

La Presse

Affaires, lundi 22 septembre 2003, p. D3

Solutions PME

Le leadership, ce n'est pas l'absence d'autorité

Lapierre, Laurent

En collaboration avec HEC Montréal La Presse Affaires publie une nouvelle série de textes sur la gestion des entreprises. D'ici la fin de l'année nous présentons chaque lundi un texte sur les meilleures pratiques d'affaires.

Le leadership c'est l'attribut d'une personne qui dans son domaine grâce à l'originalité et à la force de sa vision du monde de ses façons de faire de son travail et de son oeuvre contribue à donner un sens et une direction à l'action d'une communauté et à la transformer de façon durable.

Dans la société occidentale on a une perception généralement positive du phénomène du leadership et parler côte à côte de leadership et d'autorité peut surprendre. Le leadership suscite l'adhésion mais l'autorité fascine et dérange et les figures d'autorité ont moins la cote d'amour de nos jours.

Il peut y avoir leadership sans autorité hiérarchique et formelle mais il ne peut y avoir leadership sans qu'une forme d'autorité s'exerce. Pour parler de leadership il convient plutôt d'utiliser l'autorité dans une acception plus large que le simple droit de commander ou que le pouvoir reconnu ou non d'imposer l'obéissance. J'entends donc l'autorité ici comme le fondement légitime qu'a une personne d'imposer respect confiance et obéissance.

Parler de l'autorité c'est nécessairement faire allusion au contrôle dans les rapports de direction mais c'est aussi parler d'une des réalités fondamentales de la vie. Il n'y a pas de vie familiale et d'éducation sans autorité comme il n'y a pas de société sans autorité même lorsqu'il s'agit d'une autorité chaotique.

Il n'y a pas d'autorité et il n'y a pas de direction non plus sans agressivité- au sens premier du terme qui signifie "aller vers". L'agressivité saine nécessaire à l'exercice de l'autorité est très différente des agressions qui sont des réactions d'impuissance devant l'impossibilité ou l'incapacité d'exprimer son agressivité. On ne doit pas "jeter le bébé avec l'eau du bain" en niant ou craignant toute forme d'autorité.

L'autorité est multiple. Elle est d'abord légale: le droit de commander que donne un poste de direction. Elle peut être déléguée lorsqu'on représente des personnes et qu'on peut

parler ou agir en leur nom. Elle est charismatique si elle mise sur la personnalité et le charme.

Elle peut être construite par le travail lorsqu'on développe ses dons ou ses talents naturels ou qu'on surmonte des manques, des faiblesses ou des maladies pour en faire des atouts qui confèrent un réel pouvoir. Elle peut être morale lorsqu'elle repose sur des valeurs ou des idéaux partagés.

Elle est experte surtout lorsqu'on est habilité par une formation professionnelle; et pratique enfin lorsqu'elle met à profit des habiletés dans les relations interpersonnelles comme savoir écouter, considérer ou ménager les gens ou être fin politique pour obtenir des adhésions ou des services. Ces différents types d'autorité sont connus. Ils ne sont en rien exhaustifs ou mutuellement exclusifs.

Le leader ou toute personne en autorité intègre (ou non) dans sa vie ou sa pratique professionnelle la plupart de ces dimensions de l'autorité et plus encore. La vie de tous les jours nous apprend que chaque personne en poste d'autorité dirige comme elle est, c'est-à-dire avec toutes ses ressources intellectuelles, affectives et physiques.

Il y a donc une infinité de façons d'exercer l'autorité. Cela est encore plus vrai des leaders qui ne disposent pas d'une autorité hiérarchique et doivent exercer de l'influence sans le contrôle direct que légitime une autorité formelle.

Être authentique n'est pas étranger au leadership et à l'autorité vraie qu'on réussit à exercer autour de soi ou dans sa communauté. Ce n'est pas parce que la notion d'autorité est devenue impopulaire et plus éclatée qu'elle n'est pas restée prégnante et qu'elle n'a pas sa pertinence.

Si la peur de perdre son emploi et son bien-être matériel faisait craindre les figures d'autorité aux générations passées à notre époque, on accorde de l'importance au bien-être personnel au besoin de prendre part à une entreprise et de prendre part à une société qui font du sens pour soi. On est plus critique.

On fait moins confiance à l'autorité des institutions et de l'État et on a même perdu confiance dans certaines grandes entreprises à cause de scandales récents. Non seulement on est plus sceptique mais on est plus cynique (1) face à l'autorité.

En conséquence, on accepte moins la seule autorité de statut et c'est heureux. Les personnes dans la société en général et dans tous les types d'organisations sont mieux informées et utilisent leur jugement non seulement pour se faire une opinion sur le sens et le bien-fondé de leur travail mais aussi sur le bien-fondé de la finalité de l'organisation, de ses stratégies, de ses structures et des processus mis en place pour réaliser cette finalité.

Cela force les dirigeants à avoir une direction qui fait appel à leurs ressources personnelles et à un contenu qu'on accepte de discuter et de soumettre au jugement des

personnes qu'on dirige même lorsqu'on a peu de marge de manoeuvre. Un leadership qui ne s'appuie pas sur un contenu solide qui n'a pas de substance est voué à l'échec.

(1) Voir Fortier Isabelle Du scepticisme au cynisme paradoxes des réformes administratives Choix vol. 9 no 6 août 2003 p.3-19.

L'auteur est titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau à HEC Montréal.

Catégorie : Économie

Sujet(s) uniforme(s) : Gestion et administration des affaires; Religion, philosophie et éthique

Taille : Moyen, 651 mots

(c) 2003 La Presse. Tous droits réservés.

Doc. : 20030922LA0057