

Pas de «leadership» sans prise de risque



Steeves Emmenegger*

Le «leadership» est devenu une thématique incontournable pour qui parle de management. Les auteurs, les dirigeants et les consultants attendent des managers qu'ils adoptent des méthodes de gestion plus efficaces et plus authentiques pour mener leurs équipes vers des performances exceptionnelles et durables.

Mais de quoi parle-t-on vraiment? Si le management est lié à une compétence, le leadership est lui plutôt lié à un comportement. Le manager, désigné par la hiérarchie et imposé à l'équipe, jouit d'une autorité de statut, c'est essentiellement un organisateur qui est orienté tâches.

Le leader, lui, est seulement reconnu comme tel par les membres d'une équipe. Son pouvoir, c'est l'influence; son terrain de prédilection, ce sont les gens. Il est d'abord et avant tout un être «relationnel». Privilégiant l'intuition, le leader est également un visionnaire, capable de mettre ses équipes en mouvement et de rendre des objectifs atteignables en permettant leur visualisation aux individus, aux équipes, à l'entreprise. Cette aptitude s'acquiert principalement par l'expérience.

Fondamentalement, un leader est à la fois dynamique et authentique. Mais il arrive souvent que les leaders soient mal organisés, pour ne pas dire plus. Faudrait-il donc cumuler ces deux traits pour assumer avec succès une fonction dirigeante? Cela semble difficile, voire antinomique. Il faut donc savoir bien s'entourer.

Pour qu'une personne parvienne à libérer ses talents de leader, il faudrait qu'elle puisse innover et créer, se projeter dans le futur, remettre en question le sys-

tème, montrer ses différences et ses limites, voire même ses faiblesses. Est-ce compatible avec les systèmes de gestion actuels de nos organisations qui privilégient la maîtrise des risques? C'est une évidence: la confiance et les marges de manœuvre diminuent tous les jours au profit des procédures et des contrôles. On dit que l'on naît leader mais qu'on devient manager à force d'être confronté à des contextes de travail qui nous enferment dans des structures organisationnelles trop rigides. Alors quelles solutions?

«La confiance et les marges de manœuvre diminuent tous les jours»

Les entreprises qui réussiront sur le long terme seront celles qui permettront aux acteurs de bénéficier d'espaces de liberté.

On ne devrait plus pouvoir se passer aujourd'hui de ces personnes qui suscitent l'engagement, qui cherchent de nouvelles voies et génèrent un attachement émotionnel, notamment car elles sont les plus aptes à gérer l'incertitude. Car les solutions d'aujourd'hui ne se trouvent pas dans les manuels de gestion.

Or privilégier l'émergence de leaders, c'est prendre des risques. De fait, seule une culture d'entreprise forte, capable de poser des limites implicites tout en suscitant l'innovation et l'entrepreneuriat, sera à même de limiter ces risques. Ils peuvent rapporter gros, c'est l'essence même de l'entreprise.

Peter Ferdinand Drucker, le célèbre professeur et consultant américain disait: «Le management fait les choses correctement. Le leadership fait les bons choix.» Laissons donc émerger le leadership!

* Steeves Emmenegger, fondateur de Emmenegger Compétences