



DANIEL HELD,
Directeur, PI Management, Lutry*

Evaluer l'impact du leadership

Tout le monde parle de leadership. Mais sait-on ce qui permet réellement d'avoir de l'impact et d'obtenir des résultats business, clients et humains?

Par rapport au management, qui consiste à obtenir un résultat en gérant au mieux les ressources disponibles, le leadership vise à conduire des organisations vers le succès en toutes circonstances, en étant source d'orientation et d'énergie, en donnant un cadre, en exerçant une influence positive sur les acteurs mais surtout en obtenant des résultats dans des contextes incertains et changeants.

Les actionnaires cherchent des leaders, car le rôle décisif de la qualité du leadership pour la performance organisationnelle n'est plus à prouver. Les collaborateurs cherchent aussi des leaders capables de les développer, de valoriser leur potentiel et de les guider dans les phases de changement; ils cherchent aussi des leaders crédibles pour piloter l'organisation, développer les affaires, réussir les changements. Or des études récentes montrent que, en gros, un leader sur deux n'est pas considéré comme étant à la hauteur.

Pour les psychologues et spécialistes de l'assessment, évaluer le leadership a toujours constitué un défi, car le référentiel de ce qui fait un bon leader n'est pas défini clairement. Le leadership dépend en effet beaucoup du type d'activité, de la phase dans laquelle se trouve l'organisation (ex. croissance, stabilité, déclin, crise), de la maturité de l'équipe à piloter, de l'environnement économique, technologique et social et de la concurrence, ... Certains experts se sont focalisés sur la mesure des traits de personnalité (charisme, positivisme, autorité, intégrité,...) d'autres sur l'analyse des styles personnels (promouvant, analysant, p.ex.), d'autres encore sur des compétences (stratégiques, opérationnelles, décisionnelles, de communication, de direction, ...). Ces éléments sont tous intéressants, mais ne prédisent que partiellement le succès dans un contexte donné. C'est pourquoi beaucoup de décideurs préfèrent prendre leurs décisions de promotions ou de recrutement

sur des résultats passés (l'évolution des ventes, de la rentabilité, productivité ou qualité, du cours de l'action, ...), en ne tenant pas toujours compte du contexte qui a conditionné ces performances. Comment peut-on donc faire mieux, pour être plus efficace pour évaluer et développer l'efficacité du leadership, comprendre les comportements et styles qui conduisent au succès, prédire en amont l'influence du leadership sur l'organisation?

Au stade actuel des recherches sur le sujet, il semble que l'impact soit la notion la plus pertinente qu'il s'agit d'appréhender si l'on veut pouvoir prédire le succès professionnel des leaders.

On a notamment trouvé que cet impact se manifeste avant tout dans trois domaines, qui ont tous une importance décisive mais pas dans tous les rôles et à tous les moments de la vie d'une organisation:

- Le domaine professionnel: fourniture de prestations (production ou services), gestion du risque ou mise à disposition d'expertise
- Le domaine humain: capacité à obtenir de l'implication, à dynamiser des équipes ou à communiquer efficacement avec le marché et les acteurs
- Le domaine de la dynamique organisationnelle: amener de l'innovation, transformer l'organisation et la culture ou générer de la croissance.

Cet impact n'est pas facile à évaluer. La plupart des tests de personnalités n'y parviennent clairement pas. On a cherché ces dernières années à mesurer cet impact au travers de simulations sur mesure permettant de mettre les dirigeants en situation (assessment centers). La difficulté de la méthode consiste évidemment à réussir à mettre de manière rapide, efficace, efficiente et adaptée les leaders à évaluer dans les situations clés auxquelles ils seront vraisemblable-

ment confrontés – au niveau stratégique, clients, opérationnel et humain. Les coûts, la logistique dans un monde global et le temps disponible pour réaliser des assessments d'envergure, tout comme les conditions parfois artificielles des simulations, rendent l'exercice de plus en plus difficile à réaliser.

Il faut donc plus que jamais pouvoir s'appuyer sur des outils solides, validés et adaptés aux exigences actuelles, basés sur les connaissances et technologies les plus modernes, pour pouvoir prédire de la manière la plus fine et fiable l'impact du leadership, pour comprendre comment la performance sera obtenue, à quel prix, pour comprendre aussi par quels leviers on pourra influencer celle-ci (coaching, actions de développement, ...).

Repenser les processus d'identification et de développement du leadership dans les organisations devrait être aujourd'hui plus que jamais en tête de liste des agendas des DRH mais aussi des CEO, qui savent qu'ils ne réussiront qu'avec une équipe de direction en pleine puissance. Et de l'agenda des prestataires chargés d'y répondre par des solutions adaptées à ces nouveaux besoins. ■

(1) Source : Willis Towers Watson (enquêtes mondiales d'engagement)

(2) Modèle des 3P de SavilleAssessment: Professional, People, Pioneering. Plus sous www.savilleassessment.com et sous www.piman.ch

(3) Le nouveau rapport Leadership Impact Expert, de SavilleAssessment, constitue une réelle percée en la matière, puisqu'il évalue en 40' et de manière très fiable 9 domaines d'impact du leadership, 18 styles, 36 compétences et 108 facettes de la personnalité qui y contribuent. L'évaluation 360° de l'Impact leadership permet d'obtenir l'image de la performance vécue.

*Daniel Held, Dr. Sc. Econ., CEO de PI Management (Assess, Build and Lead Talents). Partenaire International SavilleAssessment. Expert dans l'accompagnement managérial du changement (de la vision à la posture). Enseignant dans plusieurs grandes écoles. www.piman.ch - dheld@piman.ch.