

Leadership et contenu

Par Laurent Lapierre, Titulaire,

Chaire de leadership Pierre-Péladeau

Les écrits en management font peu de distinction entre le leadership et la gestion dans les pratiques de direction, et pourtant... Les leaders sont des personnes de contenu, qu'il s'agisse d'idées, de causes à défendre, d'objectifs nouveaux, de façons nouvelles de faire. Ces contenus ne viennent pas d'analyses faites par des spécialistes. Les leaders proposent des contenus qui «transforment» leur société à partir d'une projection de ce qu'ils sont, de leur réalité intérieure (croyances, convictions, imaginaire, imagination, génie, talent, idées, motivations). Cela suppose qu'il y ait adéquation entre ce qu'est ou ce que représente cette personne à un moment donné et ce que veulent ou cherchent des membres de cette société. Les gestionnaires efficaces obtiennent des résultats en usant plutôt de processus reconnus, au moyen de «transactions habiles» et en usant finement de l'autorité hiérarchique qu'ils détiennent.

Les leaders peuvent avoir recours à des « spécialistes », des « experts » pour s'informer, s'en inspirer ou tester leurs idées, mais ce ne sont pas ces derniers qui décident. Comme le dit le PDG d'Hydro-Québec : « Les experts, je les choisis, ils ne me choisissent pas. Je leur dis où je veux aller, sur quel terrain ils doivent venir¹ ».

¹ Voir Michèle Charbonneau, Francine Harel Giasson et Laurent Lapierre, «André Caillé et l'Hydro Québec», Centre de cas HEC Montréal, 2003, 28 pages. Directement accessible en ligne à <http://www.hec.ca/centredecas/catalogue/>

Moins connu au Québec qu'André Caillé, Glenn Lowry est un expert en histoire de l'art islamique. Il est, depuis bientôt sept ans, directeur du plus grand et du plus prestigieux musée d'art moderne au monde, le Museum of Modern Art de New York². Il dirige une équipe de 600 personnes et gère un budget annuel de 85 millions de dollars US « sans déficit ». Chaque année, deux millions de personnes franchissent les guichets du MoMA et 200 000 internautes visitent chaque mois son site Web, <http://www.moma.org/>.

Comme André Caillé, Glenn Lowry est un intellectuel qui a d'abord fait carrière de chercheur universitaire. Voici ce qu'il dit des façons d'«apprendre» et de diriger une organisation. «Lorsque je suis arrivé au MoMA, j'ai voulu suivre ma propre démarche d'apprentissage, c'est-à-dire écouter, absorber, digérer, filtrer, placer tout cela dans un ordre intelligent afin de pouvoir soumettre le tout aux personnes qui devaient débattre de notre projet. Et c'est ce que j'ai fait pendant les six premiers mois. J'ai aussi découvert là que les problèmes de gestion sont exactement les mêmes que les problèmes que je rencontrais lorsque je faisais de la recherche : il y a des problèmes, il y a des moyens, il y a des possibilités, il faut parler avec des collègues, il faut lire, il faut trouver une solution, il faut la tester. » André Caillé a fait de même lors de son entrée comme président à Hydro Québec.

Glenn Lowry voit le MoMA comme un laboratoire où se fait la jonction entre les idées derrière l'art et la gestion. « La gestion, c'est facile, dit-il. Ce qui est plus difficile, c'est d'avoir des idées qui convainquent les donateurs de soutenir le musée [une institution

² Voir Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre, «Glenn Lowry et le MoMA», Centre de cas HEC Montréal, 2003, 45 pages. Directement accessible en ligne à <http://www.hec.ca/centredecas/catalogue/>

privée]. C'est d'avoir une collection que l'on peut faire valoir sous différents angles de façon à attirer et à instruire de nouvelles clientèles. [...] Si on ne peut pas rejoindre notre public, à quoi on sert? On n'est pas dirigé par les possibilités du marketing. On est dirigé par les idées. Si nos idées sont plus puissantes et plus intéressantes que celles de nos concurrents, on va gagner. »

Il s'agit donc pour le leader de bien saisir les enjeux, de les comprendre dans toute leur complexité et d'être capable de transformer cette complexité en la simplifiant. Mais simplifier ne signifie pas que c'est simple et facile à faire, au contraire, c'est cela qui fait le «génie» propre et rare du leader. Il est capable de bien voir l'objectif, ce qui est central et essentiel, d'anticiper les conséquences d'une décision sur l'ensemble. Pour simplifier de cette façon, il faut voir et saisir toute la complexité du phénomène.

Sous ce rapport, Glenn Lowry poursuit : «Aujourd'hui, les directeurs de musées ont toutes les possibilités imaginables de faire ce qu'ils veulent. Ils peuvent surprendre, bousculer les habitudes, brasser la cage, mais il y a des choses qu'ils ne doivent pas faire, sous peine de perdre la confiance du public. En ce domaine, il n'y a pas de règle écrite, mais il y a une ligne à ne pas franchir. Cette ligne est tracée dans le sable et elle ne se voit que par l'intuition, par le jugement, par une certaine sensibilité à ce qui se passe autour de soi. Une des grandes responsabilités du directeur de musée est de trouver cette ligne et de la respecter, car la survie de son institution en dépend.»

La réflexion «du scientifique» André Caillé et de «l'artiste» Glenn Lowry s'applique aussi aux domaines des affaires et de la politique... Il n'y a pas de véritable leadership sans contenu.