

Leadership et charisme du manager



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous savez:

- ce dont tenir compte dans vos rapports aux éléments du pouvoir
- comment se construisent les éléments du pouvoir
- comment gérer le pouvoir de manière positive
- à quels éléments de pouvoir recourir
- de quels instruments de pouvoir faire usage

Vous pouvez:

- agir avec plus de maîtrise
- utiliser vos éléments de pouvoir avec efficacité
- diriger les autres avec plus de persuasion et de rigueur
- asseoir durablement votre influence dans vos échanges
- améliorer votre impact personnel sur les autres

Auteur

Matthias K. Hettl

Après avoir terminé ses études en Sciences économiques de gestion et en Economie politique ainsi que sa préparation au doctorat, Matthias K. Hettl occupa tout d'abord le poste d'assistant de direction pour exercer ensuite des responsabilités de direction et des responsabilités budgétaires dans diverses positions de management.

Il exerce depuis 1995 la fonction de directeur de l'entreprise Management Institut Hettl Consult à Rohr près de Nuremberg. Il est plus particulièrement actif dans le rôle de coach, entraîneur et conseiller en management pour les comités de direction, les directions d'entreprise et les cadres dirigeants. Ses principaux centres d'intérêt englobent les thèmes de Leadership skills et de compétences managériales. Ses activités de membre de conseil de surveillance, de direction d'une entreprise de taille moyenne et de consultant auprès des Nations Unies à New York lui confèrent une grande expérience.

De plus, il a occupé plusieurs années durant une chaire de management et marketing. Il est connu comme auteur d'ouvrages spécialisés et de livres audio ainsi que pour avoir publié de nombreux articles techniques. En collaboration avec son team, il conseille les CEOs, les membres de conseils d'administration, les directions et le service de gestion des ressources humaines des petites et moyennes entreprises ainsi que des groupes dans le cadre national et international.

Remarqué comme «excellent speaker» et «excellent trainer», il fait partie des conférenciers d'envergure dans les pays germanophones et collabore avec les organisateurs des séminaires et congrès les plus prisés en Europe. A ce jour, il a enthousiasmé ses 25 000 auditeurs par une indiscutable compétence, un style d'exposé direct et très motivant aux conseils pratiques utilisables tels quels. Ses conférences obtiennent régulièrement la note d'excellence.



Impressum

WEKA Business Dossier

Leadership et charisme du manager

Composition: Peter Jäggi
Traduction: Jean-Michel Saulière
Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA
Hermetschloostrasse 77
Case postale
8010 Zurich
Tél. 044 434 88 35
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

Date de parution: 2014

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-00590-3

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

Leadership et charisme du manager

1. Rapport au pouvoir dans l'entreprise	4
1.1 Influence ou, a contrario, exercice du pouvoir	5
1.2 Impact du pouvoir	6
2. Désir de pouvoir et d'influence	9
3. Impact personnel et influence – comment ils s'organisent	12
3.1 Complimenter et valoriser	14
3.2 Cultiver le mystère	16
3.3 Etre moins présent(e) grandit votre stature	17
3.4 Recours aux alternatives	18
3.5 Evitez les «trous noirs»	19
4. Communication – la base de votre influence	22
4.1 La parole est d'argent, mais le silence et d'or	23
4.2 L'autopromotion est source d'influence	24
4.3 Sachez convaincre avec aisance	25
4.4 Une communication claire est efficace	26
5. L'emploi des 7 formes du pouvoir dans le management du personnel	29
5.1 Les 7 formes de pouvoir du manager	30
5.2 Conseils pour recourir aux facteurs d'influence	32
Littérature	34

1. Rapport au pouvoir dans l'entreprise

*«Savoir si l'on a du pouvoir n'est pas l'essentiel,
l'essentiel est de savoir comment le gérer.»*

Alfred Herrhausen

Préambule

Pour qui détient le pouvoir, le posséder et user de son influence est un sentiment des plus gratifiants. Personne ne souhaiterait avoir à céder son pouvoir et perdre ainsi son influence. Mais paraître trop avide de pouvoir est néanmoins particulièrement déplacé. Fair-play et décence sont deux qualités que l'on attend de nous et que nous espérons aussi trouver chez nos interlocuteurs. Mais, si vous respectez par trop les règles courantes, il se pourrait alors fort bien que vous vous fassiez doubler dans la lutte pour le pouvoir.

Ce dossier a donc pour but de vous exposer les relations et la portée du pouvoir et de l'influence. Quelques suggestions importantes vous seront de plus apportées, qui vous aideront dans les jeux d'influence. Même si ceux-ci vous paraissent un peu subtils, vous devez tout de même les connaître et vous y préparer, afin de pouvoir réagir de façon appropriée lorsqu'un autre en fait usage. Enfin, vous serez familiarisé(e) avec les sept plus importantes formes de pouvoir vues sous l'angle de la gestion managériale. Ainsi préparé(e), vous pourrez prendre toute votre part aux jeux d'influence partout où ils se déroulent.

La plupart des gens aspirent à atteindre une position élevée dans l'entreprise, en politique ou dans leur sphère privée. Les postes haut-placés dans l'entreprise sont liés au pouvoir décisionnaire, à un haut revenu, au prestige et au carnet d'adresses, conditions de base pour construire son pouvoir. Dans la sphère privée, la relation à l'argent n'a la plupart du temps aucune influence, mais certaines formes de pouvoir décisionnaire, de prestige, de relations et de moyens d'influence jouent là aussi un rôle. Mais il n'est pas rare que le pouvoir ainsi acquis ait une contrepartie: «Le pouvoir tend à corrompre, et le pouvoir absolu corrompt absolument», disait Lord Acton¹. Cette citation ne signifie pas uniquement que les pouvoirs élevés sont souvent source d'abus – les personnes sous influence étant inutilement contraintes, humiliées, lésées et abusées – mais que l'abus de pouvoir a aussi des conséquences négatives sur ceux-là mêmes qui l'exercent et qui ne perdent pas seulement en humanité mais également en capacité de discernement.

1 Cf.: Hill, Roland: Absolute Macht korrumpiert absolut, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25.01.2008, no 21/p. 8.

Image du pouvoir

Le pouvoir a notamment une mauvaise image dans l'entreprise, car il est souvent associé à des notions plutôt inquiétantes telles que intrigues, guerres de tranchée, formation de coalitions et copinage, ou faire du plat à ses supérieurs et descendre les collègues, filtres d'informations, plafond de verre et autres. Le pouvoir est immanquablement associé à l'égoïsme et à l'abus d'autorité².

Le pouvoir sert à influencer

La notion de pouvoir, considérée hors de toute association négative, exprime la capacité d'inciter les autres à faire ou à s'abstenir de faire certaines choses qu'ils ne feraient pas ou qu'ils s'abstiendraient de faire de leur propre chef pour servir ses propres intérêts. Vouloir, par la relation de pouvoir, se faire obéir est un phénomène que l'on rencontre quotidiennement au sein de l'entreprise. Il est pourtant très rarement thématiqué. A défaut, les relations sont affectées par des conflits larvés naissant de prétentions ou d'attentes: les autres voudront bien s'adapter en conséquence, obéir, se soumettre.

1.1 Influence ou, a contrario, exercice du pouvoir

*«Le vrai secret du pouvoir
est la conscience du pouvoir.»*

Charles F. Haanel

Dans l'exercice du pouvoir, il est utile de faire la distinction entre «influencer» – une pression sur les autres en accord avec leurs intérêts – et «exercer le pouvoir» – une pression sur les autres contre leurs intérêts. L'action d'imposer n'a pas seulement des conséquences négatives pour les intéressé(e)s, elle «corrompt» aussi ceux qui exercent le pouvoir. De plus, l'exercice du pouvoir conduit souvent à la rétention de l'information et à l'affaiblissement de l'efficacité. Influencer et faire coopérer encourage au contraire l'éclosion d'un nouveau savoir, le développement des capacités et de l'efficacité. Bien que beaucoup d'approches et de stratégies managériales recommandent d'influencer au lieu d'imposer selon le principe: impliquer activement les personnes concernées, cette pratique n'est pas traduite dans l'entreprise avec suffisamment de détermination.³

Processus de mutation et pouvoir

De tels phénomènes sont aussi observés dans les processus de mutation. La nécessité du changement et son caractère inévitable sont justifiés par les dirigeants de l'entreprise au nom de l'atteinte des objectifs. Cette méthode utilisée par le management dans les entreprises n'est pas sans avantage, particulièrement dans les situations où la préservation de l'organisation est compromise ou tout au moins paraît l'être. Que les changements soient acceptés dans l'indifférence ou que l'on reconnaisse leur nécessité n'a ici aucune importance. Néanmoins, les tentatives de créer l'adhésion par une argumentation rationnelle échouent assez souvent. Les cadres dirigeants s'efforcent de convaincre leurs collaborateurs, mais n'arrivent pas vraiment à les toucher. Les processus de mutation

2 Cf.: Kühl, Stefan/Schnelle, Wolfgang: Macht gehört zur Organisation wie die Luft zum Leben, in: Metaplanschriftenreihe, Metaplan, Quickborn, Chatou and Princeton N.J., 2001, p. 3 ss.

3 Cf.: Scholl, Wolfgang: Einfluss nehmen und Einsicht gewinnen – gegen die Verführung der Macht, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 3, 2007, p. 15.

plus particulièrement évoluent souvent sans grand succès par manque d'information et de participation des personnes concernées.

Développement des organisations et pouvoir

Une autre façon de considérer la gestion du pouvoir se retrouve dans le développement organisationnel à l'engagement humaniste. Celui-ci analyse les conséquences de la «monarchisation du pouvoir» des organisations et des entreprises. Le pouvoir est en effet décrit comme étant plutôt une entrave à la créativité des collaborateurs, ce qui complique la mise en place des décisions utiles à l'entreprise et freine plutôt une humanisation des conditions de travail. La recherche d'un mode de décision prônant le consensus se substitue ici à l'usage du pouvoir. Le développement organisationnel a ainsi plutôt obtenu le résultat inverse.

La critique principale faite au développement organisationnel est celle de faire preuve d'une certaine naïveté à l'encontre des structures de pouvoir dans les entreprises et organisations. L'intention: pouvoir atteindre les objectifs de l'entreprise grâce à de larges processus participatifs devrait rendre l'emploi des structures de pouvoir dans l'entreprise largement superflue, est une intention trompeuse. Dans le meilleur des cas, les processus participatifs s'enliseraient par manque de sens critique des processus de pouvoir, ils conduiraient à l'inefficacité et démotiveraient. Dans le pire des cas, les acteurs plutôt médiocres pourraient être révélés par les processus participatifs et mis en situation critique.⁴

1.2 Impact du pouvoir

*«Celui qui sait commander trouve toujours
ceux qui doivent obéir.»*

Friedrich Nietzsche

L'homme préfère détenir seul le pouvoir. Peu sont ceux qui le cèdent volontiers et beaucoup sont ceux qui veulent l'étendre toujours plus. Le pouvoir est inhérent à chaque relation. C'est la capacité de provoquer chez les autres un comportement qu'ils n'auraient pas adopté spontanément. Il permet au détenteur du pouvoir d'influencer une – plus ou moins – longue relation, de telle manière à tirer profit de la situation à son avantage.⁵ Les tout premiers hommes avaient déjà saisi combien le sentiment de puissance est gratifiant et affligeant celui de l'impuissance. Réussite personnelle, carrière professionnelle – le pouvoir a de tout temps joué un rôle et de nos jours encore. Quiconque était au service d'un maître, luttait également pour s'attirer ses faveurs et en retirer aussi du pouvoir. S'il flattait le maître trop ouvertement, les prétendants en prenaient ombrage et se retournaient contre lui. L'estime du maître devait donc être acquise avec subtilité et protégée de la convoitise des concurrents sans pour autant que le maître puisse s'inquiéter de ce qu'il pourrait, lui-même, être dépassé. Il en résultait toujours des rivalités personnelles faites d'alliances de circonstance.

4 Cf.: Schreyögg, Georg/Christian Noss: Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 55, 1995, p. 169–185.

5 Cf.: Scholl, Wolfgang: Einfluss nehmen und Einsicht gewinnen – gegen die Verführung der Macht, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 3, 2007, p. 16.