

Leadership ou Management?



Guy Vandenberghe
Consultant MGA-Europe

www.mgaeurope.com

Quelle différence ?

Que ce soit en Europe, en Asie, au Moyen Orient ou aux Etats-Unis, mon rôle de consultant-formateur me procure la chance de rencontrer beaucoup de "leaders" (environ un millier par an depuis 10 ans). Chacun de ces leaders, par leurs témoignages de succès à divers niveaux, exprime et démontre une compréhension parfois multiple et très variée de cette notion de leadership, souvent confondue, à tort, avec le management. De surcroît, l'usage de traductions de ces termes ne facilite en rien l'intégration de ces notions dans les systèmes d'évaluation, de développement et de qualité. A défaut de pouvoir prétendre à une définition simple et universelle du management ou du leadership, tentons quelques éléments de stabilisation.

Construire le stade avant d'y jouer

De façon simple et résumée, le "leadership" (intraduisible en français) consiste en un processus d'influence des individus afin d'atteindre un objectif. Le "management" (gestion en français), consiste en la construction et la maintenance d'une structure d'organisation viable.

Commençons par le management, et ce pour une raison évidente développée plus loin. Le "management" consiste donc en une activité d'architecte et de bâtisseur de structure, de fondements, de piliers

permettant à une organisation de fonctionner. Par analogie, c'est la construction du stade avant d'y jouer et d'essayer de marquer des goals. Ce management comprend donc la construction et la maintenance d'éléments physiques (locaux, stock, prémisses, systèmes IT, cantine,...) et d'éléments intangibles de fonctionnement (processus, règles de communication, vision, mission et valeurs, organigramme, systèmes d'évaluation, systèmes qualité,...). Derrière ce rôle ou cette fonction de management (peu importe le 'titre' sur la carte de visite de l'individu en charge d'une fonction de management) s'articule donc une gestion de ces éléments sous deux pôles: développement et maintenance.

Suivant l'analogie du stade, avant que les joueurs ne puissent y exceller, les goals sont installés, une position est donnée à chacun, les indicateurs sont prévus, y compris pour le concurrent, les lumières existent, permettant aux joueurs de maintenir leur vision vers l'objectif durant des périodes plus difficiles, les gradins sont prêts à accueillir les clients, suivant leur importance, les douches sont installées pour permettre aux joueurs de "partir en repos" après le travail, etc... Les parallèles sont innombrables. A propos, à quoi ressemble votre "stade"? Autrement dit, quel est le niveau de stabilisation des piliers du management de votre organisation?

D'abord Management, ensuite Leadership

Regardons maintenant le leadership. Comme spécifié plus haut, cette activité consiste à influencer les individus à atteindre leurs objectifs, dans le cadre fixé par l'activité de management. Nous constaterons donc une certaine chronologie répétitive entre management et leadership: sans management, le leadership devient impossible. Aucun ne peut exercer un leadership sans qu'au préalable les objectifs soient fixés, comme les règles de fonctionnement les systèmes d'évaluation, etc.... Je rencontre en effet souvent des individus de grande valeur dépensant une énergie considérable à pousser leurs collaborateurs à atteindre leurs objectifs mais avec un succès d'influence très limité. Pourquoi? Souvent parce que les piliers de management n'ont pas été correctement stabilisés dans le but de leur faciliter ce rôle de leadership.

La genèse d'une organisation s'entamera donc logiquement par une activité de management et ensuite par une activité de leadership. Lorsque les objectifs sont atteints, le rôle de management revient en scène pour définir les étapes suivantes et le cadre structurel nécessaire pour y parvenir. On constate donc bien une chronologie répétitive entre ces deux fonctions. A nouveau, je rencontre beaucoup d'individus talentueux dans leur rôle de leadership, en partie grâce au fait que leur management est bien stabilisé.

Mais ceci jusqu'à un certain point. Les départements de support "managérial" ont mis à disposition toutes les conditions pour que ces individus exercent leur leadership mais ne peuvent se substituer à la question opérationnelle essentielle pour ces individus: "quels sont les objectifs et projets suivants pour mon équipe?" La proportion de gens talentueux quittant de bonnes entreprises pour un motif de manque de vision est significatif. Le "J'ai fais le tour de la question et je ne vois pas où nous allons" n'est que trop souvent entendu.

Une référence unique ?

A noter également que ces notions de management et de leadership sont autant applicables à un niveau global d'entreprise mondiale qu'à un niveau local d'une équipe de quelques individus et par delà, à tous les niveaux intermédiaires possibles.

Depuis les années septante, une longue liste de différents modèles de management ou de leadership vivent le jour, tous plus appropriés les uns que les autres à une situation particulière ; chacun de ces modèles ayant des avantages et des inconvénients. La longueur de la liste de ces modèles m'encourage à ne pas les nommer ici mais m'inspirent pour un article suivant... A noter cependant que je n'y parlerai ni de personnalité, ni de style social, ni de charisme et encore moins de caractère de l'individu leader.

Qui est « bon » leader ?

Un bon "leader" sera donc celui ou celle qui parviendra à subtilement combiner en permanence une réflexion stratégique à long terme de management avec une activité à court terme de leadership. Je rencontre à nouveau trop souvent des individus noyés dans un leadership tactique de court terme de proximité de leurs collaborateurs pour les faire avancer centimètre par centimètre vers des objectifs restreints. L'un d'entre eux m'a un jour répondu à la question "quelle est votre vision long terme?": "survivre la semaine!" A l'inverse, je rencontre des visionnaires stratégiques théoriciens long terme imaginant un futur brillant mais incapables de se lever devant les foules pour les enthousiasmer à y contribuer. Peu d'individus combinent en permanence ces deux fonctions de management et de leadership. Un défi au quotidien.

Guy Vandenberghe

Guy est diplômé de l'université de Dallas en sciences économiques appliquées et y a obtenu une maîtrise en gestion d'entreprise en 1991.

Après 10 ans passés dans l'industrie (sales, marketing, training & business analyst aux Etats-Unis et en Belgique), Guy partage ses connaissances et son expérience en entreprises en tant que consultant depuis 1999 en Europe, aux Etats-Unis et en Asie.

Ses domaines de compétence se combinent sous les aspects de gestion de la qualité en entreprises et les aspects humains liés à ces activités. Guy est également certifié en différents modèles de management, de leadership et de communication.

Résumé

Management et Leadership : deux notions trop souvent confondues, utilisées indifféremment pour désigner des concepts fondamentalement complémentaires.

Par analogie, le « management » (gestion en français) peut être comparé à la construction d'un stade avant de pouvoir y marquer des goals. Plus directement, le design, la construction et la maintenance de tout ce qui représente la structure d'une entreprise, depuis les fondations de l'entrepôt jusqu'au processus de remboursement des notes de frais.... D'autre part, le « leadership » (intraduisible en français) consiste en un processus d'influence des individus afin qu'ils « marquent des goals », c'est-à-dire atteignent les objectifs déterminés au préalable par le travail de management.

L'accent sera donc mis sur la notion de succession permanente entre management et leadership. L'un ne peut fonctionner sans l'autre. Et rare sont les « leaders » parvenant à subtilement combiner ses deux notions en permanence : comment un micro comportement d'un chef contribuera à la stratégie managériale globale de l'entreprise et inversement comment mettre en pratique journalière les larges ces définitions stratégiques trop souvent théoriques ? Un défi au quotidien pour le leader d'aujourd'hui.