



Union - Discipline - Travail



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE L'APHABÉTISATION  
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

# MANUEL D'AUTOFORMATION EN LEADERSHIP

DANS L'ADMINISTRATION SCOLAIRE

Septembre 2022



# SOMMAIRE

Sommaire	2
Sigles et abréviations	4
<b>ÉQUIPE DE PRODUCTION DU MANUEL</b>	<b>5</b>
<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>AUTOTESTS</b>	<b>9</b>
Autotests	10
Grille de notation des autotests	14
<b>DÉFINITION DES NOTIONS ET CONCEPTS DE LEADERSHIP</b>	<b>17</b>
<b>1. CARACTÉRISTIQUES DU LEADERSHIP</b>	<b>18</b>
1.1. Leadership	18
1.2. Management	19
1.3. Manager	19
1.4. Leader	19
1.5. Style de leadership	22
<b>2. QUALITÉS ET CARACTÈRE DU LEADER</b>	<b>23</b>
2.1. Intégrité	23
2.2. Responsabilité	23
2.3. Empathie	23
2.4. Confiance	24
2.5. Humilité	24
2.6. Exemplarité	24
2.7. Caractère	25
2.8. Charisme	26
2.9. Ethique	26
2.10. Déontologie	26
<b>3. APPROCHES ET TECHNIQUES DU LEADER POUR ANIMER UNE ÉQUIPE</b>	<b>27</b>
3.1. Influence	27
3.2. Écoute active	27
3.3. Motivation	28
3.4. Planification	29
3.5. Feedback	30
3.6. Mission	30
3.7. Valeur	30
<b>4. GESTION DE LA RELÈVE DU LEADER</b>	<b>32</b>
4.1. Vision	32
4.2. Délégation	32

<b>MISE EN PRATIQUE DES QUALITÉS ET COMPÉTENCES DU LEADER</b>	<b>36</b>
<b>1. QUALITÉS ET CARACTÈRE DU LEADER</b>	<b>37</b>
1.1. Comment développer son intégrité ?	37
1.2. Comment inspirer confiance ?	37
1.3. Comment faire preuve d'humilité ?	38
1.4. Comment développer et manifester son empathie ?	38
1.5. Comment développer son exemplarité ?	39
1.6. Comment être un leader éthique ?	39
<b>2. APPROCHES ET TECHNIQUES DU LEADER POUR ANIMER UNE ÉQUIPE</b>	<b>41</b>
2.1. Comment inspirer tes collaborateurs ?	41
2.2. Comment développer ton influence sur ton entourage ?	42
2.3. Comment écouter son entourage ?	44
2.4. Comment motiver tes collaborateurs ?	46
2.5. Comment planifier le devenir de ton organisation ?	47
2.6. Comment communiquer efficacement ?	49
2.7. Comment réussir un feedback ?	50
2.8. Comment faciliter l'atteinte des objectifs par ton équipe ?	51
<b>3. GESTION DE LA RELÈVE DU LEADER</b>	<b>56</b>
3.1. Comment partager ta vision de l'avenir ?	56
3.2. Comment assurer une bonne délégation ?	57
<b>SITUATIONS PRATIQUES EN LEADERSHIP</b>	<b>61</b>
1.1. Situations pratiques relatives aux caractéristiques du leadership	61
1.2. Situations pratiques relatives aux qualités et caractère du leader	62
1.3. Situations pratiques relatives aux approches et techniques pour animer une équipe	62
1.4. Situations pratiques relatives à la gestion de la relève du leader	63
<b>CORRIGÉS DES AUTOTESTS –DES SITUATIONS PRATIQUES</b>	<b>67</b>
1.1. Corrigés des autotests	68
1.2. Corrigés des situations pratiques	72
<b>BILAN DES ACQUISITIONS</b>	<b>75</b>
Bibliographie - Sitographie	76

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>AVS</b>	Administration et Vie Scolaire
<b>CE</b>	Chef d'Établissement
<b>CED-CI</b>	Centre d'Éducation à Distance de Côte d'Ivoire
<b>C2D</b>	Contrat de Désendettement et de Développement
<b>COGES</b>	Comité de Gestion des Établissements Scolaires
<b>CRéMOSS</b>	Centre Régional de la Mutualité et des Œuvres Sociales en Milieu Scolaire
<b>DELC</b>	Direction des Écoles, Lycées et Collèges
<b>DEEG</b>	Direction de l'Égalité et de l'Équité du Genre
<b>DPFC</b>	Direction de la Pédagogie et de la Formation Continue
<b>DOB</b>	Direction de l'Orientation et des Bourses
<b>DRENA</b>	Direction Régionale de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation
<b>DRH</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>EF</b>	Éducation Formation
<b>EPP</b>	École Primaire Publique
<b>IEPP</b>	Inspecteur de l'Enseignement Préscolaire et Primaire
<b>IFADEM</b>	Initiative Francophone pour la formation à Distance des Maîtres
<b>IGENA</b>	Inspection Générale de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation
<b>MENA</b>	Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>RESEN</b>	Rapport d'État sur le Système Éducatif National
<b>SDFPAA</b>	Sous-Direction de la Formation des Personnels Administratifs et Assimilés
<b>SDPESG</b>	Sous -Direction des Personnels Enseignants du Secondaire Général
<b>SRC</b>	Service de la Règlementation et du Contentieux
<b>UCP</b>	Unité de Coordination de Projet

## ÉQUIPE DE RÉDACTION

### Maître d'ouvrage délégué

**OUATTARA DRISSA** Directeur des Ressources Humaines  
*Supervision*

**KOFFI YAO FAUSTIN** Inspecteur Général de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation  
Coordonnateur de l'Administration et Vie Scolaire

### Coordination de la rédaction du manuel

**KANDE AMADOU** Sous-Directeur de la Formation des Personnels Administratifs et Assimilés (SDFPAA/ DRH)

**SEDI DIABATE** Chef de Service Méthodes et Organisations (SDFPAA/DRH)

**YASSI ZAHILY BRIGITTE** Cheffe de Service chargée des Offres de Formation (SDFPAA/DRH)

### Rédacteurs et concepteurs principaux

**AMBROISE KOUAKOU OKOU** Chef de Service Projet / DRH

**AYA ALI** Conseiller Pédagogique du Préscolaire et du Primaire / Rédacteur IFADEM / IEPP Bingerville

**KOUASSI FRANCIS AKA** Coordonnateur des Services / DELC

### Rédacteurs et concepteurs

**FOFANA DAO FATOUMATA** Cheffe d'Établissement / Collège Moderne Allosso / DRENA Adzopé

**COULIBALY FOUNGNIGUE** Coordonnateur du SRC / DRH

**YORO LOUA HENRI** Gestionnaire en Planification Ressources Humaines SDPESG / DRH

**KOUAKOU MARC** Gestionnaire des Ressources Humaines – Correspondant Relais Formation DRENA Yamoussoukro

**SYLLA MAMERY** Gestionnaire des Ressources Humaines – Correspondant Relais Formation / DRENA Bouaké 2

**KOUE Epse EGNI-AVI GNALY JOSSELINE** Cheffe de Service Suivi et Évaluation / DEEG

**Dr. ADJE AKPEI LANDRINE LETITIA Épse KOUAME** Cheffe de Service CRéMOSS \_DRENA Yamoussoukro

**CHICHO MICHELLE Y. G. Épse AHOUSI** Assistante du DG / CED-CI

### Équipe d'expertise nationale

**PONGATHIE ABRAHAM SANOGO** Directeur Régional \_ DRENA Abidjan 1

**COULIBALY SOULEMANE** Chef d'Établissement / Lycée de Garçons de Bingerville / DRENA Abidjan 1

## AVANT-PROPOS

Dans le cadre du renforcement des capacités des personnels administratifs et assimilés du Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation (MENA), la Direction des Ressources Humaines (DRH) a produit dès 2018 les premiers manuels d'autoformation.

Il s'agit de manuels d'autoformation en :

- Techniques managériales ;
- Écrits administratifs ;
- Procédures administratives.

Elle s'est ensuite engagée dans de grandes réformes en vue de bâtir une administration moderne dotée d'une approche managériale nouvelle : **la démarche qualité**.

Cette réforme est soutenue par les textes réglementaires (arrêtés et notes circulaires) suivants :

- Arrêté N° 0008 du 24 janvier 2019 portant modalités d'évaluation des performances professionnelles des personnels administratifs ;
- Note circulaire N° 3210 du 25 juillet 2019 relative à l'évaluation des performances professionnelles des personnels administratifs ;
- Note circulaire N° 2004 du 8 juillet 2020 relative à la formation continue en ligne des personnels administratifs du Ministère.

C'est en s'inscrivant dans cette démarche qualité que la DRH à travers sa Sous-Direction en charge de la formation des personnels administratifs et assimilés conduit un ensemble d'activités avec pour finalité de garantir l'efficacité de la « fonction management des ressources humaines » au sein des structures du MENA.

Par ses actions de formation, la DRH entend atteindre une **masse plus critique de la population cible**. La formation en présentiel n'étant plus l'unique alternative, la DRH s'est orientée vers la formation en ligne et encourage la formation hybride et l'autoformation avec le slogan « Apprendre à son rythme.... Apprendre par soi-même ! ».

C'est donc pour demeurer dans sa dynamique de renforcement des capacités que la DRH met cet outil dénommé **Manuel d'Autoformation en Leadership dans l'Administration Scolaire** (MALAS) à la disposition des personnels administratifs et assimilés du MENA, dans le but de leur permettre de s'approprier les notions relatives au Leadership et les qualités fondamentales du Leader. Des exercices et des cas pratiques permettront aux gestionnaires du système éducatif de mieux fixer ces notions.

Ce manuel d'autoformation en leadership comprend cinq parties :

1. autotests ;
2. définitions de concepts ;
3. démarches de mise en pratique ;
4. situations pratiques ;
5. corrigés des autotests et des situations pratiques.

## INTRODUCTION

L'un des principaux challenges de la DRH est de transformer les gestionnaires du système éducatif en de véritables leaders.

En effet, elle s'est fixée pour objectif d'amener le gestionnaire à passer du statut de manager à celui de **leader** capable de/d':

- créer une **vision partagée** d'un avenir meilleur ;
- **mobiliser** ses collaborateurs ;
- **influencer** le cours des choses.

Pour devenir ce **leader**, le manager doit progressivement **changer sa façon de penser** et devenir celui qui **mobilise** les autres et leur donne le **pouvoir de créer l'avenir**.

Dans la perspective de la construction d'une école de qualité, il est plus qu'opportun de renforcer les capacités des gestionnaires de l'Administration Scolaire en management et en leadership.

Ce manuel d'autoformation en leadership vient à propos, pour accompagner les personnels administratifs dans leurs tâches quotidiennes et les aider à gérer efficacement leurs structures.

Cet outil d'autoformation et de formation va leur permettre d'acquérir des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être à travers les notions essentielles liées au leadership.

VENTE INTERDITE

## Portrait du leader selon John C. Maxwell



Pour John C. Maxwell, le monde a besoin de leader qui :

- se sert de son influence aux bons moments et pour des raisons justes;
- prend la plus grande part de blâme et la plus petite part de mérite;
- continue de chercher la meilleure réponse, pas la réponse déjà connue;
- valorise l'organisation et les gens qu'il dirige;
- travaille pour le bien commun et non pour son gain personnel;
- se manage lui-même avec sa raison et manage les autres avec son cœur;
- connaît le chemin, va jusqu'au bout et sert de modèle;
- inspire et motive au lieu d'intimider et de manipuler;
- vit avec les êtres humains pour connaître leurs problèmes et vit avec Dieu afin de les résoudre;
- s'aperçoit que sa disposition est plus importante que sa position ;
- forme les opinions plutôt que de suivre les sondages d'opinions ;
- comprend qu'une organisation est le reflet de son caractère;
- ne s'élève jamais au-dessus des autres, sauf pour assumer ses responsabilités ;
- est honnête tant dans les grandes que dans les petites choses ;
- transforme les délais en réussite et sait que sa réussite dépend de ceux qui l'entourent ;
- obéit à un compas de moralité qui pointe dans la bonne direction en dépit des tendances.

*Développez votre leadership, 1947*

# AUTOTESTS

Dans cette partie du manuel, une série d'exercices (**autotests**) sont proposés pour évaluer tes prérequis sur :

- les caractéristiques du leadership ;
- les qualités et le caractère du leader ;
- les approches et techniques du leader pour animer une équipe ;
- la gestion de la relève par le leader.

## 1. Autotests relatifs aux caractéristiques du leadership

### ➤ Autotest 1

Parmi ces propositions, coche celle qui définit le leadership :

- Le leadership est la capacité de manipuler les membres de l'équipe à son profit.
- Le leadership est l'influence politique, psychologique, sociale, etc... d'un individu sur un groupe.
- Le leadership est le fait de voir les limites qu'offre une situation donnée alors que les autres n'en voient que les possibilités.

### ➤ Autotest 2

Parmi les propositions suivantes, coche celles qui caractérisent un leadership efficace :

- Établir des alliances plutôt que des contrats.
- Considérer les personnes comme une fin et non comme un moyen.
- Être à la fois autoritaire et responsable.
- Maximiser l'influence et minimiser l'autorité.

### ➤ Autotest 3

Pour chacune de ces actions, fais correspondre la compétence qui convient :

#### ACTIONS

#### COMPÉTENCES

- |               |     |  |
|---------------|-----|--|
| Mobiliser     | ● ● | Capacité de parler clairement et de faire un feed-back |
| Fédérer       | ● ● | Capacité de décider ensemble et de créer la vision     |
| Donner le cap | ● ● | Capacité de rassembler et de structurer les équipes    |
| Communiquer   | ● ● | Capacité d'influencer et d'inspirer ses collaborateurs |

### ➤ Autotest 4

Parmi les propositions suivantes, coche les qualités essentielles d'un leader :

- Avoir de bonnes compétences en matière d'écoute et de communication.
- Avoir la capacité d'influencer et de motiver.
- Avoir la capacité d'intimider.
- Avoir une vision claire.

### ➤ Autotest 5

Parmi les propositions suivantes, coche les trois (3) styles de leadership utilisés en éducation :

- Leadership historique.
- Leadership participatif ou démocratique.
- Leadership affiliatif ou collaboratif.
- Leadership pédagogique.

### ➤ Autotest 6

Voici les caractéristiques de deux styles de leadership ci-dessous :

Coche pour chacune d'elles le style correspondant.

Caractéristiques	Leadership transformationnel	Leadership transactionnel
Valoriser l'identification des problèmes et des solutions		
Valoriser la participation et la contribution des autres		
Se servir des normes et des principes comme guide pour prendre des décisions		
S'assurer que les choses sont bien faites		
Considérer les personnes selon leur milieu et leurs situations		
Se servir des personnes pour tester les décisions		

## 2. Autotests relatifs aux qualités et au caractère du leader

### ➤ Autotest 7

Coche les bonnes réponses liées à cette affirmation.

« Être intègre, c'est s'engager à faire passer » :

- a) Le sens moral avant le profit personnel.
- b) Les gens avant les choses.
- c) L'audace devant le risque.
- d) Le principe avant la facilité.
- e) Le long terme avant l'immédiat.

### ➤ Autotest 8

Choisis dans cette liste la qualité appropriée du leader pour compléter la phrase ci-dessous :  
lucide – prudent – crédible

**L'intégrité est certes** une qualité chèrement acquise, mais surtout un indice d'influence élevé qui aide le leader à devenir .....

### ➤ Autotest 9

Dans cette liste, coche les caractéristiques d'un leader humble :

- Être compétitif et ambitieux.
- Mettre davantage l'équipe en avant.
- Amener l'équipe à épouser ses idées.
- Avoir la conscience d'être au service de l'équipe.
- Accepter ses limites et ses défauts.

### ➤ Autotest 10

Pour chaque définition, coche la qualité qui correspond :

	Empathie	Sympathie
Le sentiment instinctif d'attraction, spontané et chaleureux de quelqu'un envers une autre personne.		
La reconnaissance, la compréhension des sentiments et des émotions d'un autre individu.		

## 3. Autotests relatifs aux approches et techniques du leader pour animer une équipe

### ➤ Autotest 11

Coche, parmi ces propositions, celle qui définit l'influence dans le cadre du leadership :

- a) L'influence est l'action, pour une personne, d'imposer son point de vue aux membres de son équipe.
- b) L'influence est l'action, généralement lente et continue, d'une personne, d'une circonstance ou d'une chose qui agit sur une autre.
- c) L'influence est l'action, brusque, d'une personne, d'une circonstance ou d'une chose qui agit sur une autre.

### ➤ Autotest 12

« Sans pouvoir d'influence, il n'y a pas de leadership. »

Coche « vrai » selon que l'affirmation est vraie ou « faux » selon que l'affirmation est fautive :

- Vrai
- Faux

### ➤ Autotest 13

Parmi les assertions ci-dessous, coche la bonne :

- Le leader efficace ne pose pas de questions, il sait bien écouter.
- Le leader efficace pose des questions, mais il écoute très peu.
- Le leader efficace pose des questions et il sait bien écouter.

### ➤ Autotest 14

Dans cette liste, coche les attitudes qu'un leader doit développer pour une écoute active et efficace :

- Être compétitif et ambitieux.
- Offrir une disponibilité.
- Exprimer de l'empathie.
- Arriver à ne pas exprimer de jugement.
- Pratiquer la reformulation.

### ➤ Autotest 15

Pour chaque étape de la planification coche la case qui correspond :

Étapes de la planification	Étape 1	Étape 2	Étape 3
Élaborer un plan stratégique.			
Hiérarchiser les objectifs.			
Mettre en œuvre votre stratégie.			

### ➤ Autotest 16

Voici une liste d'activités, coche celles qui correspondent à la capacité du leader à planifier l'avenir de l'organisation :

- Élaborer un plan stratégique.
- Définir des objectifs.
- Mettre en œuvre un plan de formation.
- Prioriser des stratégies.
- Préparer la succession.
- Pratiquer la reformulation.

### ➤ Autotest 17

Parmi les affirmations ci-dessous, coche la définition de la motivation :

- La motivation décrit le comportement d'un agent dans les activités d'une structure.
- La motivation est l'ensemble des éléments qui pousse quelqu'un dans une action.

### ➤ Autotest 18

Parmi ces attitudes, coche celles qu'un leader utilise pour motiver ses collaborateurs :

a) Être très attentif, flexible, habile et inciter ses collaborateurs au travail.	
b) Mettre tout en place pour que les membres de son équipe réussissent.	
c) Être autoritaire, intransigeant envers ses collaborateurs.	
d) Militer en faveur de la promotion du respect en milieu de travail.	
e) Savoir démontrer son soutien et ne pas manquer d'évaluer quand il le faut.	
f) Être équitable.	
g) Être permissif, et laisser tout faire.	

## 4. Autotests relatifs à la gestion de la relève par le leader

### ➤ Autotest 19

Dans cette liste, coche les principes sur lesquels repose la délégation des tâches :

- La compétence
- La confiance réciproque
- Le suivi non intrusif
- L'amitié
- La loyauté

### ➤ Autotest 20

Coche vrai selon que l'affirmation est vraie ou faux selon que l'affirmation est fausse :

« La délégation est un contrat de résultat et non un contrat de méthode. »

- Vrai
- Faux

## GRILLE DE NOTATION DES AUTOTESTS

À partir de la proposition de correction et du barème des autotests, attribue-toi une note par autotest.

	AUTOTESTS	BONNES RÉPONSES
<b>Autotests relatifs aux caractéristiques du leader</b>	Autotest 1	:...../5
	Autotest 2	:...../6
	Autotest 3	:...../5
	Autotest 4	:...../5
	Autotest 5	:...../5
	<b>SOUS TOTAL 1</b>	<b>...../ 26 points</b>
<b>Autotests relatifs aux qualités et caractère du leader</b>	Autotest 6	:...../5
	Autotest 7	:...../5
	Autotest 8	:...../5
	Autotest 9	:...../7
	<b>SOUS TOTAL 2</b>	<b>...../ 22 points</b>
<b>Autotests relatifs aux approches et techniques du leader pour animer une équipe</b>	Autotest 10	:...../4
	Autotest 11	:...../4
	Autotest 12	:...../2
	Autotest 13	:...../2
	Autotest 14	:...../4
	Autotest 15	:...../4
	Autotest 16	:...../4
	Autotest 17	:...../3
	Autotest 18	:...../5
	<b>SOUS TOTAL 3</b>	<b>...../ 32 points</b>
<b>Autotests relatifs à la gestion de la relève par le leader</b>	Autotest 19	:...../10
	Autotest 20	:...../10
	<b>SOUS TOTAL 4</b>	<b>...../ 20 points</b>
	<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>..... /100 points</b>

## APPRÉCIATIONS

Les autotests de 1 à 5 traitent de certains aspects théoriques sur les caractéristiques du leadership. Ils cumulent un **sous-total 1 de 26 points** :

- Si tu enregistres un score compris entre **20 et 26 points**, cela signifie que tu as une bonne connaissance des caractéristiques du leadership. Tu gagneras donc à renforcer tes acquis par une bonne exploitation de la rubrique « définition des concepts ».
- Si tu enregistres un score compris entre **13 et 19 points**, cela voudrait dire que tes connaissances théoriques dans les domaines susvisés sont moyennes. Tu dois, alors, fournir des efforts pour t'approprier les notions qui sont expliquées dans la rubrique "**définition des concepts**".
- Si tu enregistres un score compris entre **1 et 12 points**, cela voudrait dire que tes connaissances théoriques sont insuffisantes.

Les autotests de 6 à 9 traitent des qualités et caractères du leader. Ils cumulent un **sous-total 2 de 22 points** :

- Si tu enregistres un score compris entre **15 et 22 points** dans ces quatre (04) autotests, cela signifie que tu as une bonne maîtrise des qualités et du caractère du leader. Tu gagneras à renforcer tes acquis par une bonne exploitation de la rubrique "**Mise en pratique des qualités et compétences du**

**leader** ".

- Si tu enregistres un score compris entre **10 et 14 points** cela veut dire que tes connaissances pratiques relatives à la forme et au fond des qualités et caractères du leader sont moyennes. Tu devras donc mieux t'approprier la rubrique "**Mise en pratique des qualités et compétences du leader**" pour te remettre à niveau.
- Si tu enregistres un score compris entre **1 et 10 points** c'est que tes connaissances pratiques des qualités et caractère du leader sont insuffisantes. Tu devras faire plus d'efforts à travers des exercices sous la supervision du formateur interne de ton pool de formation.

Les **autotests de 10 à 18** traitent des approches et des techniques pour animer une équipe.

Ils cumulent un **sous-total 3** de **32 points** :

- Si tu enregistres un score compris entre **25 et 32 points** dans ces neuf (09) autotests, cela signifie que tu as une bonne maîtrise des approches et des techniques pour animer une équipe . Tu gagneras à renforcer ces acquis par une bonne exploitation de la rubrique "**Mise en pratique des qualités et compétences du leader**".
- Si tu enregistres un score compris entre **15 et 24 points** cela veut dire que tes connaissances pratiques relatives à la forme et au fond de s approches et des techniques pour animer une équipe sont moyennes. Tu devras donc mieux t'approprier la rubrique " **Mise en pratique des qualités et compétences du leader**" pour te remettre à niveau.
- Si tu enregistres un score compris entre **1 et 14 points** c'est que tes connaissances pratiques des approches et des techniques pour animer une équipe sont insuffisantes.Tu devras faire plus d'efforts à travers des exercices sous la supervision du formateur interne de ton pool de formation.

Les **autotests de 19 à 20** traitent de la gestion de la relève par le leader. Ils cumulent un **sous-total 4** de **20 points** :

- Si tu enregistres un score compris entre **15 et 20 points** dans ces deux (02) autotests, cela signifie que tu as une bonne connaissance de la gestion de la relève par le leader . Tu gagneras à renforcer ces acquis par une bonne exploitation de la rubrique " **Mise en pratique des qualités et compétences du leader**".
- Si tu enregistres un score compris entre **6 et 14 points** cela veut dire que tes connaissances pratiques relatives à la forme et au fond de la gestion de la relève par le leader sont moyennes. Tu devras donc mieux t'approprier la rubrique " Mise en pratique des qualités et compétences du leader" pour te remettre à niveau.
- Si tu enregistres un score compris entre **1 et 5 points** c'est que tes connaissances pratiques des approches et des techniques pour animer une équipe sont insuffisantes. Tu devras faire plus d'efforts à travers des exercices sous la supervision du formateur interne de ton pool de formation.

## Exemple de leader politique



### Nelson Mandela

En 1963, il est arrêté et condamné à la prison et aux travaux forcés à perpétuité. Dès lors, il devient le **symbole de la lutte pour l'égalité raciale** et bénéficie d'un soutien international.

Après vingt-sept années de prison, il est libéré et négocie avec le gouvernement sud-africain de l'époque pour amener son pays vers la réconciliation, la paix et la démocratie. Le président Frederik De Klerk et lui reçoivent conjointement le prix Nobel de la paix.

Mandela deviendra ensuite Président de son pays. Il reste une personnalité mondialement écoutée sur les droits de l'homme. Pour l'archevêque Desmond Tutu, lui aussi Prix Nobel de la paix, il est une « icône mondiale de la réconciliation » et un « colosse moral ».

Dans ses interventions, Mandela s'exprime **calmement, avec force, tranquillité, et une grande assurance.**

Peut-être cette assurance lui vient-elle de ses origines : Mandela a été élevé dans l'**éthique** et la **philosophie humaniste** africaine appelée « **Ubuntu** », qui exprime la conscience du lien entre l'individu et la communauté.

Cette notion de **fraternité** implique **compassion** et **ouverture d'esprit**, elle s'oppose à l'individualisme et à l'égoïsme. « **Ubuntu, c'est à la fois respect, serviabilité, partage, communauté, générosité, confiance, désintéressement.** »

Dans cet esprit, lorsque l'on entreprend une action, on se demande si celle-ci aura un effet bénéfique sur son entourage.

*Nelson Mandela exprime lui-même son leadership en ces termes « **Je n'étais pas un messie, mais un homme ordinaire qui était devenu un leader en raison de circonstance extraordinaire.** »*

# DÉFINITION DES NOTIONS ET CONCEPTS DE LEADERSHIP

Dans cette partie, tu trouveras quelques définitions et des informations qui t'aideront à la compréhension du contenu de ce manuel.

# 1-CARACTÉRISTIQUES DU LEADERSHIP

Dans le souci de te permettre de mieux t'approprier les caractéristiques du leadership, tu trouveras des définitions de notions et concepts clés en lien avec celui-ci.

## 1.1. Qu'est-ce que le leadership ?

Le leadership est la capacité de créer une relation émotionnelle véritable avec les membres d'un groupe afin de les amener à transcender leurs besoins individuels au profit d'objectifs communs<sup>1</sup>.

« Le leadership est l'influence politique, psychologique, sociale, etc... d'un individu sur un groupe. Il traduit une modalité, un comportement pour mener une équipe, pour exercer son management auprès d'un groupe, la façon de s'y prendre. C'est un mode de relation et de direction que l'on développe auprès de ses collaborateurs. »<sup>2</sup>

Le leadership désigne un processus par lequel un individu produit un effet tangible, suscite une réaction positive chez les autres, en termes d'entraînement des équipes, de motivations individuelles et collectives, ainsi que d'engagement dans des projets.

Le leadership est la capacité d'**influencer** autrui à travers une **inspiration** motivée par une **passion**, générée par une **vision**, produite par une **conviction**, déclenchée par un **dessein**.

Le leadership c'est aussi :

- la volonté de prendre des risques ;
- le fait de voir les possibilités qu'offre une situation donnée alors que les autres n'en voient que les limites ;
- l'occasion de stimuler chez les autres la capacité de rêver ;
- le pouvoir de canaliser les énergies de plusieurs personnes ;
- être sensible à l'espoir et aux rêves des autres.

**Dans le cadre d'une structure scolaire, le leadership du CE, du Chef de Circonscription...** désigne le processus par lequel ce dernier produit un effet, suscite une réaction chez les personnels de direction, d'encadrement et les enseignants, en termes de motivation individuelle et collective, ainsi que d'engagement dans les différents projets. Ce qui lui permet d'influencer :

- les objectifs de travail ;
- la stratégie de la structure ;
- les acteurs, le fonctionnement et la culture de la structure avec pour objectif constant la réussite de tous les élèves.

☞ En définitive, le leadership est une **identité**, une **posture**, un **état d'être**, une **façon de se comporter**.

### **Exemple de leadership :**

*Dans une cour de récréation, les enfants s'influencent les uns les autres, s'invitent à jouer à leurs jeux, le tout sans exercer de contrainte. Ils s'entraînent dans leurs jeux uniquement par la capacité à y faire adhérer les autres.*

☞ « *Le leadership n'est pas seulement un rôle que l'on joue ; c'est une vie que l'on mène* »  
**DR. MYLES MUNROE**

<sup>1</sup> Natalie Rinfret, Professeure titulaire et Titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public  
École nationale d'administration publique. Dictionnaire encyclopédique de l'Administration Publique

<sup>2</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/leadership> 11/02/18

## 1.2. Qu'est-ce que le management ?

Le management est l'art de **conduire** une organisation, de la **diriger**, de **planifier** son développement et de la **contrôler** dans l'atteinte des **objectifs**.

Pour Peter Drucker<sup>3</sup>, le management est la fonction essentielle de notre société, c'est un travail spécifique qui requiert donc des savoirs et des outils particuliers. Il le définit donc comme une : « **Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement** ».

Peter Drucker définit ainsi les quatre tâches majeures des dirigeants efficaces :

- déterminer des objectifs et définir leur nature ;
- organiser ;
- motiver et communiquer ;
- mesurer par des normes.

## 1.3. Qu'est-ce qu'un manager ?

Selon le site Larousse.fr<sup>4</sup> « .....un manager est une personne qui fait du management, qui organise, gère quelque chose, dirige une affaire, un service, etc. <sup>5</sup>»

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

Le leader est celui qui conduit l'organisation vers l'accomplissement d'objectifs innovants à long terme, en alignant les énergies des collaborateurs sur une vision prospective, dans un environnement changeant. C'est celui qu'on suit pour ses idées ou actions par une adhésion volontaire. En français, ce terme de leader pourrait se rapprocher de l'expression « meneur d'hommes ».

### **Exemple :**

*Dans le cadre d'un établissement scolaire, le CE leader est celui qui a une vue d'ensemble de l'établissement et son environnement, qui l'analyse en vue d'indiquer sa vision à l'ensemble de la communauté éducative.*

### 1.4.1. Typologie de leader<sup>6</sup>

De façon générale on distingue deux (2) types de leaders : le **leader de droit** et le **leader de fait**.

- le **leader de droit**, ou « **légitime** », est celui qui a une autorité fondée sur son statut et la possibilité qui lui est reconnue d'exercer un pouvoir et des sanctions.

*Ce leader s'appuie sur le pouvoir qui lui est conféré de contraindre les autres. Les personnes sur lesquelles il exerce son pouvoir n'ont pas le choix, elles sont obligées, sous peine de sanctions, de passer par lui, d'appliquer ses décisions, de se soumettre à son bon vouloir et à ses règles.*

- le **leader de fait**, ou « **naturel** », est celui dont l'autorité est fondée sur un ascendant particulier venant de ses qualités personnelles, d'un prestige particulier, voire exceptionnel.

<sup>3</sup> La pratique de la direction des entreprises \_ les Éditions d'organisation ; DL 1957

<sup>4</sup>Dictionnaire Larousse consulté en ligne le ... juin 2018 sur le site <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>

<sup>5</sup> Cf manuel d'autoformation en techniques managériales drheducationci.org

<sup>6</sup> Développer votre Leadership de Alexandre Ginoyer

*Le leader de fait, émerge du groupe au sein duquel il joue un rôle influent. Il est écouté de tous même sans avoir été nommé officiellement.*

*Il n'a pas besoin de contraindre les autres. Il lui suffit d'être, d'apparaître, de s'exprimer, et les autres l'écoutent et se soumettent de leur propre gré. Son pouvoir sur les autres peut être immense, voire plus important et plus durable que celui du leader de droit.*

*Le fait qu'il utilise le pouvoir sans contrainte donne à ses interlocuteurs, admirateurs, voire adeptes, le sentiment de choisir eux-mêmes l'objet de leur soumission, et cela peut les mener très loin, trop loin parfois.*

On peut aussi distinguer le **leader transformationnel** du **leader transactionnel**.

- **Le leader transformationnel** se définit par un soutien à la collaboration et à l'autonomisation des individus au sein d'un groupe pour effectuer des changements. Ces changements ou transformations prennent souvent appui sur des idéaux, sur des valeurs morales ou éthiques telles que la liberté, la justice et l'égalité.
- **Le leader transactionnel** est centré sur la transaction, la négociation, l'échange de récompenses offertes aux employés afin que ces derniers demeurent fixés sur les objectifs de l'organisation. Contrairement au leader transformationnel, le leader transactionnel ne cherche pas à effectuer de grands changements, mais à maintenir le statu quo.

 **Remarque**

*Une différence importante est que dans le **leadership transactionnel**, un leader utilise les récompenses et les punitions pour amener les collaborateurs à faire leur devoir alors qu'un **leader transformationnel** utilise son charisme pour rassembler les collaborateurs et recueillir le respect.*

### 1.4.2. Différence entre leader et manager

Le leader, contrairement au manager, n'a pas forcément un statut hiérarchique supérieur à ses collaborateurs. Il devient leader grâce aux actes et initiatives qu'il prend. C'est comme cela que le groupe lui reconnaît son statut de leader.

Plusieurs traits distinguent le leader du manager. Comme tu peux l'observer dans le tableau ci-dessous :

Le leader	Le manager
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Forme les collaborateurs</li><li>▪ A une vision</li><li>▪ Aime le changement</li><li>▪ Aime les risques</li><li>▪ Veut apprendre</li><li>▪ Donne des conseils</li><li>▪ Solutionne les dysfonctionnements</li><li>▪ Valorise les gens</li><li>▪ Attribue le mérite</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dirige les collaborateurs</li><li>▪ A des objectifs</li><li>▪ Préfère l'amélioration</li><li>▪ Contrôle les risques</li><li>▪ S'appuie sur les acquis</li><li>▪ Donne des directives</li><li>▪ Réprimande les erreurs</li><li>▪ Utilise les gens</li><li>▪ S'attribue le mérite</li></ul>

 *Le manager occupe une position toujours précise dans l'organigramme d'une structure.*

### 1.4.3. Profil d'un bon leader

Le bon leader est celui qui :

- fait preuve d'autorité formelle quand il faut (Faire la différence entre le style autoritaire et le laisser-faire) ;
- insuffle une vision commune à son équipe et identifie clairement les moyens à prendre pour y arriver (Définir le futur) ;
- se soucie du bien-être de ses collaborateurs tout en étant centré sur l'accomplissement du travail bien fait (Éviter le piège de l'amitié);
- inspire la confiance de ses collaborateurs qui sentent qu'ils seront traités équitablement, avec soutien et respect (Bâtir une relation de confiance);
- comprend son rôle politique dans l'organisation et reconnaît les personnes influentes de l'organisation (Comprendre la réalité de son milieu) ;
- définit le fonctionnement de l'équipe, les attentes que chacun nourrit envers l'autre et le niveau de performance attendu (Clarifier le fonctionnement de l'équipe);
- reconnaît la contribution individuelle de chacun de ses collaborateurs et favorise une culture de développement personnel (Gérer les rendements individuels).

**« En gros, il y a deux catégories de gens dans la vie. Il y a ceux qui dirigent et ceux qui suivent. Décidez, dès le départ, si vous voulez devenir un leader dans votre secteur ou rester un suiveur. »<sup>7</sup> (Napoléon Hill)**

### 1.4.4. Caractéristiques du leader

À la différence du manager, le leader n'a pas été désigné par sa hiérarchie pour diriger un groupe ou une équipe. Il évolue dans une hiérarchie horizontale. Ses réalisations, ses idées et ses initiatives font sa notoriété auprès des autres membres du groupe. C'est le groupe qui lui donne son pouvoir et lui reconnaît une autorité informelle.

**Contrairement au manager, être leader dans une organisation n'est pas un statut, mais la reconnaissance d'un mérite.**

Grâce à ses qualités, le leader inspire les autres membres du groupe et les amène à le suivre. Pour être donc un bon leader, il faudrait savoir cultiver entre autres, les valeurs suivantes :

- **l'intégrité** : être honnête et sincère pour inspirer la confiance et la loyauté ;
- **le sens de la communication**: savoir parler pour défendre ses idées, négocier ou résoudre les conflits ;
- **la vision**: savoir précisément où aller, connaître ses objectifs ;
- **la prise de risques** : être prêt à prendre des risques et à apprendre de ses erreurs pour atteindre son objectif, en sortir grandi et continuer à affronter de nouveaux challenges ;
- **l'écoute active** : entendre ce qu'une personne dit, en y portant une attention véritable ;
- **la responsabilité**: assumer la responsabilité de ses actes, tenir ses promesses et engagements, ne pas blâmer les autres pour ses propres erreurs.

<sup>7</sup> Napoléon Hill : Réfléchissez et devenez riches, J'ai lu, 2012

### 1.4.5. Catégories de leaders

On distingue trois (3) grandes catégories de leaders : **le leader politique, le leader de la société civile et, le leader responsable d'entreprise.**

- Exemple de **leaders politiques** : Ellen Johnson-Serleaf, Angela Merkel, Confucius, Gandhi, Hitler, Charles de Gaulle, Nelson Mandela, Houphouët Boigny, Barak Obama....
- Exemple de **leaders de la société civile** : Martin Luther King, l'Abbé Pierre, ...
- Exemple de **leaders responsables d'entreprise** : Françoise Puene, Henry Ford, Steve Jobs, Aliko Dangoté ...

### 1.5. Qu'est-ce que le style de leadership ?

Le style de leadership d'un responsable de l'administration, est l'ensemble des attitudes et des comportements cohérents qui décrivent la manière dont il exerce son pouvoir sur ses collaborateurs.

Exemple de styles de leadership :

STYLES	MANIFESTATIONS
Visionnaire	Le leader fédère et mobilise autour de sa vision un futur meilleur ou un grand projet. Sa devise est « suivez-moi »
Bienveillant	Le leader crée de l'harmonie et des relations saines et positives au sein de son équipe. Sa devise est « l'humain avant tout »
Coach	Le leader aide les collaborateurs à se développer et à atteindre leur potentiel. Sa devise est « essayez cela »
Participatif	Le leader implique ses collaborateurs au maximum dans les prises de décision. Sa devise est « qu'en pensez-vous ? »
Chef de file	Le leader montre l'exemple et attend des prises d'initiatives et de l'autonomie de ses collaborateurs. Sa devise est « imitez-moi »
Autoritaire	Le leader donne des ordres et exige l'obéissance immédiate de ses collaborateurs. Sa devise est « obéissez-moi »
Laisser-faire	Le leader responsabilise ses collaborateurs et leur permet de prendre et mettre en œuvre un grand nombre de décisions en toute liberté « faites comme vous voulez pourvu que..... cela marche »

#### ☞ Remarque :

Chaque leader a un style dominant, mais la clé du succès est de pouvoir passer d'un style à un autre en fonction des situations et des collaborateurs. Le leader doit être **adaptatif** ou **situationnel**.

## 2. QUALITÉS ET CARACTÈRE DU LEADER

---

Tu découvriras dans cette partie les concepts et notions te permettant de mettre en exergue les qualités et le caractère d'un bon leader.

### 2.1. Qu'est-ce que l'intégrité ?

Selon la version électronique du Grand Robert<sup>8</sup> « L'intégrité est l'état d'une chose qui demeure intacte, entière ou inaltérée. »

Pour un leader, l'intégrité est une compétence comportementale et une vertu essentielle.

Être intègre, c'est s'engager à faire passer :

- le sens moral avant le profit personnel ;
- les gens avant les choses ;
- le service avant le pouvoir ;
- le principe avant la facilité ;
- le long terme avant l'immédiat.

Dans un contexte professionnel, une personne fait preuve d'intégrité si elle s'acquitte de toutes ses tâches avec compétence et honnêteté.

Le bon leader doit être honnête et sincère pour inspirer la confiance et la loyauté.

### 2.2. Qu'est-ce que la responsabilité ?

La responsabilité est l'obligation qu'a une personne de répondre de ses actes du fait du rôle, des charges qu'elle doit assumer et d'en supporter toutes les conséquences.<sup>9</sup>

Dans le cadre du leadership, la responsabilité consiste à :

- **prendre du recul** pour analyser une situation avec un maximum d'**objectivité** ;
- étudier, **sans avis préconçu**, un maximum de solutions possibles à un problème, avec leurs avantages et inconvénients ;
- faire preuve de discernement, et décider **en pleine conscience**, au moment juste, en acceptant la marge d'erreur inhérente à toute décision ;
- **assumer les risques** de ses choix au moment où il les pose pour n'avoir aucun regret par la suite.

En somme le **leader responsable** est celui qui influence les autres par ses solides compétences cognitives, relationnelles et comportementales.

### 2.3. Qu'est-ce que l'empathie ?

Selon le Robert, l'empathie est la capacité de s'identifier à autrui dans ce qu'il ressent.

Avoir de l'empathie, c'est être capable de comprendre les émotions éprouvées par l'autre tout en s'abstenant de quelque jugement que ce soit.

#### **Exemple :**

*Un ami perd son poste de responsabilité et est désemparé.*

*Pour exprimer ton empathie, tu peux, par exemple lui dire : « Je constate que tu es triste et je comprends pourquoi. »*

---

<sup>8</sup>Version 2.0, 2005

<sup>9</sup> Bernstein, *Secret*, 1913, i, 7, p. 11

☞ Dans une structure scolaire, la capacité qu'auront les personnels à se mettre à la place de leurs partenaires, notamment des parents, pour comprendre leur point de vue (l'empathie) est un facteur important pour instaurer un climat de confiance.

## 2.4. Qu'est-ce que la confiance ?

La confiance est la croyance spontanée ou acquise en la valeur morale, affective, professionnelle... d'une autre personne, qui fait que l'on est incapable d'imaginer de sa part tromperie, trahison ou incompétence<sup>10</sup>.

Quatre (4) principes d'actions sont indispensables pour développer la confiance dans une structure.

Il s'agit de la/du :

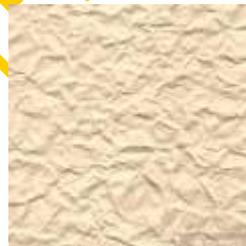
- **lucidité** (prise de conscience) ;
- **vérité** (ou parler vrai) ;
- **choix** (détermination personnelle, au sens de la responsabilité) ;
- **présence** (ou l'implication).

Ces principes constituent un ensemble systémique cohérent et ont le mérite de mobiliser chaque personne, chaque leader, chaque équipe et toute la structure.

☞ NB : *La confiance est la composante vitale du leadership.*

### Exemple :

La confiance est comme un papier, une fois qu'il est froissé, il ne peut plus être parfait.



## 2.5. Qu'est-ce que l'humilité ?

L'humilité est :

- une disposition à s'abaisser volontairement (à faire telle ou telle chose) en réprimant tout mouvement d'orgueil par sentiment de sa propre faiblesse ;
- un trait de caractère d'un individu qui se voit de façon réaliste ;
- une vertu qui nous donne le sentiment de notre faiblesse et de notre insuffisance, qui nous fait concevoir de bas sentiments de nous-mêmes.

La qualité d'humilité chez un leader se manifeste par un « **leadership de service** ».

☞ « *Le grand leader est d'abord perçu comme un serviteur, et ce simple fait est la clé de sa grandeur* ». **Robert K. Greenleaf**

## 2.6. Qu'est-ce que l'exemplarité ?

L'exemplarité est le caractère de ce qui est exemplaire, ce qui est destiné à servir de leçon en frappant les esprits par sa rigueur. <sup>11</sup>

<sup>10</sup> Cnrtl.fr Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales.

<sup>11</sup> LAROUSSE 2017

L'exemplarité est la qualité qui conduit le leader à adopter le comportement qu'il attend de ses collaborateurs et qui doit les inspirer en retour. En clair, être capable d'appliquer à soi-même ce que l'on va demander aux autres.

L'exemplarité s'exprime concrètement au travers des choses simples, en apparence évidentes :

- la tenue - l'engagement physique - la compétence technique ;
- un comportement digne pendant et en dehors du service ;
- la rigueur morale ;
- la relation franche et équilibrée.

☞ « *L'essentiel n'est pas tant ce que vous dites. Les collaborateurs n'écoutent pas tellement ce que vous dites souvent. Ils regardent dans vos yeux et s'ils comprennent que vous savez ce que vous dites, que vous êtes sûr de ce que vous faites, alors ils vous suivent, où que vous alliez, quoi que vous demandiez.* <sup>12</sup> »

L'exemplarité du leader repose sur cinq (5) piliers :

- l'humilité ;
- la rigueur personnelle ;
- la constance ;
- le comportement authentique ;
- le sens de la responsabilité.

**Exemple :**

*Quand ton collaborateur te voit travailler sans trêve, mépriser le confort légitime, faire fi des honneurs ; quand il sait qu'une seule passion t'anime : la bonne marche de la structure et le bonheur des agents et des usagers, alors il est gagné lui aussi par cette générosité et ne peut plus rien refuser à celui qui ne s'accorde rien.*

☞ Exemple du Chef d'établissement qui se tient chaque matin au portail aux côtés des éducateurs pour le contrôle de la ponctualité et de la tenue vestimentaire des élèves.

## 2.7. Qu'est-ce que le caractère ?

Le caractère est le trait distinctif propre à une personne, à une chose<sup>13</sup>.

Le caractère est un comportement, une façon de réagir et d'être avec les autres. C'est un signe distinctif d'une personnalité.

Le caractère est la totalité des traits mentaux et éthiques qui marquent une personne, un groupe ou une nation.

Avoir du caractère veut dire :

- avoir un engagement envers un ensemble de valeurs sans compromis ;
- être dévoué à un ensemble de standards sans fluctuer ;
- faire un effort en permanence pour intégrer ses pensées, ses paroles et ses actions ;
- faire des sacrifices pour soutenir ses principes ;
- s'imposer une discipline en accord avec ses valeurs et ses standards de morale.

☞ **NB : Le leadership repose sur le caractère.**

<sup>12</sup> Extrait de Dossier de presse « Walk talk » sept 2011

<sup>13</sup> dictionnaire.le robert.com

## 2.8. Qu'est-ce que le charisme ?

Le charisme est la capacité à inspirer l'enthousiasme chez les gens et à susciter l'intérêt par son influence.

Les personnes charismatiques ont trois (3) caractéristiques communes. Elles sont influentes, persuasives et inspirent confiance.

Les gens sont attirés magnétiquement par elles et sont prêts à les suivre dans leurs projets, leurs idées et à acheter leurs produits ou services<sup>14</sup>.

Le charisme est en fait un groupe de **quatre (4) compétences** que nous pouvons tous apprendre, développer et maîtriser. Il s'agit de :

- compétences personnelles ;
- compétences sociales ;
- compétences en communication ;
- compétences d'influence et de persuasion.

## 2.9. Qu'est-ce que l'éthique ?

Selon le dictionnaire Larousse, l'éthique, c'est « l'ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un ».

L'éthique nous permet de **mieux vivre en société, en nous respectant et en respectant les autres**. Elle stimule notre **droiture** et notre **bienveillance** à l'égard des personnes, notre **rigueur intellectuelle** pour l'organisation de nos activités.

*☞ Un leader qui utilise les ressources de l'organisation pour son usage personnel, manque d'éthique.  
(Faire régulièrement le plein du réservoir du véhicule de sa femme ou de son mari avec la carte carburant de la structure, utiliser la carte d'abonnement de la connexion internet du bureau à la maison).*

L'éthique est aussi une réflexion sur les valeurs qui orientent et motivent nos actions.

**Le Code d'éthique** désigne un texte énonçant les valeurs et les principes à connotation morale et civique auxquels adhère une organisation et qui servent de guide à un individu ou à un groupe afin de l'aider à juger de la justesse de ses comportements.

## 2.10. Qu'est-ce que la déontologie ?

La déontologie est l'ensemble des règles de bonne conduite dont une profession se dote pour régir son fonctionnement au regard de sa mission.

Cet ensemble de devoirs peut être formalisé par les instances dirigeantes ou représentatives d'une profession sous la forme d'un code. Exemple le "code de déontologie des enseignants".

*☞ Les principes déontologiques sont comme des balises professionnelles pour notre agir en situation de travail.*

<sup>14</sup> <https://www.bing.com/search?q=Le+charisme>

# 3. APPROCHES ET TECHNIQUES DU LEADER POUR ANIMER UNE ÉQUIPE

L'animation occupe une place prépondérante dans la manifestation du leadership. Dans cette partie du manuel nous te proposons quelques définitions de valeurs qui caractérisent un bon animateur d'équipe.

## 3.1. Qu'est-ce que l'influence ?

L'influence par essence, est la capacité de motiver les autres à agir et à produire du changement<sup>15</sup>.

Pour exercer un leadership d'influence, il faut mettre son ego de côté et faire preuve d'empathie.

Le leader influence **l'état d'esprit, les caractéristiques, les attitudes, la moralité, l'engagement et la destinée** de ceux qui le suivent.

*"L'évidence de l'influence positive d'un leader sur les autres, c'est là la manifestation du leadership de quelqu'un." (DR. MYLES MUNROE)*

### Remarque :

Il est important de savoir que les techniques d'influence et de manipulation sont sensiblement les mêmes. L'unique différence entre ces deux notions est l'intention. En effet, on parle de manipulation lorsque l'objectif visé est la prise de contrôle d'une personne ou d'un groupe.

## 3.2. Qu'est-ce que l'écoute active ?

L'écoute est l'action de prêter attention à ce que quelqu'un dit pour l'entendre et le comprendre<sup>16</sup>.

**L'écoute active** est une façon structurée d'écouter son interlocuteur et de lui répondre. Elle se compose du verbal et du non verbal. Avec une écoute active, il est possible pour le leader d'obtenir quatre choses du collaborateur : **de l'information, de la confiance, du confort et de la volonté à continuer d'écouter.**<sup>17</sup>

Lorsque vous écoutez de façon active, votre attention se porte sur l'autre personne pour vous permettre de comprendre, d'interpréter et d'évaluer ce qu'elle vous dit.

Le leader doit exercer une écoute active pour comprendre la manière dont son équipe réalise sa mission et d'identifier les défis qui les attendent.

L'écoute active est essentielle pour la **motivation** et la **valorisation** de l'équipe, fondamentale pour son **bien-être**, cruciale pour sa **performance**.

Pour John C. Maxwell, une bonne capacité d'écoute a pour effets :

- *d'empêcher les problèmes de s'envenimer ;*
- *de bien s'entendre avec les gens et les motiver (les leaders touchent le cœur avant de solliciter un coup de main) ;*
- *de mieux apprendre (c'est pour cela que nous avons une bouche et deux oreilles) ;*
- *de bâtir la confiance (fondement de toute relation durable) ;*
- *d'améliorer l'organisation (si le leader est à l'écoute des gens de haut en bas de la hiérarchie)*

*Les règles d'or du leadership \_ Leçons apprises d'une vie de leadership, 2008*

<sup>15</sup> <https://outilspourdiriger.fr/la-capacite-de-leadership/>

<sup>16</sup> [www.larousse.fr/dictionnaires/français/écouter/27702](http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/écouter/27702)

<sup>17</sup> Les fiches outils du chef de projet

### 3.3. Qu'est-ce que la motivation ?

Le glossaire des termes relatifs à la gestion et à la réglementation précise que la « motivation est un élément incitateur qui pousse l'agent public à se mettre résolument au travail ».

En d'autres termes, la motivation est une sensation, une force émotionnelle qui vous stimule et qui vous incite à accomplir une certaine tâche ou à réaliser quelque chose de particulier.

Elle est créée et entretenue par des facteurs ou stimuli internes ou externes qui vous poussent à agir pour satisfaire un besoin :

- **Interne** : La faim, par exemple, vous motive à manger. Il s'agit d'un besoin intrinsèque, qui vient de l'intérieur.
- **Externe** : De mauvais résultats scolaires motivent un Chef d'Établissement à appliquer un suivi pédagogique de proximité. Il s'agit d'un besoin extrinsèque, c'est-à-dire d'origine extérieure.

#### **A retenir**

*La motivation est la force qui vous fait avancer lorsque vous voulez atteindre un objectif (par exemple, être en forme et en bonne santé) ou réaliser un changement (par exemple, ne plus être en surpoids).*

### Exemple d'illustration de la motivation : La théorie de Maslow

Abraham Maslow est un des fondateurs du Mouvement du potentiel humain. En 1954, il a réuni un ensemble d'études sur la motivation. Ces études ont montré que certains individus étaient disposés à aller au bout d'eux-mêmes, à affronter des épreuves, pour atteindre un objectif, même lorsque les chances n'étaient pas du tout en leur faveur, tandis que d'autres n'étaient pas prêts à faire un seul pas.

Cette théorie met en évidence les niveaux de besoins auxquels le leader doit répondre dans sa stratégie motivationnelle. La hiérarchie des besoins est constituée de cinq niveaux (voir schéma ci-dessous) :

- Besoins physiologiques ;
- Besoins de sécurité et de protection ;
- Besoins d'appartenance et besoins affectifs ;
- Besoins d'estime et de reconnaissance ;
- Besoins d'accomplissement personnel et de réalisation de soi.



Illustration de la pyramide de Maslow

### 3.4. Qu'est-ce que la planification ?

« La planification est un processus volontariste de fixation d'objectifs, suivi d'une détermination des moyens et des ressources pour atteindre ces objectifs, selon un calendrier donnant les étapes à franchir. C'est aussi un guide, que l'on pourrait appeler artifice, permettant à chaque acteur de se situer et d'orienter son action par rapport à l'objectif général <sup>18</sup>»

La planification est un processus qui consiste à **fixer les objectifs**, à **déterminer les moyens** et **ressources** nécessaires pour la réalisation de ces objectifs selon un chronogramme d'exécution.

Les avantages de la planification sont :

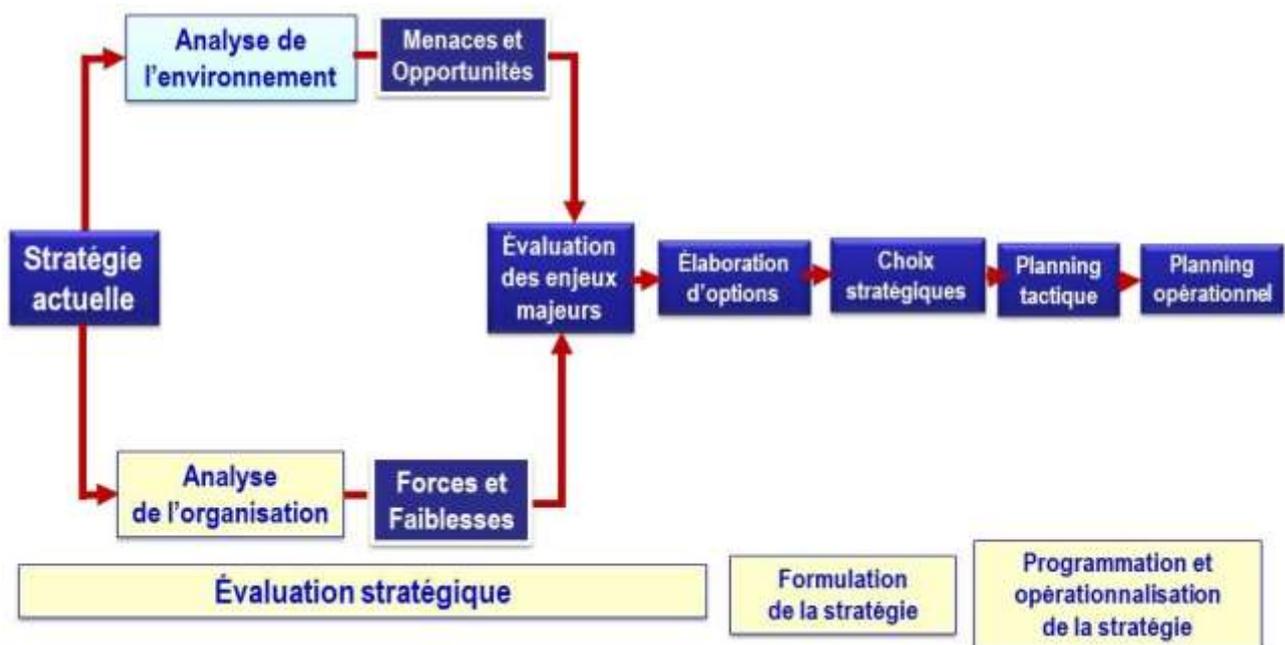
- économie de temps et d'argent ;
- sources de motivation ;
- cohérence des décisions ;
- minimisation des erreurs ;
- aide à la délégation.

**La planification répond à une préoccupation : anticiper et préparer les actions à entreprendre dans le futur.**

Elle a pour vocation de définir les tâches et de les articuler entre elles afin d'atteindre un objectif.

Il existe deux (2) types de planifications :

- **La planification stratégique** : C'est l'acte par lequel on détermine ce qu'une organisation a l'intention d'être dans le futur et comment elle y parviendra. C'est décider du meilleur avenir pour l'organisation et du meilleur chemin pour atteindre cette destination.
- **La planification opérationnelle** : elle consiste à décliner l'objectif général en objectifs spécifiques. Elle consiste également à attribuer à chaque service les objectifs à réaliser.



*Schéma d'une démarche de planification*

<sup>18</sup> Raymond -Alain thietart dans le management 2017 page 25 chapitre 1

### 3.5. Qu'est-ce que le feedback ?

Le feedback est un moyen de transmettre un « retour » à une personne sur ses actes, avec comme objectif d'agir sur ses actes futurs, soit en les maintenant ou en les renforçant, soit en les modifiant ou en les corrigeant.<sup>19</sup>

Le feedback est la capacité à donner un retour sur un fait ou un comportement. Il permet de transmettre un retour sur expérience ou un bilan suite à un événement ou à des actions.

Grâce au feedback, il est possible d'agir efficacement sur les actions futures en les maintenant ou en les modifiant pour obtenir de meilleurs résultats.

Tous les membres de l'organisation se doivent de faire des retours réguliers afin d'optimiser la performance des équipes.

*Le secret des organisations performantes et des managers / leaders inoubliables tient en partie dans l'instauration d'une culture de feedback continu.*

Pour être efficace, le feedback doit s'opérer sur trois niveaux :

- individuel (le collaborateur, comme son supérieur, reçoit des feedbacks) ;
- collectif (l'équipe est évaluée, la communication est partagée) ;
- organisationnel (la structure valorise l'opinion de ses collaborateurs et celle de ses clients).

*Donner et recevoir du feedback implique de réfléchir à sa posture en tant que communicant et de connaître son style de management et de leadership.*

### 3.6. Qu'est-ce qu'une mission ?

Une mission est une tâche, une fonction ou un mandat confié(e) à une personne pour accomplir une activité déterminée.

Au quotidien, la **mission d'un leader** est d'allier bien-être des collaborateurs, cohésion de groupe et productivité<sup>20</sup>.

#### **Exemple la mission de Facebook :**

*La mission de Facebook est de donner aux gens le pouvoir de partager et de rendre le monde plus ouvert et plus connecté.*

### 3.7. Qu'est-ce qu'une valeur ?

Une valeur est ce que vaut un objet susceptible d'être échangé, vendu, et, en particulier, son prix en argent.

La valeur est aussi l'idéologie ou la règle morale guidant une personne ou un groupe de personnes ayant des références morales, sociales, esthétiques et spirituelles dans leur jugement pour défendre une cause ou atteindre leur idéal.

#### **Par exemple**

*« Les traits sont particulièrement stables et acquis dès l'enfance ; les valeurs sont susceptibles de changer <sup>21</sup> »*

<sup>19</sup> <https://www.adhemis.com/article/post/l-importance-du-feedback-dans-le-management>

<sup>20</sup> <https://www.roberthalf.fr/blog/les-6-qualites-du-leader>

<sup>21</sup> Dictionnaire de l'Administration publique

Les valeurs sont :

- des idées, des principes et des qualités auxquels l'on accorde un grand prix. C'est une croyance (en quelqu'un ou en quelque chose) que vous estimez sur ses seuls mérites ;
- des standards ou idéaux qui déterminent la conduite ou les pratiques du leader.

Les valeurs qui caractérisent le bon leader sont la vision, l'honnêteté, l'ambition, le courage, la loyauté, la responsabilité, la droiture, l'humilité, la discipline, la maîtrise de soi...

Celles-ci doivent être déclinées en pratiques professionnelles observables et être intégrées dans une politique d'évaluation.



L'analyse de la vie des leaders montre des constantes communes :

- *ils donnent l'exemple ;*
- *ils servent les autres au lieu de se servir ;*
- *ils sont prêts à vaincre les obstacles pour atteindre leurs buts ;*
- *ils développent les compétences de leurs collaborateurs ;*
- *ils délèguent ;*
- *ils préparent la relève.*

## 4. GESTION DE LA RELÈVE PAR LE LEADER

Une des responsabilités du leader est de former les collaborateurs à exécuter des tâches spécifiques et à les préparer à assumer d'autres fonctions. Ce chapitre te propose des concepts relatifs à la gestion de la relève par le leader.

### 4.1. Qu'est-ce qu'une vision ?

La vision est la manière de voir, d'appréhender par l'œil ou par l'esprit, une réalité concrète ou abstraite.<sup>22</sup>

Une vision est une :

- perception du monde extérieur par la vue, projet, philosophie du leader ;
- image mentale, sensation, force, envie, élan..., la vision est à la fois ancrée dans le moment présent, par les émotions qu'elle génère, et projetée dans le futur. La vision n'est pas une idée raisonnée et raisonnable, elle ne connaît pas la censure, ni les limitations.

La vision doit être partagée pour se réaliser. Elle génère un enthousiasme communicatif. Contrairement à la mission, qui porte sur le temps présent, la vision d'une structure est une projection dans le futur.

#### **Exemple de vision :**

*Faire de la DRH du MENA une direction reconnue pour son management des ressources humaines, sa stratégie de formation continue adaptée en temps réel aux besoins de formation du personnel.*

☞ Burt Nanus, dans son livre *Visionary Leadership*, écrit « Il n'y a pas de moteur plus puissant pour conduire une organisation vers l'excellence et le succès à long terme qu'une vision de l'avenir intéressante, utile, réalisable et partagée. »

### 4.2. Qu'est-ce que la délégation ?

De façon générale, la délégation est l'opération par laquelle une personne (le délégant) demande à une autre (le délégué) d'exécuter en son nom une obligation au profit d'un tiers (le délégataire)<sup>23</sup>.

Déléguer, c'est autoriser un collaborateur ou une collaboratrice à exécuter une ou des tâches qui a priori ne relève(nt) pas de la compétence de celui-ci ou de celle-ci, mais dont l'accomplissement engage toute la responsabilité du Chef (dirigeant, directeur, patron, ...). Celui qui délègue, est appelé délégant ou **délégateur**. Celui à qui on délègue, est appelé **délégataire**.

Il existe deux grands types de délégation :

- **La délégation de signature** : il s'agit d'autoriser une tierce personne à prendre à votre place des décisions nécessitant votre signature.

#### **Exemple de délégation de signature :**

*Le DRENA autorise son Secrétaire Général à signer les ordres de mission, les autorisations d'absence.*

<sup>22</sup> Définition de vision | Dictionnaire français - La langue française <https://www.lalanguefrancaise.com> › Dictionnaire

<sup>23</sup> Fiches d'orientation Délégation - Juin 2022 - Dalloz

- **La délégation de responsabilité** : il s'agit de confier à un collaborateur une responsabilité.

### **Exemple de délégation de responsabilité :**

Le Chef de Circonscription désigne son Conseiller Pédagogique d'Inspection (CPI) pour présider une réunion.

☞ *Une délégation efficace est celle où le délégant et le délégataire jouent chacun sa partition.*

## **4.2.1. Les phases de la délégation**

La délégation comprend trois phases :

- **le choix des activités** : le délégant identifie les tâches à confier au délégataire ;
- **le choix du délégataire** : le délégant choisit l'un de ses collaborateurs (en fonction de sa capacité à réaliser efficacement la tâche) pour exécuter des tâches dans le cadre de la délégation ;
- **le contrat de délégation** : c'est un acte à travers lequel le délégant précise les tâches à exécuter, le nom du délégataire et la durée de la délégation.

### **☞ Qu'est-ce qui distingue la délégation de l'intérim ?**

L'intérim est le transfert, à un tiers de même niveau hiérarchique, de l'ensemble de ses tâches et des responsabilités liées à une fonction alors que, dans le cadre de la délégation, le délégant se dessaisit d'une partie de ses tâches qu'il confie à un collaborateur.

☞ *Important : en déléguant une mission, tu ne te décharges pas de la responsabilité de celle-ci, tu demeures responsable de l'issue de l'action menée par ton collaborateur.*

## **4.2.2. Les six étapes de la délégation**

Comme toutes les autres tâches du leader, la délégation demande une préparation et un suivi sérieux.

Elle se décompose en six étapes :

- confier la tâche ;
- exposer le contexte ;
- fixer les critères d'évaluation ;
- investir d'autorité ;
- offrir votre soutien ;
- obtenir un engagement.

☞ *Une délégation bien comprise bénéficie à la fois à l'équipe et au leader.*

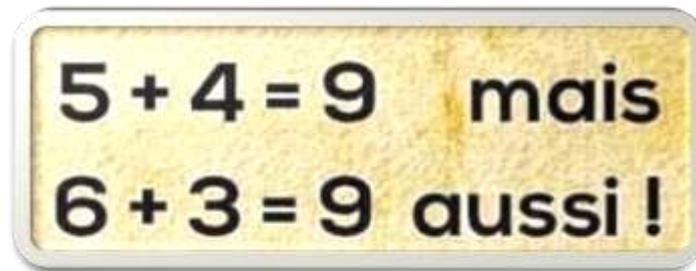
## **4.2.3. Les avantages de la délégation**

La délégation a des avantages, en effet elle :

- permet un gain de temps pour le manager ;
- permet au manager qui délègue de se consacrer à d'autres tâches ;
- responsabilise les collaborateurs qui se voient confier de nouvelles missions ;
- sert comme action de formation continue pour les collaborateurs ;
- permet une meilleure répartition du travail entre les membres de l'équipe ;
- fait profiter toutes les compétences aux membres de l'équipe ;

- peut jouer le rôle de tremplin pour un collaborateur qui souhaite diversifier ses compétences en vue d'une future promotion ;
- permet de créer un climat de confiance et une solidarité entre les collaborateurs.

☞ *La délégation est un contrat de résultat et non un contrat de méthode (accepter que le délégataire agisse autrement)*



☞ *Dans la vie familiale, c'est à partir de la délégation des tâches que l'on apprend à ses enfants la propreté, le rangement, l'apprentissage de la tenue d'une maison ou de l'entretien d'un jardin, la capacité à apprendre tout seul et à mieux planifier ses activités scolaires et ses loisirs.*



*Comme le disait Walter Lippman « Le test final d'un leader, c'est qu'il laisse derrière lui d'autres personnes ayant les convictions et le désir de continuer »*

## Exemple de leader d'entreprise



**Aliko Dangote**

Les principes fondamentaux de son leadership

① Si vous voulez réussir, vous ne devez jamais arrêter d'apprendre.

*« Mon grand-père avait l'habitude de me dire ceci. Lorsque tu t'entêtes et refuses d'apprendre des autres, croyant que tu sais déjà tout et que personne ne peut rien t'enseigner, alors sache que tu as atteint le sommet de la sottise.*

*Et là, c'est la fin de la fin pour toi dans tout ce que tu entreprendras. Fils, on cesse d'être leader lorsqu'on cesse d'apprendre et surtout des autres. »*

② Les grandes femmes et les plus grands hommes sont des personnes qui se sont auto-éduquées hors des murs de l'université.

**N'arrêtez jamais de lire. Lisez tout ce qui peut enrichir votre culture générale.**

*« Le plus grand apprentissage que j'ai acquis ne vient nullement de l'éducation formelle bien que nécessaire, mais plutôt du développement de mes facultés d'autodidacte, capables de me faire dévorer des livres utiles pour mon business. »*

③ Si vous voulez accomplir de grandes choses, vous devez d'abord décider dans votre for intérieur, dans quelle sphère vous désirez vous orienter.

**Quand vous l'aurez décidé, travaillez sans relâche vers ce but.**

*« Avoir un but ne suffit pas, vous devez vous concentrer avec obsession sur son accomplissement, sans disperser vos énergies. Ne vous laissez pas distraire. Voilà les seuls moyens d'accélérer le processus de réalisation de votre but »*

**« Après ma mort, je veux qu'on se souvienne de moi comme le plus grand industriel d'Afrique » Aliko Dangoté**

*Aliko Dangote\_ les 21 secrets de la réussite en affaires :*

*Tiré du parcours légendaire de l'homme d'affaires noir le plus riche du monde Broché – 13 janvier 2010*

# MISE EN PRATIQUE DES QUALITÉS ET COMPÉTENCES DU LEADER

Cette partie du manuel, te propose des outils et des démarches en vue de te permettre de développer ton leadership.

Dans cette rubrique tu t'approprieras :

- les qualités et le caractère du leader ;
- l'approche et la technique du leader pour animer une équipe ;
- la gestion de la relève par le leader.

# 1. QUALITÉS ET CARACTÈRE DU LEADER

---

Un leader doit développer des qualités qui fondent son caractère. Comment peut-il les développer ?

## 1.1. Comment développer ton intégrité ?

L'intégrité est l'une des qualités les plus importantes du leader.

Pour développer ton intégrité, tu dois harmoniser tes pensées avec tes paroles et tes actes. Ce qui signifie que tu dis et fais ce que tu as pensé.

Pour cela, tu dois :

### Au plan déontologique

- travailler avec honnêteté ;
- faire preuve de courage ;
- avoir confiance en toi ;
- avoir la conscience de soi, c'est-à-dire se retourner vers soi, ce qui t'inspire, apprendre qui on est ;
- avoir la connaissance de soi, c'est-à-dire connaître ses forces, ses faiblesses, savoir ce qu'on veut être ;
- manifester de la gratitude ;
- acquérir la maturité dans l'expérience, en travaillant avec les autres et en apprenant d'eux.

### Au plan éthique

- t'abstenir de faire passer tes intérêts avant l'intérêt général en préservant ton objectivité, ton impartialité et ta crédibilité ;
- diffuser judicieusement l'information ;
- Utiliser le matériel disponible pour les besoins de tes fonctions, de la structure et non à des fins personnelles ou au profit d'un tiers.

### Exemple :

- *Un leader qui dit ce que les collaborateurs veulent entendre plutôt que la vérité manque d'intégrité.*
- *Dans un contexte professionnel, une personne a de l'intégrité si elle s'acquitte de toutes ses tâches avec compétence et honnêteté.*

## 1.2. Comment inspirer confiance ?

La confiance, levier majeur et incontournable dans la construction du leadership, ne se décrète pas, elle se construit.

Pour inspirer confiance, tu dois être :

- **intègre** (être honnête et sincère, te garder de manquer à tes promesses) ;
- **loyal** (exprimer ta reconnaissance et ton attachement à l'Institution et à la hiérarchie) ;
- **transparent** (informer régulièrement tes collaborateurs, exposer clairement les critères sur lesquels se fondent tes décisions, sans dissimuler les difficultés, transmettre les informations utiles dans leur intégralité).

### 1.3. Comment faire preuve d'humilité ?

L'humilité est une qualité cardinale en matière de leadership. Elle favorise la collaboration et incite au respect de la part des membres de l'équipe.

Pour faire preuve d'humilité, il te faut adopter les attitudes suivantes :

- accepte que tu ne sois pas le meilleur ;
- reconnais tes erreurs et tes défauts ;

☞ *« La vérité ne saurait être atteinte par celui qui n'a pas en soi un sens abondant d'humilité. » Gandhi*

- apprécie ce que tu as ou n'as pas ;
- évite de te vanter ;

☞ *« Celui qui se vante de ses gloires en perd tout le mérite. Celui qui se célèbre ne sera pas reconnu. » Lao Tseu*

- apprécie tes talents et les talents des autres ;
- apprends à te séparer de tes opinions et de tes peurs pour mieux apprécier les autres ;
- arrête de te comparer aux autres ;
- apprends des autres ;
- aide les autres ;
- reconnais que tu as des limites.

☞ *« L'humilité est une composante de l'altruisme, car l'humble est naturellement tourné vers les autres et attentif à leur bien-être. » Matthieu Ricard*

- complimente les autres ;
- arrête de te plaindre ;
- écoute plus que tu ne parles ;
- arrête de te croire indispensable ;
- offre-toi des moments de loisirs.

#### Exemple :

- *Tu dois toujours avoir un mot aimable et des signes de considération pour les personnes avec qui tu es en relation, qu'elles soient tes adjoints ou les personnels d'appoint (gardien, technicien de surface ...). Chacun de tes collaborateurs doit avoir de l'importance, de la valeur à tes yeux.*
- *Tu dois éviter surtout de parler souvent de toi-même et de te donner pour exemple. Rien n'est plus désagréable qu'un chef de structure qui se cite lui-même à tout propos.*

### 1.4 Comment développer et manifester ton empathie ?

L'empathie est un facteur clé dans les relations humaines. Son absence détériore inévitablement les rapports interpersonnels.

Pour développer ton empathie, tu dois :

- communiquer sans jugement ;
- faire preuve d'attention et de sollicitude ;
- tenir compte des sentiments des autres ;

- poser des questions pour mieux comprendre ;
- devenir un miroir (ajuster ton comportement à celui de l'autre, en parlant le même langage).

Pour manifester de l'empathie, il te faut adopter les attitudes suivantes :

- vois ton collaborateur d'abord comme une personne ;
- utilise la part d'humanité qu'il y a en toi pour lui répondre ;
- réponds-lui par une réponse émotionnelle similaire ;
- adopte les gestes et les postures de ton collaborateur ;
- écoute vraiment tout ce que ton collaborateur voudrait te dire ;
- valorise ton collaborateur ;
- établis des rapports de franche collaboration avec lui;
- identifie la source de l'émotion de ton collaborateur, décode-la pour la réguler si nécessaire, plutôt que de vouloir la supprimer ;
- essaie de ressentir et de penser à ce que peut vivre ton collaborateur ;
- accepte les différences de comportements, de pensées, d'opinions...sans jugement de valeur.

### 1.5 Comment développer ton exemplarité ?

Un leader dirige par l'exemple, de sorte que les membres de son équipe sont motivés à le suivre. L'exemplarité lui confère une autorité naturelle qui lui permet d'être crédible et légitime.

Pour manifester ton exemplarité, tu dois :

- **Être honnête et cohérent**, c'est-à-dire :
  - tenir tes promesses ;
  - mettre en conformité ce que tu dis avec ce que tu fais ;
  - être capable d'appliquer à soi-même ce que l'on demande aux autres.
- **Respecter les membres de la communauté éducative pour avoir de bonnes relations de travail.**
- **Avoir du respect pour soi-même, pour mériter le respect de l'autre.**

#### Exemple :

- Lorsque tu convoques une réunion ou que tu donnes un rendez-vous à un collaborateur, tu dois respecter l'heure du début de la réunion ou du rendez-vous.
- Tu dois pouvoir assister aux activités organisées par les différents services de ta structure. Le cas échéant te faire représenter.

### 1.6 Comment être un leader éthique ?

Le respect de l'éthique professionnelle est fondamental pour manifester un bon leadership.

Pour être un leader éthique, tu dois manifester les principes et les valeurs suivants :

- l'honnêteté ;
- la justice ;
- le respect ;
- l'intégrité ;
- l'équité ;
- la probité ;
- la responsabilité ;
- la transparence ;

- l'empathie et la compréhension de l'autre ;
- la confidentialité (tu dois respecter le secret professionnel).

Pour développer un comportement éthique dans ta structure, tu dois adopter avec tes collaborateurs une charte éthique (outil pour mettre en application les valeurs et les principes de la structure).



## 2. APPROCHES ET TECHNIQUES DU LEADER POUR ANIMER UNE ÉQUIPE

---

Un leader doit disposer d'approches et de techniques pour animer son équipe. Comment peut-il les développer ?

### 2.1. Comment inspirer tes collaborateurs ?

Veux-tu des collaborateurs assidus, heureux de venir travailler et engagés dans leur rôle ? Donne-leur une bonne raison de se lever tous les matins pour s'engager pleinement dans leur mission.

Pour ce faire, tu dois mettre en œuvre les actions suivantes :

- **Implique les membres de ton équipe en les responsabilisant** et en les associant à la prise de décision de chaque étape du projet.

Pour cela tu dois :

- partager avec l'équipe ta vision du projet ;
- déterminer les rôles avec eux ;
- établir et choisir ensemble le plan d'actions.

- **Favorise un sentiment d'appartenance à l'équipe**

Pour cela tu dois :

- amener tes collaborateurs à s'identifier à l'équipe (construction collective de la charte d'éthique, responsabilisation des membres de l'équipe...);
- donner à tes collaborateurs la possibilité d'apprendre à se connaître (échange inter-service, création de mutuelle, actions de solidarité, travail d'équipe...);
- susciter en eux le plaisir de travailler ensemble (team building ou co-construction...)

- **Valorise les membres de ton équipe**

Les raisons pour lesquelles il est important de valoriser son équipe sont nombreuses :

- encourager la prise d'initiatives ;
- stimuler la motivation ;
- favoriser le développement personnel.

Pour valoriser ton équipe, tu devras :

- apprécier la qualité du travail fourni par ton équipe ;
- l'encourager à poursuivre sur la même voie ;
- reconnaître la contribution de chaque collaborateur au sein de l'équipe, et plus globalement au sein de la structure.(diplôme ,distinction, prix, voyage, repas de corps...)

- **Mets en place de bonnes conditions de travail**

Pour que ton équipe soit performante et travaille efficacement, tu dois mettre à sa disposition :

- les moyens matériels (fournitures techniques et fournitures de bureau) ;
- les ressources financières dont elle a besoin. Si tes ressources propres sont insuffisantes, initie des partenariats et des activités génératrices de revenus.

- **Fixe des objectifs concrets et réalisables pour l'atteinte des résultats**

Pour s'engager dans la mission et se mettre au travail, ton équipe a besoin de savoir exactement ce qu'elle doit faire, quand et à quel coût.

Dès le départ, tu dois lui fixer des objectifs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables (Assignables) et Temporels (SMART).

Plus l'objectif est clairement défini et précis, plus ton équipe aura envie de s'impliquer.

- **Sois un bon manager**

Un bon manager est toujours à l'écoute de ses collaborateurs afin d'anticiper au maximum sur leurs besoins.

Pour cela :

- tu ne laisseras pas une question de ton collaborateur sans réponse ;
- tu célébreras chaque succès de ton équipe, aussi petit soit-il ;
- tu montreras l'exemple en étant positif, motivé et impliqué dans la réalisation de ta mission.

- **Instaure un climat de confiance**

Montre à ton équipe que tu lui fais confiance à travers les actions et attitudes suivantes :

- déléguer certaines de tes tâches à tes collaborateurs ;
- laisser à tes collaborateurs une autonomie d'actions ;
- écouter et prendre en compte leurs idées.

## 2.2. Comment développer ton influence sur ton entourage ?

L'exercice d'un leadership en milieu de travail ne peut être possible qu'avec une influence sur les membres de l'équipe.

Pour développer ton influence, tu dois être une personne crédible et de référence au sein de ta structure.

Pour y arriver :

- **Apprends à connaître tes collaborateurs** (forces, faiblesses, besoins, compétences ...) à travers :
  - les observations directes en situation de travail ;
  - l'analyse des fiches de poste et de profils de poste ;
  - les activités récréatives ;
  - l'organisation des réunions ;
  - les entretiens d'évaluation.
- **Interprète les signaux non verbaux** (Expressions du visage, gestes, postures, ton de la voix, habillement, coiffures, maquillages, silences, grimaces, regards...)

*Lors d'une négociation ou d'un simple échange verbal, il est important de savoir lire entre les lignes. Au travers des attitudes corporelles de ton interlocuteur, tu pourras récolter des informations sur son état d'esprit et adapter ton discours en conséquence.*

- **Écoute tes collaborateurs** (Prendre en compte leurs critiques, opinions, suggestions et attentes) à travers :
  - la mise en place d'une boîte à suggestions ;
  - les entretiens directs ;
  - les enquêtes d'opinions.
- **Développe ton charisme**

Une personne influente est une personne qui attire l'attention et possède un certain pouvoir de séduction.

Voici les principaux points à travailler pour devenir une personne charismatique :

- apprends à être maître de tes émotions (garder son calme en toutes circonstances) ;
- apprends à t'affirmer (avoir une image positive de soi) ;
- fais preuve d'empathie envers les autres ;
- apprends à motiver ceux qui t'entourent en croyant en eux ;
- apprends à t'appuyer sur des moments difficiles (être résilient) .

#### ▪ **Formule bien tes critiques**

Quand tu as une critique à formuler, tu dois :

- la faire en temps et en heure et non pas quand la personne visée ne s'y attend plus ;
- peser tes mots ;
- faire toujours porter la critique sur des éléments concrets, sans porter de jugement de valeur sur la personne.

#### ▪ **Affûte ton sens de l'observation**

Pour affûter ton sens de l'observation, sois attentif à ce qui se passe autour de toi. Pour cela tu dois :

- faire preuve de curiosité ;
- prêter attention aux autres ;
- faire preuve de non-jugement ;
- demander l'avis des autres ;
- chercher les éléments positifs chez l'autre.

#### ▪ **Fais preuve de patience**

Ne te précipite pas et pense sur le long terme, sans escompter des résultats immédiats.

#### ▪ **Surmonte l'échec**

Fais de tes échecs des opportunités.

Pour y parvenir :

- accepte tes échecs ;
- analyse les causes de l'échec (réfléchir aux raisons) ;
- tire les leçons de l'échec ;
- prends la résolution de rebondir.

☞ *« Réussir, c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme » W. Churchill*

#### ▪ **Apprends à te connaître**

Pour avoir une bonne connaissance de soi, il te faut :

- découvrir qui tu es ;
- savoir ce que tu veux ;
- apprendre de tes erreurs et échecs ;
- vérifier régulièrement que tu es sur la bonne voie (celle qui vous rend heureux) ;
- ajuster tes actions, si besoin.

#### ▪ **Encourage l'initiative individuelle**

Pour cela, tu dois :

- responsabiliser le collaborateur ;
- donner plus d'autonomie au collaborateur ;
- privilégier la créativité.

#### ▪ **Aie confiance en toi**

Pour développer la confiance en soi, tu devras :

- prendre les bonnes décisions en t'appuyant sur des arguments clairs et précis ;
- avoir le contrôle sur ta vie (avoir du caractère) ;
- renouer avec l'estime de soi ;
- apprendre d'un échec et mieux rebondir ;
- oser manifester ses émotions ;
- lire des livres sur le développement personnel ;
- se fixer des objectifs ;
- s'évaluer soi-même ;
- passer en mode action.

### 2.3. Comment écouter ton entourage ?

L'écoute t'aidera à résoudre énormément de problématiques. Elle te permettra de donner de la considération et de l'importance à l'autre et à motiver ton équipe.

Pour écouter efficacement un collaborateur, tu dois :

- regarder bien en face le collaborateur qui parle pour démontrer ton intérêt ;
- fixer la personne droit dans les yeux ;
- éviter les sources de distraction (téléphone, ordinateur, radio...) ;
- te concentrer sur les paroles de ton collaborateur ;
- garder l'esprit ouvert et attendre que le collaborateur ait dit tout ce qu'il avait à dire avant de partager ta vision des choses. Ne cherche pas à lire dans les pensées de l'autre. Cherche plutôt à mieux comprendre ce qu'il dit ;
- attendre qu'il ait fini de parler avant de chercher à clarifier les choses ;
- poser des questions de clarification, mais seulement une fois que le collaborateur a fini de parler ;
- reformuler ses réponses pour t'assurer que tu as bien compris ses propos.

***Pour réussir à écouter attentivement un collaborateur, tu as aussi besoin de /d' :***

- écouter ses mots et expressions, sans interpréter ;
- écouter sa voix, ses silences, son rythme et ses intonations ;
- voir ses attitudes et mimiques ;
- ressentir ce qu'il dégage comme état d'esprit (tranquillité, envie de convaincre, agressivité...).

#### 2.3.1. Les règles de l'écoute active

Il s'agit pour toi, d'appliquer les règles ci-dessous :

- **disponibilité** : sois capable d'accorder du temps de qualité en éliminant tous les parasites à la relation (mails...) ;
- **réceptivité** : être attentif aux propos de son interlocuteur ;
- **environnement de qualité** : choisis un lieu/un terrain d'échange propice (calme et peu bruyant, sans parasite) ;
- **bienveillance** : encourage la parole, montre de l'intérêt et de l'empathie à ton interlocuteur (par ta posture, ton regard, ton sourire et ton attention) ;
- **cadre relationnel** : rappelle les conditions de l'échange (liberté de parole, confidentialité...) pour obtenir la confiance de ton interlocuteur ;
- **décentrage** : mets tes propres pensées et opinions « en veilleuse » pour accueillir la parole de l'autre, être attentif à ses propres réactions spontanées ;

- **ouverture** : privilégie les questions ouvertes et ne pas orienter ni anticiper les réponses. Accorde du temps aux silences ;
- **Concentration** : reste au maximum concentré sur la parole de ton interlocuteur, prends au besoin des notes, reformule à la fin ses réponses.

### 2.3.2. Les freins à l'écoute active

☞ *Comme le dit Henri de Régnier « Il n'entend pas ce qu'on lui dit, à force d'écouter ce qu'il va dire ».*

On distingue plusieurs types de freins à l'écoute active :

- notre focalisation sur ce que nous allons dire ;
- notre tendance à interpréter et à juger ;
- notre impatience et notre impression d'avoir déjà compris dès les premières paroles de notre interlocuteur.

### Cas pratique en matière d'écoute active<sup>24</sup>

- **Questions ouvertes :**
  - « Comment... ? » ;
  - « Pourquoi... ? » ;
  - « Que pensez-vous... ? » ;
  - « Je souhaiterais que vous me parliez de... » ;
  - « Qu'est-ce que... ? » ; « Pourriez-vous... ? ».
- **Questions fermées :**
  - « Depuis combien de temps... ? » ;
  - « Combien en avez-vous... ? » ;
  - « Êtes-vous d'accord... ? ».
- **Questions de vérification :**
  - « Résumons... ? ».
- **Écoute d'approfondissement :**
  - « Que voulez-vous dire par là ? » ;
  - « Vous évoquiez tout à l'heure... ? » ;
  - « Pourriez-vous m'en dire davantage ? ».
- **Reformulations :**
  - « Voulez-vous dire que... ? » ;
  - « En d'autres mots... » ;
  - « Laissez-moi résumer pour voir si j'ai compris... » ;
  - « Si je vous comprends bien... ».
- **Traitement d'une situation difficile :**
  - « J'ai l'impression que vous êtes préoccupé par ce que je viens de dire » ;
  - « Souhaitez-vous que l'on approfondisse ce point ? » ;
  - « Il me semble que vous êtes contrarié. Peut-être devrions-nous en parler ? » ;
  - « Ce sujet semble vous avoir surpris. Voulez-vous prendre le temps d'y réfléchir un peu ? ».

#### *Teste ta capacité d'écoute*

*En prévision des prochaines réunions auxquelles tu participeras, demande à un collègue de noter le temps que tu consacreras à la parole et celui pendant lequel tu seras à l'écoute. Si tu ne dépasses pas 80% du temps à l'écoute, tu dois t'améliorer sur ce point.*

*Extrait : Les règles d'or du leadership \_ Leçons apprises d'une vie de leadership, 2008*

<sup>24</sup> Les fiches outils du chef de projet

## 2.4. Comment motiver tes collaborateurs ?

La motivation et le leadership sont étroitement liés. La motivation est un élément essentiel dans le fonctionnement de l'administration. Si le personnel n'est pas motivé, les performances ne seront pas atteintes. Le leader doit se motiver et motiver les membres de son équipe.

Pour motiver ton entourage, tu dois avoir des messages qui témoignent de ta satisfaction, ton admiration, ta gratitude et plus généralement tous les signaux positifs que tu peux adresser pour la qualité du travail accompli par un collaborateur :

- excellent travail ! ;
- c'est bon de pouvoir compter sur toi ;
- je suis admiratif devant le travail que tu as réalisé ;
- bravo pour ta performance ;
- je te présente toutes mes félicitations pour ce que tu as fait.

### Exemple de mise en situation

**Message 1** : « Félicitations, chers collaborateurs, pour avoir élaboré la matrice d'actions de notre organisation dans les délais »

**Message 2** : « Félicitations, chers collaborateurs, pour avoir élaboré la matrice d'action de notre organisation dans les délais. Vous avez bossé dur et je suis conscient des sacrifices consentis pour y parvenir ! »

**Message 3** : « Je tiens à vous féliciter pour avoir élaboré la matrice d'action de notre organisation dans les délais. Vous êtes une équipe formidable ! Vous avez fait preuve d'une compétence et d'un sens de l'engagement remarquables, et je suis fier de vous. Avec une équipe comme la nôtre, toutes les ambitions nous sont permises ! »

Pour motiver ton collaborateur, les compliments doivent porter sur les trois (3) dimensions suivantes :

- le travail fourni ;
- les efforts déployés ;
- et l'individu lui-même.

### Exemple de phrases destructrices de motivation

Tu dois éviter les phrases comme celles-ci :

- « On ne va jamais y arriver ! »

Le leader est celui qui entraîne et montre la voie. S'il n'est pas convaincu d'atteindre l'objectif, comment peut-il espérer motiver ses collaborateurs / son équipe ?

#### **Exemple :**

Un Lieutenant qui a reçu l'ordre de partir au front, s'adresse ainsi à ses soldats : « on ne reviendra pas vivant...mais il faut quand même y aller ! ».

- « C'est nul. Tu es nul(le) »

Une seconde suffit pour prononcer cette phrase et il faut parfois un an (sinon plus) à celui à qui on s'adresse pour qu'il s'en remette.

Porter un jugement définitif et négatif est le meilleur moyen de tuer la motivation de ton collaborateur.

- Ne dis pas : « Tu es nul », dis plutôt : « J'ai besoin que tu progresses sur telle compétence car ... »

Ne dis pas : « Tu n'es pas à la hauteur », dis plutôt : « Je te conseille de suivre une formation en ligne pour te permettre d'atteindre tes objectifs. »

- **« On a toujours fait comme ça »**

Cette phrase annonce que l'organisation est fossilisée et son personnel prisonnier de l'habitude et de la routine.

Ton collaborateur arrive avec des idées de progrès et d'amélioration et tu lui demandes de ne pas toucher au système en place et d'oublier ses idées nouvelles. Tu crées ainsi, un collaborateur démotivé, car se sentant écrasé par le poids de la tradition et des habitudes de l'organisation.

#### **Pour motiver ton collaborateur :**

- montre lui l'exemple ;
- sois bienveillant(e) envers ;
- écoute le/la (expression de respect et de considération) ;
- respecte le principe de la réciprocité (ne fais pas à autrui ce que tu n'aimerais pas qu'on te fasse) ;
- sois poli (utilise les expressions de la courtoisie : bonjour, merci, s'il vous plait ,je vous en prie ... ) ;
- accorde-lui ta confiance ;
- fais preuve de transparence ;
- respecte le temps de ton collaborateur ;
- reste discret sur tes privilèges ;
- aie de petites attentions à l'égard de ton collaborateur ;
- intègre bien les nouveaux venus ;
- précise le but de toute action ;
- fixe des objectifs motivants ;
- responsabilise ton collaborateur ;
- évite d'opposer tes collaborateurs ;
- fais preuve d'adaptabilité ;
- prends du recul ;
- aide au développement de ton collaborateur ;
- demande l'avis de ton collaborateur ;
- reconnais le travail bien fait ;
- reconnais l'implication ou la bonne attitude de ton collaborateur ;
- accorde de l'autonomie à ton collaborateur ;
- assigne de nouvelles missions à ton collaborateur.

## **2.5. Comment planifier le devenir de ton organisation ?**

Pour planifier le devenir de ton organisation :

- **Analyse la situation**

Pour cela, tu te poseras les questions suivantes :

- Quelles sont les parties prenantes de l'organisation ?
- Qui en sont les personnels et quel est leur degré de participation ?

- Parmi les personnels, quel est le ratio hommes-femmes et quelle est la moyenne d'âge ?
- Quels projets ont été réalisés ou sont en voie de l'être ?
- Quel est l'état de nos finances et de quelles autres ressources disposons-nous ?
- Quel est l'état des infrastructures de l'organisation ?
- Dans quel environnement l'organisation évolue-t-elle ?

 **Remarque :**

*Tu pourras mieux répondre à ces questions si tu tiens un bon registre de tes activités et si tu demandes périodiquement l'opinion de tes collaborateurs.*

- **Détermine la vocation et les buts de ton organisation**

Il te faut définir et confirmer la vocation ou la finalité de ton organisation afin que tout le monde, personnel ou non, puisse la comprendre.

- **Identifie ses besoins et ses problèmes**

Pour cela, tu dois :

- identifier les besoins ou les problèmes auxquels font face tes personnels et la communauté éducative ;
- faire le point sur l'évolution de ton organisation et sur ce qu'elle se propose de réaliser.

- **Identifie les opportunités et les menaces**

Pour cela, tu dois :

- identifier tout ce qui facilite le développement du projet ;
- identifier tout ce qui pourrait constituer un frein au projet.

- **Établis les objectifs en matière de programmes et de solutions**

Il te faut établir des **objectifs** précis et réalistes. L'étape suivante de la planification de programme consiste à définir les **solutions** possibles pour atteindre tes objectifs.

- **Fais l'inventaire de tes ressources et choisis des méthodes de mobilisation des ressources**

Il te faut prendre en considération le temps, les ressources financières, matérielles et humaines nécessaires.

Pour cela, tu utiliseras les méthodes suivantes pour mobiliser les ressources :

- développer les partenariats et faire des plaidoyers(acquérir des ressources financières et matérielles);
- formuler des demandes de personnels à la DRH, faire recours au personnel d'appoint.

- **Passes à l'action**

- élabore le plan d'action opérationnel ;
- procède à sa mise en œuvre ;
- fais le suivi.

- **Évalue**

Tu dois réaliser des évaluations périodiques (à mi-parcours, finale et ex-post).

Pour cela, poses-toi les questions suivantes :

- le plan du programme est-il compris de tous ?

- ma communication au sein de l'organisation est-elle efficace ?
- les tâches ont-elles été exécutées comme prévu ?
- les échéances ont-elles été respectées ?

Pour finir, tu dois élaborer un plan pour assurer la pérennisation de l'activité.

## 2.6. Comment communiquer efficacement ?

Pour communiquer efficacement avec ton collaborateur, tu dois :

- afficher du respect pour ton interlocuteur ;
- t'exprimer avec aisance et assurance ;
- être totalement disponible pour ton collaborateur ;
- prendre du plaisir dans l'échange avec ton collaborateur ;
- écouter et être écouté ;
- montrer ta volonté de comprendre ;
- t'assurer de la bonne compréhension mutuelle ;
- réaliser la synthèse de vos échanges.

### Exemple de méthode de communication d'un Chef d'Etablissement scolaire

Pour communiquer efficacement, en tant que Chef d'Etablissement, tu dois :

- organiser des réunions d'échanges pour partager des informations et solliciter des contributions des autres membres de la communauté éducative ;
- mettre à la disposition de tes collaborateurs des informations ;
- analyser les problèmes que rencontre l'établissement de façon collective en impliquant tous tes collaborateurs ;
- mettre en place des moyens qui facilitent la contribution de la communauté éducative à la bonne marche de l'établissement (plateforme en ligne, boîte à suggestions, journées portes ouvertes, réunion avec le bureau du COGES...) ;
- tenir les parents d'élèves informés de ce qui se passe à l'école, pour obtenir leur adhésion au projet d'établissement.

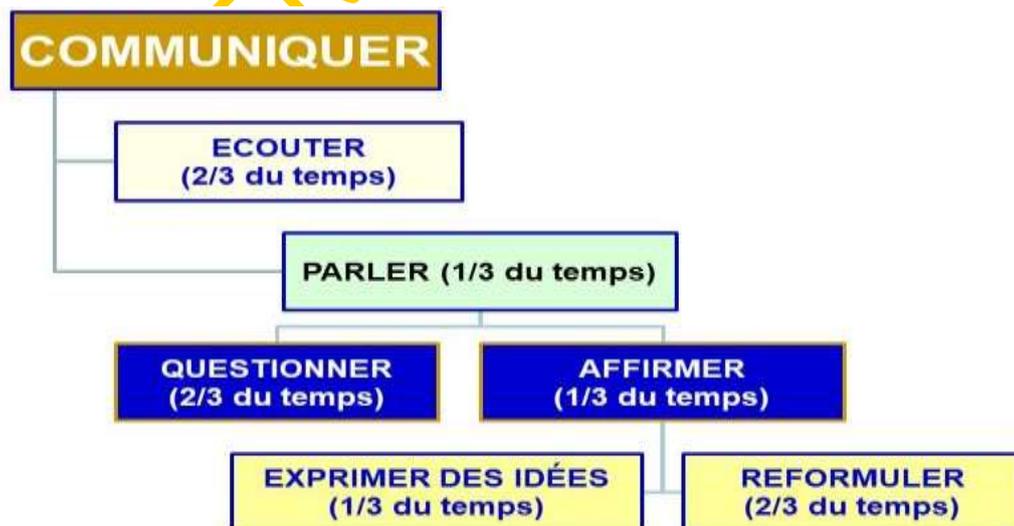


Schéma de la communication 1/3 - 2/3

Un bon leader doit savoir que ce n'est pas ce qu'il dit qui est important, mais ce que les collaborateurs comprennent et retiennent de son message.

## Attention : en communication la forme compte

Tu dois bien choisir ton vocabulaire, et pour cela tu peux :

- parler de « points d'amélioration », et non de « points négatifs » ;
- dire « et » et non « mais ». Par exemple : « Ton travail est soigné et en même temps j'aimerais qu'il soit rendu à l'heure » est plus positif que « ton travail est soigné mais.. ».

Évite l'utilisation des mots comme « mais », « par contre », qui donne la sensation d'annuler ta remarque positive.

☞ *Ce que tu dis est important mais la façon dont tu le dis a souvent plus de poids.*

Entre...

Ce que je pense,

Ce que je veux dire,

Ce que je crois dire,

Ce que je dis,

Ce que vous avez envie d'entendre,

Ce que vous croyez entendre,

Ce que vous entendez,

Ce que vous avez envie de comprendre,

Ce que vous croyez comprendre,

Ce que vous comprenez,

Il y a 10 possibilités qu'on ait des difficultés à communiquer...mais essayons quand même..."  
(Edmond Wells)

☞ *Freud disait : « Ce que les mots ne disent, les mains le disent. »*

## 2.7. Comment réussir un feedback ?

Pour faire un feedback constructif, il te faut :

- annoncer les faits dans un premier temps ;
- décrire l'impact qu'a eu l'action sur ton collaborateur ou sur l'équipe ;
- formuler une demande claire.

☞ *Attention, faire un feedback positif n'est pas toujours facile. Il faut pour cela faire preuve d'empathie et s'adapter à son interlocuteur. Il est important que tu prépares ton intervention en amont.*

Il est important pour toi de connaître les critères d'un mauvais feedback :

- **en posture haute** : je domine l'autre, je me sens supérieur à lui, je ne prends pas en compte son vécu, je lui coupe la parole ;
- **dans le jugement de valeur** : « les personnes timides comme toi... » ;
- **avec des remarques floues** : « ton comportement doit être amélioré », « il faut changer » ;
- **avec des mots exagérés et accusateurs** : « tu es toujours », « tu ne fais jamais » ;
- **en public** : remarques données devant tout le monde, prenant à témoin les autres ;
- **sous la mauvaise forme** : un e-mail envoyé un samedi à 2h du matin avec des chefs en copie.

## 2.8. Comment faciliter l'atteinte des objectifs par ton équipe ?

Pour atteindre facilement tes objectifs, il est indispensable de bien les formuler. Pour cela, ils doivent être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables et Temporels (SMART).

### PHASE 1 : Bien définir ton objectif

#### a) Formule ton objectif de façon positive et précise

La première étape consiste à formuler une première version de ton objectif.

Pour cela, commence simplement par te poser les questions suivantes :

- À quoi je veux arriver ?
- Qu'est-ce que je veux atteindre / réaliser ?

Ensuite, vérifie que ton objectif est sous ton contrôle, c'est-à-dire que tu peux agir sur celui-ci et que son atteinte dépend de l'équipe.

Les réponses aux différentes interrogations te permettront d'adapter ton objectif initial aux besoins de l'équipe.

**NB : Cette étape correspond au « S » de SMART « spécifique ».**

#### b) Précise clairement ton but « pourquoi ? »

Clarifier le but de ton objectif est très important pour toi car il te permettra de vérifier que ton objectif est atteignable.

Concrètement tu te poseras les questions suivantes :

- En quoi est-ce important pour moi d'atteindre cet objectif ?
- Qu'est-ce que cela m'apporte ?
- Qu'est-ce que cela apporte à l'équipe et à la structure ?

Si tu as des difficultés à répondre, tu pourras aussi questionner les **succès et risques** de ton objectif :

- Qu'est-ce que je gagne à atteindre mon objectif ?
- Qu'est-ce que j'aurai appris même si je ne l'atteins pas ?
- Quels sont les risques ?
- De quoi ai-je peur ?

#### Remarque

*Des objectifs clairement définis permettent à tous les acteurs travaillant au sein d'une organisation, quel que soit leur niveau hiérarchique, de comprendre parfaitement ce que l'on attend d'eux sur le plan individuel et collectif.*

#### c) Veille à ce que ton objectif soit ambitieux et réaliste

Sous la forme d'un défi ou challenge, un bon objectif doit te motiver tout en restant atteignable. S'il est trop ambitieux, tu risques de te décourager. S'il est trop facile, est-ce vraiment un objectif ? Est-ce vraiment assez motivant ?

Alors, relis ton objectif, et interroge toi :

Mon objectif est-il suffisamment ambitieux tout en restant atteignable ?

En fonction de ta réponse, n'hésite pas à réajuster ton objectif.

**NB : Cette étape fait référence aux « A » et « R » du SMART = « ambitieux » et « réaliste ».**

#### d) Intègre un indicateur de mesure

Pour savoir exactement quand tu as atteint ton objectif et suivre ta progression, tu auras besoin de préciser un indicateur de mesure.

**Exemple :** imaginons que tu souhaites « améliorer le taux de réussite au BAC ».

Tu réalises 35% contre 30% l'année précédente. Ton objectif est-il réellement atteint ? Certainement que non, pourtant tu as amélioré les résultats scolaires.

Concrètement, réponds à cette question :

Comment saurais-je que j'ai atteint cet objectif ?

Selon ton objectif, ton indicateur de mesure pourrait-être (5% de plus que l'année n-1).

**NB :** Cette étape correspond au « M » du SMART : « mesurable »

#### e) Fixe une date limite

En fixant une échéance pour ton objectif, tu limiteras les risques de report à l'infini, voire l'accomplir plus vite.

Commence par te poser simplement la question :

À quelle date je veux atteindre mon objectif ?

Assure-toi ensuite d'avoir défini un délai réaliste.

**Exemple**

En définissant une **date exacte** comme le 1er juin de cette année. C'est un moyen de t'engager et de te donner un repère. Et n'hésite pas à la noter dans ton agenda.

**NB :** Cette étape est similaire au « T » SMART : « défini dans le temps ».

### PHASE 2 : Plan d'actions

Une fois ton objectif général défini, vient l'étape de l'élaboration du plan d'actions pour atteindre tes objectifs spécifiques.

#### f) Priorise tes objectifs et écris-les

Peut-être as-tu plusieurs objectifs ? Dans ce cas, la première chose à faire est de choisir par quoi commencer.

En effet, à vouloir tout faire en même temps, tu risques de ne rien faire du tout.

De façon générale, voici quelques repères pour éviter de te fixer trop d'objectifs .

#### Pas plus de huit (8) objectifs opérationnels par an

- tu dois te fixer au plus trois (3) objectifs spécifiques sur une période de trois (3) mois ;
- tu identifies ton objectif prioritaire ;
- tu l'écris pour t'engager ;
- tu dois le relire régulièrement.

#### g) Identifie les obstacles et les leviers pour les surmonter

Dès la fixation de ton objectif :

- prends le temps de réfléchir aux possibles obstacles ;
- pour chacun de ces obstacles, identifie des solutions pour limiter les risques ou contourner ces obstacles. Ceux-ci peuvent aussi bien être internes qu'externes .

### Exemple :

Il te manque une compétence essentielle à la réalisation de ton projet. Tu peux te renseigner sur le web, te former, déléguer ou externaliser une partie de la tâche à quelqu'un qui a cette compétence.

#### h) Détermine toutes tes ressources

Outre les obstacles, passer en revue tes ressources est aussi un moyen de bien préparer le terrain.

Les ressources sont tout ce dont tu as besoin pour atteindre tes objectifs ou qui peuvent t'aider à réussir.

### Exemple :

- une personne ressource : un professionnel pour t'apporter un service ;
- un évènement auquel tu as participé ;
- du matériel didactique pour assurer les enseignements (livres, instruments géométriques) ;
- une formation pour développer une compétence essentielle ;
- des moyens financiers (FAES, FOSAP, Crédits de fonctionnement....).

#### i) Organise tes objectifs par étape

Après avoir identifié les risques potentiels et ce dont tu as besoin, construis le chemin pour atteindre ton objectif final.

Pour cela, plusieurs méthodes te sont proposées :

Option 1 – plus **structurée** :

Détermine les « grands pas » ou grands jalons.

Puis, décompose chaque jalon en petit pas, comme des « marches d'escaliers » à monter.

Option 2 – plus **créative** :

Liste tous les petits pas qui viennent à l'esprit sans te fixer de barrières ou limites.

Remets-les ensuite dans l'ordre qui te paraît le plus approprié, prends du recul et interroge-toi :

Quelles actions auront le plus d'impact dans l'atteinte de mon objectif ?

En effet, l'idée n'est pas forcément de tout faire sur ta liste, mais de bien cibler les « petites actions » qui te rapprocheront le plus de ton objectif, comme le rappelle la célèbre loi de Pareto (80/20).

☞ *Comme disait le philosophe Lao Tseu, « tout voyage de mille lieux commence par un pas. »*

En décomposant le voyage en petits pas (objectifs intermédiaires et objectifs à court terme), le manager peut motiver ses collaborateurs à aller plus loin.

#### j) Mettre en place des routines

Les routines sont ces petites actions que nous réalisons régulièrement toujours au même moment, et qui nous permettent ainsi d'avancer sans nous en rendre compte.

Pour déterminer quelles routines mettre en place pour te rapprocher de ton objectif, interroge-toi :

Que puis-je faire régulièrement pour atteindre mon objectif ? Quand et à quelle fréquence ?

Sois précis.

### **Par exemple :**

*Si ton objectif est d'écrire un livre cette année : ta routine pourrait être d'y travailler 1 heure par jour le matin.*

Si tu souhaites construire un terrain de sport pour les élèves dans 3 mois : ta routine pourrait être de faire nettoyer l'espace de jeu 3 fois dans la semaine par la communauté (le lundi après-midi, mercredi après-midi et samedi matin).

Devenue une habitude, tu n'auras plus besoin d'y penser. Par expérience, créer des routines pour ses objectifs est plus efficace que de donner de grands « coups de collier » de temps en temps.

### **PHASE 3 : Passer à l'action**

Ta feuille de route clarifiée, il ne te reste plus qu'à te mettre en mouvement et passer à l'action.

#### **k) Faire du « premier pas » ta priorité**

Le premier pas est le plus important. C'est celui qui va te mettre en mouvement. Agenda surchargé ou pas, fais de ce pas ta priorité.

Puis, à chaque pas accompli, interroge-toi :

Quel sera mon prochain petit pas ?

Et s'il te demande 'trop de temps', peut-être est-il trop gros ? Découpe-le.

#### **l) Planifie tes actions dans ton agenda**

Note tes actions dans ton agenda.

Consulte-le régulièrement.

Réajuste les activités le cas échéant pour faciliter l'atteinte de tes objectifs.

Dans la pratique, planifie les actions pour te rapprocher de ton objectif :

- tous les mois ;
- toutes les semaines.

Tu pourras noter :

- les moments dédiés à ta routine ;
- les petits pas définis lors de la préparation du plan d'actions;
- les rendez-vous et les événements clés.

Certes, des aléas te forceront peut-être à décaler. Rien n'est figé. Cependant en notant tes actions et des échéances intermédiaires, tu as plus de chance de t'y tenir.

#### **m) Évalue les résultats régulièrement**

Tout au long du chemin, tu devras t'auto-évaluer régulièrement. Cela te permettra de détecter le plus tôt possible :

- ce qui fonctionne ;
- ce qui ne fonctionne pas ;
- ce qui doit être amélioré.

À chaque échéance, mesure tes progrès, puis réajuste tes actions pour te rapprocher de tes objectifs. N'hésite pas aussi à évaluer tes routines et à les ajuster :

- Arrives-tu à les suivre ?
- Sinon, sont-elles toujours adaptées ?
- Que pourras-tu faire pour te faciliter la tâche ?

**n) Célèbre chaque victoire**

Se féliciter à chaque étape contribue à l'atteinte de tes objectifs. En effet, célébrer chaque succès a pour effet de renforcer les actions positives réalisées et te motiver à continuer.

**o) Relis régulièrement tes objectifs**

Relire régulièrement tes objectifs (tous les mois, toutes les semaines, voire tous les jours) te permettra de rester concentré sur ta vision.

*Exemple*

*Former 30 000 personnels administratifs et d'encadrement en 5 ans est un objectif. (Tu peux coller un post-it sur ton bureau, ton frigo, ou sur la première page de ton agenda).*

VENTE INTERDITE

## 3. GESTION DE LA RELÈVE PAR LE LEADER

---

Un bon leader songe à sa relève, envisage ce qu'il adviendra de son œuvre lorsqu'il ne sera plus aux commandes. Ainsi, il se préoccupe très tôt d'identifier dans son entourage, les personnes aptes à le remplacer le temps venu, car pour lui, le projet de sa vie doit perdurer dans le temps.

Et pour atteindre cet objectif, il utilise les stratégies de la détection des potentiels autour de lui et la délégation.

### 3.1. Comment partager ta vision de l'avenir ?

Tout leader possède une vision, une idée plus ou moins claire de l'état futur désiré de son organisation. Tu devras amener tes collaborateurs à adhérer à ta vision en :

- la partageant avec eux ;
- l'ajustant avec leur aide ;
- suscitant leur motivation.

Ta manière de procéder, les moyens et les moments doivent être adaptés aux caractéristiques de l'organisation. Tu procéderas comme il suit :

#### a) Formule une vision fondée et fais-la connaître de tous

Ta vision ne s'exprime pas seulement par tes objectifs à atteindre. Tu dois pouvoir présenter clairement les deux composantes de ta vision, c'est-à-dire :

- les enjeux pour l'organisation et pour tes collaborateurs ;
- les fondements de tes choix et tes incertitudes.

#### b) Mets en place un processus continu de socialisation et d'explication

L'adhésion recherchée ne peut être ni totale ni définitive. En raison de la diversité des collaborateurs-cibles tu ne peux espérer obtenir qu'un certain degré d'adhésion.

Ce qui te conduit à :

- hiérarchiser tes actions de socialisation ;
- les diversifier ;
- les répéter régulièrement.

Il te faudra pour ce faire recourir aux moyens classiques de la communication « descendante », et les compléter par des réunions.

#### c) Donne l'exemple et crée un climat adéquat

En tant que leader, il te revient de créer un climat social qui favorise le sentiment d'appartenance à l'équipe. Ce qui doit te conduire à :

- respecter tes collaborateurs et comprendre leurs attentes ;
- soutenir les initiatives ;
- récompenser les actions réalisées ;
- pratiquer l'équité ;
- inciter tes collaborateurs à faire des suggestions et y répondre ;
- Célébrer les succès individuels et collectifs.

#### d) Propose une vision stimulante et réaliste

La qualité de la vision détermine le degré de réceptivité et d'engagement des collaborateurs.

Pour la construire, tu dois :

- respecter la mission de la structure ;
- prendre en compte les valeurs partagées par la structure ;
- être suffisamment ambitieux et réaliste.

### 3.2. Comment assurer une bonne délégation ?

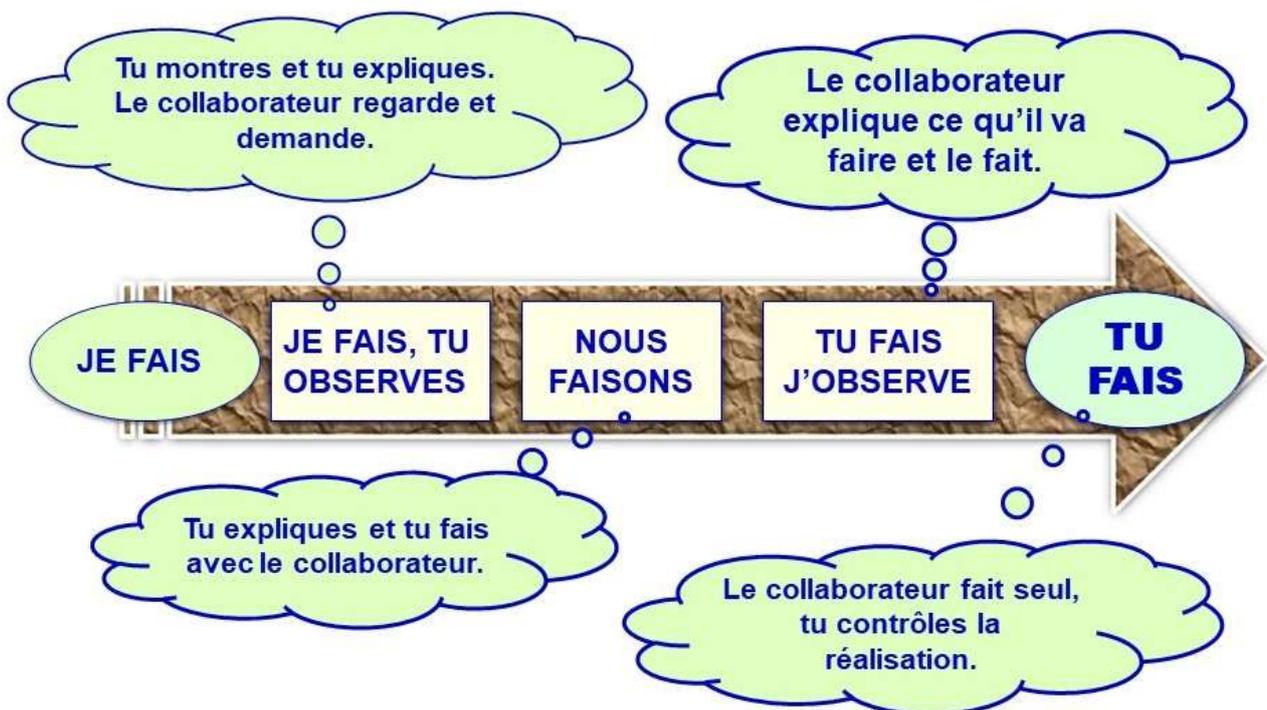
La délégation est un acte de management efficace d'une équipe. Une délégation réussie permet de motiver à la fois celui qui délègue et celui qui se voit confier de nouvelles responsabilités.

#### 3.2.1 Méthode pour assurer une bonne délégation

Pour déléguer une tâche à ton collaborateur :

- identifie précisément la tâche à déléguer ;
- choisis le collaborateur capable d'assumer cette délégation ;
- explique-lui le but de la mission et ses responsabilités ;
- mets à sa disposition les ressources nécessaires ;
- Indique-lui la durée de la délégation ;
- précise les modalités d'exécution de la tâche et d'évaluation ;
- encourage-le à prendre des initiatives ;
- indique-lui les modalités de la reddition des comptes.

L'ensemble de ces dispositions devra être consigné dans un contrat de délégation.



*Schéma de la méthodologie de la délégation*

## Exemple pratique d'une délégation par une mère de famille

Exemple de la mère, Cheffe de famille chargée d'organiser sa maisonnée. Celle-ci ne pouvant pas à elle seule assurer toutes les tâches va faire appel aux membres de sa famille pour l'aider et éventuellement à du personnel extérieur.

Pour que toutes ces personnes fonctionnent en équipe et l'aident à organiser sa maisonnée, elle ne peut pas laisser chacun faire ce qu'il veut, comme il veut, quand et où il veut ! Ainsi, elle va devoir les organiser, coordonner le travail et diriger le groupe.

### a) Organiser le groupe

Répartir le travail entre eux selon leurs aptitudes (principe de division du travail). Un des enfants dressera la table, l'aînée ira au marché, la sœur cadette s'occupera du bébé pendant qu'elle cuisinera, etc. Et aussi répartir l'autorité entre les différentes personnes qui l'aident (principe de délégation) : l'aînée peut décider des achats à faire selon la liste préétablie, la sœur peut décider de la manière de s'occuper du bébé, etc.

### b) Coordonner le travail à faire

Faire en sorte que chacun réalise son travail selon l'ordre, l'horaire, le lieu et les méthodes prévus (principe de convergence du travail) : faire les courses à telle heure, puis nettoyer les légumes, les cuire selon telle recette, etc.

### c) Diriger le groupe

Guider et contrôler ceux qui l'aident (**notion de leadership**) : motiver son enfant à dresser la table, résoudre les disputes s'il y en a, conseiller la sœur cadette vis à vis du bébé, vérifier ce que sa fille a acheté au marché et ce qu'elle a dépensé, remercier ou féliciter chacun de son travail, etc. !

### Remarque :

*Une erreur classique consiste à dire ce qu'il ne faut pas faire sans dire ni montrer ce qu'il faut faire. Faire devant le collaborateur lui offre un modèle, lui dire ce qu'il faut faire lui donne la direction.*

## 3.2.2 Méthode pour effectuer un suivi efficace de ta délégation

Pour effectuer un suivi efficace de ta délégation, tu peux procéder de la manière suivante :

#### ▪ Adapte ton approche à ton collaborateur

Si ton collaborateur est capable d'effectuer sa tâche avec un minimum de supervision de ta part, réduis ton suivi à quelques vérifications à des étapes cruciales.

S'il a besoin de davantage d'attention, établis un programme de suivi comportant de nombreuses interventions jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

#### ▪ Utilise un système de suivi manuel ou informatique

Utilise un agenda, un assistant numérique personnel ou un logiciel de gestion d'informations personnelles pour effectuer un suivi des tâches que tu as déléguées.

#### ▪ Laisse la porte ouverte à la communication

Fais en sorte que ton collaborateur sache qu'il peut et doit te contacter en cas de problème. Essaie de savoir s'il a besoin d'un complément de formation ou de ressources plus

adaptées. Mieux vaut intervenir trop tôt – lorsque tu peux encore faire quelque chose – que trop tard.

- **Veille au respect des accords passés avec ton collaborateur**

Si ton collaborateur te rend un rapport en retard, tu chercheras à savoir pourquoi. Ne cède pas à la tentation d'ignorer ces manquements (*il peut avoir eu des problèmes personnels dernièrement*). Chacun de tes collaborateurs doit comprendre qu'il doit assumer la responsabilité de son travail et respecter ses engagements afin que l'ensemble de l'équipe atteigne ses objectifs.

- **Récompense les performances qui comblent ou surpassent tes attentes et fournis des conseils pour relever les performances insuffisantes**

Si tu ne dis pas à ton collaborateur qu'il n'a pas répondu à tes attentes, il continuera à te décevoir. Dans l'intérêt des collaborateurs, de la structure et dans le tien, sois attentif aux échecs comme aux succès.

### 3.2.3 Démarche pour corriger une délégation qui se passe mal

Il peut arriver que la délégation se passe mal. Comment s'en rendre compte avant qu'il ne soit trop tard et comment corriger le tir ? Effectue un suivi efficace rapproché en :

- **Utilisant un système de suivi formel**

Suivre la progression de la tâche en fonction des délais grâce à un système formel, sur papier ou sur ordinateur.

- **Effectuant un suivi personnellement**

Accompagner votre système de suivi formel d'un système informel, qui consiste à évaluer vous-même la progression de la tâche auprès du collaborateur.

- **Demandant un rapport**

Demander à ton collaborateur de te fournir régulièrement un rapport pour te tenir au courant de ses problèmes et de ses accomplissements.

Si tu découvres que ton collaborateur a des problèmes, remets-le sur les rails en choisissant l'une des options suivantes :

- **Conseille**

*Discute des problèmes avec ton collaborateur et élabore un plan avec lui pour les résoudre.*

- **Reprends toute l'autorité**

*Si les problèmes persistent malgré tes conseils, retire à ton collaborateur l'autorité dont tu l'as investi pour qu'il accomplisse la tâche de façon autonome (il continuera à travailler sur la tâche, mais sous ton autorité).*

- **Redistribue les tâches** (Ultime option lorsque la délégation se passe mal)

*Si ton collaborateur ne parvient pas à effectuer la tâche, confie celle-ci à une personne mieux placée pour l'accomplir avec succès.*

### 3.2.4 Pièges de la délégation

Pour réussir ta délégation, il te faudra éviter les pièges ci-dessous :

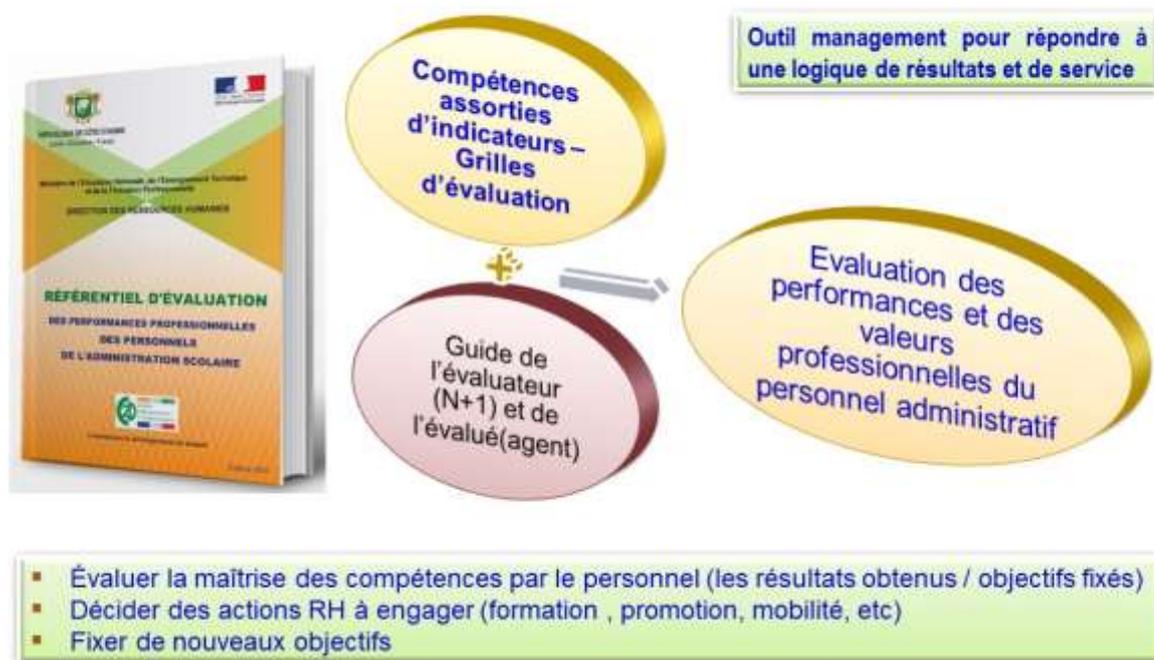
- déléguer officiellement mais interférer dans l'action ;
- reprendre une délégation (sauf en cas de faute grave ou à la demande du collaborateur) ;
- déléguer sans avoir mesuré le volume de travail du collaborateur ;

- déléguer les tâches sans donner les moyens d'agir ;
- déléguer sans contrôler ;
- déléguer sans préparer le collaborateur ;
- déléguer trop tôt ou trop tard.

**NB :**

*Un Leader qui ne délègue pas est appelé à être débordé et très vite atteint son seuil d'incompétence et ne peut pas progresser*

## RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES PROFESSIONNELLES(REPPAS)



**Attention**

*La délégation ne décharge pas le leader de sa responsabilité.*

*« Un leader peut tout rejeter, sauf la responsabilité finale » nous dit John C. Maxwell*

# SITUATIONS PRATIQUES EN LEADERSHIP

Dans cette partie du manuel, des situations pratiques te sont proposées pour t'exercer en t'appuyant sur le contenu des rubriques relatives aux définitions des notions et des démarches pratiques.

## 1.1. Situations pratiques relatives aux caractéristiques du leadership

### ➤ Situation pratique 1

Ton établissement a depuis 5 ans 10 millions comme crédits de fonctionnement.

Mais pour cette rentrée scolaire, le gouvernement décide de réduire de 40% tous les crédits de fonctionnement.

Tu réalises que cela aura un impact majeur sur ta gestion. Tu décides de partager l'information avec l'ensemble de tes collaborateurs.

Des quatre possibilités qui s'offrent à toi, indique le style de leadership qui s'y réfère :

Propositions	Styles
Je convoque en réunion l'ensemble des acteurs pour envisager les mesures à prendre face à la situation. Je reste ouvert aux suggestions et propositions de mes collaborateurs pour prendre des décisions en commun.	
J'examine les solutions possibles et je consolide un plan qui prend en compte les différents impératifs du moment. J'annonce ce plan en réunion, et je le commente en répondant aux questions.	
Je convoque en réunion l'ensemble de mes collaborateurs et je leur expose la décision prise par le Gouvernement. Je réponds à leurs questions et j'écoute leurs suggestions avant d'exposer mes propres idées sur la situation. Je tiens compte des différentes remarques émises lors de la réunion.	
Je fais une note expliquant la décision prise par le Gouvernement demandant que chaque collaborateur mette en œuvre un plan d'actions de réduction des dépenses. Je prévois les solutions qu'il propose.	

### ➤ Situation pratique 2

Lors d'un concours, 3 candidats sont en lice pour un poste à pourvoir. Le candidat classé 3<sup>ème</sup> est le protégé d'une autorité. Cette autorité exige de toi la modification du résultat au profit de son protégé afin qu'il soit retenu pour le poste.

En tant que président de ce jury, quelle attitude adopteras-tu ? Justifie ta réponse.

.....  
.....

### ➤ Situation Pratique 3

ALY, chef de service, travaille avec quatre (4) collaborateurs. En raison de ses responsabilités, il est souvent absent. À chacune de ses sorties, il a pris l'habitude de remettre les clés de son bureau à l'un de ses collaborateurs et c'est toujours le même.

1. Indique la caractéristique du leadership qui est présentée dans cette situation.
2. Explique l'importance de cette caractéristique dans le leadership.

.....  
.....

## 1.2. Situations pratiques relatives aux qualités et au caractère du leader

### ➤ Situation pratique 4

Tu viens d'être nommé (e) à la tête d'une structure du MENA. Dès ta prise de fonction, tu enregistres de nombreuses plaintes relatives aux agissements de l'un de tes plus proches collaborateurs.

En effet, il lui est reproché d'exiger des pots de vin aux usagers qu'il reçoit. Soucieux(se) de préserver l'image de la structure que tu diriges, tu décides de mettre fin à cette pratique.

1. Quelle sera ta réaction face à cette situation en tant que leader ?
2. Indique la qualité que tu exigeras de ce collaborateur.
3. Précise comment tu t'y prendras pour la lui inculquer.

### ➤ Situation pratique 5

AKISSI est Cheffe de service dans une structure. Dans l'exercice de ses tâches, elle découvre qu'un de ses collaborateurs accoste les usagers pour leur soutirer de l'argent en échange des services. La découverte de cette pratique par la hiérarchie expose le collaborateur à de lourdes sanctions.

1. Indique les conséquences de cette pratique sur le fonctionnement de la structure.
2. Cite les qualités de leader qui sont mises en mal dans cette situation.
3. Face à cette situation, comment aurais-tu réagi ?

### ➤ Situation pratique 6

Après sa prise de fonction, M. OKOU, Chef de Circonscription de l'Enseignement Préscolaire et Primaire, reçoit de la part de ses collaborateurs des suggestions relativement au bon fonctionnement de sa structure. Après les avoir écoutés, il les éconduit en leur disant qu'il n'a aucune suggestion à recevoir de leur part, qu'il est le chef et qu'il assume ses responsabilités.

1. Qualifie l'attitude de M. OKOU.
2. Indique la qualité dont il devrait faire preuve.
3. Donne-lui des indications pour développer cette qualité.

## 1.3. Situations pratiques relatives aux approches et techniques pour animer une équipe

### ➤ Situation pratique 7

Madame GNALY, est professeure d'EDHC en classe de 4<sup>ème</sup>B, réputée pour être une classe difficile à cause de l'indiscipline des élèves.

Depuis son arrivée, elle a positivement impacté l'ensemble de ses élèves grâce à une approche bienveillante. Cela a contribué à faire de la 4<sup>ème</sup>B, une classe modèle et disciplinée.

1. Indique l'approche de leadership utilisée par Madame GNALY pour transformer cette classe.
  2. Cite trois (3) actions en lien avec la qualité de leadership dont a fait preuve Madame GNALY.
- .....
- .....

### ➤ Situation pratique 8

Madame AHOUSI est nouvellement nommée à la tête de la circonscription de GANTEDOUGOU.

Au cours de sa tournée de prise de contact, elle constate un manque d'enthousiasme chez certains de ses collaborateurs et les faibles résultats enregistrés dans leurs écoles. Elle voudrait comprendre les raisons de cette situation.

1. Propose une approche à Madame la Cheffe de circonscription pour l'aider à identifier les causes de cette situation.
  2. Décris les étapes de cette approche.
- .....
- .....

### ➤ Situation pratique 9

MARC, membre de ton équipe vient te voir, avec le souci suivant :

« Je sais que mes retards répétés aux réunions de l'équipe ces dernières semaines t'ont agacé. Franchement, pour ma part, ce projet ne donnera vraiment rien de concret. Résultat, j'ai beaucoup de mal à m'y intéresser.

Ma contribution ne sert plus à grand-chose, toi et le restant de l'équipe semblez très bien vous débrouiller. Je me demande même si ma présence aux réunions s'avère encore nécessaire. »

1. Indique la raison de l'attitude de MARC.
  2. Précise la démarche à suivre pour ramener MARC dans l'équipe.
- .....
- .....

## 1.4. Situations pratiques relatives à la gestion de la relève par le leader

### ➤ Situation pratique 10

Pour assurer le bon fonctionnement de ton service, tu décides de déléguer une partie de tes tâches à l'un de tes proches collaborateurs.

1. Cite les deux (02) types de délégations que tu peux utiliser ;
  2. Dois-tu répondre des résultats de ta délégation devant ta hiérarchie ? justifie ta réponse.
- .....
- .....

➤ **Situation pratique 11**

AKPEI, Cheffe d'une équipe de trois développeurs se voit confier l'exécution d'un projet éducatif sur une période de trois semaines. Après la première semaine, les membres de l'équipe constatent une absence répétée de leur cheffe, qui privilégie les activités extra-professionnelles au détriment du projet.

Cette attitude cause un retard dans la réalisation du projet et suscite des tensions.

1. Cite les qualités de leader qui ont manqué à AKPEI.
2. Comment remédier à cette situation ?

.....  
.....  
.....  
.....

➤ **Situation pratique 12**

Dès sa prise de fonction à la tête de la nouvelle structure qu'il dirige, SEDI évite d'avoir des rencontres avec ses collaborateurs. Ses rapports avec eux se limitent à la transmission des circulaires et des notes de service. Il offre très peu d'occasion d'échanges à ses collaborateurs. Ces derniers n'étant pas habitués à une telle approche commencent à s'en plaindre.

Indique la démarche qui pourrait aider SEDI à avoir une meilleure approche vis-à-vis de ses collaborateurs.

.....  
.....  
.....  
.....

VENTE INTERDITE



## Exemple de leader d'entreprise



Françoise PUENE, le leadership féminin

### Infirmière, commerçante puis entrepreneure

Françoise PUENE a obtenu le concours des infirmières brevetées et est par la suite recrutée à l'hôpital Ad Lucem de Banka au Cameroun.

Travaillant à mi-temps à l'hôpital, elle accepte qu'une amie lui laisse des vêtements qu'elle a achetés à Cotonou . Françoise reste vendre ces étoffes à son réseau de relations sur place.

Elle fait le commerce en vendant des beignets et haricots et finalement va à Cotonou pour acheter les vêtements qu'elle revend à Lagos et au Cameroun.

Elle ouvre le plus grand bar de Bafoussam et s'installe par la suite à Yaoundé pour participer aux marchés publics.

Elle devient gérante de plusieurs entreprises, dont l'hôtel Franco.

Elle utilise sa relative notoriété pour motiver, coacher et accompagner ses jeunes frères et sœurs qui la prennent pour modèle. « *Il ne faut pas avoir peur de la difficulté, parce que c'est le seul moyen existant pour devenir meilleure.* » martèle-t-elle.

Pour atteindre le sommet, il faut dans un premier temps de la discrétion. Et aussi, de la foi. « *Pour réussir, il faut de l'honnêteté, croire en soi et vaincre la peur* ». Et, bien entendu, « *il faut passer à l'action* », conseille-t-elle.

**CORRIGÉS DES AUTOTESTS  
ET  
DES SITUATIONS PRATIQUES**

VENTE  
DITE

# CORRIGÉ DES AUTOTESTS

## 1. Autotests relatifs aux caractéristiques du leadership

### ➤ Autotest 1

Parmi ces propositions, coche celle qui définit le leadership :

- Le leadership est la capacité de manipuler les membres de l'équipe à son profit
- Le leadership est l'influence politique, psychologique, sociale, etc... d'un individu sur un groupe
- Le leadership est le fait de voir les limites qu'offre une situation donnée alors que les autres n'en voient que les possibilités

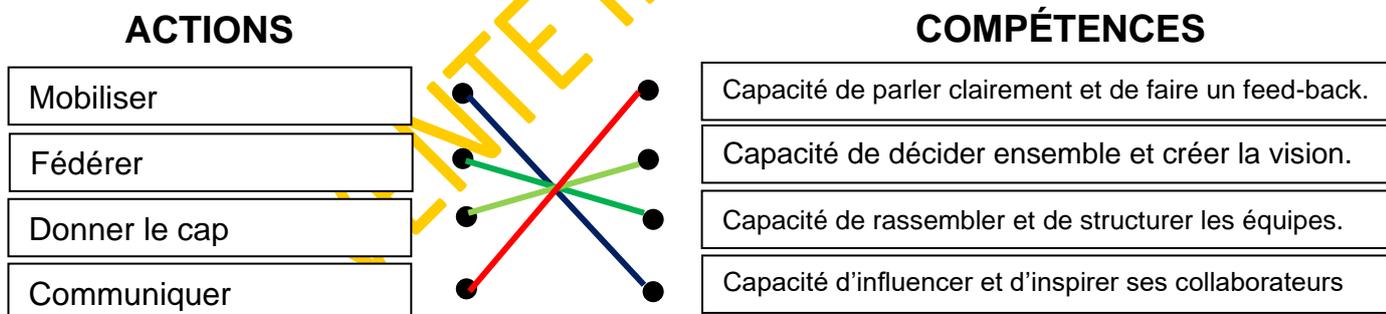
### ➤ Autotest 2

Parmi les propositions suivantes, coche celles qui caractérisent un leadership efficace :

- Etablir des alliances plutôt que des contrats
- Considérer les personnes comme une fin et non comme un moyen
- Être à la fois autoritaire et responsable
- Maximiser l'influence et minimiser l'autorité

### ➤ Autotest 3

Pour chacune de ces actions, fais correspondre la compétence qui convient



### ➤ Autotest 4

Parmi les propositions suivantes, coche les qualités essentielles d'un leader

- Avoir de bonnes compétences en matière d'écoute et de communication
- Avoir la capacité d'influencer et de motiver
- Avoir la capacité d'intimider
- Avoir une vision claire

### ➤ Autotest 5

Parmi les propositions suivantes, coche les trois (3) types de leadership couramment utilisés en éducation

- Leadership historique

Leadership participatif ou démocratique

Leadership affiliatif ou collaboratif

Leadership pédagogique

### ➤ Autotest 6

Voici les caractéristiques de deux styles de leadership ci-dessous.

Coche pour chacune d'elles le style correspondant.

Caractéristiques	Leadership transformationnel	Leadership transactionnel
Valoriser l'identification des problèmes et des solutions		<input checked="" type="checkbox"/>
Valoriser la participation et la contribution des autres	<input checked="" type="checkbox"/>	
Se servir des normes et des principes comme guide pour prendre des décisions		<input checked="" type="checkbox"/>
S'assurer que les choses sont bien faites		<input checked="" type="checkbox"/>
Considérer les personnes selon leur milieu et leurs situations	<input checked="" type="checkbox"/>	
Se servir des personnes pour tester les décisions	<input checked="" type="checkbox"/>	

## 2. Autotests relatifs aux qualités et au caractère du leader

### ➤ Autotest 7

Coche les bonnes réponses liées à cette affirmation,

« Être intègre, c'est s'engager à faire passer » :

- a) Le sens moral avant le profit personnel
- b) Les gens avant les choses
- c) L'audace devant le risque
- d) Le principe avant la facilité
- e) Le long terme avant l'immédiat

### ➤ Autotest 8

Choisis dans cette liste la qualité appropriée du leader pour compléter la phrase ci-dessous :

**L'intégrité est certes** une qualité chèrement acquise, mais surtout un indice d'influence élevé qui aide le leader à devenir **crédible**

### ➤ Autotest 9

Dans cette liste, coche les caractéristiques d'un leader humble

- Être compétitif et ambitieux.
- Mettre davantage l'équipe en avant.
- Amener l'équipe à épouser ses idées.
- Avoir la conscience d'être au service de l'équipe.
- Accepter ses limites et ses défauts.

### ➤ Autotest 10

Pour chaque définition, coche la définition qui correspond.

	Empathie	Sympathie
a) Le sentiment instinctif d'attraction, spontané et chaleureux de quelqu'un envers une autre personne		<input checked="" type="checkbox"/>
b) La reconnaissance et la compréhension des sentiments et des émotions d'un autre individu.	<input checked="" type="checkbox"/>	

## 3. Autotests relatifs aux approches et techniques du leader pour animer une équipe

### ➤ Autotest 11

Coche, parmi ces propositions, celle qui définit l'influence dans le cadre du leadership

L'influence est l'action, pour une personne, d'imposer son point de vue aux membres de son équipe.	
L'influence est l'action, brusque, d'une personne, d'une circonstance ou d'une chose qui agit sur une autre.	
L'influence est l'action, généralement lente et continue, d'une personne, d'une circonstance ou d'une chose qui agit sur une autre.	<input checked="" type="checkbox"/>

### ➤ Autotest 12

« Sans pouvoir d'influence, il n'y a pas de leadership. »

Coche vrai ou faux :

Vrai

Faux

### ➤ Autotest 13

Parmi les assertions ci-dessous, coche la bonne :

Le leader efficace ne pose pas de questions, mais il sait bien écouter.

Le leader efficace pose des questions, mais il écoute très peu.

Le leader efficace pose des questions et il sait bien écouter.

### ➤ Autotest 14

Dans cette liste, coche les attitudes qu'un leader doit développer pour une écoute active et efficace.

Être compétitif et ambitieux.

Offrir une disponibilité

Exprimer de l'empathie

Arriver à ne pas exprimer de jugement

Pratiquer la reformulation

### ➤ Autotest 15

Pour chaque étape de la planification coche la case qui correspond.

Etape de la planification	Etape 1	Etape 2	Etape 3
Elaborer un plan stratégique		<input checked="" type="checkbox"/>	
Hiérarchiser les objectifs	<input checked="" type="checkbox"/>		
Mettre en œuvre et gérer votre stratégie			<input checked="" type="checkbox"/>

### ➤ Autotest 16

Voici une liste d'activités, coche celles qui correspondent à la capacité du leader à planifier l'avenir de l'organisation

- Elaborer un plan stratégique
- Définir des objectifs
- Mettre en œuvre un plan de formation
- Prioriser des stratégies
- Préparer la succession
- Pratiquer la reformulation

### ➤ Autotest 17

Parmi les affirmations ci-dessous, coche la définition de la motivation :

- La motivation décrit le comportement d'un agent dans les activités d'une entreprise.
- La motivation est l'ensemble des éléments qui pousse quelqu'un dans une action.

### ➤ Autotest 18

Parmi ces attitudes, coche celles qu'un leader utilise pour motiver ses collaborateurs

- a) Être très attentif, flexible, habile et inciter ses collaborateurs au travail
- b) Mettre tout en place pour que les membres de son équipe réussissent
- c) Être autoritaire, intransigeant envers ses collaborateurs
- d) Militer en faveur de la promotion du respect en milieu de travail
- e) Savoir démontrer son soutien et ne pas manquer d'évaluer quand il le faut
- f) Être équitable
- g) Être permissif, et laisser tout faire

## 4. Autotests relatifs à la gestion de la relève par le leader

### ➤ Autotest 19

Dans cette liste, coche les principes sur lesquels repose la délégation des tâches.

- La compétence
- La confiance réciproque et suivi non intrusif
- L'amitié
- La loyauté

### ➤ Autotest 20

« La délégation est un contrat de résultat et non un contrat de méthode. »

Coche vrai ou faux.

- Vrai  Faux

# CORRIGÉ DES SITUATIONS PRATIQUES

## 1.1. Situations pratiques relatives aux caractéristiques du leadership

### ➤ Corrigé situation pratique 1

Propositions	Styles
Je convoque en réunion l'ensemble des acteurs pour envisager les mesures à prendre face à la situation. Je reste ouvert aux suggestions et propositions de mes collaborateurs pour prendre des décisions en commun.	Participatif
J'examine les solutions possibles et je consolide un plan qui prend en compte les différents impératifs du moment. J'annonce ce plan en réunion, et je le commente en répondant aux questions.	Directif
Je convoque en réunion l'ensemble de mes collaborateurs et je leur expose la décision prise par le Gouvernement. Je réponds à leurs questions et j'écoute leurs suggestions avant d'exposer mes propres idées sur la situation. Je tiens compte des différentes remarques émises lors de la réunion.	Persuasif
Je fais une note expliquant la décision prise par le Gouvernement demandant que chaque collaborateur mette en œuvre un plan d'actions de réduction des dépenses. Je prévois les solutions qu'il propose.	Déléгатif

### ➤ Corrigé situation pratique 2

Exemple d'attitudes du Président de jury :

- Je me conforme aux résultats obtenus par le jury.
- Modifier les résultats, c'est faire preuve de manque d'éthique et d'intégrité

### ➤ Corrigé situation pratique 3

1. C'est la confiance
2. La confiance permet de responsabiliser et de déléguer

## 1.2. Situations pratiques relatives aux qualités et au caractère du leader

### ➤ Corrigé situation pratique 4

1. Réaction en tant que leader
  - Je vérifierais l'information, reprendre le collaborateur si les informations sont avérées
2. La qualité exigée de ton collaborateur
  - L'intégrité
3. Méthodologie utilisée pour inculquer l'intégrité au collaborateur
  - Sensibiliser sur l'intégrité et la responsabilité

### ➤ Corrigé situation pratique 5

1. Les conséquences de cette pratique sur le fonctionnement de la structure
  - Cette pratique nuit à l'image de la structure
2. Les qualités de leader mises en mal dans cette situation
  - Loyauté/Intégrité
3. Réactions possibles :
  - Je condamne cette pratique.
  - Je reprends le collaborateur mis en cause.

- Je sensibilise mes collaborateurs sur les notions de loyauté et d'intégrité
- J'initie des sessions de renforcer des capacités de mes collaborateurs sur les notions de loyauté et d'intégrité.

### ➤ **Corrigé situation pratique 6**

1. Attitude de M. OKOU
  - Il a manqué d'humilité, il est orgueilleux, suffisant...
2. La qualité dont il devrait faire preuve
  - Il devrait faire preuve d'humilité.
3. Les indications pour développer cette qualité :
  - Accepte que tu n'es pas le meilleur
  - Apprends des autres
  - Apprécie ce que tu as ou n'as pas
  - Reconnais tes limites

## 1.3. Situations pratiques relatives aux approches et techniques pour animer une équipe

### ➤ **Corrigé situation pratique 7**

1. Approche de leadership utilisée par Madame GNALY pour gérer cette classe.
  - L'approche utilisée par Madame GNALY est l'influence
2. Trois (3) actions en lien avec la qualité de leadership utilisée par Madame GNALY pour cette transformation de la 4ème B
  - Faire preuve de patience
  - Développer son charisme
  - Avoir confiance en soi

### ➤ **Corrigé situation pratique 8**

1. Approche possible pour identifier les causes de cette situation.
  - Madame AHOUSI peut utiliser l'Ecoute active
2. Étapes de cette approche.
  - Offrir une disponibilité
  - Exprimer de l'empathie
  - Être capable de voir au-delà des mots
  - Arriver à ne pas exprimer de jugement
  - Pratiquer la reformulation

### ➤ **Corrigé situation pratique 9**

1. La raison de l'attitude de MARC.
  - Le désintérêt dû à la démotivation
2. La démarche possible à suivre pour ramener MARC dans l'équipe.
  - Montrer l'exemple
  - Faire preuve de bienveillance
  - Ecouter
  - Être courtois
  - Accorder sa confiance

## 1.4. Situations pratiques relatives à la gestion de la relève par le leader

### ➤ Corrigé situation pratique 10

1. Les deux types de délégations à utiliser :
  - Je peux utiliser la délégation de Signature et la délégation de Responsabilité
2. Dois-tu répondre des résultats de ta délégation devant ta hiérarchie ? justifie ta réponse.
  - Oui, car la délégation engage ma responsabilité

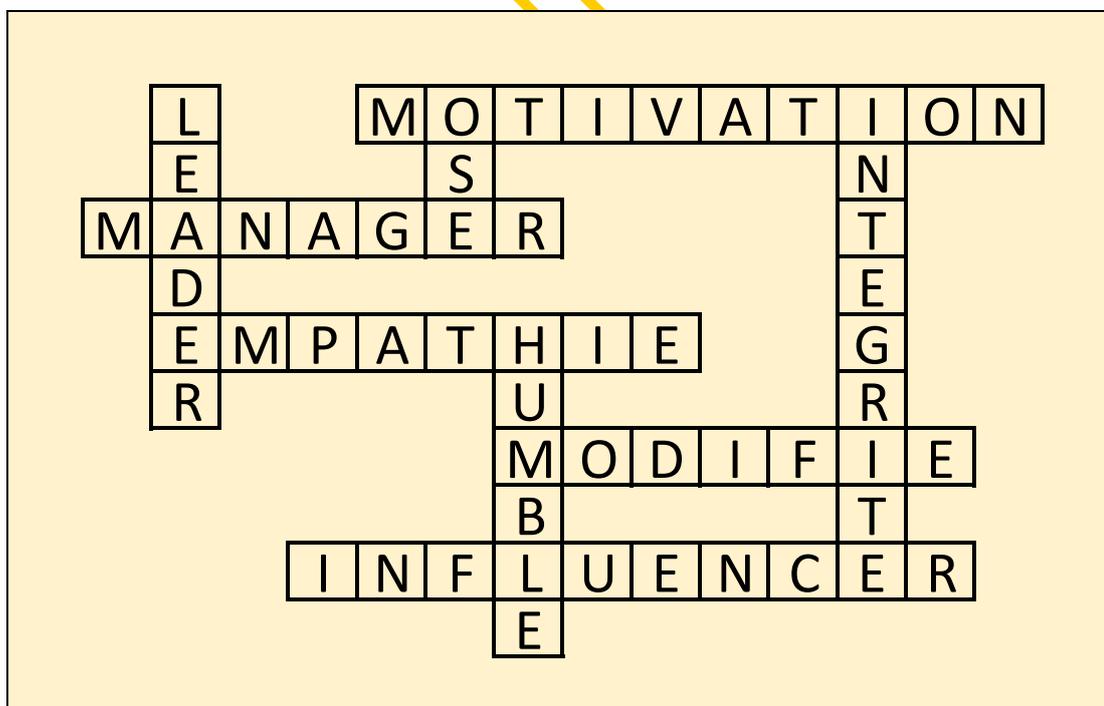
### ➤ Corrigé situation pratique 11

1. Cite les qualités de leader qui ont manqué à AKPEI.
  - Les qualités qui ont manqué à AKPEI sont l'Exemplarité et la Délégation
2. Comment remédier à cette situation ?
  - AKPEI doit susciter une réunion de son équipe
  - Présenter ses excuses pour son manque d'exemplarité, remotiver l'équipe et désigner un intérimaire

### ➤ Corrigé situation pratique 12

- SEDI doit développer l'approche sur la communication

## CORRIGE MOTS CROISÉS



# BILAN DES ACQUISITIONS

Cette rubrique te permettra de faire le point sur tes acquis et les difficultés que tu as éprouvées au cours de l'exploitation de ce manuel.

1. Par rapport à tes anciennes pratiques, l'exploitation de ce manuel t'a-t-elle apporté de nouvelles connaissances ?

.....

2. As-tu rencontré des difficultés dans l'exploitation de ce manuel ?  Non  Oui

- Si oui, dans quelle (s) rubrique (s) ?

.....

- Indique la nature de ces difficultés.

.....

- Après l'exploitation de ce manuel, désormais tes qualités de leadership sont-elles développées ?

.....

3. Penses-tu être en mesure, désormais, de motiver un collaborateur qui se désintéresse des activités de la structure ?  Non  Oui

- Si oui, comment tu vas t'y prendre ?

.....

Explique la démarche que tu suivras, désormais, pour déléguer une tâche à un collaborateur.

.....

4. Penses-tu que le contenu de ce manuel te permettra, désormais, de développer ton intégrité.

.....

VENTE INTERDITE

Pour contribuer à la performance du système éducatif, tu peux et tu dois devenir un vrai leader.

Tu dois garder à l'esprit qu'un vrai leader oublie ses propres intérêts et sert ceux des autres.

Sois un modèle d'intégrité, d'humilité et inspire confiance.

Dès le début de ta mission, pense à ta relève. Pour cela, développe les compétences de tes collaborateurs pour qu'ils puissent se passer de toi et devenir aussi des leaders.

## Bibliographie – Sitographie

---

1. John C. Maxwell ; 2005, **Formation 101 principes de base**, les éditions Un monde différent, 127 pages
2. John C. Maxwell ; 2012, **Excellence 101**, les éditions Un monde différent, 135 pages
3. John C. Maxwell ; 2012, **Les règles d'or du leadership**, éditions du trésor caché, 303 pages
4. Dr Myles Munroe ; 2020, **L'importance du caractère dans le leadership**, les éditions EPH, 299 pages
5. Hellriegel D., Slocum J.W, Woodman R.W, 1992, **Management des organisations**, Nouveaux Horizons, Belgique, 694 pages.
6. Philippe Wattier, 2011, **les 7 Clés du leadership**, www.editionsarchipel.com,260 pages
7. Alain DULUC, **Leaders, inspirez confiance**, 4<sup>ème</sup> édition : Dunod 2017 ,252 pages
8. Remi JUET, **La boîte à outils du Manager**, 3<sup>ème</sup> édition : Dunod 2017, 304 pages
9. Michaël AGUILAR, **l'art de motiver** ,2<sup>ème</sup> édition, Dunod ,230 pages
10. Lucie Prat, Yves Prat, **100 questions pour apprendre et agir, Apprendre à manager une équipe**, Afnor éditions, 2011
11. Alex Mucchielli, **Influencer, Persuader, Motiver, Armand Colin**, 168 pages
12. Chilina Hills, 2013, **Cultivez votre charisme**, Groupe Eyrolles, 24 pages
13. Delphien TORDJMAN, **l'Art du feedback**, GERESO Édition 2020 ,131 pages
14. Dossier de presse « **Walk the Talk – une autre façon d'être dirigeant** » Septembre 2011, 260 pages
15. Delphine TORDJMAN, 2012, **l'art du feedback**, GESCO édition, 2020, 131 pages
16. Alexandre Ginoyer, 2013, **Développer votre leadership**, Ixelles éditions, 132 pages
17. Henri-Pierre Madès, Jérôme Leblanc, 2016, Etienne Clet, **Les fiches outils du chef de projet**, Eyrolles, 427 pages
18. Michel de la croix, 2013, **Charisme**, Amazon.fr ,113 pages
19. Alexandre Ginoyer, 2015, **Les clés du management**, Ixelles éditions, 118 pages
20. Lionel Bellenger et Philippe Pigallet, 2007, 100 Exercices et études de cas pour la formation, ESF Editeur-collection formation permanente, Paris, 444 pages
21. Chloé Guillot –Soulez, Héloïse Cloet, Sophie Landrieux-Kartochian, 2009, Exercices de Gestion des Ressources Humaines, Gualino, l'extension éditions, Paris, 273 pages
22. <https://unow-mooc.org>
23. <http://www.manager-go.com/ressources-humaines/>
24. [www.larousse.fr/dictionnaires/français/écouter/27702](http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/écouter/27702)