

L'ART DE GOUVERNER OU DE DIRIGER AVEC EFFICACITE ET IMPACT

Causerie-débat offerte aux Chefs d'Entreprise, Investisseurs et Cadres Dirigeants du CCIB et du CIPB

OUVERTURE

Un bon expert n'est pas un bon dirigeant

Chers Patrons-Leaders,

1

Si vous disparaissiez trois jours, combien de temps votre organisation tiendrait-elle sans se gripper ? Si la réponse honnête vous dérange, vous n'êtes pas seul. C'est précisément pour cela que nous avons rendez-vous cet après-midi sous l'arbre. Une organisation peut être comparée à un navire en mer. Les marins peuvent être courageux, les voiles solides et les instruments performants. Pourtant, sans capitaine capable de lire l'horizon, d'anticiper les tempêtes et de maintenir le cap, le navire risque de dériver malgré l'effort de l'équipage.

La plupart des dirigeants accèdent aux fonctions de responsabilité en raison de leur excellence dans un domaine technique. L'ingénieur compétent devient directeur d'usine. Le médecin reconnu, directeur d'hôpital. Le professeur expérimenté, recteur. Cette logique est compréhensible. Mais elle révèle une limite structurelle : maîtriser un métier ne signifie pas savoir diriger des personnes et des systèmes.

Steve Jobs l'avait compris dans les dernières années de sa vie. Il avait fondé Apple dans un garage en 1976. Il en avait été chassé en 1985. Il était revenu en 1997 pour la sauver de la faillite. Et en quinze ans, il en avait fait l'entreprise la plus valorisée du monde.

Mais l'œuvre véritable de Steve Jobs n'est pas l'iPhone. L'œuvre véritable de Steve Jobs, c'est qu'il est mort en 2011 — et qu'Apple, plus de quinze ans après sa disparition, **continue à fonctionner sans lui.**

A — LE PIVOT

Construire un système plutôt que porter une activité

Face à cette réalité, deux logiques s'opposent. La première est celle de l'effort : travailler plus, décider plus, contrôler plus. La seconde est celle de la gouvernance : structurer, organiser, rendre autonome.

La thèse sur l'Art de Gouverner établit un principe fondamental : **la performance durable ne dépend pas de la puissance du dirigeant, mais de la qualité du système qu'il construit. Un homme peut créer une activité. Seul un système crée une croissance.**

Pour le Patron-Leader : votre fatigue n'est pas un signe de courage. Elle est le signe que vous êtes devenu votre propre plafond. **Pour l'investisseur :** une activité dépendante = fragile, non scalable. Un système structuré = valorisable, duplicable, transmissible.

B — L'HISTOIRE DE MÉDARD

L'expert devenu plafond de verre

Dans le quartier de Ménontin à Cotonou vivait un homme nommé Médard. Il était devenu, au fil des années, le meilleur menuisier de Cotonou. Personne ne taillait l'iroko comme lui. Son activité grandissait. Vingt-huit ouvriers. Un grand atelier, un bureau, un dépôt. Tout Cotonou parlait de Médard. Mais depuis quelques mois, Médard ne dormait plus. Plus il travaillait, plus l'organisation se désorganisait.

2

Trente ans de métier. Le meilleur menuisier de la ville. Et chaque matin, le ventre noué. Une commande livrée en retard. Une dispute entre deux contremaîtres. Un client important qui venait râler. Un fournisseur qu'on n'avait pas payé parce que personne d'autre que lui ne pouvait signer les chèques. Et chaque jour, Médard rentrait dans la mêlée. Il reprenait la commande. Il tranchait la dispute. Il s'excusait auprès du client. Il signait les chèques. Il était partout. Et l'atelier vivait — **par lui**.

Mais cette nuit-là, après une journée pire que les autres, Médard fit ce qu'il n'avait jamais fait. Il calcula combien de temps son atelier tiendrait s'il devait s'absenter trois jours. Il connaissait la réponse. Il l'avait déjà vécue six mois plus tôt — un voyage à Abidjan. Trois jours. Trois commandes en retard, deux ouvriers qui ne se parlaient plus, un client perdu.

Trois jours. Et l'atelier s'était grippé. Un matin, n'en pouvant plus, Médard sortit marcher avant le lever du jour. Ses pas le menèrent vers Cadjèhoun, devant une vieille maison que tout Cotonou connaissait sans la connaître. Cette maison-là tenait debout depuis plus de cent ans. Toutes celles construites après elle dans le quartier étaient déjà tombées.

On disait que le vieux Maître Maçon HOUEDANOU qui l'avait bâtie était mort depuis longtemps — mais que son arrière-petit-fils, qui portait le même nom, avait dirigé pendant quarante ans une entreprise de trois cents ouvriers, et que cette entreprise tournait toujours, dix ans après qu'il avait pris sa retraite. Médard frappa. Un vieil homme ouvrit. Il regarda Médard sans surprise, comme s'il l'attendait « *Tu es venu tôt, mon fils. Les hommes comme toi viennent rarement à cette heure. Entre.* » Le vieux le fit asseoir sous un manguier vieux comme la maison. Il dit : « *Je vais te dire quelque chose que tu dois entendre.* » Silence.

« Ton entreprise ne fonctionne pas. C'est toi qui la fais fonctionner. Et tant que tout passe par toi, rien ne peut grandir au-delà de toi. » Médard sentit ses mains trembler. « *Quand on me parle d'un chantier qui tient ou qui s'écroule, je pose trois questions, mon fils. Qui décide ? Qui fait quoi, et comment le savent-ils ? Et que se passe-t-il quand le patron part trois jours ? Si la réponse à la troisième question fait baisser les yeux, alors ce n'est pas une organisation. C'est un homme qui porte un chantier sur ses épaules. Et un homme, mon fils, n'est pas une organisation.* » Ce jour-là, Médard comprit qu'il n'était pas le moteur de son entreprise. **Il en était devenu la limite.**

C — LES CINQ AXIOMES DU PATRON-LEADER

Le modèle de gouvernance pour transformer une activité en actif

« Écoute bien, » dit l'ancien. « Ce que je vais te donner n'est pas un conseil. C'est un modèle. » Chers Patrons-Leaders, la thèse sur l'Art de Gouverner repose sur un principe central : toute organisation performante repose sur l'alignement de **trois piliers** — la **vision**, le **capital humain** et les **systèmes**. Ces piliers se traduisent en cinq axiomes opérationnels.

3

Cinq axiomes. Cinq questions auxquelles tout Patron-Leader doit pouvoir répondre. Où va mon entreprise ? Avec qui j'y vais ? Comment, de manière fiable, j'y conduis tout le monde ? Avec quelle énergie ? Et que reste-t-il quand je m'absente ? *Voici comment la science et l'expérience y répondent.*

AXIOME 1 — LA VISION

Diriger sans vision, c'est conduire un car la nuit, sans phares.

Imaginez un car qui roule à pleine vitesse sur la nationale Cotonou-Parakou, à 22h, sans phares. Le chauffeur connaît la route — mais ses passagers ne voient rien. Ils crispent leurs mains. Ils sursautent à chaque virage. Au moindre nid-de-poule, ils croient mourir. Le chauffeur, lui, sait où il va. Eux, non.

Une organisation sans vision partagée fonctionne ainsi. Le Patron-Leader a la route en tête. Ses collaborateurs roulent à l'aveugle, et chacun freine quand il faut accélérer. Le professeur **Jim Collins**, de la Stanford Business School, a publié en 2001 « *Good to Great* » — étude conduite sur cinq ans, portant sur **1 435 entreprises cotées au Fortune 500**. La conclusion est sans appel : les entreprises qui sont passées de « bonnes » à « excellentes » avaient toutes une vision claire que tous les collaborateurs pouvaient formuler.

Cas Patagonia. Yvon Chouinard, fondateur, a inscrit en 2018 la vision de l'entreprise en une phrase : « *Nous sommes en affaires pour sauver notre planète.* » Cette phrase tient sur une carte de visite. Tout collaborateur peut la dire. Tout client la comprend. Toute décision se mesure à elle. Résultat : Patagonia a triplé son chiffre d'affaires en cinq ans, sans publicité.

Cas africain — Tony Elumelu. Le banquier nigérian, fondateur d'Heirs Holdings, a forgé en 2010 le concept d'« *Africapitalism* » : la conviction que le secteur privé africain doit créer de la valeur économique ET sociale, à long terme, par et pour les Africains. Cette vision tient en deux mots. Elle a transformé une banque locale (UBA) en groupe panafricain présent dans 20 pays.

Une vision n'est pas un slogan. C'est le filtre par lequel passent toutes les décisions. **Pour le Patron-Leader :** une vision claire = une équipe alignée = des décisions plus rapides à tous les niveaux. **Pour l'investisseur :** une organisation sans vision = imprévisible = non investissable.

ACTE 100 JOURS — Formulez votre vision en une phrase de moins de quinze mots. Faites-la valider par votre comité exécutif. Affichez-la dans toutes les salles de réunion. Présentez-la à votre comité avant le 19 août 2026.

AXIOME 2 — L'ARCHITECTURE HUMAINE

Les talents ne créent pas la valeur. Leur agencement la crée.

Écoutez un orchestre symphonique. Le violon seul est ordinaire. La trompette seule est ordinaire. Aucun instrument n'est extraordinaire en lui-même. Ce qui fait la symphonie, c'est l'agencement — chaque instrument à sa place, chacun jouant sa partition au moment précis. Faites jouer les mêmes musiciens sans chef, sans partition, sans timing — et vous obtiendrez du bruit, pas de la musique. Vos collaborateurs sont les instruments de votre orchestre. La performance ne naît pas de leurs talents individuels — **elle naît de leur agencement.**

4

Patrick Lencioni, dans « *The Five Dysfunctions of a Team* » publié en 2002 et basé sur l'observation de plus de **200 équipes de direction sur dix ans**, a démontré qu'une équipe dysfonctionnelle perd en moyenne **40 % de son potentiel productif**. La cause numéro un n'est jamais le manque de compétence individuelle — c'est l'absence d'architecture relationnelle claire entre les personnes.

Cas Pixar. Ed Catmull, cofondateur, a institué le « *Braintrust* » — réunion hebdomadaire où les réalisateurs présentent leurs films inachevés et où chacun, sans hiérarchie, peut dire la vérité. Ce mécanisme structurel, et non les talents individuels, a permis à Pixar de produire 22 longs-métrages avec un taux de succès commercial inédit dans l'histoire du cinéma.

Cas africain — James Mwangi et Equity Bank. En 1994, Equity Building Society du Kenya était une petite société de crédit immobilier au bord de la faillite. James Mwangi, alors directeur général, n'a pas embauché de talents extraordinaires. Il a redessiné l'architecture humaine — en confiant aux agents de terrain la décision de crédit aux populations rurales que les autres banques ignoraient. En vingt-cinq ans, Equity Bank est devenue la première banque kenyane par capitalisation, présente dans sept pays africains, avec plus de **14 millions de clients**.

Un Patron-Leader ne gère pas des individus. Il architecture des relations.

Pour le Patron-Leader : une équipe bien agencée = chacun à sa place = vous libéré pour penser au lieu de gérer. **Pour l'investisseur :** un système relationnel structuré = capital humain valorisable et duplicable.

ACTE 100 JOURS — Identifiez trois talents-clés sous-utilisés. Confiez-leur, dans les 100 jours, une mission stratégique qu'ils porteront sans vous. Mesurez leur transformation et la vôtre.

AXIOME 3 — LA REPRODUCTIBILITÉ

Sans système, chaque succès est un accident.

Comparez deux restaurants. Le premier a un excellent chef — quand il est là. Le second a un système de cuisine — qui fonctionne avec ou sans le chef. Lequel des deux peut ouvrir un deuxième restaurant ? Lequel des deux peut être vendu ? Lequel des deux laissera quelque chose à transmettre à ses enfants ?

Cette question vaut pour chaque entreprise présente dans cette salle, qu'elle compte trois employés ou trois mille. **La taille ne change pas la question. Seule la réponse**

change. McDonald's n'a pas conquis le monde grâce à ses hamburgers. Il l'a conquis grâce à son système. **Ray Kroc**, dans son autobiographie « *Grinding It Out* » publiée en 1977, écrit : « Je ne vends pas des hamburgers. Je vends un système qui produit des hamburgers identiques à Tokyo, à Lagos »

Michael Gerber, dans « *The E-Myth Revisited* » publié en 1995 et vendu à plus de **cinq millions d'exemplaires**, a documenté ce qu'il appelle « le mythe de l'entrepreneur » : **80 % des entreprises créées meurent dans les cinq ans** non pas par manque de marché, mais parce que le fondateur reste prisonnier de l'opérationnel sans jamais construire le système qui le libérerait.

Cas africain — EBOMAF. Mahamadou Bonkougou, parti de Ouagadougou avec un seul camion en 1985, a bâti l'un des plus grands groupes de BTP d'Afrique de l'Ouest. Sa réussite ne tient pas à des chantiers exceptionnels. Elle tient à des procédures écrites, des chaînes de décision claires, des modèles de chantier reproductibles d'un pays à l'autre. EBOMAF construit aujourd'hui des routes au Burkina Faso, au Bénin, au Togo, au Mali et en Côte d'Ivoire — avec le même système.

Un Patron-Leader qui n'a pas formalisé son système n'a pas une entreprise. Il a un emploi très exigeant. Pour le Patron-Leader : un système formalisé = vous pouvez partir trois jours sans angoisse. **Pour l'investisseur :** pas de système = pas de scalabilité = pas de valorisation.

ACTE 100 JOURS — Repérez les trois frictions systémiques qui vous coûtent le plus en temps et en énergie. Documentez-les. Concevez le système qui les élimine. Mettez-les en œuvre une par une avant le 19 août 2026.

AXIOME 4 — LA CONFIANCE

Une organisation n'est pas un mécanisme. C'est un organisme vivant.

Pensez à votre propre corps. Quand le système immunitaire fonctionne, vous ne le sentez pas — il agit en silence. Quand il dysfonctionne, tout le corps se grippe. La confiance est **le système immunitaire de l'entreprise** — invisible quand elle marche, mortelle quand elle s'effondre.

Stephen M. R. Covey, dans « *The Speed of Trust* » publié en 2006, a démontré une équation simple : quand la confiance baisse, la vitesse baisse, et le coût monte. Quand la confiance monte, la vitesse monte, et le coût baisse. Une organisation à haute confiance fonctionne **deux à cinq fois plus vite** qu'une organisation à basse confiance — pour un coût opérationnel inférieur de **30 à 50 %**.

Cas Microsoft sous Satya Nadella. Quand Nadella a pris la tête de Microsoft en 2014, l'entreprise était paralysée par une culture de méfiance interne — chaque équipe protégeait son territoire. Nadella a institué un seul mantra : « *Learn it all, not know it all.* » En sept ans, la valeur boursière de Microsoft est passée de **300 milliards à plus de 2 500 milliards de dollars** — sans nouveau produit révolutionnaire. Juste une transformation du climat de confiance.

Une étude Gallup conduite sur 50 ans dans **167 pays** a établi qu'un collaborateur qui fait confiance à son dirigeant produit en moyenne **50 % de plus** qu'un collaborateur qui ne lui fait pas confiance. La confiance est l'un des seuls leviers de productivité qui ne coûte rien.

La confiance n'est pas un sentiment. C'est une discipline managériale.

Pour le Patron-Leader : un climat de confiance = des décisions plus rapides, des erreurs qui remontent au lieu de se cacher, une énergie collective qui multiplie la vôtre. **Pour l'investisseur :** climat de méfiance = risque organisationnel élevé = décote sur la valorisation.

6

ACTE 100 JOURS — Tenez trois conversations de confiance par semaine avec vos collaborateurs-clés — quinze minutes chacune, sans agenda imposé. Soixante conversations sur 100 jours. Mesurez la différence à la fin.

AXIOME 5 — LA DURÉE

Si vous disparaissiez trois ans, votre entreprise grandirait-elle, ou s'effondrerait-elle ?

Voici la question qui distingue un Patron-Leader d'un opérateur. ***L'opérateur fait tourner. Le Patron-Leader construit ce qui tourne sans lui.***

Jim Collins, dans « *Built to Last* » publié en 1994 — étude sur six ans portant sur **18 entreprises ayant survécu plus de 50 ans** — a établi un constat qui devrait être affiché dans chaque bureau de Patron-Leader : les entreprises qui durent ne sont pas celles qui ont eu le meilleur fondateur. Ce sont celles dont le fondateur a su devenir architecte du temps après lui.

Cas Steve Jobs. Vous le savez maintenant. L'œuvre véritable de Jobs n'est pas l'iPhone. C'est le fait qu'Apple, plus de quinze ans après sa mort, continue à innover, à croître et à dominer son marché. Il a transmis non pas des produits — mais ***un système de pensée et de décision.***

Cas Aliko Dangote. L'industriel nigérian le plus riche d'Afrique a déclaré publiquement, dans plusieurs interviews entre 2022 et 2024, qu'il consacrait désormais une part majeure de son temps non plus à l'opérationnel mais à la transmission systémique de son groupe. Parce qu'il sait qu'un empire qui dépend d'un homme n'est pas un empire — c'est un risque.

Et ici même au Bénin. Combien d'entreprises familiales prospères de Cotonou des années 1980-1990 ont survécu à la mort de leur fondateur ? Combien sont aujourd'hui des coquilles vides, parce que leur fondateur n'avait pas construit la durée ? *Cette question n'est pas une accusation. C'est un avertissement aux générations actuelles.*

Construire un actif, c'est construire ce qui vous survit. **Pour le Patron-Leader :** une entreprise qui tourne sans vous = la liberté de penser, de voyager, de transmettre, de mourir tranquille. **Pour l'investisseur :** une organisation autonome = valorisable, cessible, transmissible. Une organisation dépendante du dirigeant = un emploi déguisé en patrimoine.

ACTE 100 JOURS — Bloquez trois heures par semaine de non-intervention assumée. Trente heures sur 100 jours pendant lesquelles votre organisation apprendra à fonctionner

sans vous. Si elle apprend, vous saurez que vous êtes en train de construire un actif. Si elle s'effondre, vous saurez exactement par où commencer.

LA SYNTHÈSE DES CINQ AXIOMES : Chers Patrons-Leaders, ces cinq axiomes ne sont pas cinq sujets séparés. Ils forment un système cohérent. **La VISION** dit où l'on va. **L'ARCHITECTURE HUMAINE** dit avec qui. **La REPRODUCTIBILITÉ** dit comment, de manière fiable. **La CONFIANCE** dit avec quelle énergie. **La DURÉE** dit ce qui restera après nous. Manquer un seul de ces axiomes, c'est construire une maison à quatre murs au lieu de cinq. Elle peut tenir un temps. ***Elle ne traversera pas les générations.***

7

D — LE 100^{ème} JOUR DE MÉDARD

Médard appliqua ce modèle. Au **30^{ème} jour**, il délégua trois décisions qu'il prenait seul depuis trente ans. Au **60^{ème} jour**, les décisions circulaient. L'atelier ne s'arrêtait plus pour attendre sa signature. Au **100^{ème} jour**, il s'absenta deux semaines. Il partit à Lomé, sans téléphone.

Quand il revint, l'atelier tournait. Pas parfaitement — mais il tournait. Et peut-être même mieux que d'habitude, parce que les ouvriers avaient pris confiance en eux pendant son absence. Ce jour-là, Médard comprit. Il n'était plus le pilier. ***Il était devenu l'architecte.*** Et son entreprise n'était plus une activité.

Elle était devenue un actif.

CLÔTURE

Le chemin du puits. Le puits qui s'est déplacé.

Chers Patrons-Leaders, chers bâtisseurs de destinées. Dans mon laboratoire de recherche, j'ai découvert des choses extraordinaires. J'ai découvert le marketing des bâtisseurs d'empire financier. J'ai découvert le prix premium. J'ai découvert la sagesse de la réciprocité africaine pour la construction d'empire financier.

J'ai découvert beaucoup de choses qui changeraient radicalement la vie de vos entreprises — des choses avec lesquelles je prépare une thèse sur la *Science des Affaires*. Mais au-delà de toutes ces découvertes, **la thèse sur l'Art de Gouverner m'a appris que sans les axiomes que nous avons partagés cet après-midi, tout le reste n'est que vanité.**

Trois postures, une seule trajectoire : L'expert crée une activité. Le dirigeant construit un système. L'investisseur valorise un actif. 100 jours pour transformer vos investissements en empire financier transmissible sur plusieurs générations. 100 jours pour faire de votre activité une richesse éternelle. 100 jours de travail minutieux pour une tranquillité durable. Tout dépend de chacun de nous. À chacun de jouer.



Pr Patrick Armand POGNON

Coach — Enseignant-chercheur en coaching intégral et leadership transformationnel

Analyste des systèmes de gouvernance et des dynamiques humaines

Auteur de « L'Art de Gouverner »

www.coachpognon.com