

# *Les fondements humains du leadership.*

## Table ronde N°2

Jacques Santini – dont le livre *Les fondements humains du leadership* écrit en collaboration avec Christophe Le Buan est paru aux éditions Demos – se définit comme un accompagnateur visant à la libération des sources vitales de l'entreprise.

Il nous propose aujourd'hui un voyage dans le monde intérieur du leader, une vision des attitudes intérieures qui font les comportements efficaces et nous demande tout d'abord de repérer les personnes, les leaders qui nous ont inspiré et nous inspirent encore.

De ce tour de table, il ressort qu'un leader est « proche » et « humain », il « veut la croissance de l'autre » et cela dans « l'écoute », « la confiance », « l'humour » et « l'accessibilité ».

Le leader authentique fait grandir les personnes qui lui sont confié.

Il n'est pas forcément dans la lumière, ne domine pas. Il accompagne !

### *1. Le prince, le crapaud, le chevalier en fer blanc et le roi.*

Le « voyage dans le monde intérieur du leader » peut être symbolisé par une métaphore : le prince, le crapaud, le chevalier en fer blanc et le roi.

Au fond de chacun de nous, il y a un prince qui souhaite devenir roi, s'épanouir, être heureux et régner, c'est-à-dire avoir une bonne influence sur son peuple, lui donner de la hauteur (étymologie du mot autorité). Nous sommes tous prince à l'origine et ainsi roi en puissance.

Cependant, la vie n'a pas toujours été tendre pour notre prince : il n'a peut-être pas été suffisamment vu, reconnu, apprécié. On l'a peut-être plus critiqué, comparé qu'on ne s'est réjoui de son existence. Il a pu connaître des événements douloureux. Bref, il y a un enfant blessé au fond de nous tous...

Et c'est là que survient le crapaud : le crapaud ce sont tous nos étriements, nos doutes sur nous, sur les autres et sur la vie. Toutes ces croyances qui nous limitent et ces peurs qui nous brident. « Maman, bobo, comment tu m'as fait je ne suis pas beau... »

Vient le temps des responsabilités. Pour cacher son crapaud et faire bonne figure, le manager met un masque et revêt une armure. Il a l'armure de son rôle, de son savoir, de son statut, il a l'oriflamme de sa mission, il a ses troupes : il est devenu un chevalier en fer blanc. Bien sûr, au fond de lui le prince est là, toujours présent, mais il ne peut que trop rarement exprimer sa royauté...

Jacques Santini et Christophe Le Buhan proposent un chemin intérieur qui mène du chevalier en fer blanc au roi, avec sept balises, sept déclics.

## ***2. Sept déclics.***

Ces déclics sont autant de fondements humains du leadership. Ils sont reliés les uns aux autres dans une démarche globale de développement personnel et professionnel du leader.

Un déclic, c'est une prise de conscience et une bascule intérieure pour une attitude à la fois profonde et qui se traduit dans mes situations au quotidien. Un déclic s'ouvre quand les choses sont mûres en moi.

### ***1. La porte du meilleur***

« *Quelle est votre croyance sur l'homme ?* » : X confiance ou Y méfiance ?

La croyance que nous avons en l'homme influe sur le regard que nous posons sur nous-mêmes et sur les autres : homme à encadrer (méfiance ?) ou homme à révéler (confiance ?).

Ou peut-être une troisième croyance : le meilleur de l'homme apparaît quand les circonstances s'y prêtent. Mon rôle de manager, c'est alors de créer ces circonstances.

### ***2. Déposer l'armure***

« *S'ouvrir à la richesse de ses ressentis* ». *Scaphandrier ou dauphin ?*

Notre possédons tous plus ou moins une armure qui nous protège et nous dessert à la fois : c'est celle du chevalier en fer blanc ! Cette armure nous empêche de ressentir et de percevoir finement les messages de nos mondes intérieur et extérieur : nous sommes alors comme un scaphandrier enfermé dans sa combinaison en caoutchouc... et ceci sans que nous nous en rendions toujours compte.

Déposer l'armure c'est s'ouvrir à la richesse de ses ressentis, être comme un dauphin évoluant en pleine perception de son environnement grâce à son sonar.

### 3. La force du roseau

*« Opter pour la puissance étonnante de la position basse ». L'écoute vraie.*

Le chêne se met en position haute. Il domine.

Le roseau se met en position basse. Il écoute, ouverture et recherche du meilleur chez l'autre.

Il y a une force étonnante dans la posture du roseau...qui n'est pas à confondre avec une position de faiblesse : le manager en position basse construit l'avenir avec l'énergie et la créativité des autres. La position basse demande une grande solidité personnelle pour ne pas céder à la tentation de la fausse sécurité (à vrai dire en fer blanc) de la domination.

### 4. Le désir du jardinier

*« Cultiver le désir que les hommes et les équipes grandissent. »*

*« Le désir du jardinier c'est l'énergie du leader »*

Le désir de faire grandir son entourage et ses équipes est la pierre angulaire des sept déclics. Avec ce désir, nous créons les conditions favorables à la « croissance de nos collaborateurs ». A chaque circonstance managériale, la question suivante se posera : est-ce que je veux un résultat opérationnel à court terme, ou est-ce que je désire faire de cette circonstance une opportunité de croissance pour mon collaborateur ?

Nourrissons et protégeons ce désir afin qu'il ne reste pas une velléité angélique !

### 5. Y a-t-il quelqu'un ?

*« Ici et maintenant, donner le meilleur de soi. »*

Sommes-nous présents avec densité ici et maintenant ? Ou sommes-nous encombré de soucis, de préoccupations, tirés par les élastiques du passé et de l'avenir et comprimés par la mâchoire du présent ?

Sans présence intense pas de leadership. Sans présence pas de rencontre, pas de feu qui s'allume. La vie devient un verre d'eau tiède, ennuyeuse...comme certaines réunions « powerpoint ». De la présence naît l'échange et de l'échange naît la création, l'innovation. L'avenir s'ouvre.

Ce déclic plonge profondément en nous. Il renvoie à une attitude emprunte de détachement et de prise de recul, de confiance en la vie, de lâcher prise.

#### 6. Zéro angélisme

*« Sans vérité, fermeté et discipline, rien ne tient la durée. »*

0% Affectivité. 100% Humanité.

Ce déclic est la clé de voûte des sept déclics. La vérité, la rigueur et l'exigence sont plus que nécessaires, elles sont indispensables à une équipe efficace. Les sept déclics visent à l'autonomie et au courage et non à une guimauve affective

Affronter la dureté de la vérité et la partager avec nos équipes, c'est le courage des vrais leaders, celle qui donne confiance, surtout par gros temps. Sans vérité, pas d'énergie pour changer et grandir. La discipline sans l'amour, c'est le goulag, l'amour sans la discipline, c'est...

#### 7. Le labyrinthe du responsable

*« Ce que nous voulons vivre est à reconstruire sans arrêt. »*

Les sept déclics balisent un chemin intérieur dont on peut dire : quand je crois que je suis arrivé, je n'y suis plus...comme dans le labyrinthe du pèlerin de la cathédrale de Chartres. Pour avancer sur ce chemin, le partage d'expérience entre pairs peut être d'une aide précieuse : le regard et l'expérience des autres font écho à la mienne, et j'avance.

### 3. **Le plus humain c'est le plus efficace durablement**

« Le plus humain c'est le plus efficace durablement », telle est la conclusion de cette table ronde et le fil conducteur du livre de Jacques Santini.

« Le leader est celui qui crée des leaders ».

Avec zéro angélisme et une grande exigence, les sept déclics ouvrent chez le leader authentique un « Regard créateur de valeurs »© : les collaborateurs grandissent, les résultats grandissent, son leadership grandit.

Durablement.