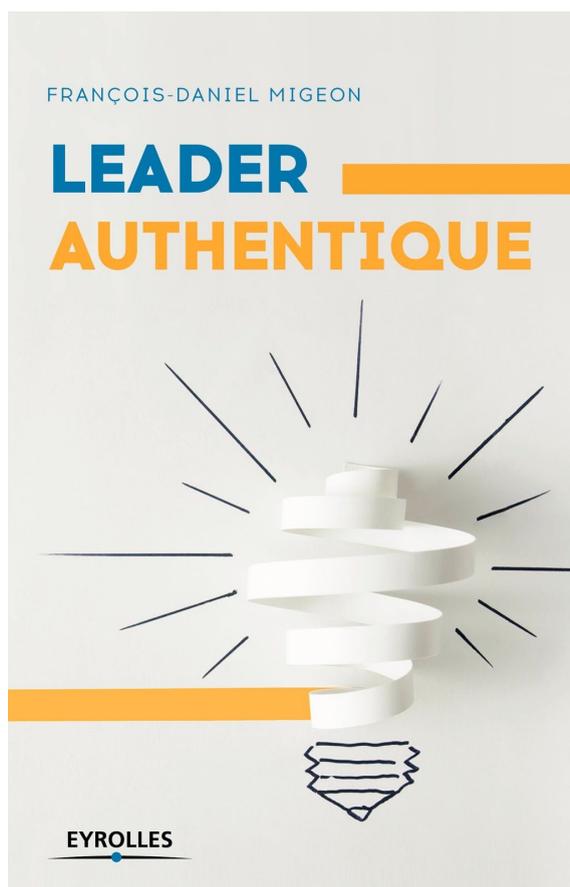


# L'ESSENTIEL DU LIVRE

## *Leader authentique*

- par François-Daniel MIGEON
- 160 pages
- Juillet 2017
- Catégories : Développement personnel, Management, Leadership



## CE QUE VOUS APPRENDREZ

Déterminer et développer votre vocation professionnelle et la réaliser en vous mettant au service des autres.

# SOMMAIRE

*Le livre est organisé en trois parties de trois chapitres :*

*Introduction*

### **→Partie I : Répondre à sa vocation**

- ◆ *Chapitre 1 : Rechercher le sens de son engagement professionnel*
- ◆ *Chapitre 2 : Discerner sa vocation professionnelle*
- ◆ *Chapitre 3 : Choisir sa vocation professionnelle*

### **→Partie II : Servir ses équipes**

- ◆ *Chapitre 4 : Servir, une pratique subtile*
- ◆ *Chapitre 5 : Servir, une pratique possible*
- ◆ *Chapitre 6 : Choisir de servir*

### **→Partie III : Libérer ses talents**

- ◆ *Chapitre 7 : Faire passer du rêve au projet*
- ◆ *Chapitre 8 : Faire passer de l'observation à l'engagement*
- ◆ *Chapitre 9 : Faire advenir*

*Conclusion : Osons le leadership authentique !*

# Introduction

“Le leadership, tel que je l'entends, consiste en cet art d'imaginer l'avenir et de déclencher des dynamiques qui le font advenir. Il présuppose donc - par nature - une vision de la personne et une vision du bien commun”. Il y a urgence à former des leaders pour répondre à la crise de confiance qui traverse nos sociétés, affaiblit notre vision de l'avenir et notre vivre ensemble. Le leadership est un chemin ouvert à tous, c'est une erreur de considérer que nous ne pouvons rien face à cette crise de confiance. Le leadership n'est pas une idéologie comparable aux échecs du XXème siècle, c'est une proposition fondée sur la liberté de l'Homme, de chacun d'entre nous.

Le leadership a un rôle éminemment politique dans le sens où il a cette “capacité à changer le cours des événements en interpellant l'intelligence et le coeur des hommes et des femmes”.

La question n'est donc pas de savoir si nous avons besoin de leadership, c'est une évidence. Mais plutôt de définir quel leadership nous souhaitons. C'est à cette question que répond l'auteur dans ce livre : “j'appelle ce leadership basé sur le service le leadership authentique”.

## **Les trois piliers du leadership authentique**

1. Découverte de ma vocation professionnelle, de ma mission et accueil de cette mission qui me dépasse.
2. Me rendre disponible auprès des personnes de mon équipe et de mon organisation.
3. Volonté de me transformer pour être en mesure de travailler à la réalisation de ma mission et de toujours

mieux servir mes équipes.

Ce livre est une invitation au leadership authentique, une invitation personnelle à cheminer qui présuppose et repose sur votre engagement.

Ce livre est un dialogue entre vous et l'auteur sur le chemin du leadership authentique. Ce chemin doit nous mener vers la construction d'un "mieux-vivre ensemble et d'une écologie économique saine et durable".

## Partie I - Répondre à sa vocation

Le développement du leadership repose sur la découverte, par le leader en devenir, de sa vocation professionnelle puis le choix de travailler à sa réalisation.

Les trois chapitres de cette partie détaillent les 3 étapes successives qui permettent au leader de répondre à sa vocation.

### Chapitre 1 - Rechercher le sens de son engagement professionnel

Le sens et la recherche de sens est un aspect fondamental pour le leader et dans l'exercice du leadership.

#### **Enjeu**

Le sens est la pierre angulaire d'un engagement durable pour le leader et ceux qu'il entraîne.

#### **Principe**

Selon Viktor Emil Frankl (psychiatre de Vienne, survivant des camps de concentration) : "La recherche de sens est la motivation première de l'exercice de l'existence humaine". La puissance du sens réside dans le fait qu'il permet de mobiliser les hommes pour qu'ils puissent accomplir et s'accomplir au quotidien.

#### **Méthode**

Cet accomplissement réside dans votre capacité à mobiliser toutes vos facultés et les ressources à votre disposition à

chaque instant (et de façon consciente).

Cette capacité de mobilisation s'appuie sur deux piliers :

- "Être présent au présent" grâce à la pleine conscience par exemple.
- Entreprendre les bonnes actions, celles qui ont un sens, à chaque instant. S'engager consciemment dans chaque action peut se faire en analysant nos actions : "je fais ceci en vue de...". En agissant ainsi nous réalisons uniquement les actions qui ont du sens (en délaissant celles qui n'en ont pas) et nous sommes pleinement engagés dans la réalisation de ces actions.

Ainsi, notre engagement est total lorsque nous donnons du sens à ce que nous entreprenons et que nous agissons en fonction de ce qui a du sens.

## **Et vous ?**

Cette recherche de sens est accessible à chacun. Une bonne façon de mesurer votre engagement consiste à analyser votre agenda de la semaine passée en analysant pour chaque activité, votre degré d'engagement : physique uniquement, engagement partiel de mes facultés intellectuelles ou engagement total dans l'échange / l'action.

Cet exercice doit vous permettre de réaliser à quel point vous êtes engagé(e) dans ce que vous faites.

## **Résumé du chapitre**

- L'engagement repose sur notre capacité à définir et à adhérer à une recherche de sens.

- Le leadership est conditionné par notre engagement dans chaque action.
- L'analyse de notre agenda permet de mesurer concrètement notre engagement.

## Chapitre 2 - Discerner sa vocation professionnelle

Le leadership authentique se fonde sur notre capacité à donner du sens à chaque instant et dans la durée. Ce second point est l'objet de ce deuxième chapitre consacré à la découverte de votre "vocation professionnelle", "source naturelle de votre leadership" et clé de votre engagement renouvelé dans chaque instant.

### **Enjeu**

Ce chapitre vise la découverte - concrète - de votre vocation professionnelle pour donner du sens et permettre l'usage de toutes vos facultés à chaque instant et de façon durable.

### **Principe**

La vocation professionnelle permet d'unifier notre personne en découvrant et en nommant ce que nous sommes, ce qui nous permettra ainsi d'agir de façon continue et renouvelée sur la base de cette découverte.

### **Méthode**

Pour découvrir notre vocation professionnelle, l'auteur propose l'exercice suivant qui consiste à formaliser nos "moments vocationnels". Les moments vocationnels peuvent

être définis selon trois caractéristiques principales :

- C'est un service rendu à une ou plusieurs personnes.
- Ce service nous semble naturel et mobilise toutes nos facultés à travers un engagement fort dans le présent.
- Les personnes qui bénéficient de ce service sont également engagées et ressentent de la gratitude.

Afin de découvrir votre vocation professionnelle, prenez un moment pour formaliser vos moments vocationnels. Changer de perspective en les analysant ensuite avec les deux questions suivantes :

- "Qu'ont reçu les bénéficiaires de mon service ?"
- "A ce moment-là, le service que je fournissais était de..."

Vous pouvez ensuite rédiger une unique phrase de synthèse de votre vocation professionnelle. Puis tester la pertinence de votre phrase. Elle doit vous donner un sentiment d'énergie positive et vous inciter à l'action : "il est indispensable que je rende ce service", "c'est ce que j'ai à faire".

Cette phrase est un guide qui doit vous permettre d'agir et de vous organiser. Ce que vous faites doit désormais relever de votre vocation, éliminer le reste. Pour ce faire, vous pouvez reprendre l'exercice d'analyse de votre agenda afin de juger le degré de compatibilité entre votre agenda et votre vocation professionnelle.

## **Résumé du chapitre**

- Formaliser votre vocation professionnelle permet de donner un sens à vos engagements professionnels.
- Une vocation professionnelle, n'est pas un choix, elle

fait partie de vous, l'exercice des moments vocationnels permet de la découvrir.

- L'exercice de l'agenda permet de prendre conscience du niveau de cohérence entre vos activités quotidiennes et votre vocation professionnelle.

## Chapitre 3 – Choisir sa vocation professionnelle

Votre épanouissement professionnel dépend de votre capacité à choisir votre vocation professionnelle. En choisissant d'agir pour votre vocation professionnelle, vous ferez coïncider la réalité avec la recherche de sens évoquée lors des chapitres précédents.

### **Enjeu**

L'enjeu de ce chapitre est de vous inviter à vivre votre vie, par le choix, formalisé, de votre vocation professionnelle.

### **Principe**

Choisir votre vocation professionnelle est une décision de "liberté intérieure, c'est à dire notre capacité à effectuer un choix personnel et à l'assumer". Ce choix n'est pas facile et il est tentant de formuler différentes excuses pour ne pas le faire. Ce chapitre propose une méthode pour vous y aider.

### **Méthode**

La méthode proposée par l'auteur s'organise en trois étapes :

1. Valider son discernement et aiguïser sa volonté.

Cet étape nécessite un engagement supérieur de votre part,

par rapport aux chapitres précédents. C'est une étape d'action et pas un "processus intellectuel réflexif d'auto-observation". L'idée centrale est de "poser des actes" afin d'augmenter la part de vos actions et de votre temps consacrés à votre vocation professionnelle. En procédant ainsi, vous enclenchez un processus positif et itératif afin d'être en mesure de discerner sur votre vocation. Ces moments renforceront, au fur et à mesure, votre volonté à effectivement choisir votre vocation professionnelle. Ils seront également un moyen pour affiner la formulation de votre vocation professionnelle. Enfin, cette étape doit vous amener à éliminer, petit à petit, certaines actions et activités ne correspondant pas à votre vocation. Cette étape et le fait de vivre des moments authentiques seront sources de joie et décupleront votre enthousiasme et l'impact de vos actions.

## 2. Décider de choisir

Cette deuxième étape consiste à choisir votre vocation de façon plus radicale afin de multiplier les actions et activités en lien avec celle-ci. Vous entrerez dans une spirale positive mais qui vous obligera à renoncer à vos incohérences du passé. Il est important que vous fassiez les bons choix, rapidement, pour épouser une dynamique positive et ne pas renoncer.

## 3. Renoncer à ses "plans B" et persévérer

Enfin, et afin "d'exprimer, jour après jour, la totalité de votre leadership avec profondeur et cohérence", vous devez vous libérer des dernières activités incohérentes qui ne coïncident pas avec votre vocation professionnelle.

"Certains appellent cette expérience merveilleuse "la

synchronicité" : elle désigne le fait de devenir partie prenante d'une histoire où tout se met naturellement en place".

## Et vous ?

Deux analyses préalables peuvent faciliter cette démarche.

La première est de déterminer si votre formulation de vocation professionnelle est suffisamment solide pour vous inciter à l'action. Pour tester la solidité de votre formulation, répondez à ces questions : quelles seraient vos réactions si les personnes suivantes vous demandaient d'agir selon votre vocation professionnelle et créaient les conditions pour que cela soit possible :

- Une autorité civile ?
- Mon employeur ?
- Mon meilleur ami ?

Si vous répondez naturellement et spontanément par des réactions positives et une envie d'action, il est probable que la formulation de votre vocation professionnelle soit pertinente et robuste. Si vous hésitez, prenez le temps nécessaire pour reformuler votre vocation professionnelle à travers l'exercice des moments vocationnels.

La seconde analyse préalable est de mesurer à nouveau l'écart entre votre agenda / vos activités et votre vocation professionnelle. Reprenez l'exercice de l'agenda en mettant en perspective vos réponses avec les conclusions suivantes :

Compatibilité	Conseil
5 à 20%	Dans un premier temps, envisagez des activités para-professionnelles pour valider votre vocation

	professionnelle (étape 1) pour ensuite déclencher une action professionnelle afin d'épouser votre vocation (étapes 2 et 3).
20 à 50%	Choisissez dès maintenant de répondre à votre vocation professionnelle (étape 2) puis d'engager des actions à court terme afin d'évoluer professionnellement et d'être en mesure de passer au dessus de 50% (étape 3).
50 à 80%	Vous êtes dans une situation de compatibilité forte, profitez de votre prochaine évolution professionnelle pour l'accroître encore davantage.
> à 80%	Ce chapitre a dû valider vos expériences vécues au quotidien et les bénéfices déjà visibles.

Vous pouvez désormais vous lancer dans la réalisation de ces trois étapes !

### Résumé du chapitre

- Décider de vivre votre vocation professionnelle est un premier acte de leadership authentique. L'optimisation de l'usage de votre temps est une première conséquence de ce choix.
- Vivre votre vocation professionnelle est un choix qui repose sur votre liberté intérieure et sur un besoin de sens.
- Enclencher un processus progressif permet d'affiner votre vocation professionnelle puis de la choisir définitivement.



## Partie II - Servir ses équipes

La vocation professionnelle est l'une des deux sources du leadership. En étant aligné(e) sur votre vocation vous mobilisez vos facultés de façon efficace et durable. La seconde source du leadership est la capacité renouvelée à servir vos équipes et ceux qui ont le plus besoin de votre vocation. Ce sera l'objet de cette deuxième partie.

### Chapitre 4 - Servir, une pratique subtile

#### **Enjeu**

La relation interpersonnelle est essentielle à tout exercice du leadership, nous l'évoquerons dans ce chapitre à travers la notion de service. La nature et la qualité des relations interpersonnelles du leader sont les ingrédients d'un leadership durable.

#### **Principe**

Le leader doit être en mesure de repérer les moments où il ne sert plus autrui au seul bénéfice de lui-même.

#### **Méthode**

la méthode proposée pour ce chapitre est tirée d'expériences personnelles vécues par l'auteur. Ces expériences appelées *trahisons personnelles* sont des moments pendant lesquels l'auteur n'a pas suivi son intuition et fait ce qu'il devait.

Exemples proposés :

- Une collaboratrice a l'air préoccupée, **je pense que je dois** lui demander ce qui la préoccupe **mais ne le fais pas**.
- Un consultant me présente un support en deçà de nos standards de qualité, **je me dis que je devrais** prendre 10 minutes pour l'aider sur quelques points **mais ne le fais pas**.
- Un client me laisse un message avec une voix étrange, **je me dis que je devrais** le rappeler immédiatement, **mais ne le fais pas**.

A votre tour de repérer dans vos expériences récentes, ces trahisons personnelles sur le modèle : *quand... je me suis dit que je devrais... mais je ne l'ai pas fait*.

Ces trahisons personnelles ne sont pas graves en soi, ce sont les conséquences de ces trahisons qui peuvent avoir de l'importance. Car suite à une trahison personnelle, notre vision de la réalité est brouillée et nous fait penser, ressentir et faire des choses qui nous empêchent de servir autrui en toute lucidité.

Vous pouvez reprendre l'exercice de vos quelques trahisons personnelles en le complétant avec ce que vous avez ressenti, pensé et fait suite à ces trahisons. Cet exercice doit vous faire prendre conscience des conséquences, parfois importantes, de ces trahisons. Souvent, une distorsion se crée entre la réalité et ce que l'on pense suite à une trahison personnelle. Parce que nous n'avons pas fait ce que nous guidaient nos intuitions, nous faisons des suppositions qui déforment la réalité et abîment nos relations interpersonnelles. Finalement ces trahisons nous font passer

d'un "état de service" à un état "hors-service" par un processus d'auto-justification de nos erreurs qui déforme la réalité.

Il est essentiel ici de s'interroger sur le rôle du doute, et notre capacité à douter, pour remettre en cause nos convictions, rester connecté(e) avec le réel et "en état de service".

Si l'on fait l'exercice de transposer ce processus personnel à celui d'une organisation, on peut aisément expliquer que ces attitudes et habitudes deviennent les règles de fonctionnement de certaines structures. Ce processus, s'il est institué, est évidemment malsain et engendre du temps perdu et peut mettre en péril le bon développement des organisations.

### **Et vous ?**

L'objectif de ce chapitre est de dresser votre auto-portrait après une trahison personnelle, lorsque vous êtes "hors service".

Reprenez vos trahisons personnelles et décrivez ce que vous pensez, ressentez et faites. Vous pourrez ainsi déterminer les symptômes de vos trahisons personnelles, voir leur ordre d'apparitions. Pour cela vous devez répondre de façon précise aux questions. Nous verrons ensuite l'antidote qui vous permettra de stopper ce processus.

En complément, vous pouvez attribuer une note de 0 (hors-service) à 10 (en service) pour vos relations. Vous pourrez ainsi estimer le pourcentage de vos relations "en état de service" puis, en y ajoutant le temps passé avec chacune, le pourcentage du temps pendant lequel vous êtes en "état de service". Ce pourcentage est "un indicateur clé du

leadership authentique”.

Désormais, vous comprenez pourquoi servir est une pratique subtile qui requiert de grandes qualités à chaque instant. Servir implique donc de mettre de côté les idées fausses, conséquences de nos trahisons personnelles qui affectent nos relations avec le temps. Le chapitre suivant apporte une méthode pour vous aider.

### **Résumé du chapitre**

- Lorsque nous agissons car nous avons l'intuition que nous pouvons servir une personne, nous sommes en “état de service”.
- Les moments de “trahison personnelle” brisent notre leadership et cet état de service par un processus spécifique d'auto-justification qui nous amène à nous éloigner de la réalité par ce que nous pensons, ressentons et faisons. La conséquence de nos trahisons personnelles est de nous mettre “hors-service”.
- Notre “état de service” peut se mesurer par la qualité de nos relations.

## **Chapitre 5 - Servir, une pratique possible**

Servir permet de rencontrer l'autre de façon authentique, c'est un “chemin simple et accessible, aux conséquences insoupçonnées” que nous évoquerons dans ce chapitre.

## Enjeu

Ce chapitre vise à acquérir la pratique du service qui vous permettra de transformer "chacune de vos interactions en une relation porteuse d'avenir pour autrui et pour vous-même".

## Principe

Le service dans toutes ses dimensions est la posture créatrice par excellence. Nous allons expérimenter le fait qu'il est possible de servir de façon continue.

## Méthode

Pour notre exercice, choisissez une relation "à rénover" parmi vos proches d'après l'analyse du chapitre précédent.

Pour la suite de l'exercice, choisissez un endroit calme et relaxez-vous et :

1. Déterminez les personnes qui ont eu une influence bénéfique sur vous.
2. Repensez aux moments vécus avec ces personnes, et le sentiment de gratitude que vous ressentez.
3. Choisissez une seule de ces personnes, "celle dont l'influence a été la plus forte et la plus bénéfique".
4. Parcourez à nouveau tous les grands moments vécus avec elle,
5. Puis choisissez trois moments emblématiques, "des moments forts où vous vous êtes senti considéré pour ce que vous étiez".
6. Revivez ces moments.
7. Choisissez en un seul, ce sera votre "*moment-ressource*".
8. Prenez le temps de revivre ce moment en prenant conscience et en décrivant ce qu'il s'est passé, ce que

vous faisiez, ce que vous avez ressenti, ce que vous pensiez.

Revenez ensuite à la relation à restaurer définie avant puis demandez-vous de façon bienveillante les difficultés qu'elle rencontre et de quelle façon vous pourriez l'aider.

Pour remettre vos relations en état de service :

- Revivez votre moment ressource,
- Demandez vous de façon bienveillante les difficultés qu'elle rencontre et de quelle façon vous pourriez l'aider,
- Saisissez votre première intuition puis formulez une proposition sur le modèle suivant : pour aider... je pourrais...

Cela vous donnera une liste d'actions à mener dans les heures et jours à venir pour ancrer, à nouveau, vos relations dans la réalité.

### **Et vous ?**

Vous pouvez désormais recourir à votre moment ressource lorsque vous sentez que vous entamez un processus d'auto-justification.

Considérez cette action comme une habitude à prendre. Pour vous aider et dans les premiers jours de la mise en place de cette habitude, souvenez-vous chaque soir des vos relations de la journée et des moments de trahisons personnelles que vous auriez pu éviter en ayant recours à votre moment ressource. Vous pouvez multiplier cet exercice plusieurs fois par jour afin qu'il devienne rapidement une habitude naturelle.

## Résumé du chapitre

- Remettez vos relations "en état de service" grâce à votre moment ressource.
- "Le moment ressource est le moment au cours duquel la personne à qui je dois le meilleur de ce que je suis m'a fait le plus de bien".
- Le leadership authentique se base sur les relations personnelles, elles-mêmes basées sur une vie "en état de service".

## Chapitre 6 - Choisir de servir

Être disponible pour sa vocation professionnelle et pour les autres, voici "les deux voies pour arriver au même lieu : le lieu de son leadership authentique".

### Enjeu

A ce moment de notre cheminement vers le leadership authentique, il vous incombe de "choisir" de servir. L'enjeu est de faire de chacune de vos interactions, une occasion d'enrichissement mutuel.

### Principe

La méthode proposée pour ce chapitre repose sur une double dynamique créatrice de cohérence et de puissance. Au coeur de cette dynamique : notre capacité à vivre nos interactions "en état de service" et le déploiement de notre vocation professionnelle. Ces deux éléments viennent

s'enrichir mutuellement de façon logique et cohérente.

## **Méthode**

La difficulté principale que l'on rencontre lorsque nous nous engageons à servir, c'est d'accepter la liberté de l'autre, que nous ne pouvons pas maîtriser. Par facilité et peur de ce risque, nombreuses de nos relations sont "hors service". Puis nous déformons la réalité pour nous conforter dans notre choix et notre zone de confort.

L'auteur propose deux étapes pour avancer et remettre en cause ce constat :

### 1. "Considérer le bénéfice de servir"

Faire de chaque moment une occasion de servir autrui procure un triple avantage :

- Nous ancrer dans le réel.
- Augmenter notre temps en "état de service".
- Déployer notre vocation professionnelle en mobilisant nos facultés avec chacun.

Une spirale vertueuse naît du service et procure une vie authentique dont le socle est notre vocation professionnelle.

### 2. "S'entraîner opérationnellement voire tactiquement"

Cette deuxième étape consiste à faciliter votre pratique du service selon trois habitudes à développer :

- "Identifier les symptômes d'une *relation hors-service*"
- "Recourir à votre *moment-ressource*"
- "Réengager la relation en considérant ce que nous pouvons faire pour aider l'autre"

Pour augmenter les chances de succès de ce mécanisme, voici une arme tactique : poser un acte concret afin de renoncer à vos idées préconçues et à l'image - fausse - que vous avez de vous même afin de vous ré-ancrer dans le réel.

L'un des leviers majeur du leadership est la disponibilité, qui résulte du fait de servir sa vocation et d'être en état de service.

Être disponible est possible grâce à quatre leviers :

- *L'intention* du leader pour hiérarchiser les priorités vis à vis de sa vocation professionnelle.
- La *focalisation* qui passe par la simplification de l'emploi du temps du leader.
- La *répartition* qui est cette capacité du leader à déléguer lorsque son apport n'est pas nécessaire.
- La *disponibilité totale* du leader vis à vis de ceux qu'il rencontre afin de laisser advenir le meilleur de la relation.

Cette vision de la disponibilité par le leader fait de lui une "source de temps" pour les autres et pour lui même. Elle est la source d'un meilleur équilibre vie personnelle - vie professionnelle.

## **Et vous ?**

Pour commencer, l'auteur suggère de mettre en perspective vos moments vocationnels et vos moments "en état de service". De façon assez naturelle, vous devriez observer qu'ils convergent.

Puis procédez en 3 étapes :

1. Pendant 21 jours, analysez de façon quotidienne vos

moments hors service en formalisant l'idée préconçue qui en est la source et posez un acte de renoncement explicite puis remettez vous en état de service auprès de la personne concernée.

2. Après 21 jours, faites un premier bilan sur la mise en place de cette habitude.
3. Reprenez l'exercice du chapitre 2 pour voir si le nombre d'activités consacrées à votre vocation professionnelle a augmenté.

### **Résumé du chapitre**

- Assumer le fait que la liberté de l'autre doit s'exprimer dans nos relations est une preuve de leadership authentique.
- Le leader, parce qu'il est disponible à l'autre, tel qu'il est, contribue à sa vocation professionnelle.
- Le leadership se renforce de la synergie entre le service d'autrui et le choix de la vocation professionnelle du leader.

## Partie III - Libérer ses talents

Le leadership authentique repose sur deux piliers, le choix de servir sa vocation professionnelle et le choix de servir les autres. Cela nécessite une transformation personnelle du leader afin d'accélérer cette double dynamique de service. Cette transformation s'opère par la libération et la valorisation des talents du leader.

### Chapitre 7 - Faire passer du rêve au projet

Le rayonnement d'un leadership authentique dépend de l'authenticité de la vision proposée par le leader. Elle-même repose sur :

- “La *magnanimité* (capacité à voir et agir en grand pour un objectif qui en vaut la peine)”.
- “L'*humilité* (capacité à se centrer sur les autres et à les inclure)”.

#### **Enjeu**

Créer les conditions d'engagement pour faire passer les personnes qui suivent le leader du rêve au projet.

Elaborer et incarner “une vision qui élève l'âme, l'intelligence et le coeur des membres de l'équipe”.

#### **Principe**

Quatre principaux éléments se retrouvent chez les leaders qui font passer leurs équipes du rêve au projet :

- Une vision claire, positive et attractive des objectifs.
- La capacité à montrer l'exemple en ouvrant la voie.
- "Un mécanisme de soutien qui permet l'apprentissage de tout ce qui doit l'être".
- Un système d'évaluation pour mesurer les progrès accomplis.

Les deux premiers éléments sont évoqués dans ce chapitre, les deux derniers étant plus classiques.

La vision et l'exemplarité du leader sont des traits de personnalité qu'il doit développer grâce à la magnanimité et à l'humilité évoquées plus haut.

La vision du leader doit :

- Être "objectivement utile, voire nécessaire" : elle doit susciter l'action chez le leader et créer un sentiment d'urgence.
- Être "émotionnellement engageante".
- Répondre à un défi réel et actuel, proposer une amélioration de la situation.
- Être "concrète et néanmoins inachevée" afin de laisser une place pour la créativité de ceux qui voudront y contribuer.
- Être "suffisamment ambitieuse" pour susciter l'engagement et la fierté de ceux qui y contribueront.

## **Méthode**

Former votre caractère à l'humilité et à la magnanimité requiert de travailler par étape :

1. Compréhension théorique du trait de caractère.
2. Actions volontaires et répétées relevant de ce trait de caractère.

3. Acquisition de ce trait de caractère comme une force stable et libre qui devient une habitude "naturelle".

Si nous déclinons ces trois étapes pour les deux qualités concernées, voici ce que l'auteur nous propose :

### Développer son humilité

1. L'humilité est la vertu du réel et de la vérité. Elle nous invite à nous décentrer pour mieux accueillir la réalité et considérer les choses, situations et personnes telles qu'elles sont ; et non pas telles que nous voudrions qu'elles soient. Nous mettons ainsi notre intelligence au service du réel et non pas au service de nos intentions ou souhaits.
2. Pour s'exercer à l'humilité, le quotidien offre son lot de surprises, de contrariétés. L'idée ici est de s'initier à, consciemment, accueillir ces situations du quotidien avec une posture sereine et humble. Cela implique de douter et de savoir écouter pour mieux percevoir et accepter le réel.
3. Etre humble, c'est prendre l'habitude et développer les capacités suivantes :
  - Être au service d'autrui et de sa vocation.
  - Faire confiance et laisser advenir en ne cherchant pas à tout maîtriser.
  - Être exigeant avec soi-même et juste avec autrui.
  - Assurer une forme de continuité de nos actions, pour ne pas se rendre indispensable au quotidien et à long terme.

Le leader doit être à la recherche d'un bon équilibre entre autorité et humilité. Il doit ainsi avoir conscience de ses limites. La gratitude du leader est la conséquence de son

humilité authentique.

### Développer sa magnanimité

1. "La magnanimité, la grandeur d'âme, au sens étymologique du terme, est la faculté de tendre vers de grandes choses". Elle permet au leader d'avoir une certaine grandeur dans sa vision, ses rêves, sa mission et ses objectifs. Et de faire passer ses équipes et lui-même de cette vision à des actions qui participent à sa réalisation.
2. La magnanimité se pratique au quotidien et concrètement par la répétition d'actions généreuses et attentionnées.
3. La magnanimité est une qualité et une vertu qui est source de joie pour le leader et ses équipes. Elle permet un enthousiasme et un engagement de chacun grâce à la vision ambitieuse proposée.

### **Et vous ?**

Pour vous aider à travailler sur votre humilité et votre magnanimité, voici une série de questions simples :

#### Humilité

- Ma vocation professionnelle est-elle une priorité ?
- Ai-je conscience de mes talents et la volonté de les mettre au service des autres ?
- Quel degré d'exigence ai-je envers moi-même ?
- Suis-je juste avec les autres ?
- Quelle est ma position par rapport au principe de continuité ?
- Dans mon emploi du temps, un moment est-il prévu pour faire le point et envisager des pistes de progrès ?

- Ai-je la volonté de progresser et mis en oeuvre un plan pour m'y aider ?

### Magnanimité

- Suis-je conscient(e) de la singularité de ma vocation professionnelle ?
- Suis-je conscient(e) que je suis responsable de cette vocation ?
- "Suis-je généreux(se) dans l'ambition que je déploie au service de ma vocation professionnelle ?"
- Ai-je des rêves, des envies de grandeur ?
- Suis-je prêt(e) à surmonter les difficultés, les échecs et les risques ?
- Suis-je prêt(e) à renoncer pour mieux m'engager ?
- Suis-je conscient(e) de la nécessité d'être exemplaire ?
- Ai-je la volonté de donner un cadre à ceux qui souhaitent s'engager avec moi et faire preuve de leadership ?

### **Résumé du chapitre**

- Le leader fait passer de rêve au projet grâce à une vision qu'il incarne au quotidien.
- La crédibilité du leader repose sur la façon dont il incarne sa vision. Il s'appuie sur les facultés d'humilité et de magnanimité.
- L'humilité s'acquiert par le service au plus près de la réalité. La magnanimité est une capacité à être généreux et bienveillant pour tendre vers la grandeur.

## Chapitre 8 - Faire passer de l'observation à l'engagement

Le leader doit développer son "ouverture" pour "faire passer ses équipes de l'observation à l'engagement". Tout d'abord le leader doit susciter l'adhésion en proposant une vision et un projet ouvert. Ensuite il doit accueillir ceux et celles qui souhaitent y contribuer, puis les traiter de façon équitable. Deux qualités principales permettent cette ouverture du leader : la maîtrise de soi et la justice.

### **Enjeu**

Comprendre le rôle de l'exemplarité du leader et grâce à quelles qualités il fait passer ses équipes de l'observation à l'engagement.

### **Principe**

L'ouverture renouvelée et entretenue du leader permet d'accueillir les personnes qui souhaitent le suivre.

Cette ouverture repose sur trois piliers :

- La capacité à proposer une mission qui formalise les intentions du leader.
- La capacité à proposer un cadre clair pour la réalisation de cette mission, dans lequel chacun possède un espace de liberté et d'autonomie suffisant pour s'engager pleinement.
- La capacité à maîtriser l'usage du temps, en le définissant comme "une ressource - certe rare, mais disponible - pour bâtir l'initiative".

“Ensuite, pour créer et soutenir ses relations de *followership*, le leader doit comprendre la nature spécifique du lien existant et le servir délicatement en restant juste et maître de soi”.

## Méthode

### 1. “Augmenter son ouverture”

Avant de chercher une adhésion, le leader doit définir les conditions d'accueil de ceux qui voudraient le rejoindre. Pour cela, il doit définir son intention et la façon dont il imagine la déployer dans l'espace et dans le temps.

#### Exprimer son intention

“Concrètement, un leader authentique doit pouvoir résumer en quelques phrases ce qu'il veut faire, pourquoi il est la bonne personne pour ce projet et démontrer sa détermination.”

#### Optimiser sa maîtrise du déploiement de l'initiative

L'idée ici est que le leader doit guider ses collaborateurs dans la réalisation de leur mission commune sans entraver la prise d'initiative et leur créativité. Il doit néanmoins garder à l'esprit toutes les initiatives. Son rôle est alors de répondre aux besoins de ses collaborateurs en fonction de leur volonté et de leur capacité :

Attitude du leader	Capacité faible	Capacité forte
Volonté faible	Diriger	Motiver
Volonté forte	Coacher	Déléguer

## Optimiser son rapport au temps

Le leader se doit de maîtriser son rapport au temps. Pour cela, il peut mobiliser trois leviers :

- La focalisation qui consiste à aligner son agenda sur sa vocation professionnelle et qui est source de sérénité et de lucidité.
- La hiérarchisation qui consiste à définir des ordres de priorité dans les tâches à accomplir.
- La répartition qui consiste à utiliser son temps au mieux en déléguant ce qui peut l'être.

### 2. Susciter l'adhésion de followers

Après s'être mis en posture d'ouverture et être disponible pour accueillir ceux qui voudraient le rejoindre, le leader doit susciter l'adhésion.

## Réaliser que *des followers* existent déjà

Des personnes sont "déjà impliquées dans les moments authentiques" vécus par le leader. Ces personnes seront les premiers suiveurs du leader sur lesquels il pourra s'appuyer.

## Comprendre et établir une relation particulière

L'engagement des followers doit être libre et personnel. C'est la raison pour laquelle le leader doit prendre le risque de cette liberté et être apte à juger de l'adéquation entre la vocation professionnelle du follower et sa propre mission. Le leader doit ensuite définir un rôle pour le suiveur dans le cadre de sa mission. "Au terme de ce processus d'adhésion, un lien fort, porteur d'engagement, sera établi".

### 3. Nourrir la relation leader-follower par la maîtrise de soi et la justice

La maîtrise de soi et la justice sont des facultés essentielles pour le leader car elles permettent d'avoir un comportement libre et stable vis-à-vis de ceux qui nous suivent, dans toutes les situations (de stress, de pression, de fatigue, de tentation de paraître, ...). Ces deux qualités permettent de donner à chacun son dû et de rester dans une attitude de service vis à vis de tous. C'est ainsi qu'elles nourrissent la relation du leader avec ses *followers*.

#### **Et vous ?**

A ce stade, il est possible que vous soyez pressé à l'idée de développer la communauté de vos *suiveurs*. Pour le faire, la première étape peut consister à lister les personnes qui la compose. Cherchez à déterminer celles et ceux qui contribuent à votre vocation professionnelle et qui seraient prêts à vous suivre au delà de simples considérations contractuelles.

Le lien qui vous uni à ces personnes doit être authentique ; pour vous aider à déterminer cette authenticité, voici quelques questions :

- Connaissez-vous la vocation professionnelle de vos *followers* ?
- Ai-je connaissance de leurs besoins pour qu'ils puissent contribuer efficacement à ma mission ?
- Suis-je mobilisé pour leur fournir ce dont ils ont besoin ?

Ensuite, vous pourrez chercher à augmenter la taille de votre communauté. Vous pouvez le faire que si vous êtes objectivement en capacité de le faire. Pour cela vous devez

juger de "la clarté de votre intention, vos modalités de contrôle et votre rapport au temps". Voici quelques questions pour vous aider :

- Ai-je déterminé et formalisé ma vocation professionnelle, suis-je déterminé, à qui en ai-je parlé récemment ?
- Suis-je persuadé que l'initiative se développera ?
- "Comment ai-je réagi à la dernière proposition de contribution d'un tiers ?"
- "Est-ce que je travaille avec diligence, sans perdre de temps, mais sans précipitation, sachant que je suis sur un chantier de longue haleine ?"

Si vous disposez d'une capacité d'accueil pour élargir votre communauté, vous pouvez alors agir activement au recrutement de nouveaux followers.

### **Résumé du chapitre**

- Le leader fait passer du rêve au projet en suscitant l'adhésion et en respectant la liberté de chacun.
- L'adhésion de ses followers est conditionnée par les facultés de maîtrise de soi et de justice du leader.
- La taille de la communauté du leader dépend de "l'ouverture du leader, déterminée par la clarté d'expression de son intention et par son rapport maîtrisé au temps et au cours des choses".

## Chapitre 9 - Faire advenir

La prudence et le courage sont les facultés qui permettent au leader de "faire advenir". En responsabilisant, il pourra ensuite adopter une posture de "leader de leaders".

### Enjeu

Le rôle du leader est de faire advenir pour que sa mission passe du rêve au projet et que ses équipes passent de l'observation à l'action et l'engagement. Comment faire ? Tel est l'enjeu de ce chapitre.

### Principe

L'action doit être facilitée par le leader, par l'exemplarité puis par l'autorité (en acceptant que certains exercent leur liberté et ne le suivent pas ou plus).

### Méthode

La méthode proposée repose sur le développement, par le leader, des vertus de prudence et de courage, qui lui permettront de décider et de passer à l'acte de façon opportune. Puis le leader s'attachera à développer ces facultés chez ses *followers*, par la responsabilisation.

#### La prudence

La prudence consiste à prendre les bonnes décisions, qualité indispensable chez le dirigeant et le leader. Elle repose sur trois ingrédients :

1. La délibération, elle consiste à prendre en compte le réel et les alternatives possibles. Cette analyse peut être conduite avec l'aide de personnes extérieures ; le

leader demande conseil, et prend en compte le contexte.

2. Le jugement puis la décision de la meilleure alternative possible qui émane du leader seul et qui doit se faire en toute liberté.
3. La mise en oeuvre de la décision par un engagement ferme. Pour cette étape, "ce n'est plus l'intelligence qui fonctionne mais la volonté". Cette faculté, contrairement à d'autres, se développe par l'analyse et le retour d'expériences passées et non pas par la répétition. Il faut donc réserver un moment pour cette analyse, seul ou en équipe.

### Le courage

Le courage est la faculté qui permet au leader de mettre en application, avec audace et dans la durée, les décisions qu'il a prises grâce à la vertu de prudence. Le courage est le moteur de la performance et de la puissance du leadership.

### La responsabilisation

Le leader doit *faire* : "c'est cette fidélité active à sa vocation professionnelle qui déclenche et nourrit son leadership". Mais il doit aussi savoir déléguer et *faire faire*.

Le leader a la responsabilité de créer les conditions pour l'émergence du leadership des membres de son équipe. Voici des moyens sur lesquels le leader peut s'appuyer :

- "Maximiser les capacités de leadership" en favorisant la prise d'initiatives et de risques tout en aidant les membres de son équipe à "clarifier leur propre vision du succès et leur plan d'action".
- Définir un cadre adapté pour chacun afin que chacun

soit un leader *ici et maintenant* et non pas un "leader en formation".

- "Stimuler l'imagination et l'ambition" de ses followers en développant chez eux la faculté d'être magnanimes.
- "Lâcher prise sans rien céder sur ses exigences".

La prudence, le courage et la responsabilisation permettent au leader de "faire advenir", de favoriser le passage à l'action, de travailler avec son équipe à la réalisation de la mission commune. Le leader fait advenir une réalité qui correspond à sa vocation professionnelle, c'est ce qui le caractérise.

Le passage à l'acte est l'un des plus grands défis du leadership. Il faut s'entraîner à agir et à effectuer les bonnes actions dans chaque situation de notre quotidien.

## **Et vous ?**

Répondez aux questions suivantes pour commencer ou poursuivre le développement de vos facultés de courage, de prudence et de responsabilisation.

### Prudence

- Mon intelligence, ma volonté et ma conscience sont-elles les moteurs d'actes authentiques ?
- Quel est mon rapport aux trois temps de la faculté de prudence : délibération, décision, engagement ?
- Suis-je ancré(e) dans le réel lorsque je prends des décisions ?
- Suis-je conscient(e) que toute décision a une dimension morale ?
- Suis-je ouvert(e) aux avis et aux conseils pour m'aider à délibérer ?

- Mes engagements sont-ils appliqués rapidement ?

### Courage

- Ai-je tendance à abandonner mes engagements par manque de courage ?
- Suis-je entraîné(e) et prêt(e), par des petits efforts, à surmonter de plus gros obstacles ?
- Suis-je endurant(e) dans l'effort ?
- Mon hygiène de vie correspond-elle à la nécessité d'être disponible et concentré(e) ?
- Ai-je conscience que la joie se trouve dans le travail et dans l'effort plutôt que dans le résultat ?
- Ai-je conscience de la place de l'échec, et de la nécessité d'échouer et de se relever ?
- Suis-je audacieux(se) pour m'engager, "pour voir grand, pour viser loin ?"

### Responsabiliser ses équipes

- Ai-je la volonté de faire grandir les autres en maximisant leur capacité de leadership ?
- Suis-je à même de proposer à chacun un leadership à sa mesure ?
- Ai-je conscience de mon rôle de leader qui est de susciter la grandeur, l'ambition, la magnanimité chez ceux qui m'entourent ?
- "Est ce que je sais lâcher prise et permettre le droit à l'erreur" ?
- Mon leadership est-il cohérent, quelle est la distance entre mes paroles et mes actes ?
- Les victoires communes sont elles des occasions de joie et de partage ?

Voici les ingrédients qui doivent vous permettre de "passer du rêve au projet, puis de l'observation à l'engagement", processus vertueux du leadership authentique.

Le plus important est de vous mettre en chemin, dès demain, quel sera votre premier pas vers votre vision ?

## Résumé du chapitre

- Le leader agit avec prudence et courage pour faire advenir.
- Le leader responsabilise ses équipes et devient ainsi "leader de leaders".
- La prudence s'acquiert par un retour d'expérience régulier et organisé.
- Le courage s'acquiert par la pratique régulière et la constance dans l'effort.
- La responsabilisation est une posture qui s'acquiert par la volonté de faire grandir les autres et de faire naître des vocations de leader.

## Conclusion - Osons le leadership authentique !

La conclusion proposée par l'auteur est le fruit de ses retours d'expériences et réflexions sur les impacts du leadership authentique.

### L'impact social d'un leader authentique

Le leader authentique est le créateur d'une dynamique positive :

- Au près de ceux qui ont une vocation similaire : il les inspire et les influence positivement. Son impact grandit avec l'influence du leader qui est directement liée à la fidélité envers sa vocation professionnelle.
- Au près des bénéficiaires de sa vocation professionnelle : au delà des services rendus par le leader, il est également une source d'inspiration pour ceux qui bénéficient de son initiative dans la mesure où il leur procure des "moments ressources". Le leader authentique fait grandir, il contribue et invite chacun à bâtir un certain vivre ensemble.

### L'agilité d'un leader authentique

"La mise en oeuvre du leadership authentique conduit à l'émergence de collégialités, des équipes au sein desquelles est vécu le leadership authentique et qui - de ce fait- disposent elles-même d'un leadership, cette fois-ci vis-à-vis de toute l'organisation". La conséquence est une efficacité à long terme, matérialisée par des résultats dépassant les attentes, le tout obtenu dans une satisfaction partagée.

En effet, trois caractéristiques décrivent les équipes ou les organisations au sein desquelles évoluent des leaders authentiques :

- Chacun se sent engagé et a la possibilité d'utiliser toutes ses facultés, compétences et talents pour agir à la réalisation de la mission proposée par le leader.
- Chacun est à "*sa meilleure place*" et performant, cela résulte de l'*état de service* permanent du ou des leaders
- Chacun grandit et acquiert les compétences nécessaires à l'évolution de son environnement

professionnel.

Ces organisations sont performantes et permettent de révéler le meilleur des hommes et des femmes au service de chacun.

Cette collégialité se renforce lorsque le leader devient "leader de leaders". Elle se développe par l'attention du leader pour lui même, pour les autres leaders et pour la vision collégiale du succès définie ensemble.

*"Devenir un leader, c'est devenir soi-même. C'est ce qui rend la chose à la fois si facile, et si difficile."* Warren Bennis

"...qui sommes-nous pour priver le monde du meilleur de ce que nous avons reçu ?"

### ***Fin du résumé***

Ce résumé vise à contribuer au développement de votre leadership. Je vous encourage à lire le livre dans son ensemble, notamment pour les exercices, les exemples et les retours d'expériences qu'il contient. Les éléments entre guillemets sont des citations du livre.

#### **Qu'avez-vous pensé de ce résumé ?**

Envoyez un mail à [contact@hdesaintvincent.com](mailto:contact@hdesaintvincent.com) et donnez-moi votre avis !

Cela me permettra d'améliorer ce résumé et d'en écrire d'autres qui correspondent à vos attentes.

Enfin, je vous invite à partager ce résumé avec votre encouragement, le but est qu'il serve au plus grand nombre !