



Management et leadership

LILLE

PARIS
16 place du Général de Gaulle - 59 000 LILLE
Tél. : 03 20 21 15 15 - fax : 03 28 52 66 35

CANNES

Vies privées et devoirs publics.

Les leaders ont des vies privées à partir desquelles ils se ressourcent et maintiennent leur équilibre. Ils estiment parfois que leur vie professionnelle leur offre plus de satisfaction. L'exercice du pouvoir peut détruire l'intimité et la qualité de leur vie privée.

L'importance de la position sociale est incompatible avec des relations humaines authentiques et sincères. L'individu devient inséparable de son statut, ce qui ne manque pas de rendre suspects l'amour comme la haine.

L'exercice du pouvoir attire également la curiosité et les rumeurs au détriment de la vie privée.

Les subordonnés réclament parfois le droit de connaître celle de leur dirigeant, afin de cerner sa personnalité et d'établir de bons rapports avec lui.

Enfin la vie privée complique l'exercice des responsabilités. Les motivations personnelles et les relations entre les individus ne sont pas sans effets sur les prises de décision des leaders.

Les rapports de jalousie ou de loyauté influencent leur jugement. Les relations de confiance jouent un rôle dans les prises de décision dans l'organisation, mais peuvent également les pervertir.

Comment dès lors combiner une existence personnelle riche avec la vie de dirigeant d'une organisation ?

Comment concilier les sentiments personnels et les responsabilités organisationnelles ?



Habilité, innocence et vertu.

Les avis sont partagés au sujet de la subtilité et de l'habileté.

D'un côté les leaders sont souvent dépeints comme d'astucieux manipulateurs de ressources et de personnes, loués par l'usage qu'ils font de leur intelligence supérieure et de leur adresse.

Ils sont souvent décrits comme retors et secrets, experts en techniques de manipulation et de leurre.

On admire leurs capacités supérieures à se montrer plus malin que les autres.

D'autre part les leaders sont souvent dépeints comme faisant preuve non pas de subtilité au sens habituel du terme mais possédant une innocence originelle fondamentale qui permet de dépasser les circonvolutions infatuées des gens "intelligents" et d'aller instinctivement à l'essentiel. Cette capacité à aller droit au but n'est pas liée au niveau d'éducation ou à l'intelligence mais plutôt à appréhender de façon simple les éléments fondamentaux de l'existence.

Dans cet esprit, on fait souvent l'éloge de la naïveté et de l'ouverture des leaders, comme de leur capacité à utiliser l'honnêteté pour développer et inspirer des rapports de confiance.

Dès lors quel rôle faut-il attribuer à l'intelligence, à l'innocence, à l'ignorance dans les descriptions comme dans les prescriptions liées au leadership ?



Diversité et unité.

Dans tous les domaines, de la résolution des problèmes à la politique des ressources humaines et aux valeurs professées par l'organisation, en passant par les idéologies, les leaders font des compromis entre la diversité et l'unité, entre la variété et l'intégration, entre la divergence et la convergence.

Chaque organisation est composée d'un ensemble d'individus et de groupes qui ont souvent des attitudes, des origines, des religions, des aspirations, des formations, des identités, des racines ethniques, des expériences, des relations et des styles très différents.

Fréquemment le leadership consiste à trouver des solutions pour limiter les problèmes de diversité à travers le recrutement de personnes issues d'un même milieu et partageant une expérience ou une éducation communes ; ou encore par l'usage de la persuasion, de la négociation, des incitations, de la socialisation et de l'inspiration afin de forger une culture commune à partir de la diversité des talents et des expériences.

Une telle vision du leadership comme capacité de promouvoir des objectifs et un engagement communs entre cependant en conflit avec une autre conception du leadership qui cherche à stimuler et encourager la diversité en tant que source d'innovation organisationnelle et de dynamique sociale.

Comment les leaders choisissent-ils entre la recherche d'unité et la valorisation de la diversité ?

Ces deux aspirations sont-elles compatibles ?

Dans quelle mesure, l'unité requise à un certain niveau d'une structure organisationnelle est-elle une condition nécessaire pour permettre la diversité à un autre niveau ?



Ambiguïté et cohérence.

Le leadership est souvent considéré comme une force de cohérence apte à contribuer à une action organisationnelle efficace par l'élimination des contradictions et des confusions.

On apprend aux futurs leaders à éliminer les incohérences, les ambiguïtés et les complexités par l'adoption d'objectifs précis et de plans bien conçus.

Dans l'entreprise moderne, cette idée est concrétisée dans le concept de stratégie et dans le développement de plan d'actions.

Cependant, l'incohérence et l'ambiguïté jouent un rôle dans le processus de changement et d'adaptation, et une recherche systématique de cohérence se révèle insuffisante pour comprendre et améliorer tant le leadership que la vie en général.

D'ordinaire un leadership efficace implique la capacité à vivre dans deux mondes à la fois : celui, incohérent, de l'imagination, de la fantaisie et des rêves d'une part, et celui, ordonné, des plans, des règles et de l'action pragmatique d'autre part.

Comment concilier à la fois l'ambiguïté et la cohérence ?

La folie et la raison ?

La contradiction et sa résolution ?

Comment repérer les talents requis pour concilier ces contraires ?



Pouvoir, domination et subordination.

De nombreuses idéologies modernes considèrent les inégalités de pouvoir comme étant illégitimes. Nous sommes pourtant tous à la recherche du pouvoir et celui-ci nous fascine. Nous assimilons le pouvoir de l'individu à sa valeur personnelle, et l'absence de pouvoir à la perte de reconnaissance et d'identité.

On décrit l'histoire et le progrès comme liés au changement des structures de domination et de subordination.

Par conséquent, on considère le pouvoir à la fois comme inhérent à l'exercice du leadership, mais aussi comme un obstacle à celui-ci.

On observe une tension entre l'autorité et l'adhésion, entre le pouvoir et l'égalité, entre le contrôle et l'autonomie.

On dit souvent que le pouvoir corrompt celui qui le détient, transformant des personnes normalement honorables en monstres.

On dit aussi qu'il met en péril et compromet les plaisirs ordinaires qu'offrent les relations humaines sincères.

En même temps, le pouvoir est souvent décrit comme insaisissable, tenant davantage du mythe que de la réalité.

Dans la mesure où les leaders détiennent un certain pouvoir, comment l'utilisent-ils ?

Quelles en sont les limites ?

Quel en est le prix ?

Comment une personne disposant de peu de pouvoir se comporte-t-elle dans une institution qui repose sur le pouvoir ?

Quels sont les dilemmes moraux inhérents à l'exercice du pouvoir ?



En guise de conclusion.

Toutes ces questions sont moins des problèmes à résoudre que des vérités profondes qu'il faut appréhender.

Nos démêlés avec ces vérités sont parfois sources de conflits intra- et inter-personnels sans fin.

Les comprendre permet sans doute de cheminer vers l'art de gouverner les hommes.

Il est salutaire d'évoquer les limites du paradigme rationnel, de l'organisation hiérarchique face à un univers complexe, de l'efficacité de l'histoire pour faire émerger les formes d'organisation les plus adaptées et les leaders les plus talentueux, de l'importance du leader individuel pour expliquer le destin de l'organisation, de l'apprentissage dans un monde ambigu, du difficile compromis entre exploitation et exploration, du besoin de stimuler et de protéger ceux qui prennent des risques pour explorer des voies a priori improbables avec une persistance suffisante, du rôle des institutions pour éviter les inconvénients d'un monde d'opportunistes individualistes et myopes.

