

Comment être un leader sans en avoir l'air

Si les futurs dirigeants sont nombreux à porter un projet qu'ils veulent développer, tous n'ont pas forcément la carrure pour devenir des leaders, capables de gérer des équipes au quotidien. Et s'ils pouvaient faire sans ?

Temps de lecture : minute

2 septembre 2019

Il est communément admis que pour diriger une entreprise florissante aujourd'hui, il est nécessaire d'être un bon leader. Mais ce n'est pas la fin du monde pour ceux qui s'inquiètent de manquer de charisme ou d'être incapable de motiver leurs employés. Peut-être qu'ils n'en ont tout simplement pas envie, et ce n'est pas grave non plus. Parfois, il est plus efficace pour les employés d'être plus loyal à leur travail qu'à leur dirigeant. Après tout, l'objectif final devrait être de garder les employés impliqués et productifs en les chargeant de résoudre des problèmes de fond.

Dans un premier temps, il est important de bien comprendre la différence entre un patron séduisant et un travail stimulant. Une récente étude de la Harvard Business Review rapportait que les employés de Facebook étaient plus enclins à démissionner en raison de leurs tâches - et pas tellement à cause d'un patron "horrible". Les auteurs - trois cadres RH et Adam Grant, professeur à Wharton - ont étudié la firme de Cupertino pendant des années. Il s'est s'avéré que les employés démissionnaient "*quand ils ne prenaient pas plaisir au travail, que leurs qualités n'étaient pas mises à profit et qu'ils ne progressaient pas dans leur carrière*".

Des effectifs formés à la résolution de problèmes

Les créateurs d'entreprises passent un temps fou à débattre du style de management à adopter (transformationnel ou transactionnel ? Autoritaire ou communautaire ?). Mais ce n'est pas parce qu'ils ne s'intéressent pas à ces questions que les entrepreneurs qui créent leur entreprise le font pour pouvoir tyranniser leurs employés : ils le font car ils croient qu'une startup est la meilleure plateforme pour résoudre des problèmes qu'ils trouvent palpitants.

Deborah Ancona et Hal Gregersen, professeurs au MIT, parlent de "*leadership tourné vers la résolution de problèmes*", et confient que c'est une approche endémique au MIT. Le duo de chercheurs a étudié les anciens de l'école qui ont choisi de créer leur entreprise (selon la Fondation Kauffman, ils seraient plus de 30 200 parmi les créateurs d'entreprises en 2014). À chaque fois, les sujets refusaient de se définir comme des "leaders", un terme qu'ils associaient aux hommes politiques, à la hiérarchie, à l'auto-promotion et aux abus de pouvoirs. "*On dirait que le mot leader est une maladie*" s'étonne Hal Gregersen.

Évidemment, "*le problème tend à disparaître à mesure que l'entreprise croît et que le dirigeant gagne en importance*" relève Hal Gregersen. Pour exemple, il cite la renaissance du studio d'animation Walt Disney grâce Pixar, avec le retour d'un leadership basé sur la résolution de problèmes au sein d'une locomotive anciennement créative, mais que des cadres dominants n'avaient pas su nourrir.

Le dirigeant qui ne dirige pas

Un créateur d'entreprise qui voudrait diriger aussi peu que possible doit pouvoir compter sur des employés pour assumer eux-mêmes les

responsabilités du management. Mais selon Deborah Ancona, tous les employés ne veulent pas devenir des leaders traditionnels. Puisque les titres honorifiques et les bureaux luxueux sont de piètres moteurs pour ces employés, la motivation doit venir du travail en lui-même. *"Une partie de la récompense est d'arriver à travailler sur le problème suivant"* analyse Deborah Ancona. *"Ainsi, ils travaillent sur des projets toujours plus importants, et se construisent une réputation de personne capable de résoudre les problèmes."*

Il est tout aussi important de garder tout le monde impliqué. Ce qui signifie engager des collaborateurs avec de fortes compétences en diagnostic, idéalement dans tous les domaines, précise Deborah Ancona. Demander aux candidats comment ils gèreraient tel problème ou même le leur donner directement à résoudre peut être une bonne façon d'y parvenir. Les employés dans les entreprises tournées vers la résolution de problèmes passent aussi beaucoup de temps à chercher des solutions au quotidien, en dehors du cadre professionnel.

Êtes-vous un dirigeant qui résout les problèmes ?

En plus de leur aversion à prendre les rênes, les auteurs rapportent que les dirigeants tournés vers la résolution de problèmes ont souvent une profonde expertise sur une discipline technique ou scientifique. Leurs décisions sont basées sur des données, et un manque d'information peut sérieusement les ralentir. Mais ils réclament aussi une connaissance étendue d'autres domaines de l'entreprise pour s'assurer que les intérêts financiers ne se retrouvent pas noyés dans le tourbillon des problèmes à résoudre.

D'autant que les dirigeants spécialisés dans la résolution de problème ont aussi tendance à moins mettre les formes que les leaders nés. Ils n'accordent pas autant d'importance qu'eux à leur environnement

physique - un garage fait tout autant l'affaire qu'un grand bureau personnel. Ils peuvent être hermétiques aux enjeux de pouvoirs, et l'intelligence émotionnelle n'est pas leur fort. Pour le meilleur ou pour le pire, ils sont étonnement tolérants envers les particularités de chacun.

La communication reste la clé

Néanmoins, les dirigeants tournés vers la résolution de problème ont besoin d'accepter les contributions de chacun pour réussir. Ils peuvent par exemple bénéficier de certains des leaders traditionnels les plus forts qui s'attèlent à diffuser une culture de la résolution de problèmes auprès de leurs employés.

Scott Cook, le co-fondateur d'Intuit, excelle par exemple dans ce domaine. Hal Gregersen raconte qu'un grand nombre de managers à Intuit s'adressent à leurs employés en s'appuyant sur les conversations de Cook avec le PDG Brad Smith. Cook "*commence par une question basique : 'Quel est ton problème ?'*", rapporte Hal Gregersen. "*À la fin, la question est : 'Comment je peux t'aider ?'*".

(Article initialement publié en janvier 2018)