

Durer

Par Laurent Lapierre

Laurent.lapierre@hec.ca

<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

Le leadership s'exerce aujourd'hui dans un espace donné, avec une autorité (hautement personnelle), du temps et de l'argent.

L'espace de direction

La façon dont nous aménageons notre espace n'est pas innocente. L'être humain façonne son environnement et son environnement, en retour, le façonne. De la même manière, un dirigeant façonne son entreprise et les employés de son entreprise, en retour, la façonne. On peut difficilement imaginer qu'un dirigeant, malveillant ou même bienveillant envers son personnel, puisse se substituer à lui dans l'organisation de l'entreprise.

La complexité des problèmes à gérer, qu'ils soient sociaux, environnementaux, économiques, culturels, bref politiques; oblige les dirigeants à réfléchir autrement à leur manière de diriger.

L'autorité ne se fait plus en termes de séparation entre le dirigeant et le personnel, ni entre l'entreprise et la société. Elle est le fait d'une juxtaposition d'intérêts divergents, chacun étant le détenteur d'une raison pour agir.

Le dirigeant fragmente son pouvoir en autant de réseaux pour chaque enjeu. L'adoption de structure transversale favorise la résolution des problèmes inhérents au fonctionnement de l'entreprise. Les personnes concernées par un problème se réunissent soit en groupe, soit en service, afin de négocier une solution acceptable par tous et chacun.

Le dirigeant, moins directif et plus inclusif dans ses rapports avec les groupes d'intérêts, participe toujours pleinement à ces solutions. Il construit le projet de l'entreprise grâce aux interactions qui s'établissent entre son environnement interne (le personnel) et externe (les partenaires).

Le temps de direction

Mais derrière cette idée de l'espace d'action du dirigeant, nous parlons peu de l'interaction des personnes avec le temps. Qu'est-ce qu'un développement « durable » pour un individu ou pour une organisation ? Prendre du temps avec les personnes, c'est la seule façon d'en arriver à des changements et à des résultats durables pour une organisation.

Le temps reste mystère, un mystère qui nous précède et nous enveloppe. La façon dont nous aménageons le temps est tout aussi déterminante que le traitement que nous faisons de l'espace.

Le temps social est compté et linéaire. L'horloge, puis le chronomètre, ont transformé les conditions de notre vie quotidienne. L'industrie n'a cessé d'imposer aux personnes une conception linéaire de la durée, de les presser pour qu'elles fassent toujours plus avec moins.

Le temps vécu, lui, s'est effrité au point où nous pouvons avoir le sentiment de ne plus nous appartenir, mais d'être plutôt harnaché par le travail.

Prendre le temps de faire ce qui apparaît important aujourd'hui ou demain nécessite qu'on ait un certain contrôle sur le temps, pour avoir justement du temps à soi et en donner aux autres. Ce n'est pas facile, car le temps de la réflexion et le temps de l'action entrent en concurrence. Apprendre à respecter ses horloges internes et à se redéfinir son rapport au temps demande du courage.

L'épreuve d'une gestion dans l'espace et dans le temps s'expose à la vue du personnel et des partenaires en réalisant des actions qui prennent en compte le temps de travail, personnel et familial, mais aussi le temps à accorder aux générations passées, présentes et futures. C'est composer avec une vision complexe et moderne de la réalité de l'entreprise qui exige beaucoup de confiance en soi et dans les autres.

Dans le temps

Pour les peuples anciens de Mésopotamie, le futur est derrière, et le passé, connu, est placé devant. Pour des gestionnaires des temps modernes, le présent est derrière, et le futur, modélisé, est placé devant. On veut durer et il est difficile d'admettre qu'on est éphémère; qu'un jour, le temps sera compté et fini pour soi.

Si les conflits sont éternels et si le pouvoir est temporaire, l'œuvre peut toutefois traverser le temps. Assurer la pérennité à son entreprise, c'est protéger la mémoire collective et individuelle, construire sa vision avec celle de son personnel et enfin, accepter l'attente, même dans l'impatience, afin que le projet soit connu et partagé avec le monde.

Le leader devient alors cette horloge, ce point de rencontre de l'espace et du temps. Il est ce moyen pour le personnel, dans l'espace, de se repérer dans le temps.

En collaboration avec Aude Porcedda.

Le journal de Montréal, Votre Argent, Lundi 14 avril 2008.