

# Les 4 compétences qui caractérisent le leadership

PAR LE DOCTEUR WARREN BENNIS

*Le docteur Warren Bennis est titulaire de la chaire Joseph DeBell de gestion et d'organisation à l'école de gestion des entreprises de l'Université de Californie à Los Angeles. Il a été conseiller des quatre derniers gouvernements des Etats-Unis et appartient au conseil d'administration de l'American Society for Training & Development – ASTD.*

Warren Bennis s'est entretenu avec 90 leaders exceptionnels et leurs subordonnés, avec l'intention d'apprendre ce qui motive les vrais leaders (par opposition aux responsables efficaces). A l'issue de cinq ans de recherche et de réflexion, il identifia quatre compétences communes à ces 90 leaders sans exception. Elles sont présentées ici, dans le cadre de la série d'articles publiés par certains des plus grands spécialistes du développement des ressources humaines à l'occasion du quarantième anniversaire du Training & Development Journal (août 1984).

J'ai travaillé pendant presque cinq ans sur un livre consacré au leadership. Pendant cette période, j'ai voyagé dans tout le pays pour rencontrer 90 des leaders les plus efficaces et les plus brillants, dont 60 chefs d'entreprise et 30 titulaires de postes de responsabilité dans des organismes publics.

Mon objectif était d'identifier les traits de caractère communs à ces leaders, une tâche qui a exigé une exploration beaucoup plus poussée que ce à quoi je m'attendais. Pendant un certain temps, je perçus beaucoup plus de diversité que de points communs parmi eux. Certains ont un tempérament analytique, d'autres un tempérament imaginatif ; certains s'habillent pour réussir et d'autres pas ; certains s'expriment bien, d'autres sont laconiques et ont du mal à s'exprimer ; certains rappellent John Wayne et d'autres sont totalement à l'opposé. Il est intéressant de noter que rares sont ceux qui correspondent au stéréotype du leader charismatique.



Malgré cette diversité, qui est profonde et ne doit pas être sous-estimée, j'ai identifié certains domaines de compétence que les 90 partagent sans exception. Avant de présenter ces conclusions, pourtant, il est important de placer cette étude dans son contexte, d'examiner l'état d'esprit et les événements aux Etats-Unis juste avant et pendant mes recherches.

## Déclin et malaise

Quand je quittai l'Université de Cincinnati à la fin de 1977, notre pays éprouvait ce que le

président Carter appela un sentiment de désespoir ou de malaise. Entre 1960 et 1980, la crédibilité de nos institutions avait été progressivement sapée. Dans un article consacré à cette période et intitulé “*Where Have All the Leaders Gone*” (Où sont passés tous les leaders ?), je décris les difficultés auxquelles devaient alors faire face les leaders, y compris les présidents d’université comme moi.

Je soutins que, à cause de la complexité de l’époque, les leaders se sentaient impuissants. L’assassinat de plusieurs leaders politiques du pays, la guerre du Viêt-Nam, le scandale du Watergate, la crise des otages en Iran et d’autres événements conduisirent à une perte de confiance en nos institutions et nos autorités politiques.

Je tombai sur une citation extraite d’une lettre qu’Abigaïl Adams écrivit à Thomas Jefferson en 1790 : « Nous vivons les temps difficiles dans lesquels un génie voudrait vivre. » Si, comme elle le croyait, les cas de force majeure exigent des leaders à la hauteur de la tâche, je voulais avoir l’occasion de rencontrer les leaders qu’avait fait apparaître le malaise qui régnait. A un moment où les pare-chocs s’ornaient d’autocollants sur lesquels on pouvait lire « Destituons quelqu’un », je décidai d’aller voir des leaders qui parvenaient à se montrer efficaces dans ces conditions difficiles.

Au moment même où l’Amérique souffrait de ce retard dans le domaine du leadership, elle en souffrait d’un autre dans celui de la productivité. Considérons ces tendances :

- Pendant les années 60, la croissance moyenne du produit national brut (PNB) était de 4,1 pourcent ; pendant les années 70, elle était de 2,9 pourcent ; en 1982, elle fut négative.
- Le niveau de vie aux Etats-Unis, le plus élevé du monde en 1972, était alors tombé à la cinquième place.
- En 1960, alors que la reconstruction des économies européennes et japonaise était en cours, la part des Etats-Unis dans les exportations de produits manufacturés par les pays industrialisés était de 25 pourcent et le pays alimentait ses marchés

intérieurs à hauteur de 98 pourcent. La part des Etats-Unis sur le marché international est maintenant de moins de 20 pourcent et elle continue de décliner.

- En 1960, la part de marché des constructeurs automobiles américains était de 96 pourcent ; elle est aujourd’hui de 71 pourcent environ. Il en est de même pour l’électronique grand public : en 1960, la part de marché était de 94,4 pourcent, en 1980, elle n’était plus que de 49 pourcent, et cela avant même que Sony n’introduise le Baladeur !

En plus des retards dans les domaines du leadership et de la productivité, un « retard dans le domaine des obligations » plus subtil existait, c’est-à-dire une réticence à s’engager vis-à-vis de son travail ou de son employeur.

L’enquête menée récemment par Public Agenda auprès des Américains actifs fait apparaître les statistiques suivantes : moins d’un quart des employés déclarent qu’ils travaillent actuellement à leur potentiel maximum. Presque la moitié déclare qu’ils font peu d’efforts pour aller au-delà de ce que leur travail demande. Dans leur écrasante majorité (75 pourcent), ils déclarent que leur rendement pourrait être largement supérieur à ce qu’il est actuellement. En outre, presque 60 pourcent des Américains actifs pensent que « la plupart des gens ne travaillent pas aussi dur qu’avant. »

Un certain nombre d’observateurs ont souligné l’écart considérable qui existe entre le nombre d’heures pour lequel les gens sont payés pour travailler et celui pendant lequel ils sont productifs. Une étude menée récemment par l’Université du Michigan indique que cet écart pourrait s’élargir. Elle a constaté que la différence entre les heures payées et les heures de travail effectif a augmenté de dix pourcent entre 1970 et 1980.

Ce retard croissant dans le domaine des obligations conduit à la question principale : comment pouvons-nous émanciper la main d’œuvre et recueillir le fruit de l’effort humain ?

Si ma recherche m’a appris quelque chose, c’est que le facteur qui émancipe la main d’œuvre et détermine en fin de compte le succès ou l’échec d’une organisation est son

leadership. Lorsque les stratégies, les processus ou les cultures changent, la clé de l'amélioration reste le leadership.

## L'échantillon : 90 leaders

Pour mener mon étude, je voulais trouver 90 leaders efficaces à l'expérience confirmée. Le groupe définitif se compose de 60 chefs d'entreprises, dont la plupart figurent parmi les 500 premières du classement de la revue Fortune, et 30 titulaires de postes de responsabilité dans des organismes publics. Mon objectif était d'identifier des gens ayant fait la preuve de leur capacité à diriger plutôt que de simples *bons gestionnaires*, de vrais leaders qui affectent la culture, sont les architectes sociaux de leur organisation et qui créent et maintiennent les valeurs de celle-ci.

Les leaders sont ceux qui font les choses qu'il faut faire et les gestionnaires ceux qui font les choses comme il faut. Les deux rôles sont cruciaux et ils diffèrent profondément. J'observe souvent des gens occupant des postes de direction faire très bien la chose à ne pas faire.

Etant donné ma définition, l'un des problèmes clés auxquels sont confrontées les organisations américaines (et probablement celles de la majorité des pays du monde industrialisé) est le fait qu'elles sont sous-dirigées et sur-gérées. Elles ne s'efforcent pas assez de faire ce qui doit être fait tout en se préoccupant trop de bien faire. Nos écoles de gestion sont en parties responsables de cette attitude ; nous apprenons aux gens à être de bons techniciens et de bons employés de bureau mais ne les formons pas au leadership.

Le groupe de 60 chefs d'entreprise n'était pas particulièrement différent de tout profil du leadership au plus haut niveau en Amérique. Leur âge moyen était de 56 ans. La plupart étaient des hommes de race blanche, six étaient des hommes de race noire et six étaient des femmes. La seule constatation surprenante fut que tous les présidents-directeurs généraux (PDG) non seulement en étaient à leur premier mariage mais semblaient également très attachés à l'institution du mariage. C'était par exemple le cas de Bill Kieschnick, président du

conseil d'administration de Arco, et du regretté Ray Kroc, des restaurants McDonald's.

Parmi les titulaires de hauts postes de responsabilité dans des organismes publics figuraient Harold Williams, président de la commission des opérations de bourse (*Securities and Exchange Commission* – SEC) ; Neil Armstrong, un authentique héros américain qui enseignait par hasard à l'Université de Cincinnati ; trois élus ; deux chefs d'orchestre et deux entraîneurs au palmarès impressionnant. Je voulais inclure des chefs d'orchestre et des entraîneurs parce que je croyais à tort qu'ils étaient les derniers leaders jouissant d'un contrôle total sur ceux dont ils avaient la charge.

Après plusieurs années d'observations et de conversations, j'ai défini quatre compétences évidentes jusqu'à un certain point chez tous les membres du groupe.

Ce sont

- la gestion de l'attention ;
- la gestion de la signification ;
- la gestion de la confiance ;
- la gestion de soi-même.

## Gestion de l'attention

L'un des traits de caractère les plus apparents chez ces leaders est leur capacité à attirer les autres, pas parce qu'ils ont une vision, un rêve, un ensemble d'intentions, un programme, un cadre de référence. Ils communiquent un extraordinaire foyer d'attachement, qui attire les gens. L'un de ces leaders fut décrit comme donnant aux gens l'envie de se joindre à lui ; il les incorpore à sa vision.

Les leaders gèrent alors l'attention par l'intermédiaire d'une vision convaincante qui met les autres à une place où ils n'ont encore jamais été. J'arrivai à cette interprétation d'une manière indirecte, comme l'illustre l'anecdote qui suit.

L'une des personnes avec laquelle j'avais le plus envie de m'entretenir était l'une des rares qui semblaient inaccessibles. Il refusait de répondre à mes lettres ou appels téléphoniques. J'essayai même d'entrer en contact avec les mem-

bres du conseil auquel il appartenait. Je veux parler de Leon Fleischer, un enfant prodige bien connu qui devint un pianiste, chef d'orchestre et musicologue éminent. Ce que j'ignorais de lui est qu'il avait perdu l'usage de sa main droite et qu'il ne donnait plus de concerts.

Quand je l'appelai à l'origine dans le but de le recruter pour le corps enseignant de l'Université de Cincinnati, il déclina mon offre et me dit qu'il travaillait avec des orthopédistes pour retrouver l'usage de sa main. Il visita le campus et je fus impressionné par sa promesse de rester à Baltimore, près de l'établissement médical où avaient lieu ses séances de thérapie.

Fleischer fut la seule personne qui persista à me refuser un entretien et je finis par abandonner. Deux étés plus tard, je me trouvais à Aspen, dans le Colorado, pendant la période où Fleischer dirigeait le festival musical de cette ville. J'essayai une nouvelle fois de prendre contact avec lui, allant même jusqu'à laisser une note sur la porte de sa loge, mais ne reçus aucune réponse.

Un jour, dans le centre d'Aspen, j'aperçus deux jeunes violoncellistes transportant leur instrument et leur offris de les conduire jusqu'au chapiteau de concert. Ils montèrent à l'arrière de ma jeep et, pendant le trajet, je les interrogeai à propos de Fleischer.

« Je vais vous dire pourquoi il est super », me dit l'un d'eux. « Il ne nous fait pas perdre notre temps. »

Fleischer finit par accepter non seulement de m'accorder un entretien mais également de me laisser assister aux répétitions et aux classes de musique qu'il dirigeait. J'établis un lien entre la façon dont il travaillait et cette simple phrase « Il ne nous fait pas perdre notre temps. » Lorsqu'il était face à l'orchestre, Fleischer n'avait aucun doute quant à la sonorité qu'il désirait. Il ne gaspillait pas de temps parce que ses intentions étaient toujours très claires. Ce qui l'unissait aux autres musiciens était leur préoccupation avec l'intention et le résultat final.

Quand je réfléchis à ma propre expérience, je fus frappé par le fait que j'étais le plus efficace quand je savais ce que je voulais et que j'étais le moins efficace quand j'avais des doutes.

La première compétence qui caractérise donc le leadership est la gestion de l'attention grâce à un ensemble d'intentions ou à une vision, pas dans un sens mystique ni religieux mais dans le sens d'un résultat final, d'un objectif ou d'une direction.

## Gestion de la signification

Pour rendre leurs rêves apparents aux autres et faire en sorte que tout le monde soit sur la même longueur d'ondes, les leaders doivent communiquer leur vision. Les deux vont de pair.

Considérons, par exemple, le contraste entre les styles des présidents Reagan et Carter. Ronald Reagan a été appelé « le roi de la communication » ; l'un des rédacteurs de ses discours dit de Reagan qu'il aurait pu lire l'annuaire du téléphone et le rendre intéressant. La raison en est que Reagan utilisait des métaphores avec lesquelles les gens pouvaient s'identifier.

Lors de son premier message sur le budget, par exemple, Reagan décrivit mille milliards de dollars en les comparant à un empilage de billets de la hauteur de l'*Empire State Building*. Reagan, pour utiliser un des néologismes dont Alexander Haig est coutumier, « tangibilisa » l'idée. Les leaders rendent les idées tangibles et réelles aux yeux des autres, de façon à ce que ceux-ci puissent les soutenir. En effet, aussi merveilleuse que soit la vision, le leader efficace doit utiliser une métaphore, un mot ou un modèle qui rendra cette vision claire pour tout le monde.

Par contraste, le président Carter était ennuyeux. Carter était l'un de nos présidents les mieux informés ; il connaissait sur le bout des doigts plus de faits que la plupart de ses prédécesseurs mais ne fit jamais ressortir leur signification.

Je m'entretins avec une secrétaire d'état adjointe au commerce nommé par Carter, qui me dit que, après quatre ans dans le gouvernement de celui-ci, elle ne savait toujours pas ce qu'étaient les positions de Jimmy Carter. D'après elle, travailler pour lui, c'était comme regarder une tapisserie du mauvais côté ; la scène était floue.

L'objectif du leader n'est pas une simple explication ou clarification mais la création d'une signification. Ma blague de baseball favorite l'illustre parfaitement : lors du neuvième tour de batte d'un match clé de qualification, avec trois balles nulles et deux bonnes à l'avantage du batteur, l'arbitre hésite pendant une fraction de seconde pour juger le lancer. Le batteur se retourne brusquement avec colère et dit « Alors, c'était quoi ? » L'arbitre aboie en réponse « C'est rien tant qu'j'ai rien décidé ! »

Plus l'organisation est vaste et complexe, plus cette capacité est cruciale. Les leaders efficaces peuvent communiquer au travers de plusieurs couches de leur organisation sur de grandes distances, même en cas de brouillage par des groupes de pression et des adversaires.

Lorsque j'étais président d'une université, un groupe de cadres administratifs suggérerait une idée que nous savions excellente. Nous ferions ensuite ce qu'il faudrait : déléguer, déléguer, encore déléguer. Mais quand le produit ou la politique finissait par apparaître, il ne ressemblait guère à l'idée originale.

Le processus se reproduisit tellement souvent que je finis par lui donner un nom : l'effet Pinocchio (je suis sûr que Geppetto ne savait pas du tout à quoi ressemblerait Pinocchio une fois qu'il aurait fini de le tailler). L'effet Pinocchio nous réserve des surprises. Parce que la communication n'est pas à la hauteur, les résultats correspondent rarement à nos attentes.

Nous lisons et entendons tellement de choses à propos de l'information que nous avons tendance à ignorer l'importance de la signification. En fait, plus une société ou organisation est soumise à un bombardement, à un déluge d'images, plus elle a soif de signification. Les leaders intègrent des faits, des concepts et des anecdotes à la signification à l'intention du public.

Les leaders qui composent mon groupe ne sont pas tous des maîtres de la parole. Ils s'y prennent de différentes façons pour faire comprendre et soutenir leurs objectifs par leurs subordonnés.

La capacité à gérer l'attention et la signification dérive de la personnalité dans son

ensemble. Il ne suffit pas d'utiliser le bon mot à la mode ou une technique astucieuse ni de recruter un spécialiste en relations publiques pour écrire des discours.

Considérons plutôt Frank Dale, directeur de la publication du journal *Los Angeles Herald Examiner*. La mission de Dale était de tailler dans la part de marché de son concurrent du matin, le *Los Angeles Times*. Lorsqu'il rejoignit le journal il y a quelques années, il monta une campagne d'affiches représentant le *Herald Examiner* derrière et légèrement au-dessus du *Times*. La campagne était basée entièrement sur ce message convaincant montrant comment le *Herald Examiner* finirait par dépasser le *Times*.

Je m'entretins avec Dale dans son bureau et quand il s'assit et boucla une ceinture de sécurité comme celles qu'on trouve dans les avions, je ne pus m'empêcher de sourire. Il le faisait pour rappeler à tout le monde les risques qu'il y avait à travailler pour le journal. Toute sa personne contribuait à renforcer le message.

Nul n'est plus cynique qu'un journaliste de la presse écrite. On peut imaginer les réactions qui circulaient dans les couloirs de l'immeuble du Herald. Personne, dans le même temps, n'oubliait ce que Frank Dale s'efforçait de communiquer. C'est ça la gestion de la signification.

## Gestion de la confiance

La confiance est essentielle pour toutes les organisations. Le principal déterminant de la confiance est le sérieux, ce que j'appelle la constance. Lorsque j'ai parlé aux membres des conseils d'administration ou aux collaborateurs de ces leaders, j'ai entendu certaines expressions répétées maintes fois : « Elle est toute d'une pièce ». « Que cela vous plaise ou non, vous savez toujours ce qu'il pense, quelle est sa position. »

Quand Jean-Paul II visita les Etats-Unis, il donna une conférence de presse. Un journaliste demanda au Pape comment il pouvait justifier l'attribution de fonds à la construction d'une piscine dans sa résidence d'été. Il répondit sans hésiter : « J'aime nager. Autre question. » Il n'essaya pas de justifier sa décision en invoquant des raisons médicales ni en

prétendant qu'il avait obtenu l'argent d'une source particulière.

Une étude récente a montré que les gens préféreraient de beaucoup suivre des leaders sur lesquels ils peuvent compter, même quand ils ne sont pas d'accord avec leur point de vue, que des leaders avec lesquels ils sont d'accord mais qui changent fréquemment d'opinion. Je ne saurais trop insister sur l'importance de la constance et de la focalisation.

La réélection de Margaret Thatcher en Grande-Bretagne est un autre excellent exemple. Lorsqu'elle fut élue en 1979, les observateurs prédirent qu'elle reviendrait rapidement aux politiques dépassées du parti travailliste. Elle n'en fit rien. En fait, un article apparut dans le *Times* de Londres sous le titre (parodiant la pièce de Christopher Fry) *The Lady's Not for Returning* (La dame n'aime pas revenir en arrière). Elle n'a pas pris de virage ; elle a fait preuve de constance, elle est restée focalisée et s'est montrée toute d'une pièce.

## Gestion de soi-même

La quatrième compétence de leadership est la gestion de soi-même, la connaissance de ses propres compétences et leur mise en œuvre efficace. La gestion de soi-même est cruciale ; sans elle, les leaders et les cadres peuvent faire plus de mal que de bien. Comme les docteurs incompetents, les cadres incompetents peuvent rendre la vie plus difficile, rendre les gens malades et réduire leur vitalité (au fait, le terme iatrogénique se réfère à une maladie causée par les docteurs et les hôpitaux). Certains cadres se donnent des crises cardiaques et des dépressions nerveuses ; ce qui est encore pire, un grand nombre d'entre eux sont des *porteurs* qui causent la maladie affectant leurs employés.

Les leaders se connaissent eux-mêmes ; ils connaissent leurs points forts et les entretiennent. Ils jouissent également d'une faculté que j'appellerai le facteur Wallenda.

Les *Flying Wallendas* sont peut-être la plus extraordinaire famille d'acrobates aériens et de funambules du monde. Je fus fasciné lorsque Karl Wallenda, alors âgé de 71 ans, déclara

au début des années 70 que, pour lui, vivre c'était marcher sur la corde raide et que tout le reste pouvait attendre. Je fus frappé par sa capacité à se concentrer sur l'intention, la tâche, la décision.

Ma curiosité fut encore plus éveillée lorsque, quelques mois plus tard, Wallenda fit une chute mortelle en marchant sur une corde tendue entre deux tours à San Juan. Travaillant sans filet, Wallenda tomba en continuant à serrer la perche-contrepois qu'il avertissait les membres de sa famille de ne jamais laisser tomber pour éviter de blesser quelqu'un au sol.

La femme de Wallenda déclara plus tard que, pour la première fois depuis qu'ils se connaissaient, son mari, avant de tomber, se concentra sur le risque de chute au lieu de le faire sur la marche sur la corde. Il surveilla personnellement l'accrochage des fils guides, chose qu'il n'avait jamais faite auparavant.

Comme Wallenda avant sa chute, les leaders composant mon groupe semblaient ne pas connaître le concept d'échec. Ce qu'on pourrait qualifier d'échec, ils appelaient une faute. Je commençai à recueillir les synonymes du mot échec mentionnés lors de mes entretiens et en identifiai plus de 20 : faute, erreur, secousse, gaffe, fiasco, perte, raté, confusion, faux pas, gâchis, maladresse... mais pas échec.

Une PDG me dit que, si elle avait un don de leadership, c'était la capacité de commettre autant de fautes qu'elle le pouvait dès que possible et ainsi de s'en débarrasser. Un autre me dit qu'une faute n'est qu'« une autre façon de faire les choses. » Ces leaders font quelque chose qui tourne mal et en tirent des enseignements ; ce n'est pas un échec mais simplement l'étape suivante.

Quand je demandai à Harold Williams, président de la fondation Getty, de citer l'expérience qui l'influença le plus en tant que leader, il me dit que ce fut quand on lui préféra quelqu'un d'autre pour la présidence de Norton Simon. Lorsque cela arriva, cela le rendit furieux et il demanda les raisons de cette décision, qu'il considéra pour la plupart stupides. Un de ses amis finit par lui dire que certaines des raisons étaient valables et qu'il lui incom-

bait de changer. C'est ce qu'il fit et, un an et demi plus tard environ, il devint président.

Ou bien considérons Ray Meyer, entraîneur de l'équipe de basket-ball de l'Université De Paul, dont l'équipe finit par perdre sur son terrain après 29 victoires consécutives à domicile. Je l'appelai pour lui demander comment il se sentait. Il me répondit « En pleine forme. Nous pouvons maintenant commencer à nous concentrer sur gagner, pas sur perdre. »

Considérons le producteur de *Broadway Harold Prince*, qui convoque une conférence de presse le matin qui suit la première de son spectacle, avant même de lire les critiques, pour annoncer son prochain. Ou Susan B. Anthony, qui disait « L'échec est impossible. » Ou Fletcher Byrum, à qui, après 22 ans de présidence de Coopers, on demanda quelle avait été sa décision la plus difficile. Il répondit qu'il ne savait pas ce qu'était une décision difficile, qu'il ne se faisait jamais de soucis et qu'il acceptait la possibilité de se tromper. Pour lui, le souci était un obstacle à une pensée claire.

Le facteur Wallenda est une approche de la vie ; il va au-delà du leadership et du pouvoir dans les organisations. Il s'applique à tous ces leaders.

## Emancipation : les effets du leadership

Le leadership peut être ressenti dans toute une organisation. Il donne au travail son rythme et son énergie et émancipe la main d'œuvre. L'émancipation est l'effet collectif du leadership. Dans les organisations dirigées par des leaders efficaces, l'émancipation est la plus évidente dans quatre thèmes :

- Les gens se sentent importants. Chacun pense qu'il fait une différence pour le succès de l'organisation. Cette différence peut être minime – une prompte livraison de chips à une petite épicerie ou la création d'une pièce minuscule mais essentielle pour un avion. Cependant, lorsqu'ils sont émancipés, les gens pensent que ce qu'ils font a une signification et de l'importance.

- L'acquisition de connaissances et la compétence sont importantes. Les leaders apprécient l'acquisition et la maîtrise de connaissances, comme le font les gens qui travaillent pour eux. Ils font comprendre qu'il n'y a pas d'échecs mais seulement des erreurs dont nous pourrions tirer des enseignements et qui nous indiquent ce que nous devons faire à l'avenir.
- Les gens font partie d'une collectivité. Là où il y a un leadership, il y a une équipe, une famille, une unité. Même les gens qui ne s'apprécient pas particulièrement les uns les autres éprouvent un sens de communauté. Lorsque Neil Armstrong parle des vols Apollo, il décrit la façon dont une équipe accomplit un ensemble de tâches interdépendantes d'une complexité presque impossible à imaginer. Jusqu'à l'arrivée de femmes astronautes, les hommes parlaient de *fraternité*. Je leur suggère de rebaptiser ce qu'ils ressentent *famille*.
- Le travail est passionnant. Là où il y a des leaders, le travail est difficile mais stimulant, fascinant et amusant. Un élément essentiel du leadership des organisations consiste à tirer plutôt que pousser les gens vers un objectif. Un style d'influence visant à *tirer* les gens les attire et les encourage à s'engager dans une vision excitante de l'avenir. Il les motive par voie d'identification plutôt que de récompenses et de sanctions. Les leaders expriment et incarnent les idéaux que l'organisation s'efforce d'atteindre.

On ne peut s'attendre à ce que tout le monde s'engage dans pratiquement n'importe quelle vision excitante. Certains concepts et visions résistent mieux et sont ancrés plus profondément dans nos besoins que d'autres. Je crois que l'absence de deux de ces concepts dans la vie des organisations modernes est largement responsable de l'aliénation et du manque de signification auxquels de si nombreuses personnes sont confrontées dans leur travail.

L'un de ceux-ci est le concept de qualité. La société industrielle moderne a été orientée

vers la quantité pour fournir plus de biens et de services à tout le monde. La quantité est mesurée en argent ; nous restons une société basée sur l'argent. La qualité n'est souvent pas mesurée du tout mais elle est intuitivement appréciée. Notre réaction à la qualité est un sentiment. Les sentiments de qualité sont intimement liés à notre expérience en matière de signification, de beauté et de valeurs.

Etroitement lié au concept de qualité est celui d'attachement à notre travail, voire même de notre passion pour celui-ci. Cet attachement

est évoqué par la qualité et est la force qui stimule les systèmes hautement performants. Lorsque nous aimons notre travail, nous n'avons pas besoin d'être dominé par les espoirs de récompense ou les craintes de sanction. Nous pouvons créer des systèmes qui facilitent notre travail au lieu de nous préoccuper du contrôle et de la surveillance de gens qui veulent contourner ou exploiter le système.

Et c'est de cela que les professionnels des ressources humaines devraient se préoccuper avant tout. □



# AIR & SPACE POWER CHRONICLES

Le site de

*Air & Space Power Journal et Chronicles Online Journal*

**<http://www.airpower.au.af.mil>**

Visitez les sites des autres éditions

• *Air & Space Power Journal – Arabe*

**<http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/aspjarabic.html>**

• *Air & Space Power Journal – Chinois*

**<http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/aspjchinese.html>**

• *Air & Space Power Journal – Espagnol*

**<http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/aspjesp.html>**

• *Air & Space Power Journal – Français*

**<http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/aspjrench.html>**

• *Air & Space Power Journal – Portugais*

**<http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/aspjpor.html>**

Visitez notre site web

**[http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/aspj\\_f/Index\\_F.asp](http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/aspj_f/Index_F.asp)**