

PRÉAMBULE

Le Leadership est une compétence qui peut être développée et affinée. Elle a le pouvoir de transformer les individus, les équipes et les organisations entières. Avec les connaissances, les outils et l'état d'esprit appropriés, chacun peut devenir un leader efficace et avoir un impact positif sur sa vie personnelle et professionnelle. Il s'agit de développer à la fois le savoir-être, les connaissances et l'expertise afin d'optimiser le potentiel de leadership d'une personne.

Depuis de nombreuses années, je suis fasciné par ces personnages qui mobilisent les autres, qui les attirent, qui les influencent. Plus jeune, je me demandais comment ils faisaient pour persuader tant de monde ? Comment s'y prenaient-ils pour durer¹ ?

Tout au long de mon parcours de jeune leader social, j'ai constamment cherché des conseils et des ressources sur divers aspects du leadership. Qu'il s'agisse de parler en public, d'animer des réunions ou de négocier, je me tournais vers des livres et des brochures pour obtenir des conseils, voire des méthodes.

Cependant, je me suis vite rendu compte que même s'il existait des ressources individuelles sur chaque aspect spécifique du leadership, il n'existait pas de guide complet ou une source exhaustive qui réunissait tous les éléments. Cette constatation, ainsi que mes propres expériences et observations des personnalités influentes dans la société, m'ont incité à produire des outils capables d'aider les aspirants potentiels à grandir mieux et plus vite sur la route du leadership. Dont ce livre.

J'ai l'intention de proposer une approche holistique que je juge nécessaire au développement de ces compétences.

M'appuyant sur des expériences personnelles, ainsi que sur des recherches et des idées issues de diverses théories, j'offre aux lecteurs un guide qui englobe tous les aspects principaux du développement du leadership.

Beaucoup d'auteurs ont centré leurs analyses sur les traits de caractère, les qualités et l'éthique que doit avoir un leader. Malheureusement, ce type d'approche n'intègre ni la dynamique du contexte ni l'environnement immédiat qui peuvent faire qu'un individu ordinaire puisse le devenir. Dans ces cas-là, ce sont les événements extérieurs qui l'ont poussé à agir pour changer l'existant.

Cette aptitude n'est pas un trait inné que seuls quelques privilégiés possèdent. Il est composé d'un mixte de compétences, une véritable « intelligence *mètis* » au sens grec du mot². Il peut être cultivé et développé par toute personne disposée à faire des efforts.

¹ Dans les années 1970, je pensais à Che Guevara, Gandhi, Lénine, François Mitterrand, Albert Camus, Éric Fromm, Saül Alinsky ou encore John Lennon

² Wikipédia : « [L'intelligence *mètis*] se développe et s'actualise dans des savoirs éminemment pratiques, tournés vers l'instant et les situations changeantes et imprévisibles qui exigent une action immédiate... ». [https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A8tis_\(Gr%C3%A8ce_antique\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A8tis_(Gr%C3%A8ce_antique))

Certains individus ont l'impression d'agir instinctivement et de s'être transformés en leaders sociaux comme par magie. Cependant, il est intéressant de remarquer que ces mêmes personnes ont utilisé des techniques spécifiques et des stratégies sophistiquées, peut-être inconsciemment, pour le devenir et gérer efficacement leur rôle.

Ils semblent notamment avoir utilisé la rhétorique persuasive, une approche systémique des situations rencontrées et même des calculs probabilistes ainsi qu'une certaine dose d'astuce pour maximiser leur influence et progresser dans l'échelle sociale. Ces techniques englobent la capacité à communiquer avec efficacité et conviction, à élaborer des stratégies axées sur les objectifs fixés, à utiliser des tactiques de négociation pour résoudre les conflits, tout en ayant une compréhension approfondie des enjeux sociaux et politiques.

Dans ce livre, je m'efforce de faire tomber les barrières et les mythes qui entourent le leadership, pour fournir des stratégies et des techniques pratiques que les aspirants peuvent utiliser.

Cet élan ne se limite pas à l'intelligence ou au charisme. Il exige une profonde connaissance de soi, ainsi que la capacité de communiquer efficacement, de motiver et d'inspirer les autres. Mais avant tout, le projet poursuivi est déterminant.

Notons également que son développement ne se limite pas à un âge ou à une étape spécifique de la vie. Il s'agit plutôt d'un processus continu de croissance et d'apprentissage, applicable aux individus à tout moment de leur parcours personnel ou professionnel.

Ce livre fournit des exemples pratiques, des méthodologies que les lecteurs peuvent utiliser pour appliquer et intérioriser les concepts abordés. La démarche globale repose sur la conviction que le développement du leadership est un processus multidimensionnel qui exige des individus qu'ils s'engagent activement dans leur propre croissance et leur propre apprentissage en vue d'atteindre le futur désiré.

Outre l'autoréflexion et la conscience de soi, j'insiste sur le rôle d'une communication efficace et des compétences interpersonnelles. Ces compétences sont essentielles pour comprendre et méditer sur les situations rencontrées, établir et entretenir des relations, favoriser la collaboration au sein des équipes et des organisations et influencer les autres par sa propre action et la rhétorique qui l'accompagne.

Dans le monde complexe et interconnecté d'aujourd'hui, les leaders doivent donc intégrer et maîtriser la pensée systémique. Cela implique de reconnaître l'interconnexion des différents individus, organisations et systèmes, et d'agir pour que leurs actions aient un impact sur le système dans son ensemble. En intégrant une approche systémique dans leur parcours de développement, ils peuvent améliorer leur capacité à relever des défis complexes et à conduire des changements significatifs.

L'ouvrage explore aussi la complémentarité entre la rhétorique et l'action. Je souligne le fait qu'un leader social efficace ne se limite pas à une rhétorique persuasive ou à des discours charismatiques, mais qu'il requiert également la capacité de traduire les mots en actions. Les personnes capables de formuler une vision convaincante et d'inspirer les autres par une

rhétorique persuasive sont sans aucun doute influentes. Toutefois, si les elles ne sont pas en mesure d'étayer ces paroles par des actions et des résultats tangibles, leur impact sera limité.

Pour ce faire, ils doivent avoir une connaissance approfondie des questions en jeu, ainsi que la capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des solutions pratiques. Pour que les dirigeants sociaux durent et fassent des émules, l'action est plus importante que la rhétorique. Si la rhétorique peut être puissante pour mobiliser les gens et générer un soutien à une cause, ce sont en fin de compte les actions et leurs résultats qui créent un impact durable. Ils sont plus susceptibles de gagner la confiance et la loyauté de leurs partisans car ils peuvent faire une différence tangible dans la vie de ceux qu'ils servent.

Les leaders sociaux doivent être prêts à se retrousser les manches et travailler activement à la création de changements positifs pour leurs collectifs. Ils doivent être proactifs dans leur capacité à élaborer et mettre en œuvre des plans stratégiques, à collaborer avec les parties prenantes et tirer parti des ressources disponibles pour apporter des solutions significatives. C'est la différence entre eux et certains sophistes car pour les premiers, l'impact de leurs actions est plus fort que n'importe quelle rhétorique persuasive.

Ils savent que les personnes qu'ils servent sont à la recherche de solutions réelles et de résultats tangibles. Pour les dirigeants sociaux, l'action est la clé d'un impact réel et durable.

Pour alléger la lecture de concepts qui pourraient être ardues par moments, j'ai créé l'histoire de Marco, un jeune homme qui commence sa carrière en tant qu'éducateur et finit par devenir un leader social de haut niveau. Son histoire est imaginaire, elle se déroule dans un pays fictif, les personnages ont été inventés.

Les situations rencontrées s'inspirent de la réalité et ont été adaptées. Elles proviennent de mon expérience comme responsable syndical au niveau international ainsi que de mon travail comme consultant, formateur et coach. Bien entendu, la confidentialité a été maintenue de telle sorte que l'anonymat soit conservé.

Je remercie chaleureusement le STICS³ asbl pour m'avoir donné l'opportunité d'utiliser certaines de leurs fiches pédagogiques au sein de cet ouvrage. Elles ont été une source d'inspiration précieuse dans ma démarche rédactionnelle.

L'incorporation de récits imaginaires sera, selon moi, un excellent moyen d'aborder le monde du leadership en explorant les limites de l'imagination et en créant autour de Marco des personnages qui peuvent transporter les lecteurs dans un autre monde.

Considérant l'impact significatif de l'art de la narration sur le développement, en particulier pour cultiver la compréhension de soi et de notre rôle en tant qu'êtres singuliers au sein d'une identité collective, je vise à utiliser cet art pour impliquer les lecteurs et fournir des informations précieuses dans ce domaine.

³ Service pour la Transformation, l'Innovation et le Changement Social (<https://www.stics.be>)

M'appuyant sur l'idée que la théorie est consolidée par le récit en vue d'un passage à l'action, j'espère que l'histoire de Marco ne se contentera pas de divertir et de captiver les lecteurs, mais servira également de ressource pédagogique précieuse pour les personnes désireuses d'explorer le monde du leadership.

Ce livre a été conçu de manière à ce que chaque chapitre soit autonome et puisse être lu indépendamment des autres. Bien que cette conception puisse conduire à des répétitions occasionnelles, je me suis efforcé de les limiter autant que possible. En particulier, la réflexion sur l'approche systémique est d'une importance capitale pour tout dirigeant.

D'une manière générale, chaque chapitre a fait l'objet de recherches diversifiées et comprend de nombreuses références. Mon objectif n'est pas d'approfondir chaque domaine mais plutôt d'utiliser chaque thème comme un tremplin pour offrir des outils pratiques permettant aux dirigeants d'agir aussi efficacement que possible.

Le livre se découpe en deux parties. La première relate les progrès de l'aspirant. Outre le récit de ses aventures, cette partie contient déjà des apports théoriques et méthodologiques. La deuxième partie élargit et approfondit certaines thématiques apparues au cours du chemin et fournit également des outils pratiques. Pour illustrer certaines théories ou méthodologies, j'ai régulièrement mentionné des professions, des métiers ou des fonctions en utilisant la plupart du temps le masculin. Il va de soi que toutes ces appellations concernent des personnes qui sont M, F ou X.

Il est essentiel de souligner qu'aucun des modèles, exercices ou méthodologies proposés dans ce livre ne peut être appliqué tel quel. Ils fonctionnent comme des lignes directrices, des points de référence qui ne doivent pas être suivis à la lettre. L'objectif de ces suggestions est de fournir une base de réflexion et d'adaptation, en fonction du contexte spécifique, du projet ou des individus concernés.

Il n'y a pas de vérités absolues dans ce livre ; il s'agit d'expérimenter. L'objectif est d'atténuer les risques de se tromper. Si ce livre vous permet de devenir un leader social en réduisant les faux pas difficilement évités, mais qui peuvent néanmoins être maîtrisés, alors j'aurai atteint mon objectif.

François Ballestero
Janvier 2025