

d'Eric Albert

## Quelle différence entre un manager et un dirigeant ?

Par [Eric Albert](#) | 15/03/2013

S'il est un statut espéré et recherché dans l'entreprise, c'est bien celui de cadre dirigeant. Outre l'impression d'entrer dans un club fermé, il offre souvent des avantages (comme la voiture de fonction) symboles de la réussite. Comment sont choisis ceux qui entrent ?

Dans les grands groupes, cette promotion est l'objet d'un savant équilibre entre les entités, et d'un dosage qui intègre la nécessité de favoriser la diversité et le mérite des candidats. Ceux-ci sont ensuite invités à une formation confiée à une grande école ou une université anglo-saxonne prestigieuse. Classiquement, il y est développé que si le manager est avant tout un gestionnaire, le dirigeant se doit d'être « inspirationnel ». L'un est plus dans la mise en oeuvre quand l'autre est plus dans la stratégie. Voire. Ces grands principes généraux que tous s'accordent à répéter ne sont pas universels. On voit de grands dirigeants se plonger régulièrement dans la mise en oeuvre pour le plus grand bien de leur organisation. Et, à l'inverse, certains managers de proximité ont un leadership et une capacité à donner du sens, qui mobilisent leurs collaborateurs. La vraie différence est d'une autre nature. Le dirigeant est par définition préoccupé par l'intérêt général du groupe quand le manager est garant des résultats de son équipe. Et cela a des conséquences sur la relation à leurs équipes. L'un a besoin d'une proximité et une complicité avec ses équipes. Mais plus il est proche, plus son point de vue se rétrécit. Naturellement, il défendra en toute circonstance, ce dans quoi il est plongé en permanence : ses troupes et leur travail. L'autre a le devoir de favoriser le fonctionnement général. La largeur de sa vision l'oblige à ne pas cultiver une trop grande complicité. Le dirigeant, qui défend systématiquement ses équipes et son territoire, n'est qu'un manager avec un périmètre plus large. Un dirigeant est au contraire garant de la qualité des interfaces, quitte à remettre en cause l'attitude ou la contribution de ceux dont il a la responsabilité. C'est beaucoup moins facile et moins gratifiant : les équipes trouvent qu'elles sont mal supportées et les succès sont collectifs. Tant mieux, cela permet à ceux qui jouent bien leur rôle de faire la différence.

**Eric Albert, Les Echos**

Eric Albert est fondateur et président de l'Ifas, cabinet conseil en management