

## Leadership 4.0

# Quel leadership pour un monde digital?

Voilà vingt ans que la digitalisation est réellement en marche. La peur des conséquences de la robotisation sur l'emploi ne date pas d'aujourd'hui. Mais il semble que l'on commence à prendre conscience que cette quatrième révolution industrielle, ou 4.0, est probablement bien plus profonde encore que les trois précédentes. Elle modifie en fait à peu près tout ce que nous faisons ou vivons. Par Daniel Held\*

Pour beaucoup d'acteurs, la révolution digitale concerne avant tout une occasion de réduire les coûts, d'optimiser les processus, de simplifier les interactions clients et de supprimer des emplois sans valeur ajoutée. Elle permet d'augmenter l'influence sur les consommateurs, le contrôle des travailleurs et des activités, la connaissance des évolutions et tendances, faisant peser de la sorte des menaces sur l'emploi comme sur la liberté individuelle. Elle pose la question du dialogue entre l'homme et le robot.

Mais la révolution digitale offre surtout l'opportunité de réinventer l'avenir, d'imaginer d'autres manières de vivre, d'autres modèles économiques pour créer de la valeur, d'autres manières de travailler et de consommer. Elle devrait aussi permettre aux individus de devenir de plus en plus acteurs de leur carrière et de leur vie, plutôt que de la subir. Mais cela ne va pas de soi, implique un changement de paradigme et ne se fera donc pas sans une évolution profonde du leadership.

## Un défi de leadership

Pour que le monde de demain reste attractif et laisse l'humain au centre, nous avons clairement besoin d'un leadership puissant, qui se met au service d'une performance élevée, mais utile et durable.

Le leadership se différencie du management, en ce sens qu'il est source d'orientations – la vision – et d'énergie – donner envie. Le leadership 4.0 sera plus que jamais défié pour proposer une vision stimulante dans un monde global et incertain. Il devra

aussi proposer un cadre adapté, qui facilitera la mise en puissance des organisations – entreprises mais aussi associations et collectivités –, des groupes – équipes réelles ou virtuelles – et des individus – quels que soient leur statut, leur rôle et leur formation. Il s'appuiera avant tout sur la co-construction, c'est-à-dire l'élaboration de solutions hautement performantes en impliquant les acteurs concernés. Il permettra d'intégrer à la fois performance et bien-être, afin de créer de la valeur et du sens pour toutes les parties prenantes!

Ce leadership reste trop rare aujourd'hui. Il est en effet très difficile de l'évaluer avec les méthodes d'assessment habituelles comme de le faire émerger des formations – le leadership se développe mais ne s'enseigne que difficilement – et des pratiques managériales actuelles.

## Leadership 4.0: une logique et une posture nouvelles

1. Être leader (et non jouer un rôle).
2. Affirmer son leadership: le JE au service du NOUS, de la vision partagée.
3. Être acteur de la transformation et de la montée en puissance des acteurs – la co-construction comme levier clé.
4. Faire vivre le partenariat, en interne et en externe, pour mieux réussir ensemble.

## Leadership 4.0: un nouveau paradigme

Il est bien sûr fondamental de disposer de la compréhension des changements technolo-

giques en cours. Mais le défi est bien plus large, puisque cette révolution modifie en profondeur toute la manière de penser son rôle et d'impacter ses équipes et les clients. C'est pourquoi il est illusoire d'imaginer transformer les managers actuels en leaders 4.0 au moyen de quelques conférences et actions de formation. Car l'évolution 4.0 va impliquer:

- d'être leader. Être leader, c'est d'abord être une source d'orientation et d'énergie. Cela présuppose d'être bien dans son rôle, dans sa vie, dans le changement et l'incertain: en d'autres termes, résilient, ouvert, heureux et stimulant, en équilibre entre le mental, le physique et l'émotionnel, acteur de sa propre vie, de sa réussite et de celle de son équipe. Être leader ne se développe pas dans le mental. C'est un état d'esprit, une posture, une dynamique personnelle qui sont en jeu;
- d'affirmer son leadership, en proposant une vision, en définissant un nouveau terrain de jeu (avec de nouvelles règles), en étant source d'énergie, en s'affirmant au service de la vision, en sachant dire JE au service du NOUS, du projet collectif;
- d'être un acteur de la transformation et de la montée en puissance des acteurs, en sachant embarquer les équipes, pour co-construire les nouveaux modèles, structures, processus et manières d'interagir avec les clients;
- d'évoluer vers des relations de partenariats, en interne et en externe, et de les

faire vivre pour créer de la valeur durable ensemble.

### Réussir le leadership 4.0

Ce leadership ne pourra exister que s'il sait faire vivre des relations de confiance et de respect mutuels, un dialogue suffisant, du feedback et surtout une réelle envie de réussir ensemble un projet qui a du sens. Cela peut sembler simple. La réalité montre au quotidien la difficulté qu'il y a à faire évoluer les postures et les schémas mentaux.

Ce leadership a aussi besoin d'un espace pour s'exprimer, avec une posture nouvelle de la direction et des RH. Et c'est par là que la transformation devra vraisemblablement commencer, pour montrer l'exemple mais aussi pour intégrer pleinement les impacts considérables de ce changement de paradigme.

Le nouveau leadership n'existera aussi que si les programmes de développement auront su se réinventer, pour permettre, grâce à des approches de plus en plus expérientielles, une vraie évolution des postures et des comportements. Celle-ci amènera à réinventer les démarches pédagogiques, en y intégrant non seulement des connaissances, mais surtout des occasions d'expérimenter les postures nouvelles, de co-construction, de leadership et de partenariat.

Le chantier est considérable, parce qu'on a toujours pensé qu'il s'agissait d'une révolution technologique. Aujourd'hui, on découvre qu'elle a certes un contenu tech-



\*Daniel Held, docteur ès sciences économiques, est le fondateur et le directeur de Piman, Empowering for change, cabinet spécialisé dans l'évaluation et le développement des talents et du leadership, et dans la transformation des organisations dans un environnement 4.0.

Partenaire international de Saville Assessment – les outils de gestion des talents les plus puissants et les plus adaptés au monde 4.0 –, Piman propose avec Humanae et Equites des solutions innovantes et puissantes pour transformer le leadership et mettre en puissance les individus et les équipes. ([www.piman.ch](http://www.piman.ch))

nologique, mais que c'est toute la manière de penser les activités, le business, le développement et la création de valeur durable qu'il s'agit de modifier. Et c'est là tout le défi du leadership 4.0 pour un monde 4.0.

## Inserat 1/3 quer