



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

Les trois principes fondamentaux

Un monde en changement réclame du leadership. Trois principes de base permettent d'en assurer le succès: la vision, un cadre clair et une bonne posture.

La plupart des organisations enseignent le management traditionnel, qui définit des objectifs, délègue des responsabilités, soutient, contrôle, corrige, décide. Il convient parfaitement aux environnements dont la création de valeur résulte de la réalisation d'une action ou d'une prestation standardisées. Le but est alors de fournir une performance en optimisant la manière de la réaliser. Le collaborateur est une ressource, qui doit être compétente, au sens de maîtriser ce qui est attendu, et motivée, au sens de s'engager pour la qualité du résultat. C'est le domaine du management au sens large, des processus et des ressources humaines. Dans l'économie du savoir, les choses sont différentes. La création de valeur résulte de la capacité à appréhender des besoins complexes et évolutifs, à concevoir des solutions adaptées en impliquant largement les acteurs, à les mettre en œuvre et à améliorer constamment la manière d'aborder le sujet et de travailler ensemble. La question n'est alors pas celle de gérer des ressources rares mais de valoriser le potentiel humain pour une création de valeur réelle, innovante, évolutive et durable. C'est pour cette économie-là qu'ont été développées les approches de leadership, approches dont beaucoup sont restées au stade de l'intention. Nous voyons trois raisons majeures:

- Le leadership comme source d'orientation et d'énergie n'est pas maîtrisable comme l'est le management. Conceptuellement, il est aisé d'en voir les bénéfices. Concrètement, cela peut susciter des peurs et conduire à plus de contrôle pour plus de maîtrise;
- Les approches dites participatives ont séduit, mais ont presque toutes fini par connaître de grandes difficultés, parce qu'elles transféraient

l'essentiel du pouvoir aux collaborateurs, basculant ainsi dans l'excès inverse et générant souvent du désordre;

- Le changement de paradigme associé remet en question beaucoup de pratiques managériales, telles que la fixation d'objectifs par département qui sont contraires aux processus transversaux ou aux projets.

Ces échecs ont pu être interprétés comme la preuve que la bonne vieille hiérarchie reste ce qui marche le mieux. Cette conclusion n'est évidemment pas la bonne. En analysant en profondeur les succès obtenus en management comme en leadership, nous découvrons en fait que le leadership présuppose la mise en œuvre de trois principes fondamentaux simples mais trop rarement enseignés:

- Savoir précisément où l'on va (vision);
- Disposer d'un cadre clair qui permet de canaliser l'action;
- Adopter la bonne posture, en ayant envie de réussir avec son équipe.

On confond souvent vision et objectifs. La vision, c'est ce qu'on veut réussir ensemble. Elle a un fort pouvoir de mobilisation. Les objectifs, c'est ce qu'on veut ou doit réaliser, ce qui motive parfois mais stresse souvent.

La notion de cadre est également trop souvent associée à des limites et à des devoirs. C'est la lecture qui en est faite dans les structures hiérarchiques, où le pouvoir de décision, les objectifs, les indicateurs sont définis précisément. Mais ceci n'est qu'une des manières de penser un cadre, qui fonctionne bien dans des environnements maîtrisables. Or, toute activité humaine nécessite un cadre adapté, clair mais qui peut être évolutif selon le contexte et la maturité des acteurs. Les œuvres

LEADERSHIP

humaines (architecture, musique, littérature, ...) que nous admirons depuis des siècles ont toutes été réalisées dans des cadres stricts, qui ont favorisé la créativité, sans que la hiérarchie n'ait rien à voir là-dedans. Car un cadre, par définition, permet de canaliser le potentiel humain, en définissant certes des limites, mais surtout en clarifiant le terrain de jeu. Et c'est là toute la différence. Un cadre se change aussi, comme le montrent les «révolutions» dans le domaine des arts ou des technologies. Mais il en faut toujours un.

Le leadership implique ensuite une posture et des comportements adaptés à la nature de l'activité, à la situation et au degré de maturité des collaborateurs. Le leadership ne s'apprend pas dans des livres, mais se développe par un travail expérientiel au niveau de la conscience de soi et de son impact, d'un renforcement de son ancrage personnel pour pouvoir mieux s'ouvrir à l'autre et à l'environnement, par un développement de son affirmation de soi et de sa volonté d'amener ses collaborateurs au succès, pour donner tout son sens au réussir ensemble.

Autour d'une vision partagée, d'un cadre adapté et d'une posture stimulante – éléments qui peuvent être co-construits – peut émerger un leadership qui permet à la fois de redonner du sens au travail et de créer la valeur attendue, mais aussi de permettre à chacun de trouver sa place et de donner le meilleur de lui-même. ■

* 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.