, l'ordre et la constance. Les leaders créent de la turbulence, suscitent des conflits, provoquent l'innovation et le changement... les managers contrôlent la situation et maintiennent l'ordre établi. Les leaders font bouger les gens et les choses.» (p. 46)

Northouse résume bien cet épineux rapport entre la gestion et le leadership:

Selon certains chercheurs, la gestion crée de l'ordre et de la stabilité, alors que le leadership est un aspect d'adaptation et de changement