



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Plus d'ancrage pour plus d'ouverture

L'ouverture fait partie des attentes majeures dans le monde du travail aujourd'hui. Mais est-elle possible sans ancrage solide?

Le monde du travail actuel réclame de plus en plus d'ouverture à l'innovation et au changement. Ce besoin conduit à deux tendances très répandues et intimement liées: la fuite en avant, génératrice d'instabilité au travers d'un tourbillon de changements, de réorganisations, de réorientations. Et la résistance, qui se traduit par des comportements de blocage, des réactions défensives fortes, de l'opposition.

Au travers de centaines d'évaluations individuelles faites chaque année, nous observons une difficulté croissante des cadres aujourd'hui à se positionner simplement et clairement dans leur environnement – plus exigeant, plus volatil et plus complexe qu'avant – et d'être les références, les sources d'énergie et d'orientations dont leurs équipes ont besoin. Cette difficulté est de plus en plus liée au développement excessif des compétences liées à l'action et à la relation – favorisées dans tous les programmes de développement – au détriment de l'axe Ancre et ouverture. A commencer par l'ancrage.

L'ancrage était à l'origine donné par un lien avec un lieu, un métier, une famille, un tissu social. Contrairement à ce que l'on peut penser, le besoin d'ancrage n'a pas diminué, bien au contraire. Il a certes changé profondément de nature, parce que pour la plupart d'entre nous, les liens d'ancrage traditionnels ont disparu dans notre société urbaine et métissée. Ceci rend beaucoup plus difficile le fait de pouvoir s'appuyer sur un référentiel solide pour prendre des décisions et plus généralement pour se positionner dans sa vie et face aux autres, pour rester serein et continuer d'avancer dans un monde qui bouge en permanence. Difficile d'imaginer être un leader, source d'énergie et d'orientations, ou un

agent de changement, sans cette capacité. Comment expliquer alors que ce thème soit absent de tant de programmes de développement du leadership?

Le manque d'ancrage est à l'origine de la plupart des peurs qui nous habitent. Les peurs les plus courantes sont les peurs de l'avenir, de manquer, de décevoir, de ne pas maîtriser et d'être seuls ou mal-aimés. Dès que la peur prend le dessus, toute une série de comportements irrationnels vont apparaître: agressivité, résistance, sur-communication, fuite en avant, sur-adaptation, mais aussi obéissance et loyauté extrêmes ou passivité. Ce sont souvent ces comportements qu'on combat, alors qu'ils ne sont que la conséquence de peurs. Or, ces peurs se manifestent surtout lorsqu'il y a perte de maîtrise, parce qu'on a atteint son niveau d'incompétence, plus souvent parce qu'on se sent ballotté et sans point d'appui dans un contexte de plus en plus incertain, complexe et menaçant.

L'ancrage, c'est donc bien ce qui nous permet d'exister, de prendre notre place pleinement, mais seulement la nôtre et pas celle des autres pour se protéger. C'est aussi ce qui nous permet de rester serein face à la pression, à l'agression, à l'incertitude, de surmonter et de sortir grandis des épreuves de la vie.

L'ancrage correspond à la notion d'alignement personnel, de verticalité de l'être, entre «ciel et terre». Il permet la vraie communication et le leadership, en sortant du schéma encore si répandu mais dépassé du Dominant-Dominé. Il favorise la réelle ouverture à l'autre, à l'innovation et au changement, parce que ni l'autre ni le changement ne constitueront plus un danger. C'est aussi ce qui nous permet de nous ressourcer, de recevoir ce dont nous

avons besoin pour pouvoir donner aux autres ce qui leur permettra à leur tour d'être sereins et alignés. L'ancrage permet donc d'être au clair sur le NOUS, sur le projet que nous voulons réussir ensemble, parce que nous pouvons nous réjouir du succès de l'autre et de l'équipe avant de nous réjouir du nôtre. Mais l'ancrage permet aussi de dire JE, de s'affirmer dans la relation, d'exprimer ses attentes, de donner du feedback. C'est un JE qui est fort mais pas égo-centrique, étant au service du NOUS. C'est un JE qui permet de prendre sa place, mais laisse aussi l'autre en faire de même, pour lui aussi prendre sa place. Il permet donc la dynamisation du capital humain, celui qu'on reconnaît être le plus précieux mais qu'on ne sait pas souvent valoriser.

L'ancrage se développe. Mais pas par des formations, des comportements à acquérir, des discours intellectuels aussi brillants soient-ils. L'ancrage implique d'abord de se connaître et de s'accepter, avec ses talents et ses limites. Il implique ensuite d'être acteur de sa carrière et de sa vie, autour d'un réel projet. Il requiert aussi d'habiter pleinement son corps, sa vie, son projet, son rôle. Et le terme d'habiter n'est pas choisi par hasard. Ce qui compte, c'est la conscience de soi, de ce qu'on est, de la place qui est la nôtre pour que les autres puissent prendre la leur. Pour que chacun vive pleinement son identité, son potentiel, sa puissance, au service du NOUS.

C'est ce que nous tentons de réussir avec nos clients au quotidien. ■

* 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