



The Berkana Institute

whatever the problem, community is the answer

Diriger à l'ère de la complexité: passer du héros à l'hôte

Margaret Wheatley et Deborah Frieze ©2010

Publié dans *Resurgence Magazine*, hiver 2011

Traduit en Français par Laure le Douarec en 2011, avec le soutien de:



Pendant trop longtemps, nombre d'entre nous ont été séduits par les héros. Peut-être est-ce dû à notre désir d'être sauvé, de ne pas avoir à faire le sale travail, de pouvoir laisser à d'autres la responsabilité de trouver la solution. Nous sommes constamment assaillis par des politicien-ne-s qui se présentent comme des héros capables de régler tous nos problèmes et les faire disparaître. C'est séduisant. Et nous ne cessons d'y croire. Il y a quelque part quelqu'un qui va tout améliorer. Il existe quelque part une personne visionnaire, passionnante, brillante, digne de confiance et nous la suivrons avec joie. Quelque part...

Et bien, il est temps pour les héros de rentrer chez eux, comme l'a écrit le poète William Stafford. Il est temps pour nous d'abandonner ces espoirs et aspirations qui ne font qu'engendrer la dépendance et la passivité, et qui n'apportent aucune solution aux challenges auxquels nous sommes confrontés. Il est temps d'arrêter d'attendre que quelqu'un d'autre nous sauve. Il est temps de voir en face la réalité de notre situation — nous sommes dans le même bateau, et nous avons tous une voix — et de trouver la façon de mobiliser les cœurs et les cerveaux de tous les membres de nos communautés.

Mais pourquoi continuons-nous à espérer des héros ? Il semble que nous présupposions plusieurs choses :

- Les leaders ont les réponses. Ils savent ce qu'il faut faire.
- Les gens font ce qu'on leur dit. Ils ont juste besoin qu'on leur donne les bons plans et les bonnes instructions.
- Face à des risques grandissants, un plus grand contrôle est de rigueur. À mesure que les situations deviennent plus complexes et difficiles, le pouvoir doit se concentrer en haut (sur les leaders qui savent ce qu'ils font).

Ces croyances alimentent les modèles autoritaires de management et de contrôle vénérés dans les gouvernements et les grandes organisations du monde entier. Ceux qui sont en bas de la hiérarchie se soumettent à ceux — plus hauts placés — qui auraient une plus grande vision et des compétences plus solides. Les leaders nous promettent de nous sortir de cette panade; nous abandonnons volontairement notre autonomie en échange de notre sécurité.

La seule conséquence prévisible des tentatives de nos dirigeants à prendre le contrôle de situations complexes et chaotiques est de créer encore plus de chaos. Ils s'isolent avec juste quelques conseillers, et tentent de trouver (rapidement) des solutions simples à des problèmes complexes. Et le peuple fait pression sur eux pour qu'ils fassent exactement cela. Tout le monde souhaite que le problème disparaisse; des cris de « Réglez-nous tout ça! » émanent du peuple. Les dirigeants s'agitent pour donner l'impression qu'ils ont pris le problème à bras le corps et qu'ils ont la situation bien en main.

Mais les causes des problèmes actuels sont complexes et interconnectées. Il n'y a pas de solution simple, et aucun individu -aussi brillant soit-il- ne peut trouver seul la solution.

Serions-nous incapables de reconnaître ces réalités complexes? Nos réactions excessives face aux échecs répétés de nos dirigeants à résoudre les crises, semblent signifier notre incapacité. En effet, nous les licencions, et commençons immédiatement à chercher le-la prochain-e (plus « parfait-e »). Nous ne remettons pas en cause nos attentes vis à vis de nos leaders, ni notre désir éperdu de trouver des héros.

L'illusion du contrôle

L'idée du dirigeant héroïque repose sur l'illusion que *quelqu'un* puisse tout contrôler. Nous vivons cependant dans un monde aux systèmes complexes dont l'existence même signifie qu'ils sont intrinsèquement incontrôlables. Personne ne « contrôle » notre système d'alimentation. Personne ne contrôle nos écoles. Personne ne contrôle l'environnement. Personne ne contrôle la sécurité nationale. Personne ne contrôle rien ! Tous ces systèmes sont des phénomènes émergents — résultant de milliers de petites actions locales qui convergent pour créer de puissants systèmes qui peuvent n'avoir que peu ou pas du tout de rapport avec les petites actions qui les ont créés. Tels sont les systèmes qui dominent désormais nos vies : nous ne pouvons les changer en revenant en arrière et en nous focalisant sur quelques causes simples. Et les visions les plus audacieuses de nos dirigeants « héroïques » ne les changeront certainement pas.

Si nous voulons être capables d'améliorer le fonctionnement de ces systèmes complexes, nous devons renoncer à notre dépendance au dirigeant-héros et inviter le dirigeant-hôte. Nous devons soutenir ces dirigeants qui savent que tout problème est complexe, que pour comprendre les ramifications de n'importe quel sujet, toutes les parties du système doivent être invitées et pouvoir participer et contribuer. Nous, en tant que disciples, devons donner à nos dirigeants du temps, de la patience, et notre pardon ; et nous devons nous retrousser les manches et contribuer.

Ces dirigeants-hôtes sont assez honnêtes pour admettre qu'ils ne savent pas tout ; ils se rendent compte que se reposer sur eux pour trouver les solutions à nos problèmes est pure folie. Mais ils savent aussi qu'ils peuvent avoir confiance dans la créativité et l'engagement des autres pour participer au travail. Ils savent que les autres, quelque soit leur place dans la hiérarchie peuvent être motivés, créatifs et diligents et ainsi devenir des leaders, s'ils y sont invités.

Le cheminement pour passer du Héros à l'Hôte

Les dirigeants qui ont su passer du stade de héros à celui de l'hôte ont dépassé les dynamiques négatives de la politique qui reposent sur la hiérarchie. Ces dirigeants ont ignoré les chartes organisationnelles et les descriptions de postes qui confinent le potentiel des individus. Ces dirigeants sont, au contraire, devenus curieux. Qui est dans mon organisation, dans ma communauté ? Quelles compétences et capacités pourraient-ils m'offrir si je les invitais à participer comme contributeurs avec tout ce qu'ils sont ? Que savent-ils, que perçoivent-ils, qui pourrait nous rapprocher d'une solution à ce problème ?

Les dirigeants-hôtes savent que les gens soutiennent volontairement les choses qu'ils ont participé à créer — qu'on ne peut espérer que les gens soutiennent des plans ou projets développés ailleurs. Les dirigeants-hôtes prennent le temps de converser en profondeur avec les gens qui proviennent des différentes parties du système. Ils voient ces conversations comme la façon la plus productive de générer de nouvelles découvertes et possibilités d'action. Ils sont convaincus que ces personnes souhaitent contribuer, et que la plupart des

gens aspirent à trouver du sens à leur vie et à leur travail. Et ces dirigeants savent qu'accueillir ces conversations est la seule façon de résoudre des problèmes complexes et insolubles.

Les dirigeants-hôtes ne démontrent pas seulement un lâcher-prise et une confiance bienveillante que chaque personne fera un bon travail dans son coin. Ces dirigeants savent assumer de nombreuses autres tâches, mais elles sont assez différentes du travail des héros. Les dirigeants-hôtes doivent :

- Créer les conditions et la structure qui permettent aux gens de collaborer.
- Donner du temps, ce dont nous manquons le plus.
- Inciter les gens et le système à apprendre constamment de leurs expériences.
- Soutenir sans équivoques : les gens savent que leur dirigeant est là pour eux.
- Protéger contre la bureaucratie, en créant des oasis (ou des bunkers), où les gens sont moins encombrés par les demandes insensées de rapports administratifs.
- Défendre contre les autres dirigeants qui veulent reprendre le contrôle, et critiquent le fait qu'on ait donné trop de liberté aux gens.
- Rappeler régulièrement aux gens leur niveau de performance, ce qu'ils ont accompli, et le chemin parcouru.
- Travailler avec les gens pour développer des mesures adaptées pour rendre visible leur progrès.
- Valoriser la convivialité — pas de fausses célébrations, mais un esprit de corps qui émane de tout groupe accomplissant un travail difficile ensemble.

Challenges des supérieurs hiérarchiques

Il est important de noter comment les dirigeants qui cheminent de la position du héros à celle de l'hôte utilisent leur pouvoir dans la hiérarchie. Ils doivent travailler avec tous les niveaux de la hiérarchie ; le plus souvent il est plus facile de gagner le soutien et le respect des gens que l'on dirige que de ses supérieurs. La plupart des hauts dirigeants pensent que leur supériorité est inhérente et avérée par la position qu'ils ont atteinte. Ils ne croient pas que quiconque soit aussi créatif et autonome qu'eux-mêmes. Quand on suggère aux hauts dirigeants la participation comme moyen résoudre des problèmes complexes, ils bloqueront le plus souvent ces initiatives. Ils justifieront leur opposition en disant que les gens utiliseront cette opportunité pour profiter de l'organisation ; ou qu'ils suggéreront des solutions qui n'auront aucun rapport avec la mission de l'organisation ; ou que les gens deviendront arrogants et dépasseront leurs responsabilités. En réalité, la plupart des hauts dirigeants voient l'engagement de l'ensemble du système comme une menace à leur propre pouvoir et contrôle. Ils choisissent constamment le contrôle, et le chaos qui en découle, au lieu d'inviter les gens à résoudre les problèmes difficiles et complexes.

Les dirigeants qui connaissent l'importance de l'engagement total, ceux qui croient en ceux qu'ils dirigent, doivent constamment défendre leurs employés contre les hauts dirigeants qui insistent pour garder le contrôle, pour plus de bureaucratie, même si leurs activités produisent d'excellents résultats. C'est difficile à croire, mais de nombreux dirigeants choisissent le contrôle en dépit de l'efficacité ; ils sont prêts à risquer de créer plus de chaos en continuant à prendre le pouvoir, commander, et contrôler.

Ré-engagement des personnes

Ceux qui ont été confinés à des rôles restreints, qui ont été étouffés dans la hiérarchie, s'épanouiront finalement et se développeront grâce à un dirigeant-hôte. Cependant, qu'un

employé se prenne à croire que son chef est différent, que le dirigeant actuel veut réellement qu'il ou elle contribue, est un processus qui peut prendre du temps. Parfois jusqu'à 12 à 18 mois dans des systèmes où les gens ont été forcés à la soumission par un leadership autocratique. De nos jours, la plupart des gens ont adopté une attitude détachée et désabusée. Ils ne cherchent plus à participer car les invitations précédentes n'étaient pas sincères, ou ne les ont pas impliqués dans un travail qui avait du sens. Le dirigeant doit faire ses preuves en insistant que le travail ne peut être accompli ni le problème résolu sans la participation de tous. Si ce message est sincère et constant, les gens reviendront graduellement à la vie ; même les personnes qui semblent mortes sur leur poste de travail, qui attendent uniquement la retraite, peuvent revivre en présence d'un dirigeant qui les encourage et leur offre des propositions pour contribuer.

Les dirigeants-hôtes doivent être des facilitateurs adroits. Ils savent que leur organisation et leur communauté est riche en ressources et que la façon la plus facile de les découvrir est de réunir les divers acteurs dans un dialogue chargé de sens. Les gens qui ne s'entendaient pas avec leurs collègues, ceux qui ignoraient les autres, ceux qui se sentaient invisibles et négligés sont ceux qui peuvent sortir de leur carcan et dépasser leur étiquette pour devenir des collègues et des citoyens intéressants et engagés.

Permettre des conversations riches de sens ne signifie pas faire en sorte que les gens s'apprécient, ni qu'ils se sentent bien. Cela consiste à créer les conditions pour que les problèmes soient résolus, que les équipes fonctionnent, que les gens deviennent des activistes énergiques. Les dirigeants-hôtes créent un changement conséquent en s'appuyant sur la créativité, l'engagement et la générosité. Ils apprennent par eux-mêmes que ces qualités sont présentes en chacun et dans chaque organisation. Ils étendent leurs invitations sincères, posent de bonnes questions, et ont le courage de prendre des risques et d'expérimenter.

Êtes-vous un héros?

Beaucoup d'entre nous se surprennent à agir en héros, non par désir de puissance, mais avec les meilleures intentions du monde et pour aider. Agissez-vous en héros ? Voici comment le savoir. Vous agissez en héros si vous pensez que si vous travaillez juste un peu plus, vous résoudrez tous les problèmes ; que si vous apprenez une nouvelle technique, vous serez capables de résoudre les problèmes pour les autres. Vous agissez en héros si vous endossez de plus en plus de projets et de causes et avez de moins en moins de temps pour les relations humaines. Vous jouez le rôle de héros si vous pensez que seul, vous pouvez sauver la situation, la personne, le monde.

Nos impulsions héroïques sont issues le plus souvent des meilleures intentions. Nous voulons aider, résoudre le problème, arranger les choses. Cependant, ce n'est qu'une illusion, comme si nous étions la seule personne qui puisse offrir cette aide, ce service, cette compétence! Si nous ne le faisons pas, personne ne le fera. Le seul aboutissement possible de ce chemin de héros est que nous nous sentions seul-e, épuisé-e et sous-estimé-e.

Il est temps que nous reléguions nos héros car, si nous le faisons, nous remarquerons que nous ne sommes pas seuls. Nous sommes entourés de gens comme nous. Eux aussi souhaitent contribuer. Eux aussi ont des idées. Ils veulent être utiles aux autres et résoudre leurs propres problèmes.

La vérité est qu'ils n'ont jamais voulu que des héros les sauvent.

Des parties de cet article sont extraits de *Walk Out Walk On: A Learning Journey Into Communities Daring to Live the Future Now*. Margaret Wheatley & Deborah Frieze. Berrett-Koehler Publishers, Avril 2011.