

## **Individualisme et travail d'équipe**

Par Laurent Lapierre

[Laurent.lapierre@hec.ca](mailto:Laurent.lapierre@hec.ca)

<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

Le professeur Henry Mintzberg, de l'Université McGill, est bien connu pour ses idées iconoclastes sur la formation des gestionnaires. Un de ses derniers titres : *Managers, not MBAs* est assez éloquent. Non seulement il s'en prend à une certaine formation en gestion, mais il s'en prend même à l'importance qu'on accorde actuellement au leadership.

Il en a contre un type de leadership qui prétend qu'une seule personne puisse « faire changer les choses », ou pis, qu'elle puisse avoir suffisamment de pouvoir pour « faire bouger les choses ».

On le voit, c'est à une conception individualiste du leadership qu'il s'en prend. Plus on fait l'éloge d'individus héroïques à qui on prête un grand magnétisme, plus on entretiendrait le cercle vicieux de l'individualité de la gestion.

Pour Mintzberg, si une organisation obtient de bons résultats, elle le doit à tout son monde, pas seulement à ceux et celles à qui on attribue des qualités de leaders.

Selon lui, c'est davantage l'expression *communityship* qu'on devrait utiliser. Ce mot rendrait mieux l'effort collectif qui a présidé aux résultats qui ont été obtenus dans une organisation et aux efforts des centaines ou des milliers de personnes qui font réellement le travail.

Cette position relève d'une idéologie collectiviste, mais elle correspond aussi à l'air du temps. Collins, l'auteur le plus à la mode en gestion, parle de *quiet management*. Un *quiet leadership* pourrait être décrit comme du *communityship*; un leadership qui attribue non seulement l'exécution, mais aussi la direction à la communauté.

Pour Mintzberg, une part du problème vient du fait que, dans les programmes et les écoles de gestion, on sépare leadership et gestion, comme si être leader était plus glorieux qu'être gestionnaire et comme si, pour être bon gestionnaire, il ne fallait pas être aussi leader.

On déprécie les dirigeants qui font du « micro-management ». S'occuper des questions quotidiennes et des détails auxquelles doit faire face l'organisation devrait être laissé aux gestionnaires et aux exécutants. Est-ce qu'on ne pourrait pas affirmer exactement le contraire ? Est-ce qu'un mauvais dirigeant ne pourrait pas pécher par excès de « macro-management », ne s'occupant que des grandes questions, et par là même manquer de leadership ?

En gestion comme en leadership, les principes sont comme les proverbes. Les contraires sont généralement aussi vrais.

*Le journal de Montréal, Votre Argent, Lundi 4 février 2008.*

Pour Mintzberg, le vrai leadership « se gagne ». Il peut être octroyé par le haut, mais il est confirmé par la base, par une foule de personnes qui décident d'appuyer une direction, autant dans le sens d'une voie à suivre que de la personne qui indique cette voie.

Il utilise le mot « obsession » pour décrire l'intérêt qu'on a en ce moment pour le leadership et les leaders. Assez !, dit-il.

Il ne s'agit pas de discuter des intérêts et bénéfices respectifs d'un leader individuel vs un leadership collectif.

Le professeur Mintzberg nous invite plutôt à essayer de comprendre le phénomène dans son ensemble. On aurait donc intérêt à équilibrer notre attention et nos recherches à la fois sur les personnes qui mènent et sur les personnes qui sont menées. Pour ce faire, on pourrait regarder le phénomène par les deux bouts de la lorgnette.

Dans les dernières années, il s'est publié environ 10 000 articles sur le leadership et seulement 50 sur le *followership*. Or, il n'y a pas de leadership sans *followership*, et personne n'est leader si personne ne le suit.

Il y a cinquante ans, on n'aurait pas pensé demander aux musiciens ce qu'ils pensaient ou ce qu'ils attendaient des leaderships de Toscanini ou de Karajan. On aurait appris beaucoup sur le leadership en écoutant, de décennies en décennies, ces artistes qui exécutent. Aujourd'hui, des chefs comme Kent Nagano et Yannick Nézet-Séguin prennent les devants.

Ce n'est pas uniquement parce que les musiciens sont mieux formés, mieux informés et plus intéressés. C'est dans l'air du temps.

On en comprendrait alors davantage sur le *leadership*, cette qualité de la personne qui mène, et sur le *followership*, les qualités et les attentes des personnes qui acceptent cette voie.

*Le journal de Montréal, Votre Argent, Lundi 4 février 2008.*