

L'éloge de l'innovation managériale : l'exemple d'une nouvelle posture de leadership



La pression sur les épaules des managers est croissante : des repères qui changent de plus en plus vite, des contraintes réglementaires de plus en plus fortes, un environnement international difficile à appréhender, un challenge permanent sur les moyens et, enfin, des équipes qui sont en attente de sens. Bref, la simple posture de manager ne suffit plus : ils doivent être **leaders**.

Bien évidemment, il existe de multiples modèles de leadership : certains académiques, d'autres ayant un caractère potentiellement intrusif touchant à la personnalité. Au-delà du contenu de ces référentiels, la question essentielle est de savoir comment faire évoluer durablement les comportements des managers. Nos travaux nous ont conduits à concevoir un **référentiel de leadership pragmatique**, expression des attendus pour un nouveau profil de leader ; un modèle ni académique, ni psychologique, cohérent avec une éthique de respect de la personne et qui sollicite l'intelligence conceptuelle, émotionnelle et relationnelle. Il est articulé autour de **7 gestes** (donner le sens, piloter la performance, créer des liens, libérer les énergies, communiquer, exercer les talents, exercer l'autorité) **et de 4 champs de compétences à mobiliser pour donner vie à ces gestes** : penser, exister, parler, faire faire.

Le leadership ne concerne pas seulement les dirigeants mais toute personne qui a charge d'âmes. Chaque manager à son niveau doit exercer un leadership avec un niveau de complexité, d'exigence différente selon son niveau de responsabilité : dirigeant, patron de fonction ou managers de première ligne.

Pas de transformation réussie sans que le dirigeant ne se transforme. Une transformation efficace et durable passe par l'évolution des comportements et, en premier lieu, ceux du dirigeant. *« Ce ne sont pas les organisations mais les personnes qui se transforment ».*

Le leader est plus qu'un simple manager. Le leader, est celui qui démontre une capacité à porter une vision auprès de tous, un engagement vers un résultat et une capacité à emmener des collaborateurs devenus acteurs. En étant caricatural, le leader demande pourquoi, le manager demande quoi. Le leader innove et crée, le manager copie et reproduit. Le leader

remet en cause le système, le manager accepte et cautionne le système.

On ne naît pas leader, on le devient. Il a été souvent admis que le leadership incluait une notion de talent inné, de charisme, correspondant à des chefs-nés. Or, aujourd'hui, le leadership est de plus en plus souvent associé à celle d'apprentissage, d'expérience et d'acquis.

Au-delà des formations classiques, une approche par cohorte a montré des résultats étonnants. C'est un parcours entre pairs (dirigeants du privé ou du secteur public) à raison d'une rencontre mensuelle sur un semestre. Ces rencontres sont animées autour du témoignage des participants à partir du modèle de leadership proposé au groupe comme support d'autodiagnostic et de discussions. Chaque membre de la cohorte témoigne sur un moment clé de situation de leadership au regard des 7 gestes et des talents qu'il a dû mobiliser. **Les résultats pour les membres de la cohorte sont très positifs** : prise de conscience de ses propres pratiques de leadership ; enrichissement personnel à partir des autres témoignages, démultiplication au sein de leur propre structure, création d'un cercle pérenne de dirigeants qui souhaitent échanger sur leurs pratiques dans la durée.

Enfin, le leadership est une posture vraie. Par la posture qu'il adopte et qui se révèle dans les situations à fort enjeu, le leader exprime ses intentions et irrigue toute la ligne hiérarchique.

François Zoetelief Tromp, Edhec, Senior Partner du cabinet de conseil en stratégie Kea&Partners, en charge de la practice Management et Leadership.