



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## Bien comprendre le problème vaut plus qu'une solution

Consultants, experts et gourous du leadership nous proposent en permanence de nouvelles solutions pour résoudre des problèmes courants: la rétention des talents, la démotivation, les lourdeurs de gestion, la performance, les difficultés de collaboration transversale. Les solutions, souvent basées sur des logiciels performants, séduisent, font sens et sont mises en œuvre. Généralement sans succès. C'est parfois même l'inverse qui se produit. On critique alors la mise en œuvre, le manque d'implication, l'incohérence. On change souvent de patron ou de consultant, et l'histoire recommence.

Il est évidemment fondamental d'être à l'affût des nouveautés, de se laisser inspirer par des approches différentes, de remettre en cause l'existant. L'expérience nous apprend pourtant que, pour avoir du succès dans la mise en œuvre du changement, il faut d'abord être certain d'avoir bien cerné le problème, sous différents angles, et d'avoir compris les causes profondes d'un dysfonctionnement ou d'un malaise. Il s'agit sur ce plan de savoir remettre en cause des croyances, des certitudes que chacun a sur les divers sujets. Et de combattre la tendance actuelle à vouloir que tout soit simple, alors que nous vivons dans un monde de plus en plus complexe et ambigu.

On ne peut pas faire l'impasse d'une analyse rigoureuse si l'on souhaite que les solutions choisies aient de l'impact. On connaît l'expression «generals fight always the last war», autrement dit qu'on mène toujours le faux combat. Pourquoi? Parce que l'on pense trop souvent savoir où est la cause, sur la base de l'expérience passée, et que l'on se permet de faire l'impasse sur une véritable analyse.

Notre expérience de consultants est riche en exemples de ce type, puisque l'une de nos valeurs ajoutées fondamentales est précisément d'aider nos clients à «prendre le problème par le bon bout». Et pour cela, il faut un diagnostic fiable. Pas forcément long ni complexe, mais où l'on est certain d'avoir posé les bonnes questions aux bonnes personnes, ou d'avoir utilisé les bons outils d'analyse, qu'ils soient individuels ou collectifs. Par exemple, pour comprendre la faible performance d'une organisation, on peut se concentrer sur les dysfonctionnements et mettre en place des démarches toutes faites d'optimisation ou de réorganisation, qui auront l'air parfaites mais ne seront jamais pratiquées. On peut aussi s'appuyer sur l'intelligence collective, en réalisant p.ex. des ateliers regroupant un spectre large de personnes que l'on fait travailler ensemble sur les vraies questions. Avec une méthodologie adaptée, les problèmes seront bien cernés et les bonnes réponses vont émerger au travers d'une dynamique collective, de discussions, de clarifications, qui aura en plus l'avantage d'être portée par les acteurs. On peut diagnostiquer la qualité du leadership au travers d'outils d'analyse des styles de personnalité et de management, ou aller vraiment en profondeur pour identifier les potentiels managériaux, les schémas comportementaux et les freins individuels à la performance avec des outils adaptés aux besoins du monde actuel. On peut dans une enquête collaborateurs se focaliser sur les points faibles, ceux qui obtiennent les plus bas taux de satisfaction. Mais on peut aussi chercher à comprendre la dynamique humaine de l'organisation, identifier les facteurs d'engagement et les freins, et aborder non pas les symptômes

mais la manière dont les orientations sont mises en œuvre, dont les changements sont pilotés. On comprendra alors pourquoi tant de changements échouent, tant de silos se forment, tant d'efforts contribuent plus à un repli sur soi qu'à de la création de valeur. On devra aborder des questions bien moins triviales et confortables mais tellement plus puissantes liées à la manière de créer de la valeur pour le client et à la manière dont la force collective est orchestrée (leadership).

La mise en œuvre de solutions ne fonctionne en effet que si management et collaborateurs partagent autant la vision du résultat à obtenir que le diagnostic sur les problèmes rencontrés. Ceci présuppose donc de la confiance, une qualité de dialogue et une vision claire pour l'avenir, autant de facteurs terriblement puissants mais évidemment plus impliquants que des solutions toutes faites.

Nous vous invitons donc, pour que votre vision et votre stratégie se réalisent, de vous passionner davantage pour la compréhension des problèmes, de leur nature, de leur origine, plutôt que de vous sentir obligés d'avoir déjà une solution toute faite. Ceci vous conduira directement à des propositions qui marchent, parce qu'elles viseront le réussir ensemble et seront construites sur un alignement au niveau de la vision comme du diagnostic de la situation actuelle. ■

\* Daniel Held, Dr. Sc. Econ, Fondateur et Directeur du cabinet PIMAN, Empowering for change, spécialisé dans l'accompagnement du changement et le développement du leadership. Partenaire international Savilleconsulting, Mbee.M et Equites – [www.piman.ch](http://www.piman.ch).