



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Activer le capital émotionnel pour réussir les changements

Trop de changements échouent. Mais surtout trop de changements contribuent à la démotivation et à la résignation dans les équipes. Est-ce inéluctable?

Les changements que l'on cherche à mettre en œuvre dans les entreprises ont généralement pour but une amélioration de productivité ou la résolution de dysfonctionnements. La plupart de ces changements n'ont pas les effets attendus. On incrimine généralement la résistance des collaborateurs. Mais les vraies causes sont généralement ailleurs.

Il est certain que personne n'aime changer pour changer. Se voir imposer un changement conduit à de la résistance active ou passive. On appellera cette dernière résignation. Et c'est exactement ce qui se produit lorsqu'on se focalise sur des solutions prédéfinies à mettre en œuvre. On casse ainsi la dynamique d'énergie de nombreuses organisations, avec certes des processus de plus en plus performants, des technologies de pointe, mais un corps social qui progressivement se désengage et ne se sent plus concerné. On justifie l'échec par les évolutions de la société, par les lubies de la génération Y, par l'individualisme croissant, par la disparition de la loyauté, ... Cela permet de se rassurer sur le fait que c'est normal, qu'on a raison de penser ce qu'on pense sur la difficulté d'être manager aujourd'hui et qu'il faut persévérer dans cette voie, continuer à améliorer encore plus les processus, à optimiser, chercher plus que jamais les pratiques les plus éprouvées et surtout ne pas lâcher.

Notre vision des choses est radicalement différente. Ce qui compte aujourd'hui plus que jamais, ce n'est pas d'avoir des bons processus, c'est d'avoir un «capital humain» focalisé sur la création de valeur pour ses clients, et bien sûr pour toutes les parties prenantes. Et cette focalisation implique de savoir mobiliser le «capital émotionnel» des organisations. Autant être clair: ce capital ne sera jamais stimulé par de nouveaux processus imposés par un service spécialisé ou un cabinet de consultants renommés! La question que l'on ne se pose jamais suffisamment, c'est «Pourquoi les collaborateurs devraient-

ils trouver ce changement positif?». Et ce n'est pas une question alibi. A nouveau, laissons tomber les préjugés et aprioris. Beaucoup sont certes désabusés et parfois effectivement «gâtés». Mais la nouvelle génération, pas plus que l'ancienne, n'a perdu la capacité à s'enthousiasmer pour une cause, à être heureuse d'un client content, à aimer une réalisation dont elle peut être fière, à apprécier le succès. Tout commencera là aussi par une vision stimulante, claire et partagée, qui sera formulée en termes de valeur ajoutée apportée aux clients et reconnue par eux. Et par un leadership fort et crédible.

On découvrira alors la magie de la vision, son potentiel mobilisateur, que tant de dirigeants ont abandonnée au profit de modèles d'optimisation. Si la vision est stimulante et partagée, les changements et améliorations de processus seront nécessaires. Pas comme solutions imposées. Mais comme manière partagée et efficace de créer cette valeur, d'amener du plaisir et d'en avoir. Il deviendra vite clair pour chacun que, si une organisation souhaite apporter de la valeur perceptible à des clients de plus en plus nombreux et exigeants, elle ne pourra plus le faire en se basant sur l'improvisation et le génie individuels. Elle aura besoin d'orchestrer cette performance, d'harmoniser les pratiques, d'aligner les compétences et certains comportements, de définir un cadre et des attentes claires. Donc de disposer de processus simples et optimisés, qui seront l'un des moyens indispensables pour arriver au résultat, mais pas une fin en soi. Le nouveau paradigme est aussi simple que cela, et il change tout.

La mise en place de processus, qui permettent de créer de la valeur et de générer une perception positive et de la fierté, constituera un succès collectif et pas une perte d'autonomie ou d'âme comme le serait l'imposition d'un processus comme solution à des déficiences individuelles.

Dans un cas, les équipes se sentiront impliquées, responsabilisées, stimulées, engagées sur le chemin de l'excellence, mobilisées émotionnellement. Dans le second, elles se sentiront pures ressources au service d'une logique supérieure qui souvent, selon eux, ne sait pas ce que veut le client et poursuit de purs objectifs économiques. Vrai ou faux, cela n'a pas d'importance. Ce qui compte, c'est que cela soit perçu comme tel et impacte les émotions, autrement dit le niveau d'énergie et d'engagement de chacun.

Ce sera toute la différence entre de l'enthousiasme, qui est plus que jamais nécessaire et possible, et la résignation. Ce sera toute la différence entre la capacité à se dépasser en étant heureux et une pression qui conduit à l'épuisement ou à la maladie. C'est là que réside le vrai défi de leadership de ce début de 21^e siècle, leadership dont nos organisations manquent encore beaucoup. Nous avons en effet besoin de leaders capables de sortir des schémas préconçus, du management strict de ressources, pour découvrir les potentiels de l'intelligence et du succès collectifs. Cette option est bien plus accessible que l'on pense. A condition d'accepter d'explorer des voies nouvelles et de lâcher prise sur quelques certitudes qui ont fait leur temps! ■

(1) Des approches innovantes font leur chemin, autour de démarches qui partent de la valorisation du potentiel de leadership des individus dans le cadre concepts intégrés de développement du leadership (p.ex. le modèle MUE de PIMAN et les solutions Savilleconsulting) et de démarches expérientielles puissantes telles que l'équicoaching - www.piman.ch

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