

# Comment les leaders doivent cultiver leur sagesse

**IDÉES** Leadership

Les situations changent, mais la sagesse est sans âge. Elle semble même transcender les cultures: nous reconnaissons facilement une personne sage même lorsque sa culture est profondément différente de la nôtre.

**Q**u'est-ce donc que la sagesse? Selon Mark Strom, un philosophe et manager australien, orateur de la séance inaugurale du nouveau cycle de séminaires de Philosophie & Management, c'est tout simplement la « capacité de 'lire la vie' avec discernement et d'agir en conséquence, en prenant soin des autres et du monde. »

Ayant cela en tête, posons-nous les questions suivantes: avons-nous confiance que la plupart de nos leaders, qu'ils ou elles soient des responsables politiques ou les CEO d'entreprises, agissent, voire tentent d'agir, avec sagesse? Qualifions-nous de sages les nombreux leaders qui, pendant les trois dernières décennies, ont souvent pris pour mot d'ordre le fameux « Greed is good » de Gordon Gekko?

**« La culture d'un groupe est l'ensemble des histoires que les membres de ce groupe partagent. »**

Aurions-nous pu éviter la crise que nous traversons si nous avions eu la sagesse d'élire ou de promouvoir à la tête de nos organisations des personnes plus sages? Inversement, suffit-il d'être sage pour être un bon leader?

On le voit, les questions qui touchent aux relations possibles entre la sagesse et le leadership sont fondamentales, mais extrêmement complexes. Il est donc probablement sage de ne pas tenter de les trancher ici. Plus

modestement, nous vous invitons à réfléchir à ce que vous pouvez faire au quotidien, de façon pratique, pour développer « votre » sagesse. Mark Strom nous invite à ce propos à pratiquer quatre arts, à la fois simples et difficiles:

- « Story »: l'art de faire vivre les histoires qui nous lient
- « Promise »: l'art de donner espoir
- « Brilliance »: l'art de faire briller les autres
- « Grace »: l'art de traiter chacun avec respect et dignité

## **1. « ART OF STORY »**

Les « histoires » que nous avons vécues, seuls ou avec d'autres, et que nous nous racontons nous permettent de donner du sens à nos expériences, nos idées, relations,... Elles nous permettent de comprendre qui nous sommes ou voulons devenir. D'un point de vue collectif, la culture d'un groupe est l'ensemble des histoires que les membres de ce groupe partagent. Respecter la culture d'un groupe, c'est donc identifier et respecter ces histoires qui les lient. Le leader d'un groupe doit être capable de naviguer avec bienveillance sur l'océan des histoires qui constituent la culture du groupe dont il a la charge.

Si les chiffres sont les ingrédients de base du management, les histoires sont ceux du leadership. Elles permettent de donner du sens, même face aux situations les plus complexes. Elles permettent au groupe d'envisager de nouvelles possibilités, de nouveaux horizons à atteindre ou à dépasser. Elles émeuvent, elles inspirent alors que des *slides* ou des *bullet points* ne peuvent émouvoir. D'ailleurs, sans une histoire pour la soutenir, même la vision la plus forte d'un leader ne peut inspirer le groupe à se dépasser. Les histoires sont donc extrêmement puissantes et le leader peut, dans une certaines mesures, les influencer, ►



© AJ Lewis  
Facebook Page: <http://on.fb.me/zFy8pZ>

*Les arts de faire vivre les histoires qui nous lient, de donner espoir, de faire briller les autres et de traiter chacun avec respect et dignité... en une seule image!*

positivement ou négativement. Il ne peut cependant jamais les contrôler ni prédire comment les membres du groupe les utiliseront, les transformeront.

Le leader ne peut donc pas les gérer. Il ne peut qu'apprendre l'art de les écouter, de les honorer et d'en prendre soin du mieux qu'il peut pour le bien du groupe. Et pour cela il doit apprendre à être attentif à sa propre histoire et à la façon dont elle peut se nouer aux histoires de son groupe. C'est probablement pour cela que Mark Strom a pris le temps de nous raconter des anecdotes plus personnelles. Au travers d'elles, il faisait vivre les concepts les plus abstraits qui pouvaient alors faire sens et nous inspirer.

## 2. « ART OF PROMISE »

Nous parlons souvent sans intention: nous disons ce qui nous passe par la tête. Et nous ne réalisons pas à quel point nous créons la réalité qui nous entoure aux travers des mots que nous utilisons. Si nous disons que la vie est dure, alors elle sera réellement dure. Si, au contraire, nous parlons avec intention, nos actions auront plus de force, plus de sens. Le leader doit donc apprendre l'art de nommer ce qui est en vérité mais de le faire d'une façon qui donne du courage, qui forge le caractère des membres de son groupe plutôt que l'affaiblir. Au travers de la façon dont le leader nomme les choses, interprète la réalité, il s'engage ou non vis-à-vis des membres de son groupe. Il leur fait, ou non, la promesse de les emmener ensemble au-delà de ce qu'ils pourraient

faire individuellement. Il aide chacun d'eux à se nommer eux-mêmes de façon vraie et forte. Il nomme et ravive régulièrement non seulement les histoires qui inspirent le groupe mais également la « conversation », souvent implicite, qui lie les membres du groupe. Apprendre cet art demande bien évidemment au leader d'apprendre à se nommer lui-même de façon vraie et forte.

## 3. « ART OF BRILLIANCE »

Le leader doit apprendre l'art de faire briller, rayonner les autres. Il peut le faire en utilisant dans les conversations qu'il a avec eux, en groupe ou en bilatérales, des mots qui les aident à se voir différemment, à envisager de nouvelles possibilités qui leur permettront de rayonner. Il peut les mettre en avant. En ce sens, le leader doit apprendre l'art de rayonner en se mettant lui-même en retrait, pour permettre aux membres de son groupe à rayonner. Cette idée n'est pas nouvelle: déjà en 630 avant notre ère, Lao-tseu écrivait que le meilleur des leaders était celui dont le groupe notait à peine l'existence. Cet art est pourtant loin d'être maîtrisé par la plupart de nos managers: combien éblouissent leur entourage de leur brillant intellect, à dessein ou non, sans se rendre compte à quel point cela mine l'énergie de leurs collaborateurs et donc le succès de leur entreprise? Au contraire, tout au long du débat avec lui, Mark Strom n'a eu de cesse de gratifier ses interlocuteurs de remarques chaleureuses: « C'est une excel-

lente question », « C'est une remarque intelligente », « Bravo pour l'audace de votre pensée ». A chaque question, la réponse était d'abord remerciement et un compliment: petite application concrète de l'art de faire rayonner les autres.

## 4. « ART OF GRACE »

L'art de la grâce, c'est de traiter chacun avec gentillesse, générosité, dignité, humilité, indépendamment de son rang ou statut. C'est accorder de l'attention à faire grandir tous les membres du groupe, à traiter tous avec dignité, même dans les situations les plus difficiles. Si le leader est par exemple contraint à licencier du personnel, il veillera à le faire avec le plus grand respect de chacune des personnes concernées. La grâce n'empêche pas d'être ferme. Elle n'empêche pas le leader d'assigner des responsabilités et de demander des comptes à ses collaborateurs. Mais elle change la façon dont cela est fait.

Le leadership par la grâce est l'antithèse du « command and control ». Il veille au contraire à créer un environnement dans lequel les membres du groupe grandissent en autonomie, ce qui est l'expression de la dignité que le leader leur porte. Par l'art de la grâce, la gentillesse devient ainsi force de caractère. L'humilité devient noblesse. Pratiquer cet art demande au leader d'apprendre à lâcher prise et à se déprendre de son ego.

Comment, maintenant, pratiquer ces quatre arts au quotidien? Nous vous proposons de

commencer à le faire au travers de quelques actions simples, que vous pourriez mettre en œuvre progressivement, semaine après semaine. Et si le cœur vous en dit, n'hésitez pas à partager avec nous les leçons que vous en tirez sur « Happy@Work », un groupe sur LinkedIn.

- Semaine 1: Histoires. En réunion d'équipe, en présentation au comité de direction, commencez votre intervention par une anecdote. Observez la réaction de vos interlocuteurs. Avez-vous noté un changement d'atmosphère? Votre message a-t-il eu un impact plus important?
- Semaine 2: Promesse. Continuez avec les « histoires ». Veillez par ailleurs à avoir des entretiens privilégiés avec des membres de votre organisation. Que ce soit autour d'un café ou lors d'un entretien planifié, demandez-lui ou elle ce qui fait son bonheur au travail. D'où vient son énergie? Qu'est-ce qui mine son énergie? Que pouvez-vous faire pour l'aider à éliminer les obstacles sur le chemin de son succès?
- Semaine 3: Brillance. Persévérez avec les « histoires » et les entretiens privilégiés mais tâchez dans toutes vos conversations d'enrichir vos commentaires d'au moins un élément positif envers la personne qui vous interpelle. Mettez le succès de l'équipe en évidence. Célébrez sans ostentation mais avec conviction les initiatives de vos collaborateurs. Quelle réaction à court terme notez-vous chez le bénéficiaire de vos compliments? Comment réagit l'équipe?

## « Pratiquer l'art de la grâce demande au leader d'apprendre à lâcher prise et à se déprendre de son ego. »

- Semaine 4: Grâce. Les actions entamées les trois précédentes semaines commencent peut-être à porter leurs fruits. Observez maintenant plus particulièrement la façon dont vous vous comportez avec tous les membres de votre équipe, en particulier les plus discrets, les moins « performants », les moins élevés dans la hiérarchie. Permettez-vous à tous de vous tutoyer, de vous appeler par votre prénom ou réservez-vous ce privilège à certains? Chacun des membres de votre équipe a-t-il la même chance de soumettre une idée, de suggérer un changement? Etes-vous sur les plateformes collaboratives de votre organisation (style Yammer, Jive,...) auxquels tous les membres de votre équipe peuvent participer?

Ces exercices mineurs ne sont bien sûr qu'un début et ne prétendent évidemment pas vous transformer en leader « sage ». Mais ils sont un bon début, surtout si vous prenez la peine d'observer ce que leur pratique provoque chez vous et chez les autres. Et si vous voulez aller plus loin, tapez « strom », « leadership » et/ou « sagesse » dans le moteur de recherche de [www.philoma.org](http://www.philoma.org)

LAURENT LEDOUX ET LAURENCE VANHÉE 

# HR CHALLENGES IN NON-PROFIT

BRUXELLES → 11 déc 2012



## Vos candidats sont-ils aussi vos ambassadeurs?

Les organisations du secteur non-marchand sont confrontées au défi de trouver et de fidéliser les bonnes personnes... avec de sérieux atouts à faire valoir, mais aussi certains handicaps. Disposer d'indicateurs précis et fiables sur le marché des talents qu'elles ciblent et savoir ce qui intéresse réellement leurs travailleurs (potentiels) doit leur permettre de réagir (plus) rapidement et adéquatement.

Dans la prolongation de la Journée d'étude du 31 janvier dernier sur le thème « Innovation + Quality + Metrics », trois ateliers de mise en pratique sont organisés durant l'année 2012. Ce troisième atelier vous livrera toutes les tendances du marché de l'emploi afin d'effectuer un **recrutement qualitatif**, en dosant judicieusement les ingrédients porteurs. A cette occasion, **Acerta** présentera les résultats de sa grande enquête *Vos candidats sont-ils aussi vos ambassadeurs?*, menée auprès de milliers de candidats à travers le pays.

Qu'en est-il de la mobilité des travailleurs à l'heure actuelle? Quels sont les arguments qui pourraient les faire changer d'emploi (ou pas), voire qui les inciteraient à attirer d'autres talents dans votre organisation? L'image véhiculée à l'extérieur de l'entreprise correspond-elle à celle vécue à l'intérieur? Cette gestion d'image, est-ce un atout ou juste une mode? En bref, vous recevrez le tout dernier feedback de milliers de candidats, un partage d'expérience avec une organisation du secteur non-marchand, des conseils d'experts et un échange avec le public, le tout révélant le meilleur cocktail à réaliser en ressources humaines.

### PROGRAMME:

- 08h30** Accueil
- 09h00** Début de l'atelier, animé par **Christophe LO GIUDICE** et **Timothy VERMEIR** (Peoplesphere)
- 09h15** Vos candidats sont aussi vos ambassadeurs ? Présentation de l'enquête sur les candidats, par **Alix DE BROUWER**, directeur Recrutement & Sélection chez Acerta
- 10h15** Quels sont les candidats qui avancent ? Mobilité interne, par **Erna STERCKX**, business manager Talent Mobility (Acerta)
- 10h45** Pause
- 11h00** La parole à une organisation
- 11h30** Panel de discussion et interactions avec les participants
- 12h30** Lunch & Networking

### LIEU:

S.P.F. Sécurité Sociale / Boulevard du Jardin Botanique 50, 1000 Bruxelles

### INSCRIPTION:

[www.peoplesphere.be/nonprofit](http://www.peoplesphere.be/nonprofit)

### INFOS:

events@peoplesphere.be  
+32 (0)67.34.11.59

### ORGANISATION:

**people  
sphere**

### PARTENAIRES:



**Berenschot**

