



« Jeudi de l'AFREF » 12 mai 2011

*Compte rendu*

## « PEUT-ON ENSEIGNER ET APPRENDRE LE LEADERSHIP ? »

**Denis CRISTOL**, *vice-président de l'AFREF et Directeur du Département formation continue* au sein de NEGOCIA-ADVANCIA, introduit la séance en présentant les établissements.

ADVANCIA est une école dédiée à l'entrepreneuriat qui accueille un large public composé d'étudiants, de futurs et de jeunes dirigeants, ainsi que de collaborateurs d'entreprises. Elle forme et accompagne des créateurs et repreneurs d'entreprises, mais aussi de futurs managers. A titre d'exemple, elle forme aussi les ambassadeurs et diplomates Français. Par ailleurs, NEGOCIA assure la formation et le perfectionnement des professionnels du commerce, de la vente et de la négociation.

**Denis REYMOND**, *Président de l'AFREF et responsable développement intra-entreprises* au sein du groupe DEMOS, rappelle la vocation de l'association : un lieu d'échanges et de regards croisés de l'ensemble des professionnels sur des sujets d'actualité ou des thématiques Formation et RH.

En guise d'introduction, **Denis REYMOND**, rappelle que la thématique qui intéresse aujourd'hui l'enseignement du leadership a ressurgi de manière récurrente ces dix dernières années dans les « Jeudis de l'AFREF ». Peut-on apprendre et enseigner le leadership ? Il précise que l'objectif de cette séance est d'avoir des avis différents et de confronter différentes idées. Elle s'articulera en trois parties :

Dans un premier temps, **Dominique SCHMAUCH**, *Directeur Général d'AVERROES DEVELOPPEMENT* va, en tant que spécialiste du leadership, définir le périmètre de cette problématique. Ainsi, il expliquera comment dans l'histoire, ont été formé des leaders et présentera le cas de « Leadership à Versailles ».

Puis, **Anne-Laure KONING**, *responsable d'études à l'OFEM*, s'intéressera à la notion d'apprentissage du leadership au travers d'un reportage vidéo où l'on interroge douze leaders atypiques.

Enfin, **Denis CRISTOL**, *responsable formation continue* au sein de NEGOCIA-ADVANCIA, présentera des éléments issus d'un livre qui est sorti récemment sur l'apprentissage du leadership « Leadership de management : être leader ça s'apprend ! ».

# **I - Intervention de Dominique SCHMAUCH**

*Ancien élève de Prytanée militaire de la Flèche et de l'institut National Agronomique de Paris-Grignon, Dominique SCHMAUCH est ingénieur agronome, mathématicien, psychanalyste (depuis 2002), diplômé de l'Exécutive MBA CPA du groupe HEC.*

*Fort d'une longue carrière de directeur général dans l'industrie, il pilote aujourd'hui des opérations d'exception et accompagne dirigeants et directions générales dans la mise en œuvre de leurs projets stratégiques.*

*Depuis 1996, Dominique SCHMAUCH est professeur affilié à HEC. Il travaille plus spécialement sur le développement des qualités managériales et sur le leadership ainsi que sur les organisations d'entreprises (notamment les entreprises en réseau).*

*Dans le cadre de ses activités pédagogiques, il fonde en 2000 le cabinet Averroès Développement. Celui-ci accompagne les dirigeants, les conseils d'administration, les directions générales d'entreprises et d'institutions dans leurs problématiques stratégiques et entrepreneuriales.*

## **Le périmètre du leadership**

### **1. Leadership versus management**

**Dominique SCHMAUCH** établit, une distinction à laquelle il attache une importance particulière entre les notions de management et de leadership. Il met en lumière toute la nuance qui oppose ces « mots-concepts » et renvoie aux difficultés d'ordre sémantique et aux limites du langage.

Il est ainsi possible de distinguer l'action de « manager », terme qui renvoie au fait de faire face à la complexité au moment présent, et « leadership », qui signifie s'adapter au changement et renvoie à une notion de long terme.

Le leadership est une notion très ancienne, contrairement à la notion de management. D'origine anglo-saxonne, cette dernière est beaucoup plus récente puisqu'elle prend son essor au début du XXe siècle avec le développement des statistiques.

La notion de management fait référence aux outils appropriés mis à disposition pour des actions au temps présent. Le leadership, à l'inverse, consiste à impulser des orientations et sous-entend une idée de projection, de vision à long terme et de durée dans le temps. En d'autres termes, la question récurrente que se pose le leader est : « comment mener à terme tel projet ? »

### **2. Le leadership à travers l'histoire de la pensée**

Historiquement, l'expérience du terrain est essentielle et complète la transmission par le savoir. Au regard de l'histoire de la Pensée, se dessine une évolution graduelle dans le temps des « dogmes » et montre le caractère protéiforme du leadership :

- **« je » - Dieu : Hétéronomie**
- **« je » - intériorise : Endonomie**  
Le conseil est né en Chine. Le rôle du conseiller est, alors, d'accompagner les leaders dans les phases :
  - **stratégiques** : le conseiller doit pouvoir apporter des éléments de réponse à la question de savoir « comment gagner la guerre ».
  - **de réflexion** : le conseiller à également pour mission d'expliquer la légitimité du leader à être en place.
- **« je » - doute : Théonomie**  
L'idée est née avec Saint-Augustin et marque le début de l'intériorisation...Le leader s'interroge sur ce qui le motive.

▪ « je » - suis : *Autonomie (1492-1789)*

La science de la logique se développe avec, notamment, Descartes. En France, le règne de Louis XIV est le premier dans lequel un leader est entouré d'experts.

▪ « je » - explique : *Homonomie (1790-1941)*

Certaines sciences telles la psychologie ou encore la sociologie gagnent en importance et en crédibilité. Cela provoque trouble et confusion dans la mise en œuvre du leadership quand celui-ci était plus axé sur les sciences politiques.

▪ « je » - conteste : *Exonomie (1945-2000)*

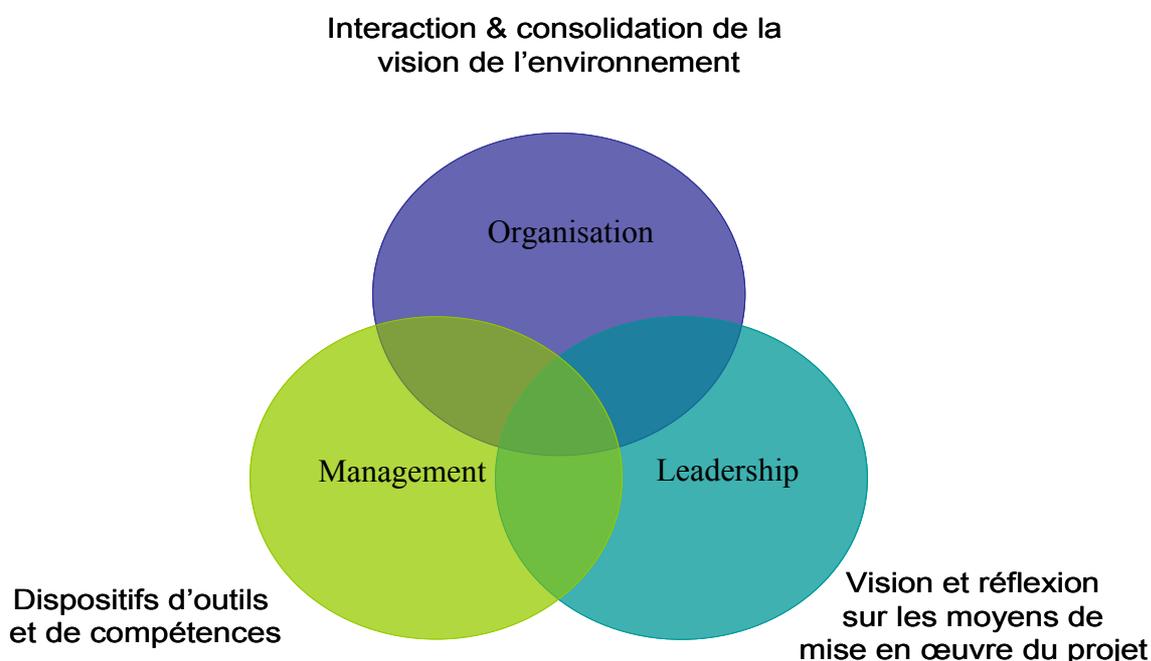
Cette période marque la fin de l'attentisme du monde...

▪ « je » - m'éclate : *Isonomie ou anomie (période actuelle)*

Création de structures qui viennent du néant...

### 3. Le caractère protéiforme du leadership

#### Focus sur la complexité des interactions



Sans prétendre pouvoir apporter de recette toute faite, **Dominique SCHMAUCH** oriente chacun vers une réflexion introspective beaucoup plus constructive. C'est ainsi que durant son argumentaire, le débat s'élève parfois et prend des tournures plus philosophiques en faisant référence à Nietzsche, Kant ou encore Spinoza.

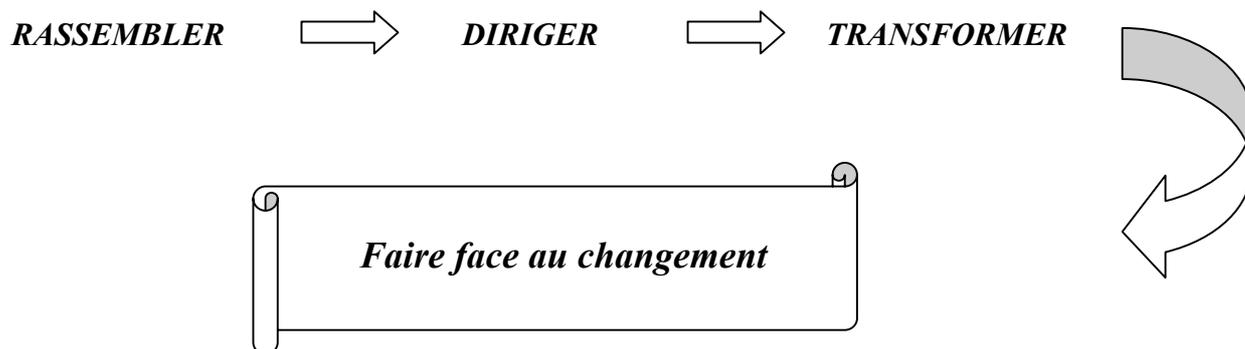
Mais la pierre angulaire semble cependant résider dans les fondamentaux chinois du leadership, sur lesquels il revient afin de montrer que ces leçons sont loin d'être obsolètes. L'école chinoise est, en effet, connue pour être celle du leadership stratégique. La réflexion stratégique d'entreprise contemporaine est, en ce sens, fréquemment calquée sur les stratégies militaires. L'illustration en est faite avec l'ouvrage de **Sun TZU** intitulé « L'art de la guerre » qui est reconnu mondialement et pourrait presque être considéré comme un livre de chevet pour les dirigeants.

« Une armée n'a pas de dispositif rigide, pas plus que l'eau n'a de forme fixe. Celui-là qui remporte la victoire en sachant profiter des manœuvres adverses possède un art réellement divin. » **Sun TZU**, (l'Art de la guerre).

A travers l'histoire de la pensée, **Dominique SCHMAUCH** développe une approche tridimensionnelle du leadership, chacune étant structurée selon trois catégories d'actions :

- **Le leadership transactionnel : *Altérité, Justice, Don***  
Le maître-mot est, dans ce cas de figure, « rassembler ». Sans omettre l'aspect matériel et pécuniaire de rentabilité présent dans l'entreprise, l'idée est beaucoup plus profonde puisque cela englobe également les notions de valeur. En quelque sorte, le leader a ici vocation à assurer une certaine cohésion du groupe ainsi qu'une fidélisation du client. Ce type de leadership se caractérise notamment par la mise en œuvre d'une stratégie consistant en un système de contribution/rétribution envers les subordonnés.
- **Le leadership situationnel : *Cohésion, Cohérence, Compétence***  
Il consiste, ici, à « faire face à la contingence ». L'idée est qu'il n'y a pas une mais plusieurs manières d'être leader selon les situations. Il est donc question, ici, d'adaptabilité et de flexibilité du leader selon les contextes et les problématiques rencontrées.  
Cette notion fait, référence au développement de codes et de langages spéciaux pouvant être assimilés à des stimuli, des « strokes » (regards, signes...). En d'autres termes, le leader s'apprécie, dans ce cas, par sa rapidité d'action, sa réactivité face à l'événement (« *en une seconde la situation est analysée* »).
- **Le leadership transformationnel : *Vouloir, Pouvoir, Savoir***  
« *C'est la capacité de mener l'entreprise d'une situation A à une situation B* ». Dans un monde mouvant, en constante évolution, et dont la seule chose dont on puisse être sûr est qu'il est truffé d'incertitudes, le leader doit être visionnaire et, par là, savoir impulser de nouvelles stratégies. Ce qui suppose aussi une refonte des rôles des salariés. L'un des rôles du leader est donc d'identifier le besoin de changement et de savoir faire adhérer les autres à son projet.  
On retrouve ici les trois éléments d'inspiration chinoise :
  - ☞ **Vouloir** : que souhaite-t-on atteindre ?
  - ☞ **Pouvoir** : a-t-on les ressources disponibles ?
  - ☞ **Savoir** : a-t-on les compétences intellectuelles nécessaires ? Va-t-on réussir à convaincre ?

### Les maîtres-mots du leadership



Selon **Dominique SCHMAUCH**, « Nous traversons actuellement une crise d'évolution de société. C'est précisément dans des moments de crise, que le rôle du leader s'avère être important ».

#### 4. Business case : “le Leadership à Versailles”

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF  
Page 4 sur 13  
Séance du 12/05/2011 "PEUT-ON ENSEIGNER ET APPRENDRE LE LEADERSHIP »

AFREF - Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
19-21 rue du 8 mai 1945 - 94110 ARCUEIL

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org)  
Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org) Siret 784 719 973 00066

« Leadership à Versailles » est un outil de leadership et stratégie conçu par le cabinet Averroès Développement, en partenariat avec le château de Versailles. Cet outil a été mis au point pour des cadres et dirigeants d'entreprise, en prenant comme fil conducteur l'analyse du contexte et des événements du règne de Louis XIV.

A partir de ce cas historique, l'objectif est de comprendre les ressorts du leadership (analyse de l'environnement, détermination des enjeux et inventaire des leviers d'action, exercice du pouvoir et de l'autorité) et de se confronter à sa mise en pratique dans ses trois composantes (transactionnelle, situationnelle, transformationnelle).

« Leadership à Versailles » est également l'occasion d'interroger les grandes décisions stratégiques du règne de Louis XIV, en invitant les participants à établir des correspondances entre le management d'hier et d'aujourd'hui.

Le jeu comporte trois étapes :

- Environnement et terrain de jeu au XVII<sup>e</sup> siècle (bassin de Neptune)
- Construction de la vision (de l'allée des marmousets au parterre d'eau)
- Exercice du pouvoir et de l'autorité (fontaine de Latone, bosquet de L'Encelade, bassin d'Apollon)

L'objectif est de se familiariser avec les clefs "structurales" du leadership :

- l'art de rassembler,
- l'art de faire face à la contingence,
- l'art d'adapter l'organisation à un environnement changeant, et d'appréhender la complexité des mécanismes du leadership en entreprise.

## **Echanges avec la salle**

**Question :** *Le leader est-il celui qui sait se faire conseiller ?*

**Réponse :** Oui, c'est celui qui peut avoir un conseil et non un consultant.

**Question :** *On parle de conseil, d'expert... Et le coach ?*

**Réponse :** C'est la question de l'accompagnement et il a toujours existé. Le conseil accompagne mais le coaching est aussi une forme d'accompagnement. La réflexion se situe au niveau de l'accompagnant, en s'interrogeant sur sa légitimité.

**Question :** *Vous n'avez pas parlé de créativité...*

**Réponse :** La créativité c'est l'induction, c'est-à-dire penser le différent. Ce modèle se développe à travers la multiplicité des situations vécues. Il ne doit pas être confondu avec l'abduction, qui est un mode de raisonnement qui vise à émettre une hypothèse pour expliquer un fait. L'induction infère des phénomènes semblables alors que la logique de l'abduction est celle de la créativité de l'interprétation et de l'innovation. Elle permet d'introduire des idées nouvelles en fonction de la flexibilité de l'individu. Si l'induction va du cas vers la règle selon une logique, l'abduction a une logique inverse de la règle vers le cas.

**Question :** *Et le charisme ?*

**Réponse :** Je n'en ai pas parlé. Le charisme, c'est ce qui m'a été donné et que je dois transmettre. On confond trop souvent charisme et sympathie.

**Question :** *Dans son dernier livre, MINTZBERG dit : trop de leadership, pas assez de management.*

**Réponse :** Non. MINTZBERG dit : pas de leadership sans pratique. Le problème est que le leadership est de plus en plus distribué. Les masses d'interaction demandent de trouver des fonctions collectives. C'est l'enjeu des pays occidentaux car il y a peu de collectif. Au final, ce qui fait défaut est la lecture de l'environnement.

**Question :** *N'y a-t-il pas un problème par rapport à la dissolution des valeurs...*

**Réponse :** Ce problème n'est pas nouveau. Quand on ne sait pas parler du futur, on ne peut parler de valeurs. C'est une des raisons pour laquelle on parle plus, aujourd'hui, de morale que de valeurs. On devrait se concentrer à travailler sur : c'est quoi demain ? Mais peut-être n'y a-t-il plus de valeurs ?

## **II - Intervention de Anne-Laure KONING**

*L'OFEM a été créé par la Direction de l'Enseignement de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, afin d'analyser et d'anticiper les évolutions affectant l'articulation entre la formation et l'emploi. Conçu comme un outil ouvert de veille et de réflexion prospective, l'OFEM développe ses interventions à destination des entreprises ou de leurs groupements, des pouvoirs publics et des collectivités territoriales, de partenaires scientifiques ou d'autres observatoires.*

*Anne-Laure KONING est responsable des études au sein de cette structure. Ses recherches s'orientent autour de l'évolution des métiers et des compétences nécessaires aux entreprises mais aussi sur les comportements des jeunes et des adultes vis-à-vis de la formation et de la professionnalisation.*

L'intervention d'**Anne Laure KONING** s'inscrit dans le cadre d'une étude sur le leadership, s'appuyant sur la réalisation d'entretiens menés auprès de douze profils différents.

Elle présente et diffuse alors un film intitulé « des leaders atypiques », dont l'objectif est d'essayer de répondre à trois interrogations :

- qui est considéré comme leader?
- Comment le devient-on?
- Peut-on former au leadership?

Afin de répondre à ces questions, le film propose un regard croisé de professions différentes : philosophe, professeur en pédiatrie, président de l'UNEF, auteur/compositeur, architecte, entraîneur d'une équipe de Basket Ball... à travers un jeu de questions.

La séquence vidéo a été divisée en plusieurs thèmes afin d'apporter un éclairage sur la notion de leader. Quelles caractéristiques permettent d'apprécier la personnalité d'un leader?

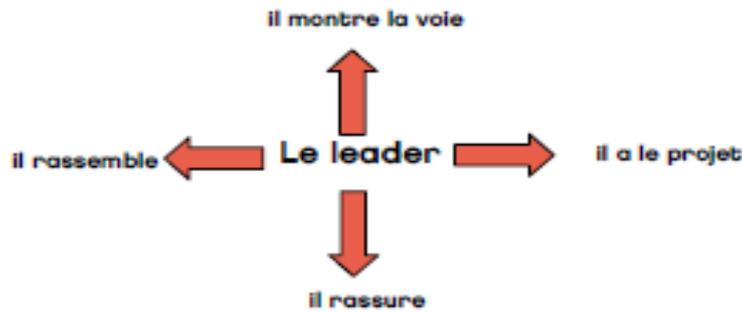
Ainsi, en vrac, les interviewés parlent d'un leader qui se caractérise par :

- Une certaine indépendance d'esprit
- La transgression des règles
- L'importance de la prise de décision (ou l'art de gouverner)
- L'importance du langage (verbal mais aussi non verbal)
- Le contrepoids de l'expérience (il s'agit d'une personne représentative, qui donne envie à ses collaborateurs de réussir et qui se fait obéir spontanément)
- L'expression de la diversité
- L'art d'agréger les compétences (il s'agit de s'entourer des personnes adéquates).

Enfin, il s'agit de savoir si le leadership peut s'enseigner? Interrogation délicate car la réponse varie selon les professionnels interrogés. Pour certains, il sera possible d'enseigner le leadership; pour d'autres, non.

**Anne-Laure KONING** se propose de commenter les résultats de sa recherche et explique dans un premier temps que la notion de leadership est très débattue et qu'il existe une hétérogénéité des profils de leaders. Cependant, quatre grandes caractéristiques peuvent être identifiées :

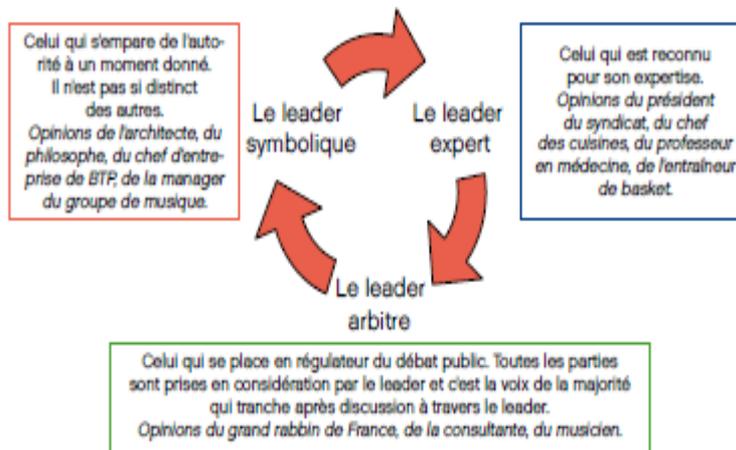
- Rassembler
- Rassurer
- Aller voir plus loin
- Avoir le projet



A partir de ces quatre éléments, il est possible d'identifier trois profils distincts de leaders :

1. **Le leader symbolique** : un individu qui possède un projet à un moment donné, mais qui n'a pas de compétence particulière par rapport aux autres.
2. **Le leader expert** : une personne qui dispose d'une expertise reconnue par ses pairs.
3. **Le leader arbitre** (ou démocratique) : la personne qui va réussir à faire la synthèse de toutes les parties en présence. Il se fait le porte parole de tous.

### Exemple de typologie : 3 groupes de leader



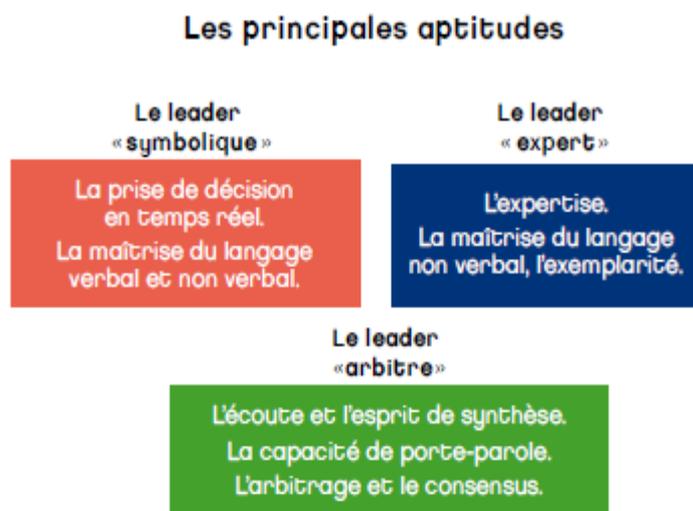
**Anne-Laure KONING** précise les conditions d'émergence du leadership. En effet, ce qui caractérise un leader c'est sa capacité à se mettre dans un comportement transgressif, sans pour autant le vouloir. Ainsi, en ce qui concerne le leader symbolique, il va transgresser l'ordre public établi, le leader expert va transgresser l'ordre des savoirs établi, et enfin le leader arbitre (ou démocratique), va transgresser l'ordre social établi.

### Les principales conditions d'émergence



Une synthèse de l'ensemble des entretiens qui ont été réalisés permet d'attribuer quatre principales aptitudes en fonction des profils, à savoir :

- La maîtrise du langage (verbal et non verbal)
- La prise de décision en temps réel (rapidité, art de gouverner)
- La capacité de synthèse
- L'expertise (art d'agrèger les compétences)



Enfin, en réponse à l'interrogation sur la possibilité d'enseigner le leadership, **Anne-Laure KONING** explique qu'il y a en amont un travail d'analyse à effectuer sur le contexte, l'environnement ou encore la personnalité des individus.

### Echanges avec la salle

**Question** : Les avis semblent tranchés sur l'enseignement du leadership. Ne serait-ce pas confus ?

**Réponse** : Le film diffusé propose de faire ressortir la notion de débat qui colle au leadership. Il n'existe pas une forme de leadership mais plusieurs.

**Question** : Les personnes interviewées ont l'air chargées d'émotion quand elles s'expriment ? Or le leader c'est celui qui canalise l'émotion de tout le monde ?

**Réponse** : Je n'ai pas étudié la partie émotive du sujet lors de l'entretien.

**Question** : N'a-t-on pas, tous, une part de leadership en nous ?

**Réponse** : Il me semble que oui, un leader peut être n'importe qui.

## III - Intervention de Denis CRISTOL

**Denis CRISTOL** est responsable formation continue au sein de *NEGOCIA-ADVANCIA*.

Il présente l'ouvrage collectif « Leadership de management : être leader ça s'apprend ! » (mars 2011 – Ed. De Boeck).

Sa présentation se fera en trois points :

- Quelques constats

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF  
Séance du 12/05/2011 "PEUT-ON ENSEIGNER ET APPRENDRE LE LEADERSHIP »

Page 8 sur 13

AFREF - Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
19-21 rue du 8 mai 1945 - 94110 ARCUEIL

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org)  
Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org) Siret 784 719 973 00066

- Comment on peut essayer d'enseigner et/ou apprendre le leadership ?
- Quelques conseils présentés par l'ouvrage

## 1. Quelques constats :

✓ ***Selon certains courants académiques, le leadership ne s'enseigne pas***  
(exemple : LIVINGSTONE). Il y a un mythe entre l'idée d'enseigner le leadership et le fait de développer des personnes. On se demande pourquoi ce débat perdure et à quoi sert cette pérennité ?

✓ ***Débat inné / acquis : le leader né et le leader qui a appris.***

Selon certaines études et notamment celles basées sur les modèles de variance, le leadership se composerait comme suit :

- environ un tiers d'inné
  - environ un tiers issus de l'éducation familiale, de l'environnement de l'individu
  - environ tiers issus des situations rencontrées et événements vécus
- La part d'inné se constate sur des capacités nerveuses de l'individu à gérer du stress, sur sa taille, son poids. L'étude du sociologue **Jean-François Amadiou** démontre que les cadres dirigeants en France sont en moyenne 10 cm plus grand que les ouvriers. On se dit ainsi qu'il y a quelque chose de mystérieux et l'on ne sait pas dans quel sens il faut faire le lien mais on voit bien qu'il y a des éléments qui pourraient tenir de la génétique sur certains points.

Ce point soulève bien évidemment des objections et l'on peut facilement faire référence, par exemple, à des musiciens tels que **Michel Petrucciani** qui était de très petite taille mais qui a réussi à être un des plus grands musiciens de sa génération. Il est ainsi extrêmement difficile de faire la part des choses et on se lancerait dans un débat interminable. Mais, il ne faut pas écarter cette dimension du physique sinon on passerait à côté d'un certain nombre de cas particuliers.

- On est dans une culture du héros sans arrêt.  
**Denis CRISTOL** explique qu'actuellement dans les sciences de gestion, 84% des recherches (Harvard Business School) sur le leadership utilisent des modèles quantitatifs avec des modèles de variances. La difficulté des modèles quantitatifs, est qu'on va tester des centaines de traits de caractère et de tempérament, mais en réalité cela réduit la situation. L'observation de l'environnement peut révéler le leader. Ainsi, « *il n'y aurait pas de Gandhi sans le colonialisme* », pas de De Gaulle sans la deuxième guerre mondiale. L'étude de son leadership dans son environnement nous permettrait d'apercevoir sa façon de s'adapter et d'agir sans que ce soit limité.

- On a bien cette dimension sociale qui est extrêmement forte et absolument négligée dans les études anglo-saxonnes.

**Denis CRISTOL** explique que c'est pour cette raison que la langue du leadership ne sera ni le chinois, ni l'anglais mais le français. Pourquoi le français ? Parce que lorsque l'on regarde actuellement les courants managériaux, on s'aperçoit que les chercheurs américains vont puiser dans des sociologues français des années 80 comme **Bourdieu, Foucault**, etc. Ils vont essayer de comprendre à travers la sensibilité européenne sociologique comment cela il se fait qu'il y ait des leaders et des suiveurs. Il ne faut pas ainsi s'intéresser uniquement aux leaders mais aussi aux « followers » et au phénomène du « followership ».

✓ ***Une distinction est faite entre leader et actes de leadership***

Dans les manuels managériaux on retrouve souvent l'exemple de l'avion qui s'écrase dans la cordillère des Andes. Les individus sont analysés à travers leur façon de trouver une solution pour survivre avec aucune nourriture ni moyens matériels. Qui aurait pu deviner que telle ou telle personne n'allait prendre initiative dans cette situation ? On pourrait imaginer que le leadership est quelque chose de semblable à l'électricité : elle est dans une pièce, on ne la voit pas mais on sait qu'elle est là. On confond souvent le leader à la personne qui appui sur le bouton ce qui est assez réducteur.

- L'enseignement se centre sur les individus et oublie les contextes. De ce fait, elle développe de l'ego building : on forme les plus brillants et on oublie le groupe, le collectif. Dans les écoles de commerce et d'ingénieurs en France, cet aspect est contre enseigné, on y parle de l'individu qui va se réaliser mais rarement du collectif.
- L'enseignement, en France, ne va pas vers le transdisciplinaire. Le leadership c'est plutôt un art d'habiter le monde et non seulement un art de comprendre le monde. Ainsi, le leadership nécessite de la transdisciplinarité, ce que les écoles françaises n'offrent pas actuellement. On a en France une culture de la distinction individuelle, du statut et des micro-différences : les écoles d'ingénieurs se classent les unes les autres, etc.

Il y a entre autre un souci très fort de l'épistémologie et de la technique. La part d'émotion qui est extrêmement importante est ignorée ou limitée. Il s'en suit une hiérarchisation des savoirs dans la mesure où tous les savoirs ne se valent pas.

## 2. Comment peut-on essayer d'enseigner et/ou apprendre le leadership ?

- ✓ L'approche organisationnelle. C'est la gestion de projet, de la prise de risques, c'est de l'exposition à des situations. On est plus proche du « leadership situationnel » pour faire référence à la citation de **Dominique SCHMAUCH**. Cela permet de réagir face à des situations et d'apprendre des choses.

### *Pour développer l'enseignement du leadership :*

- ✓ Travailler sur la transdisciplinarité : travailler plutôt par de grandes problématiques. C'est développer de la légitimité à faire et à dire. Et ne pas seulement s'intéresser au statut des individus.
- ✓ Créer plus de collectif. Ce n'est seulement un discours à avoir mais il s'agit de construire le collectif.
- ✓ Travailler sur la « ruse » (« metis » en grec, incarnée par Ulysse). Le leader doit avoir un pouvoir d'adaptation aux situations, aux personnalités différentes. Il convient ainsi de travailler plus sur la combinaison des savoirs nécessaires à l'expression du changement et du monde.

### *Il y a trois modalités pour développer des leaders :*

- ✓ L'ingénierie de la formation : c'est l'ingénieur qui pense le programme de formation et le salarié qui exécute le programme de formation. Sauf qu'en apprentissage il y a une nécessité de se définir par soi-même ses propres objectifs pour construire son rapport au savoir et cette construction du savoir échappent à l'organisateur. Ce qui est une limite à l'ingénierie de formation.
- ✓ Les approches par la carrière : c'est la succession de postes et on débouche là sur ce qu'on appelle la carrière organisationnelle : on prend un poste, puis un plus important, etc. Le dispositif de la carrière organisationnelle construit assez systématiquement le plafond de verre pour les femmes notamment.
- ✓ L'approche clinique est plus difficile. C'est d'être aux côtés de la personne qui va développer du leadership. C'est l'accompagner et l'aider à développer son leadership. Dans cette vision développer du leadership c'est d'abord développer un homme consistant, cohérent, authentique.

### *Concrètement, quelles modalités sont mises en œuvre ?*

- ✓ Universités d'entreprise : nous avons plus de 7000 universités d'entreprises dans le monde, entre 70 et 100 en France. On y retrouve beaucoup de choses extrêmement fortes, elles exposent à des développements de compétences. Cependant dans les universités d'entreprises, l'acte n'est pas la formation, c'est un business, c'est l'alignement sur la stratégie. Mais aucun individu ne se laisse aligner de cette manière et en réalité l'individu n'apprend que s'il le désire.
- ✓ Méthode des incidents critiques : il y a une méconnaissance des mécanismes d'apprentissage et de comment se construit un rapport au savoir ce qui conduit au quid du e-learning et à un mode de raisonnement unilatéral se traduisant par la recherche des meilleurs formateurs sans se soucier de

l'individu qui reçoit la formation. Le but est d'utiliser une méthode ciblant les situations critiques : leur faire élaborer eux-mêmes ces situations.

- ✓ Approche psychosociologique : comment fonctionne un individu, comment fonctionne un groupe ?
- ✓ Approche plus réflexive : réaliser un travail axé sur soi, sur sa vie, sur ses engagements.
- ✓ Apprentissage à partir de grands textes de la Littérature classique : étudier les grands auteurs pour mieux comprendre comment fonctionne les autres, pour mieux déterminer comment interagir avec eux.
- ✓ Parcours de progression systématiques : on va analyser et découper le leadership en supposant qu'il faut du situationnel, du social, du challenge (approche HEC)... Il n'y a pas de lien naturel avec l'individu. On donne de l'exemplarité et on apprend par modélisation.
- ✓ Approche clinique : très développée par l'école de commerce IMD Lausanne. Il y a quelques finalités mais pas d'objectifs pédagogiques. Il s'agit plutôt d'apprentissage expérientiel avec un travail très important sur la composition des groupes et sur l'interaction qui va s'opérer dans ces groupes et entre les individus. Les groupes sont révélateurs d'échange, d'énergie.
- ✓ Modèle « team academy » (approche scandinave): il s'agit d'un environnement ouvert où chacun à la charge et la liberté de choisir sa formation afin qu'elle soit la mieux adaptée (modèle responsabilisant et impliquant).

### **3. Cinq conseils pour enseigner le leadership**

- ✓ Raisonner moins en termes de programme et plus en termes d'environnement d'apprentissage. Ce qui serait un ensemble d'expositions nouvelles pour la personne.
- ✓ Elaborer des dispositifs contextualisés. Il faudrait passer à une formation-action dans laquelle l'individu s'engagerait et aurait une part d'initiative.
- ✓ Passer d'une approche d'ingénierie de formation à une approche organisationnelle, clinique.
- ✓ Repérer l'engagement qui produit le leader en fonction d'une situation et par rapport à un enjeu.
- ✓ Faire preuve d'humilité face au management et créer des conditions d'apprentissage par le don, l'échange. C'est essentiel car il s'agit d'apprendre aux personnes en donnant de la considération, du conseil, de l'écoute. Ainsi, les collaborateurs peuvent apprendre ces facteurs qui sont les éléments moteurs de l'entreprise.

### **Echanges avec la salle**

**Question** : *Nous avons souvent des stagiaires qui nous disent au cours des formations : ceci n'est pas utile, n'est pas intéressant. Où se trouve le curseur ? Comment ne pas manquer les compétences et savoir-faire nécessaires ?*

**Réponse** : Vous avez un niveau de guidance à adapter au public que vous avez en face de vous. Vous pouvez développer une pédagogie de l'autonomie différente en fonction des interlocuteurs que vous avez. Laissez le choix aux individus permet de favoriser le travail de groupe et la transversalité.

**Question** : *Est-ce qu'il ne serait pas intéressant de croiser les approches ? On parle de gestion de stress. Pourquoi ne pas donner des règles de gestion du stress par exemple. Pourquoi ne pas échanger les pratiques pour faire émerger les solutions qui viennent du groupe ?*

**Réponse** : C'est une dimension très importante. La richesse des formateurs, des managers, des coachs, dans la construction des environnements d'apprentissage, va permettre d'avoir des multiplicités d'angles pour

pénétrer dans un processus d'apprentissage. Cela permet de cultiver la variété, l'échange. Ce type d'approche permet aussi aux individus de vivre le collectif.

## **Conclusion**

**Denis CRISTOL** reprend en quelques points l'ensemble des interventions:

- On doit miser sur l'échange et le collectif
- Il faut faire de la formation-action pour pouvoir entrevoir les capacités des individus

Concernant ce thème, les intervenants ont beaucoup parlé de la possibilité d'apprendre le leadership. Est-ce possible ou pas ? Est-ce que c'est entièrement inné ? Cela dépend-il des moyens mis à notre disposition ?

**Dominique SCHMAUCH** insiste sur l'importance de l'impertinence dans l'apprentissage et/ou l'enseignement du leadership.

**Denis CRISTOL** conclut en précisant que l'impertinence est un point intéressant à aborder dans les prochaines séances.

Il remercie les intervenants pour la qualité des exposés et de la présentation synthétique de leurs études.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- **Enquête OFEM** : « Leaders atypiques », 2011

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF* Page 12 sur 13  
*Séance du 12/05/2011 "PEUT-ON ENSEIGNER ET APPRENDRE LE LEADERSHIP »*

AFREF - Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901  
19-21 rue du 8 mai 1945 - 94110 ARCUEIL

Tél. 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Courriel : [contact@afref.org](mailto:contact@afref.org)  
Site Internet : [www.afref.org](http://www.afref.org) Siret 784 719 973 00066

- **John C. MAXWELL**, « Leadership, 360 degrés », Mieux Etre, 2008
- **Denis CRISTOL, Catherine LAIZÉ**, « *Leadership et management : être leader, ça s'apprend !* », Ed. De Boeck, 2011
- **Henry MINTZBERG, Jean-Michel BEHAR**, « **Le management : Voyage au centre des organisations** », Organisation Eds D', 2004
- **Franck RIBOUD**, «Le leadership», Harvard Business Review, Organisation Eds D', 1999
- **Philippe WATTIER**, « *Les sept clés du leadership* », 2011
- « *Modèles d'organisation, accompagner l'entreprise en mutation* », **Dominique SCHMAUCH, Michel ROGER**, Village Mondial, 2002.
- « *Les conditions du leadership* », **Dominique SCHMAUCH**, L'Harmattan, 2005.

☞ **Contribution :**

- « *Leadership et Management* », sous la direction de **Denis CRISTOL, Catherine LAIZE, Miruna RADU LEFEBVRE**, De Boeck, 2011.  
(**Dominique SCHMAUCH** et **Claire SCHMAUCH** ont rédigé deux chapitres pour cet ouvrage collectif : Leadership et mondialisation ; Leadership distribué).

☞ **Quelques auteurs cités :**

- « *L'art de la guerre* », **Sun TZU**, nouveau monde Editions, 2010.
- « *La guerre hors limites* », **Liang QIAO, Xiangsui WANG**, Payot & Rivages, 1999.
- « *Tout est dans l'exécution* », **Lary BOSSIDY, Ram CHARAN**, First Editions, 2003.

## WEBOGRAPHIE

- [http://www.advancia.fr/advancia.nsf/id/FR\\_Accueil](http://www.advancia.fr/advancia.nsf/id/FR_Accueil)
- <http://afref.org/>
- <http://www.averroes-developpement.net/>
- <http://www.ccip.fr/>
- <http://www.negocia.fr/>

Reportage vidéo « Leaders atypiques » disponible sur :

[http://www.advancia.fr/advancia.nsf/id/Le\\_leadership\\_en\\_questions\\_une\\_etude\\_filmee\\_menee\\_par\\_ADVA\\_NCIA\\_et\\_1\\_OFEM](http://www.advancia.fr/advancia.nsf/id/Le_leadership_en_questions_une_etude_filmee_menee_par_ADVA_NCIA_et_1_OFEM)

**Auteurs du compte-rendu** : Siwar El Bakchouche, Hinda Belkir et Asma Salaïmi du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

**Directeur de la spécialité Master ATOGE** : Patrice SIMOUNET

**Coordinateur pour les travaux de compte rendu** : Jacques PEVET, délégué AFREF

**Contacts** : Jacques PEVET ; Françoise CORFA

**Responsable du thème** : Denis CRISTOL