



DANIEL HELD,
Directeur, PI Management, Lutry*

Vers un leadership 4.0

La révolution digitale est en train de modifier en profondeur le monde de l'entreprise et du travail. Quelles incidences attendre sur les modèles et pratiques de leadership?

Pour beaucoup d'acteurs raisonnant dans les schémas habituels, la révolution digitale (ou numérique, couramment appelée révolution industrielle 4.0) concerne avant tout une opportunité pour réduire les coûts, optimiser les processus, simplifier les interactions clients, supprimer des emplois sans valeur ajoutée. Elle permet d'augmenter l'influence sur les consommateurs, le contrôle des travailleurs et des activités, la connaissance des évolutions, tendances et opportunités.

Mais ce que la révolution digitale permet vraiment, c'est de réinventer l'avenir, d'imaginer d'autres manières de vivre, d'autres modèles économiques pour créer de la valeur, d'autres manières de travailler et de consommer. Elle permet potentiellement de donner à chacun la possibilité de devenir un acteur responsable, doté de l'information nécessaire, capable d'apporter son innovation et sa contribution à un monde plus équitable et plus durable. Elle va à terme modifier à peu près tout ce que nous connaissons et offre des opportunités à tous les acteurs.

Cette transformation ne se fera cependant ni dans les structures ni dans les relations hiérarchiques actuelles. Elle réclame clairement un nouveau leadership. Ce leadership est celui qui permettra de redevenir ou de rester acteurs des changements en cours, non pas en les freinant, mais en leur donnant une vision, du sens, du contenu et un cadre.

Ce leadership est surtout celui qui mettra en puissance les organisations – entreprises mais aussi associations et collectivités – les groupes – équipes réelles ou virtuelles – et les

individus – quel que soit leur statut, leur rôle et leur formation.

Le problème, c'est qu'un tel leadership n'a guère été préparé en apprenant du management en place et des formations traditionnelles. Des analyses récentes ont d'ailleurs montré que le management actuel devient de plus en plus mental, opérationnel, procédurier, contrôlant mais bienveillant, et de moins en moins courageux, entreprenant et responsabilisant¹. Alors qu'on a besoin d'un leadership de plus en plus inspirant, innovant, courageux, qui sait donner envie de s'engager, de progresser, d'innover, de réussir.

Beaucoup pensent que quelques conférences et actions de formation suffiront pour inspirer les managers actuels à devenir les leaders attendus dans le monde digital. Autant dire qu'en agissant ainsi, il n'y a aucune chance pour que ce nouveau leadership n'émerge. Le défi est bien plus large, puisque cette révolution modifie en profondeur toute la manière de penser son rôle et d'impacter ses équipes et les clients. Plus concrètement, le leadership 4.0 implique:

- d'être un leader. Etre leader, c'est d'abord être une source d'orientation et d'énergie. Ceci présuppose d'être bien dans son rôle, dans sa vie, dans le changement et l'incertain: en d'autres termes, résilient, ouvert, heureux et stimulant, acteur de sa propre vie, de sa réussite et de celle de son équipe. Etre leader ne se développe pas dans le mental. C'est là un état d'esprit, une posture, une dynamique personnelle qui sont en jeu – différents bien évidemment selon les cultures et métiers.

Et cet état d'esprit s'acquerra avant tout de manière expérientielle et guidée – à peu près l'inverse de ce qui se pratique aujourd'hui

- d'affirmer son leadership, en proposant une vision, un projet collectif, en définissant un nouveau terrain de jeu (avec de nouvelles règles), en étant source d'énergie, en s'affirmant au service de la vision
- d'être un acteur de la transformation et de la montée en puissance des acteurs, en sachant embarquer les équipes, pour co-construire les nouveaux modèles, structures, processus et manières d'interagir avec les clients.

Ce leadership ne pourra exister que s'il sait faire vivre des relations de confiance et de respect mutuels, un dialogue suffisant, du feedback et surtout une réelle envie de réussir ensemble. Il a besoin d'un espace nouveau pour s'exprimer, avec une posture nouvelle de la direction et des RH, et de programmes de développement qui auront su se réinventer. La révolution digitale n'est plus technologique. Elle a certes un contenu technologique, mais c'est toute la manière de penser les activités, le business, le développement et la création de valeur durable qui est en jeu. Et c'est là tout le défi du leadership 4.0 pour un monde 4.0. ■

(1) *Analyses Saville Assesment sur la période 2009-2017. Plus sous www.piman.ch*

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