

## LEADERSHIP ET COMMUNITYSHIP

**Henry Mintzberg**

**HEC Montréal | *Gestion***

**2008/3 - Vol. 33**  
**pages 16 à 17**

**ISSN 0701-0028**

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-gestion-2008-3-page-16.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Mintzberg Henry , « Leadership et communityship » ,  
*Gestion*, 2008/3 Vol. 33, p. 16-17. DOI : 10.3917/riges.333.0016  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal.

© HEC Montréal. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# LEADERSHIP ET COMMUNITYSHIP

## L'AUTEUR

Henry Mintzberg\*

**N**ous sommes obsédés par le leadership. Celui-ci vise peut-être à rendre les gens plus compétents, mais dans les faits il a souvent l'effet contraire. En mettant l'accent sur une seule personne, même dans un contexte de groupe, le leadership devient en partie responsable du syndrome de l'individualité qui balaie le monde et mine les organisations en particulier et les communautés en général.

## JUSTE ASSEZ DE LEADERSHIP

Bien entendu, le leadership est important. Et bien entendu, le leadership peut être déterminant. Mais il est souvent magnifié à travers la tautologie suivante : montrez à la presse une organisation qui obtient du succès et la presse vous montrera un grand leader. Il est beaucoup plus facile de céder à ce réflexe que d'essayer de découvrir ce qui s'est réellement passé. «En quatre ans, Gerstner a accru la valeur des actions d'IBM de plus de 40 milliards de dollars», annonçait le magazine *Fortune* en 1997. Gerstner a fait cela tout seul!

Lorsque le leadership est important, comme il l'a probablement été dans le cas de Gerstner, de quel type de leadership s'agit-il? Est-ce le leadership héroïque si couramment dépeint dans les médias, où le leader monte un grand cheval blanc pour sauver la mise, transforme les choses à sa guise, même s'il n'est arrivé dans l'organisation que la veille avec pratiquement

aucune connaissance de cette organisation, de son histoire ou de sa culture? Ce genre de leadership a surtout fait la preuve qu'il menait au désastre.

Selon un rapport (Hamel, 2000), IBM a commencé à faire du commerce électronique à cause d'un programmeur qui a proposé une idée à un cadre fonctionnel dont la vision allait au-delà du budget et qui a réuni une équipe pour appliquer le changement. Et quel rôle Gerstner a-t-il joué? Quand il a entendu parler de cette initiative, il l'a encouragée. C'est tout. Au lieu de prendre en main cette affaire, il a soutenu les personnes qui l'ont prise en main. Il a démontré «moins» de leadership. Toutefois, ce leadership a été approprié. Il faudrait donc plutôt dire qu'il a démontré juste assez de leadership! Qu'est-ce qui pourrait être plus simple ou plus naturel que cela?

## UN LEADERSHIP DIVISÉ?

Tout d'abord, reconnaissons que le fait de séparer le leadership de la gestion crée dans une certaine mesure le problème. Quelqu'un voudrait-il travailler pour un gestionnaire qui ne possède pas des qualités de leadership? Cela pourrait être décourageant. Maintenant, qu'en est-il d'un leader qui ne pratique pas la gestion? Cela pourrait être aliénant : il est peu probable que ce leader sache ce qui se passe. (Depuis quelque temps, on distingue les leaders des gestionnaires. Il y a un demi-siècle, Peter Drucker distinguait les gestionnaires des administrateurs... avec exactement la même idée en tête! On continue à augmenter l'enjeu; bientôt, on distinguera les dieux des héros.) Le monde est sous la coupe d'une nouvelle aristocratie, celle d'un leadership déconnecté de ce qu'il devrait être. Peut-être le temps est-il venu d'avoir des leaders-gestionnaires simples et ordinaires.

\* Ce texte est une version adaptée du texte intitulé «Leadership and Communityship» paru dans le *Financial Times* le 23 octobre 2006 à la page 8. Ce texte a été traduit de l'anglais par Jean-Pierre Leroux pour la revue *Gestion* avec la permission de l'auteur.

Henry Mintzberg est professeur titulaire de la chaire Cleghorn en management de la Faculté de gestion Desautels de l'Université McGill.

On entend beaucoup parler de microgestion depuis quelque temps, à savoir de gestionnaires qui se mêlent du travail de leurs subordonnés. Cela constitue sûrement un problème. Mais il y a un problème plus sérieux, en ce moment, à savoir celui de la macrogestion, où les gestionnaires trônent au sommet, énonçant leurs grandes visions, leurs magnifiques stratégies et leurs normes de performance abstraites tandis que tout le monde est censé se précipiter afin de les «mettre en œuvre». J'appelle cela la «gestion par proclamation». C'est un leadership divisé.

On trouve fréquemment ce leadership divisé – un leadership hyperactif, centré sur l'individu, hors contexte – aussi bien dans les salles de classe que dans la presse. Les cours et les programmes de MBA qui déclarent créer des leaders font plutôt, dans bien des cas, la promotion d'un orgueil démesuré. Une salle de classe n'a jamais créé de leader. Le leadership se développe dans un contexte, où il acquiert sa caractéristique la plus importante : la légitimité. Nombre de jeunes gens qui ont peu d'expérience courent çà et là en se disant «leaders», ou pire encore «jeunes leaders» (qui peut vraiment discerner une telle chose?), seulement parce qu'ils ont suivi des cours ou qu'une institution a aspergé l'eau bénite du «leadership» sur ces gens qu'elle a à peine connus.

## LEADERSHIP IMPOSÉ VERSUS LEADERSHIP MÉRITÉ

De nos jours, on se retrouve avec des leaders illégitimes, sélectionnés par des éléments étrangers à l'organisation et imposés aux membres de l'organisation. Ainsi, un conseil d'administration composé principalement d'administrateurs issus de l'extérieur ou une direction générale sont charmés par un candidat dont la pratique interne de la gestion n'a jamais été mise à l'épreuve. Il est incroyable que les personnes qui connaissent le mieux les candidats, soit celles qui ont été supervisées ou tout au moins gérées par eux, soient si rarement consultées sur ce choix.

L'ambassadeur actuel des États-Unis aux Nations unies a été décrit, lors des audiences que le Congrès a tenues afin d'examiner sa nomination, comme ayant «une double personnalité». Le monde est bourré de tels «leaders». Pensons aux ennuis et aux mauvais choix qu'on aurait pu éviter si on avait tout simplement consulté les gens qui ont été soumis au leadership de ces candidats.

Le vrai leadership se mérite à l'interne, c'est-à-dire dans l'unité, dans l'organisation, dans la communauté, voire dans la nation. Ce leadership ne se contente pas de la direction d'une personne; il cherche d'abord la personne qui convient et la soutient par la suite avec enthousiasme. Combien d'entreprises et de pays, aujourd'hui, peuvent dire qu'ils sont dirigés par des gens qui ont acquis cette sorte de légitimité? Combien de chefs d'État, aujourd'hui, ont été «plébiscités» par la volonté populaire, comme Nelson Mandela en Afrique du Sud?

## LA COMMUNAUTÉ

Toutefois, même ici, on exagère l'importance du leadership. Les gens, évidemment, recherchent des leaders, mais ils se fourvoient souvent en mêlant les leaders et le leadership. En d'autres termes, on a davantage besoin de ce qu'on appelle le «leadership réparti». Cela signifie que le rôle du leadership est

variable, qu'il est partagé entre plusieurs personnes dans un groupe selon leurs capacités et selon les conditions du moment. N'est-ce pas ainsi que fonctionnent le système d'exploitation Linux de même que Wikipédia?

Mais le fait d'appeler cela «leadership» est inadéquat parce que son efficacité ne se trouve pas tant dans un individu en particulier que dans un processus collectif – essentiellement dans la communauté. Chaque fois que nous utilisons le mot «leadership», cependant, nous devons garder à l'esprit que nous isolons un individu et traitons tous les autres individus comme des subordonnés. Est-ce le genre de monde que nous voulons : un monde rempli d'exécutants? Cela permettra-t-il à nos institutions et à nos sociétés d'obtenir une meilleure place?

Notre obsession du leadership, de quelque nature qu'il soit, nous amène à construire des organisations qui dépendent totalement de l'initiative individuelle. Nous ne leur permettons pas de se comporter comme des communautés. Ainsi, lorsqu'elles connaissent l'échec, nous blâmons le leader, et en recherchons un meilleur. Comme des toxicomanes, nous avons besoin chaque fois d'une dose plus forte.

Considérons l'omniprésent organigramme, avec ses stupides cases «cadres supérieurs», «cadres intermédiaires» et «cadres subalternes» (comment peut-on parler de «cadres subalternes»? ). Ce n'est rien de plus qu'une métaphore déformée. L'objet représenté n'est sans doute pas la réalité, mais pour la plupart d'entre nous, l'organigramme est devenu l'organisation. N'est-il pas temps d'envisager nos organisations comme des communautés de coopération et, ce faisant, de situer le leadership à sa juste place : non pas le faire disparaître, mais le mettre à côté d'autres processus sociaux importants?

## L'ÉQUILIBRE ENTRE LE LEADERSHIP ET LA COMMUNAUTÉ

Ce qui devrait disparaître, c'est cette panacée que représente l'individu en tant que solution des problèmes du monde. **Nous** sommes la solution des problèmes du monde, vous et moi, chacun de nous, en travaillant tous ensemble. L'obsession du leadership est la **cause** de plusieurs problèmes auxquels fait face le monde.

Et avec cela, débarrassons-nous du culte du leadership, faisons au moins un geste pour nous défaire de cette obsession grandissante de l'individualité. Il ne s'agit pas de créer un nouveau culte autour du leadership réparti, mais de reconnaître que l'utilisation même du mot «leadership» conduit à penser en fonction de l'individu et à s'éloigner de la communauté. Nous avons besoin non seulement d'un meilleur leadership, mais aussi de moins de leadership.

Que se passerait-il si nous remettions en question chaque discours, chaque programme, chaque article ou chaque livre qui utilise le mot «leadership» sans accorder une attention égale à la «communauté» sous une forme ou une autre? Cela pourrait avoir de profondes répercussions sur l'efficacité de nos organisations, de même que sur la démocratie de nos sociétés.

### RÉFÉRENCE

Hamel, G. (2000), «Waking up IBM», *Harvard Business Review*, juillet-août.