



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

S'affirmer pour mieux réussir ensemble

On confond souvent affirmer et imposer. Entre autoritarisme et loyauté, tout un espace à exploiter.

Le leadership implique d'insuffler une vision, des orientations, de l'énergie. Le leadership a donc pour but de mettre des équipes en mouvement, de les faire monter en puissance pour réaliser des objectifs ambitieux ou des changements. Il complète et parfois s'oppose au management, qui consiste à gérer des ressources limitées, en les allouant, les optimisant, les engageant, les réorientant. Le monde du management implique des stratégies, des plans, de l'organisation et des décisions. Chacun est invité à assumer sa part du travail, en réalisant, avec les moyens disponibles et dans le cadre fixé, les résultats attendus. Dans ce contexte se posent toute une série de questions importantes, telles que celle de l'adéquation des compétences par rapport aux attentes, de l'utilisation des meilleures techniques, de l'efficacité des processus, de la conformité des pratiques et de la qualité des résultats. Le leadership présuppose pour sa part une vision claire de ce que l'on veut réussir ensemble, ce que nous appelons le NOUS. Au niveau de l'organisation, il s'agit de la vision de l'entreprise et des axes stratégiques qui en découlent, à tous les niveaux et notamment à celui de la performance humaine et de la culture. Une vision claire permet d'orienter les énergies et les compétences, de mettre les acteurs en mouvement, d'assurer de la cohérence et de la congruence à tous les niveaux. Sans vision, il ne peut y avoir de leadership, puisque ce dernier est d'abord source d'orientation. Ce NOUS contribue à assurer la protection des acteurs, puisqu'il pose le cadre de l'action collective. Contribuer à la réalisa-

tion de ce NOUS permet de participer activement à la création de valeur et à la mise en œuvre du changement. Ce NOUS permet aussi de libérer les potentiels et les talents, car il assure que tout ce qui contribue à la réalisation de la vision sera perçu positivement.

Le NOUS dont nous parlons n'est pas le Nous fonctionnel, dans lequel trop de gens se réfugient: celui où l'on veut faire partie d'un tout, où l'on démontre de la loyauté, de l'obéissance, où l'on cherche à être parfait et à répondre aux attentes, pour ne pas décevoir. C'est un NOUS qui dit le pourquoi, qui donne du sens, qui fait envie.

Affirmer son leadership signifie donc savoir prendre sa place, pour se mettre et mettre les autres en mouvement, en direction du NOUS. Il implique de savoir dire JE, d'exprimer ses attentes, de donner du feedback. Ce JE est celui qui va faire la différence, avec un leader qui s'engage personnellement pour réussir quelque chose de grand avec ses équipes, qui n'a pas peur de prendre des risques, de s'exposer. Ce JE n'est pas possible sans vision. Il n'est pas non plus possible sans que le leader accepte qu'il peut et veut contribuer à faire la différence, qu'il peut engager ses talents, ses compétences, son énergie pour cela. Beaucoup n'osent pas faire le pas, souvent par peur d'être arrogant, présomptueux, trop ambitieux voire manipulateurs. Et ces peurs sont liées à des valeurs fortes ou à un manque de confiance en soi.

Affirmer son leadership c'est oser prendre sa place, pas pour son ambition mais au service du NOUS.

Et c'est bien ce que les collaborateurs attendent en priorité de la part d'un chef: qu'il s'affirme, qu'il donne des orientations, qu'il ose dire oui et non, qu'il ose aussi donner un feedback constructif. Et lorsque le leader prend pleinement sa place, il permet aussi aux autres de prendre la leur. Les choses sont claires, on sait où on va, on sait ce qu'on attend de nous, on sait la place que l'on peut et doit prendre, pour être acteur de son avenir, de son parcours, de sa performance.

Le JE au service du Nous semble être facile. C'est effectivement simple, si on prend les choses par le bon bout: une vision claire, un projet qui fait sens, et un leader qui prend sa place et s'engage pleinement à mettre son équipe en mouvement au service du NOUS. Cela ne l'est pas, lorsque l'ambition personnelle, des objectifs imposés, des processus contraignants et surtout une tendance de plus en plus fréquente à privilégier le comment par rapport au pourquoi, prennent le dessus. Réussir implique de savoir lâcher prise sur ses croyances et schémas limitants, d'abandonner le normatif, les «Il faut», «on doit» et les interdits, pour mieux les dépasser. Avec à la clé de la performance, de l'innovation, du plaisir et l'espoir de pouvoir retrouver les fondements d'une performance durable pour chacun. ■

* Dr. Sc. Econ, Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change, spécialisé dans l'accompagnement managérial du changement (de la vision à la posture). Partenaire international Savilleconsulting, enseignant dans plusieurs hautes écoles – www.piman.ch - dheld@piman.ch.