TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos 7

Introduction – Le pouvoir du recadrage..... 11

PARTIE 1 : L'APPROCHE STRUCTURELLE DU LEADERSHIP 39

1. S'organiser..... 41

2. Organiser des groupes et des équipes..... 60

PARTIE 2 : L'APPROCHE RESSOURCES HUMAINES DU LEADERSHIP 77

3. Diriger des gens..... 79

4. Se voir soi-même comme les autres nous voient..... 97

PARTIE 3 : L'APPROCHE POLITIQUE DU LEADERSHIP 117

5. Portrait du leader en politicien 119

6. Portrait du leader en guerrier et en pacificateur 135

PARTIE 4 : L'APPROCHE SYMBOLIQUE DU LEADERSHIP 155

7. Portrait du leader en magicien 157

8. À la recherche de l'âme dans les équipes 174

PARTIE 5 : AMÉLIORER SA PRATIQUE DU LEADERSHIP 189

9. Le recadrage en action 191

10. Figures du leadership : peut-on faire voler des cerfs-volants mal équilibrés ? 211

11. Leadership et changement 229

12. À la recherche de l'âme de l'entreprise : éthique et leadership 251

13. Grands leaders, grandes histoires 269

Annexe : Déterminez vos orientations de leadership 279

Remerciements 284

Notes 287

À propos des auteurs 300

AVANT-PROPOS

Le message de ce livre est simple :

- un bon raisonnement est le point de départ d'un bon leadership,
- les leaders qui savent modifier leur point de vue – regarder la même chose sous différentes perspectives – raisonnent mieux. Ils ont ainsi une image objective de ce qui se passe autour d'eux et disposent d'une vision plus claire de ce qu'il est nécessaire de faire pour atteindre les résultats souhaités ;
- les leaders parviennent à affiner leur perception et sont plus efficaces lorsqu'ils savent comment utiliser quatre dimensions clés du leadership : la structure, les ressources humaines, la politique et le symbolique.

Ce livre répond à une demande que nous ont souvent faite nos lecteurs et ceux qui apprécient notre travail : disposer d'une version plus courte et plus opérationnelle de *Repenser les organisations – Pour que diriger soit un art*[1]. Ce nouveau livre est donc un condensé de nos idées sur le recadrage des points de vue et de notre modèle théorique des quatre approches du leadership. Le *storytelling* étant souvent la meilleure forme de pédagogie, nous utiliserons des cas et des exemples, le plus souvent liés à des leaders emblématiques, pour tirer des leçons concrètes sur la façon dont les grands leaders raisonnent et agissent.

Nous publions ce livre trente après le premier que nous avons écrit ensemble (sous le titre peu engageant de *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*). À cette époque,

À la manière des cartes, les cadres sont à la fois des fenêtres sur un territoire et des outils pour y circuler. Chaque fenêtre ouvre sur une perspective unique. Chaque outil a ses forces et ses faiblesses. Seules l'expérience et la pratique vous donneront l'habileté et la sagesse nécessaires pour embrasser une situation et utiliser les outils appropriés avec confiance et compétence.

QUATRE APPROCHES DU LEADERSHIP

Endosser le costume du leader dans une organisation est probablement l'une des choses les plus difficiles à faire. Il n'est pas étonnant que ce que vous entendez ou lisez à propos du leadership parte dans de multiples directions ou soit l'expression d'écoles distinctes de pensée. Chacune a développé ses idées sur la façon dont il faut comprendre et diriger les organisations. Lorsque vous cherchez de l'aide, il vous faut faire le tri dans une cacophonie de voix et de points de vue.

Ce livre va vous aider à circuler parmi ces voix discordantes et à les associer dans un cadre général composé de quatre approches distinctes du leadership. Ces approches sont suffisamment pertinentes pour saisir la subtilité et la complexité du leadership mais elles sont également assez simples pour être vraiment efficaces. Nous les avons extraites de centaines d'ouvrages publiés sur le sujet pour vous épargner d'avoir à les lire vous-même. Nous avons ensuite testé nos connaissances auprès de milliers de cadres et de dirigeants dans de nombreuses entreprises. Le modèle auquel nous avons abouti est composé de quatre approches principales – structure, ressources humaines, politique et symbolique[27]. Chacune de ces approches est utilisée par les universitaires comme par les professionnels et on les retrouve dans maints ouvrages de management. Des livres, des articles et des formations s'attachent à présenter l'une ou l'autre, mais indépendamment des autres.

Cette vision unique est exactement ce qui a nui à Johnson et Nardelli et ce qui frustre tant de dirigeants.

Pour illustrer notre démonstration, imaginez un dirigeant épuisé à la recherche d'un bon livre sur le leadership. Cette responsable d'entreprise s'inquiète du déclin des performances et craint de perdre son poste. Elle repère la couverture noire de *How to Measure Anything: Finding the Value of « Intangibles » in Business*. En le feuilletant, elle découvre des chapitres intitulés « Les méthodes de mesure », « Exercices de calibration » ou « La valeur de l'information ». Des phrases l'interpellent : « une étape clé dans le processus est le calcul de la valeur économique de l'information… [Une] formule éprouvée par des années de recherches théoriques nous permet d'enregistrer une valeur monétaire à toute réduction d'incertitude. »[28] Notre responsable se dit, « O.K., c'est sans doute très bien mais j'ai l'impression que c'est un peu difficile et très orienté chiffres. »

Elle trouve ensuite *Leading with LUV : A Different Way to Create Real Success* dans lequel elle lit par exemple : « Un grand nombre de nos salariés nous écrivent des cartes postales chaque année. C'est une attention personnelle, mais nous savons aussi que cela a du sens pour eux parce que c'est un moyen de nous faire connaître quelque chose de leur vie que nous aurions ignorée, comme l'entrée d'un enfant à l'université par exemple. Nous sommes persuadés qu'il faut positiver et célébrer la réussite des gens. »[29] Notre chef d'entreprise se dit « bon, c'est bien joli, mais un peu sentimental. Voyons s'il n'y a pas quelque chose de plus pragmatique ».

Poursuivant sa recherche, elle repère *Power : Why Some People Have It and Others Don't* dans lequel elle lit : « Vous pouvez progresser et triompher dans des entreprises de tous types… si vous comprenez les principes du pouvoir et êtes prêt à les utiliser. Votre tâche consiste à déterminer comment sortir vainqueur des luttes politiques que vous allez affronter. »[30] Perplexe, notre

lectrice s'interroge : « Tout n'est donc qu'une affaire de politique ? Cela paraît tellement cynique et schématique. N'y a-t-il rien de plus excitant ? »

Le volume suivant dont elle se saisit s'intitule *Tribal Leadership : Natural Groups to Build a Thriving Organization*. Elle y lit que « les leaders tribaux concentrent leurs efforts sur la construction de leur tribu ou, plus précisément, sur l'accroissement de la culture tribale. S'ils réussissent, la tribu les reconnaît comme leaders, fournissant leurs meilleurs efforts, une loyauté sans faille et une longue liste de succès. »[31] Tout en trouvant cela « fascinant » elle conclut que « cela semble un peu primaire dans le contexte des entreprises modernes. »

Dans cette librairie, notre responsable d'entreprise a découvert des fragments que nous avons rassemblés dans un cadre général cohérent. Quatre métaphores distinctes sont au cœur des ouvrages qu'elle a examinés : les entreprises comme usines, familles, jungles et temples ou fêtes foraines. Mais elle reste sur sa faim. Certains livres semblent mieux correspondre à sa façon de raisonner. D'autres sont en dehors de sa zone de confort. Elle se sent obligée d'en choisir un à défaut de trouver un ouvrage qui présente les quatre approches dans un ensemble cohérent.

Des usines

Le premier livre, *How to Measure Anything*, fournit des conseils pour raisonner clairement et obtenir les informations solides dont vous avez besoin pour prendre vos décisions, poursuivant la longue tradition qui envisage les entreprises comme des usines et les leaders comme des analystes ou des ingénieurs. Cette approche structurelle, dérivée de la sociologie, traduit la représentation d'un monde fondé sur la raison et met l'accent sur la rationalité et la structure, y compris dans les politiques, les objectifs, la