

Les dirigeants sont-ils des pigeons?

Dans cette série d'articles, nos collaborateurs de HEC Montréal présentent chaque lundi la vision de gestionnaires reconnus sur les nouveaux défis de gestion dans les organisations et les entreprises.

BART KASOWSKI
ET LAURENT LAPIERRE
COLLABORATION SPÉCIALE

Abraham Zaleznik est professeur émérite de la Harvard Business School. Il est le premier à avoir appliqué les principes de la psychanalyse au monde de l'entreprise. Tout au long de sa carrière, il a aidé nombre de dirigeants à développer les aptitudes mentales leur garantissant le succès.

Selon M. Zaleznik, le leadership prend sa source dans l'esprit. Il débute par une construction mentale. Le professeur croit que les chefs de file diffèrent du commun des mortels par leur habileté à formuler une vision consciente, une construction mentale de l'organisation future du monde. Bien que ce concept paraisse simple, très peu de gestionnaires sont enclins à avoir une vision créatrice. Cela requiert d'ailleurs une bonne dose de courage.

Mais pourquoi les visionnaires se font-ils si rares? Zaleznik accuse un vieil adage populaire: « Si quelque chose n'est pas brisé, nul besoin de le réparer (*If it ain't broke, don't fix it*). »

« Même si rien n'est brisé, il n'y aura peut-être pas d'occasion, le cas advenant, de réparer. » Voilà le problème. Le monde change. Les entreprises font constamment face à de nouvelles sources de concurrence, de pression.

Les dirigeants doivent être conscients des dangers que d'autres, qui ne pensent pas à long terme, ne prévoient pas. Pour les meneurs, le défi consiste à formuler leur pensée, leur vision d'un futur souhaité; ils doivent ensuite être capables de générer l'enthousiasme nécessaire



PHOTO MARTIN CHAMBERLAND, LA PRESSE

Abraham Zaleznik aime comparer les gens aux pigeons en prenant assise sur les premières expériences du psychologue behavioriste Frederick Skinner. « Une fois que les pigeons avaient trouvé le bon bouton, ils continuaient simplement à appuyer sur le même bouton pour recevoir leur ration de maïs », raconte Zaleznik.

afin que leurs employés et leur entreprise tout entière se mettent en marche vers un tel avenir.

Zaleznik reconnaît que, dans la réalité quotidienne du monde des affaires, les dirigeants doivent faire face à plusieurs difficultés; il est souvent malaisé pour eux de rester fidèles à leur vision. Lorsque tout semble fonctionner comme sur des roulettes, Zaleznik note qu'il est très facile de tomber dans le piège de la « compulsion de répétition ».

« De nombreuses personnes occupant des postes de leadership se font attraper dans les rouages de

la course aux résultats, aux profits, aux bénéfices par action, dans l'intérêt des actionnaires. Ils perdent alors de vue que le succès présent cache souvent, dans ses replis, les fondements du déclin futur. »

La répétition

Les premières expériences du psychologue behavioriste Frederick Skinner offrent à Zaleznik un cadre analogique très puissant pouvant servir de leçon aux chefs de file. Dans l'une de ses expériences, des pigeons avaient appris à appuyer sur un bouton

pour recevoir des flocons de maïs. « Une fois que les pigeons avaient trouvé le bon bouton, ils continuaient simplement à appuyer sur le même bouton pour recevoir leur ration de maïs », raconte Zaleznik.

« Je crois que la plupart des gens ont cette même réaction. Ce qui, pour eux, était un comportement gagnant dans le passé, se transforme peu à peu en compulsion de répétition. Ils ont besoin de reproduire ce comportement pour obtenir une récompense. Ce mécanisme détruit l'ouverture mentale nécessaire pour avoir une vision créatrice. »

Selon le spécialiste, plusieurs entreprises ont échoué parce qu'elles manquaient de vision et qu'elles se sont laissées attraper dans le piège des répétitions de comportements gagnants passés. L'industrie de l'automobile ou de l'informatique regorge d'échecs semblables.

Zaleznik pense que les dirigeants peuvent tirer de nombreuses leçons du monde de la psychologie. Ainsi, cela peut les aider à prendre conscience de leur degré d'autorité et d'indépendance. À travers ses recherches, le créateur du cours « Psychodynamique du leadership », un séminaire innovateur donné à Harvard, pousse les meneurs à développer leur intelligence psychologique, afin de les aider à mieux comprendre leurs motivations et le comportement des individus qui les entourent.

Psychanalyste clinique chevronnée, Zaleznik affirme qu'il y a une différence majeure entre l'intelligence psychologique et la notion d'intelligence émotionnelle, très à la mode depuis les années 90.

« À mon sens, l'intelligence psychologique est un concept beaucoup plus profond, d'autant plus qu'il renvoie aux notions d'enseignement et d'apprentissage. En psychanalyse, l'individu tente de renforcer l'égo par l'intelligence psychologique — la capacité mentale d'envisager et de faire face à la réalité, tant interne qu'exter-

ne. » Le chercheur affirme que les dirigeants doivent accroître leur capacité à comprendre les gens dans des situations complexes. Pour ce faire, ils doivent apprendre à maintenir une certaine distance entre eux-mêmes et le monde extérieur qu'ils observent.

« Pour un leader, c'est très sain de faire preuve d'un brin de paranoïa dit Zaleznik. Cela va à l'encontre du principe qu'il faut accorder sa confiance aux partenaires et collègues. Mais, que signifie « faire confiance? Tout le monde veut vous vendre quelque chose. Une saine dose de paranoïa vous permet d'être sceptique et de douter, ce qui vous porte à chercher et à creuser plus profondément pour essayer de comprendre la situation. »

La dépendance des employés subordonnés est aussi malsaine que celle des dirigeants, car, selon Zaleznik, si les travailleurs ne s'engagent pas pleinement dans leurs tâches, s'ils ne se sentent pas responsables, toute l'organisation s'en trouve affaiblie.

« Les employés doivent s'affirmer. Il est essentiel pour les subordonnés d'éviter toute dépendance car cela les empêche de penser clairement. Les autres ne peuvent vous aider à améliorer votre sens des responsabilités et votre autonomie. Vous devez vous améliorer en développant les capacités mentales et la volonté nécessaires pour prendre des risques. »

Pour Zaleznik, la clé psychologique de l'indépendance, c'est « une saine dose de narcissisme ». Il nuance toutefois: « Cela signifie avoir un degré de confiance et d'estime de soi qui permette au chef de file d'atteindre ses objectifs et d'utiliser le pouvoir de façon très créative. »

Bart Kasowski est étudiant au doctorat en philosophie à l'Université de Montréal et Laurent Lapiere est titulaire de la Chaire de Leadership Pierre-Péladeau. Traduit de l'anglais par Laurence Prud'homme, écrivaine et rédactrice professionnelle à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal.

7^e ÉDITION

**FORCES
AVENIR**
RECONNAÎTRE ET PROMOUVOIR
L'ENGAGEMENT ÉTUDIANT

À l'approche de son gala d'excellence, présenté le 29 septembre prochain à Montréal, **Forces Avenir** est fière d'honorer au fil des jours les différents finalistes de 2005. Au total, vous découvrirez 21 projets et 12 personnalités dont l'engagement exceptionnel fait la différence dans notre société.

www.forcesavenir.qc.ca

Catégorie AVENIR Personnalité 1^{er} cycle

SN



Julie Dumais-Lévesque / UNIVERSITÉ LAVAL

Engagée politiquement dans le but d'influencer les choix de société

Julie Dumais-Lévesque, étudiante en enseignement secondaire à l'Université Laval, clame haut et fort son intention de jouer un rôle déterminant dans la mise en place d'une nouvelle société québécoise. Pour cette jeune femme active depuis cinq ans au sein du Parlement jeunesse du Québec, l'exercice de la démocratie est emballant pour qui aime influencer les choix de société. Julie entend être une enseignante exemplaire, engagée, pour ensuite devenir une directrice d'école secondaire au leadership conciliateur, puis une politicienne de premier plan qui inspirera les individus et suscitera leur engagement. Ses ambitions, elle les tire de sa volonté de bâtir une société plus équilibrée et plus ouverte.

Jenn Kang / UNIVERSITÉ BISHOP'S

Engagée à exprimer chaque jour sa vision pour un monde plus vert

Jenn Kang, simultanément inscrite à une majeure en enseignement, à une mineure en arts dramatiques et à une autre en psychologie à l'Université Bishop's, s'engage à fond dans tout ce qui la stimule. La preuve: la jeune femme a participé aux activités de 35 organisations différentes du campus. Sa passion pour les arts dramatiques et l'écriture l'a amenée à devenir éditrice du magazine *The Mitre*, ainsi qu'à écrire quatre courtes pièces, dont deux ont été mises en scène et jouées devant public. Qui plus est, Jenn s'investit au sein du Bishop's University Environmental Committee. Présidente de l'organisation, elle a entre autres coordonné l'implantation d'un programme de compostage et celle d'un programme de recyclage de piles électriques.



Jonathan Lemay / ÉCOLE DE TECHNOLOGIE SUPÉRIEURE

Engagé à donner le goût des sciences et de l'ingénierie aux jeunes

Jonathan Lemay, étudiant en génie mécanique à l'École de technologie supérieure, collabore à un projet de jumelage avec des enfants de sixième année fréquentant une école d'un milieu défavorisé de Montréal. Pendant 13 semaines, à raison d'une rencontre par semaine, il accueille les jeunes et, par l'entremise d'un projet concret, s'efforce de leur prouver que les sciences sont à leur portée. Son objectif: leur montrer qu'avec de la motivation et de la persévérance, ils peuvent arriver à leurs fins et aspirer à des carrières captivantes. Participant aussi à l'organisation de l'activité *Les filles et les sciences*, un duo électrisant, Jonathan a trouvé dans ce projet une manière enrichissante de pousser plus loin son engagement auprès d'une clientèle généralement peu courtisée par l'ingénierie.

Québec

Canada

LA PRESSE



LE RÉSEAU DE L'INFORMATION DE RADIO-CANADA

BRAVO à ces jeunes
passionnés et engagés!