



QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION?

**LECTURE DES TRAJECTOIRES
ET PISTES D'AVENIR**

Symphorien Ntibagirirwa
RES/IDEE

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

CONTENU

- ✦ **Mise en contexte**
- ✦ **Leadership responsable et clés du futur**
- ✦ **Des révolutions... des mutations**
- ✦ **Un leadership pour une société en mutation**

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

Le sujet dans son contexte

- 🐾 La conférence de juillet 2018: Quel leadership pour quel avenir ?
- 🐾 Mise du leadership devant le tableau de l'état du monde
- 🐾 Panorama des grandes questions–défis de l'avenir.
- 🐾 Comment répondre à ces questions-défis et quelles perspectives envisager ?
- 🐾 Se mettre à la recherche d'un leadership responsable pour intégrer les mutations en cours pour nous à y faire face de manière lucide.
- 🐾 Comment former ce leadership? Y a-t-il des figures modèles?

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

2. Leadership responsable et clés du futur

 Le leadership responsable recherché doit être celui qui s'approprie les clés du futur.

 S'approprier les clés du futur: Faire un saut dans l'inconnu, avec la seule garantie que des nouvelles solutions existent.

 Chercher à « mieux comprendre ce qui est en train de mourir et ce qui est en train de naître (Staune 2015:15).

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

2. Des mutations... à caractère révolutionnaire

♣ Révolution fulgurante

♣ Révolution silencieuse

♣ Révolution sociétale

♣ Révolution des pratiques économiques

♣ Révolution managériale

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

2. Des mutations: Révolution fulgurante:

- ❖ Une révolution issue es possibilités offertes par la mise en réseau du monde.
- ❖ Un phénomène Fulgurant est un phénomène manifestement notoire
- ❖ Révolution qui bouleverse nos comportements et nos modes de vie: Google, Facebook, whatsapp, tweeter, bref tous les médias sociaux.
- ❖ Pas de vie sans connectivité: nous entrons de plus en plus dans une société de l'immatériel, du savoir, de la connaissance et de l'innovation.
- ❖ Giorgini (2014): Nous vivons un bouleversement systémique du monde

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

2. Des mutations: Révolution fulgurante:

- ♣ De la famille biologique aux familles par des réseaux, des relations sociales ordinaires aux relations sociales sur les médias sociaux.
- ♣ Les opérations financières, économiques s'effectuent en ligne, par téléphone mobile, etc.
- ♣ Usage des objets matériels: ordinateurs, des fibres optiques, disques durs, mais la valeur ajoutée de ces objets est d'abord intellectuelle ou, l'esprit humain.
- ♣ Le leadership qui s'approprie les clés du futur devra agir en fonction de cette révolution caractérisée par le bouleversement systémique du monde.

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

2. Des mutations: Révolution silencieuse

 Une révolution moins perçue, moins visible, mais réelle.

 Une révolution conceptuelle.

 Passage du schéma conceptuel de la modernité vers un autre schéma, celle de la postmodernité.

 Le socle de la modernité: le pouvoir de la raison et de la rationalité avec 2 concepts clés érigés en systèmes philosophiques le progrès de l'humanité, notamment :

 Le déterminisme: Tout ce qui se passe a une cause,

 Le réductionnisme: Tout problème est réductible et analysable en sous-problèmes. La résolution du problème passe par la résolution des sous-problèmes.

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

2. Des mutations: Révolution silencieuse

 Tel est le cadre conceptuel qui a fait passer le monde

 De la marche à pied à l'automobile et à l'avion à réaction,

 De la mort d'une simple plaie à la transplantation du cœur,

 De l'éclairage à la bougie à l'éclairage électrique

 De la guerre à boulets à la bombe atomique,

 Du courrier par messenger (humain ou papier) à l'internet, sms (Staune 2015: 78-79).

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

2. Des mutations: Révolution silencieuse

 Maintenant:

 La question de la vie

 La question de la conscience

 La question de la liberté

 La coopération entre les organismes

 Les espèces autre que l'être humain

 Les droits et les valeurs

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

2. Des mutations: Révolution sociétale

- a trait aux valeurs et aux comportements des individus dans une société (post-moderne).
- Passage de l'avoir à l'être: Tendance à se définir par ce que l'on est, ce que l'on vit, ce que l'on cherche, et non pas ce que l'on possède ou par son statut social.
- Le concept qui capte mieux la révolution sociétale: « **créatif culturel** » comme véritable acteur du changement de société

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

2. Des mutations: Révolution sociétale

3 Caractéristiques qui définissent le créateur culturel:

- ♣ Le développement personnel et spirituel qui consiste à donner un sens à sa vie au-delà de la routine habituelle; tendance à rejeter l'ordre moral traditionnel; tendance de certains pays à se déconnecter du reste du monde, versant ainsi dans des nationalismes populistes avec comme conséquence le déclin de la démocratie.
- ♣ Le respect de la nature: l'écologie, le développement durable et l'agriculture biologique, le respect de la nature, des animaux et de la vie implique aussi le respect de notre corps qui fait partie de cette même nature. Intérêt aux nouvelles cultures alimentaires (végétariens), entretien du corps par des exercices physiques et spirituels (sport, gym, yoga, sauna), etc.
- ♣ Le respect de l'autre: Intérêt porté aux droits humains, aux droits des femmes, la question du genre, droits des minorités; développement des valeurs solidaires, des activités associatives, la culture des sociétés civiles, réclamation du commerce équitable, le mouvement altermondialiste et l'économie solidaire défiants les grandes trajectoires économiques mondiales.

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

2. Des mutations: Révolution sociétale

Le créatif culturel tend à pousser la pensée humaine à être repensée, si bien que le leadership responsable devrait être celui qui s'inscrit dans la logique selon laquelle rien ne va plus de soi.

La modernité est en crise mortelle en ce début du XXI^e siècle, car son horizon de sens ne parvient pas à aider l'humanité face à l'urgence de sa survie (Marc Ghisi 2010: 80).

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

2. Mutations: Révolution des pratiques économiques

- Les pratiques économiques subissent des mutations sur base d'une triple révolution:
 - une révolution conceptuelle,
 - une révolution écologique
 - et une révolution éthique.

Les entreprises jouent un rôle innové et innovant dans la nouvelle société vers laquelle nous avançons à l'horizon comme si, désormais, elles étaient le centre de la vie humaine.

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

2. Mutations: Révolution des pratiques économiques

- Au point de vue conceptuel:
 - Nous émergeons progressivement d'une société où la force économique reposait sur les machines et les capitaux à une société où la force principale est le savoir, la gestion du savoir et de la créativité.
 - L'économie capitaliste elle-même passe progressivement à l'économie post-capitaliste. Dans cette économie post-capitaliste, certains produits tendent à être gratuits. Par exemple, nous n'avons pas besoin de payer pour consulter Google ou yahoo, pourtant ces entreprises gagnent énormément via d'autres moyens.
 - Dans la même perspective, l'Organisation Mondiale pour la Propriété Intellectuelle (WIPO) a libéralisé certaines publications et découvertes, jadis protégées et coûteuses, pour les ouvrir aux pays en développement

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

2. Mutations: Révolution des pratiques économiques

 Au point de vue révolution écologique:

 La préoccupation écologique exige d'entrer dans une révolution de la qualité dont le but sera non pas d'avoir plus, d'accumuler des biens matériels, mais de produire et de vivre mieux, de produire de façon durable d'éviter le gaspillage et adopter des stratégies de recyclage imitant la nature.

 Comme la nature, nous ne devons plus avoir des poubelles.

 L'attention à la place de l'environnement dans la question du développement durable.

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

2. Mutations: Révolution des pratiques économiques

– Révolution éthique:

- L'éthique est de plus en plus au centre des pratiques économiques.
- Ethique en pratique et en théorie: Les pratiques telles que le microcrédit, le commerce équitable, l'économie sociale ou solidaire sont de plus en plus à l'ordre du jour (François, Pape 2015).
- L'éthique des affaires interroge la gouvernance des entreprises et l'économie en générale, et donc, la matrice politique qui les encadre.
- Au niveau international: les multinationales sont invitées à souscrire au Pacte Mondial des Nations Unies comme à une sorte d'éthique mondiale des entreprises (Voir Note).
- Au niveau social, le besoin d'éthique innervant nos pratiques économiques est présent chez les activistes qui suggèrent qu'une autre économie est possible.
- Réclamation du bien commun et du développement intégral

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

Révolution éthique: Principes du Pacte mondial des Nations Unies:

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ;
2. Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.
3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective;
4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
5. L'abolition effective du travail des enfants ; et
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.
7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
8. Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement; et
9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

2. Des mutations: Révolution managériale

-  Un processus en cours et, en même temps un vœu au niveau de la réalité des entreprises.
-  Intérêt au vœu: Nos pays en développement s'évertuent à assainir un environnement qui puisse motiver et attirer les investissements.
-  Ces investissements sont supposés stimuler le développement très souhaité pour lutter contre la pauvreté, échapper à la dépendance sur l'aide et créer des emplois.
-  Mouvement des activistes et des chercheurs pour pousser les entreprises à adopter et à travailler pour le bien commun (stakeholding) et non pas seulement pour le bien des actionnaires (shareholding).
-  L'entreprise du type stakeholder est socialement responsable (CSR), mais aussi politiquement responsable . Elle doit affecter le développement économique et la politique qui l'encadre (voir Scherer & Parazzo 2011).

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

2. Des mutations: Révolution managériale:

- ♣ Le leadership qui s'approprié les clés du future doit se rendre compte que, fondamentalement, il n'y pas d'économie divorcée de la politique.
- ♣ L'activité économique n'est pas libre de son encadrement politique et l'activité économique doit être conscient de ses implications politiques.

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

3. Quel leadership?

 Le leader qui puisse nous aider à naviguer dans ces mutations et faire un saut dans l'inconnu est celui qui peut s'appropriier les clés du futur.

 Comment repérer les figures modèles de ce type de leadership susceptibles de nous diriger et nous mener dans le règne de l'inconnue.

 La figure modèle recherchée:

 Celui qui a une vision stratégique

 Celui qui sait aligner les valeurs

 Celui qui a la capacité de se transformer soi-même pour pouvoir transformer les autres.

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

3. Quel leadership?: Un leader éveillés qui réveille les consciences

- ♣ Les mutations en cours dans leurs complexités exigent des leaders d'être éveillés pour pouvoir réveiller les consciences de leurs sujets.
- ♣ Stephen Covey parle de « libérer la créativité, talents et énergie chez vous et les autres » (Covey 2006): « être éveillé pour réveiller ».

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

3. Quel leadership?: Un leader éveillés qui réveille les consciences

♣ « être éveillé »:

- ♣ Avoir un esprit en alerte en lien avec une situation en cours.
- ♣ Accorder ses énergies intérieures aux changements profonds en travail dans nos sociétés pour pouvoir interroger leurs implications sur l'avenir.
- ♣ Dans le processus de cet accord, le leader entreprend d'aider ses citoyens à se découvrir comme ce que Simon Kushner appelle des « **champions cachés** » qui ne dépendent plus du hasard ou de l'imprévu.
- ♣ Le leader éveillé réveille les consciences de ses sujets pour faire d'eux des champions cachés de leur avenir.

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

3. Quel leadership? Un leader informé qui forme

 Un « leader informé qui forme », veut dire deux choses:

 Un leader responsable: « Réponse », et « habilité »: D'où responsabilité. Le leader responsable est celui qui a l'habilité, la capacité de répondre

 Le contexte immédiat pose des questions, il faut être capable de répondre.

 L'avenir pose des questions, il faut être capable de répondre.

 Les mutations posent des questions, il faut savoir répondre.

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

3. Quel leadership? Un leader informé qui forme

✠ Pour répondre, il faut être renseigné, être au courant.

✠ Il s'agit d'entrer dans la logique de l'éthique du leadership axé sur les principes exprimés dans cette prière recommandée à tout prétendant leader:

« Ô Dieu de la Vérité, délivre-nous de la lâcheté qui craint les vérités nouvelles, de la paresse qui se contente des demi-vérités, de l'arrogance qui pense qu'elle détient la vérité » (Covey 2006 : 316).

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

3. Quel leadership? Un leader informé qui forme

- En 2^{ème} lieu, le leader informé éclaire les autres pour voir et comprendre la réalité:
 - C'est à ce prix que les sujets peuvent découvrir et libérer leurs énergies intérieures pour se projeter dans l'avenir, faire un saut dans l'inconnu.
 - Les pseudo-leaders ou prétendus leaders peuvent être informés mais ne forment pas nécessairement.
 - Le leader, le vrai leader sort de la logique politicienne de type machiavélique selon laquelle « l'obscurité convient ». L'obscurité convient, mais à des leaders mous.

QUEL LEADERSHIP POUR UN MONDE EN MUTATION

3. Quel leadership? Le leader formé qui transforme

- ♣ Le réveil des consciences et la formation transforment: le leader réveillé et informé qui réveille la conscience ne forme pas seulement. L'itinéraire de son processus doit transformer ses sujets.
- ♣ En parlant du leader formé qui transforme, nous voulons dire que la transformation des sujets n'est pas un résultat d'un hasard dans le processus, mais le résultat d'une stratégie pragmatique et programmatique du leader.
- ♣ Transformer veut dire donner une autre forme: Le leader aux clés du futur doit travailler de telle sorte que ses sujets qui découvrent leurs énergies intérieure et se découvrent comme des champions cachés soient transformés par le fait même !
- ♣ Dans le processus, le leader et ses sujets ne seront pas seulement au cœur des mutations pour s'en laisser porter, mais seront même porteurs des mutations.

