



L'art de diriger... «corps et âme»

Richard Martin

Dans ma dernière chronique, j'ai noté que le capital humain doit être vu comme la plus grande richesse du continent africain. Ainsi, le développement des pays africains doit passer par le développement humain. Ce qui m'amène à parler de l'importance cruciale, fondamentale même, du leadership. On ne peut accomplir de grandes choses sans motivation et sans savoir comment planifier, organiser et diriger. Or, le leadership, c'est justement l'art d'influencer les autres dans le but d'accomplir une tâche ou d'atteindre un objectif.

Il y a deux façons essentielles d'influencer les gens, que ce soit individuellement ou collectivement. La première consiste à procéder de l'extérieur vers l'intérieur; la seconde de l'intérieur vers l'extérieur. Dans le premier cas, on tente de diriger et d'influencer les autres en créant un environnement physique propice aux objectifs, en fournissant les bons équipements et les ressources nécessaires à l'exécution des tâches ou à l'atteinte des buts. Ce type de leadership, dit « transactionnel », cherche à infléchir le comportement des individus et des groupes en offrant des récompenses pour les comportements et les résultats que l'on cherche à renforcer et des punitions pour des agissements et résultats non recherchés. C'est un leadership centré sur le renforcement positif et négatif. S'il y a des dirigeants qui prônent le respect et l'encouragement par les mesures incitatives matérielles et financières, il y en a d'autres qui font appel plus souvent que non à la coercition, voire même la violence. On parle alors d'un leadership autoritaire et dictatorial; le dirigeant s'arroge tous les pouvoirs décisionnels et dispense les récompenses et les punitions selon son bon vouloir. Le leadership autoritaire crée plus souvent que non un climat de peur et de contrainte, où les gens ne se sentent pas en mesure de s'épanouir et d'atteindre leur plein potentiel en termes de créativité et d'initiative.

Les problèmes et les défis de l'Afrique sont trop profonds et trop englobants pour s'en remettre à ce modèle révolu de leadership. Il faut prendre le taureau par les cornes et moderniser les approches du leadership africain. Le développement et l'épanouissement du plein potentiel humain et naturel passent par l'exercice de l'initiative et de la créativité. L'exemple des sociétés qui ont franchi les premiers pas vers l'enrichissement et le développement économique, politique et culturel, en commençant par l'Europe, sont justement ceux où les individus avaient la liberté personnelle et où la possibilité de se s'épanouir personnellement et professionnellement était encouragée. En somme, le développement et l'enrichissement dépendent de la liberté et de l'initiative personnelles, la possibilité de s'associer, d'entreprendre, d'expérimenter, et de prendre des risques... avec les récompenses qui s'y rattachent. C'est dans ces circonstances que la modernisation et l'humanisation du leadership deviennent impératives. Il ne suffit plus de dire quoi faire, comment le faire (en grand détail) et d'être à l'affût des moindres faits et gestes des subalternes. Les dirigeants doivent traiter les collaborateurs, collègues et subalternes comme ils voudraient être eux-mêmes traités, c'est-à-dire comme des humains complets et complexes, avec des valeurs, des croyances, des motivations et des objectifs distincts et variés. Le leadership doit se transformer pour devenir... transformateur. Il ne suffit plus d'émettre des directives et de donner des ordres et s'attendre à ce

que l'on se mette au garde-à-vous ou saute au moindre souffle du patron. Il faut donner le contexte de la directive, expliquer sa vision, reconnaître les particularités de tout un chacun, créer une culture de réussite et de collaboration où tous et toutes peuvent exercer leur initiative et se perfectionner aussi bien en tant qu'humain que comme parties prenantes à une vision et une mission passionnante, motivante et stimulante. L'enthousiasme et la motivation intrinsèque offrent la meilleure recette pour atteindre les objectifs économiques, sociaux, politiques et commerciaux, même pour aller au-delà de ceux-ci.

Cette vision d'un leadership transformateur n'est pas nouvelle. On peut même dire qu'elle est aussi vieille que le monde. En fait, elle a toujours été là, se déployant parallèlement à la vision du leadership transactionnel, coercitif, voire même autoritaire et directif. C'est ce que j'appelle « l'art de diriger corps et âme ». Nous connaissons tous le dicton latin, « un esprit sain dans un corps sain ». Eh bien, nous pourrions l'inverser : « un corps sain autour d'un esprit sain. » Quand on dirige « corps et âme », on cherche à trouver sa propre motivation profonde, ainsi que celles de ses suiveurs et collaborateurs ainsi que l'esprit de corps qui anime la collectivité que l'on souhaite diriger et influencer. Quand on dirige « corps et âme », on ne se satisfait pas d'ordonner et d'émettre, on questionne, on cherche à comprendre ce que veulent les autres et ce qui les anime, tant individuellement qu'en groupe. En fait, l'étymologie du mot « âme » le démontre bien : le mot vient du latin, *anima*, ce qui signifie « souffle », *respiration*, *source de vitalité* et de vie. Quand on dirige « corps et âme », on dirige de l'intérieur vers l'extérieur, en commençant par soi, en tant que dirigeant et cadre, et ensuite en considérant chaque individu comme une combinaison complexe et unique de motivations, de valeurs, de besoins, d'aptitudes, de croyances et de buts. Le noyau, c'est-à-dire l'âme et l'esprit, est plus important que l'enveloppe. Ce qui ne veut pas dire que l'on délaisse complètement les facteurs externes et l'environnement de travail. Il faut certes veiller au bien-être matériel de son équipe; il faut donner les outils et les ressources pour faire le travail avec efficacité et efficience; il faut s'assurer de la santé et sécurité des suiveurs ainsi que celles de leurs proches. Mais, il faut reconnaître que ce ne sont que des facteurs de succès éphémères et passagers.

Tous les grands accomplissements de l'humanité, que ce soit la découverte du feu, l'invention de l'écriture, la construction des pyramides, jusqu'aux programmes spatiaux et la construction du Grand collisionneur de hadrons du CERN, sont tributaires avant tout de la curiosité, de l'ingéniosité et de l'initiative humaines dirigées par des gestionnaires qui ont su créer de l'enthousiasme ainsi qu'une vision et une mission commune. C'est de là que vient l'expression anglaise, « Where there is a will, there is a way » : quand on veut, on peut. Après tout, les ressources, les outils et les matières premières ne sont pas là dans la nature, à attendre qu'on les utilise. Ils sont le fruit de l'invention et de la créativité.

L'Afrique arrive donc à l'heure du leadership moderne, transformateur. Il faut délaisser les méthodes coercitives, autoritaires et directives. Les contraintes ont certes leur place et il faut quand même créer un environnement matériel propice à l'efficience et à la productivité. Mais il faut bien plus reconnaître que ces derniers proviennent de l'ambition individuelle et collective, de l'ingéniosité, de l'initiative, de la collaboration et de la coopération. C'est dans ce contexte que l'art de diriger « corps et âme » prend tout son sens. ■