

Le « *leadership* » : qualité individuelle ou principe de management ?



© marchmea29 - istock

Au sein du management de la qualité, le « *leadership* » est un concept incontournable et dont paradoxalement la définition reste floue. Que recouvre ce principe indispensable à la mise en place de conditions de travail harmonieuses avec des objectifs ambitieux et des collaborateurs motivés ?

La norme ISO 9000, qui traite des concepts et des définitions liés au management de la qualité, identifie sept principes fondamentaux. Les cinq premiers sont l'orientation client, le management « équilibré » des relations avec les parties intéressées,

l'approche processus, l'approche factuelle de la prise de décisions et l'amélioration continue. Ce sont des principes que l'on pourrait presque qualifier de dogmatiques, traitant des meilleures techniques d'organisation et des meilleures approches de gestion. Les deux derniers s'intéressent aux êtres humains : l'implication du personnel et le « *leadership* ». Ce terme anglais est censé être tellement universel qu'il n'est même pas traduit en français. Il n'est d'ailleurs pas réellement défini non plus dans cette norme, il y est tout au plus illustré : « *À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité, les orientations et les conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme* ». Quoiqu'il en soit, les deux notions (implication du personnel et *leadership*) sont associées, ce sera les deux, ou aucune.

Si vous recherchez sur Internet le mot « *leadership* », vous obtenez de très nombreuses réponses (environ un milliard trente millions, annonce le moteur de recherche Google). Si vous en explorez certaines, vous constaterez que les définitions ne manquent pas, ce qui pose un véritable problème. Chaque auteur donne sa propre définition, comme si elle était acceptée de manière universelle et aucun ne signale que le concept est loin d'être unifié. Une compilation de plusieurs sources aide néanmoins à se faire une idée : le leader serait celui (ou celle) qui fixe des objectifs ambitieux (tout en restant atteignables), qui écoute ses collaborateurs, qui sait reformuler et qui n'hésite pas à remercier, voire à féliciter.

À côté de ces comportements individuels, que l'on peut à la rigueur voir comme des qualités managériales, on retrouve très souvent une autre dimension importante : la capacité à influencer les autres. Et l'on trouve de nombreux stages de formation au *leadership* dont les objectifs annoncés sont de « trouver le bon niveau d'influence et de contrôle », « conduire les comportements », ou encore « élargir son influence et sa capacité de conviction ».

Cette vision quasi manipulatrice, bien que fréquente, est particulièrement dangereuse, pour au moins deux raisons.

Influencer, contrôler ou accompagner ?

La première de ces raisons est éthique : manipuler une personne, c'est exercer sur elle une contrainte morale, afin de l'amener à faire quelque chose dont elle n'a pas envie. Si cette méthode est envisageable pour faire acquiescer des comportements sociaux à un enfant, elle ne l'est pas dans le cadre de relations hiérarchiques. L'adulte est ouvert au raisonnement logique, et si les arguments sont recevables et bien présentés, il devrait y adhérer spontanément.

La seconde raison découle de la première : un jour où l'autre, la personne manipulée s'en rend compte – soit spontanément, soit parce qu'un tiers lui ouvre les yeux. Alors, sa réaction ne pourra pas être favorable au manager qui l'a trompée, son engagement s'effondrera, sa confiance trahie ne sera plus donnée à personne. C'est bien évidemment un résultat à éviter absolument.

Le manager – le pilote de processus – organise le travail de ses équipes, afin qu'elles puissent atteindre les résultats attendus. La norme ISO 15189 parle de planification, mais il s'agit bien de la préparation de ce qui sera mis en œuvre dans un second temps et c'est une étape à considérer sérieusement. Le manager doit tout à la fois identifier les cibles de son processus, formaliser leurs attentes, clarifier celles

qui ne seront pas satisfaites puis définir les ressources nécessaires : humaines, matérielles, environnementales. Dans la vision taylorienne, le manager va plus loin encore : il définit de façon détaillée les manières de faire – pour être certain de ce que le processus va produire. Mais c'est aujourd'hui une nouvelle source de dysfonctionne-

ments. D'abord parce que les managers ne savent pas toujours comment les opérations sont réalisées par ceux qui créent la valeur : leurs procédures sont donc parfois inadaptées. Ensuite ces procédures inadaptées qui nient la compétence de l'opérateur révèlent l'incompétence du manager, ce qui n'est bon pour personne. Enfin, parce que chaque opérateur recherche un minimum de liberté dans son travail : le risque est grand de voir la créativité individuelle se tourner vers les moyens de contourner les règles, ce qui ira forcément à l'opposé de l'objectif de maîtrise.

Un dernier point est important : le manager, s'il veut être un leader, doit fournir aux membres de son équipe les leviers qui les motiveront à travailler, à adhérer aux projets communs, à être force de proposition. En d'autres termes, le manager doit maîtriser un minimum de théorie de la motivation. Ce n'est pas une tâche aussi simple qu'il y paraît : non seulement les sociologues élaborent régulièrement de nouvelles théories, mais encore les modes de vie et les aspirations des individus évoluent très rapidement. Quel chercheur des années 1980 aurait pu prévoir le besoin essentiel que représente aujourd'hui une connexion haut débit à Internet ?

Les facteurs de motivation

À la fin du 19^e siècle, Frederick Taylor n'imaginait pas que l'on puisse motiver un ouvrier autrement qu'en le rémunérant à la pièce. Depuis, de nombreuses études nous ont appris que les salarié(e)s :

- réagissent aux récompenses comme aux punitions (la traditionnelle méthode de la carotte et du bâton), non pas en adoptant le comportement recommandé par la hiérarchie, mais en trouvant des attitudes qui leur évitent la punition et leur permettent d'obtenir la récompense – ce qui n'est pas la même chose ;
- ne sont pas uniformément motivés par les mêmes aspects ;
- attendent de l'entreprise un retour sur leur investissement personnel ;
- arbitrent en permanence entre les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction, qui ne sont pas opposés les uns aux autres, mais composent un tableau mouvant ;
- sont capables d'estimer un « score d'équité » qui les amène à comparer leur situation à celle d'un autre salarié pris en référence – ce qui peut les motiver à obtenir une compensation en cas d'écart trop flagrant ;
- trouvent une source de motivation dans l'autonomie – ce qui peut passer par la recherche d'acquisition de compétences nouvelles ;
- souhaitent pouvoir être fier(e)s de leur travail.

Il est donc illusoire d'espérer pouvoir motiver uniformément une équipe. Mais il est possible d'identifier des facteurs communs : pour qu'il s'investisse pleinement dans son travail, l'individu doit en comprendre le sens, travailler harmonieusement avec les autres, tout en possédant une certaine autonomie et avoir un sentiment de reconnaissance équitable.

La chaîne du leadership

Celui qui est capable de créer les conditions réunissant ces éléments somme toute assez simples, et à faire concorder durablement les motivations de tous ses collaborateurs, est un leader. Il les libère des tracasseries hiérarchiques, les laisse travailler, et fait en sorte qu'ils puissent exprimer leurs talents. C'est alors que le résultat sera profitable à la fois aux individus et à l'entreprise. Le pilote conceptualise et prend les décisions ; le manager fixe les objectifs ; le leader fournit les moyens pour les atteindre. Le *leadership* n'est donc possible que s'il existe à chaque niveau de pilotage. Si la direction générale définit des valeurs et fournit des moyens qui ne sont pas redistribués aux niveaux de pilotage inférieurs, le système ne fonctionne pas. Et si un pilote souhaite fournir des moyens que la direction lui refuse, cela ne fonctionne pas non plus. C'est pour cela que l'on doit introduire la notion de valeurs qui vont souder les salariés, en définissant ce qui doit être

Hubert BAZIN
Consultant en management

« Pour qu'il s'investisse pleinement dans son travail, l'individu doit en comprendre le sens, travailler harmonieusement avec les autres, tout en possédant une certaine autonomie et avoir un sentiment de reconnaissance équitable. »

commun dans leur approche du travail, des relations aux clients et aux collègues, des comportements à privilégier. Ces valeurs sont tournées vers l'humain, et c'est parce que les valeurs humaines sont réunies que les profits arrivent, alors que l'inverse n'est pas imaginable. Dans ce cadre, un seul mauvais exemple, un seul « profiteur du système », réduira à néant les efforts des autres. Le leader doit donc se conduire de manière irréprochable, car le moindre de ses écarts est une source immédiate et généralisée de déception, de rancœur et de démotivation.

La norme ISO 15189 n'utilise pas le mot *leadership*, et ne liste pas l'ISO 9000 comme référence. Est-ce à dire que le laboratoire de biologie médicale est une structure qui ne nécessite pas que ce principe fondamental du management de la qualité soit déployé ? Non, bien sûr. Qui pourrait ne pas adhérer à la phrase suivante adaptée de la norme ISO 9000 : « À tous les niveaux, [les biologistes et les référents techniques] établissent la finalité et les orientations et [définissent les] conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité [du laboratoire] » ? Un laboratoire, plus encore aujourd'hui qu'hier, est une entreprise avec une organisation fonctionnelle, une organisation hiérarchique, des objectifs, des moyens pour les atteindre, qui s'appuie nécessairement sur du personnel dont la compétence est indispensable à son bon fonctionnement. Et il faut faire en sorte que l'énergie déployée par le personnel pour exploiter cette compétence ne soit pas détournée par des conditions de travail délétères, stressantes, où les moyens font défaut, où la jalousie et le ressentiment s'expriment. ■

Hubert BAZIN, ingénieur, consultant en management, accompagne les entreprises dans leurs projets de certification ou d'accréditation. Il est partenaire du cabinet lyonnais SFC Formation Consulting.