

## DOSSIER

# LE LEADERSHIP DU CHANGEMENT À SUCCÈS!



par SYLVIE LABELLE,  
présidente C.F.I. Syllab Inc.

Cela vous est-il déjà arrivé, en tant que leader, de présenter une bonne vision des choses, et que personne ne vous suive dans votre effort de transformation ou de changement, que les gens «résistent»?

Pensons à Mikhaïl Gorbatchev, qui n'a pu continuer à être le leader de l'ancienne URSS... ou à Robert Crandall, d'American Airlines.

Il est rare que les efforts de transformation échouent parce que nous avons adopté un mauvais ensemble de procédures, ou que nous n'avons pas été fidèles aux étapes et aux règles que les experts prescrivent pour atteindre le succès. Selon James O'Toole,

auteur de *Leading Change*, quand le changement n'arrive pas comme prévu, la cause est quasiment toujours plus profonde, et ses racines sont notre comportement, nos croyances, nos attitudes. Tout simplement, le changement efficace arrive quand nous commençons à changer nous-mêmes.

Apprendre à être et à agir comme leader n'est pas seulement une question de style de leadership, de façon de faire, de recettes, ou même de maîtrise de la «vision». Le leadership est fondamentalement lié à des idées et à des valeurs. C'est ce que nous dit, entre autres choses, John W. Gardner : l'histoire va juger les leaders sur leur façon de bien emprendre le cadre traditionnel des valeurs et de renouveler la tradition en les adaptant aux dilemmes contemporains.

Mais qu'est-ce que ce fameux leadership fondé sur les valeurs? C'est tenir compte des besoins différents et conflictuels des personnes «dirigées». C'est ériger ces gens afin de poursuivre un état (objectif) final meilleur qu'ils ne l'avaient cru possible. C'est créer un parapluie basé sur des valeurs assez étendues pour correspondre à leurs divers intérêts, mais assez concentrées

pour diriger leurs énergies dans la poursuite d'un but commun. Autrement dit, c'est créer des conditions à l'intérieur desquelles vos collaborateurs et vos employés vont performer indépendamment et efficacement vers ce but commun.

Dans cet article, nous verrons des pistes de départ qui nous aideront à atteindre cet objectif.

Donc, pourquoi échouons-nous dans ce qui est nécessaire pour surmonter la résistance naturelle de nos ressources humaines?

Mikhaïl Gorbatchev a attribué son échec à son manque d'exigence quant au soutien personnel de ses gens, selon Thorsell (1993). C'est Yvan Bordeleau qui a trouvé que, dans ses comportements quotidiens, le gestionnaire performant montre une très grande sensibilité en ce qui a trait à l'aspect humain de sa tâche. Et c'est Max de Pree qui dit que le leadership a beaucoup à voir avec les relations humaines, qui comprennent plus que les structures.

Quand, en 1993, après une diminution de plus en plus importante des profits, les employés d'American Airlines, que Crandall avait manipulés

pendant plus d'une décennie, ont eu leur revanche : ils ont refusé de faire des compromis sur les conditions du contrat. Non seulement la grève a été réglée selon les conditions des employés, mais le «tyran des airs» a été forcé de «s'excuser» publiquement. Cela est un exemple d'une règle du leadership militaire chinois : quel qu'un qui n'obtient pas la confiance des subordonnés ne peut agir comme un général.

Mais, nous disons-nous peut-être, quand il y a une crise, quand nous sommes dans le «feu de la bataille», il n'y a pas de place pour cette façon plus douce, plus démocratique de diriger.

Voyons comment la NASA a étudié cette controverse sur le leadership : Qui est plus efficace pour gérer le changement, les «durs» ou les autres? Dans un langage réaliste, la NASA se demandait si elle pouvait endurcir ses pilotes afin que dans des situations d'urgence ils se comportent «comme des hommes». Avant d'implanter le programme de formation, la NASA a pensé qu'il serait sage de vérifier les hypothèses de départ. Elle l'a fait en affectant une équipe de

# LE LEADERSHIP DU CHANGEMENT À SUCCÈS!

(SUITE DE LA PAGE 1)

trois personnes à une simulation de vol et a mesuré leur efficacité à gérer des «crises», générées par le trafic d'ordinateur, causées par le trafic aérien, des bris d'équipement, le mauvais temps, etc. Ils ont découvert que quelques pilotes ont consulté leurs copilotes et des ingénieurs avant de prendre une décision, demandant à leur équipe : «Comment va-t-on faire?»

Les chercheurs de la NASA ont généralement trouvé que les pilotes qui «ont pris contrôle» arrivaient généralement et sécuritairement à une réponse valable et sécuritaire que ceux qui ont cherché plus d'information et de conseils avant de décider quelle action prendre.

La conclusion de Blake et Mouton sur cette expérience de la NASA était que «même s'il n'y a pas de doute que le capitaine est responsable, [...] il [le capitaine] a besoin de maintenir la circulation de l'information dans les deux sens, au lieu de donner des ordres directement». C'est ce que renforce Lou Pritchett<sup>4</sup> dans l'une de ses douze lois mortelles de la gestion : ne pas comprendre que toute la gestion concerne des personnes, pas des choses.

À la suite de cette expérience, certains se poseront la question suivante : Pourquoi les leaders n'arrivent-ils pas à énergiser les ressources humaines afin d'atteindre des objectifs élevés qui sont dans le meilleur intérêt des leaders et des personnes «dirigés»?

Regardons du côté de leaders qui n'ont pas échoué en cela. Pensons seulement à Henry Ford, Alfred Sloan, J.C. Penney, Pierre Du Pont, James Lincoln de Lincoln Electric, Sam Walton de Wal-Mart, Theodore Vail de AT&T, Robert Wood de Sears, Robert Galvin de Motorola, Robert Haas de Levi Strauss, Akio Morita de Sony, Robert

Townsend d'Avis, Skip Le Fauve de Saturn, Larry Phillips de Phillips-Van Heusen, Michael Eisner de Disney, entre autres.

Survivons l'expérience d'un de ces leaders qui ont réussi un changement efficace dans des situations modernes et complexes, soit James Houghton de Corning. James R. Houghton a revitalisé l'entreprise de verre Corning de trois milliards de dollars au cours des années 1980. Avec la haute direction, il a décidé que la qualité totale était la façon de ressusciter l'entreprise. En plus de cet effort, il a reconnu qu'il fallait une transformation totale de la culture de l'entreprise. Juste avant qu'il devienne président, Corning était caractérisée par une culture dictatoriale, et les relations avec les employés, les syndicats et la communauté locale étaient à un point de fissure. Descendant d'aristocrates, Houghton n'était pas habitué à ce genre de défi. Non seulement il a voulu changer l'entreprise, mais il a aussi commencé le processus de changement de soi. Cette transformation a débuté le jour où il a demandé à un dirigeant bientôt retraité de prendre la direction du programme de qualité totale. Celui-ci lui a donné ce conseil : «C'est toi qui dois gérer le programme, pas moi.» Et gérer, il l'a fait (avec ce dirigeant comme coach).

La première chose a été une série de rencontres avec la haute direction pour s'entendre sur leurs valeurs et leur signification quant au processus de changement. Ils ont considéré la qualité, l'intégrité, la performance, le leadership et la technologie, qui ont trait à une autre valeur, la personne. Pour eux, cela signifiait que chaque employé doit avoir la possibilité de participer pleinement, de grandir professionnellement et de développer son potentiel le plus élevé.

Afin de concrétiser cette valeur, il est devenu évident que Houghton devait éliminer la «gestion par la peur». Mais ce n'est pas ce que l'on dit qui compte, c'est ce que l'on fait. Il en a conclu que s'il voulait transformer l'entreprise, il devait prêcher par l'exemple. Un incident critique a donné le signal d'un changement fondamental pour Jamie Houghton. Dans le programme de qualité totale, il est bientôt devenu évident que quelqu'un avait fait une erreur très coûteuse. Quand il a entendu cette nouvelle, il a failli dire «Qui a fait cela?», puis il s'est repris. Embarrassé, il a rougi et il a demandé : «Pourquoi cela s'est-il passé? Comment peut-on corriger? Quelle est notre responsabilité en tant que leaders pour s'assurer que cela ne se produira plus?» À partir de ce moment, la transformation de Corning était assurée.

Houghton dit qu'il dirige de cette façon parce que traiter les employés avec respect est la meilleure chose à faire. Il redéfinit le leadership dans les termes suivants : le véritable leadership est exercé dans le doute. Les leaders qui ne sont pas certains d'avoir raison sont des leaders qui écoutent. Le leadership concerne la performance, pas le charisme, la responsabilité, pas le privilège. Il s'agit là d'intégrité personnelle et de croyance profonde dans le travail d'équipe<sup>1</sup>...

L'alternative à la direction traditionnelle pour que tous travaillent ensemble, dans un même but, soit un changement réussi à long terme, est donc un leadership fondé sur les valeurs, selon Charles Smith<sup>10</sup>.

Dans ces valeurs, nous comprenons pourquoi il est naturel de résister au changement et nous sommes prêts à faire le nécessaire pour la surmonter. La seule façon est de construire un système alternatif de croyances et de permettre aux autres de l'adopter.

De plus, en implantant un vrai changement, nous devenons un «leader de leaders», une personne qui inspire les autres dans la gestion de la transformation. Un tel leadership est difficile à réaliser, car il n'y a ni formule, ni technique documentée, ni habiletés modèles, selon James O'Toole<sup>11</sup>. Pour surmonter la résistance au changement, on doit vouloir d'abord changer soi-même. Le leadership basé sur les valeurs peut être perçu comme n'étant pas naturel.

La source majeure de résistance au changement est donc ce désir très humain d'éviter que la volonté des autres ne nous soit imposée... ●

- 1 *On Leadership*, Free Press, 1990, p. 191.
- 2 William Thorsell (3 avril 1993). Mikhaïl Gorbatchev : «A reformer blown away by the winds of change», Toronto Globe and Mail, p. D6.
- 3 *Gestionnaires performants... Comment expliquer leur succès?* Éditions Agence d'Arc, 1992.
- 4 *Leadership is an Art*, Doubleday, 1989.
- 5 Appellation du *New York Times*.
- 6 Ralph D. Sawyer, réd. *The Art of the Warrior*, Shambhala Dragon Editions, 1996.
- 7 Robert R. Blake et Jane S. Mouton (1985). «Effective Crisis Management», *New Management*, 3 (1), p. 14.
- 8 *Stop Paddling & Start Rocking the Boat. Business Lessons from the School of Hard Knocks*, Harper Business, 1995.
- 9 «Leadership's Challenge : The New Agenda for the '90s», *Planning Review*, Septembre/octobre 1992, p. 8, et «World-Class Quality», *The TQM Magazine*, 1991, 3 (1), p. 27.
- 10 *The Merlin Factor, Keys to Corporate Kingdom*, Kairos Productions, 1995.
- 11 Auteur de *Leading Change, The Argument for Values-Based Leadership*, Jossey-Bass, 1995.