



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## Le retour des valeurs dans le management

Elles réapparaissent comme un axe d'ancrage essentiel pour diriger dans l'incertitude et la complexité. A une époque où l'éthique paraît en danger.

Les valeurs comme outils de management permettent d'obtenir de bons résultats: la focalisation sur des valeurs alignées avec la vision et la culture historique, et sur les comportements associés, facilite la mise en œuvre de la stratégie, donne de la structure et de la cohérence à l'action managériale, favorise la responsabilisation des collaborateurs. En définissant ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, ce qui est souhaité et ce qui ne l'est pas, on facilite la canalisation des énergies vers la vision commune. Individuellement, chacun – manager et collaborateur – peut se raccrocher à quelque chose de concret, de rassurant, de structurant, de favorable à un ancrage émotionnel.

Ceci fonctionne extrêmement bien lorsque la vision et la stratégie sont bien posées et mises en œuvre, que la direction montre l'exemple et que l'environnement connaît une certaine stabilité. Dans les phases de tourmente, les organisations et cultures qui sont restées trop longtemps en zone de confort et qui ont perdu leur agilité, sont violemment mises à mal. L'histoire est pleine d'exemples à ce sujet<sup>1</sup>.

Les organisations réagissent mal et les individus qui les composent encore plus mal. Parce que les points d'ancrage ne fonctionnent plus et disparaissent. Et que les valeurs personnelles des individus entrent en jeu. On se rappellera que les valeurs ne sont pas du domaine du rationnel, parce qu'elles relèvent d'un ordre supérieur, qui définit ce qui est juste et bon, vrai ou faux. Voyons comment cela se manifeste.

Si nos propres valeurs sont très fortes, elles sont inscrites dans nos cellules et dans les programmes de notre cerveau reptilien. Elles risquent de conduire à la rupture par des réactions émotionnel-

les fortes, lorsqu'elles sont en contradiction avec les valeurs véhiculées par l'environnement. Ces réactions sont à l'origine de conflits, tensions et blessures multiples. S'adapter est alors impossible, car ce serait «renier notre ADN». Ceci signifie que nous perdons notre libre-arbitre, car ce sont les valeurs qui décident à notre place. Il n'y a pas de place pour de l'agilité ou de l'adaptation à l'autre, à son contexte. Il y aura rupture ou fuite. Ceci exclut tout contexte ambigu ou multiculturel.

Si nos propres valeurs sont peu affirmées, et qu'elles ont été calquées durablement sur celles de l'environnement, il est probable que nous nous adapterons facilement au changement et à l'incertain, mais avec une action qui pourra passer parfois pour opportuniste voire incohérente, qui rendra difficile la prise et l'acceptation des décisions et pourra déstabiliser les équipes.

Dans les deux cas, un travail important sur nos propres valeurs en tant que vecteur de notre identité professionnelle s'impose. Ces valeurs visent à assurer un ancrage, une cohérence et une authenticité dans la relation managériale, pour être le leader dont les collaborateurs ont besoin dans les phases où ils se sentent vulnérables, parce que confrontés à l'incertitude, à l'ambiguïté, à la complexité<sup>2</sup>. Cela implique du lâcher-prise pour ceux qui ont des valeurs qui les dominent, et la construction d'une identité et d'une cohérence pour les autres.

Les valeurs clés qui semblent faire la différence aujourd'hui pour un leadership authentique et impactant sont l'intégrité, le courage, la confiance, le respect et l'équité. Ces valeurs sont celles que nous cherchons chez l'autre, pour être content de l'avoir comme manager ou qui nous font partir lorsqu'on

ne les trouve pas; ce sont celles qui donnent du sens à notre action; ce sont celles qui peuvent sembler triviales, mais qui sont toutes d'une exigence absolue:

- l'intégrité concerne la transparence et une conscience propre;
- la confiance et le respect visent les fondements d'une relation équilibrée dans laquelle chacun trouve sa place;
- le courage touche la capacité à aborder de front et de manière constructive les vrais problèmes et à décider;
- l'équité relève de la capacité à donner à chacun les mêmes chances de réussir, en gérant les différences de personnalité et d'affinités.

Chaque manager devra à l'avenir construire ou affirmer son identité professionnelle autour de ces valeurs, autour d'un réel projet et en ayant dépassé ses freins et ses peurs. Ceci lui permettra de garder son cap et sa sérénité dans la tempête, de démontrer de l'agilité sans perdre de son impact rassurant et structurant. Et c'est tout le défi des prestataires, en développement du leadership ou en transition de carrière, que de vous apporter des solutions qui marchent vraiment sur ce terrain. ■

(1) Nous nous référons p.ex. au livre «In search of excellence», de Peters & Waterman (1982) et à la désintégration du groupe «Swissair». (2) Ce qu'on appelle un environnement VUCA (Vulnerability, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).

\* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for Change, spécialisé dans l'évaluation et le développement des talents et l'accompagnement du changement, Partenariale Savilleconsulting pour la Suisse – www.piman.ch