



ALLUMENS

Des conseils éclairés pour votre entreprise

MANAGEMENT ET LEADERSHIP

Partie 3

Abraham Zaleznik

« Quel est le meilleur moyen de promouvoir le leadership ? Toute société tente d'apporter sa solution à ce problème et tandis qu'elle cherche une réponse, elle exprime ses interrogations les plus profondes quant à l'usage, la répartition et l'objectif du pouvoir.

L'entreprise a apporté sa réponse à la question du leadership en développant une espèce nouvelle : celle des managers. Dans le même temps elle a formulé une nouvelle éthique du pouvoir qui privilégie le leadership collectif plutôt qu'individuel, le culte du groupe plutôt que celui de la personne. S'il assure la compétence, le contrôle et l'équilibre du pouvoir au sein des groupes tout en préservant un certain esprit de compétition, le leadership managérial ne garantit pas toujours, hélas, que l'imagination, la créativité ou le sens moral présideront aux destinées des entreprises.

Le leadership implique nécessairement d'user de pouvoir pour influencer la pensée et les actes d'autres personnes.

La personnalité du manager comparée à celle du leader

Assumer le rôle de manager suppose que beaucoup de gens agissent efficacement à différents niveaux de responsabilité. Etre un bon manager ne requiert ni héroïsme ni génie mais persévérance, fermeté, énergie, intelligence et sens analytique et plus encore peut-être, tolérance et bonne volonté.

Les conditions mêmes qui permettent d'alimenter l'entreprise en personnes capables d'assumer des responsabilités pratiques peuvent empêcher le développement de grands leaders.

ALLUMENS CONSULTANTS - SAS au capital de 5000 € - Siège social : 5 Allée de la Boursaudière. 89000 AUXERRE

Tél. : 03.86.41.43.42 - Fax : 03.86.51.06.21 - Email : contact@allumens.fr - Site web : www.allumens.fr

SIRET : 801 890 427 00017 - RCS : 801 890 427 AUXERRE - Code APE : 7022Z - N° de TVA Intracommunautaire : FR 55 801 890 427

D'une autre côté, la présence de grands leaders peut compromettre le développement de managers rendus anxieux par le désordre relatif que les premiers semblent toujours créer.

On peut facilement trancher le dilemme de la formation des managers en se disant que si nous manquons de leaders, il nous faut des personnes capables de jouer les deux rôles à la fois. Mais de la même manière que la culture managériale diffère de la culture entrepreneuriale qui naît avec l'arrivée des leaders dans l'organisation, les managers et les leaders appartiennent à deux catégories de gens bien différentes qui se distinguent par leur motivation, leur histoire personnelle et par leur manière de penser et d'agir.

Attitudes envers les buts

Les managers tendent à adopter une attitude impersonnelle sinon passive envers les buts. Les objectifs managériaux sont le fruit de la nécessité plutôt que l'expression d'un désir et s'inscrivent par là même dans l'histoire et la culture de l'organisation.

Les leaders agissent plus qu'ils ne réagissent : ils génèrent des idées plus qu'ils n'y répondent. Ils adoptent une attitude personnelle et active envers les buts. L'influence qu'ils exercent en modifiant les goûts, en suscitant de nouvelles images et aspirations, en définissant des désirs et objectifs particuliers, détermine la direction que prend une entreprise. On reconnaît la marque de cette influence au fait qu'elle change chez les gens la perception de ce qui est désirable, possible et nécessaire.

Conception du travail

Les managers ont tendance à envisager le travail comme une démarche facilitatrice dans laquelle un ensemble de personnes et d'idées concurrent en vue d'établir des stratégies et de prendre des décisions. Ils favorisent ce processus en évaluant les intérêts en conflit, en prévoyant le moment où ces divergences risquent de faire surface et en tâchant de réduire les tensions. Dans cette démarche de facilitation, la tactique des managers semble flexible : d'un côté ils transigent et négocient, de l'autre ils manient récompenses, sanctions ou autres formes de contraintes.

Les leaders travaillent dans le sens opposé. Là où les managers tentent de limiter les choix possibles, les leaders abordent les problèmes anciens d'une manière nouvelle et ouvrent la voie à des solutions originales. Pour être efficaces, les leaders doivent traduire leurs idées par des images qui excitent l'esprit des gens et alors seulement formuler les choix qui leur donneront une substance.

Relations avec les autres

Les managers préfèrent travailler avec les autres ; ils évitent les activités solitaires car elles les rendent anxieux.

Les managers établissent des relations avec les gens en fonction du rôle qu'ils jouent dans une séquence d'événements ou un processus de décision, tandis que les leaders, concernés par les idées entrent en rapport avec les autres d'une manière plus intuitive et empathique. La distinction est simple : pour le manager, l'attention portera sur la manière de faire les choses tandis qu'elle portera pour le leader sur la signification qu'un événement ou une décision aura sur les participants.

Par ailleurs, les managers ont emprunté à la théorie des jeux l'idée que les événements que comporte une décision sont de deux types : le cas gagnant-perdant (ou jeu à gain zéro) ou la situation gagnant-gagnant dans laquelle tous les joueurs marquent des points. Les managers s'efforcent de transformer les situations gagnant-perdant en doublés gagnants, fidèles en cela au désir d'aplanir les divergences et de maintenir l'équilibre du pouvoir.

Les managers disposent naturellement de bien des tactiques pour transformer les relations gagnant-perdant en relation gagnant-gagnant. Ils alourdissent les organisations du poids des intrigues politiques et bureaucratiques et les « allègent » en activité concrète immédiate ainsi qu'en chaleur humaine. C'est pourquoi on entend souvent des subordonnés décrire les managers comme des êtres impénétrables, détachés et manipulateurs.

A l'inverse les leaders sont fréquemment décrits par des adjectifs riches en connotations affectives. Les leaders provoquent généralement de forts sentiments d'identité ou de différence, d'amour ou de haine. Les relations humaines dans les organisations dominées par des leaders paraissent souvent intenses, turbulentes, voire chaotiques. Un tel climat favorise la motivation individuelle et produit souvent des résultats inattendus.

Sentiment de soi

Le fait de se sentir intégré ou à part a des conséquences dans le choix que les managers et les leaders font au cours de leur carrière. Les managers considèrent qu'ils sont là pour réguler et maintenir un certain ordre des choses avec lequel ils se sentent gratifiés. Leur sentiment de valeur se trouve augmenté lorsqu'ils perpétuent et renforcent les institutions existantes ; ils jouent ainsi un rôle en harmonie avec leur idéal de devoir et de responsabilité.

Les leaders appartiennent souvent à la catégorie des êtres « à part ». Ils peuvent travailler au sein d'une organisation, mais ils ne lui appartiennent jamais car ils ne tirent pas leur identité d'une appartenance à un groupe.

Développement du leadership

Les personnalités ayant un profil de manager nouent des attachements modérés avec une grande variété de gens. Tandis que les leaders tissent et souvent rompent des relations individuelles, privilégiées et intenses.

Les bons professeurs prennent des risques. Ils parient d'emblée sur le talent qu'ils perçoivent chez leurs jeunes élèves. Et ils n'hésitent pas à s'engager totalement en travaillant auprès d'eux. Les risques pris ne paient pas toujours mais la faculté de les prendre semble décisive dans la formation des leaders.

Les organisations peuvent-elles former des leaders ?

Il existe un mythe, à propos de la façon dont les gens apprennent et évoluent, qui semble s'être emparé de la culture américaine et d'entreprise, selon lequel c'est de nos pairs que nous apprendrions le mieux. Cette formation par les pairs prend diverses formes dans les organisations.

L'utilisation par exemple d'équipes partageant des intérêts communs lèverait les contraintes de l'autorité et permettrait aux individus de s'exprimer et d'échanger sans se censurer. Il en résulterait que les personnes communiqueraient plus librement, prêteraient une oreille plus objective aux critiques et aux autres points de vue et finalement développeraient leur faculté d'apprendre dans ce climat de saine émulation.

D'autres formes d'apprentissage par les pairs existent dans les grandes entreprises où l'organisation est structurée selon le principe de la coresponsabilité entre pairs. Les fonctions d'encadrement sont exercées conjointement par deux personnes, l'une représentant le volet commercial, l'autre le volet technique de l'activité. En pratique, il arrive que l'une prenne le pouvoir sur l'autre. Quoi qu'il en soit, l'interaction a lieu entre deux égaux ou plus. »

