

UN LEADER CHANGE LE MONDE

Laurent Lapierre, collaboration spéciale

LE MANAGEMENT EN MOUVEMENT

La Presse, Le vendredi 05 avril 2002

L'auteur est titulaire de la chaire de leadership Pierre-Péladeau aux HEC. Voici le quatrième volet d'une série de 12 chroniques sur le management publiées le vendredi, en collaboration avec HEC Montréal.

Certains leaders changent le monde de façon significative et remettent fondamentalement en question nos façons de concevoir, de penser et d'agir.

Dans le domaine des idées, citons Galilée et la place de la Terre dans l'univers, Machiavel et le pouvoir politique, Freud et l'influence de l'inconscient sur nos désirs, nos pensées et nos actions. Dans le domaine politique, signalons Périclès et la place des artistes dans la cité, Churchill et sa célèbre formule «...du sang, de la peine, des larmes, de la sueur», De Gaulle et son appel à la résistance, Jean Drapeau et le rayonnement international de Montréal. Dans le domaine des arts et de la littérature, certaines oeuvres ont été déterminantes pour l'humanité: le Parthénon de Phidias, le théâtre de Sophocle et de Shakespeare, la musique de Bach, de Beethoven et de Schubert, les Lettres à un jeune poète de Rilke, À la recherche du temps perdu de Marcel Proust, Citizen Kane de Orson Welles. Dans le monde des affaires, Alphonse Desjardins et la banque populaire, Walt Disney et le divertissement magique, Guy Laliberté et les arts du cirque.

Ces quelques exemples suffisent à montrer qu'on sait par expérience ce qu'est le leadership, et que cette connaissance de sens commun et de jugement ordinaire vaut bien des théories qui en ont été proposées.

Un contenu et son élaboration. Le leadership est d'abord une affaire de contenu. On accepte une conception de l'univers ou de la vie, une idée neuve, une innovation majeure, un rêve, une conception politique, sociale ou économique, un projet pour une collectivité. C'est le fruit du génie humain, mais le génie ne tombe pas du ciel. Si on en reste à cette notion idéale ou romantique de «génie», on a peu compris le phénomène. Le leadership est aussi grandement une affaire de talent ordinaire, de travail constant, de détermination malgré l'adversité et d'attention aux personnes et aux détails concrets.

Il serait inutile, voire dangereux, d'établir une hiérarchie entre le leadership de contenu (la trouvaille de génie) et le leadership de travail (exercices de prospection, expérimentations, habiletés dans les relations, apprentissages, mises à l'épreuve et en oeuvre). Que ce soit dans les domaines scientifique, artistique, politique, religieux ou administratif, le contenu qui inspire est grandement le résultat d'un travail. C'est dans l'action que se révèlent la vraie valeur et la validité d'un leadership. C'est dans le talent

ordinaire, le travail simple et régulier et l'attention soutenue que se manifeste le génie du leadership.

Là encore, il n'y a pas d'absolu. Le talent, le travail et les façons de faire qui peuvent conduire au «génie» sont soumises au sens commun et au jugement de tous.

Un écho. Il n'y a pas de leadership sans une adhésion significative d'une communauté au changement proposé par le leader. On ne change pas facilement des façons de voir le monde, des façons de vivre, des façons de penser et des façons de faire. Le leader est donc de son temps et ce qu'il propose doit être reçu et accepté.

Ce serait cependant une erreur de prétendre que c'est la situation qui crée le leader. La situation est la même pour tous et il n'y a que très peu de personnes qui se révèlent leaders dans les mêmes circonstances.

Notre civilisation était prête pour une théorie de l'évolution, mais c'est Darwin qui a révolutionné la conception qu'on se faisait de nos origines. Les Indiens étaient prêts à être affranchis de l'occupation anglaise, mais c'est Gandhi qui leur a proposé la résistance active non violente. Les Américains (et les Occidentaux) étaient prêts pour l'automobile pour tous, l'ordinateur personnel et l'information instantanée en continu, mais ce sont respectivement Ford, Steve Jobs et Ted Turner qui ont apporté ces changements. Les femmes étaient prêtes pour une mode plus libre, mais c'est Coco Chanel qui libéralisa le vêtement des femmes. Les Québécois étaient prêts à s'affranchir du joug de la religion, mais c'est Paul-Émile Borduas qui a écrit le *Refus global* libérateur.

Le leadership de contenu est rare. Comme il est porteur de grands bouleversements, il doit s'imposer comme nécessaire et arriver au bon moment.

Le leadership du travail ordinaire. On ne dit pas d'un écrivain en train de produire son oeuvre qu'il improvise: il crée. De la même façon, le leadership de contenu cadre mal avec une certaine planification. Il ne peut se ramener à un processus. Les exercices de planification, soient-ils stratégiques, conformes à un modèle reçu ou fidèles à un processus admis, relèvent davantage d'un *followership* que du leadership.

Or, le contraire de planification n'est pas nécessairement improvisation. Une grande partie du leadership de contenu ne peut être planifié; c'est une démarche qui s'apparente à la création. Dans les organisations, on a besoin à la fois d'un leadership de contenu et d'un leadership de travail. L'approche cas par cas demeure la voie indiquée, pour concevoir, agir et comprendre.

Dans ce qu'on attribue généralement à leur «génie», les plus grands créateurs, dans tous les domaines, au-delà des recettes et des modèles, insistent sur l'importance du travail, comme si le génie en découlait. À plus forte raison peut-on croire que la même chose s'applique à la direction des personnes et des organisations.

Le leadership de contenu est déterminant, mais le leadership de travail reste 100 fois plus important, en quantité du moins. Ce qui fait qu'une organisation est productive et que les gens s'y sentent bien et ont le goût d'y travailler, c'est la présence de gens compétents menés par des dirigeants habiles à canaliser ces compétences et à tirer profit des occasions offertes.

Si les grands créateurs affirment que le génie est dans le travail, on peut prétendre qu'il en est de même du leadership exercé dans une organisation. Par le leadership de travail, un leader change aussi le monde au jour le jour. Ses oeuvres parlent plus fort que les discours sur ses oeuvres. Ce leadership reste soumis, comme l'autre, au jugement du sens commun.