



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

L'art de réussir ensemble

Beaucoup disent encore travailler pour un chef ou une entreprise. Il s'agit aujourd'hui de cultiver le «réussir ensemble» afin de retrouver du sens. Et associer performance et plaisir.

Nos interventions consistent souvent à résoudre des situations conflictuelles ou qui semblent sans issue. Il s'agit de relations managers – employés difficiles, avec des fronts bloqués quant à savoir qui a raison et tort. Ou de relations difficiles entre des collègues, qui se battent pour des questions de territoire, d'influence, de ressources ou de reconnaissance. Ou encore de positionnements inconfortables des fonctions support, entre un rôle coercitif (respect des règles et procédures) et un rôle de «pompiers». Invariablement, on observe des postures de domination, de défense de territoire ou de ses droits, de victime ou d'otage. On attribue à l'autre les erreurs, les comportements inadéquats, la cause des problèmes. On privilégie le comment, la manière de faire les choses plutôt que le résultat à obtenir. Et le plus souvent cela finit en ruptures ou au mieux en médiation, avec la recherche du plus petit dénominateur commun pour continuer à travailler ensemble. Nous commençons à entrevoir les conséquences lourdes et durables de ces pratiques, au travers d'un désengagement des cadres et collaborateurs, d'une souffrance importante (troubles psychosomatiques, burn-out et autres problèmes de nature psychique), de temps passé à régler des problèmes plutôt qu'à construire l'avenir... En aidant les organisations et les individus à dépasser leurs blocages, on contribue à soulager la souffrance mais on reste dans le curatif et le réactif, sans modifier le contexte et les comportements qui mettent de la pression et conduisent à ce résultat. Cette logique mène «droit dans le mur».

Ce qui manque le plus aujourd'hui, c'est de poursuivre une vision, qui représente le projet, la valeur ajoutée qu'on veut apporter aux parties prenantes. Une vision claire, stimulante et partagée change tout. Elle permet la haute performance, sans pression, parce que les acteurs se l'approprient et y contribuent. Elle montre que ce qui compte, ce n'est pas ce que l'on fait, mais ce qu'on veut réussir ensemble. Ce seul terme, qui peut sembler utopique ou théorique, conduit à une modification de la posture et de l'état d'esprit. Réussir ensemble implique une posture qui n'est ni dominante, ni dominée. C'est ensemble, chef et collaborateur, client et fournisseur, unité de business et fonction support, qu'on veut réussir une performance, la création de valeur, un projet. En définissant la vision, on change la relation et la discussion de plan. Elle monte d'un cran. D'habitude, en cherchant la conciliation, le plus petit dénominateur commun, on descend d'un cran. C'est toute la différence. Réussir ensemble est une philosophie particulièrement exigeante, car elle présuppose à la fois une vision commune, un terrain de jeu clair de ce qu'on veut faire ensemble, des rôles définis, une relation basée sur la confiance, le respect mutuel et le dialogue. Elle implique aussi une envie de construire et réussir avec l'autre. Et cette envie commence par la sienne. Pour ensuite donner envie à l'autre. L'envie ne se décrète pas, ne s'obtient pas par la contrainte ni par des discours. Elle s'obtient par une attitude, une posture, un état d'esprit. Si, en tant que chef, on doute d'un collaborateur en

LEADERSHIP

le laissant prouver sa valeur, on crée les conditions d'un échec que seuls les plus forts réussiront à éviter. En revanche, si l'on a envie de le faire réussir, de réussir ensemble, les chances seront les meilleures, l'échec rare et de surcroît facile à gérer. Et si l'on n'arrive plus à avoir envie, il faut savoir en tirer les conséquences. Poser à chacune des parties la question de ce qui pourrait être un projet à réussir ensemble modifie la nature de la relation et la dynamique d'énergies. Le projet doit faire envie. Et le réussir ensemble aussi. En situation de conflits, de surcharge, de faible performance, au lieu de chercher un terrain d'entente, de dénouer les problèmes, il est bien plus utile de choisir un objectif qui fait sens pour chacun. Dès que l'on ressent l'envie de le réussir, il devient aussi possible de le partager. Et au lieu d'attendre que l'autre soit motivé, sache nous motiver ou suive nos désirs, nous pouvons nous concentrer sur le fait de stimuler cette envie chez lui, pour un succès commun. Cela suffit le plus souvent à «changer le monde». En d'autres termes, viser le «réussir ensemble» modifie en profondeur la dynamique relationnelle et d'énergie dans les organisations et ouvre sur la possibilité de réaliser de hautes performances, de manière durable et avec plaisir. ■

* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change (www.piman.ch). Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire Savilleconsulting, Career4Life et Crossknowledge pour le développement du leadership, des talents et du bien-être au travail.