

LES 4 CHEFS

Janvier 2019, Guy Vandenberghe, Gérant MGA-Conway.

Un “chef” n’est pas l’autre... Au sein de chaque entreprise différents types de chefs exercent souvent leur fonction de façon très différente. Ce constat, Guy Vandenberghe, gérant de MGA-Conway le fait tous les jours depuis 20 ans aux quatre coins du monde. Deux activités de bases se combinent : Management et Leadership, afin de former un modèle simple représentant 4 grandes familles de chefs en entreprise.

Management (*gestion* en français) s’exécute par le design, la construction et la maintenance d’une structure prête à fonctionner. Cette structure peut varier de la simple équipe de quelques personnes à la multinationale. Ces trois activités restent identiques quelle que soit la taille de la structure en résultant. Dans un premier temps, le design de la structure s’impose. Concrètement, c’est le dessin sur feuille blanche de à quoi devra ressembler la structure désirée. Pour la plupart, ce design est alimenté « du haut » et consiste en une cascade au niveau pour lequel le chef est responsable. Notons que ce design se divise en une structure tangible (bâtiments, locaux, machines,...) et une structure intangible (processus, communication, systèmes IT, RH,...). Ensuite, la construction représente la phase de « mise en place » de ce design. La partie tangible devient visible et la partie intangible devient perceptible et réelle. Enfin, la phase de maintenance requiert une forme de « mise à jour » de la structure afin qu’elle reste pérenne, tant au niveau tangible qu’intangible.

Leadership (le mot n’existe pas en tant que tel en français) consiste en un processus d’influence de ses collaborateurs afin de les amener à la réalisation des objectifs, dans la structure définie par l’activité de Management. L’activité de Leadership est donc totalement comportementale vis-à-vis des collaborateurs de l’organisation. Dans le sens où l’objectif commun est clair, nous parlons bien ici d’influence et non de manipulation. Ces comportements de leadership varient suivant différentes situations et peuvent globalement être regroupés en deux grandes familles de comportements : une composante de directivité et une composante d’encouragement. Une dimension additionnelle se référant à la personne elle-même peut venir s’ajouter à ces comportements afin de les affiner en fonction de la personnalité de la personne influencée.

Livres Blanc

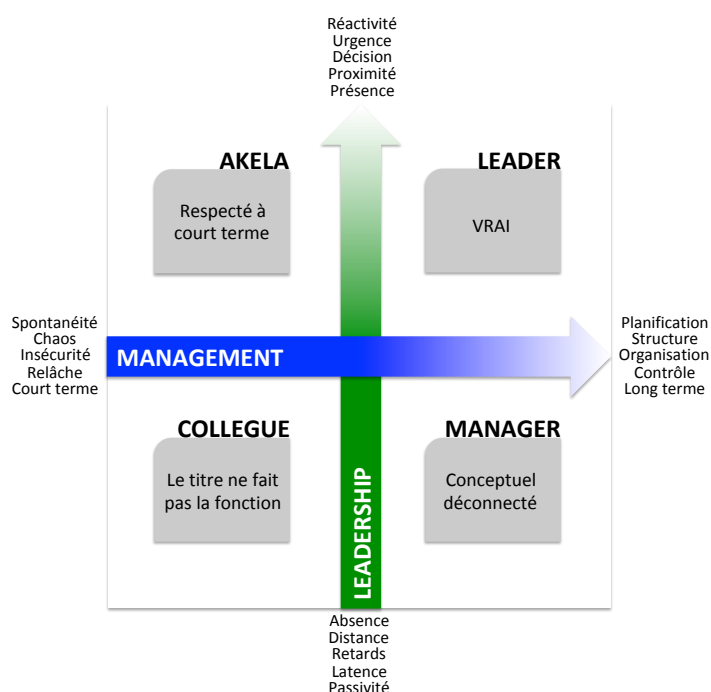
Nous constatons donc ici une chronologie évidente : Management apparaît avant Leadership. Tout comme Management doit réapparaître après un « volume » d'activités de Leadership.

Un leader efficace sera donc cette personne capable de facilement et rapidement changer de casquette (Management ou Leadership), en fonction des circonstances. A noter qu'il n'est point possible d'exercer les deux activités simultanément. Il est en effet impossible pour le cerveau humain d'écouter avec attention et empathie une difficulté d'un collègue nécessitant réconfort et instruction et simultanément réfléchir et développer le design long terme et stratégique d'une structure de 20.000 personnes...

Développer une vision sans la communiquer ne sert à rien et communiquer une vision sans y avoir au préalable mûrement réfléchi est risqué.

On me demande souvent si « Vision » ressort plutôt du Management ou du Leadership. La réponse est claire : les deux. Rappelons que « Vision » est un concept donc ni une activité ni un comportement. Par contre, développer une vision réfère bien au Management et communiquer une vision réfère au Leadership. Développer une vision sans la communiquer ne sert à rien et communiquer une vision sans y avoir au préalable mûrement réfléchi est risqué.

Et nos 4 « chefs » alors ? Certains chefs restent figés dans l'une ou l'autre de ces deux grandes activités (Management ou Leadership). Autrement dit, sur base de faible ou élevé dans ces deux activités, quatre « chefs » différents apparaissent au quotidien dans les organisations : le collègue, le manager, l'akela et le leader (voir modèle).



Commençons par le collègue. Voici un chef qui n'a que sa légitimité de position pour tenter d'obtenir du succès. L'échec est certain. Le titre ne fait pas la fonction. Le chef de type collègue démontre une faible activité de Management et une faible activité de Leadership. Voilà un chef qui a difficile de décider, définir, construire influencer, communiquer et à écouter. Les symptômes visibles ? Absence, déplacements exagérés, déconnexion de la réalité et de son équipe, dépassé par les événements, réactif en permanence, extincteur de catastrophe, noyé dans l'opérationnel, occupations identiques à son équipe sans possibilité de se détacher et se

positionner devant son équipe). Reconnaissable pour certains ? Hélas oui, constate Guy Vandenberghe. Sans y mettre un chiffre, les symptômes mentionnés sont perceptibles dans toutes les organisations à tous les niveaux.

Vient ensuite le Manager. Terme sur-utilisé à outrance pensant parler d'un chef d'équipe. En réalité, le Manager Manage. Il gère et rien de plus. Il gère les systèmes, les stocks, le bâtiment, des processus ou du matériel. Mais pas des Hommes. Ses symptômes sont des idées, des projets mais pas de concrétisation ni de réalisations. Un doux rêve conceptuel sans résultats. Ils sont souvent « planqués » dans des bureaux feutrés, parlent peu avec les collègues, louchent à l'extérieur, envoient naïvement des mails sans réponse, sont de piètres présentateurs, peu enthousiasmant, lisent leurs interminables présentations chargées d'informations inutiles à leur audience. Cela vous semble familier ? Et bien oui... A nouveau, une proportion significative des forces vives de l'organisation.

L'akela est très fréquent. L'akela est visible, présent, à proximité de son équipe, disponible et répond rapidement et justement aux multiples questions qui lui sont posées. Il traite un nombre gargantuesque d'e-mails par jour, explose ses notes de téléphone mobile, est sur le pont avant l'aube et se couche après tous. Il est respecté par ses collaborateurs pour ce dévouement à les aider à atteindre leurs objectifs. Bref, il démontre une force de leadership importante. Mais la tête dans le guidon, quand et comment a-t-il la possibilité de réfléchir, designer et construire une structure pérenne pour les 10 ans à venir ? Ouf, pas le temps de penser à cela. L'akela fonctionne à court terme, sans pouvoir démontrer qu'il ou elle a su prendre le recul calme et nécessaire afin de préparer l'avenir. Je rencontre fréquemment des akelas, nous confie Guy Vandenberghe. C'est le chef le plus fréquent. D'autres symptômes macro-sociaux en découlent : fatigue, divorce, stress, surmenage, dépression, burn-out, voire dans certains cas extrêmes, suicide...

Le vrai leader est peu fréquent et ce constat est alarmant pour nos organisations.

Le quatrième chef, le vrai leader est peu fréquent et ce constat est alarmant pour nos organisations. Quel gaspillage d'opportunités ! Le « vrai » leader combine subtilement ses activités de Management et ses activités de Leadership. Ces deux activités sont en permanence connectées dans la tête et les actes du vrai leader. Chaque action aussi minime soit-elle colle avec cohérence dans une stratégie bien définie et à l'inverse cette stratégie bien définie est déclinée en plan d'actions concret à court et moyen terme pour ses collaborateurs. Cette combinaison n'est pas fréquente mais apparaît, ça et là, dans les organisations. Cette combinaison n'est d'ailleurs pas non plus l'apanage des CEO ou grands directeurs mais peut s'observer également à tous les niveaux. « J'ai rencontré d'excellents vrai leader au sein de diverses organisations et ce souvent au plus bas de l'échelle hiérarchique », dit Guy Vandenberghe.

La question de rapidité et facilité de connexion entre ces activités de Management et Leadership a été évoquée ci-dessus. De plus près et concrètement, voici ce que cela implique pour le « vrai » leader : c'est dans le feu de l'action que l'on reconnaît le leader qui agira rapidement et sans devoir réfléchir pendant des semaines avant de prendre action. Mais attention, ce leader agit rapidement (Leadership) et avec cohérence avec le plan Managérial. La connexion rapide s'est effectuée de Leadership vers Management : mes actions rapides cadre dans la structure définie. En effet, trop souvent, force est de constater que les actions court terme de terrain ne correspondent pas du tout avec le plan tel que défini au préalable. S'en suit dès lors de la confusion, perte d'énergie à corriger le tir, voire dé-credibilisation du plan original. La connexion rapide apparaît également de Management vers Leadership. C'est le cas du leader qui imagine quasi au même instant comment un plan, un objectif, une stratégie sera mise en place « sur le terrain » et via quelles actions dès demain. A nouveau, force est de constater le nombre de plans restés sans application concrète. Souvent dans ce cas, la question principale demeure : « ok, on a un bon plan, mais comment le mettre en pratique ? »

Force est de constater que les actions court terme de terrain ne correspondent pas du tout avec le plan tel que défini au préalable.

Etre un vrai leader n'est pas tâche aisée. Néanmoins, la bonne nouvelle est la suivante : aussi bien les activités de Management que de Leadership peuvent s'apprendre, en partie par un peu de théorie et concepts de base et une bonne dose de pratique accompagnée. Nos recherches depuis 2012 constatent les difficultés à équilibrer Management et Leadership, de façon universelle dans le monde. Notons pour conclure que ces observations ne se font pas uniquement dans le monde classique des organisations ou entreprises mais également au niveau associatif, politique ou familial.

Pour devenir un « vrai » leader, contactez MGA-Conway pour en savoir plus au sujets de nos solutions de :

- Formation en groupes: Les 7 Merveilles des Grands Leaders™
- Consulting d'entreprise : The Right Way To Manage®
- Coaching individuel.

www.mgaeurope.com

guy.vandenberge@mgaeurope.com

+32 496 21 23 43

www.mgaeurope.com

MGA-Conway est le représentant européen de Conway Management, USA. Depuis 1982, MGA-Conway est aide les organisations à réaliser des améliorations sur deux axes : la qualité et la productivité via l'étude, le changement et l'amélioration du travail et le développement humain via la formation, la consultance