



RÉFORMES INSTITUTIONNELLES, MISE-À-NIVEAU ET LEADERSHIP EFFICACE : À TRAVERS UNE CARTE OU UNE BOUSSOLE ?

Article publié sur le journal Liberté du 29 décembre 2011

Par

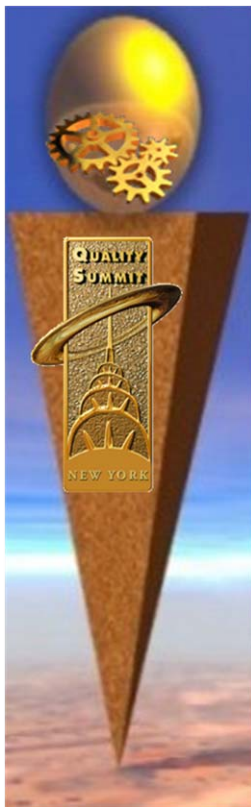
Ammar Hadj-Messaoud, Ing.; M.Sc.A

Expert Principal

a.h-messaoud@sciquom.com

AVANT PROPOS

*Actuellement, les entreprises se recherchent en gérant leurs transformations – à travers des programmes de mise-à-niveau – pour assurer leurs compétitivités maintenant et durablement, et les institutions - à travers des réformes des secteurs institutionnels – se recherchent dans le but d'assurer maintenant et durablement le bien être des citoyens, bien entendu, conjugué par la mise en place **de règles de production de richesse, c'est-à-dire des règles qui anoblissent, épanouissent, responsabilisent et inspirent les hommes.** Les intentions sont bonnes, mais la problématique qui se pose est relative au leadership. Ce dernier est-il basé sur des cartes désuètes, car les territoires ont radicalement changé ou bien sur une boussole qui indique toujours le nord magnétique ?*



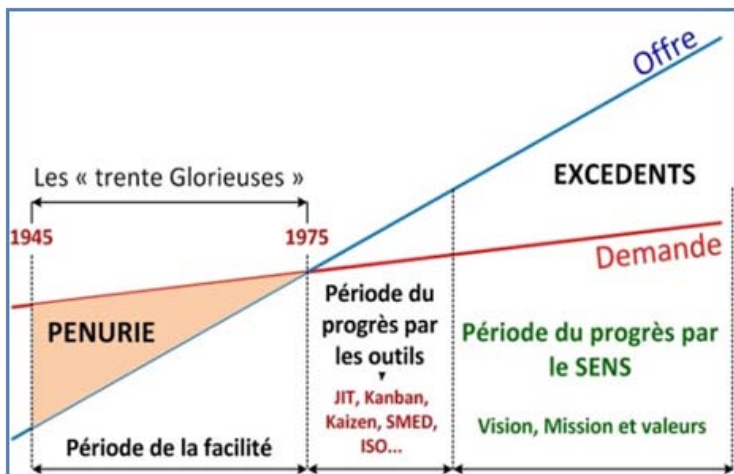
Afin de pouvoir répondre à cette question, je souhaiterai partager avec vous quelques réflexions sur la notion du leadership afin de cerner et de comprendre les problèmes que nous connaissons tous dans notre vie professionnelle et personnelle. Puis, nous investiguerons une solution axée sur les principes. Il faut savoir que la conscience et les compétences du leadership basé sur « les principes justes » seront essentielles au cours des prochaines décennies. En effet, en axant leur « leadership axé sur les principes », les dirigeants peuvent s'attendre à transformer leurs entreprises ou institutions et leur personnel en donnant une direction, en fixant les objectifs, en harmonisant les procédures avec les principes et les comportements avec les croyances. Les personnes pourront alors avoir une meilleure perception de leur contribution grâce à leur mission au sein de l'entreprise ou l'institution.

Pour nous diriger dans un monde en perpétuel mouvement, qui s'apparente à une jungle des temps actuels, essayer d'établir une carte qui nous permet une rupture avec le passé n'a qu'une valeur limitée. Ce dont nous avons besoin, c'est d'une boussole morale : un « sens. » l'importance du sens dans notre vie (personnelle et professionnelle) devient de plus

en plus grande, car le changement s'accélère dans des domaines techniques et technologiques. Les personnes qui nous entourent dans l'entreprise ou l'institution se posent des questions face à ces accélérations. La première question qui est posée, est « pourquoi ? » la réponse à cette question consiste, donc, à donner un sens (indiquer la finalité). Elle est un des principaux moteurs de la motivation. La seconde question posée est « vers où allons-nous ? » la réponse à cette question consiste à donner le sens (indiquer la direction). Pour l'équipe de direction, ceci suppose : **i) de s'appuyer sur des valeurs.** *Celles qui doivent sous-tendre les relations dans l'entreprise ou l'institution, d'une part, et avec les clients ou les citoyens, d'autre part; ii) d'avoir une vision et une mission claires du pourquoi et de savoir formuler cette vision et cette mission de façon simple pour que celles-ci puissent être comprises par tous les acteurs (y compris par ceux qui sont le plus loin géographiquement, hiérarchiquement ou culturellement); et iii) de s'impliquer elle-même dans le projet.*

Si nous observons l'histoire industrielle depuis 1945 en fonction de la capacité à donner le « sens », nous pouvons définir trois grandes périodes. La période de

la facilité, durant laquelle le « sens » n’a pas besoin d’être donné. La demande est supérieure à l’offre. L’entreprise vend ce qu’elle produit. Il y a, donc, peu d’efforts à fournir. Cette amélioration se fait de façon ponctuelle et personnelle, sans relation avec un objectif commun supérieur.



La période du progrès par les outils, période où commence la compétition et où l’offre devient supérieure à la demande. Les directions des entreprises ou des institutions demandent à tous les services de mener des actions de progrès. Mais l’objectif supérieur commun n’est pas encore défini. Dans l’entreprise ou l’institution, tout le monde s’efforce d’améliorer ses performances en utilisant les « outils » à disposition. Certes, chacun s’efforce d’améliorer ses performances, mais sans relier sa démarche à un objectif supérieur qui n’a pas été défini, d’où le sentiment confus de « mouvement brownien » engendrant désenchantement et frustration et l’impression d’être seul à faire un effort.

La période du progrès par le « sens », qui est nouvelle pour beaucoup d’entreprise et institutions, tout le monde s’efforce d’améliorer ses performances, dans une direction fixée préalablement. Le « sens » de cette direction est balisé par une vision, une mission et un système de valeurs. Les « outils » sont, bien évidemment, utilisés, mais, dans cette situation, chacun est capable d’expliquer le lien qui existe entre ses propres objectifs et l’objectif supérieur.

Cet objectif supérieur est basé sur « des principes justes » qui sont comme des boussoles : l’aiguille montre toujours la bonne direction. Si nous savons la lire, nous ne serons pas perdus, perturbés, trompés par des directions et des valeurs en opposition. Les principes sont des lois naturelles évidentes et se valident eux-mêmes. Ils ne bougent ni ne changent, mais ils nous montrent le nord magnétique de nos prises de décisions, et de notre vie, lorsque nous naviguons en suivant les différents courants de notre environnement.

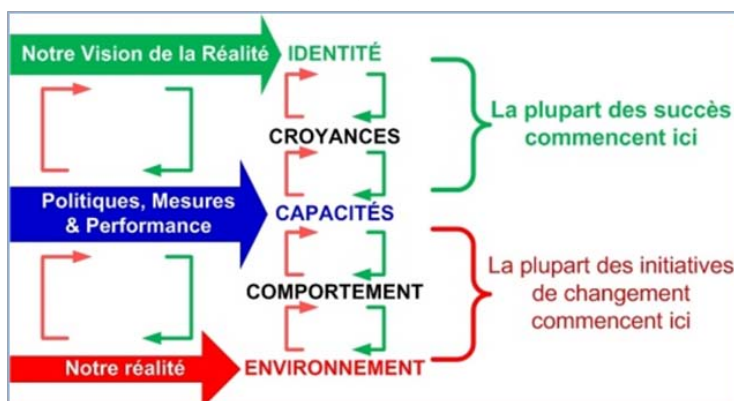
Nous pensons souvent que le changement et l'amélioration doivent cheminer de l'extérieur vers l'intérieur plutôt que l'inverse. Même si nous identifions en nous-mêmes le besoin de changement, nous pensons d'habitude qu'il nous suffit d'acquérir de nouvelles compétences plutôt que de faire preuve d'intégrité face à des principes fondamentaux. Mais des avancées significatives sont souvent la conséquence de ruptures internes avec des manières traditionnelles de penser. J'évoque ce processus en parlant de changement de paradigme. Notre efficacité est fon-

dée sur certains principes immuables - les lois naturelles et humaines sont aussi réelles, aussi pérennes que celles de la pesanteur dans le domaine de la physique. Ces principes sont imbriqués dans le tissu de toutes les sociétés civilisées et constituent la racine de toute famille ou de toute institution qui perdure et prospère. Les principes n'ont pas été inventés par nous ou par la société. Ce sont les lois de l’univers qui se rapportent aux relations et aux entreprises humaines. Ils sont partie intégrante de la condition humaine, de la conscience. Selon que les gens admettent ou non les principes fondamentaux tels que l’équité, la justice, l’intégrité, l’honnêteté et la confiance et vivent en harmonie avec ceux-ci, s’orientent soit vers la survie et la stabilité soit vers la désintégration et la destruction.

« Le leadership axé sur les principes » est fondé sur le fait que nous ne pouvons pas violer ces lois naturelles en toute impunité. Que nous y croyons ou non, elles ont été efficaces à travers les siècles de l’Histoire humaine. Les hommes sont plus efficaces et les entreprises et les institutions sont plus responsables quand elles sont guidées et gouvernées par ces principes éprouvés. Ce ne sont pas des solutions miracles aux problèmes personnels et interpersonnels. Ce sont plutôt des préceptes de base, qui, appliqués avec constance, deviennent des habitudes de comportement permettant une transformation fondamentale des individus, des relations, des institutions et des entreprises.

En effet, pour survivre à l'évolution des transitions, les entreprises et les institutions dans le monde sont de plus en plus guidées sur la base de principes justes. Les principes, à l'inverse des valeurs, sont objectifs et externes. Ils opèrent selon des lois naturelles sans tenir compte des conditions. Les valeurs sont subjectives et internes. Les valeurs sont comme des cartes; ce ne sont pas des territoires, mais simplement des tentatives subjectives de représentation des territoires. Plus nos valeurs ou nos cartes sont en harmonie avec des principes justes - avec les choses telles qu'elles sont, les réalités du territoire -, plus elles sont exactes et utiles.

Cependant, lorsque les territoires changent constamment, lorsque les marchés évoluent rapidement, toute carte devient vite



obsolète. Par ce fait, il est de la nécessité de donner un « sens » existentiel à nos entreprises et institutions. Ce « sens » est défini par des principes qui s’appliquent à tout moment et en tous lieux. Ils se manifestent à travers les valeurs, les idées, les normes et les enseignements qui anoblissent, épanouissent, responsabilisent et inspirent les hommes. La leçon de l’Histoire est que, lorsque les peuples et les civilisations ont fonctionné en harmonie avec les principes justes, ils ont toujours prospéré. À la base du déclin des sociétés, on retrouve des pratiques irres-

ponsables qui violent ces dogmes. Combien de désastres économiques, de conflits interculturels, de révolutions politiques et de guerres civiles auraient pu être évités s'il y avait eu un véritable engagement social envers les principes justes ! Par ces faits, il est impératif de rompre avec le passé, et chaque avancée significative sera à l'origine d'une rupture courageuse avec nos modes de penser traditionnels relatifs au leadership.

Si les initiatives de changement commencent au niveau de l'environnement et du comportement (mais en réalité, ils influent sur les politiques et les mesures, et par conséquent - avec optimisme - ils influencent aussi la performance), ça sera le déclin programmé, car ces initiatives de changement dans le système seront basées sur des cartes désuètes. Par contre, pour assurer le succès, nous devons commencer, en premier, par examiner nos propres valeurs et croyances et notre propre sens de l'identité. C'est notre leadership basé sur les principes qui constitue « notre vision de la réalité » et la lorgnette - relative aux politiques aux mesures et aux performances - à travers laquelle nous percevons notre environnement. Ainsi, les changements dans le système réfèrent à une carte désuète, par contre le changement de système réfère à une boussole qui indique toujours le nord magnétique.

Pour conclure, je dirai qu'il est de la nécessité de donner un

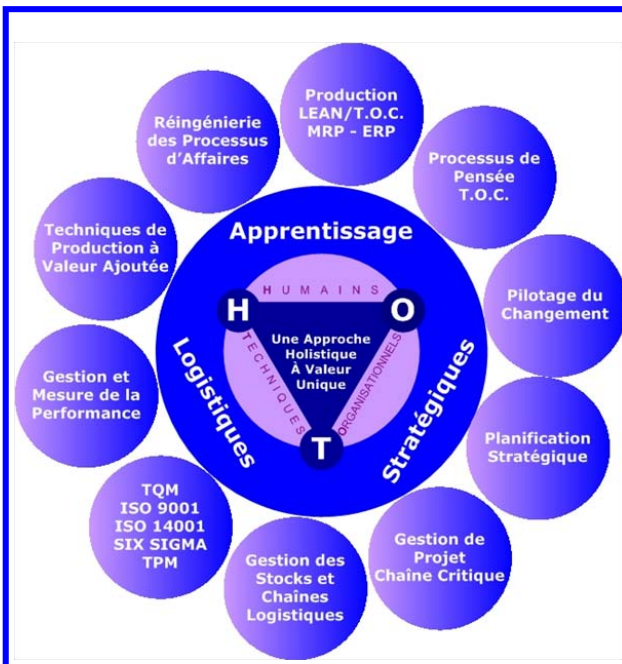
« sens » existentiel à nos entreprises et institutions. Il faut du leadership basé sur « des principes justes » pour assurer un remodelage du management et des tâches des travailleurs et les comportements des citoyens. Le dernier défi de la survie du dirigeant sera de construire une nouvelle organisation qui répondra aux changements rapides du contexte économique, technologique et socioculturel. Ces nouveaux leaders de l'âge de l'information émergente d'aujourd'hui devraient posséder des compétences spécialisées en leadership. Les gestionnaires, à la différence des dinosaures, peuvent choisir de s'adapter, ce qui permettra à une nouvelle espèce de dirigeants de créer un avantage concurrentiel pour les décennies à venir.

Ammar Hadj-Messaoud est Ingénieur et maître en sciences appliquées. Il dirige les opérations de Sciquom Conseil, firme spécialisée dans l'amélioration des capacités compétitives des entreprises et des institutions. Il dispose d'une longue et riche expérience en gestion des opérations. Il a occupé les plus hauts postes de gestion au sein de plusieurs entreprises multinationales au Canada. Ses principales responsabilités consistent à diriger les orientations et les stratégies en gestion des opérations et à fournir le soutien pour l'application des politiques et directives de gestion des différentes fonctions opérationnelles. Il est consultant auprès de plusieurs entreprises dans l'implantation de processus d'amélioration continue.



DES IDÉES PERMETTANT D'EXPLOITER LA PLEINE PUISSANCE DE L'INFORMATION ET DE LA CONNAISSANCE

DANS LA GESTION DES OPÉRATIONS INDUSTRIELLES ET INSTITUTIONNELLES



N O T R E M I S S I O N

« Aider nos clients à améliorer leurs capacités compétitives afin de prendre le contrôle effectif de leur marché respectif, atteindre leurs objectifs de rentabilité et actualiser leur mission. »

