

Le leadership à l'ère de la complexité : du rôle de héros au rôle de partenaire (Traduction de Leadership in the age of Complexity : From Hero to Host)

Margaret Wheatley with Debbie Frieze ©2010

Publié dans *Resurgence Magazine*, hiver 2011

Depuis longtemps déjà, nous sommes trop nombreux à avoir été séduits par des héros, sans doute parce que nous voulions être sauvés, éviter de faire le gros du travail, ou encore parce que nous comptons sur quelqu'un d'autre pour trouver des solutions. Nous sommes constamment exposés à des politiciens qui se targuent d'être des héros et de pouvoir régler tous nos problèmes. Ils tentent de nous séduire et de nous fasciner et nous, nous continuons de les croire. Quelqu'un quelque part peut améliorer les choses, est un visionnaire, sait nous inspirer, est brillant, fiable, et nous sommes tous prêts à le ou la suivre aveuglément. Quelqu'un quelque part...

Il est temps que tous les héros rentrent à la maison, aux dires du poète William Stafford. Il est temps de renoncer à ces espoirs et à ces attentes qui ne font qu'engendrer la dépendance et la passivité, plutôt que de nous aider à trouver des solutions à nos problèmes. Il faut cesser d'attendre que quelqu'un nous sauve. Il est temps de prendre conscience de la réalité : la situation nous concerne tous et nous avons tous notre mot à dire. Il faut trouver la façon de rallier les gens dans notre milieu de travail et nos collectivités en misant sur leurs sentiments et leur esprit.

Pourquoi persistons-nous à vouloir trouver des héros? Nous semblons supposer, entre autres que :

- Les dirigeants ont réponse à tout, ils savent quoi faire.
- Les gens font ce qu'on leur dit de faire. Il suffit de leur donner de bons plans et de bonnes directives.
- Un haut niveau de risque suppose un contrôle serré. Au fur et à mesure que les situations deviennent plus complexes et remplies de défis, le pouvoir doit être transféré aux échelons supérieurs (aux dirigeants qui savent quoi faire.)

Ces croyances donnent lieu aux modèles de commandement et de contrôle vénérés dans les organisations et les gouvernements dans le monde entier. Les employés au bas de la hiérarchie adhèrent à la vision et l'expertise globales de leurs supérieurs. Les dirigeants promettent de nous sortir de ce pétrin et nous sacrifions volontiers notre autonomie en échange de notre sécurité.

La seule conséquence à laquelle on peut s'attendre lorsque les dirigeants tentent de prendre les rênes d'une situation complexe, voire chaotique, c'est qu'ils la rendent encore plus chaotique. Ils s'isolent avec quelques conseillers principaux, et tentent de trouver une solution simple et

rapide à un problème complexe. C'est d'ailleurs ce que les gens les poussent à faire. Il faut faire disparaître le problème, le public clame : « trouvez le problème »! Les dirigeants font des pieds et des mains pour montrer qu'ils maîtrisent la situation.

Or, les problèmes d'aujourd'hui sont complexes et interreliés. Il n'y a pas de solution facile et aucune personne ne peut à elle seule savoir quoi faire. Nous semblons avoir de la difficulté à reconnaître ces réalités complexes; c'est pourquoi nous congédions habituellement les chefs de file et tentons immédiatement de les remplacer par d'autres candidats (encore plus parfaits). Nous ne remettons pas en question nos attentes envers nos dirigeants ou le fait de vouloir trouver des héros.

L'illusion de tout contrôler

Le style « héroïque » de leadership part du principe qu'une personne *peut* maîtriser la situation. Toutefois, nous vivons dans un monde de systèmes complexes dont l'existence même signifie qu'on ne peut pas les contrôler. Personne ne contrôle nos systèmes alimentaires, nos écoles, l'environnement ou encore la sécurité nationale. Personne! Ces systèmes s'inscrivent dans la foulée de phénomènes émergents; ils résultent de milliers de petits gestes posés localement, en vue de créer de puissants systèmes dotés de fonctions qui ressemblent peu ou pas du tout aux plus petits gestes du début. Ces systèmes dominent maintenant nos vies; on ne peut pas les changer en travaillant à rebours ou en mettant l'accent sur quelques causes simples uniquement. Ils ne peuvent certainement pas être changés en raison des visions les plus avant-gardistes de nos chefs de file héroïques.

Pour que ces systèmes complexes fonctionnent mieux, il faut cesser de voir le chef de file comme un héros, mais plutôt comme un partenaire. Il faut appuyer ces dirigeants qui connaissent la complexité des problèmes et qui réalisent qu'ils doivent faire appel à chacune des composantes d'un système pour saisir toute la complexité d'un enjeu. À titre d'employés, nous devons faire preuve de patience et de pardon à l'égard de nos chefs de file, en plus de leur accorder des délais suffisants et d'être prêts à faire notre part.

En jouant le rôle de partenaires, ces chefs de file sont suffisamment francs pour avouer qu'ils ne savent pas comment s'y prendre; ils réalisent que ce serait pure folie de compter uniquement sur eux pour trouver des réponses. Ils savent également qu'ils peuvent s'en remettre à la créativité et à l'engagement des autres employés pour accomplir le travail et que ces employés, peu importe le rang qu'ils occupent dans l'organisation, peuvent faire preuve d'autant de motivation, de diligence et de créativité que le chef de file, au moment voulu.

Parcours : du rôle de héros au rôle de partenaire

Les dirigeants qui passent du rôle de héros au rôle de partenaire ont su voir au-delà de la dynamique négative (intrigues et opposition) liée à la hiérarchie. Ils n'ont pas tenu compte des organigrammes ou des descriptions des rôles, qui contribuent à restreindre le potentiel des employés. Ils sont plutôt devenus curieux. Ils se sont posés les questions suivantes : qui fait partie de cette organisation ou de cette collectivité? Quelles seraient les compétences et les capacités des employés à qui l'on demanderait de contribuer pleinement au travail? Quelles connaissances ou points de vue ont-ils pour tenter de trouver une solution au problème?

Les dirigeants qui acceptent le rôle de partenaire savent pertinemment que les employés appuient volontiers les projets auxquels ils ont participé — qu'on ne peut pas leur demander d'être d'accord avec des plans et des projets établis ailleurs. D'autre part, ces dirigeants prennent le temps d'avoir des conversations enrichissantes avec des employés de différentes parties de l'organisation, car c'est la façon la plus productive de favoriser de nouveaux points de vue et de nouvelles possibilités d'action. Ils ont espoir que les employés leur prêteront main-forte et que la plupart d'entre eux veulent trouver un sens et des possibilités dans leur vie et leur travail. Les dirigeants savent qu'agir en tant que partenaire est le seul moyen de régler les problèmes complexes et insolubles.

Les dirigeants qui acceptent le rôle de partenaire n'espèrent pas tout bonnement que les employés fassent du bon travail d'eux-mêmes; ils doivent s'occuper de plusieurs dossiers. Il s'agit toutefois de dossiers très différents de ceux dont s'occupent les héros. Ces dirigeants doivent :

- prévoir des conditions et de bons processus de groupe axés sur la collaboration.
- accorder suffisamment de temps, la ressource la plus rare.
- insister pour que les employés et le système bénéficient fréquemment des expériences acquises.
- offrir un soutien absolu—les employés doivent pouvoir compter sur l'appui du dirigeant.
- se tenir loin de la bureaucratie, en créant des oasis (ou abris) où les employés se sentent moins sollicités pour des demandes insensées (rapports et modalités administratives).
- jouer comme défenseurs auprès d'autres dirigeants qui veulent reprendre le contrôle, ou qui reprochent le fait que les employés jouissent d'une trop grande liberté.
- faire régulièrement le point auprès des employés pour prendre de leurs nouvelles, savoir ce qu'ils ont accompli.
- collaborer avec les employés à l'établissement de mesures pertinentes d'évaluation des progrès, en vue de concrétiser leurs réalisations.
- Valoriser la convivialité et l'esprit de corps—plutôt que des activités de bla-bla, bref l'esprit qui se dégage des activités d'un groupe ayant accompli collectivement des tâches difficiles.

Défis associés aux supérieurs

Il y a lieu de noter à quel point les dirigeants qui passent du rôle de héros au rôle de partenaire misent le pouvoir associé à leur poste. Ils doivent travailler avec des employés de tous les niveaux de la hiérarchie. Dans la plupart des cas, il est plus facile d'obtenir l'appui et le respect des employés qu'ils dirigent que celui de leurs supérieurs. La majorité des cadres supérieurs de grandes entreprises croient en leur supériorité inhérente, comme en atteste le niveau du poste qu'ils ont obtenu. Ils ne croient pas que les gens ordinaires peuvent faire preuve d'autant de créativité ou de motivation qu'eux. Lorsque l'on propose de recueillir les points de vue et les idées des employés pour régler un problème, les cadres supérieurs bloquent souvent de telles activités. Ils justifient leur réaction en indiquant que les employés pourraient utiliser cette occasion pour profiter de l'organisation; qu'ils proposeraient des idées n'ayant aucun lien avec la mission de l'organisation; ou encore qu'ils seraient trop confiants et outrepasseraient leur rôle. De fait, plusieurs cadres supérieurs estiment que faire appel à tous les employés nuirait à leur propre sens de pouvoir et de contrôle. Ils optent systématiquement en faveur du contrôle et du chaos qui s'ensuit, plutôt que d'inviter les employés à régler des problèmes difficiles et complexes.

Les dirigeants qui reconnaissant à quel point il importe d'obtenir le plein engagement des employés, font confiance à ces derniers, les défendent constamment auprès de leurs supérieurs qui insistent pour qu'il y ait davantage de mécanismes de contrôle et de bureaucratie pour restreindre leurs activités, même si ces activités permettent d'obtenir d'excellents résultats. Fait étrange : trop de dirigeants choisissent le contrôle au détriment de l'efficacité; ils sont prêts à rendre la situation encore plus chaotique en continuant de faire preuve d'un leadership axé sur une attitude de prise en charge, sur le commandement et sur le contrôle.

Obtenir un nouvel engagement des employés

Les employés qui se sentent coincés en raison du poste qu'ils occupent ou se sentent dépassés par la bureaucratie s'épanouiront éventuellement s'ils sont dirigés par un chef qui agit comme un partenaire. Dans des organisations où les employés ont été habitués à se taire du fait qu'on y exerçait un leadership autocratique, cela pourrait prendre de 12 à 18 mois. De nos jours, la plupart des employés préfèrent « attendre pour voir », ou encore ne souhaitent plus participer à ce qu'on leur propose du fait que les invitations lancées par le passé n'étaient pas sincères ou ne correspondaient pas à du travail utile. Le dirigeant doit faire ses preuves en soulignant constamment que le travail ne peut pas être accompli ou que l'on ne peut pas régler les problèmes sans la participation de tous les employés. Si le message est sincère et cohérent, les employés finissent par redonner signe de vie; même ceux qui attendaient uniquement de partir à la retraite peuvent sortir de leur torpeur grâce à un dirigeant qui les encourage et leur donne l'occasion de faire leur part.

Les dirigeants agissant comme partenaires doivent être des responsables compétents. Ils réalisent que leur organisation ou collectivité regorge de ressources et que la meilleure façon de les découvrir, c'est de faire en sorte que différents employés discutent de conversations enrichissantes. Ce sont les employés qui ne s'aimaient pas, s'ignoraient, se sentaient invisibles, négligés, ignorés qui peuvent sortir de l'ombre et se défaire de leur réputation pour enfin devenir des citoyens et collègues intéressants et engagés.

Tenir des conversations enrichissantes ne vise pas à faire en sorte que les employés s'aiment ou se sentent bien. Il s'agit plutôt de trouver des solutions aux problèmes, de veiller à ce que les équipes travaillent bien, que les employés deviennent des activistes énergétiques. Les dirigeants qui acceptent le rôle de partenaire favorisent les changements importants en comptant sur la créativité, l'engagement et la générosité de tous les intervenants. Ils apprennent d'eux-mêmes que la majorité des gens et des organisations possèdent de telles qualités. Ils lancent des invitations sincères, posent de bonnes questions et ont le courage d'appuyer la prise de risques et les expériences.

Êtes-vous un héros?

Plusieurs d'entre nous peuvent se prendre pour des héros, pas nécessairement du fait qu'ils ont soif de pouvoir, mais du fait que nous avons de bonnes intentions et que nous voulons aider les autres. Vous comportez-vous comme un héros? Voici la façon de le savoir : vous agissez comme un héros si vous croyez qu'en travaillant plus fort, vous réussirez à régler les problèmes; que si vous devenez plus intelligent ou apprenez une nouvelle technique, vous pourrez régler les problèmes des autres. Vous vous comportez en héros si vous vous occupez de plus en plus de projets et de causes et consacrez moins de temps à vos relations. Vous vous comportez en héros si vous croyez pouvoir rattraper la situation, la personne, le monde.

Les meilleures intentions motivent le plus souvent nos envies d'agir comme un héros. Nous voulons prêter main-forte, régler des problèmes, trouver des solutions. Or, croire que nous sommes les seuls à pouvoir prêter main-forte, à offrir des services ou des compétences n'est qu'une illusion. Nous nous disons que si nous ne le faisons pas, personne d'autre ne le fera. Ce comportement de héros a un seul dénouement possible — nous finissons par nous sentir seuls, épuisés et peu appréciés.

Il est temps de dire à tous les héros de rentrer à la maison. Si nous le faisons, nous nous apercevrons que nous ne sommes pas seuls, car nous sommes entourés de gens comme vous et moi. Des gens qui veulent aussi faire leur part, proposer des idées, être utiles et régler leurs propres problèmes.

À vrai dire, ces gens n'ont jamais demandé aux héros de les sauver.

Des parties de cet article proviennent de *Walk Out Walk On: A Learning Journey Into Communities Daring to Live the Future Now*. Margaret Wheatley & Deborah Frieze. Berrett-Koehler Publishers, à paraître en avril 2011.