

# Qu'est-ce qu'un leader?

*celui qui sait confier le*

## leadership à ses équipes

*Les entreprises fonctionnent et fonctionneront  
toujours plus en **réseau**. Il est donc capital que les dirigeants  
apprennent à **créer, développer et diriger une équipe**  
au même titre que lire un bilan ou établir un business plan.*

**L**e développement de toutes les formes de transversalité confronte les managers à de nouveaux savoir-faire, appelle de leur part de nouvelles compétences. Parallèlement, la complexité croissante des décisions à prendre requiert des équipes dirigeantes la capacité à réfléchir et à décider collectivement. A l'autorité hiérarchique se substitue une nouvelle autorité, de compétence celle-ci. Toute la question est de savoir de quel type de compétence il s'agit !

Compétence de leadership entonne le discours courant. Comme si le leadership était une qualité que possédait ou que pouvait acquérir l'individu. Et d'envoyer les managers suivre des programmes de développement de leur leadership, et leur faire travailler les compétences d'un leader. Cette démarche relève d'une dangereuse confusion, car elle oublie une notion pourtant essentielle : le leadership

n'est pas une compétence ou un savoir-faire attaché à l'individu mais une fonction de groupe !

Il n'y a en réalité que deux approches possibles de la question du leadership. Soit rechercher les qualités propres au leader, ce qui revient ni plus ni moins qu'à tenter de définir la vertu charismatique, et conduit à une impasse ; soit considérer la fonction de leader comme consubstantielle au groupe, chaque membre ayant sa part d'influence sur la conduite de l'équipe à laquelle il appartient. Peut-on être leader en "soi", indépendamment d'un groupe ? Absolument pas. Le meilleur exemple en est qu'il existe de nombreuses formes de leadership : militaire, religieux, mystique, philosophique, artistique, politique, entrepreneurial tout simplement parce qu'il s'agit de groupes de natures différentes et aux ressorts spécifiques. Or, ce que l'on appelle leadership aujourd'hui dans l'entreprise apparaît

comme un mélange de ces différents types de leadership. Autant demander à un dirigeant d'être à la fois Jésus, Bouddha, Napoléon et... Saint François d'Assise.

De fait, le leadership est une fonction de groupe. Pour la comprendre, il est nécessaire de partir du fonctionnement du groupe et non de la psychologie individuelle. Pas de groupe sans leaders mais pas de leader sans groupe. Mais d'abord, qu'est-ce qu'une équipe ?

## Equipe dirigeante

### ou juxtaposition de talents décisionnels?

On peut parler d'équipe dès lors que trois conditions se trouvent réunies :

- D'abord un minimum de trois personnes, seuil indispensable pour que se créent des phénomènes de majorité - minorité ;
- Ensuite, un cadre social stable : une unité de temps et de lieu. On ne fait pas une équipe par visioconférence, sur un forum Internet ou entre des gens se rencontrant de temps en temps pour des comités de direction ;
- Enfin, une interaction entre les membres telle que l'action de l'un ait une incidence sur les autres et inversement.

Si 3 personnes est le chiffre minimum pour constituer un groupe, c'est à partir de 4 que la puissance d'une équipe joue à plein. En effet, entre 3 personnes A, B, C, trois interrelations se créent : AB, AC, BC ; entre 4 personnes A, B, C, D, on passe à six interrelations possibles : AB, AC, AD, BC, BD, CD. A titre indicatif, le nombre d'interrelations dans un groupe de dix personnes est de quarante-cinq, il passe à quatre-vingt-onze pour quatorze participants ; à cent quatre-vingt-dix pour vingt participants... Cette progression permet de toucher du doigt l'extraordinaire énergie qu'est capable de déployer un groupe. Il suffit de se représenter les quarante-cinq interrelations existant entre les dix membres d'un comité exécutif au travers desquelles, à chaque instant, l'action de l'un des membres modifie les autres et réciproquement, pour appréhender la richesse

dont toute équipe est porteuse, pour entrevoir qu'un groupe soit infiniment plus que la somme des parties qui le composent.

La différence apparaît dès lors évidente entre une vraie équipe et la simple constellation de talents décisionnels. Dans une équipe, toute modification de l'un de ses membres entraîne une modification de tous les autres. Que l'un apprenne quelque chose, change de point de vue, modifie sa façon de faire ou son comportement... a un impact sur tous les autres membres de l'équipe. C'est dans cette interaction que réside le secret de la force d'une équipe, de son efficacité, de sa rapidité d'apprentissage, de décision, de créativité, etc. D'où le terme de dynamique de groupe. Mais qu'on ait affaire à une juxtaposition d'individus posés les uns à côté des autres et cette "assemblée" devient lourde à manier, poussive, conformiste, frileuse... Si nombre de comités de direction ne fonctionnent pas en équipe, c'est que chacun de ses membres y participe au titre des intérêts de son département, de sa direction, voire des siens propres. On peut tirer une conclusion très simple et très pratique de ceci. La question de l'existence d'un groupe est totalement binaire. Il y a ou il n'y a pas groupe. Il n'y a pas un peu ou beaucoup d'équipe. Il y a équipe ou pas. S'il n'y a pas équipe, nous avons classiquement affaire à une juxtaposition de personnalités, d'intérêts, de points de vue... Mais si équipe il y a, la problématique change du tout au tout : l'approche individuelle cède le pas à une dynamique et à une force nouvelle.

## Qu'est-ce qu'une équipe ?

La question essentielle est de pouvoir déterminer à partir de quel moment une équipe existe. Quels sont les critères discriminants ? La réponse est relativement simple dans la mesure où un groupe génère trois types de phénomènes : des phénomènes de leadership et de headship, des phénomènes d'identification et des phénomènes de codes. Pour savoir si l'on est face à une équipe ou non, il suffit de considérer ces phénomènes. Sont-ils présents tous trois ? Si oui, nous sommes face à une équipe ; si non, on ne peut parler d'équipe.

...  
les mêmes  
dirigeants  
qui chantent  
les louanges  
du travail  
en équipe  
à leurs  
collaborateurs,  
se montrent  
eux-même souvent  
réservés  
et réfractaires  
à ce sujet  
...

## 1 Les phénomènes de headship et de leadership

Lorsqu'une équipe se constitue, deux fonctions se séparent : celles de leadership et de headship. Cette séparation est l'une des conditions d'existence de l'équipe.

La confusion entre ces deux fonctions est à la source de nombreuses incompréhensions quant à la lecture des phénomènes de groupe, d'erreurs parfois graves dans le management d'équipe.

**La fonction de headship** est la fonction de responsabilité interne au groupe, sous quelque forme et dénomination que ce soit : président, animateur, capitaine, responsable, chef, CEO...

C'est à propos de cette fonction de headship, et non de celle de leadership, que se pose la question du commandement [management] et de ses styles. Le headship, véritable "chef d'orchestre" de l'équipe doit savoir déléguer son autorité, être sensible au climat du groupe et créer les conditions de participation de tous. Le headship est la seule fonction stable, toujours représentée par la même personne dans l'équipe. Le changement de headship correspond toujours à la disparition de l'équipe existante, une nouvelle étant à créer.

**La fonction de leadership** : dans son existence et son développement, une équipe est confrontée à deux types d'actions : celles visant à l'accomplissement de la mission qui est la sienne, et celles visant à assurer sa cohésion. Ces actions sont des actes de leadership.

Par exemple, tel membre va proposer une méthode de travail, une solution, etc. ; tel autre va au contraire se préoccuper de la participation de tous, de la bonne entente de l'équipe, etc. Celui qui accomplit de telles

actions est en position de leadership. Le leadership est une fonction, non une qualité de l'individu qui la présente et qui d'ailleurs change constamment.

La place de leadership, comme toutes les fonctions de groupe, à l'exception de celle de headship, est à concevoir comme une place vide que chacun dans l'équipe est susceptible d'occuper en fonction du moment de la vie du groupe et de ses propres affinités. A l'opposé donc de toute conception qui voudrait que cette place soit "réservée" au "chef", au headship du groupe.

On comprend mieux qu'exiger des managers qu'ils soient à la fois les headship et les leaders de leur équipe revient ni plus ni moins qu'à les empêcher de constituer cette équipe puisque l'existence de cette dernière repose sur la séparation

# Le leadership en binôme

## des commandos de marine

Comment les commandos de marine, petites unités d'une dizaine d'hommes, parviennent-ils à un très haut degré d'efficacité dans les situations difficiles et imprévues qu'ils rencontrent ?

Dans un tel contexte, avoir un seul leader c'est courir un risque inacceptable : l'erreur d'un seul peut compromettre la mission et la vie des membres de l'équipe.

Ce sont des binômes qui ont la responsabilité d'une spécialité particulière : explosifs, transmissions, tactique... Ainsi en cas de perte de l'un de ses membres, le groupe conserve toute sa compétence.

Dans le feu de l'action, le commando est dirigé aux différents moments de la mission par des binômes différents. Leur compétence face à tel ou tel type de situation est reconnue par tous. La contester en mission, c'est mettre en danger l'ensemble de l'équipe.

**Face à une situation particulière, c'est l'individu le plus compétent qui prend le leadership. Leadership tacitement reconnu par tous. Le leader change donc en fonction des situations.**

des fonctions de headship et de leadership. Moyennant quoi on va envoyer ces managers soigner leur ego blessé dans des séminaires où on leur expliquera que s'ils y mettent du leur, ils pourront devenir leader de cette équipe qu'ils s'obstinent à empêcher d'exister, véritables Sisyphe du management d'équipe. La meilleure preuve de cette contradiction, de cette impossibilité est le développement spectaculaire des programmes de coaching parallèlement aux programmes de leadership. La boucle est bouclée ! Mieux qu'un long discours, un épisode d'Astérix le Gaulois, *La Zizanie*, démontre ce qu'il advient lorsque les fonctions de headship et de leadership sont confondues.

On connaît le contexte : le village d'Astérix est une épine dans le pied de César. Pour le réduire, ce dernier envoie parmi les Gaulois, *Detritus*, un être dont la seule présence crée autour de lui désunion et zizanie, afin d'affaiblir les Gaulois dont l'union, plus que la potion magique, fait la force. Aussitôt arrivé dans le village gaulois, *Detritus*, y sème effectivement la discorde, mettant pour la première fois en péril l'existence même du village. Ce qui nous intéresse ici est la manière dont il procède. Il va, démontrant de la sorte une connaissance fine des phénomènes de groupe, faire se confondre les fonctions de headship et de leadership. Comment ? En traitant Astérix comme le chef du village. Or, si dans le village Astérix symbolise la fonction de leadership, il n'en est pas pour autant le chef, son headship. Cette place est occupée, de manière stable et permanente, par Abraracourcix. Le résultat en est imparable : la zizanie s'installe dans le village, plus personne ne sait qui est qui, qui décide de quoi et pourquoi. C'est la dissolution du groupe des Gaulois. Ce que César avec ses légions n'avait jamais pu obtenir, *Detritus* l'accomplit en s'attaquant au lien même qui unit les Gaulois et les constitue en un groupe invincible.

### en pratique...

#### **NE PAS MONOPOLISER LA FONCTION DE LEADERSHIP**

*Il importe pour le responsable d'une équipe, son headship, de veiller à ce que personne n'accapare la fonction de leadership à partir de son statut ou de sa personnalité. Le headship ne doit pas non plus se prendre lui-même pour le leader "naturel" de l'équipe, confondant headship et leadership.*

*Affirmer que le leader est une personne, et toujours la même, revient à dire que le "chef" sait mieux que tout le monde ce qui est bon pour l'équipe à tout moment. Exercer au même titre que les autres la fonction de leadership n'est pas synonyme d'appauvrissement du rôle du responsable de l'équipe. Au contraire ! A lui de fixer le cap, d'insuffler une dynamique positive, de déléguer son autorité, de veiller à la performance de son équipe par une bonne répartition des actes de leadership. Une tâche plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord.*

## **2 Les phénomènes de codes**

Les phénomènes de codes sont les plus lisibles des phénomènes de groupe. Les codes que se donne une équipe peuvent être langagiers (mots de passe, expressions convenues, abréviations, sigles...) ; vestimentaires (pin's, blousons noirs, costumes "banquier"...); comportementaux (rites de salle de garde, salut, règles de tutoiement...) ou idéologiques (croyances, *a priori*, présupposés).

Plus un groupe perdure et plus les phénomènes de codes s'enrichissent du vécu commun et des expériences partagées de ses membres. Dès lors, l'équipe utilise de plus en plus ses propres codes comme éléments de communication interne et de distinction d'avec son environnement. Face à l'intrusion d'un "étranger", l'équipe mettra en avant ses propres codes pour marquer sa distance et signifier son extériorité à tout ce qui lui est extérieur.

### en pratique...

#### **LE HEADSHIP, GARDIEN DES CODES DE L'ÉQUIPE**

*Les phénomènes de codes sont l'un des plus puissants leviers de constitution et de renforcement d'une équipe. C'est au headship qu'il appartient d'être à l'écoute de tout ce qui vient de son équipe et peut lui être renvoyé comme élément de code, accélérant de la sorte sa constitution et son renforcement. C'est au headship que revient le rappel ou la réaffirmation des codes propres à l'équipe. C'est le rôle du headship que d'être attentif à cette dimension de la vie de l'équipe, d'être attentif aux codes nouveaux, les faire vivre, les enrichir et les faire circuler.*

### 3 Les phénomènes identificatoires

L'identification est le ressort et le moteur de la psychologie de groupe. Dans un groupe, chaque individu est rattaché aux autres par deux types de liens affectifs : au "chef" et aux membres de l'équipe. C'est dans la mesure où des liens affectifs lient l'individu à deux centres différents que sa personnalité propre se trouve modifiée par la participation à une équipe.

Dans un groupe, tous les individus veulent être égaux, acceptant qu'un seul soit supérieur. Beaucoup d'égaux, capables de s'identifier les uns avec les autres et un seul supérieur : telle est la situation que réalise tout groupe, toute équipe.

Dans les familles nombreuses, l'amour égal des parents à l'égard de leurs enfants conduit ces derniers à transformer leur rivalité en sentiment de communauté fraternelle.

A l'école, puisqu'on ne peut être le privilégié, le préféré, il

faut que tous soient logés à la même enseigne, qu'aucun ne jouisse de faveurs ou de privilèges. Ce qu'on appelle de manière générale "esprit de corps" dans l'armée ou "sentiment d'appartenance" dans l'entreprise, dérivent du retournement de la jalousie en solidarité.

### ↗ ↗ ↗ en pratique...

#### **DIRIGER SANS DIVISER**

*Le travail du dirigeant en tant que responsable d'une équipe, est de traiter tous les membres de son équipe de la même manière, ce qui suppose de définir des règles claires de fonctionnement et... de s'y tenir. Tout phénomène de "coterie" est proprement destructeur de l'équipe et de son esprit. La pratique de beaucoup de dirigeants de s'appuyer sur tel ou tel membre de leur équipe ou de leur comité exécutif pour "avancer", ne peut que contribuer à faire éclater l'équipe qu'ils ont la charge de diriger.*

---

## Un groupe à la française : la bande

Ce qui fait la spécificité de la bande, c'est son rapport à la loi. Si la bande a souvent été qualifiée de groupe à la française, c'est qu'en France plus qu'ailleurs, esprit d'équipe rime avec esprit de bande : on parlera de Bande à Léo, de Bande à Noah, à Bébéar... Si l'équipe emporte avec elle une dimension de compétition, d'offensive et de victoire, "nous sommes les meilleurs", la bande elle, est toute entière vouée à la défense, à la préservation, au défi : rarement à la conquête. Sa devise serait plutôt un "nous nous défendons" ainsi que l'illustrent Cyrano de Bergerac, les héros du village gaulois d'Astérix ou les Trois Mousquetaires et leur devise "Un pour tous ! Tous pour un !" Principe qui dit bien que la bande se fonde sur une unité contractuelle et se renforce par la résistance opposée à l'autorité extérieure, à la loi. La différence avec la culture anglo-saxonne est patente si l'on compare nos héros typiquement français, aux héros américains mis en scène dans le Train sifflera trois fois, l'Homme qui tua Liberty Valence, le Gaucher, Winchester 73, Sur les quais, etc.

**Aux Etats Unis, l'acceptation de la loi, l'identification de l'individu ou du groupe à la règle, la compétition qui en découle sont des valeurs fondamentales. Le règne de la justice est total et absolu.**

**En France, l'autorité, la loi, ont toujours partie liée avec le pouvoir et sont par essence suspectes :** dès lors, le groupe se voue à la défense mutuelle. Fermé sur lui-même, il tend à se considérer comme une exception à la règle, à maintenir son inviolabilité. Une conception de l'autorité qui perçoit la solidarité entre égaux comme un obstacle à son exercice ne peut que favoriser l'émergence de groupes défensifs comme l'actualité sociale en France en témoigne régulièrement, ainsi que nombre de comités de direction, de business unit ou de filiales, aux prises avec le Groupe dont ils font partie.

## Quand le négatif fabrique du positif ou la puissance d'une équipe...

Le responsable d'une équipe doit apprendre à exploiter la fonction "d'intégration négative", l'une des moins évidentes à appréhender, mais peut-être la plus intéressante de l'équipe. L'intégrateur négatif est celui que d'ordinaire on qualifie "d'opposant", de "personnalité négative"... Quelques exemples d'intégration négative : "on ne peut travailler dans de telles conditions", "nous ne sommes pas la bonne équipe pour faire ça", "qu'on nous dise d'abord où on veut aller", "les objectifs, la stratégie... ne sont pas clairs", "dites-nous d'abord quelles sont les valeurs", etc., etc. Dès lors que l'équipe ne reprend pas à son compte ces déclarations ou les surmonte, on a affaire à une intégration négative. Or, si la forme est négative, (mise en avant de ce qui ne va pas), le résultat est positif dans la mesure où il

aboutit toujours à un renforcement de l'équipe. Loin d'être un obstacle, l'intégrateur négatif est le plus précieux allié pour celui qui est en charge de la conduite de l'équipe. Car dans la mesure où il s'agit d'une fonction de groupe, c'est l'équipe elle-même qui exprime ses freins, ses doutes, ses résistances... et non telle ou telle personnalité qui s'exprime. S'opposer à l'expression de cette négativité, empêcher l'intégrateur négatif d'intervenir, c'est au mieux dresser le groupe contre soi, au pire nier son existence.

### en pratique...

#### FAVORISER L'EXPRESSION DU NÉGATIF

*Loin de s'opposer à l'intervention de l'intégrateur négatif, il convient au contraire de lui permettre de s'exprimer facilement et librement. Il faut accorder toute son attention à ces déclarations qui permettent à l'équipe de surmonter ses propres freins et résistances. C'est à l'équipe et non au headship qu'il appartient de traiter les actions d'intégration négative.*

---

## Peter Blake, un leadership partagé

Comment Peter Blake, patron du Team New Zealand, a-t-il réussi à remporter deux fois la prestigieuse Coupe de l'America, en 1995 et 2000 ? Pour le navigateur, **la clé du succès reposait sur un véritable dogme :**

**"We decide as a Team"**. Avec un T majuscule. Pour souder les membres de son équipe,

il leur demandait de signer une charte en cinq points, dont le non-respect entraînait l'exclusion :

- encourager chaque membre à donner le meilleur de lui-même
- développer au plus haut niveau l'intégrité personnelle au sein du groupe
- reconnaître la valeur des buts personnels s'ils apportent un plus à l'équipe
- améliorer les performances
- s'éclater joyeusement dans le challenge.

Peter Blake ajoutait : "J'insiste, nous gagnerons la Coupe en étant un Team harmonieux, où chacun travaillera avec et pour les autres. Où chacun essaiera d'aider l'autre à parvenir à son plus haut niveau. Au lieu de le combattre - cette voie-là ne peut conduire à la victoire." Pourquoi l'équipe fut-elle la plus performante ? "Nous nous sentions propriétaires du bateau. Blake a su s'effacer derrière les hommes qu'il a mis en place ; personne n'a de titre chez nous. En fait, personne n'en a besoin. Chacun sait ce qu'il doit faire."

...  
Il est  
proprement  
catastrophique  
de pousser  
les dirigeants  
à se vouloir  
les leaders naturels  
de leur équipe.  
Ce serait déjà un progrès énorme  
qu'ils en soient les headship  
et qu'à partir de cette place  
bien assumée,  
ils contribuent à développer  
le potentiel fantastique  
dont toute équipe  
est porteuse  
...

# 5 conditions

*pour réussir le pilotage d'une équipe...*

- **Favoriser la dissociation des fonctions de leadership et de headship**

Le leader n'est pas une personne mais une fonction occupée à tour de rôle par les différents membres de l'équipe.  
Le headship, chef d'orchestre de l'ensemble, est la seule fonction toujours représentée par la même personne.  
La confusion entre les deux fonctions est à la source d'erreurs graves dans le management d'équipe.

- **Donner toute sa place à “l'intégrateur négatif”**

D'ordinaire qualifié “d'opposant”, l'intégrateur négatif est l'allié le plus précieux pour celui qui a la charge de l'équipe.  
Il remplit une fonction de groupe, en exprimant les freins, les difficultés, les interrogations de ce dernier.  
Il faut savoir l'écouter afin de les surmonter pour rendre l'équipe plus forte.

- **Utiliser les codes de l'équipe pour renforcer sa cohésion**

Tout groupe se dote de codes qui s'enrichissent du vécu commun et des expériences partagées de ses membres.  
Le headship doit être attentif à cette dimension de la vie de son équipe, qui permet de la souder davantage.

- **Diriger sans diviser**

Le travail du dirigeant en tant que responsable de l'équipe est de traiter tous les membres de la même manière afin qu'aucun ne jouisse de faveurs ou de privilèges. Tout phénomène de coterie est destructeur de l'équipe et de son esprit.

- **Faire appel à un spécialiste pour relancer une dynamique ou lever les blocages**

Car ce que l'on voit dans un groupe n'est que faiblement indicateur de ce qui s'y joue. Ainsi de l'intégrateur négatif...

**Connex**Consulting

34 rue Vignon  
75009 Paris - France  
Tél : 33 1 44 51 77 00  
Fax : 33 1 44 51 76 99  
info@connexconsulting.com

Conseil  
en management stratégique  
& communication