

Développement du leadership : dans les turbulences du monde moderne

Nicolas D. Chauvet, Associé

*" Je ne comprends pas ceux qui sont effrayés par les idées nouvelles.
Ce sont les idées anciennes qui me font peur."*

- John Cage

Conduire ou gérer? Dans cette période d'incertitudes, développer le leadership nous paraît être un élément incontournable de toute stratégie de survie des entreprises et organisations.

Les défis auxquels les entreprises du secteur privé et du secteur public sont confrontées augmentent de plus en plus. Elles ont affronté davantage de changements majeurs dans les deux dernières décennies qu'au cours du siècle précédent. Aujourd'hui encore, des révolutions qui nous paraissaient impensables il y a quelques années se déroulent sous nos yeux. Fusions, disparitions d'entreprises, transformations en profondeur des services publics sont devenues quasi-quotidiennes.

Cette tendance paraît inexorable et a un impact considérable sur nos sociétés et nos cultures. L'incertitude et la complexité sont devenues des règles; le travail et les conditions dans lesquelles nous l'exerçons se sont modifiées profondément et dans un rythme qui laisse en marge tous ceux qui ne parviennent pas à s'y adapter, quelle que soit leur position hiérarchique ou leur qualification.

Les horizons stratégiques se rétrécissent au point qu'ils deviennent plus courts que les cycles de production ou d'implémentation: un produit peut ainsi être obsolète au moment où il est mis sur le marché. Ces grands phénomènes ont une conséquence majeure en ce sens que toutes les entreprises ou organisations désirant survivre doivent développer et

intégrer une culture basée sur le changement et la transformation et non plus sur la pérennité. Il s'agit ici, simultanément et paradoxalement, de développer l'agilité qui permet de réagir et d'agir face aux défis de notre temps. S'adapter et se transformer, être réactif et proactif.

Au plan de la conduite des entreprises, nous avons la conviction que l'un des facteurs critiques de succès face à ces défis est de renforcer systématiquement le leadership. Il convient de clarifier les différences qui, à nos yeux, distinguent le concept de leadership de celui de management. Le leadership (conduire) consiste essentiellement à donner un sens de la direction, le faire partager par l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs, cadres, actionnaires, pouvoirs publics, clients), ainsi qu'à motiver et à inspirer. Le management (gérer) est plutôt centré sur des principes de planification et de budgétisation, d'organisation et d'allocation de ressources, de résolution de problèmes et de suivi des opérations. Ces rôles ne sont pas mutuellement exclusifs de la même manière que la qualité de leader n'est pas forcément liée à une position hiérarchique.

Conduire dans l'incertitude

Développer le leadership au sein des entreprises revient à reconnaître que nous ne pouvons tout prévoir, tout disséquer, tout analyser pour atteindre la connaissance de notre environnement. Dès lors que le monde ne fonctionne ni n'est organisé de manière linéaire, nous devons admettre que les approches traditionnelles sont inadaptées. Il est devenu nécessaire de faire un saut "quantique" dans notre manière de faire fonctionner les entreprises et organisations. Le leadership est complexe à définir d'une manière classique; c'est pourquoi nous préférons décrire les éléments essentiels qui le composent et qui, dans une perspective de développement, devraient être stimulés chez ceux qui sont appelés à exercer ce rôle. Notre modèle s'articule sur cinq composantes essentielles: le changement, la vision, l'apprentissage, l'intégrité et la communication. Le changement est devenu la règle. Un leader devra donc le conduire en permanence au sein de son organisation. Agir et réagir, s'adapter et se transformer, mobiliser les forces internes avec les contingences externes sont à notre sens des clés essentielles de conduite du changement. La vision permet de donner le sens de la direction indispensable. Au-delà du développement de la vision stratégique, il s'agit ici aussi pour le leader de manifester ses intentions profondes, de sorte à stimuler ses collaborateurs à s'en inspirer et inspirer à leur tour leurs pairs ou subordonnés. En d'autres termes, une intention clairement manifestée encourage à l'action. Dans un environnement en changement permanent, nous devons développer nos capacités à nous transformer nous-mêmes, ainsi que

ceux qui nous entourent. Nous devons être ouverts à apprendre en permanence, tout en sachant que nos expériences appartiennent au passé, et que nos modèles mentaux eux sont actifs en permanence et se modifient perpétuellement. L'intégrité repose sur le principe du service. Un leader est avant tout, au sens le plus noble du terme, le serviteur de son entreprise et de ses collaborateurs. Cette contingence d'intégrité, consistant à servir plutôt que se servir, n'est pas contradictoire avec l'ambition ou la poursuite du succès. Elle implique plutôt de placer les succès collectifs avant les victoires individuelles, et de reconnaître à leurs auteurs leurs réussites. Les quatre contingences de changement, de vision, d'apprentissage et d'intégrité ne pourraient être rendues visibles dans l'entreprise si le leader ne devait pas être également apte à communiquer. Le leader interagit en permanence avec le monde et ses habitants...car il ne peut évidemment conduire tout seul.

Leading by doing

Warren Bennis a écrit que "*les ingrédients du leadership ne peuvent être enseignés (...). Il doivent être appris*". Roger Pearman ajoute que "le leadership est le processus utilisé par n'importe qui et qui permet de créer une collaboration significative entre individus, en vue de l'atteinte d'un but commun". Développer le leadership dans une entreprise ou une organisation ne passe donc pas systématiquement par l'engagement des futurs leaders dans un programme de formation. Nous sommes convaincus qu'un développement réussi du leadership repose avant tout sur l'expérimentation. Pour nous, un programme de développement du leadership repose sur des piliers de connaissance de soi, d'expérience

directe et de conduite effective de projets de transformation ou de changement. La connaissance de soi nous semble d'autant plus importante que le leadership est avant tout un rôle qui implique d'être en contact permanent avec les autres, de les inspirer et de les guider. La connaissance de son style particulier et des défis qu'il représente, notamment dans la communication, est un élément essentiel de développement du leader. L'expérience directe permet de placer le leader en devenir dans des situations dans lesquelles il pourra apprendre et tester en vraie grandeur. Enfin, la conduite de projets de changement ou de transformation à forte valeur ajoutée pour l'entreprise ou l'organisation amènera le leader à intégrer les principes de changement et de service et à manifester pleinement sa présence aux plans individuel, de l'équipe et de l'organisation dans son ensemble. La responsabilité de l'entreprise sera de donner à ses leaders en devenir des évaluations objectives et justes en même temps que de reconnaître la valeur de l'échec en tant qu'élément clé de tout processus d'apprentissage. Le développement du leadership ne saurait évidemment remplacer les programmes de formation professionnelle ou technique, mais nous sommes néanmoins convaincus que l'émergence de leaders, à tous les échelons hiérarchiques et dans tous les secteurs d'activité, est une condition nécessaire au développement sain et durable des organisations publiques ou privées. Cependant, toute démarche de développement du leadership comporte ses limites. Il ne s'agit pas de créer des élites ou des castes de privilégiés mais plutôt d'inspirer l'entreprise par ceux qui la composent. Enfin, les êtres humains ne sont, par essence, pas prévisibles... Ceci rend

ce processus d'autant plus stimulant et intéressant.

Nicolas D. Chauvet

Cet article a été publié initialement dans EXEL – Le magazine des cadres dirigeants suisses en juillet 2004