



ALLUMENS

Des conseils éclairés pour votre entreprise

MANAGEMENT ET LEADERSHIP

Partie 2

John P. Kotter

Le leadership diffère du management mais pas pour les raisons que l'on croit généralement. Le leadership n'a rien de mystique ni de mystérieux. Il n'a rien à voir avec le charisme ou quelque autre caractéristique personnelle exotique.

Il n'est ni meilleur ni pire que le management et ne saurait pas davantage le remplacer.

Il faut plutôt voir là deux modes d'actions distincts et complémentaires ayant chacun leurs fonctions et leurs activités propres. Tous deux sont nécessaires à la réussite dans un environnement économique de plus en plus complexe et versatile.

Ce qui distingue le leadership du management

Le management gère la complexité.

Ses pratiques comme ses procédures, sont pour beaucoup une réponse à l'un des développements les plus marquants du siècle dernier, à savoir l'émergence de grandes organisations. Tandis qu'un management adapté apporte ordre et cohérence sur des points aussi essentiels que la qualité ou la rentabilité des produits.

Le leadership quant à lui gère le changement. Une des raisons pour lesquelles il a pris une telle importance est que le monde industriel est devenu éminemment concurrentiel et volatile et plus de changement

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

réclame plus de leadership.

Le management gère la complexité tout d'abord par la planification et la budgétisation tandis que le leadership oriente l'entreprise dans le sens d'un changement constructif en commençant par la définition d'une direction : il construit une vision pour l'avenir ainsi que les stratégies nécessaires.

Le management se prépare à réaliser son plan par l'organisation et le recrutement. Puis il met des systèmes en place pour contrôler sa mise en œuvre. L'activité correspondante du leadership est « l'alignement des troupes ».

Enfin le management assure l'aboutissement du plan par le contrôle et la résolution des problèmes. Pour le leadership en revanche, concrétiser un projet passe par la motivation et l'inspiration ; il maintient le gens dans la bonne direction, quels que soient les obstacles qui s'opposent au changement.

Définir une direction

La fonction du leadership étant de produire du changement, définir la direction de ce changement est une de ses missions essentielles.

De plus en plus, la définition d'une direction ne génère pas de plan mais crée une vision qui anticipe le devenir à long terme d'une industrie, d'une technologie, d'une culture d'entreprise, ainsi que la formulation d'une stratégie réaliste pour y parvenir.

C'est un processus difficile et parfois harassant de collecte et d'analyse des informations. Les gens capables de formuler de telles visions ne sont pas des mages mais des stratèges aux idées larges, prêts à prendre des risques.

Ce qui fait la valeur d'une vision n'est pas son originalité mais sa capacité à servir les intérêts d'acteurs importants (clients, actionnaires, salariés) et à se réduire facilement en une stratégie réaliste et compétitive.

Aligner le personnel

Les managers « organisent », afin de créer des structures humaines capables de réaliser leur plan aussi précisément et efficacement que possible. Ce qui requiert en général un certain nombre de décisions complexes.

Aligner le personnel est différent. Il s'agit plus d'une démarche de communication que d'une démarche de conception. Aligner le personnel demande de s'adresser à beaucoup plus d'individus que lorsqu'il s'agit de l'organiser. La population visée peut inclure non seulement les subordonnés d'un manager mais aussi ses supérieurs, ses pairs et d'autres salariés dans d'autres secteurs de l'organisation, ainsi que des fournisseurs, des représentants du gouvernement ou même des clients. Toute personne qui peut favoriser la mise en œuvre de sa vision et de sa stratégie ou au contraire l'entraver, est concernée

Qu'il utilise une abondance de mots ou quelques symboles choisis, il ne suffit pas qu'un message soit compris pour être accepté. Un leader doit aussi être crédible. Beaucoup de choses peuvent l'y aider : le

contenu du message, le parcours, la réputation d'intégrité et la fiabilité de son auteur, la cohérence entre ses mots et ses actes.

Enfin, aligner les gens conduit généralement à leur donner beaucoup plus de pouvoir que le simple fait de les organiser.

Motiver les gens

Puisque la fonction du leader est d'impulser le changement, il doit être capable de mobiliser les énergies afin de dépasser les blocages inévitables que suscite le changement.

Suivant la logique du management, des mécanismes de contrôle comparent le comportement du système avec le plan fixé et déclenchent les mesures nécessaires si des écarts sont constatés.

Le leadership, c'est autre chose. Réaliser un grand dessein réclame de temps à autre un regain d'énergie. Motivation et inspiration dynamisent les gens, non pas en les maintenant dans la bonne direction, ce qui est la fonction des mécanismes de contrôle, mais en satisfaisant des besoins humains fondamentaux tel que le désir de réussite, le sentiment d'appartenance, le besoin de reconnaissance, l'estime de soi, le souhait de maîtriser sa vie et la capacité de vivre conformément à un idéal.

Un bon leader sait motiver de multiples façons. Tout d'abord, il formule toujours la vision de l'organisation d'une manière qui souligne les valeurs de ses interlocuteurs. Le leader implique également fréquemment les gens dans les choix à faire pour réaliser la vision de l'entreprise. Une autre technique de motivation consiste à soutenir les efforts des salariés. Enfin, un bon leader sait reconnaître et récompenser les réussites.

Plus l'entreprise est marquée par le changement, plus le leader doit motiver les gens à exercer eux-mêmes un leadership. Quand il y parvient, le leadership s'étend à toute l'organisation.

Promouvoir une culture du leadership

Malgré l'importance croissante du leadership dans la réussite des entreprises, l'expérience professionnelle de la plupart des gens semble compromettre le développement des qualités nécessaires à son exercice. Certaines entreprises n'en démontrent pas moins une capacité constante à produire des managers-leaders de premier ordre.

Recruter des candidats ayant un potentiel en la matière n'est qu'une première étape. La gestion de leur plan de carrière est tout aussi importante. Les individus qui deviennent de grands leaders partagent souvent un certain nombre d'expériences professionnelles.

Afin d'encourager les managers, les entreprises récompensent les personnes qui parviennent à former des leaders ; rarement sous forme de compensations ou de primes, tout simplement parce qu'il est difficile de mesurer précisément de telles réussites. Mais ce critère entre en ligne de compte dans les décisions de promotion, particulièrement aux postes de responsabilités les plus élevées et cela semble jouer un rôle significatif.

De telles stratégies contribuent à instaurer une culture d'entreprise où le personnel valorise un leadership fort et s'attache à le créer. De la même façon, nous avons besoin de plus de leaders dans les entreprises complexes d'aujourd'hui.

Instituer une culture centrée sur le leadership est l'acte ultime du leadership. »

