



par Alain MOUNIR*

QUEL LEADERSHIP POUR DEMAIN ?



Se fier aux effets de mode est le plus sûr moyen de rester réactif, peu créatif et c'est rarement porteur de succès. Il vaut donc mieux l'éviter.

LE LEADERSHIP EN MUTATION

Le leadership est un moyen de mobiliser plusieurs ressources dans un projet commun. Si ce principe reste encore valable, il faut en revanche penser à tenir compte de l'évolution de son contenu : le sens donné à « mobilisation », « ressources » et « projet commun » va conditionner la mutation du leadership à venir.

Dans les années 80-90, la notion de leadership était souvent centrée sur le charisme d'un individu habile à convaincre une ou plusieurs équipes de lui faire confiance. La responsabilité du succès reposait donc le plus souvent sur cette « compétence managériale » si souvent mentionnée dans les recherches de cadres. Constats faits de la faiblesse de cet unique facteur de succès individualisé, les années 2000 ont vu émerger des solutions qui tendaient à mettre en œuvre des processus favorisant une motivation à agir de l'ensemble des membres de l'équipe (p. ex. coopération et collaboration transversales).

Le leadership implique donc une influence directe du leader et, plus récemment, ce dernier est aussi censé mobiliser les actions de ses équipes de la manière la plus spontanée et authentique possible, en maximisant la capacité à s'adapter (p. ex. changements). Un nouveau partage d'influence émerge ainsi concrètement.

LA COMPLEXITÉ ET LA SIMPLICITÉ DOIVENT COHABITER

À l'avenir, nombre de paradigmes sont amenés à changer : cycles de vie des produits, rythmes, volatilité des marchés, concurrences élargies, changement des normes de référence... Pour faire face à cette complexité environnante, les leaders de demain devront recourir à de multiples variables, qu'ils trouveront dans l'assemblage d'individus libres et différents qui pourront exprimer leurs talents au service du collectif.

Les leaders de demain devront recourir à de multiples variables, qu'ils trouveront dans l'assemblage d'individus libres et différents

Le leadership devra ainsi se concentrer sur une nouvelle manière de mobiliser les ressources : donner plus de Sens (Valeurs culturelles) et clarifier de mieux en mieux les « effets attendus » ou les « impacts attendus » des actions à venir, quelles qu'elles soient. La grande force de ces orientations est leur simplicité, car elles mobilisent immédiatement des processus d'autonomie et de créativité de la part des « contributeurs ». On constate aussi une accélération des initiatives et des innovations. Mais attention : « simple » ne signifie pas pour autant « facile ».

ÊTRE ORIENTÉ « PROCESSUS » PLUTÔT QUE « RÉSULTATS »

Piloter les impacts attendus implique un apport d'intuition et de l'ordre de grandeur. Par définition, si l'effet recherché est observable, il n'est pas mesurable. Ce qui signifie que la réussite de ce management par le Sens (Va-

leurs et impacts attendus) repose sur des suites d'étapes cohérentes et un processus de type « essai-erreur-correction » continu. Adopter des processus pertinents requiert d'accepter l'instabilité constante des solutions. La capacité de « faire mieux ou plus juste » ne sera jamais une remise en question du passé, mais une adaptation évidente aux contextes qui eux changent en dépit de notre volonté.

La capacité de « faire mieux ou plus juste » ne sera jamais une remise en question du passé

Si les résultats à atteindre restent un élément objectif et rationnel utile, l'avenir nous invitera à viser 80 % des objectifs comme réussite. C'est suivant le principe de Pareto (20 des actions génèrent 80 % du résultat final) que le nouveau leadership encourage l'approximation et d'aller à l'essentiel. L'utopie mortifère de la maîtrise de tous les détails fait bien assez la démonstration de son inefficacité, sauf si le prix de la sur-qualité peut être facturé !

ÉLARGIR LE RÉSERVOIR DES RESSOURCES À STIMULER !

Les ressources du leadership de demain sont multiples et sont constituées des compétences, des motivations à agir et des individus. Quant aux nouveautés, elles comprennent la distribution ou/et le partage des pouvoirs tels que les talents, les innovations, la créativité, les fonctions tournantes, les nouveaux métiers ou les ressources internes et externes.

Le « leader des pouvoirs » remplacera alors avantageusement « le pouvoir du leader » : sacré changement de paradigme en perspective, mais quelle transformation utile ! ■

**A PROPOS DE L'AUTEUR :*

*Après avoir produit ses premiers résultats concrets comme jeune patron industriel pour un groupe international, **Alain MOUNIR** modélise et transmet depuis 1989 des solutions innovantes de performance durable en entreprise comme indépendant. Le crédo d'Alain Mounir : faciliter le quotidien des entreprises en les libérant des contraintes inutiles.*