

Les Editions
ATQM-SA



**LEADERSHIP ET
PATRONAT**
ANATOMIE APPROFONDIE

Coach
Patrick Armand POGNON

LEADERSHIP ET PATRONAT

ANATOMIE APPROFONDIE

Co-Auteurs

**Irené Noël BABINE
Coralie Hylarie POGNON**



ATQM-SA

African Total Quality Management

Les Editions ATQM-SA, Mai 2021

SOMMAIRE

P4	INTRODUCTION
P7	REVUE DE LITTÉRATURE
P10	METHODOLOGIE ADOPTÉE
P12	CADRE THEORIQUE
P14	CHAPITRE I : LES RECHERCHES PRÉCÉDENTES
P14	I. LES 5 NIVEAUX DE LEADERSHIP SELON JOHN MAXWELL
P21	II. LES 4 COMPÉTENCES QUI CARACTÉRISENT LE LEADERSHIP PAR WARREN BANNIS
P28	III. LES QUATRES COMPOSANTES COMPORTEMENTALES DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL
P30	CHAPITRE II : NOS DÉCOUVERTES LES 13 QUALITÉS DES PATRONS-LEADERS
P70	CONCLUSION
P72	BIBLIOGRAPHIE
P73	PRESENTATION DES AUTEURS

INTRODUCTION

La plupart du temps, notre vision des choses nous fait croire qu'un patron, un leader est une personne qui doit être autoritaire, qui ne doit jamais sourire, qui donne des ordres à tout bout de champ sans jamais s'intéresser aux autres. Pour beaucoup, c'est cette personne qui se croit supérieure à tout et à tout le monde. Cependant, plusieurs auteurs se sont posé la question de savoir si ce type de leaders arrive à aller loin avec leurs équipes ? Arrivent-ils à obtenir des victoires ou à atteindre les objectifs fixés avec leurs équipes ?

Employée à la présidence de la république sud-africaine, la jeune Zelda, issue de la classe moyenne Afrikaner (les descendants des premiers colons Néerlandais), âgée de 24 ans à l'arrivée de Mandela au pouvoir en 1994, a peu à peu gagné en importance aux côtés du président en devenant tour à tour sa secrétaire particulière, son bras droit, son aide de camp ou son attachée de presse.

Il l'appelait « Zeldina », elle l'appelait « Khulu » abréviation de grand-père en xhosa, langue maternelle de Nelson Mandela. Avec la confiance, la proximité nourrie par les années, elle reconnaît qu'elle faisait partie de la famille. Elle avoue lors d'une interview sur une radio que la pression était omniprésente et qu'elle avait parfois mal avec toute cette pression. Elle était notamment chargée de suivre Mandela, de 52 ans son aîné, dans ses déplacements à l'étranger, d'organiser ses voyages officiels et de le protéger du flot incessant de sollicitations mais cet homme lui rendait la tâche très facile par son comportement, sa façon d'être et d'agir. Elle se souvient d'un patron inspirant et patient. « Il était très facile de travailler avec Madiba, il a été le meilleur professeur, un mentor. Elle finit son interview après le décès de Mandela en

ces mots ; « J'aimais Mandela profondément » Source : South africa net.

Quand vos collaborateurs ressentiront tout cet amour et ce respect pour vous, vous aurez tout gagné. Elle ajoute qu'il avait compris que si ses collaborateurs étaient heureux, ils donneraient plus de 100%.

Savez-vous réellement mener et diriger ? Un leader sait où il va et où il mène les autres. Savez-vous où vous allez vous-mêmes ? Peu de gens le savent réellement. Certains ont le goût du pouvoir, uniquement ; alors ils dirigent et mènent les autres. Mais vers où ?

D'autres savent ce qu'il faut atteindre comme but, comme finalité. Mais ils sont incapables de mener les hommes vers ce but. Ils sont seuls et ne font que se promener.

Sans vouloir parler à la place de tous les patrons, de tous les leaders et hommes politiques, étant donné nos expériences à la tête de plusieurs entreprises, organisations, communautés et ce depuis plusieurs années, nous pourrions affirmer que peu importe le domaine d'activité, la taille de l'entreprise, de l'organisation ou de la structure, un leader ne souhaite vraiment qu'une chose, qu'un plus : que ses employés donnent tout et cela sans compter.

Cependant, être un bon leader et mériter que les autres se donnent à 200% pour vos objectifs, cela se cultive, cela s'apprend, cela se comprend et cela devient. D'où la rédaction de cet article sur la dynamique mentale et les qualités des patrons-leaders. L'article s'articulera autour de deux hypothèses.

Hypothèse nulle : **Le patron-leader est une personne qui est à la tête d'un groupe.**

Hypothèse de recherche : **Être un patron leader est un état d'esprit, un mode de vie.**

REVUE DE LITTÉRATURE

Le premier auteur auquel nous allons nous intéresser est **John Calvin Maxwell**. John Calvin Maxwell (né le 20 février 1947) est un auteur, conférencier et pasteur américain qui a écrit de nombreux livres principalement axés sur le leadership.

Maxwell est né à Garden City, dans le Michigan en 1947. Chrétien évangélique, il suit son père dans le ministère. Il a obtenu un bachelor au Circleville Bible College en 1969, un master en théologie à l'Université Azusa Pacificet, un doctorat en ministère au Fuller Theological Seminary.

Maxwell est un expert renommé en leadership. Il est le fondateur de INJOY, de Maximum Impact, The John Maxwell Team, d'ISS et d'EQUIP. EQUIP est une organisation internationale de développement du leadership qui travaille à aider les leaders avec des dirigeants de plus de 80 pays. Sa mission est de « voir des dirigeants chrétiens efficaces remplir la Grande Commission dans chaque nation ».

Maxwell a été l'un des conférenciers principaux à la National Agents Alliance NAA Leadership Conference. Maxwell a également été le conférencier principal de la Conférence nationale du Groupe financier Symmetry en février 2018. En 2012, il reçoit le Golden Gavel de Toastmasters International.

En mai 2014, Maxwell a été nommé expert en leadership et en gestion numéro un dans le monde par Inc. Magazine. Il a établi 5 niveaux de leadership que nous allons étudier dans cet article.

Le second auteur auquel nous allons nous intéresser est **Warren Bennis**. Warren Bennis né en 1925 et décédé en 2014 est un universitaire et auteur américain expert en leadership.

Il a été le conseiller des présidents John Fitzgerald Kennedy, Lyndon B. Johnson, Gerald Ford, Ronald Reagan ainsi que de plusieurs entrepreneurs parmi lesquels Howard D. Schultz de Starbucks. Il a publié une trentaine d'ouvrages dont plusieurs avec Burt Nanus.

Warren Bennis pense que le monde est mieux géré par des leaders plutôt que des managers et a remis en cause le système traditionnel de hiérarchie, souvent source de corruption et/ou d'inertie. Son travail a inspiré le modèle actuel de gestion des entreprises privées ou publiques car plus humain, plus respectueux, plus démocratique, plus souple. Nous allons nous attacher principalement aux 4 compétences qui caractérisent le leadership selon Warren Bennis.

Le troisième auteur dont nous allons exploiter les travaux est **Bernard M. Bass**. **Bernard M. Bass** est un professeur émérite à l'École de gestion de l'Université de Binghamton, né le 11 juin 1925, dans le Bronx, New York, et mort à Binghamton, New York, le 11 octobre 2007, à l'âge de 82 ans. Il était diplômé de l'Université d'État de l'Ohio (B.A., Master et doctorat en psychologie industrielle en 1949). Il a ensuite occupé des postes d'enseignant à la Louisiana State University, à l'Université de Californie à Berkley, à l'Université de Pittsburgh, à l'Université de Rochester et au SUNY de Binghamton. Il était le rédacteur en chef et fondateur de la revue "Leadership Quarterly" et il occupait également un poste de chercheur senior dans la société Gallup.

James Burns, un auteur américain dans ses recherches, suggère qu'un individu n'a pas nécessairement besoin du titre de leader ou d'un pouvoir de position hiérarchique pour diriger ou pour transformer les autres, mais il peut provoquer le changement sur la seule base de la nature de la relation et par sa capacité d'influence. Bernard Bass a donc complété ce travail en

suggérant que les deux processus (transaction-transformation) ne sont pas mutuellement exclusifs, mais que l'efficacité du leadership est maximisé lorsque les deux éléments de transformation telles que la confiance et le respect, fonctionnent de concert avec des facteurs transactionnels tels que la clarification des objectifs et des facteurs de motivation.

Bernard Bass a identifié quatre aspects d'un leadership transformationnel efficace auxquels nous allons nous intéresser dans cet article.

METHODOLOGIE ADOPTÉE

Au vu de la revue de littérature, plusieurs études ont déjà porté sur les questions que nous voulons aborder mais elles n'ont pas été suffisamment exploitées et implémentées.

Notre recherche sera donc une recherche sans terrain car elle se contentera de s'enquérir des études préalables, de les synthétiser, de mieux les exploiter pour une plus grande vulgarisation.

La recherche sera hypothético-déductive. Nous allons fonder l'investigation sur des hypothèses issues de la théorie et permettant d'asseoir un raisonnement particulier dont la confirmation ou l'infirmité est obtenue par l'expérimentation. Elle peut donc être assimilée à ce que certains appellent la recherche empirico-formelle.

Notre recherche sera longitudinale. Elle consistera en l'analyse d'un nombre donné d'observations repérées sur une période continue plus ou moins longue. Cette approche correspond au film de la problématique et non plus à une photographie ou à des photographies successives. Ce type d'investigation est encore appelé analyse diachronique.

Notre analyse sera à la fois qualitative et quantitative en ce sens que nous allons tenir compte du résultat de nos recherches.

Nous avons donc opté pour l'exploitation de sources documentaires. Nous allons par conséquent choisir et exploiter des données existantes pour l'analyse afin d'infirmer, ou de confirmer les différents processus.

En conclusion, cette recherche sera à la fois descriptive et confirmatoire. Une recherche descriptive vise à informer, analyser et expliquer afin de rendre intelligible une question de recherche. Ce type d'investigation est très influencé par le chercheur lui-même qui présente son point de vue. Une recherche confirmatoire aboutit à une avancée du champ objet de la recherche dans la mesure où le résultat obtenu devient un fait établi.

CADRE THEORIQUE

Une recherche scientifique digne du nom doit être faite dans un cadre théorique permettant de clarifier les expressions ou concepts utilisés. Ce cadre théorique assure une certaine cohérence entre les différentes parties et une meilleure interprétation des informations recueillies.

. Cette étude nous permettra d'étudier plusieurs aspects du leadership et du patronat. Des recherches ont été menées concernant les travaux effectués par plusieurs auteurs sur des notions ayant un lien avec le leadership afin d'apporter nos nouvelles découvertes en complément. L'objectif de cet article est de faire ressortir suffisamment d'éléments afin que l'article puisse servir de formation à toute personne visant à être un leader mais un leader compétent et ultra performant.

Notre problématique se fonde sur les questions suivantes :

- Le leadership a-t-il quelque chose de scientifique ?
- Le leadership n'est-il pas juste le fait d'être à la tête d'un groupe ?
- Qui est en réalité un bon leader et un bon patron ?

L'hypothèse de recherche choisie est : **Etre un patron-leader est un état d'esprit, un mode de vie.**

Nombreuses sont les personnes qui se déclarent leaders sans savoir ce qu'est véritablement un leader. Plus nombreuses encore sont les personnes qui blâment les patrons, les chefs sans savoir elles-mêmes quelles sont en réalité les qualités d'un leader.

Qu'est-ce que le leadership ?

Le leadership est la capacité d'une personne à rendre une vision réelle, sa capacité à influencer les membres de son équipe. Il ne

s'agit pas d'une influence à des fins égoïstes ; il ne s'agit pas non plus d'une question de titre ou de position. Il s'agit plutôt d'une question d'impact positif pour des résultats probants.

CHAPITRE I : LES RECHERCHES PRÉCÉDENTES

I. LES 5 NIVEAUX DE LEADERSHIP SELON JOHN MAXWELL.

John MAXWELL considère le LEADERSHIP comme étant un processus d'influence et de développement. Il est donc arrivé à le visualiser et à le transcrire en termes de niveaux ou d'étapes. À chaque niveau correspond une série de pratiques, de principes et de valeurs.



Niveau I : LA POSITION



Le premier niveau du leadership pour John MAXWELL est la position. La position représente le titre ou le statut d'une personne. On pourrait supposer par exemple que le Directeur d'une entreprise, vu sa position, puisse exiger des autres le respect ou la soumission. On pourrait supposer que le pasteur à l'église, du fait de son statut, est d'office un leader. On pourrait penser que le créateur d'un parti politique fera obligatoirement preuve de leadership.

On pense généralement que l'influence du leader vient de son titre ou de sa position dans l'équipe. Et c'est là où se trouve l'erreur. Pour John MAXWELL, cette position est insuffisante pour inciter les gens à nous suivre. On peut être un chef nommé en tant que tel ou un responsable statutaire mais cela ne fait pas de nous un leader reconnu.

Pour preuve, si nous voulons être honnêtes, nous reconnâtons que même depuis le collège ou le lycée, le statut de proviseur, de surveillant, de directeur et autres n'influence pas réellement notre respect ou non envers les différents dirigeants.

Si vous restez à ce niveau, les gens vous suivront parce qu'ils sont obligés. Ils ne peuvent pas vous suivre au-delà de la limite de votre titre, de votre fonction.

Vos instruments de pression ici sont : votre titre, les procédures, les règlements, etc... Ici vous êtes plus manager que leader.

Poursuivant son analyse, John MAXWELL estime que pour progresser, le leader de Niveau 1 doit accepter d'oublier son titre, sa position et se concentrer sur le développement de son potentiel et celui des autres.

Il en va de son intérêt car ne pas faire ainsi, c'est prendre le risque d'être détruit par le poste. Plusieurs hommes d'Etat, sont venus au pouvoir mariés, et père de plusieurs enfants et l'ont quitté divorcés, avec des enfants morts ou en prison. Allons plus loin, pour que la position serve la réussite.

Niveau 2 : LA RELATION – PERMISSION

Le Niveau 2 du leadership toujours selon John MAXWELL est la permission. A ce niveau, les gens vous suivent parce que vous arrivez à leur donner envie de le faire.

Le leader de niveau 2 aime les gens et les gens l'aiment. Il développe la confiance. Il arrive à construire avec son équipe des relations durables et solides. Le leadership hiérarchique basé sur les règles, les procédures, le règlement etc. est remplacé par des relations côte à côte, du « moi » vers le « nous ». Lorsque vous aimez les gens et les traitez comme des individus qui ont de la valeur, vous commencez à développer la confiance et recevez leur onction pour diriger. L'environnement devient beaucoup plus positif.

C'est très simple et très facile d'en arriver là pour quelqu'un qui sait respecter, aimer et valoriser les gens autour de lui. La principale force du leader à ce niveau ce sont les relations humaines. Il ressort de ses analyses quelques inconvénients à ce niveau de leadership.

Le leader peut parfois sembler trop doux à certaines personnes. Il peut être frustré par le temps nécessaire pour « construire » la relation alors que la performance est l'un de ses points forts. Il doit travailler avec les autres en toute transparence et dans l'empathie.

Niveau 3 : LES RESULTATS (PRODUCTION)

Le troisième niveau de leadership est le résultat. Quand vous avez fait vos preuves, les gens vous écoutent et vous suivent plus facilement. La confiance est beaucoup plus facile à gagner. C'est ce que développe John MAXWELL à ce niveau.

Les gens vous suivent à cause de ce que vous avez fait de bien pour l'équipe. Ce niveau est axé sur les résultats. Les bons leaders ne créent pas seulement un environnement de travail stimulant et agréable, ils ont le sens de l'exécution. Ils atteignent et dépassent leurs objectifs.

A ce niveau, vous gagnez en influence et en crédibilité et les gens commencent à vous suivre pour vos résultats. Le taux de rotation de l'équipe diminue considérablement, les collaborateurs expérimentent le bonheur au travail. Le niveau d'épanouissement et d'énergie positive au sein de l'équipe est élevé. Le leader productif est un excellent accompagnateur de changement.

La plupart de leaders oscillent entre la permission et le résultat selon l'orientation de leurs priorités vers les relations ou vers les résultats. L'influence du leader est grandissante et sa crédibilité aussi. Les leaders sont à ce niveau de véritables « agents de changement », ils prennent des décisions difficiles et font la différence.

Ajoutons que le leadership de production (résultats) amène clarté et réalisme dans la vision car les fruits sont là ! Quelques inconvénients subsistent cependant : le poids du leadership s'est alourdi ; les sacrifices et les efforts sont constants.

Dans le film américain *Facing the Giants*, réalisé par Alex Kendrick et sorti en 2006, ainsi que dans le film américain *Coach Carter*, un film de Thomas Carter sorti en 2005, on constate clairement que la position sans les résultats conduisait les différentes équipes à l'échec. Il a fallu que chacun d'eux créent la relation et l'orientent vers les résultats pour avoir des changements spectaculaire dans la vie des joueurs et dans leur vie à eux même en tant que leader.

Niveau 4 : LE PERFECTIONNEMENT DES INDIVIDUS

Le Niveau 4 du leadership pour John MAXWELL est le perfectionnement des individus. Les leaders deviennent grands, non pas à cause de leur pouvoir, mais à cause de leur capacité à développer les autres. C'est autour de cette assertion qu'il a axé sa réflexion à cette étape.

Les leaders de niveau 4 investissent à fond dans leurs collaborateurs et dans les autres leaders. Si vous êtes au niveau 4, chaque jour vous utiliserez certainement votre position, vos relations et votre capacité à délivrer pour fabriquer des leaders à

part entière ; et le processus de reproduction se mettra en place. Le travail d'équipe atteint un niveau élevé d'efficacité et de résultats. Les relations sont approfondies. La reproduction et donc la multiplication sont en marche.

Ainsi, le leader de niveau 4 dirige à une plus grande échelle en même temps qu'il délègue ses responsabilités aux nouveaux leaders. Tout le monde y gagne. A ce niveau, les gens vous suivent à cause de ce que vous avez fait pour eux personnellement. Des relations plus personnelles et plus durables s'y développent.

Les difficultés à ce niveau sont que la maturité et la compétence sont parfois des prérequis. Il peut s'avérer très difficile de former certaines personnes et plus aisé de former d'autres et dans ce cas encore, le leader peut se sentir menacé par le développement trop rapide des autres personnes.

Il est à noter qu'un vrai leader bien préparé et formé ne pourra jamais être une menace pour son mentor. Bien au contraire, c'est l'absence des capacités du leadership à la recherche seulement du premier niveau qu'est la position qu'un leader mal préparé pourrait être une menace pour son mentor.

Niveau 5 : LE RESPECT

Le 5^{ème} niveau de leadership est le respect. C'est le summum. Un leader ne peut espérer mieux. Les gens le suivent pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente. Il s'agit du niveau de leadership le plus élevé et le plus difficile. Le leader obtient l'adhésion par son aura, sa personnalité, sa réputation, son impact.

A ce niveau, le leader principal perfectionne les collaborateurs pour en faire des leaders de niveau 4 et crée un espace pour préparer les collaborateurs vers le sommet. Il crée des opportunités en vue de léguer un héritage. Il rayonne au-delà de sa propre équipe. C'est un leader reconnu et respecté.

Le but le plus élevé du leadership est de développer des leaders et non de « gagner des gens » qui vous suivent ou qui font le travail. Au niveau 5, le désir du leader est d'être surpassé plutôt qu'être indispensable. Il voit les leaders potentiels tels qu'ils peuvent être et non tels qu'ils sont. Il est prêt à abandonner ses responsabilités. Ce type de leader a franchi les différentes étapes et a trouvé l'équilibre parfait entre position, permission, résultats et perfectionnement des individus.

C'est ce qu'on peut appeler le charisme qui caractérise quelqu'un à côté de qui on se sent important.

II. LES 4 COMPÉTENCES QUI CARACTÉRISENT LE LEADERSHIP PAR WARREN BENNIS



Warren Bennis, dans l'optique de comprendre et de restituer des secrets en ce qui concerne le leadership, s'est entretenu avec 90 leaders exceptionnels et leurs collaborateurs. Son objectif était d'identifier les traits de caractère communs à ces leaders. Il avoue avoir perçu beaucoup plus de diversités que de points communs parmi eux pendant un bon moment. Certains ont un tempérament analytique et d'autres un tempérament imaginaire. Certains s'habillent pour réussir et d'autres pas. Certains s'expriment bien, d'autres ont du mal à s'exprimer. Rares sont ceux qui correspondent au stéréotype du leader charismatique. Malgré cette diversité, à l'issue de cinq ans de recherche et de réflexion, il identifia quatre compétences communes à ces 90 leaders sans exception.

I. La gestion de l'attention

L'un des traits de caractère les plus apparents chez les leaders est leur capacité à attirer les autres, parce qu'ils ont une vision, un rêve. Ils donnent aux gens l'envie de se joindre à eux. Ils les incorporent à leur vision. Les leaders gèrent alors l'attention par l'intermédiaire d'une vision convaincante qui met les autres à une place où ils ne sont encore jamais allés. Warren Bennis dit avoir compris cela en vivant l'expérience qui suit.

L'une des personnes avec laquelle il avait le plus envie de s'entretenir était l'une des rares qui semblait inaccessible. Elle refusait de répondre à ses lettres ou appels téléphoniques. Il s'agissait d'un enfant prodige bien connu qui devint un pianiste, chef d'orchestre et musicologue éminent. Un jour, il aperçut deux jeunes violoncellistes transportant leurs instruments et leur offrit de les conduire jusqu'au lieu du concert. Pendant le trajet, il les interrogea à propos de Fleischer et retint fondamentalement que c'était quelqu'un qui sait attirer l'attention, qui sait accorder de l'attention à toutes les choses mais qui ne perd pas son temps. Lorsqu'il était face à l'orchestre, Fleischer n'avait aucun doute quant à la sonorité qu'il désirait. Il ne gaspillait pas de temps parce que ses intentions étaient toujours très claires. Ce qui l'unissait aux autres musiciens.

Quand Warren fit le lien avec les autres leaders qu'il avait rencontrés, il comprit que la première compétence qui caractérise donc le leadership est la gestion de l'attention grâce à un ensemble d'intentions ou à une vision, pas dans un sens mystique ni religieux mais dans le sens d'un résultat final, d'un objectif ou d'une direction.

Si nous voulons être de bons leaders, on doit pouvoir accorder de l'attention aux autres (Relation-permission) mais dans la perspective du résultat. En d'autres termes, donner de l'attention aux gens qui le méritent pour avoir leur attention.

2. La gestion de la signification

Pour rendre leurs rêves apparents aux autres et faire en sorte que tout le monde soit sur la même longueur d'ondes, les leaders doivent communiquer leur vision. Les deux vont de pair. Les leaders rendent les idées tangibles et réelles aux yeux des autres, de telle sorte que ceux-ci puissent les soutenir. En effet, aussi merveilleuse que soit la vision, le leader efficace doit utiliser une métaphore, un mot ou un modèle qui rendra cette vision claire pour tout le monde. L'objectif du leader n'est pas une simple explication ou clarification mais la création d'une signification. Les leaders efficaces peuvent communiquer au travers de plusieurs couches de leur organisation sur de grandes distances, même en cas de brouillage par des groupes de pression et des adversaires.

Un leader doit suffisamment se faire comprendre pour éviter l'effet Pinocchio. C'est un surnom qu'a donné monsieur Warren à un processus qu'il a souvent observé. Le leader trouve avec ses collaborateurs une idée géniale. En déléguant à chacun et de fil en aiguille, le résultat n'a plus rien à voir avec ce qui avait été initialement décidé. L'effet Pinocchio nous réserve des surprises. Parce que la communication n'est pas à la hauteur. Les leaders intègrent des faits, des concepts et des anecdotes à la signification, à l'intention du public. La capacité à gérer l'attention et la signification dérive de la personnalité dans son ensemble. Il ne suffit pas d'utiliser le bon mot à la mode ou une technique astucieuse ni de recruter un spécialiste en relations publiques

pour écrire des discours. On doit pouvoir associer clairement le leader à sa vision et pour cela il faut comprendre celle-ci.

3. La gestion de la confiance

La confiance est essentielle pour tous les groupes. Le principal déterminant de la confiance selon Warren est le sérieux. Lorsqu'il a parlé aux membres des conseils d'administration ou aux collaborateurs des leaders qu'il a observés, il dit avoir entendu certaines expressions maintes fois répétées : « elle est toute d'une pièce », « que cela vous plaise ou non, vous savez toujours ce qu'il pense, quelle est sa position ».

Quand Jean-Paul II visita les États-Unis, il y donna une conférence de presse. Un journaliste demanda au Pape comment il pouvait justifier l'attribution de fonds à la construction d'une piscine dans sa résidence d'été. Il répondit sans hésiter : « J'aime nager. Autre question ». Il n'essaya pas de justifier sa décision en invoquant des raisons médicales ni en prétendant qu'il avait obtenu l'argent d'une source particulière.

Une étude récente a montré que les gens préféreraient de beaucoup suivre des leaders sur lesquels ils peuvent compter, même quand ils ne sont pas d'accord avec leur point de vue, que des leaders avec lesquels ils sont d'accord mais qui changent fréquemment d'opinion. La constance est très importante pour un leader. Une personne qui change d'opinion comme de chemise ne saurait être fiable et digne de confiance.

De plus, la confiance passe également par le crédit qu'a un leader auprès des autres. Avant de gérer efficacement la confiance des autres, le leader doit la gagner. Jusque-là, en combinant nos différentes recherches, nous pouvons affirmer qu'il est impossible

d'apporter du crédit et donc de la confiance a un leader qui fuit les responsabilités.

Un leader, un vrai a le courage d'assumer les responsabilités. C'est cette capacité d'assumer en tant que patron et avec sincérité qui nourrit la confiance des collaborateurs. Nous n'avons pas eu besoin d'aller très loin pour observer que dans certaines structures, le patron s'assure d'être le moins possible concerné par des transactions où l'argent entre en jeu. On préfère tout laisser aux autres pour qu'en cas de problème on ne soit pas concerné. C'est une erreur monumentale pour un leader.

Toujours dans ce sens, un leader doit pouvoir donner son point de vue, son opinion. Warren BENIS dit avoir observé que très souvent certains leaders se disent qu'il est préférable de se taire lors d'une prise de décision. Pourquoi ? Pour ne pas se sentir concerné en cas de difficulté. Un tel leader ne mérite en rien la confiance de son équipe.

Un leader qui mérite la confiance de ses collaborateurs assume ces responsabilités, il donne son point de vue dès que nécessaire et reste constant dans sa façon de penser et d'agir.

4. La gestion de soi-même

Ce qu'on pourrait qualifier d'échec, ils appellent cela une faute. Warren Bunnis confie avoir recueilli les synonymes du mot échec mentionnés lors de ses entretiens avec les différents leaders et en a identifié plus de 20 : *faute, erreur, secousse, gaffe, fiasco, perte, raté, confusion, faux pas, gâchis, maladresse...* mais pas échec.

Une PDG lui aurait même confié que si elle avait un don de leadership, c'était la capacité de commettre autant de fautes

qu'elle le pouvait dès que possible et ainsi s'en débarrasser. Un autre a dit qu'une faute n'est "qu'une autre façon de faire les choses ». Ces leaders font quelque chose qui tourne mal et en tirent des enseignements. Ce n'est pas un échec mais simplement l'étape suivante. Susan B. Anthony née le 15 février 1820 et décédée le 13 mars 1906, militante américaine des droits civiques disait que « l'échec est impossible ».

Pour développer cette qualité d'assumer ces erreurs, de ne pas en avoir honte, de se relever et de continuer jusqu'à réussir, il faut impérativement être OK avec soi, ok avec les autres et ok avec l'argent : Détester ou refuser une partie de moi, c'est me condamner à ne jamais être en accord avec moi-même, à ne jamais être heureux. Nick Vujick, un allemand, est né sans pied et sans main. Son père se plaignait, demandait à Dieu pourquoi il lui a donné cette chose-là. Un jour, il écouta un prédicateur qui affirme que tout ce que Dieu fait est pour sa gloire. Il décida alors d'accepter ce que Dieu lui a donné inconditionnellement. Il sortit son enfant de l'école des handicapés et le plaça dans l'école des enfants sans handicap. Voilà ce qu'on appelle s'accepter inconditionnellement, accepter la situation comme normale. Nick Vujick a toujours été l'un des meilleurs. Aujourd'hui, il est milliardaire, conférencier international. Pour être heureux, nous devons accepter inconditionnellement notre situation afin d'en faire une situation normale, tellement normale qu'en parler ne peut m'énerver puisque pour moi elle est désormais normale. Être ok avec soi, c'est s'accepter inconditionnellement.

Être Ok avec les autres : En étant en accord avec soi-même, on n'a plus rien à reprocher aux autres, plus rien à craindre d'eux. Lorsque je m'accepte tel que je suis, je vois les autres comme une

extension de moi-même. Notre tendance à rejeter les autres, leurs opinions, leurs appréciations est un rejet de Dieu. Je suis Chrétien, attaché à Jésus, l'autre est Musulman, attaché au Prophète Mahomet. Si je le rejette, je ne suis pas ok avec les autres et je ne suis même pas ok avec moi. Être ok avec les autres, c'est les accepter tels qu'ils sont. Cela suppose le respect de la différence de religion, de sexe, de culture, de race, d'opinion, etc.

Être Ok avec l'argent : c'est d'abord reconnaître ma valeur avec ou sans argent. Que j'ai de l'argent ou pas, je suis moi. C'est ensuite me réjouir de ce que l'autre a comme argent afin de créer les conditions de mon enrichissement. C'est enfin comprendre et intérioriser le fait que ce sont mes efforts personnels qui augmente mes revenus. Être ok avec l'argent c'est donc considérer l'argent comme la récompense d'un travail laborieux et donc reconnaître le mérite de ceux qui en ont, travailler à en avoir.

III. LES QUATRES COMPOSANTES COMPORTEMENTALES DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL PAR BERNARD BASS

Il est aujourd'hui nécessaire pour tout manager de susciter ou de recréer l'engagement au travail en adoptant un style de leadership transformationnel. En 1974, **Bernard M. Bass** a qualifié de transformationnel le style des leaders arrivant à mobiliser et inciter leurs collaborateurs à se dépasser. Depuis ce moment, les études valident toutes que dans un environnement de turbulence et d'adaptation continue, ce style est le plus efficace.

Le leader transformationnel est celui qui arrive, au-delà des comportements, à modifier la perception et les croyances de ses collaborateurs.

Ce style repose sur 4 composantes :

1. Le charisme idéalisé

Le leader suscite l'adhésion et le respect par l'exemplarité de ses comportements. Il fait ce qui est juste et non seulement ce qui est rentable ou pratique.

2. La motivation par stimulation

Le leader propose une vision motivante (souvent un idéal), établit des normes de travail élevées et réussit à convaincre ses collaborateurs de se dépasser. Il cherche à augmenter la confiance en soi de ses collaborateurs en se montrant optimiste et enthousiaste pour leur travail.

3. La responsabilisation intellectuelle

Le leader va stimuler la réflexion de ses collaborateurs afin de les aider à voir les problématiques sous un angle nouveau (« en quoi c'est un problème ? ») et à trouver par eux-mêmes les solutions aux problèmes (« comment ferais-tu pour résoudre ce problème ? », « que me conseilles tu ? »).

4. La considération individuelle

Le leader prend le temps de connaître à minima les attentes et situations de chacun de ses collaborateurs. Il prodigue des conseils personnalisés et met en avant ce qu'il apprécie particulièrement dans le travail de chacun. Il trouve le temps dans son agenda de faire un travail en face à face pour soutenir individuellement la progression de ses collaborateurs.

CHAPITRE II- NOS DÉCOUVERTES

Nous avons étudié les différentes découvertes des auteurs cités plus haut et nous avons compris que chacun de ces auteurs a fait des découvertes pertinentes mais pas très aisées à comprendre et surtout à appliquer. De plus, chacune de ces découvertes met l'accent sur ce que doit faire le leader et traite très peu de ce que doit être le leader.

Nous avons donc décidé d'orienter nos découvertes vers la façon d'être du leader. En nous inspirant de John Maxwell, de Warren Bennis et de Henry MITZEMGER, nous avons découvert 13 qualités incontournables des patrons-leaders.

LES 13 QUALITES DES PATRONS-LEADERS



I. Ils ont une ambition clairement exprimée de ce qu'ils veulent accomplir, c'est leur vision.

Quand on parle de vision, nous pensons à l'exemple du discours célèbre de Martin Luther King : « I have a dream ».

Martin Luther King dit ceci dans ce discours :

« Je rêve qu'un jour, cette nation se lèvera et vivra la vraie signification de sa croyance : "Nous tenons ces vérités comme allant de soi, que les hommes naissent égaux".

Je rêve qu'un jour, sur les collines de terre rouge de la Géorgie, les fils des anciens esclaves et les fils des anciens propriétaires d'esclaves pourront s'asseoir ensemble à la table de la fraternité.

Je rêve qu'un jour mes quatre enfants habitent un jour une nation où ils seront jugés non pas par la couleur de leur peau, mais par le contenu de leur caractère »

Ce rêve, c'était sa vision, c'était ce qui faisait que des milliers de personnes le suivaient et avaient foi en lui.

Joseph Boyett disait « Avoir une vision, c'est d'entrevoir comment le futur sera particulièrement meilleur à cause de changements spécifiques »

Karl BENZ a construit la première voiture du monde parce qu'il avait une vision.

Avant même d'aspirer à être un bon patron, un bon leader, il faut déjà être un leader tout simplement. Ce qui fait de vous un patron, un chef, un leader avant toute chose, c'est votre vision. Sans vision vous n'êtes pas un patron et encore moins le leader de qui que ce soit. Sans vision, votre équipe n'a aucune idée de la direction à prendre. L'ex-président des Etats Unis, Donald TRUMP est venu au pouvoir sans aucune vision. Nous en avons vu les conséquences. En revanche, que ce soit Barack Obama ou Joe Biden, ils ont eu une vision claire en venant au pouvoir.

Qu'est-ce que c'est que la vision en réalité ? C'est une projection ou une imagination du futur. C'est une force, une motivation intrinsèque qui vous tient debout pendant les moments difficiles parce qu'elle vous confère une foi en vous, en votre avenir et en Dieu. ***Vous voulez traverser la mer pour atteindre la berge. Sur la berge a été planté un piquet qui soutient une corde***

que vous tenez avec effort pour atteindre la berge sans vous noyer. Cette corde est le soutien qui vous permet de résister aux vagues, et vous résistez parce que vous avez quelque chose à quoi vous accrocher. Quand vous avez une vision, vous pouvez vous y accrocher en toute circonstance et elle vous permettra d'avancer contre vents et marées sans désemparer. C'est cette impulsion intérieure qui vous permet à vous et à votre troupe de ne pas désemparer quand les choses deviennent difficiles.

Avoir une vision ou des ambitions, c'est avoir toujours un coup d'avance sur les autres. Kaba Ahmadou Shakespeare dit à ce sujet qu'« un homme sans objectif, ni vision, ni désir, est semblable à un taureau sans cornes ».

En effet, certaines personnes pensent (et vivent) au jour le jour, sans anticiper le lendemain, là où d'autres établissent une stratégie à court terme, à moyen terme et à long terme pour leurs objectifs. **En ayant une vision à long terme, vous ne vous laisserez pas décourager par les obstacles à court terme.** Car vous savez où vous allez, et vous avez conscience des difficultés que vous allez traverser. Une vision claire et limpide de votre objectif, c'est la force motrice qui vous permet de continuer jusqu'à réussir. Le patron-leader qui a une vision est orienté sur le long terme, vers le futur. En tant que Patron et Leader, une vision claire va vous permettre de :

1.1 Accélérer le processus de prise de décision

Chaque décision que nous prenons, que ce soit dans le domaine personnel ou privé, nécessite une inspection rigoureuse de nos principes, de nos valeurs et des objectifs que l'on cherche à atteindre. Plus la vision et les objectifs sont clairement définis,

plus il sera facile de prendre une décision rapidement : « est-ce que si nous prenons cette décision, nous allons nous rapprocher de notre objectif et de notre vision ? ». Avec une vision claire, le processus décisionnel est accéléré.

1.2 Augmenter considérablement la motivation et l'engagement des collaborateurs

Il est indispensable d'avoir une vision mais votre vision prend une toute autre ampleur quand vous la partagez avec vos collaborateurs, votre équipe, bref tous ceux qui travaillent avec vous ou pour vous. La volonté de communiquer vos aspirations à votre équipe et à vos partenaires, c'est le premier pas vers une communication interne efficace. La communication interne de vos objectifs, de vos ambitions, vos buts et de **votre vision**, est souvent le gage du succès.

En réalité, la vision est la réponse à la question : « pourquoi nous sommes ici ? ». L'être humain est conçu pour rechercher des solutions et atteindre des objectifs. Il trouve une grande satisfaction à se dépasser et à progresser à travers des défis. De plus, il a une intelligence créative qui lui donne envie de mettre en œuvre ce qu'il peut créer dans son esprit. Lorsqu'une vision inspirante est communiquée régulièrement aux employés d'une entreprise, ils ont la possibilité de se joindre à la création de solutions pour permettre de l'atteindre. De plus, on croit souvent à tort que pour innover, il faut engager des consultants externes ou des experts du marché.

En fait, la plupart du temps, vos collaborateurs ont les ressources et les idées qui pourraient permettre de créer de l'innovation. Cependant, ils auront besoin de savoir clairement ce

que l'ensemble cherche à réaliser. C'est là qu'intervient la vision que vous le patron avez déjà clairement définie dès la base.

1.3 Éviter l'épidémie de burnout

Le burnout est un manque d'énergie ou un épuisement, un retrait vis-à-vis du travail, ou des sentiments négatifs ou cyniques liés au travail, une perte d'efficacité professionnelle. La plus grande cause à ce phénomène est que les individus ne trouvent plus de sens dans ce qu'ils font. Ce qui est tout à fait logique quand ils n'ont pas de visibilité claire sur ce qu'ils essaient d'accomplir et donc sur la vision du leader.

Loin de définir et communiquer seulement la vision à son équipe, le bon patron-leader la rappelle à son équipe afin de garder chacun dans la dynamique de l'accomplissement de cette vision. En effet, il faut qu'elle soit vue, sue et connue de tout le monde.

2. Ils ont défini explicitement leur mission, ce qui explique leur métier.

Après avoir clairement défini la vision, le patron-leader définit sa mission. La mission découle forcément de votre vision sinon ce n'est pas la bonne. On doit pouvoir deviner votre mission simplement en ayant connaissance de votre métier. Si une personne se présente comme un docteur en médecine, on comprend instinctivement que sa mission pourrait être d'apporter quotidiennement la santé dans chaque famille.

Si vous avez une vision mais pas une mission, ce n'est pas très utile car c'est votre vision qui vous montre le chemin à suivre. C'est la mission qui fait de votre vision un objectif atteignable. Notre vision, c'est apprendre chaque jour un peu plus pour

former le monde et augmenter l'espérance. Notre mission est de se former et d'organiser à notre tour suffisamment de formations utiles dans le sens de l'augmentation de l'espérance. Ce qui explique notre métier de formateur. Nous nous sommes d'ailleurs spécialisés dans le Développement Intégral en suivant toujours notre mission.

Si vous ne définissez pas votre mission, vous conduisez toute une équipe à une méconnaissance du chemin à prendre, ne sachant que faire avant telle ou telle chose. Vous ne sauriez même pas définir le secteur dans lequel vous désirez vous lancer. Il s'agit concrètement du chemin que va emprunter votre projet. La mission permet de focaliser l'énergie et les ressources sur ce qui est essentiel. Alors que la vision est davantage portée sur le long terme, la mission est l'orientation actuelle que doivent prendre les choses.

Toutefois, bien que les patrons-leaders savent généralement ce qu'est leur mission compte tenu du fait qu'elle découle de la vision, ils ne l'expliquent pas clairement ou s'ils le font, ils présentent un énoncé flou, trop long ou trop large. Ce qui peut semer la confusion chez les employés et les clients.

Établir clairement votre vision vous permet d'informer et de rassurer les gens autour de vous. Par exemple, si vous êtes propriétaire d'une entreprise de réparation d'aéronefs, votre mission pourrait être de réparer et d'entretenir des jets d'affaires en offrant un service exceptionnel et fiable et en établissant des relations clients durables, alors que votre vision pourrait être de devenir le chef de file du secteur de la réparation et de l'entretien de jets d'affaires dans votre région.

Un énoncé de mission décrit qui vous êtes, pourquoi vous existez, ce que vous faites, comment et où vous le faites, et qui

sont vos principaux prospects. Il doit être clair et concis et idéalement se limiter à une ou deux phrases. L'énoncé de mission change rarement, à moins que votre entreprise n'ajoute un nouveau secteur d'activité ou ne change fondamentalement de direction.

3. Ils ont précisé leurs valeurs, ils sont conscients de ce fait des conditions dans lesquelles ils vont accomplir leur mission.

Pour les patrons-leaders, les valeurs et la vision ne sont pas négociables. Il est tout simplement inconcevable qu'un homme sans valeurs puisse être un patron-leader. Les valeurs font l'homme. Le premier aspect qui caractérise un homme ce sont ses valeurs. Les valeurs d'un homme représentent une manière **d'être** et d'agir qu'il considère comme idéales. Ces valeurs inhérentes sont acquises en vertu de sa nature, de ses expériences. L'influence de la famille, la société, la culture rend chaque personne unique. Les valeurs développées définissent les priorités et le mode de vie de chaque personne. Les valeurs décident des conditions et des principes selon lesquels un patron-leader accomplira sa mission pour atteindre sa vision.

Pour aligner nos valeurs à celles de notre organisation, à celles de notre association, à celles de notre société, encore faut-il que nous ayons conscience de nos valeurs personnelles.

Si certaines sont évidentes, d'autres peuvent être plus difficiles à percevoir. Un bon exercice à faire est le suivant : repensez à vos plus gros succès de ces dernières années et demandez-vous ce qui vous a aidé à aller au bout, ce qui vous a permis de faire des

choix et prendre une décision plutôt qu'une autre. Pensez aussi aux situations qui vous ont le plus mis en colère. Votre énervement venait sûrement d'une inadéquation avec vos valeurs.

Lors de l'assemblée générale des actionnaires d'Apple, Tim Cook s'est très fortement énervé contre l'un d'eux, allant jusqu'à évoquer que l'actionnaire devrait peut-être quitter Apple. Ce dernier avait demandé quels étaient les R.O.I. des actions environnementales entreprises par Apple. Or, si ces actions avaient été mises en place, ce n'était pas du tout pour chercher du profit, mais bien pour protéger l'environnement. Une valeur que l'actionnaire ne semblait pas partager...

Connaître vos valeurs personnelles vous permettra d'identifier celles qui sont communes avec celles de vos collaborateurs et surtout, au contraire, celles qui entrent en conflit et vous empêchent de vous épanouir. Cela vous permettra de plus facilement prendre des décisions. Imaginez-vous recevoir une proposition de partenariat qui ne serait pas en adéquation avec vos valeurs morales ou sociétales ; votre décision sera prise sans tergiversation !

Les valeurs de votre organisation rejoignent tous les principes qui guident son fonctionnement ainsi que le comportement de chacun des hommes et des femmes qui la composent au quotidien. Elles doivent être en conformité avec vos valeurs personnelles. Les valeurs sont bien plus que des mots, ce sont des axes clés à suivre pour donner de la cohérence en interne et en externe à votre concept. Ce sont de véritables repères sur lesquels les organisations se fondent pour évoluer et prendre les bonnes orientations stratégiques. Les valeurs guident l'organisation comme le font les rails d'une locomotive.

4. Ils s'entourent des meilleurs collaborateurs.

Pour les patrons-leaders, l'art de la réussite consiste à s'entourer des meilleurs collaborateurs et des talents. Pour réussir, il faut privilégier les relations positives qui nous aident à avancer, grandir et atteindre notre plein potentiel. L'une des choses qui manque aux organisations au 21^e siècle, c'est la bonne personne à la bonne place. C'est pour cela que des entreprises comme AFRICSEARCH se sont spécialisées dans la chasse aux talents afin de doter les entreprises et organisations africaines d'une main d'œuvre hautement compétente et qualifiée pour les défis de l'ère de la digitalisation.

En tant que leader, il est important d'avoir le talent de recruter les talents. C'est ainsi que vous feriez de vos rêves une réalité. Cette approche rejoint celle de nombreuses personnalités influentes. L'artiste-peintre **Wyland** observe ainsi avec humour qu'il y a deux types d'individus dans la vie : les « amarres » et les « hors-bords ». Vous avez intérêt à larguer les « amarres » et à vous accrocher aux « hors-bords », parce que ces derniers vont quelque part et ils ont plus de plaisir dans la vie. Les amarres vous retiennent sur place.

L'écrivain **Robert Greene** remarque de son côté que l'on peut mourir du malheur d'autrui : « Les états d'âme sont contagieux. Les malchanceux attirent l'adversité sur eux-mêmes et aussi, peut-être, sur vous. Préférez la compagnie de ceux à qui tout réussit. »

Oprah Winfrey, qualifiée de « femme la plus influente dans le monde » selon l'*American Spectator*, prodigue le conseil suivant

: « Entourez-vous uniquement de gens qui vont vous amener plus haut. »

Enfin, l'entrepreneur **John Assaraf** est très sélectif dans ses fréquentations et ne s'en cache pas : « Je ne fréquente pas les gens dont je ne désire pas m'entourer, point à la ligne, et je n'ai qu'à m'en féliciter. De cette manière, je suis toujours positif. Je cherche la compagnie des gens qui sont heureux, qui grandissent, qui veulent apprendre, qui savent dire "excusez-moi" ou "merci" et qui savent aussi comment avoir du plaisir. »

Lorsque vous êtes manager, il est important pour vous de privilégier les personnes qui ont un potentiel transformateur et qui ont un talent à mettre au service de la vision. Les exemples d'inventeurs, écrivains, ou encore entrepreneurs de renom à s'être hissés au rang de génie grâce à l'influence positive des personnes qu'ils côtoient sont légion. **Ernest Hemingway** a publié son premier livre grâce à l'aide de son patron, l'écrivain **Sherwood Anderson**. Par la suite, il s'est lié d'amitié avec un groupe d'écrivains connus : **F. Scott Fitzgerald, Virginia Woolf et James Joyce**. Cette communauté de lettrés talentueux l'aida à affiner son style et lui donna le carburant nécessaire pour écrire tous les jours.

Un autre exemple frappant est celui de **Steve Jobs**. Il n'était pas particulièrement doué en informatique. Mais il s'entourait d'informaticiens de talent tels que **Steve Wozniak, Bill Atkinson, Tony Fadell...** Il affirmait en outre qu'il embauchait des gens intelligents afin qu'ils puissent lui dire ce qu'il devait faire. « *Quand on fréquente des gens très intelligents, on a tendance à les écouter* », clamait-il.

Quant à **Henry Ford**, son inculture était notoire. Cela ne l'empêcha pourtant pas de bâtir un empire industriel. Son secret ? Il avait recours au « cerveau collectif ».

Dans son livre ***Think and Grow Rich***, **Napoléon Hill** relate l'anecdote suivante : incapable de répondre à plusieurs questions de culture générale, Henry Ford lança à son assaillant : « J'ai dans mon bureau une rangée de boutons électriques. Il me suffit d'appuyer sur l'un d'eux pour appeler un homme capable de répondre à n'importe quelle question [...]. Maintenant, voulez-vous être assez aimable pour m'expliquer pourquoi, dans le seul but de répondre à vos questions, je devrais avoir la cervelle farcie de culture générale alors que je suis entouré de collaborateurs qui suppléent à toute lacune ou défaillance de ma part ? »

Pour Napoléon Hill, « ***l'homme qui sait où trouver les connaissances dont il a besoin et comment les utiliser selon des plans d'action, celui-là est un homme instruit*** ». Il ajoute que celui « qui est capable d'organiser et de diriger un « cerveau collectif » réunissant les connaissances nécessaires à l'accumulation de richesses est aussi instruit que n'importe quel membre de ce « cerveau ».

De tous ces exemples, il faut comprendre que pour réaliser des projets ambitieux au sein d'une organisation, le manager a besoin d'une équipe de choc. Dès lors, son challenge est d'être capable d'attirer les talents au sein de son équipe et d'être un vrai chasseur de têtes.

5. Ils délèguent le travail et motivent leurs équipes.

Un des plus grands classiques de la gestion du temps dans une organisation est **l'art de déléguer et faire confiance**. L'art de déléguer est pour le patron-leader un must-have. Savoir déléguer est indispensable lorsque l'on supervise une équipe pour, d'une part, ne pas se retrouver surchargé de travail et d'autre part, pour motiver nos collaborateurs. Cependant, déléguer n'est pas une tâche facile : **confier une mission ne veut pas dire en perdre la responsabilité.**

Bien déléguer, c'est donc être suffisamment présent auprès de son collaborateur ou de son équipe mais pas trop, car, il faut aussi savoir faire confiance. La délégation est un outil flexible et évolutif. Autant les tâches changent avec le temps, autant les personnes qui doivent les accomplir évoluent et acquièrent de nouvelles compétences. Savoir déléguer est donc une compétence essentielle à développer pour tous ceux qui ont d'autres personnes sous leur autorité et pour les autres qui doivent faire exécuter certaines tâches par quelqu'un d'autre.

Il faut, pour cela :

- Avoir toute confiance en la personne à qui l'on confie des tâches.
- Adapter ses demandes en fonction du collaborateur retenu.
- Savoir définir clairement l'objectif que l'on souhaite voir atteindre ainsi que les outils disponibles à cet effet, etc.

Qu'est-ce que déléguer ?

– *C'est confier une mission* : On fixe un objectif à atteindre, le collaborateur choisit sa méthode de travail. On détermine donc la mission en termes de résultats à atteindre, par exemple : mettre à jour les tableaux de bord tous les mois et les présenter de façon synthétique. Le collaborateur est libre de procéder comme il le souhaite pour l'atteindre, par exemple : il sera libre de planifier la réalisation des tableaux de bord au moment où il le souhaite.

– *C'est donner les moyens de réussir* : On confie notamment le pouvoir de décider. Lorsqu'on délègue, le collaborateur est responsable de l'atteinte d'un objectif et libre de procéder comme il le souhaite. Cependant si le superviseur ne lui donne pas les moyens d'agir correspondant à la mission, la délégation reste fictive. Le patron doit lui donner du temps et l'accès aux informations. Aussi, déléguer suppose de confier le pouvoir de décision : sinon, il n'y a qu'une subordination à un ordre, une simple exécution.

– *C'est garder son entière responsabilité* : On organise avec le collaborateur le contrôle de la délégation. La seule chose qui ne peut être déléguée, c'est la responsabilité du patron. Celui-ci reste imputable des décisions et des activités de ses collaborateurs. Le collaborateur est responsable vis-à-vis de son patron, et le patron est responsable vis-à-vis de son propre supérieur hiérarchique. Aussi, le patron doit contrôler l'utilisation du pouvoir qu'il confie. Il va vérifier la qualité, les délais, le temps passé sur la mission. Par exemple : il fera le point tous les mois : si le collaborateur a passé un jour par semaine sur la réalisation des tableaux de bord, c'est trop. Il discutera alors avec lui de la méthode qu'il utilise.

Dans toute organisation, que ce soit au niveau du patron, au niveau du superviseur ou au niveau du manager, déléguer le travail peut paraître très difficile à cause de certaines raisons.

Il y a souvent des freins psychologiques chez le manager. Il peut d'abord avoir l'impression que cela sera plus rapide s'il fait le travail lui-même. On se sent aussi plus en sécurité lorsque l'on fait les choses soi-même, car on a peur de voir l'autre échouer ou qu'il ne fasse pas le travail tout de suite ou comme on l'aurait fait.

Des raisons moins avouables liées à l'égo : Je souhaite que le mérite me revienne, ou je n'ai pas envie d'avoir l'air inactif... La délégation est une démarche de management qui demande un peu d'énergie, et qui suppose de lâcher prise, car si on délègue, c'est pour que l'autre atteigne le résultat, mais à sa façon.

Enfin des freins organisationnels. Beaucoup d'organisations fonctionnent aujourd'hui en mode projet. Dans ce contexte, les prises de décision et les délégations sont plus complexes. Dans une réunion de projet, c'est compliqué d'envoyer un collaborateur qui n'est pas le chef de projet parce qu'il sera perçu comme quelqu'un qui n'a pas le pouvoir de décider.

Cependant, il y a de bonnes raisons à déléguer. Déléguez vous « force » à investir du temps sur la vision stratégique de votre organisation : les résultats, objectifs et grandes lignes de développement de votre organisation. Aussi, vous concentrerez-vous sur l'essentiel et sur ce que vous savez le mieux faire. Vous disposerez de plus de recul au quotidien et vous serez plus à l'aise pour décider et concentrer vos forces sur les missions qui génèrent directement du business. Les bons patrons sont ceux qui mettent en avant les succès de leur équipe et qui rappellent

que sans elle, ils ne peuvent rien faire. Lorsqu'un manager reconnaît devant tout le monde l'implication de tel ou tel dans un projet, les bénéfices retombent toujours sur lui. A l'inverse, celui qui s'attribue personnellement la réussite de ses collaborateurs et passe sous silence leur implication ne va en général pas très loin.

6. Ils brassent leurs idées avec celles des autres.

Nicolas Boileau a vu juste quand il écrivait : « du choc des idées jaillit la lumière ».

Les patrons-leaders ont une maîtrise parfaite de l'utilisation du cerveau collectif. Ils ont compris que « Le succès dans la vie ne peut pas être atteint si ce n'est à travers un effort coopératif, harmonieux et pacifique. Il ne peut non plus être atteint seul ou indépendamment. » Napoléon Hill.

Le cerveau de chaque être humain a un immense pouvoir, celui de nous faire marcher, parler, comprendre, aimer, etc... Mais la puissance de plusieurs cerveaux qui œuvrent ensemble vers un même but, est décuplée. Lorsque vous avez une (1) idée et qu'une autre personne a une (1) autre idée, on a en tout deux (2) idées. Mais, si vous partagez vos (deux) 2 idées, beaucoup d'autres idées vont naître dans le cerveau de chacun. On peut comparer leur multiplication à la reproduction des cellules, car elle est exponentielle. Une cellule donne deux (2) cellules, qui elles-mêmes donnent chacune deux (2) cellules, etc. C'est quasiment infini, car chaque idée en amène une autre dans chaque cerveau qui va encore évoluer, et amener d'autres idées, et ainsi de suite. Donc la meilleure façon pour le patron-leader de monter un projet et de le faire aboutir est de le confier à plusieurs

personnes pour avoir la possibilité de faire fusionner et évoluer les idées de chacun.

Chaque projet demande des connaissances dans des domaines tellement différents qu'il n'y a pas un cerveau capable de trouver les meilleures solutions pour tout même avec des super pouvoirs. D'ailleurs tous ceux qui ont fait fortune ont toujours été entourés de têtes bien faites.

Pour réussir une organisation, l'effort individuel n'est pas suffisant, il faut un effort organisé. L'effort organisé résulte de la coordination de deux ou plusieurs personnes qui, dans un esprit d'entente, travaillent de concert dans un but bien défini. On peut appeler l'union des capacités intellectuelles de chacune des personnes qui vont ensemble vers un but fixé, le « cerveau collectif ». Et, c'est grâce à ce « cerveau collectif » que l'organisation évolue.

Chaque personne a des capacités qui lui sont propres, une interprétation personnelle des choses. C'est l'ensemble des connaissances et interprétations de chacun qui forme ce « cerveau collectif », extrêmement plus puissant que chaque cerveau individuel, aussi performant soit-il. Ce « cerveau collectif » vous donne la possibilité d'utiliser l'ensemble de la matière grise de tous les cerveaux mis en commun, que vous ne posséderez jamais de manière individuelle, même avec un cerveau super performant.

Que ce soit pour vos projets personnels ou professionnels, l'énergie collective va être une véritable **source de motivation, d'engagement, de dépassement de soi, de confiance en soi et de réussite**. Seul on va plus vite mais le patron-leader aura compris qu'ensemble, on va plus loin.

En brassant ses idées avec celles des autres, le patron-leader profite de l'intelligence de l'équipe. Il rassemble une pléthore d'idées sur un projet afin de les adapter aux réalités de son organisation. Echanger ses idées avec les autres est un bon exercice pour soi et pour les autres, ceci a d'énormes bénéfices :

- **Pour soi**, quelqu'un peut vous faire évoluer, et vous faire mieux comprendre une notion grâce à sa perception à lui.
- **Pour les autres**, la même recette que le point précédent mais à l'envers : vous pouvez être celle qui fera grandir l'autre.
- **Savoir dire et expliquer ce que l'on pense** est une très bonne chose pour asseoir nos convictions. Cela permet de voir pourquoi vous croyez en ce que vous croyez ! En outre, brasser ses idées, c'est créer de la synergie au sein de l'organisation et faire collaborer ses équipes.

7. Ils se forment et forment leurs collaborateurs.

Le monde du travail est en constante mutation. Il est donc nécessaire voire primordial que pour tout patron ou décideur, de privilégier sa propre formation continue et celle de ses équipes. Ceci leur permettra de s'adapter aux nouvelles innovations et aux nouvelles manières de diriger et de manager les hommes. Pour devenir un bon collaborateur ou un excellent manager, la place de la formation semble être indispensable au quotidien. La formation professionnelle est devenue une nécessité qui présente bon nombre d'avantages. Elle permet de :

- Renforcer son parcours professionnel
- S'adapter aux évolutions du métier
- Accompagner les changements de son organisation
- Enrichir sa boîte à outils de bonnes pratiques

- Résoudre les problématiques ponctuelles
- Et surtout gagner en performance

De nombreux dirigeants restent encore perplexes à l'idée d'organiser une formation pour leurs collaborateurs. Et pourtant, pour voir l'avenir sereinement, la formation se veut devenir incontournable. De nombreuses études démontrent l'efficacité de la formation dans la croissance de l'organisation

Les résultats de la formation sont concrets et mesurables tant dans la productivité que dans la montée en puissance professionnelle du personnel. Bien qu'une organisation ait trié avec minutie ses hommes, une formation au sein de l'organisation elle-même leur permettra d'avoir la même vision des choses et d'avancer dans la même direction. L'organisation sera à même de dicter l'objectif et la stratégie à appliquer pour y arriver. Elle a aussi le pouvoir de personnaliser la formation pour s'adapter spécialement à son domaine d'activité. Le savoir-faire de vos collaborateurs ne sera plus remis en question puisqu'ils auront été formés par des professionnels expérimentés. Prendre en main la formation professionnelle de ses collaborateurs permet donc à une institution de s'assurer de ses rendements. Une productivité portée vers l'innovation réclame également des compétences à jour avec les nouvelles technologies et une grande motivation venant des travailleurs.

La formation est le moyen le plus efficace qui permet d'apporter une nette amélioration en matière de production et de qualité dans une organisation. Les avantages de celle-ci sont partagés entre trois acteurs clés.

7.1. *Au niveau du travailleur*

Pour le travailleur, une formation professionnelle en interne est une occasion d'acquérir de nouvelles compétences. Une main-d'œuvre qualifiée constitue un facteur important de succès d'une organisation. Ainsi, le renforcement du potentiel technique des collaborateurs pourrait permettre à votre organisation de se distinguer dans le secteur en offrant un service de qualité accrue, conçu par un personnel professionnel et compétent. Le travailleur inséré dans un contexte de formation professionnelle continue comprend que se contenter de son expérience peut être un blocage personnel. Il doit pouvoir voir les choses d'un œil nouveau et acquérir de nouvelles compétences complémentaires et additionnelles ce qui lui permettra de **travailler avec rapidité et efficacité**.

En effet, les organisations font le plus souvent appel à des étrangers pour leur formation, cela favorise l'échange et l'ouverture avec l'extérieur. Cette opportunité est aussi une possibilité de développement de carrière. « Après la peine, la récompense » comme on dit. Le patron qui forme ses équipes les rend plus autonomes et confiants lorsqu'ils doivent se voir confier d'autres responsabilités ou entamer un nouveau projet. La mise en pratique de leur formation est également le moment idéal afin qu'ils puissent prouver leurs capacités et mettre en avant leurs compétences auprès du décideur. De ce fait, ils peuvent conserver le travail de manière sûre et être certains qu'ils sont bien à la hauteur des exigences du patron. Il faut savoir aussi que suivre une formation permet au travailleur de s'adapter facilement aux évolutions technologiques, organisationnelles ou économiques mises en place dans la structure.

7.2 Au niveau des décideurs

La formation a un impact direct sur les décideurs et donc sur la prise de décisions au sein de l'organisation. Elle permet au patron d'élargir son champ de vue afin d'anticiper son positionnement. Pour bien diriger, le patron a besoin d'une remise à niveau continue afin de s'adapter aux compétences et à la diversité de comportements, de cultures avec lesquels il doit composer. Plus le patron se forme, plus il s'offre la possibilité de bien manager.

7.3 Au niveau de l'organisation

Outre les bénéfices des formations professionnelles sur l'équipe, elles profitent également à l'organisation. En investissant dans les ressources humaines et en leur permettant de se former et de se perfectionner dans un domaine, l'organisation se donne également la chance d'évoluer et d'être en phase avec son temps. Mais surtout de faire face aux concurrents plus facilement avec des équipes qualifiées et compétentes. La formation professionnelle est également un moyen pour l'organisation de garder ses hommes. Un collaborateur qui ne se sent pas valorisé ou qui ne voit pas une évolution de carrière dans son travail ne restera pas longtemps dans l'organisation. C'est donc une forme de reconnaissance de l'organisation envers son capital humain. Et c'est la meilleure façon de le motiver à rester. Enfin, les formations professionnelles sont une opportunité pour les institutions de permettre à leurs hommes d'être polyvalents et d'accroître leur implication dans la structure. Acquérir des qualifications permet aux collaborateurs d'être plus actifs au sein de l'organisation.

Former ses collaborateurs, c'est donc préparer l'avenir. Cependant, l'organisation se doit d'orienter aussi la formation vers le bonheur de son équipe en offrant des formations leur

permettant de s'épanouir dans leur famille, de jouir d'une bonne santé, d'une bonne vie de couple. La formation ne saurait donc être seulement tournée vers les techniques de production et de direction qui profitent seulement à l'organisation. Plus l'organisation s'intéressera à ses salariés en leur permettant d'améliorer leurs conditions de vie, plus elle gagnera la confiance et l'abnégation de ceux-ci

Apprendre de nouvelles choses et les mettre en application favorise les différents acteurs au sein d'une organisation et permet surtout au patron de fidéliser ses talents.

8. Ils décident après consultation de leurs équipes.

La considération et l'écoute des collaborateurs ou subalternes. Cette qualité est sans doute la plus importante pour le patron-leader. Prendre des décisions est un exercice délicat et pour l'organisation, une mauvaise décision peut entraîner le déclin ou la chute. Les grands hommes et par ricochet les patrons-leaders, savent écouter les autres, consulter leurs collaborateurs afin de prendre une décision qui favorise toutes les parties. En écoutant les différentes parties, le patron-leader apprend de nouvelles choses déterminantes pour l'organisation. Du portier au directeur, les grands hommes savent qu'ils ont quelque chose à apprendre, ceci les amène à considérer et à valoriser tous leurs collaborateurs sans distinction de poste.

Dans la mission qui lui est dévolue, le patron-leader doit être capable de capter un maximum d'informations afin de prendre les bonnes décisions, gérer les talents de son équipe le plus efficacement possible, anticiper les tensions, transmettre ses messages et être entendu. Pour cela, rien ne vaut l'écoute.

L'écoute dite « active » ou encore « humble » est d'ailleurs une compétence clé des grands décideurs. Il ne suffit pas de laisser traîner ses oreilles pour saisir tous les tenants et aboutissants d'une conversation. Écouter n'est pas entendre et n'est pas inné. C'est une aptitude qui se travaille.

Pour motiver ses équipes, le patron-leader doit miser sur le **management participatif**. Mettre en place un **management participatif** consiste à faire participer l'ensemble des collaborateurs au processus de décision et à la résolution de problèmes. En l'espèce, cela revient à consulter et à responsabiliser les collaborateurs de l'organisation tout en encourageant le débat et la discussion sur les problèmes rencontrés dans l'organisation afin de prendre une décision commune. Cette méthode est avant tout centrée sur la communication, le dialogue et la délégation du pouvoir décisionnel.

Le patron-leader doit considérer tous ses collaborateurs comme des partenaires. Ceci transparait à travers l'importance qu'il porte à l'implication de chacun et de tous dans la prise de décisions importantes pour l'organisation. En consultant tous ses collaborateurs, le patron profite de l'intelligence commune. Il s'enrichit de l'intelligence des autres afin d'être suffisamment intelligent pour prendre la bonne décision.

La réussite des projets dans une organisation dépend de nombreux paramètres, et notamment du sentiment d'implication des équipes qui y travaillent. Si leur seule motivation est la rémunération, vous vous retrouverez avec seulement des exécutants sans aucune initiative, qui ne donneront pas entièrement de leur personne pour leur travail. Ceux-là n'hésitent pas à abandonner votre organisation pour une autre qui les paiera mieux. En écoutant leurs doléances, et surtout les

solutions proposées par vos collaborateurs, **vous les faites participer activement à la bonne marche de l'organisation**, et ils se sentiront responsables de la réussite ou non des projets.

Cependant il nous semble important de préciser qu'après avoir écouté chacun, le patron leader décide seul. Tout le monde peut opter pour continuer un projet, mais si après consultation et réflexion le patron décide d'arrêter. Il est dans son droit. Mais il est toujours bien d'expliquer aux uns et aux autres pourquoi cette décision.

Mettre en place un style de management participatif dans votre organisation ne nécessite pas d'investissement particulier ou de réorganisation globale de l'espace de travail. Son application en bonne et due forme consiste simplement à tenir de manière régulière (le plus souvent hebdomadaire) des séances de discussion parmi le personnel de l'organisation afin d'échanger et d'identifier les problèmes nécessitant d'être débattus et réglés.

9. Ils sont sur le terrain, participent et s'ouvrent au monde.

Au-delà de toutes ses qualités, le patron-leader doit être un expert dans son domaine d'activité et maîtriser le terrain. Cette maîtrise du terrain et son expertise lui accorderont une certaine empathie envers ses collaborateurs mais aussi et surtout une visibilité plus claire sur les délais de réalisation de tel ou tel projet. Les patrons-leaders écoutent leurs pairs, échangent, participent, se tiennent informés des évolutions internes et externes et sont ouverts au monde.

Aussi donne-t-il l'exemple en **s'investissant et en participant**. Au lieu de s'éloigner du travail après l'avoir délégué, le patron

reste sur le terrain pour contrôler le respect des délais, la qualité du travail et surtout pour motiver ses troupes. Un patron-leader sait quel élément déléguer et quoi ne pas déléguer. Ainsi, il considère les missions comme siennes et s'y investit activement à côté de son équipe.

Le **Management By Walking Around** (MBWA) est une approche du management de terrain créée par **Dave Packard**. Cette approche suggère une relation sur le terrain du patron avec ses équipes. En effet, en se déplaçant sur le terrain, le patron peut :

- ✓ Aller à la rencontre des collaborateurs (signe de reconnaissance)
- ✓ Leur rendre visite dans leur environnement de travail
- ✓ Connaître plus les personnes avec qui il travaille
- ✓ Recueillir des **informations qualitatives**
- ✓ Offrir aux employés un meilleur canal d'informations (doléances, suggestions etc.)
- ✓ Sentir le pouls de l'organisation, découvrir l'atmosphère de travail au niveau de chaque collaborateur, de chaque équipe
- ✓ Motiver ses équipes en tissant avec elles des liens d'amitié.

Pour rendre possible les face-à-face directs que favorise le management de terrain, le patron-leader doit aller à la rencontre de tout le monde. Rien n'est plus dynamisant qu'un patron qui vous rend visite dans votre bureau, qui vous rend visite au portail juste pour vous saluer et discuter avec vous. En agissant ainsi, le patron-leader tisse des liens avec ses collaborateurs, ancre la confiance dans son système et crée un climat de travail où tout le monde se sent privilégié et motivé. *“Imaginez que le Président de la République vous rende visite dans votre organisation juste pour vous saluer et vous féliciter du travail que vous faites concernant*

l'insertion des jeunes. Rien que cet acte de leader est capable de vous faire redoubler d'efforts. Dans une organisation, c'est la même chose. Le contact direct avec vos équipes les motive et renforce non seulement votre image mais aussi la confiance entre vous et vos collaborateurs. "

10. Ils ont l'humilité d'accepter la contradiction, les remises en cause.

Humilité, modestie, courtoisie et respect sont les qualités indispensables, notamment pour le leader et manager d'une équipe. Étroitement liée à l'humanité, l'humilité dépend de la capacité d'un individu à se percevoir tel qu'il est réellement. Un manager disposant d'un sens de leadership sait qu'il ne doit pas son succès à lui seul. Ses collaborateurs y sont pour quelque chose.

Dans le domaine du leadership, **l'humilité et la remise perpétuelle en question assurent le succès du projet de l'entrepreneur**. *En Norvège, une étude établie auprès de 1.500 dirigeants démontre que les leaders qui font l'objet de nombreuses critiques de la part de leur personnel profitent d'un plus grand succès.* Cette étude révèle qu'en tenant compte des critiques de ses collaborateurs, le leader peut facilement améliorer ses comportements, et établir des stratégies plus performantes.

Un cadre supérieur témoignait du fait qu'il *n'invitait plus en réunion* » un de ses collaborateurs experts au motif que ses interventions l'agaçaient et mobilisaient le reste des participants autour de lui. Peu importe que « *ses remarques aient pu être pertinentes* » et fassent avancer les choses, ce cadre avait choisi d'évincer du collectif celui qu'il considérait comme un agitateur, et de le réduire au silence. C'est une stratégie facile mais

totallement contre-productive pour entretenir et développer son leadership. En effet, cela amène les collaborateurs à croire, à juste titre, que leur patron a peur de se montrer défaillant face à la contradiction. Finalement, l'instigateur est pris en flagrant délit d'ego. Et cela, au détriment de l'enrichissement du collectif qui s'appuie sur la force de la confrontation. En conséquence, c'est la performance collective et celle de l'organisation qui sont impactées par ce type de comportement.

Le manager doit favoriser positivement la contradiction en faisant cohabiter convergence et divergence d'opinions. Elle est une des conditions de l'intégration des membres à l'équipe et du développement de l'intelligence collective.

Reconnaître ses limites et ses erreurs est une qualité indéniable que le patron-leader se doit de posséder ou d'acquérir. **C'est la première étape pour le succès de son organisation et de ses projets.** S'enfermer dans un déni stérile impacterait négativement votre image auprès de vos collaborateurs et véhiculerait l'image d'une personne peu fiable. Reconnaître ses erreurs en tant que leader, désamorçe la critique et vous positionne comme une personne responsable. Se remettre en question devant son équipe, quand on a tort, quand on s'est trompé est **une preuve d'intelligence et d'honnêteté intellectuelle** qui sera très appréciée de vos collaborateurs. Avoir l'humilité d'accepter la contradiction, les remises en cause, tout en nourrissant la vision et l'esprit de décision ; faire preuve de sens critique, de remise en cause, sans perdre de vue les objectifs ni douter de la mission, voici là la marque de grandes personnalités. La remise en question est nécessaire à tous, mais elle est primordiale pour un manager confronté à ses équipes.

Lorsque l'on crée une organisation ou que l'on prend la direction d'un service, d'une équipe, on a une idée précise de ce que l'on

souhaite faire et de comment le réaliser. Au stade de débutant s'associe le souci de s'informer et donc d'écouter et de puiser les idées et d'ajuster sa vision aux réalités de l'environnement mais aussi de s'adapter à un monde en constante évolution. En l'espace d'une décennie, les changements, les évolutions ne permettent plus de s'attarder sur les idées que l'on avait eu tant de mal à mettre en place. C'est une question de survie ! Pour franchir chaque remous et tourbillons de ce parcours mouvementé, l'entrepreneur doit ajouter à son inébranlable persévérance **une grande ouverture d'esprit et une forte capacité d'évolution**. Et donc de **remise en question**. Il s'agit non seulement de savoir remettre en cause des choix et des directions initiales devenus inopportuns mais aussi d'être capable d'adapter avec justesse son attitude et sa posture envers ses différents collaborateurs et également ses partenaires. La capacité à se remettre en cause découle de la capacité à hisser sa voile selon le vent qui souffle. : Le vent du marché, de la législation, de la mondialisation, de l'environnement, de l'innovation... Une liste non exhaustive qui révèle simplement qu'un patron ne peut réussir qu'en étant constamment en phase avec les réalités du monde qui l'entoure et que ses équipes doivent être dans la même disposition d'esprit de remise en question.

Alors se remettre en question est en fait la clé de la réussite car cela encourage les équipes, devant cette remise en question, à se remettre elles-mêmes en question et donne un dynamisme à l'organisation qui dépassera les espérances du dirigeant.

II. Ils écoutent leurs bénéficiaires, usagers ou clients, le marché, les concurrents, ils s'inspirent et osent.

Une organisation est après tout une entité de production qui doit se pérenniser et il est tout à fait normal qu'elle se préoccupe non seulement de sa propre pérennité mais aussi des répercussions des choix qu'elle fait au niveau de son **public cible** et qu'elle se pose donc à son égard en situation d'intermédiation et de proximité. L'idée d'inter médiateur implique une attitude dynamique et non plus simplement neutre : l'organisation devient un agent actif des échanges avec ses clients, usagers ou bénéficiaires.

Les bénéficiaires, usagers ou clients de l'organisation constituent **la raison même de son existence** et leur fidélité conditionne son avenir. Cette **fidélité** ne peut s'obtenir et se maintenir que par la **satisfaction de leurs besoins immédiats et futurs**. Cette relation satisfaction/fidélité trouve sa raison dans **une démarche d'écoute de la part de l'organisation** pour l'affecter dans son mode de fonctionnement et intégrer la voix du client, usager ou bénéficiaire dans ses activités. **L'écoute des clients, usagers ou bénéficiaires** permet également d'identifier tous les besoins et attentes pour les évaluer et bâtir une offre conséquente de l'organisation.

Sans compter sur cette impérieuse nécessité de constamment coller à la réalité du marché qui est fortement mouvant et complexe. Prélever la parole du client, usager ou bénéficiaire permet de comprendre les évolutions de leurs besoins et donc d'anticiper et d'innover à leur égard. C'est un excellent moyen pour détecter les petites évolutions qui font la différence.

En outre, le développement d'une organisation dépend de l'analyse de son marché. Elle se doit donc d'étudier **l'offre et la demande** sur son marché afin d'éviter les pièges de production. Cette analyse du marché doit porter sur quatre dimensions

1. **Le marché** : quelles sont ses grandes tendances et son potentiel ?
2. **La demande** : quelle typologie du public cible ? Quels sont ses besoins, ses attentes ?
3. **L'offre** : quels concurrents ? représentent-ils une menace ?
4. **L'environnement de l'organisation** : quelles sont ses évolutions éventuelles ?

Enfin, garder un œil sur les autres acteurs du marché afin d'anticiper et de prévenir les évolutions possibles et futures de la concurrence fait partie des stratégies que devrait instaurer toute organisation. Cette stratégie permet d'apprendre des autres, de s'inspirer de leurs innovations pour en créer de plus performantes et d'oser de grands chantiers.

Aujourd'hui tout va vite et votre concurrent va peut-être changer de stratégie, il faudra alors vous poser la question quelle en est la raison et vous découvrirez qu'il a perçu un changement, une innovation qui vont impacter votre secteur et qu'il a voulu anticiper. Garder un œil sur ses concurrents c'est aussi garder un œil sur l'évolution des livraisons, des marchés, et l'évolution du comportement des consommateurs. De même les moyens de paiement cantonnés pendant longtemps à un ou deux moyens de paiement ouvrent maintenant à de nouvelles possibilités. Le paiement sans contact prend de l'envergure. Il faut être à l'affût de tout ce qui facilite l'acte d'achat et bien observer si votre concurrent ne l'a pas déjà mis en place.

La surveillance de vos concurrents est un élément à ne pas sous-estimer au même titre que l'évolution de ces derniers, les

services proposés, les produits développés et offerts sur votre marché. Vous devez être au fait de tous ces éléments, bien informés et prêts à anticiper sur les moindres agissements de la part des autres acteurs avec qui vous vous partagez le marché.

Mais quel est l'intérêt de surveiller si étroitement la concurrence?

Tout simplement pour garder en permanence un avantage concurrentiel. On entend par avantage concurrentiel l'idée de bénéficier d'un avantage sur vos bénéficiaires, usagers ou clients, d'un brevet technologique étant à l'origine d'un produit novateur par exemple. Cet avantage concurrentiel vous offre donc la possibilité de vous retrouver en situation de concurrence monopolistique : pendant une durée définie, vous profitez d'avantages sur votre concurrence, le temps que cette dernière s'adapte et rattrape son retard technologique ou commercial. La veille concurrentielle vous offre donc la possibilité d'avoir toujours un coup d'avance, d'adapter vos actions mais surtout de veiller à l'évolution des autres acteurs du marché, de se tenir informé de leurs agissements et de leurs actions technologiques ou commerciales.

La concurrence sur un secteur est un facteur majeur à prendre en compte pour le développement de votre activité. Chaque organisation cherche à avoir en permanence un coup d'avance sur les autres, étant donné les services proposés et les avantages offerts.

12. Ils gèrent le court, le moyen et le long terme simultanément avec une pensée systémique aiguisée.

L'une des étapes les plus importantes après avoir défini la vision de votre organisation, c'est **la stratégie**. C'est *l'identification et la mise en acte des finalités et des objectifs fondamentaux de l'organisation à court, moyen et long terme*. C'est donc la mise en œuvre de la vision de l'organisation. La fonction d'entrepreneur ou de management est riche en paradoxes. L'un de ces paradoxes est de devoir jongler entre des exigences à court terme et une stratégie à long terme au service de la performance de l'organisation. En réalité, toutes les actions au sein de l'organisation doivent être classées en trois catégories : **le court terme, le moyen terme et le long terme**.

Faire croître une organisation implique la prise de nombreuses décisions concernant le développement des opérations. La création d'un plan stratégique constitue une composante clé de la planification de la croissance. Cela vous aidera à établir une vision réaliste concernant l'avenir de votre organisation et peut maximiser le potentiel de croissance de celle-ci. On ne doit pas confondre **plan stratégique et plan d'affaires**. Un plan d'affaires concerne les objectifs à court ou moyen terme et la définition des étapes nécessaires pour les atteindre. Un plan stratégique est habituellement axé sur les objectifs à moyen et à long terme d'une organisation et explique les stratégies de base pour les atteindre. Votre planification stratégique et votre planification d'affaires doivent être complémentaires, mais un développement stratégique efficace exige que vous vous détachiez des préoccupations quotidiennes de votre organisation

et que vous envisagiez vos options plus ambitieuses et à plus long terme.

De la plus petite organisation à la plus grande, il est nécessaire de fixer des objectifs sur le court, le moyen et le long terme. Parce que cela permet :

- De fédérer des partenaires, une équipe, des associés autour d'un projet qui a du sens.
- De faire des choix éclairés en matière de business model, de fabrication, de communication, distribution, prix, ressources humaines...
- D'avoir une ligne directrice pour les prochaines étapes de travail. En effet, la stratégie est un outil pratique puisqu'elle dessine un plan d'actions.
- D'explorer votre projet sous tous les angles pour choisir celui qui vous correspond le mieux (à vos valeurs, vos ambitions, vos compétences...).
- D'ouvrir des pistes que vous n'auriez pas imaginées pour votre projet.
- D'avoir une liste des choses à faire et donc ne rien oublier.
- D'avoir des indicateurs de réussite.
- D'agir rapidement. Le plan stratégique permet au Patron de mieux planifier le futur de son organisation, faire des suivis, prévoir, anticiper, négocier et surtout composer avec la gestion du temps.

Définir des objectifs à court, moyen et long terme permet au patron-leader d'initier les actions susceptibles de booster le fonctionnement interne et externe de l'organisation. Ce plan stratégique l'aidera à percevoir, en fonction du degré d'importance et d'urgence des actions à entreprendre, si

la bonne chose à faire est soit : **Faire, Déléguer, Planifier, ou Supprimer** (cf. Matrice d'Eisenhower).

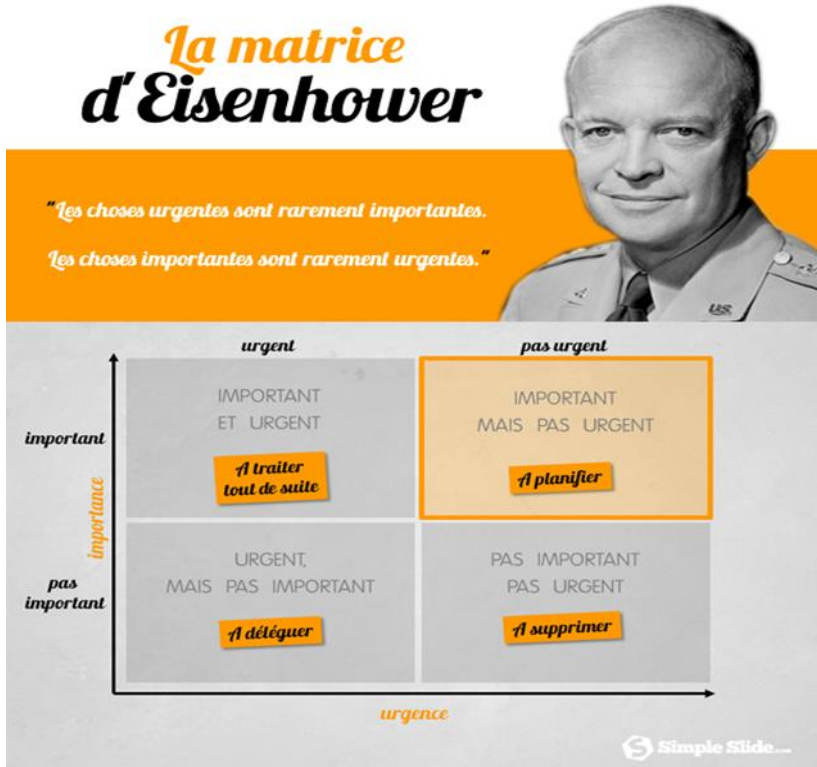


Image : La matrice d'Eisenhower

La conception d'Eisenhower met en exergue deux types d'actions : les actions urgentes et les actions importantes et la posture que doit adopter le patron en fonction de chacune d'elles. Chaque quadrant correspond à une action du patron.

Important et urgent : *À traiter tout de suite.* Mais par qui ? Moi ? Mais s'il y en a beaucoup, je serai toujours débordé et mes collaborateurs n'apprendront pas à les gérer.

Important mais pas urgent : *à planifier.* Mais il faudra s'assurer de ne pas continuer à le reporter sinon cela pourrait devenir important et urgent. Déléguer, cela laisse le temps aux collaborateurs d'exécuter, sans précipitation, une tâche importante avec possibilité de coaching et de suivi.

Urgent mais pas important. *À déléguer ou plutôt questionner la demande.* Et Déléguer à un collaborateur pour qu'il développe ses compétences.

Pas urgent et pas important. *L'idéal serait que ces tâches n'existent pas.* Requestionner leur utilité. Mais certaines tâches peu motivantes, telles que les tâches administratives, doivent quand même être exécutées avant de devenir urgentes mais pas importantes. Si c'est le cas, profiter d'un moment creux pour s'en débarrasser jusqu'au jour où il sera possible de les éliminer.

Cette analyse de la matrice Eisenhowerienne renvoie à deux thématiques principales : *les actions urgentes ou le court terme et les actions importantes ou le moyen et le long terme.*

L'Urgent : court terme, nécessite une action immédiate.

Pourquoi ? Est-ce parce que si l'on n'agit pas tout de suite le patient risque de mourir ? Il faut agir tout de suite pour lui sauver la vie. L'urgence d'agir est déterminée par l'importance de la situation. On devrait donc plutôt dire ce n'est non pas urgent, mais critique, important et urgent.

Mais dans la vie de tous les jours, combien de situations, de demandes, de tâches nécessitent une action immédiate afin d'éviter une conséquence grave comme un arrêt **de production**,

une panne majeure, la perte d'un important contrat ?

Vraisemblablement moins de 10 % des cas. Combien de personnes dans les salles d'attente aux urgences des hôpitaux nécessitent une intervention immédiate sous peine de mettre leur vie en danger : 2 %, 5 % ?

L'urgence sans l'important, ce n'est qu'un facteur Temps. La relation entre l'échéance, la durée, le délai et le début de l'exécution d'une tâche ou d'un projet. La conséquence d'une mauvaise évaluation de ces 4 dimensions du temps.

Échéance = la date de livraison

Durée = le temps nécessaire pour exécuter la tâche

Délai = un temps d'attente car les ressources nécessaires à l'exécution de la tâche ne sont pas disponibles immédiatement (approbations, retards, absences, rupture de stock, embouteillages, imprévus).

Début = date à laquelle il faut démarrer le projet, débiter l'exécution des différentes tâches.

Questions à se poser pour **définir des objectifs réalisables à court terme**

- Quand la tâche doit-elle être terminée (échéance) ?
- Est-ce que cela peut attendre quelques heures ou jours (fausses urgences) ?
- Combien de temps d'exécution faut-il prévoir (durée) ?
- Quand les ressources nécessaires sont-elles disponibles (délais) ?
- Quelle marge de sécurité pour les imprévus et urgences (délais) ?
- Pourquoi le demandez-vous toujours à la dernière minute ?

L'Important : moyen ou long terme, nécessite une attention particulière.

L'important traduit la **valeur** que l'on accorde (haute, normale ou basse) à différentes tâches, demandes, projets, objectifs. Ne pas s'entendre sur la valeur accordée à une demande, crée un conflit de priorités entre les uns et les autres (client-fournisseur, supérieur-collaborateur, direction générale-employés, patron-syndicat ...).

Questions à se poser pour définir les objectifs à moyen et long terme

- Qui est le demandeur ?
- Quel est l'impact, les conséquences de le faire ou de ne pas le faire ?
- Est-ce que cela contribue de façon significative à notre mission, nos objectifs, nos priorités ?
- Est-ce que cela respecte nos valeurs ?
- Est-ce que cela apporte une réelle valeur ajoutée ?
- Que dit notre intuition, notre « Gut feeling » ?

En bref, **Urgent** = penser à court terme, agir rapidement, résoudre de vrais problèmes, éteindre des feux, obtenir une satisfaction immédiate, une gratification des autres. Les urgences s'imposent à nous. Pas de besoin de se responsabiliser sur le *Pourquoi* de l'urgence. Agir sur les effets et non les causes. **NOW !**

Et **Important** = penser à moyen terme et long terme, planifier avant de se lancer dans l'action, anticiper les problèmes, prévenir les feux, accepter de différer la satisfaction, de ne pas recevoir de gratification des autres. L'important pas urgent doit venir de nous. Nécessite une volonté personnelle, une foi en l'avenir, le désir de

rendre le futur meilleur. Agir sur les causes et non sur les effets.
LATER !

En résumé, le patron qui veut mener ses équipes à la réussite doit définir des actions sur le court, moyen et long terme. Ceci est une feuille de route pour l'organisation et permettra de différencier l'urgent d'avec l'important et par conséquent la posture que le patron doit adopter dans chaque cas comme l'indique la matrice Eisenhowerienne.

13. Ils défendent le résultat et reconnaissent que les honneurs de leur travail reviennent aussi à leurs équipes.

Les équipes sont faites de compétences techniques, d'expériences, de personnalités diverses et variées, de connaissances, mais surtout de rapports humains. Un des rôles clés du patron-leader est d'orchestrer tout cela tout en veillant à maintenir une ambiance de travail sereine afin que chacun des membres de son équipe puisse s'épanouir et donner le meilleur de lui-même. Manager une équipe, c'est la conduire à la performance, c'est obtenir des résultats non par soi-même mais à travers l'implication et le professionnalisme des autres.

Dans un monde en perpétuelle évolution, les organisations doivent être performantes pour espérer rester compétitives. Cela passe, bien évidemment, par la dynamique positive de leurs collaborateurs et de leurs équipes pour atteindre les résultats escomptés. Or, la productivité et la réussite d'une équipe est intrinsèquement liée à son manager. **Personnalité, expertise, mode de management, qualités humaines - empathie,**

communication, bienveillance, assertivité, etc. - sont des éléments primordiaux à la performance d'équipe.

Avant tout, l'organisation a besoin de résultats pour prospérer. Le patron-leader doit être attaché à la performance et au résultat de ses différentes équipes. Aussi doit-il reconnaître que la santé de l'organisation dépend de ses collaborateurs et de ses équipes.

Être assez humble pour reconnaître que les mérites ne lui sont pas dus à lui seul mais à toute l'équipe est une sensation génératrice de motivation pour tout collaborateur. Naturellement passionné de reconnaissance, le patron calmera les différentes frustrations et les égos en reconnaissant la participation de ses collaborateurs dans les résultats extraordinaires de son organisation. En tant que leader, le plus important est de mettre vos équipes dans les meilleures conditions possibles pour produire davantage. L'une de ces conditions étant l'humilité.

Imaginez un instant que le Président de votre pays se dise seul responsable des performances économiques du pays. Il bafoue donc ainsi le travail des Ministres, des Directeurs, des différentes sphères du pays et s'érige ainsi en commanditaire solo du succès du pays. Ne seriez-vous pas frustré d'entendre une chose pareille ? Qu'une personne s'offre à lui tout seul tous les honneurs dus à un travail collectif ? Ceci aurait sûrement un impact sur votre motivation et votre amour pour le travail.

De même, le manque d'humilité d'un patron peut créer une démotivation de ses collaborateurs et de ses équipes. Les vrais patrons-leaders sont ceux qui sont reconnaissants et humbles. Ils considèrent leurs succès comme ceux de leurs collaborateurs et de leurs équipes.

Enfin, ce sont des *philosophes de résultat, des créateurs de passion, des générateurs d'implication, des bâtisseurs de tribu, des conquérants de marchés*. **Toutes ces qualités du patron-leader doivent caractériser aussi les parents à l'égard des enfants.**

CONCLUSION

Toute société humaine est régie par le principe de l'influence. Peu importe qui nous sommes et notre position sociale, nous sommes constamment sous l'influence d'une force ou d'une autorité extérieure. Nous sommes tous consciemment ou inconsciemment influencés au quotidien par la politique, les médias, l'environnement immédiat ou professionnel, nos clients, la société, nos parents ou notre famille, l'école, nos croyances et nos convictions, bref tout le monde est sous le joug d'une influence certaine. Devenir et rester dans la dynamique du patron-leader : voilà une question omniprésente et cruciale dans toute entreprise et même dans notre vie du fait que tous les jours, deux choix s'offrent grandement à nous : être "l'influenceur (se)" ou "être influencé(e)".

Les principes d'influence et de persuasion sont très mal vus du commun des mortels à cause d'une tendance à confondre influence (éthique) et manipulation (non éthique). Cependant, aucune communication n'est neutre. Toute parole, voire transformatrice, est une tentative d'influence d'autrui. Elle vise à influencer, modifier votre perception afin de vous faire accepter et adopter une idée, une conviction ou une philosophie nouvelle ou même vous vendre des choses. Dans les plus hautes sphères de la société, la question de l'influence est plus qu'omniprésente. Les exigences de coopérations inhérentes au fonctionnement des organisations humaines font intervenir les phénomènes de pouvoir, entendus ici comme la capacité d'un individu à modifier le comportement des autres. Les différentes manières d'exercer le pouvoir pour arriver à ses fins constituent ce que nous qualifions « être un patron-leader ».

Être un patron-leader, c'est amener ses collaborateurs à faire plus que ce qu'on attend d'eux en leur transmettant la vision, pour une action plus grande et mieux déterminée. Maîtriser l'art d'être un patron-leader c'est comme être le centre ; les collaborateurs gravitent autour de vous, autour de votre vision et se l'approprient pour la porter. Être un patron-leader c'est influencer positivement ses collaborateurs pour en faire des amis, des alliés, des associés et surtout les amener à réussir leurs vies. En influençant les autres à aller dans la bonne direction, à gagner et surtout à être la meilleure version d'eux-mêmes pour tout réussir, le patron-leader construit un réseau solide de personnes aptes et prêtes à lui rendre service. Ce réseau constitue le tremplin vers la réussite.

Comme tout autre art, l'art d'être un patron-leader a aussi une notice. En observant la manière de fonctionner des humains, nous constatons que le mobile le plus puissant chez l'être humain est son envie d'être important, reconnu et apprécié. Lorsque vous arrivez à combler cette envie existentielle de l'homme, vous arrivez à en faire un allié désireux de réussir avec vous. En accordant de la valeur à une personne, vous vous mettez en position supérieure pour l'influencer. En d'autres termes, vous arrivez à créer le principe de la réciprocité.

Donnez de la valeur aux autres et ils se sentiront obligés de progresser avec vous, de vous rendre service. Le patron-leader influent est celui qui valorise ses collaborateurs, c'est celui qui crée des visibles dans son cercle. Sans les autres, personne ne peut réellement réussir. S'il est clair que nous cherchons tous à être importants, reconnus et appréciés, il est clair aussi que les autres ont la même envie. Pour influencer les autres, il faut établir cette interaction positive qui oblige l'autre à se sentir redevable vis-à-vis de nous.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- Business Insider
- 2- Walter Isaacson, Steve Jobs, La vie d'un génie, 2011
- 3- Management Hors-série, les 50 meilleurs patrons de l'histoire, novembre-décembre, 2013
- 4- Jim Collins et Morten T. Hansen, Great by Choice, 2011
- 5- Simon Sinek, Of Start with Why : How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action, 2009

PRESENTATION DES AUTEURS

DIRECTEUR DE LA THESE : Patrick Armand POGNON

Patrick Armand est Professeur Emérite en Coaching et Développement Intégral. Il est l'auteur de la thèse sur L'Homme Accompli publiée en Octobre 2020. Depuis plus de 26 ans il est le Président Mondial de l'Association FIAD-MONDE.

Patrick Armand POGNON a eu un parcours scolaire et universitaire remarquable. Après des études secondaires couronnées en 1995 par un Baccalauréat Option G2 de l'Etat Béninois, il décroche successivement un Diplôme de Business Developer (ISFOP), un Diplôme de Technicien en Marketing et Action Commerciale (CEPC – Cotonou), un Diplôme d'Études Supérieures en Gestion et en Entrepreneuriat (World University of Entrepreneurship de Rochester aux États-Unis – Dakar), un Certificat d'Aptitude au Métier de Coach (EIC – Belgique), un Certificat d'Expert en Logiciel de Gestion CIEL (Groupe PBG – Partisans de Bonne Gestion) et un Doctorat Supérieur de Recherches en Coaching et Développement Intégral (UVCDI.). Il accède au grade de Professeur Emérite en Mai 2020.

Il occupe également la fonction de Président Directeur Général de ATQM-SA, de Directeur Général d'Africoachs-Sarl (Agence Africaine de Coaching et de Communication). Il est le Président-Recteur de l'Université Virtuelle du Coaching et du Développement Intégral, Promoteur de la WebTélé Africa Coaching WebTV et de l'Ecole Internationale du Coaching et du Développement Intégral.

Il est aussi le Président de l'Ordre des Coachs en Développement Intégral, Grand Dignitaire et Président du Conseil de l'Ordre du Mérite des Ambassadeurs du Développement.

Leader d'AFRIQUE-STRATEGIES, un think tank qu'il a lancé depuis 2020, il tient particulièrement à l'amélioration de la gouvernance en Afrique.

Cocou Patrick Armand Michael POGNON, né le 17 Mai 1972 à Porto-Novo (Bénin), est marié et père de 5 enfants.

Il est auteur de plusieurs livres tels que le Génie Commercial, la science de l'efficacité, les 10 pouvoirs du développement personnel, le chemin de l'enrichissement, le bonheur conjugal, le Vrai Voyage Vers soi, le Guide des employés heureux et productifs et bien d'autres.

CO-REDACTEUR : IRENE NOEL BABINE

Irené Noël BABINE né le 28 décembre 1974 à Abidjan/Treichville en Côte d'Ivoire est marié et père de 5 enfants.

Speaker de renommée mondiale, il est Traducteur / Rédacteur, Instructeur de langue anglaise, Coach-Formateur Professionnel Certifié et Consultant en Business Administration, Secrétaire générale du comité scientifique de l'Université Virtuelle du Coaching et du Développement Intégral.

Irené Noël BABINE a eu un parcours impressionnant. Il est Titulaire d'un Baccalauréat Série A2 (Lettres et Philosophie) obtenu au Lycée Moderne de Grand-Bassam, d'un Diplôme d'Etudes Universitaires Générales (Anglais-Lettres et Civilisations Étrangères), d'une Licence et Maîtrise ès Lettres et Civilisations Étrangères Option Littérature Africaine Anglophone acquis à l'Université de Ouagadougou au Burkina Faso. Le corédacteur du présent article est également détenteur d'un Certificat Professionnel de Traducteur Commercial Option Anglais obtenu à Rouen en France et d'un Certificat d'Orientation en Etudes Universitaires de Georgia State University Aux États-Unis. Il est Orateur et Médaillé d'or du 4em Sommet Mondial du coaching.

À l'université Virtuelle du Coaching et du développement Intégral ou il est doctorant, il a acquis la Licence, le Master I et le Master 2 en Coaching Intégral, un diplôme de Business Développer, d'Administrateur en Sciences des Affaires, de Génie Commercial et d'Auditeur Conducteur EQR. Il a à son actif de nombreux supports, documents, ouvrages traduits en anglais et plusieurs articles écrits sur un bon nombre de thèmes.

**CO-REDACTRICE : Coralie Hilary Ahouéfa Folashadé
POGNON**

Coralie POGNON est née le 22 mars 2002 à Porto Novo au Bénin.

Elle est Journaliste, Animatrice télévision et radio, Rédactrice, Chroniqueur et Assistante du Président Directeur Général de la structure ATQM S.A.

Coralie Hilary Ahouéfa Folashadé est Titulaire d'un Certificat d'Aptitude Professionnel (Option Comptabilité) et d'un Baccalauréat Série G2 (Option Comptabilité) obtenus au Complexe Scolaire Clé de La Réussite, d'un Diplôme D'administrateur en communication, Plaidoyer et Lobbying de l'Université Virtuelle du Coaching et du Développement Intégral.

Elle détient également une Licence, un Master 1, un Master 2 en Coaching Intégral, la Licence en Génie Commercial, un Diplôme de Business Developer, un Diplôme d'Administrateur en Science des Affaires d'un Certificat d'Aptitude au métier de Coach.

