

Alain Goetzmann

DEVENIR

  
LEADER  


ÇA S'APPREND !

**perform<sup>up</sup>**<sup>®</sup>  
accélérateur de réussite/



Delta Inter Management Editions

<http://www.alaingoetzmann.com/>

## Table des matières

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	4
<b>1 BIEN CONDUIRE, C'EST D'ABORD SE BIEN CONDUIRE</b> .....	9
Attitude et comportement.....	9
Ne vous cherchez jamais d'excuses.....	9
Ayez confiance en vous. ....	10
Bannissez le mot impossible de votre vocabulaire.....	10
Formez-vous inlassablement.....	10
Valorisez les autres et obtenez leur soutien. ....	10
Montrez-vous curieux de tout.....	10
N'attendez pas, agissez tout de suite.....	10
Rebondissez sur vos échecs et transformez vos faiblesses en opportunités.....	11
Leadership et Management.....	11
Cultivez votre motivation.....	12
Développez votre intelligence.....	13
<b>2 CONSTRUISEZ METHODIQUEMENT VOTRE LEADERSHIP</b> .....	15
Qu'est-ce qu'un leader ?.....	15
Faites adhérer vos équipes à vos valeurs.....	15
Développez-vous en développant les autres.....	16
Ecoutez.....	16
Créez de belles histoires.....	17
Soyez authentique.....	17
Faites confiance à votre intuition.....	18
Soyez transparent.....	19
<b>3 COMPORTEZ-VOUS EN LEADER</b> .....	21
Jouez l'équipe.....	21
Répondez rapidement.....	22
Soyez flexible.....	22
Restez passionné.....	23
Restez simple.....	23
Soyez reconnaissant.....	23
La règle d'or.....	24
Mettez-vous en scène.....	27
Les mots.....	27

Le ton.....	27
Le langage du corps .....	27
L'attitude transforme l'état-d'esprit.....	28
<b>4 FAITES EMERGER DES LEADERS .....</b>	<b>29</b>
Le leadership ne s'impose pas. ....	29
Le leadership n'est pas du management. ....	29
<b>5 TROUVEZ VOTRE PASSION ET COMMENCEZ TOUT DE SUITE.....</b>	<b>30</b>
D'abord, un guide de recherche .....	30
Devenez ensuite un bon patron.....	31
<b>6 FAITES-VOUS AIDER .....</b>	<b>32</b>
N'hésitez pas à prendre un conseil.....	32
Trouvez-vous également un mentor .....	33
Accaparez-vous son pouvoir .....	33
Absorbez la totalité de son savoir.....	33
Choisissez-le pour qu'il vous mette sans cesse au défi .....	33
<b>POUR CONCLURE, LE JAZZ COMME MODELE D'ANIMATION ?.....</b>	<b>35</b>
<b>EN SAVOIR PLUS.....</b>	<b>36</b>

## AVANT-PROPOS

Dans ce fascicule, nous avons ordonné quelques paragraphes de notre méthode, **perform'up**®, autour du leadership et de la soif d'entreprendre. C'est une méthode et non une œuvre de fiction littéraire une méthode étant, avant tout, la proposition d'une voie d'exploration et non l'énoncé d'une théorie aboutie.

L'idée qui a présidé à l'élaboration de **perform'up**® est celle d'un management entrepreneurial fondé sur l'obsession du client comme accélérateur de réussite. **perform'up**® prône une conduite des affaires totalement décentralisée, proche des pratiques de l'entreprise libérée, privilégiant l'adaptabilité et l'agilité, quelle que soit sa taille.

Tous les précis de management détaillent des techniques à employer et insistent sur la nécessité de leur maîtrise pour parvenir à des résultats enviables. Pour ce qui me concerne, je suis, depuis toujours, convaincu que l'homme est au centre de toute entreprise et que les outils du management ne sont que les nécessaires prolongements de la pensée du créateur, de l'entrepreneur ou du chef d'entreprise actionnaire. Ils sont utiles, indispensables même, mais seuls l'attitude et le comportement de l'homme qui les manie en révèlent l'efficacité. C'est pourquoi j'insiste beaucoup, dans l'enseignement de la méthode **perform'up**®, sur le leadership, qualité indissociable de l'entrepreneur, du chef d'entreprise familiale ou de l'intrapreneur au sein d'un groupe important.

La conduite d'une entreprise repose sur 3 piliers fondamentaux :

- Le leadership de son dirigeant,
- Une stratégie claire
- Un management de qualité.

*« Chaque fois que vous voyez une entreprise qui réussit, dites-vous que c'est parce qu'un jour quelqu'un a pris une décision courageuse ». Peter Drucker, théoricien américain du management. (1909/2005)*

Le Larousse illustré donne cette définition du mot **entreprendre** : « prendre la charge d'une chose et commencer à l'exécuter ». S'y ajoute, pour **entrepreneur** : « une personne qui dirige, pour son compte, une entreprise industrielle et commerciale ». Tout est dit ou presque. Ne devrait-on pas ajouter encore : « créateur de richesses et d'emplois au bénéfice de la communauté toute entière » ?

Les entreprises individuelles et familiales sont le fondement même de nos économies de marché, à peu près partout dans le monde, car elles créent, en général, plus des deux tiers de la valeur ajoutée et des emplois d'un pays. C'est notamment le cas en France.



Notre tissu de TPE et de PME/ETI a, de plus, l'avantage de se régénérer en permanence, dans cette dynamique de l'innovation et du progrès technique décrite par Joseph Schumpeter comme une destruction créatrice. Les entreprises familiales, seules, peuvent naître, croître, faillir et mourir, en un mot se renouveler, tel le phœnix renaissant de ses cendres, sans provoquer d'onde de choc économique et sociale.

Figées par la pression « court-termiste » des marchés qui exigent des résultats trimestriels toujours meilleurs et paralysées, en tant qu'employeurs, par le risque d'opprobre publique et les règlementations surréalistes lorsqu'elles sont contraintes d'ajuster leurs effectifs, les grandes entreprises ne tirent leur épingle du jeu que grâce à des changements réguliers de leur périmètre d'activités, laissant aux entrepreneurs le soin de les débarrasser de leurs filiales déclinantes ou, au contraire, de leur apporter, souvent à prix d'or, de nouvelles activités innovantes et en forte croissance.

Car les entrepreneurs et les chefs d'entreprises familiales sont aujourd'hui ceux qui imaginent, créent et développent les produits et les services de demain. Leur rôle est, jour après jour, de plus en plus important. Quand ils arrivent à trouver les moyens financiers de grandir, ils atteignent des sommets. Dans les dix premières capitalisations boursières mondiales figurent trois entreprises créées depuis moins de quarante ans par d'authentiques entrepreneurs : **Apple**, **Google** et **Microsoft**.

*La grande différence entre les entrepreneurs et les autres, c'est que les entrepreneurs se lancent pendant que les autres y pensent.*

Ce n'est certes pas une sinécure d'entreprendre dans le monde actuel mais c'est une aventure, la conquête de sa liberté, un but de vie, un engagement gratifiant et un effort salvateur. L'argent viendra ensuite, sanction du risque et de la réussite si elle est au bout du chemin. Ce n'est évidemment pas la motivation première des entrepreneurs tant sont difficiles les premières étapes de la création d'une entreprise et aléatoires ses chances de succès.

Mais les entrepreneurs, les chefs d'entreprises familiales, tous ceux qui créent ou reprennent une entreprise sont les délaissés de l'enseignement du management. Des sommes ont été écrites pour assurer la diffusion des bonnes pratiques managériales dans les sociétés du CAC 40 ou du Dow Jones ; presque rien pour les entrepreneurs. Alors que les fondés de pouvoirs que sont les présidents des grandes sociétés et leurs collaborateurs peuvent échanger leurs expériences et bénéficier des travaux académiques d'HEC ou de la Harvard Business School, par exemple, les entrepreneurs n'ont droit, eux, qu'aux semaines de 80 heures et à la solitude des petits patrons.

L'une des évolutions les plus marquantes de ces dernières décennies est le regard porté sur les entrepreneurs. Considérés, dans le temps, comme des originaux ou des non-conformistes, ils sont devenus des exemples dans une société qui crée

désormais les conditions de l'éclosion de l'entrepreneuriat, de ceux qui se mettent en situation de progression.

J'ai donc conçu ma méthode, **perform'up**®, dans le but d'aider les entrepreneurs, intrapreneurs et chefs d'entreprises familiales à améliorer leurs performances en leadership, stratégie, management opérationnel et financier.

Au cours de mes nombreuses années d'activité professionnelle j'ai connu beaucoup d'échecs et quelques succès. J'ai appris des uns et des autres mais sans doute plus encore des échecs. Associée aux études que je n'ai cessé de poursuivre sur le management et l'entrepreneuriat, cette expérience me permet aujourd'hui d'accompagner des chefs d'entreprises de toute taille, comme conseil, coach, sparring-partners et mentor ou comme administrateur indépendant, ces missions et ces mandats me permettant de continuer, toujours et encore, à me perfectionner.

Adapter les meilleures techniques comportementales d'aujourd'hui et les méthodes les plus efficaces d'organisation et de management des grandes entreprises aux petites et aux moyennes ne m'a pas semblé insurmontable.

Praticien de la direction d'entreprises depuis très longtemps, comme entrepreneur d'abord, comme chef d'entreprises moyennes ensuite, puis comme P-DG d'un groupe industriel international et aujourd'hui, comme conseil en management, je me suis astreint à mettre en forme ma conception de la conduite d'une affaire, les leçons de mes lectures et des formations que j'ai suivies sous la forme d'une méthode concrète et pratique.

Conçue en 3 tomes, elle consacre son premier volume au Leadership - corollaire de l'entrepreneuriat dont la légitimité est naturellement issue de la création ou de la reprise d'entreprises -, à la motivation et à l'efficacité personnelle du chef d'entreprise.

La rédaction de **perform'up**® repose sur la conviction que chacun dispose, dans la vie, de chances égales ; que chacun naît avec des capacités et une énergie qui ne demandent qu'à se révéler ; que la volonté et le travail viennent à bout de tous les obstacles.

Aucun individu ne ressemble à un autre. Notre ADN est unique au monde. Il n'y a donc pas de potion magique permettant à un chef d'entreprise d'avoir du succès à coup sûr. Mais il y a, compte tenu, à la fois, de l'exercice de la liberté d'entreprendre et des contraintes de toutes sortes qui pèsent sur le parcours de l'entrepreneur, des attitudes, des comportements et des techniques qui lui permettent d'optimiser ses chances de réussite.

Lorsque nous exprimons notre force intérieure, nous savons aujourd'hui que nous dégageons une forme particulière d'énergie. C'est au plus profond de soi qu'il faut savoir puiser les ressources du succès.

J'ai vu réussir des idiots ; j'ai vu échouer des génies. Le monde n'est ni noir ni blanc. **perform'up**<sup>®</sup> est une méthode d'amélioration de la performance, pas une baguette magique. Elle suppose des efforts de la part de ceux qui veulent mieux faire. C'est pourquoi le premier tome traite de l'attitude et du comportement de l'entrepreneur, véritables catalyseurs du projet entrepreneurial.

Un entrepreneur traverse, en permanence, des hauts et des bas et subit la pression de tous ceux qui interagissent avec lui, au jour le jour. Il lui faut, pour résister et garder la sérénité indispensable à la conduite de son entreprise, se fortifier et se prémunir des agressions de toutes sortes dont il est l'objet.

Les méthodes américaines de développement personnel m'ont beaucoup inspiré pour réaliser le premier tome de **perform'up**<sup>®</sup>. Je les avais pratiquées depuis toujours, un peu comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, mais sans support théorique. Le foisonnement des publications des vingt dernières années autorise aujourd'hui une mise en forme plus structurée.

Ces méthodes, américaines pour l'essentiel, avec leur côté « marche ou crève », peuvent parfois faire sourire les esprits cartésiens que nous sommes mais elles ont un grand avantage : elles donnent des résultats ! Car on sait aujourd'hui que mettre toutes ses forces à la poursuite de la réalisation d'un objectif donne une vraie possibilité de l'atteindre et convertit ainsi nos aspirations en réalités.

L'entreprise est un corps vivant, pas un modèle mathématique. En adoptant une attitude et un comportement à la fois rigoureux et pragmatique, le chef d'entreprise sera protégé des conséquences des dégâts causés à son mental par les revers de fortune et saura diffuser autour de lui l'aura qui inspirera ses équipes et les mettra en confiance.

C'est pourquoi nous avons ordonné notre méthode **perform'up**<sup>®</sup> en trois tomes, selon un ordre précis :

## **1. Leadership, Motivation et Efficacité personnelle**

L'attitude et le comportement du chef d'entreprise, son organisation personnelle, ses réseaux et relations, son éthique et sa distance à l'argent.

## **2. Vision, Stratégie, Management des Hommes et des Grandes Fonctions**

Comment traduire sa vision, élaborer la stratégie pour la réaliser, assumer le management des ressources humaines et piloter les grandes fonctions : construction de l'offre, marketing et gestion opérationnelle. Il y est étudié, chapitre après chapitre, la transformation de la vision entrepreneuriale en stratégie avec le détail des pré-requis et de l'exécution, la conduite des hommes dans toute sa complexité, le progrès par les produits et services proposés, le marketing et les ventes et enfin, la meilleure façon de gérer production et logistique dans toute leur complexité.

### **3. Maîtrise des chiffres et de la croissance**

Définition des outils de suivi et de contrôle, animation de la direction financière, utilisation des instruments de la finance « corporate » en accompagnement de la croissance, croissance externe et intégration. Un panorama complet de l'ensemble des techniques à disposition du chef d'entreprise est proposé dans cet ouvrage : acquisition et transmission d'entreprise, consolidation des fonds propres, introduction en bourse, même pour PME et, au cas où les temps seraient plus difficiles, les moyens à disposition pour se restructurer.



## 1 BIEN CONDUIRE, C'EST D'ABORD SE BIEN CONDUIRE

**Leadership, Attitude et Comportement**, sont les trois facettes d'une même posture, le premier étant la conséquence des deux autres.

### Attitude et comportement

Voilà deux mots qui ne sont pas tout-à-fait synonymes. L'attitude, un peu plus statique, est d'abord l'expression morale d'une manière d'être, de valeurs qui émergent du plus profond de nous-même, tandis que le comportement en est plutôt le prolongement physique, la façon d'agir, tant pour soi-même que vis-à-vis des autres.

Les dominantes d'attitude et de comportement qui qualifient les gens vraiment intéressants selon l'étude d'une bloggeuse américaine, Jessica Hagy sont d'être :

- **Aventureux** ; pour eux, le monde se présente toujours en 3D et en haute définition,
- **Généreux** ; ils n'hésitent pas à partager tout ce qu'ils trouvent intéressant,
- **Actifs** ; ils ne se plaignent jamais, ils avancent... même à petits pas,
- **Etranges** ; leur bizarrerie n'est pas un défaut. Ils n'ont pas peur d'être différents du troupeau,
- **Bienveillants** ; ils savent comprendre et éviter de juger,
- **Humbles** ; la vantardise leur est étrangère,
- **Audacieux** ; ils essayent, échouent, essayent encore jusqu'à ce qu'ils réussissent,
- **Originaux** ; ils ne hurlent pas avec les loups,
- **Courageux** ; ils savent surmonter leurs peurs,
- **Sûrs d'eux** ; estime de soi et confiance en soi les animent, sans fanfaronnerie

Entrepreneurs et chefs d'entreprises, vous avez forcément quelques-unes de ces qualités. Ajoutez-en une de plus : voyez grand ! Il sera toujours temps de laisser les réalités vous ramener sur terre si vous avez exagéré ; mais en attendant, rêvez à un avenir brillant et comportez-vous en vainqueur.

### Ne vous cherchez jamais d'excuses

Ne vous réfugiez pas derrière votre apparence, votre santé ou votre âge. Si vous vous exprimez en termes de limites, vous serez limités. Quant à l'intelligence, en général nous avons trop tendance à surestimer celle des autres et à sous-estimer la nôtre, nous dévaluant ainsi systématiquement à nos propres yeux,

### **Ayez confiance en vous.**

Passion, enthousiasme et attitude positive doivent vous motiver. La prise de conscience d'une situation précède le choix, lequel précède la décision qui précède le résultat. Mais, être positif ne veut pas dire planer ou vivre dans l'utopie ; c'est retirer de chaque instant son côté positif.

*« Nous ne voyons pas les choses comme elles sont, nous les voyons comme nous sommes » Anaïs Nin, écrivain américain (1903/1977).*

### **Bannissez le mot impossible de votre vocabulaire.**

Rien n'est impossible si cela a déjà été réussi par ailleurs. Vous n'êtes pas quelqu'un de différent. Si d'autres l'ont fait, vous pouvez le faire aussi.

### **Formez-vous inlassablement.**

Que ce soit par les livres ou par les études, travaillez à devenir un maître dans votre spécialité. Dotez-vous de mentors, même virtuels, en vous pénétrant de biographies de qualité de ceux qui vous inspirent et imprégnez-vous d'un principe simple à graver au plus profond de vous : le but d'une formation n'est pas l'argent, une situation enviable, un titre ou un diplôme mais la transformation de votre pensée et de votre caractère vers la maîtrise.

### **Valorisez les autres et obtenez leur soutien.**

En allant vers les autres par cercles croissants : famille, amis, relations personnelles, relations d'affaires en les aidant et en les remerciant de ce qu'ils font pour vous, vous obtiendrez de plus en plus de soutien en retour.

### **Montrez-vous curieux de tout.**

Ne bornez pas votre horizon. Devenir un maître dans votre spécialité ne veut pas dire ignorer tout le reste. Au contraire, benchmarking et sérendipité reposent sur d'autres réflexions que celles directement liées à votre secteur d'activité.

### **N'attendez pas, agissez tout de suite.**

Créer de la valeur, c'est d'abord se lever le matin avec un impérieux besoin d'action. N'attendez jamais d'avoir réuni toutes les conditions pour démarrer. Les cimetières à idées sont remplis de projets mûris à la perfection qui ont raté leur rendez-vous avec le marché.

## **Rebondissez sur vos échecs et transformez vos faiblesses en opportunités.**

L'évolution contraire d'un marché peut être l'occasion de se redéployer autour d'un savoir-faire. Votre petite taille face à un géant du secteur peut être compensée par une plus grande réactivité et une meilleure personnalisation de votre service. Les exemples sont nombreux.

*Ex. En 1968, Boussois-Souchon-Neuvesel (BSN) est un petit groupe verrier familial moyennement rentable, spécialisé dans le verre plat et le verre d'emballage. Souhaitant croître, il lance la toute première OPA hostile en France sur Saint-Gobain, cinq fois plus important que lui et échoue, face au mur de l'establishment. C'est alors que se révèle le génie de son P-DG, Antoine Riboud. Ne pouvant devenir le leader français du verre, il décide de passer « du contenant au contenu » et, en 1970, achète coup sur coup, Evian, Kronenbourg et Européenne de Brasseries. En 1973, il poursuit cette stratégie de rupture et absorbe Gervais-Danone, devenant ainsi progressivement la première entreprise agro-alimentaire de France. En restant verrier, BSN aurait forcément été absorbé, tôt ou tard, par plus gros que lui. C'était sa faiblesse. En changeant de pied dans un secteur atomisé, il se donnait une chance de consolider un secteur. C'était le virage à ne pas rater. On peut mesurer aujourd'hui l'extraordinaire réussite du groupe Danone, l'un des leaders mondiaux de l'agro-alimentaire. Il a tout simplement inventé son avenir.*

« La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer » Peter Drucker.

## **Leadership et Management**

Ne confondons pas ces deux mots. Un bon manager n'est pas forcément un leader. « Leader » et « Manager » n'ont pas la même origine étymologique.

« **Leader** » est un vieux mot anglo-saxon qu'on retrouve dans tout le nord de l'Europe et qui veut dire : route, chemin, la trace d'un bateau sur la mer.

« **Manager** » vient du latin « manus », la main qui tient l'épée, la barre, les rênes d'un cheval.

Les Managers font bien les choses. Les Leaders prennent les bonnes décisions. S'il est bien sûr indispensable que tout chef d'entreprise soit aussi un manager compétent, sachant, entre autres, administrer et contrôler, il faut, avant tout, qu'il sache se comporter en leader, inspirant les autres, suscitant l'enthousiasme et l'engagement. Il doit être capable de former des équipes et de les faire travailler à l'unisson. Il sait définir les valeurs de l'entreprise et les faire respecter, être reconnu comme l'architecte social de l'entreprise. Savoir conduire, savoir commander, c'est d'abord savoir insuffler à d'autres le désir de travailler ensemble, sous sa conduite, dans le but d'atteindre un objectif commun.

Le management est la concentration sur la dernière ligne (the bottom line, disent les américains). Comment puis-je faire certaines choses ? Le leadership, c'est la première ligne. Que veux-je accomplir ?

Le management, c'est l'efficacité dans l'ascension de l'échelle du succès. Le leadership détermine si l'échelle est posée sur le bon mur.

Le leadership ne naît pas d'un pouvoir délégué mais d'une reconnaissance. On reconnaît un leader à sa capacité à faire grandir son entourage, à mieux faire travailler ses collaborateurs, à susciter en eux l'envie de travailler avec lui. Ce n'est ni la mise en scène de son propre égo, ni de la coercition. Au contraire, un leader sait s'entourer de gens plus forts que lui car il a, avant tout, une grande confiance en lui et n'a nul besoin de s'exposer ou de se mettre en avant. Le leadership se révèle au travers de sa simplicité, de sa sincérité et de son courage dans la conduite des hommes.

Le leader donne une vision. Il entraîne la communauté vers de grands horizons mais il a besoin de managers pour éclairer ses pieds car il ne les voit pas.

Le leader fédère le groupe mais il a besoin de managers pour arbitrer les conflits car il ne les remarque pas alors qu'ils peuvent ralentir la progression vers le but.

Le leader crée le mouvement en marchant ; c'est là son principal talent. Mais attention ! Là où les managers manquent parfois de vision, les leaders manquent souvent de "perceptude" (néologisme de François Roustang).

- Un leader importe de l'angoisse et exporte de l'énergie positive.
- Ne pas confondre leadership et charisme. On peut être un leader sans charisme et avoir du charisme en étant un mauvais leader.
- On mesure la qualité d'un leader au nombre de leaders qu'il a développés.
- Le leadership est un sport de contact
- Une organisation qui n'arrive pas à mobiliser ses hommes passe à côté de sa performance

## **Cultivez votre motivation**

La motivation, quand elle est durable, dirige toute notre vie. C'est elle qui dicte notre conduite de tous les jours et nous permet de tenir les promesses que nous nous faisons à nous-même. C'est elle qui nous permet de surmonter nos peurs, de nous donner l'élan de poursuivre sans faiblir. C'est elle qui nous permet de tendre vers la quête de chacun d'entre nous : la liberté personnelle qui se conjugue en liberté financière, liberté émotionnelle, liberté sentimentale.

La motivation vient de l'ambition, non pas celle venue de l'ego mais l'ambition d'être mieux ou d'avoir plus. Lorsqu'il n'y a pas d'ambition, il n'y a pas d'objectif.

## **Développez votre intelligence**

Certains pensent que l'intelligence reflète le niveau d'études, la culture générale, la faculté de faire des raisonnements complexes ou qu'elle est, tout simplement, un don de la nature. Il n'en est rien.

L'intelligence est une notion abstraite. Elle est représentative, pour l'essentiel, d'une capacité d'adaptation à son environnement, en fonction de sa propre évolution. Ce n'est pas parce que nous ne comprenons pas tel ou tel raisonnement ou que nous ne savons pas réagir à telle ou telle situation, que nous n'avons pas rencontrée jusqu'ici, que nous serions idiots.

L'intelligence est un ensemble à compartiments qui ne s'arrête pas à notre capacité de compréhension immédiate mais nous propose des changements liés à notre faculté à modifier nos réactions en fonction du cercle social dans lequel nous évoluons, aux lectures qui sont les nôtres et aux événements que nous vivons. L'intelligence n'est pas une capacité ou une qualité innée, mais un phénomène qui se perfectionne avec l'expérience. Il est donc possible de la faire grandir avec quelques outils. En voici trois majeurs :

### **1. Pratiquez l'autocritique**

Une bonne faculté d'adaptation repose toujours sur l'acceptation d'une remise en cause de vos valeurs et de vos habitudes personnelles. L'autocritique, à la condition qu'elle ne tourne pas à l'autodénigrement, permet de s'interroger sur le degré de correspondance entre votre réflexion et le rôle que votre environnement vous attribue. Elle constitue une défense naturelle pour vous éviter d'être crédule et manipulable face aux autres.

Trop souvent, cependant, c'est la critique de l'autre qui prend le dessus. En clair, nous passons plus de temps à nous demander si le comportement d'autrui est en phase avec ce que nous en attendons que si le nôtre est respectable et conforme aux attentes de la sphère sociale dans laquelle nous évoluons.

L'autocritique s'exerce au quotidien. En remettant en cause chacun de vos choix ou de vos raisonnements, vous atteindrez plus facilement l'objectivité, art difficile, et rassurerez votre entourage quant aux facteurs qui motivent vos prises de décision. Concrètement, demandez-vous toujours pourquoi vous accordez votre préférence à telle ou telle solution plutôt qu'à une autre afin de rationaliser votre pensée.

### **2. Soyez tenace**

Les gens intelligents ne renoncent jamais tant qu'ils n'ont pas eu la démonstration qu'ils s'engouffraient dans une impasse. Ils croient en leur potentiel et ont confiance en eux. Ils ne se découragent pas face à un

obstacle et trouvent toujours les moyens de le contourner. L'exemple le plus frappant est celui des chercheurs scientifiques, réputés très intelligents. Ils cherchent, cherchent, cherchent, vont d'échec en échec et finissent, peut-être, un jour, par découvrir le fruit de leur quête. La ténacité est une composante essentielle de l'intelligence.

### **3. Enoncez vos idées clairement**

Lorsque deux personnes formulent la même idée, le même point de vue ou la même opinion, elles ne sont pas pour autant considérées comme ayant chacune le même niveau d'intelligence. Pourquoi ? Parce que, comme plus personne, aujourd'hui, ne prend plus le temps d'analyser, dans ses moindres détails, l'information qui lui est transmise, on a tendance à ne s'arrêter qu'à sa perception intuitive. La personne qui apparaît la plus intelligente sera celle qui aura exprimé le plus clairement son point de vue.

L'intelligence va donc de pair avec une formulation claire de ses idées. Pour être perçu comme quelqu'un d'intelligent, il vous faut convaincre par la pertinence de vos idées mais aussi par la clarté de leur présentation. Votre expression devra répondre aux attentes collectives pour faire de vous une personne écoutée et respectée.

### **4. Cultivez votre intelligence émotionnelle**

Selon le Docteur Daniel Goleman, psychologue américain, auteur de nombreux ouvrages sur le sujet et directeur de programme auprès des universités de Rutgers et de Chicago, elle entrerait pour 70% dans le succès des décideurs.

L'intelligence émotionnelle est la capacité, pour un individu, à identifier, accéder et contrôler ses émotions, celles des autres et celles d'un groupe. Confiance, adaptation, persuasion, créativité, motivation, contrôle de ses émotions, relationnel, concentration et intuition en sont les neuf leviers. Ce sont des ingrédients essentiels du leadership.



## 2 CONSTRUISEZ METHODIQUEMENT VOTRE LEADERSHIP

### Qu'est-ce qu'un leader ?

Difficile à décrire précisément, le leadership est d'abord le fruit de l'attitude et du comportement de celui qui y prétend.

- Un leader crée des ruptures. Il n'y a pas de leadership quand, comme le font malheureusement les hommes politiques, on ne gouverne qu'en fonction des sondages d'opinion.
- Un leader à confiance en lui ; il ne se compare pas ; ses convictions sont profondes ; il a une vision et une passion et sait les faire partager.
- Un leader aime apprendre ; il aime l'innovation ; il sait dépasser les limites de sa zone de confort.
- Un leader ne cherche pas d'excuses, il trouve des opportunités ; il n'a pas besoin de titre, son autorité est naturelle ; les obstacles sont pour lui l'occasion de trouver d'autres voies.
- Un leader choisit d'abord ce qui est bon pour l'entreprise, assume la responsabilité de ses décisions, communique lui-même ses choix, se concentre sur les opportunités plus que sur les problèmes, évite de passer son temps dans des réunions improductives et préfère dire « nous » que « je ».
- Un leader sait inspirer les membres de son équipe afin qu'ils deviennent, à leur tour, des leaders.
- Un leader, enfin, c'est Bonaparte au Pont d'Arcole, prenant tous les risques, relevant et brandissant un drapeau, se précipitant à la tête de ses troupes pour leur faire franchir un pont, quitte à tomber à l'eau.

### Faites adhérer vos équipes à vos valeurs

Dans son ouvrage, « *La discorde chez l'ennemi* », paru en 1924, Charles De Gaulle analyse les circonstances de la victoire allemande de 1870. Il décrit, en particulier, le mode de commandement du Comte Von Moltke, alors Général en Chef des armées allemandes, et émet l'opinion que la supériorité de ces armées est due à leur très forte décentralisation, dans le cadre d'un puissant corps de doctrine.

Un chef d'entreprise saura exposer clairement sa vision et les valeurs dont il se réclame afin de permettre à ses collaborateurs, où qu'ils soient, de se comporter à tout moment comme il se serait comporté lui-même parce qu'ils les connaissent et qu'ils y adhèrent.

« Les leaders exceptionnels sortent des sentiers battus pour développer l'estime de soi de leur personnel. Si les gens croient en eux-mêmes, ce qu'ils peuvent alors

*accomplir est étonnant*» Sam Walton, fondateur de la chaîne de centres commerciaux Wal-Mart (1918-1992).

## **Développez-vous en développant les autres**

*« Et pourtant, quel sport complet, quelle plus haute règle d'hygiène que cette action qu'un homme peut déployer dans les destinées d'autres hommes ».* Pierre Drieu la Rochelle, Ecrivain français (1893/1945).

Cette phrase illustre, plus que toute autre, les bénéfices que retirent les chefs de la conduite des hommes. Aucune entreprise ne se développe sans que ceux qui la composent ne se soient préalablement améliorés en productivité, en connaissance et en capacité. Entreprendre et croître sont donc indissociables d'une action volontariste d'acquisition de talents de toutes sortes.

L'une des grandes dominantes de la vie de l'entrepreneur sera de prendre en compte les besoins futurs générés par sa croissance et d'y répondre par une qualité de femmes et d'hommes en harmonie avec sa vision.

*« Si vous traitez un individu comme il est, il restera ce qu'il est mais si vous le traitez comme s'il était ce qu'il doit et peut devenir, alors il deviendra ce qu'il doit et peut être ».* Johann Wolfgang von Goethe, romancier, dramaturge, poète et homme d'État allemand (1749/1832)

Il n'est d'entreprise que d'hommes. Toute notre méthode repose sur ce paradigme. Les techniques sont indispensables en ce qu'elles représentent la connaissance et permettent d'imaginer le contenu de l'offre afin de mettre en œuvre les moyens de satisfaire le marché. Mais l'organisation est faite d'hommes et d'abord, du premier d'entre eux, le chef d'entreprise.

## **Ecoutez**

Savoir écouter est à la base d'une bonne relation. Qu'il s'agisse de vos clients, de vos fournisseurs, de vos banques ou de vos employés, écoutez-les attentivement et avec empathie. Ne confondez pas l'empathie avec la sympathie. La sympathie est une forme d'approbation, un sentiment, une émotion, une dépendance. L'empathie est la profonde volonté de comprendre, pas d'approuver.

Découvrez les aspirations et les besoins de vos interlocuteurs. Ne faites pas comme la plupart des gens qui, au lieu d'écouter, préparent leur réponse quand l'autre parle car, lorsque vous portez véritablement votre attention sur les autres, un lien se crée qui les amène à vous faire davantage confiance et donc, inévitablement, à plus partager avec vous. Ils sont alors une mine d'amélioration, tant pour vous-même que pour votre entreprise.

Mais quand vous êtes en communication avec quelqu'un, oubliez votre autobiographie : moi, à ta place ; moi, à ton âge ; moi, dans le temps ; etc... Elle

n'intéresse personne. Si nous avons été faits avec une bouche et deux oreilles, c'est pour écouter deux fois plus que nous ne parlons.

## **Créez de belles histoires**

*Ex. L'aristocrate et homme politique anglais, John Montagu, 4ème Comte de Sandwich, passait l'essentiel de son temps à jouer aux cartes. C'est en 1748 que lui vint l'idée de glisser une tranche de bœuf entre deux morceaux de pains pour pouvoir manger sans interrompre une partie. Le « sandwich » était né.*

Ce qu'il y a de plus intéressant, dans cette anecdote, est qu'il est assez probable que vous n'oublierez plus comment a été inventé le sandwich.

Depuis l'origine de l'homme, raconter des histoires a été le moyen de communication le plus abouti. C'est parce que notre cerveau, à leur écoute, devient alors beaucoup plus réceptif.

Lorsqu'on suit une présentation en format Powerpoint, par exemple, seules certaines parties de notre cerveau sont activées. Les spécialistes les désignent comme les zones de Broca et de Wernicke. Globalement, la présentation touche la partie de notre cerveau dédiée au langage celle où nous donnons une signification aux mots, mais rien d'autre ne se passe vraiment.

Lorsqu'on nous raconte une histoire, la partie de notre cerveau dédiée au langage s'active, évidemment, mais aussi toutes les autres parties dont nous nous servons pour vivre les événements de l'histoire. Elle fait alors travailler l'ensemble du cerveau.

Pourquoi ? Parce qu'une histoire ramenée à sa plus simple expression est toujours la description d'une cause et de ses effets. Et quand on entend une histoire, on cherche à la relier à l'une de nos propres expériences. C'est pourquoi les métaphores donnent de si bons résultats.

Pour vendre vos produits, mais plus encore, pour vendre vos idées, vous devrez captiver vos interlocuteurs avec des exemples édifiants et des histoires captivantes, que ce soit au cours d'un déjeuner, au sein d'une salle de réunion ou encore dans un amphithéâtre.

## **Soyez authentique**

Vous êtes ce que vous êtes. Restez-le ! Ne jouez pas la comédie. Si vous êtes humble et intègre, tous vos interlocuteurs se bousculeront pour vous soutenir. Assurez-vous de votre authenticité en 5 points :

### **1. Vérifiez la conformité de votre comportement à vos valeurs**

C'est en étant parfaitement clair dans vos convictions et en vivant en harmonie avec elles que vous vous sentirez le mieux et que les autres vous verront sous votre vrai jour. Les valeurs sont votre sextant personnel. Toute prise de décision se fait en fonction de ses valeurs. A l'inverse, à chaque fois que nous avons des difficultés à prendre une décision importante, il y a fort à parier que c'est le résultat d'une incertitude quant à ses valeurs.

### **2. Soyez ouvert**

L'authenticité se manifeste quand vous observez le monde sous toutes ses facettes. La rigidité, le prêt-à-penser nous ferment de nombreuses portes et nous conduisent à nous refermer sur nous-mêmes.

### **3. Remplissez les blancs**

N'hésitez pas à interpeler votre interlocuteur ainsi « si vous me connaissiez vraiment, vous sauriez que... ». La description que vous donnerez alors de vous-même vous engage et crée ainsi un niveau de confiance et de crédibilité solide.

### **4. Gendarmez-vous si vous dérapez**

Il nous arrive, plus souvent qu'on ne se l'avoue, de se laisser aller à embellir un événement ou à légèrement travestir telle ou telle réalité. Acceptez alors de prendre le temps d'analyser quelles sont les peurs ou les croyances qui vous ont conduit à manquer à vos valeurs.

## **Faites confiance à votre intuition**

Lorsqu'on agit « hors des clous », on peut se sentir mal, mentalement et physiquement. Servez-vous de ces signes pour corriger le tir. C'est votre instinct qui vous parle. Il faut aussi savoir prêter attention à cette petite voix intérieure. Posez-vous des questions saugrenues : "et si ?...". Par exemple : "et si les autos faisaient des créneaux toutes seules" ? Si vous avez identifié un vrai problème, résistez à la tentation d'y répondre sans délai. Laissez murir et pratiquez le rebond créatif : une idée en amène une autre etc...

L'intuition nécessite, en effet, de prendre le temps pour méditer, écouter ses sensations, dominer ses émotions, apprendre le calme, ralentir et même, s'amuser. Les grands théoriciens des neurosciences, Arthur Koestler, David Eagleman, Michael Ray, Antonio Damasio, assurent qu'elle libère la créativité par la levée des connexions habituelles ou des contrôles intellectuels et par le glissement vers un état mental plus primitif. Un déclic fulgurant permet au cerveau de tirer des informations à notre insu et donne accès à des éléments inaccessibles par la pensée rationnelle

ou déductive. Nos cinq sens construisent notre réalité. L'intuition est un sixième sens, dominé par le subconscient, qui nous ouvre les yeux comme une boussole.

Mais, Daniel Kahneman a démontré que l'intuition n'est fiable que si l'émotion ne s'en mêle pas. Nos jugements, interprétations et désir ne devraient jouer aucun rôle. Parmi ces émotions, la peur est le principal obstacle à l'intuition : peur du risque, du jugement des autres, de se remettre en question.

Paradoxalement, accueillir l'intuition est un apprentissage.

*Ex. Le 15 janvier 2009, le capitaine Chesley "Sully" Sullenberger, dont l'Airbus A 320 vient d'être déséquilibré par un double impact d'oiseau, réussit l'amerrissage forcé le plus spectaculaire de l'histoire, sur la rivière Hudson bordant Manhattan. Devant le monde entier qui crie au miracle, il met son exploit sur le compte de son intuition. S'affranchir des normes et des procédures de vol, particulièrement exigeantes, lui a permis de sauver la vie de cent-cinquante-cinq passagers.*

« Ce qui a besoin d'être démontré ne vaut pas grand-chose » Friedrich Nietzsche.

## **Soyez transparent**

On ne trouve plus d'endroit où se cacher aujourd'hui. Les secrets les mieux gardés autrefois ne sont plus, de nos jours, que des secrets de polichinelle. Pour mieux dormir la nuit et conserver l'estime de votre entourage, il vaut mieux être totalement transparent.

D'ailleurs, nous vivons aujourd'hui dans un monde qui accepte et même exige de ses leaders moins de perfection et un plus de vulnérabilité. L'autorité n'est plus une excuse à l'opacité des décisions.

Outre sa valeur morale, la transparence apporte quelques atouts sérieux au leadership.

### **1. Les problèmes se résolvent plus facilement.**

Les employés apprennent plus les uns des autres et coopèrent beaucoup mieux lorsque leur chef est transparent.

### **2. Les équipes se soudent mieux**

La transparence est un ciment efficace de l'unité d'une équipe. Lorsqu'un leader peut débattre ouvertement des forces et des faiblesses d'une équipe, il encourage aussi chacun à s'exprimer de la même façon, jusque dans l'opinion qu'il se forme de son leader. Le débat peut ensuite être clos par des décisions qui ont intégré les éléments forts de la discussion, y compris dans le positionnement des membres de l'équipe sans pour autant créer de drame humain.

### **3. Les relations s'affirment dans l'authenticité**

La transparence fait se rapprocher des gens qui ne se seraient pas forcément identifiés sans elle. Lorsqu'on constitue une équipe transverse pour résoudre un problème, par exemple, la transparence appliquée par tous les membres de l'équipe, qui ne se connaissaient pourtant pas auparavant, permet d'aller plus vite, par la confiance naturelle que créé, d'emblée, la transparence.

### **4. Les employés font eux-mêmes la promotion de leur confiance en leur chef**

Grâce à la transparence, les employés peuvent beaucoup mieux se faire une opinion sur les qualités de leur leader. Si vous êtes transparent, même au milieu des tempêtes les plus violentes, vous renforcerez votre leadership naturel car vous captez encore plus de confiance et de respect, et ils le diront autour d'eux.

### **5. Les performances s'améliorent**

C'est l'addition des 4 premiers atouts :

- Des problèmes résolus plus facilement
- + Des équipes qui se soudent mieux
- + Des relations authentiques
- + Des employés confiants dans leur leader
- = De meilleures performances d'entreprise.

La transparence est un mot dans lequel la morale rejoint l'efficacité. On se sent bien dans sa peau et on travaille bien.



## 3 COMPORTEZ-VOUS EN LEADER

### Jouez l'équipe

Quelle que soit la taille de votre entreprise, l'équipe gagne toujours. Interagissez avec chacun des membres au quotidien. Faites-les briller. En les laissant s'auréoler de vos succès, vous les rendrez meilleurs.

Le rôle d'un leader, dans l'animation d'une équipe, tient du chef, du coach et de la nounou. Ne sous-estimez pas votre rôle d'encadrement. Chacun des membres de votre équipe a besoin d'être considéré et respecté. Il a besoin de votre attention et de votre opinion. Un dialogue permanent est la seule façon de mériter sa confiance et de faire fonctionner l'équipe toute entière.

Les rapports des membres de votre équipe avec vous s'organisent de façon bilatérale, en étoile, en quelque sorte. Si vous voulez que les rapports entre les différents membres de l'équipe se fassent directement entre eux avec le même degré de confiance, par interactions multiples, vous devez savoir qu'ils seront calqués sur l'exemple de votre propre mode de relation. Vous aurez, bien sûr, à régulièrement recadrer l'un ou l'autre des membres de l'équipe parce que trop d'animosité a émaillé des rapports devenus libres mais elle dépassera, en efficacité, la simple addition de chacun de ses membres.

5 principes à mettre en œuvre sans délai permettront à vos salariés de rester motivés par tous temps :

1. **Ayez une organisation claire** dans laquelle chacun comprend son rôle et sa contribution au succès commun et où la pertinence des informations permet de fonder les décisions sur l'analyse objective des faits.
2. **Soyez transparent** quant au contenu des responsabilités et des salaires qui y sont associés, ainsi que dans la rémunération fixe du dirigeant qui doit refléter ce que les salariés estiment raisonnable afin de maintenir le consensus social.
3. **Disposez de systèmes de motivation** financière et non financière transparents, conformes aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise, adaptés à tous les niveaux hiérarchiques et à toutes les fonctions.
4. **Soyez capable d'identifier les talents** et de les faire sortir du rang pour augmenter le potentiel de l'entreprise toute entière et la motiver par des promotions internes légitimes.
5. **Fêtez chaque succès** en y associant tous les salariés afin de susciter fierté et sentiment d'appartenance.

« *C'est proprement ne valoir rien que de n'être utile à personne* » René Descartes, philosophe et mathématicien français (1596/1650).

## Répondez rapidement

Il ne sert à rien de différer une réponse. Seuls les hommes politiques s'imaginent que les problèmes trouveront leur solution dans l'attentisme.

« *Il n'y a pas de problème que l'absence de solution ne finisse par résoudre* » Henri Queuille, homme politique français (1884/1970)

Dans le cours d'une journée, vous aurez mille décisions à prendre, petites ou grandes, mille réponses à apporter à tous ceux qui vous entourent ou avec lesquels vous êtes en relation.

Chaque question, chaque demande, qu'elle émane d'un client ou d'un actionnaire doit faire l'objet d'une réponse immédiate car elle peut être l'étincelle virale d'une multitude de commentaires positifs ou négatifs.

Il ne s'agit pas, pour autant, de répondre ou de décider de façon précipitée. Gardez simplement en mémoire que chaque décision prise, chaque réponse faite désencombre votre cerveau et le libère pour de nouvelles réflexions, de nouvelles décisions, de nouvelles actions.

## Soyez flexible

Entreprendre est tout sauf une action dogmatique. Si vous entreprenez pour faire triompher une grande cause, vous vous trompez de terrain de jeu.

Il n'y a aucun autre principe à défendre dans la direction d'une entreprise que son développement dans le respect de vos valeurs.

Tout change rapidement. Vous aussi, vous devez saisir des opportunités et relever des défis qui n'existaient pas il y a encore peu de temps.

Pour cela, vous devez rester ouvert aux idées et aux concepts nouveaux. Vous devez être prêts à vous conformer à de nouvelles réalités. Vous devez apprendre à être flexible pour vous adapter à toutes les circonstances que vous rencontrerez afin de ne rater aucune des opportunités qu'elles vous apporteront.

Cette attitude sera d'autant plus bénéfique qu'à votre exemple, tous les membres de vos équipes l'adopteront également et feront de votre entreprise une collectivité flexible et adaptable, prête à relever les défis qui se présentent à elle.

## **Restez passionné**

« La seule façon de faire un grand travail est d'aimer le travail que l'on fait » Steve Jobs.

Tout est dit !

Rien de grand ne se fait sans passion. De Bernard Palissy qui brûlait ses meubles pour maintenir les feux qui lui feraient découvrir la technique de cuisson des émaux à Peter Higgs, dont les travaux herculéens, en collaboration avec plusieurs autres physiciens, ont permis de découvrir l'existence d'une nouvelle particule dite « Boson de Higgs », les exemples sont innombrables des inventions et des découvertes nées de la passion dévorante de leur géniteur.

Nous n'avons qu'une vie et nous passons presque la moitié de notre vie éveillée au travail. Aussi, lorsqu'on décide d'entreprendre parce qu'on est à la recherche d'une certaine liberté, n'est-il pas plus enthousiasmant de le faire dans le but de satisfaire une passion ?

## **Restez simple**

La sophistication du comportement, une attitude distante voire méprisante, ont pour effet naturel d'éloigner de vous la plupart des gens. Si vous recherchez la solitude, voilà une façon de faire efficace, mais si vous voulez « sentir » la vie autour de vous, seul le contact avec les gens vous en ouvrira toutes les subtilités. C'est pourquoi il faut aimer les gens et ne recruter que des gens qui aiment les gens. Ils se comportent simplement, surtout les plus intelligents d'entre eux, car ils savent que c'est en allant vers les autres qu'on s'enrichit et que la simplicité est le seul moyen de ne pas dresser de barrières entre eux et les autres.

En restant simple, vous resterez aussi abordable et sensible aux signaux qui viennent de votre entourage.

## **Soyez reconnaissant**

On n'insistera jamais assez sur l'importance de la reconnaissance qu'il faut manifester envers tous ceux qui contribuent à notre succès.

A l'humanité toute entière, d'abord, qui, grâce à l'évolution de la civilisation et aux progrès scientifiques et techniques a fait de nous ce que nous sommes aujourd'hui.

A nos proches ensuite, à notre entourage familial et professionnel qui nous permet d'évoluer et de progresser.

Il est beaucoup plus facile d'assumer son leadership en restant positif, en félicitant et en exprimant sa satisfaction publiquement à ceux dont la contribution est déterminante qu'en abreuvant de reproche celui qui s'est fourvoyé.

Seul celui qui ne fait rien ne risque pas de commettre d'erreur. Rien ne doit vous empêcher d'exprimer votre gratitude.

*« Celui qui vient au monde pour ne rien troubler ne mérite ni égard ni patience »  
René Char, poète français (1907/1988).*

## La règle d'or

Traitez chacun, grand ou petit de la même façon que vous voudriez être traité.

Cela semble très simple en théorie mais si chacun suivait cette règle, il n'y aurait plus besoin de lois ni de règlements. La qualité de la vie s'améliorerait grandement et nous vivrions un Nirvana sur terre.

*« Je sais et je sens que faire du bien est le plus vrai bonheur que le cœur humain puisse goûter » Jean-Jacques Rousseau, Ecrivain et philosophe Français (1712/1778).*

Si peu de gens appliquent cette simple règle, c'est la plupart du temps par paresse et par peur.

La paresse nous en empêche parce que nous pensons trop à court terme et que nous n'avons pas envie de faire les efforts nécessaires.

La peur vient de plus profond. Nous n'osons pas briser les barrières de classe que la société a dressées dans les rôles respectifs des uns et des autres. Nous craignons de déchoir ou de perdre toute autorité.

Or, le leadership s'accommode parfaitement d'un traitement identique de tous les hommes, d'une collectivité entre eux. Les exemples en sont nombreux, depuis l'origine des temps. L'expression « Primus inter pares », littéralement « le premier parmi les pairs » désigne une personne qui préside une assemblée sans avoir de pouvoirs supplémentaires. Elle fut créée à Rome, au moment du passage de la République à l'Empire.

En traitant chacun comme vous voudriez être traité et en exigeant que chacun calque sa conduite sur la vôtre, vous améliorerez le moral de vos équipes et leur dévouement dans la poursuite des objectifs de votre entreprise

*« Trop souvent, les personnes qui sont promues à leur premier poste à responsabilités passent à côté de ce qui est important. C'est très probablement la raison majeure qui fait que de nombreuses carrières se délitent. Devenir un leader change tout. Avant que vous deveniez un leader, le succès ne dépendait que de vous, de vos*

performances, de vos contributions. Il suffisait de lever la main, d'être interrogé et de donner la bonne réponse.

En devenant un leader, le succès dépend de votre capacité à faire évoluer les autres. Il vous faut les rendre plus intelligents, plus impressionnants et plus audacieux. Plus aucune de vos actions en tant qu'individu n'a d'importance excepté la manière dont vous encouragez et soutenez votre équipe et aidez ses membres à gagner en confiance. Bien sûr, vous pourrez toujours attirer l'attention sur vous, mais seulement si votre équipe fait du bon travail. Autrement dit : votre réussite en tant que leader ne dépend plus de vos actions directes mais du seul succès de votre équipe.

C'est une importante mutation et elle est loin d'être facile. Être un leader implique donc d'adopter un tout nouvel état d'esprit. Il est fini le temps où vous vous demandiez « Comment faire pour sortir du lot ? » Désormais vous devez penser : « Comment puis-je aider mes employés à mieux faire leur travail ? ». Parfois, cela exige de ralentir dans son élan.

Peut-être avez-vous vécu toute votre vie, de l'école primaire à votre dernier emploi en bon élève qui excelle lorsqu'il s'agit de « lever la main ». Mais aujourd'hui, vous devez passer du rôle de joueur vedette à celui d'entraîneur avisé.

Qu'implique réellement cette transition ? Que vous êtes désormais un mentor pour vos employés. Vous devez donc :

- Être positif à propos de la vie et du travail que vous réalisez ensemble,
- Vous montrer optimiste par rapport à l'avenir et vous sentir concerné.
- Surveiller avec beaucoup d'intérêt la progression de chacun des employés.
- Donner constamment un feedback à vos employés – pas seulement sous la forme de bilans de performance en milieu et fin d'année, mais après des réunions, des présentations ou des visites chez le client.
- Transformer chaque événement significatif en une occasion de leur apprendre quelque chose.
- Leur dire ce que vous appréciez et comment ils peuvent s'améliorer. Votre énergie dynamisera les personnes qui vous entourent.

Nul besoin d'édulcorer vos propos. Soyez franc, une qualité propre aux excellents leaders. Et pardessus tout, n'oubliez jamais que vous êtes désormais un leader. Les choses ne dépendent plus seulement de vous, mais des personnes qui sont sous votre responsabilité. » Le leadership vu par Jack Welch, mythique patron de General Electric jusqu'en 2001 (1935-).

Alors, suivez un ordre précis dans votre façon de traiter les relations :

## **1. Demander**

Il y a une loi commune à ceux qui construisent des équipes. Ils se posent des questions : comment puis-je être :

- un meilleur manager,
- un meilleur partenaire,
- un meilleur équipier,
- un meilleur ami,
- un meilleur membre de la famille.

Nos valeurs ne sont pas dans ce qu'on dit mais dans ce qu'on fait.

## **2. Ecouter**

Ne jamais présenter sa solution en premier. Ecoutez le conseil que vous demandez. Traitez-le comme un cadeau.

## **3. Pensez**

A ce que les gens vous disent, aux contributions des uns et des autres. Ne parlez jamais quand vous êtes en colère.

## **4. Remerciez**

Pour tous les retours. Attention ! On ne dit pas toujours merci par trop d'égo ou trop d'orgueil. La plupart du temps, lorsqu'on a la chance de bénéficier d'un retour, il vaut mieux se taire et simplement remercier. Ne jamais punir le messager.

## **5. Répondez**

D'abord merci pour le temps, merci pour le retour. Répondez, mais sans préférer de jugement.

## **6. Impliquez**

La réussite repose sur l'implication des équipes.

## **7. Changez**

On n'obtient pas de résultats si on ne s'entraîne pas. Le changement s'obtient en s'exerçant.

## **8. Assurez le suivi.**

Quand on a engagé l'équipe dans un projet, il faut le suivre et s'assurer de sa poursuite dans de bonnes conditions.



## **Mettez-vous en scène**

Votre capacité à bien communiquer avec les autres est certainement l'un des moyens les plus efficaces de vous projeter vers la réussite.

D'après Albert Mehrabian, de l'Université de Californie à Los Angeles, 85 % de ce que vous parvenez à réaliser dans votre carrière de chef d'entreprise et même sur le plan familial, repose sur votre aptitude à inspirer votre entourage et à l'influencer de telle sorte qu'il agisse dans le sens de vos idées et accompagne vos initiatives.

La « règle du 7 % - 38 % - 55 % », également appelée « règle des 3V » est basée sur deux études publiées en 1967<sup>1</sup> et signifie que :

- 7 % de la communication est verbale (par la signification des mots)
- 38 % de la communication est vocale (intonation et son de la voix)
- 55 % de la communication est visuelle (expressions du visage et du langage corporel).

Trop souvent, les difficultés de communication entre les hommes sont liées au simple fait que nous n'arrivons pas à traduire par des mots assez clairs ce que nous pensons vraiment ou que ceux à qui nous nous adressons ne perçoivent pas le message tel qu'il avait été conçu à l'origine.

Bien communiquer n'est pas une question d'intelligence, ou d'éducation, ou encore d'expérience. C'est un apprentissage.

La communication orale comporte trois règles de base : les mots, le ton et le langage du corps.

### **Les mots**

Ils constituent la base de la portée d'un message. Bien sûr, ils doivent être congruents avec les deux autres règles, mais de leur précision dépendra la qualité de compréhension de votre interlocuteur.

### **Le ton**

« C'est le ton qui fait la musique » dit le proverbe. L'emphase ou le ton ont la capacité de changer intégralement un message. Vous pouvez faire peur avec des mots inoffensifs. Maîtrisez bien cet aspect de votre expression.

### **Le langage du corps**

Votre communication peut prendre une intensité dramatique simplement parce que vous vous penchez vers votre interlocuteur ou parce que vous le regardez fixement dans les yeux, les sourcils froncés. Attention à la posture :

- Ouverte et détendue = puissante
- Rétrécie et étroite = faible

### **L'attitude transforme l'état-d'esprit.**

Si notre mental Peut changer le physique, il en est de même pour le physique ; il peut changer notre mental.

L'attitude, la volonté, la préparation, la décision de prendre une posture puissante fait monter le niveau de testostérone (confiance en soi) et baisser celui de cortisol. Il mène à la réussite, au moment de faire.

Plus vous pourrez coordonner ces trois règles dans votre communication quotidienne et mieux vos messages seront compris.

Une bonne expression orale fait partie du leadership et a toujours un impact fort sur votre entourage. Elle vous permettra de gagner le respect de tous et vous rendra plus efficace dans votre action quotidienne de chef d'entreprise. Soignez-là, vous en récolterez immédiatement les fruits.

## 4 FAITES EMERGER DES LEADERS

La plupart des gens pensent que le leadership est associé aux seuls dirigeants, ceux qui se trouvent à la tête des grandes entreprises ou des hautes administrations. Ils s'imaginent que le leadership est associé à leur titre ronflant.

C'est, bien sûr, totalement faux et si, dans votre entreprise, vous pensez devoir rester le seul et unique leader, vous faites fausse route. A chaque fois que vous manifestez le sentiment que le leadership vous est réservé, vous communiquez à vos collaborateurs l'idée qu'il n'est pas fait pour eux et pire, qu'ils ne sont pas capables de l'exercer.

Or, le leadership, n'est ni l'autorité, ni la hiérarchie.

### **Le leadership ne s'impose pas.**

Il est consenti. Il se manifeste par une empathie vis-à-vis des autres et se matérialise sous la forme d'une attitude altruiste d'aide et de soutien à tous les membres de votre équipe.

Pourquoi voudriez-vous en garder l'exclusivité alors que ce talent, plus il se diffuse dans l'entreprise, mieux il permet d'organiser des équipes motivées autour de chefs responsables. Quel meilleur système de délégation pouvez-vous avoir que celui qui repose sur l'échange et la responsabilité partagée à tous les niveaux de l'entreprise ?

### **Le leadership n'est pas du management.**

C'est d'abord le souci d'élever tous ceux qui vous entourent à la même qualité d'engagement dans la réalisation des objectifs poursuivis. Le leadership, consiste à changer la culture de vos équipes, attaquer les marchés sans craindre de rompre avec les habitudes, changer les trajectoires pour le mieux et refuser les fatalismes.

Le premier devoir d'un leader est d'encourager ses équipiers à le devenir et à conduire leurs propres troupes dans la même voie.

Oui, quand le leadership est contagieux, il permet d'accélérer le développement car il mobilise un beaucoup plus grand nombre de collaborateurs dans l'entreprise.

## 5 TROUVEZ VOTRE PASSION ET COMMENCEZ TOUT DE SUITE

A tous ceux qui, étudiants ou employés, ont décidé de bouleverser leur vie pour entreprendre, un seul conseil : cherchez bien, trouvez votre passion et tentez de la vivre. Aucune entreprise n'a jamais réussi sans que son créateur ne soit stimulé par l'enthousiasme débordant de réaliser son rêve.

Quand vous aurez enfin trouvé votre passion, foncez ! Jetez-vous à l'eau tout de suite. N'attendez surtout pas que tout soit parfait. Ce ne sera jamais le cas. Commencez !

*« Quand tu veux déplacer une montagne, commence par les petits cailloux ».* Confucius, philosophe chinois (-551/-479)

Il y a trois vies à réussir aujourd'hui dans le parcours sur terre d'un honnête homme : familiale, sociale et professionnelle.

*« Vivez les rêves que la vie vous donne le droit de rêver ».* Martin Luther King, pasteur américain (1929/1968).

Pour trouver votre passion, celle qui vous apportera les plus grandes joies et le plus d'argent, celle qui s'exprime dans votre cœur de génie, celui que chacun porte en soi, concentrez-vous sur ce que vous savez le mieux faire et qui vous donne, dans le même temps, le plus de bonheur.

Pour commencer, lâchez-vous, laissez votre esprit remonter le temps et souvenez-vous de ce que vous adoriez faire étant petit. Cherchez ce que vous ressentez au plus profond de vous-même et que les hasards de la vie vous ont fait occulter. Essayez aussi de trouver ce qu'il y a d'unique en vous. Ne vous laissez pas détourner de cette recherche par un sentiment de connaissances limitées. Si vous vivez votre vocation, vous apprendrez vite et facilement.

Dans cette recherche au plus profond de vous, il est fort probable que vous finirez par découvrir plusieurs pistes, plusieurs passions refoulées au fil du temps. Intéressez-vous alors à l'espace que vous pouvez conquérir et aux moyens qui sont les vôtres pour commencer.

*« Fais de ta vie un rêve et d'un rêve une réalité ».* Antoine de Saint-Exupéry, écrivain poète et aviateur français (1900/1944).

### D'abord, un guide de recherche

- 1. Listez des activités, en répondant aux questions :**
  - Qu'est-ce que j'aime le mieux faire ?

- Comment décrirais-je mon activité idéale ?
  - Si je pouvais faire ce que je voudrais, ce serait quoi ?
  - Si je gagnais 15 M€ à Euro Millions, que ferais-je de mon temps ?
- Vous aurez ainsi une liste de ce que vous voulez faire dans l'idéal.

2. **Choisissez dans cette liste** les 2 ou 3 choses dont vous avez l'impression qu'elles constituent pour vous un vrai savoir-faire et,
3. **Elaborez un projet d'entreprise.** Tenez compte, à ce stade, des réalités économiques environnantes. Pour faire de votre vie d'entrepreneur une vie passionnante et trouver le succès il vaut mieux être sur un marché porteur, même s'il s'y trouve déjà de la concurrence.

« Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie ». Confucius.

## Devenez ensuite un bon patron

1. **Construisez une bonne stratégie** pour vous amener vers votre but, en distinguant menaces et opportunités à venir, potentiels et dynamiques environnantes et sachez saisir les occasions.
2. **Dotez-vous progressivement d'une organisation efficace** ; transformez une addition d'individualistes en équipe.
3. **Donnez-vous de bons indicateurs** et sachez lire et analyser les chiffres.
4. **Restez toujours ouvert au dialogue** avec vos collaborateurs pour pouvoir gérer les mutations sans drame.
5. **Accueillez à votre capital**, dès que ce sera nécessaire, des actionnaires poursuivant des objectifs de long terme à vos côtés et investissant dans la durée.

Visionnaire, stratège, leader, gestionnaire, communicant et garant de l'intérêt commun, l'entrepreneur aujourd'hui, sait se conformer aux exigences de la réalisation de sa vision :

« Le bonheur de l'homme, ce n'est pas la liberté, c'est l'acceptation d'un devoir ». André Gide, écrivain français, dans la préface de « Vol de Nuit » d'Antoine de Saint Exupéry (1869/1951).

## 6 FAITES-VOUS AIDER

### N'hésitez pas à prendre un conseil

Il n'y a aucune honte à s'entourer des meilleurs conseils pour réussir. De la même façon que vous disposez d'une équipe interne de collaborateurs, appuyez-vous aussi sur une équipe externe, capable de vous accompagner pour vous permettre d'avancer en maîtrisant les risques. Outre un avocat, un notaire et un expert-comptable, dotez-vous aussi de consultants expérimentés dans le domaine des affaires et nouez des relations confiantes avec un ou plusieurs mentors.

Il y a 5 raisons majeures pour se faire accompagner, particulièrement quand on traverse une période de mutation :

- **L'objectivité.** Le conseil est l'œil neuf qui jette un regard réaliste sur l'entreprise, ses problèmes et ses projets. Il voit les choses telles qu'elles sont, sans subir l'influence de l'histoire, des habitudes, des idées reçues et des tabous.
- **La rentabilité.** L'intérêt évident du conseil est de donner satisfaction à son client. Contrairement à la plupart des salariés qui entourent le chef d'entreprise, il n'a aucun avantage acquis à protéger, aucune prérogative à préserver, aucune erreur à estomper, aucune réussite à mettre en valeur, aucun intérêt personnel à promouvoir. Ces comportements qui sont normaux de la part d'individus dont la carrière, et bien souvent la vie, sont liées à l'entreprise, ne sont pas un souci pour le conseil.
- **La spécialisation.** Quel que soit son domaine d'intervention, un bon conseil est d'abord un spécialiste de sa discipline ; il apporte des compétences pointues et une expérience sans cesse enrichie au contact d'autres entreprises et d'autres situations.
- **L'expertise.** Un conseil est, avant tout, un expert en analyse et en résolution de problèmes : il sait écouter, analyser une situation, en tirer l'essentiel ; il manie quotidiennement les outils de prise de décision, les méthodes d'animation de réunions, les techniques de pensée créative. Il sait identifier de qui est important et formuler des recommandations adaptées.
- **La disponibilité.** Une fois un accord de collaboration conclu, le conseil est là, à disposition, au moment voulu, et pour le temps voulu, taillable et corvéable à merci comme on disait autrefois.

Alors, une fois qu'on s'est convaincu de recourir à un conseil comment le choisir ?

Il faudra veiller aux 3 points suivants :

### **1. Sa philosophie d'abord**

Sa préoccupation première est-elle surtout de vous amener à « consommer du consultant » ou est-elle de vous apporter le meilleur service possible après avoir identifié avec vous votre besoin ?

### **2. Sa compétence ensuite**

Accompagner utilement un chef d'entreprise comporte des connaissances financières, juridiques et fiscales indispensables pour mener à bien des réflexions de restructuration mais aussi une connaissance approfondie des techniques de management ainsi que des qualités personnelles bien particulières.

### **3. Son expérience enfin**

Pour conseiller un chef d'entreprise, il faut avoir exercé soi-même à un niveau élevé. En ce sens, les jeunes diplômés qui constituent l'infanterie de la plupart des grands cabinets de conseil manquent d'expérience et de hauteur de vue. Et que dire du consultant de naissance, qui n'a jamais occupé d'autre poste que celui de consultant. Il lui est quasiment impossible de se mettre à la place de ses clients et de comprendre leurs problèmes.

Méditez cette phrase de Raymond Aron : « *Si vous n'avez pas d'assistant, vous en êtes un* ».

## **Trouvez-vous également un mentor**

### **Accaparez-vous son pouvoir**

C'est une façon très rapide et efficace d'assimiler l'expérience d'un autre, plus titré ou simplement plus mûr. S'il est, comme il se doit, une source de savoir, vous gagnerez un temps fou.

### **Absorbez la totalité de son savoir**

Il peut être très intimidant d'apprendre aux côtés de quelqu'un de très brillant mais vous devez essayer d'absorber le plus de choses possibles afin d'en restituer quelque chose de supérieur.

### **Choisissez-le pour qu'il vous mette sans cesse au défi**

*Ex. Carl Jung vouait un culte à Sigmund Freud en tant que pionnier de son domaine mais restait partagé sur certains éléments de sa théorie. Cela ne l'empêchait pas*

*de se servir de lui comme mentor afin de mieux comprendre en quoi il le désapprouvait et peaufiner ainsi ses propres théories.*



## POUR CONCLURE, LE JAZZ COMME MODELE D'ANIMATION ?

Genre musical né à La Nouvelle Orléans au début du XXème siècle, le jazz repose, à son origine, sur quelques accords simples joués dans un rythme prononcé. Très rapidement, ces suites d'accord, toujours les mêmes, autorisent leurs interprètes à se lancer dans l'improvisation. La technique n'est d'ailleurs pas nouvelle puisque les plus grands musiciens s'y étaient déjà livrés, depuis longtemps, au premier rang desquels Jean-Sébastien Bach, au XVIIIème siècle, l'absence d'enregistrements, à l'époque, et la nécessité de renouveler leur répertoire chaque dimanche, devant un public immuable, les y conduisant naturellement.

Dans les années trente, le jazz s'est sophistiqué. Des accords de base du blues, il a évolué vers des grilles d'accords plus complexes et a ainsi favorisé la création de thèmes aux harmonies plus riches tout en conservant une structure simple permettant aux musiciens ne lisant pas la musique de la pratiquer malgré tout. D'une façon générale, la plupart des mélodies a été composée sur des grilles d'accords de 32 mesures comprenant 4 lignes de 8 mesures chacune :

- La ligne thématique
- Son rappel
- La « middle-part »
- La conclusion sur la ligne thématique.

Aujourd'hui encore, de nombreuses compositions éclosent sur ces grilles très formatées car cette façon d'écrire la musique permet, parce que tous les musiciens d'un orchestre jouent selon la grille harmonique rigoureusement définie, d'introduire un morceau par l'interprétation de son thème, d'abord, puis d'autoriser chacun des interprètes, tour à tour, à improviser et à libérer leur créativité d'artiste, dans le respect de la grille d'accords du thème, ce qui permet aux autres de l'accompagner dans une harmonie musicale parfaite.

Pourquoi ne pas construire l'organisation générale d'une entreprise sur ce modèle ? Au chef d'entreprise d'écrire la partition ou d'en sélectionner une qui convient à sa vision de l'avenir et d'organiser son équipe en sélectionnant les meilleurs comme il le ferait de musiciens. A lui d'introduire le thème et de décider de la grille d'accord sur laquelle l'orchestre jouera, de choisir l'instrument que lui-même maîtrise le mieux et de laisser ensuite chacun de ses solistes s'exprimer par l'improvisation, libérant ainsi toute leur créativité, dans le respect rigoureux de la grille harmonique, pour leur plus grand bonheur et un résultat souvent exceptionnel.


J'ai été musicien de jazz et peux témoigner que le plaisir, l'émotion et l'enthousiasme du soliste sont une source de créativité extraordinaire dans le respect absolu du jeu de toute l'équipe.

## EN SAVOIR PLUS

Bravo ! Si vous êtes arrivés à cette page, vous avez lu ce fascicule jusqu'au bout et vous êtes familiarisé avec les bonnes pratiques du leadership.

### Si vous êtes intéressé à en savoir plus,

Je publie chaque mardi matin des textes ou des vidéos tirées de mes lectures et de mes expériences, ayant pour thème mes domaines d'expertise : leadership et management, stratégie, amélioration des performances et ingénierie financière. Vous les retrouverez aussi sur les réseaux sociaux :

- **Abonnez-vous à ma chaîne** 
- **Rejoignez-moi sur**



- **Achetez ma méthode**



- [Faites-plaisir à un ami et envoyez-lui ce livre blanc gratuitement](#)
- Vos remarques ou commentaires sont les bienvenus :  
[ag@alaingoetzmann.com](mailto:ag@alaingoetzmann.com)

<http://www.alaingoetzmann.com/>