



Centre québécois
de leadership

Carnets de leadership

(Volume 3, numéro 1)

BENNIS, Warren G.

On Becoming a Leader.

Reading (Mass.), Addison-Wesley,
1989, 226 pages¹.

Le Centre québécois de leadership est un partenariat entre l'École nationale d'administration publique et le Secrétariat du Conseil du trésor.

La publication des Carnets est rendue possible grâce à un partenariat avec le Conseil des directrices et directeurs généraux de l'administration du gouvernement du Québec.

Cette initiative est appuyée financièrement par l'Université du Québec et le Mouvement Desjardins.

Faut-il écrire une introduction pour ce livre et cet auteur²?

Il s'agit d'un livre louangé par les critiques et les universitaires³ de l'époque et qui demeure, pour la plupart de ses chapitres, un classique incontournable. Dans la nouvelle introduction de son livre, en 1994, BENNIS écrivait : « La situation actuelle dans le monde est tellement paradoxale, floue et pétrie de contradictions, de dilemmes et d'ambiguïtés que cela complique singulièrement la vie de tous ceux qui tentent de gérer une entreprise ou de présider une organisation, à but lucratif ou non lucratif. Comme l'a déjà déclaré l'un de mes pdg préférés, "ce n'est pas tant que vous êtes désorienté, c'est plutôt que vous n'avez aucune idée de ce qui se passe exactement". (...) Toutes les organisations sont en train de subir des changements à la fois inimaginables et profonds⁴. » Force est de constater que les auteurs qui observent notre nouveau siècle font à peu près les mêmes constats avec les mêmes mots...

¹ La traduction de la table des matières et des différents extraits ou citations de ce livre a été faite par Michel Leclerc et une entreprise de services linguistiques. Par ailleurs, vous pouvez lire ce livre en français : BENNIS, Warren, *Profession : leader*, Paris, InterÉditions, 1991. Nous avons préféré le long détour de la version originale et de la traduction à cause de notre souci de cohérence avec la terminologie utilisée dans les autres Carnets de leadership et parce que nous avons la prétention de coller davantage au texte de BENNIS et à son contexte nord-américain, qui est aussi le nôtre.

² Quelques mots à propos de la carrière de Warren BENNIS, pour ceux qui ont moins fréquenté son œuvre. BENNIS est professeur et fondateur de l'Institut du Leadership à l'université Southern California. Il est l'auteur ou l'éditeur de plus de 30 livres et d'environ 2 000 articles sur le leadership, la gestion du changement et la collaboration créatrice : plus de deux millions de ses volumes ont été vendus... Il est consultant auprès de grandes compagnies et ses avis sont sollicités par plusieurs leaders politiques : le vice-président Al GORE avait demandé à tous ses collaborateurs de lire *On Becoming a Leader*. La revue *Forbes* l'a surnommé « The Dean of Leadership Gurus ».

³ Tom PETERS, Peter DRUCKER, Rosabeth MOSS KANTER, etc.

⁴ BENNIS, Warren G. *On Becoming a Leader*, p. XII.

FORMATION (Entraînement)	Le manager	Le leader	Éducation
déductive	administre.	innove.	inductive
définitive	constitue une copie.	constitue l'original.	provisoire
statique	maintient le <i>statu quo</i> .	développe.	dynamique
mémorisation	se concentre sur les	se concentre sur les	compréhension
faits	mécanismes et les structures.	personnes.	idées
étroit	se fie au contrôle.	inspire la confiance.	ample
superficiel	inscrit sa perspective dans le	inscrit sa perspective dans le	profond
routinier	court terme.	long terme.	empirique
passif	veut savoir comment et	veut savoir quoi et pourquoi .	(<i>experiential</i>)
réponses	quand .		actif
contenu	scrute toujours le résultat	scrute l'horizon.	questions
tactique	immédiat.		méthode
but	imite.	crée.	stratégie
prédiction	accepte le <i>statu quo</i> .	le défie.	alternatives
doctrine	joue le rôle du bon soldat par	est lui-même.	exploration
réactif	excellence.		découverte
direction	fait correctement ce qui lui est	fait les bons choix.	actif
partie gauche du	demandé.		initiative
cerveau	(<i>does things right</i>).	(<i>does the right things</i>).	cerveau entier
carrière			vie
court terme			long terme
stabilité			changement
forme			fond
rigide			flexible
règle			risque
thèse			synthèse
fermé			ouvert
sens commun			imagination
En un mot : MANAGER			En un mot : LEADER

Le livre de BENNIS est agréable à lire parce que sa culture est vaste et qu'il émaille son texte d'extraits d'auteurs aussi différents que Platon, Darwin, Einstein, Bohr, Freud, Huxley, Jung, Piaget, Shaw, Tolstoi et beaucoup d'autres, en plus de nous parler de musique (Mahler, entre autres); il cite aussi les Drucker, Handy, Maslow et Zaleznik.

BENNIS, comme l'a été avant lui Peter F. Drucker (décédé le 11 novembre 2005⁵), est un des plus grands penseurs et théoriciens des sciences de l'administration des dernières 50 années.

La table des matières

En plus de l'introduction et des annexes, le volume compte dix chapitres :

1. Comment maîtriser le contexte;
2. Comprendre les notions de base;
3. Se connaître;
4. Connaître le monde;

⁵ Notre premier résumé pour les Carnets de leadership (volume 1, numéro 1) fut celui de DRUCKER, Peter F. et Peter M. SENGE. *Leading in a Time of Change. What It Will Take to Lead Tomorrow*. San Francisco, Ca., Jossey-Bass, 2001.

DRUCKER et SENGE nous ouvrent de larges champs de réflexions et de discussions sur **le leadership, le changement et l'avenir**. Finalement, vous pourrez consulter les archives de DRUCKER à l'adresse suivante : <http://www.druckerarchives.net/>

5. Agir en se fiant à son instinct;
6. Faire appel à toutes ses ressources :
Agir résolument, Tout essayer;
7. Évoluer dans le chaos;
8. Convaincre les gens de partager son point de vue;
9. Les organisations peuvent aider ou... nuire;
10. Bâtir l'avenir.

La distinction entre managers et leaders : une charge à propos de la formation donnée dans les écoles de gestion

La célèbre distinction de BENNIS entre managers et leaders⁶, que nous reprenons intégralement dans le tableau ci-dessus, est précédée de l'énumération de quelques ingrédients qui composent la recette du leadership, à savoir, **vision, passion, intégrité, confiance, curiosité et audace**.

Rappelons que ce tableau, qui oppose de façon forte le **leader** et le **manager**, a été écrit au moment (1989) où BENNIS reprochait, presque sans nuances, aux écoles de gestion de ne pas former les étudiants en les faisant réfléchir, en leur donnant une culture générale, en développant l'originalité et le goût des approches nouvelles, la capacité de naviguer dans l'incertitude : bref, les universités formaient les futurs dirigeants d'organisations en privilégiant « une tête bien pleine

⁶ BENNIS, Warren. *On Becoming a Leader*, p. 44-46 et, plus généralement, le chapitre 2, *Understanding the Basics*.

plutôt qu'une tête bien faite ». BENNIS, vous l'aurez remarqué, s'intéresse aux leaders et non au leadership...

Cette critique de BENNIS à propos de la formation des écoles de gestion sera constante dans ses écrits. En 2001, il écrivait encore : « Offrons-nous une éducation qui, dans le domaine du leadership, cultivera les compétences cognitives, émotionnelles et interpersonnelles requises pour assurer un succès soutenu dans la Nouvelle Économie? Y a-t-il de la place dans notre *curriculum* déjà surchargé pour étudier la philosophie, la métaphysique et la critique systématique de l'entreprise? Communiquons-nous à nos étudiants la passion pour adhérer à la notion d'apprentissage permanent et pour repérer les conséquences éthiques de leurs décisions? »

Naissance et re-naissance

Abraham ZALEZNIK, professeur à Harvard, affirme qu'il existe deux sortes de leaders : appelons-les les « premiers-nés » et les « re-nés ». Les « premiers-nés » vivent sans problème particulier la transition entre les étapes *maison-famille* et *indépendance*. Par opposition, les « re-nés » éprouvent d'habitude de la difficulté à s'épanouir, se sentent différents, voire isolés, et se forgent une vie intérieure complexe. Avec l'âge, ils cultivent une indépendance réelle et se fient uniquement aux idées et aux certitudes qui leur sont propres. Selon ZALEZNIK, les leaders « re-nés » sont donc concentrés sur eux-mêmes et pleins d'assurance et, par conséquent, vraiment charismatiques.

On Becoming a Leader, (p. 49)

BENNIS n'est pas le seul à faire le procès de la formation donnée dans les écoles de gestion : DRUCKER, SENGE et MINTZBERG faisaient de même; plus récemment, Laurent LAPIERRE, titulaire de la chaire de leadership Pierre-Péladeau des HEC, déclarait : « Tous les modèles de gestion ont une durée de vie limitée. Alors si vous savez que celui que vous suivez présentement sera démodé dans cinq ans, pourquoi ne pas le jeter à la poubelle tout de suite? Il y a des gestionnaires qui passent leur

carrière à "se mettre à la mode" sans jamais se demander comment eux, ils voudraient diriger⁸. »

Pour caricaturer davantage les différences entre leader et manager, l'auteur reprend des extraits de poèmes de Wallace Stevens⁹ : « Les managers portent un chapeau carré et apprennent grâce à l'entraînement, tandis que les leaders portent un sombrero et préfèrent l'éducation. » Examinez ces différences, reproduites à la page 2 par un encadré autour du tableau principal. Vous aurez un schéma plus complet des différences entre leader et manager. Vous comprendrez aussi que BENNIS définit ce qu'il appelle **l'éducation** par une formation qui donne une culture générale, un enrichissement de l'être, l'acquisition du goût d'apprendre pendant toute sa vie, bref, comme je l'ai précisé ci-dessus, « une tête bien faite plutôt qu'une tête bien pleine ». (Entraînement) La liste sous Éducation inventorie ce que les écoles de gestion oublient ou dévalorisent en privilégiant un **entraînement** concentré sur l'économie, la comptabilité, les études de cas et la linéarité; ces facteurs produisent des diplômés qui maximisent les résultats en oubliant trop souvent les personnes...

Vous connaissez maintenant presque toutes les subtilités et tous les détails de cette célèbre comparaison de BENNIS entre leaders et managers, comparaison qui a été trop souvent utilisée hors contexte et, de plus, résumée trop simplement. Elle a été malheureusement retenue par les commentateurs ou les détracteurs de BENNIS comme la pièce maîtresse de ce livre. On a ainsi oublié l'essentiel du volume, soit un long voyage à travers ses expériences, ses convictions, sa grande culture, sa vision et sa philosophie personnelle.

L'essence du livre : une philosophie personnelle qui développe une vision originale et actuelle de la gestion

Le volume de BENNIS, bourré de citations pertinentes et inédites, est, au-delà de sa distinction entre leaders et managers, un livre de philosophie qui, évidemment, évite les recettes : c'est pourquoi, il s'agit d'un classique.

Le physicien Borg disait un jour : « Il y a deux sortes de vérités : la petite et la grande. On peut reconnaître une petite vérité par le fait que son contraire est un mensonge. Cependant, le contraire d'une grande vérité en est une autre¹⁰. » Et BENNIS de poursuivre en commentant ainsi : « Nos vies sont faites moins de petites vérités et de faussetés que de grandes vérités et de leurs antithèses. C'est précisément la raison pour laquelle la solution à de tels conflits fondamentaux est parfois si difficile à

⁷ BENNIS, Warren, Gretchen M. SPREITZER and Thomas G. CUMMINGS (editor). *The Future of Leadership. Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders*. San Francisco, Jossey-Bass, 2001, 316 pages. (Voir notre résumé dans Carnets de leadership, vol. 1, no 7). Ce livre est le résultat d'une fête : celle qui a réuni en mai 2000 environ 200 amis et collègues de Warren BENNIS venus participer à une journée constructive de conférences sur « le leadership et le futur ». Cette journée s'est terminée par un banquet auquel assistaient plus de 400 personnes qui voulaient souligner la carrière exceptionnelle de BENNIS et sa passion pour l'étude du leadership ainsi que sa contribution au développement du management.

⁸ Le journal *Les Affaires*, 26 novembre 2005, p. 43.

⁹ STEVENS, Wallace. *Six Significant Landscapes*. Alfred A. Knopf, publisher.

¹⁰ BENNIS, Warren. *On Becoming a Leader*, p. 120.

trouver. Il ne s'agit presque jamais de choisir entre un bien et un mal. Par exemple, l'espoir se situe quelque part entre la confiance aveugle et le doute, et c'est aussi le cas de son contraire, le désespoir. Et la sagesse succède souvent à l'illusion et à la désillusion¹¹. »

Dans un chapitre antérieur, j'ai précisé que Erik ERIKSON considère notre développement mental comme une suite de conflits désamorçés, chacune des étapes de notre vie en comportant un. Tant qu'il n'est pas résorbé, ajoute-t-il, nous ne pourrions pas passer à l'étape suivante ou au conflit suivant. Ces tiraillements sont tellement fondamentaux, et leur résolution tellement incontournable, que je les considère dans des termes plus globaux et dans un cadre plus général que ceux d'ERIKSON. Ces affrontements interviendront tout au long de notre vie, et notre façon de les résoudre va déterminer notre façon de vivre. Voici comment je les reformulerais :

Conflits			Solutions
Confiance absolue	versus	Soupçon	ESPOIR
Indépendance	versus	Dépendance	AUTONOMIE
Initiative	versus	Imitation	DÉTERMINATION
Application	versus	Infériorité	COMPÉTENCE
Identité	versus	Confusion	INTÉGRITÉ
Intimité	versus	Isolement	EMPATHIE
Générosité	versus	Égoïsme	MATURITÉ
Illusion	versus	Désillusion	SAGESSE

On Becoming a Leader, p. 119

À mon avis, peu de livres de gestion nous font autant réfléchir que ce volume de BENNIS qui répète, au début de cet écrit de 1989 : « Mais où sont donc passés tous les leaders ? » La question, encore ici, est d'actualité. Des leaders de grandes corporations trompent les actionnaires et sont emprisonnés, des hommes politiques nous plongent dans « le scandale des commandites », la vie politique est souvent l'objet de railleries et de désintérêt, et presque tous les citoyens sont en quête de sens et de leaders rassembleurs avec une éthique convaincante. **Where have all the leaders gone?** Pourtant jusqu'ici, les États-Unis ont fourni, en gros, 2,5 millions de MBA et en distillent 110 000 de plus chaque année¹², affirme Hunter qui ajoute que nous produisons trop de diplômés qui ne sont pas des leaders mais plutôt de bons managers.

En essayant de conclure...

BENNIS croit fermement que l'on ne naît pas leader mais qu'on le devient en continuant à changer et à progresser pendant toute sa vie.

Pour devenir un véritable leader, il faut se connaître. C'est une obligation sans cesse renouvelée : nos valeurs, notre pensée, nos émotions et la perception que nous avons de nous-mêmes sont nécessairement évolutives; nos transformations sont les principales sources de l'approfondissement de nos connaissances. Nous apprenons régulièrement par le triple processus : thèse, antithèse, synthèse, tout comme nos illusions et désillusions nous font grandir.

Voici certaines qualités qu'il faudra retrouver dans la génération montante des leaders et qui résument bien le dernier chapitre du livre de BENNIS :

- Excellente éducation;
- Curiosité dévorante;
- Enthousiasme débordant;
- Confiance dans les personnes et dans le travail d'équipe;
- Consentement à courir des risques;
- Souci de la croissance à long terme plutôt que du rendement à court terme;
- Engagement envers l'excellence;
- Rapidité de réaction;
- Honnêteté; et surtout
- Vision directrice à proposer.

Finalement, les leaders gèrent le rêve et acceptent l'erreur, tout en travaillant en équipe. Il faut y croire.

Bonne lecture de ce classique du leadership.

Michel Leclerc

15 janvier 2006

¹¹ BENNIS, Warren. *On Becoming a Leader*, p. 120.

¹² HUNTER, James C. *The World's Most Powerful Leadership Principle*. New York, Random House, 2004, p. 14-15.