

## Exercer un leadership

« *Aucun homme ne fera un grand leader qui veut tout faire soi-même, ou en obtenir tout le crédit.* » – Andrew Carnegie

« *Le leadership consiste à libérer le potentiel des gens à devenir meilleurs.* » – Bill Bradley



### Aperçu général

Le leadership est un terme auquel on fait très souvent référence pour décrire le rôle ou un des principaux attributs exigés d'un gestionnaire. Cette fiche a pour but d'en clarifier le sens, la portée et les exigences en s'appuyant principalement sur l'expertise et l'expérience de Linda A. Hill, John Kotter et de Marshall Ganz dont on trouvera les références sous la rubrique « Pour en savoir plus ... »



### Quelques mythes à propos de la gestion

Il arrive fréquemment que les personnes souhaitant occuper un jour un poste de gestion de même que les nouveaux gestionnaires possèdent certaines idées préconçues à l'égard de cette fonction (Hill, 2007).



|  | MYTHE   | RÉALITÉ  |
|--|---|--|
| Le fondement de la gestion             | <b>L'autorité</b><br>« J'aurai désormais le pouvoir de réaliser mes idées »   | <b>L'interdépendance</b><br>« Il est humiliant de reconnaître qu'un subalterne peut provoquer mon congédiement »   |
| La source du pouvoir d'un gestionnaire | <b>Son autorité formelle</b><br>« Je vais enfin me trouver au haut de l'échelle »   | <b>Tout sauf l'autorité formelle ...</b><br>« On possède l'autorité et le pouvoir qu'on veut bien nous accorder »  |
| Le résultat souhaité                   | <b>Le contrôle</b><br>« Les personnes sous ma gouverne doivent se conformer à ce qui leur est demandé »                                     | <b>L'engagement</b><br>« Conformité et engagement ne sont pas synonymes »  |
| Le rôle premier d'un gestionnaire      | <b>Gérer chacun de ses subalternes</b><br>« Mon rôle consiste à développer des relations efficaces et harmonieuses avec chaque subordonné » | <b>Diriger son équipe</b><br>« Je dois instaurer une culture qui permettra à l'équipe d'actualiser son potentiel »   |
| Le principal défi d'un gestionnaire    | <b>Faire en sorte que tout fonctionne rondement</b><br>« Mon travail est d'assurer que les opérations se déroulent sans heurt »             | <b>Faire les changements appropriés en temps opportun</b><br>« Je suis responsable de mettre en œuvre des changements qui vont permettre à l'équipe d'améliorer sa performance » |



### Leader et gestionnaire

Deux ingrédients sont essentiels au succès d'une organisation : un leadership mobilisateur et une gestion saine et rigoureuse. Selon John Kotter (1990), professeur spécialisé en comportements organisationnels à la Harvard Business School, toute personne assumant des responsabilités d'encadrement dans une organisation doit combiner **deux rôles clés**, qui sont essentiels au succès d'une organisation :

- Le rôle de **leader**, soit la capacité de diriger, mobiliser et canaliser les énergies des personnes sous sa responsabilité en fonction de la vision et des objectifs stratégiques de l'organisation ;
- Le rôle de **gestionnaire**, soit la capacité d'assurer que les bonnes choses soient faites au bon moment, d'une manière ordonnée, continue et dans le respect des lois, des règlements, des politiques et des normes en vigueur.





| Responsabilités   | RÔLES CLÉS  |   |
|---|---|---|
|   | Gestionnaire  | Leader  |
| <b>Déterminer ce qui doit être réalisé</b>  | Le <u>gestionnaire</u> planifie et budgétise  | Le <u>leader</u> développe une vision de l'avenir et des stratégies pour en assurer la réalisation  |
| <b>Bâtir une équipe et constituer un réseau de partenaires et de collaborateurs</b> | Le <u>gestionnaire</u> met en place une structure, organise le travail et procède à l'affectation des ressources                                | Le <u>leader</u> suscite l'adhésion des ressources concernées à l'égard de la vision et des stratégies retenues   |
| <b>Soutenir et superviser l'exécution de ce qui doit être réalisé</b>               | Le <u>gestionnaire</u> crée les conditions permettant d'anticiper, de superviser et de résoudre les problèmes efficacement et en temps opportun | Le <u>leader</u> motive et inspire les employés sous sa responsabilité ainsi que les collaborateurs et les partenaires  |
| <b>Produire les résultats attendus</b>  | Le <u>gestionnaire</u> livre systématiquement ce qui a été promis selon les conditions et modalités convenues                                   | Le <u>leader</u> génère des changements significatifs, tels des nouveaux produits ou de nouveaux services, une nouvelle façon de faire, une nouvelle philosophie de gestion des ressources humaines, etc. |

### Tenants et aboutissants du leadership

Selon Marshall Ganz, exercer un leadership signifie **habiliter un ensemble de personnes à atteindre un but dans des conditions incertaines**. Le domaine du leadership n'est pas celui des certitudes mais plutôt celui de l'inconnu, de l'imprévu, des problèmes, des paradoxes et des ambiguïtés. Le leadership fait moins référence à une fonction qu'à une pratique. Il exige de mettre à contribution le cœur, la tête et les mains, en l'occurrence :

- Le courage de **se motiver** et la capacité de **motiver d'autres personnes** à faire face à divers défis (le cœur);
- La capacité de concevoir des **stratégies** pour atteindre les but visés (la tête);
- La capacité de passer à l'**action** et d'utiliser habilement les ressources dont il dispose (les mains).



Un des rôles les plus fondamentaux d'un gestionnaire consiste à **développer le leadership et à mettre à contribution les talents de ses subalternes et autres collaborateurs** pour produire les changements projetés.

Pour Marshall Ganz, la perspective d'exercer un leadership exige une introspection préalable. À cette fin, il réfère à un philosophe du 1<sup>er</sup> siècle après Jésus-Christ, le rabbin Hillel, qui, à la question *comment savoir ce que je devrais faire dans la vie?*, avait répondu par les trois questions suivantes :

|   |  |
|---|--|
| 1 Si je ne me choisis pas, qui le fera ?            | Demandez-vous qui vous êtes, ce que vous valorisez, ce que vous avez à offrir ... Si vous aspirez à être un leader, vous avez intérêt à réfléchir à ce que vous souhaitez contribuer et retirer de cette expérience.   |
| 2 Que suis-je, si je ne m'intéresse qu'à moi-même ? | Être un QUI plutôt qu'un QUOI implique de reconnaître que nous sommes en relation avec d'autres personnes et que notre capacité de réaliser nos objectifs est intimement liée à la capacité des autres de réaliser leurs propres objectifs. Nous vivons donc dans une dynamique d'interdépendance. |
| 3 Si je n'agis pas maintenant, quand le ferai-je ?  | Cette question est une mise en garde à l'égard d'une préparation qui n'en finit plus. Le temps d'agir est toujours maintenant parce que c'est par et dans l'action que l'on apprend ce qui doit être appris pour réaliser un projet, quel qu'il soit.  |

Le fait qu'il s'agisse de questions revêt une grande importance dans la mesure où elles suggèrent que la pratique du leadership, plutôt que de reposer sur la connaissance et le contrôle, est largement alimentée par la réflexion et les apprentissages résultant de nos diverses expériences.



#### Pour en savoir plus ...

- Marshall Ganz. *Introduction To Public Narrative / Public Narrative1/lesson 1* – youtube [www.youtube.com](http://www.youtube.com)
- Marshall Ganz. *On Fighting For Social Change. 05 / 2013* Youtube
- Linda A. Hill. *Exercising Moral Courage: A Developmental Agenda* Chapitre 12 de Deborah L. Rhode. *Moral Leadership: The Theory Of Power, Judgement and Policy*. Jossey-Bass 2006
- Linda A. Hill. *Becoming The Boss*. Linda A. Hill. *Becoming The Boss*. Harvard Business Review January 2007.
- Linda A. Hill. *How To Manage For Collective Creativity*. [www.ted.com/linda\\_hill\\_how\\_to\\_manage\\_for\\_collectivvre\\_creativity?language=en](http://www.ted.com/linda_hill_how_to_manage_for_collectivvre_creativity?language=en)
- John P. Kotter. *A Force For Change – How Leadership Differs From Management*. The Free Press. 1990. 180 pages

Projet réalisé avec le soutien financier de

