

Comme personne d'autre

Lapierre, Laurent

En dépit des modèles à la mode, des théories qui prolifèrent et des gourous qui font fortune en vendant des recettes, on ne le dira jamais assez, le leadership ne s'enseigne pas.

Malgré la grande popularité dont jouit le leadership en ce moment, le phénomène demeure flou, difficilement saisissable et ne peut être ramené à « une » théorie.

Je l'ai souvent affirmé, aucune théorie ne tient la route en leadership. Au-delà (et même en dépit) des modèles, des modes et des théories, même lorsqu'ils sont utiles, ceux-ci restent assez simplistes par rapport à la réalité.

Peu importe les domaines où il s'exerce, le leadership est une direction qui émane de la personne entière, avec ses qualités mais aussi avec ses défauts, ses dons aussi bien que ses manques, ses forces autant que ses faiblesses, ses habiletés comme ses maladresses.

Je ne parle pas des défauts, des manques, des faiblesses ou des maladresses qui servent habituellement à justifier l'échec. On peut échouer malgré toutes les ressources et toutes les qualités personnelles qui semblent nécessaires à la réussite. Les personnes qui échouent utilisent d'ailleurs souvent, pour justifier leurs échecs, les mêmes arguments que les personnes qui réussissent. Certaines d'entre elles continuent de croire qu'elles ont eu raison, qu'elles auraient dû réussir, s'obstinent, deviennent aigries, envieuses du succès des autres, et même cyniques. D'autres, par contre, savent apprendre de leurs échecs, s'en sortent et grandissent.

Diriger comme on est, c'est faire le deuil de modèles et de recettes, renoncer à la pseudo-perfection. C'est accepter d'être soi-même face aux autres, savoir que l'on peut déplaire à certains et même être la cible de leur agressivité, sans pour autant s'effondrer. C'est se donner le droit de penser différemment et de se tromper, et reconnaître le devoir de consulter, d'écouter, d'admettre ses erreurs, d'en apprendre quelque chose, de recommencer et de continuer. C'est accepter de ne pas tout savoir d'avance. C'est tolérer autour de soi des gens qui brillent là où on se sent moins bon, et par conséquent être en mesure de s'entourer de collaborateurs et de recevoir leurs critiques.

Souvent, je note une profonde insatisfaction chez nombre de leaders; insatisfaction à l'égard de telle ou telle situation, tel contexte organisationnel, tel aspect du fonctionnement de la société. Cette insatisfaction provoque chez eux la sensation d'un manque à combler, à l'origine du besoin de produire, d'exercer de l'influence et de laisser sa marque. C'est d'ailleurs ce même sentiment qui se transforme en désir de développer ou d'exploiter leurs talents, de créer des organisations ou de proposer des façons de faire qui changent la société.

Les grands artistes, les grands leaders du monde politique ou des affaires affirment que le don n'explique qu'une très petite part de leur succès. Pour exercer un leadership, il faut cependant un minimum de talent naturel dans la direction des personnes; un talent qui peut, bien sûr, être développé par le désir, le besoin, l'ambition, la nécessité et le travail.

Je constate souvent que la grande majorité des talents de leadership que l'on valorise aujourd'hui sont des « talents acquis et construits », si vous me permettez l'expression. C'est dans le feu de l'action qu'on découvre ses véritables talents de leader, et qu'on décide ou accepte de les développer. Outre les expertises, les habiletés et les compétences, chaque leader doit investir toutes les formes de son intelligence, son énergie, sa volonté d'exercer de l'influence et du pouvoir...

Notre expérience et les exemples de la vie de tous les jours nous apprennent que chaque entrepreneur, chaque leader dirige comme il est, c'est-à-dire avec tout son être et toutes les formes d'intelligence. Mais surtout l'intelligence de l'action, une intelligence de synthèse, qui dépasse de beaucoup l'intelligence « artificielle » qui traite les informations en mémoire avec des programmes préétablis. Dans l'action, on arrive à comprendre et à sentir des choses que, parfois, on arrive mal à expliquer, même à s'expliquer à soi-même.

Quand il n'y a ni talent ni jugement, laisser croire que l'application d'une recette peut conduire au succès est non seulement fallacieux, mais dangereux.