

**UNE LEÇON DE
LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL**

Michel N. Christophe



« Le leadership transformationnel n'est pas une compétence. C'est un acte de conscience. »
— Michel N. Christophe

PROFICIENCYPLUS

Copyright ©2023, 2026, Michel N. Christophe

Lettre de l'auteur

Les organisations ne manquent ni de ressources, ni de technologies, ni de procédures. Elles manquent de leaders capables d'élever la conscience collective, de créer du sens, et d'inspirer des comportements alignés avec les enjeux du XXI^e siècle.

Le leadership transformationnel n'est pas un style. C'est une responsabilité morale. C'est la capacité d'un individu à transformer un système en transformant d'abord sa propre manière de penser, d'écouter et d'agir.

Ce document est né de trente années d'observation, d'accompagnement et d'expérimentation auprès de dirigeants, d'équipes et d'organisations confrontées à la complexité. Il propose une compréhension claire, structurée et opérationnelle du leadership transformationnel – débarrassée du jargon, recentrée sur l'essentiel : la transformation humaine.

Michel N. Christophe

Introduction

Objectif : cadrer immédiatement les enjeux stratégiques.

Nous vivons une époque où la complexité dépasse la capacité des modèles de leadership traditionnels. Les organisations doivent naviguer dans un environnement où :

- l'incertitude est structurelle,
- l'innovation est vitale,
- le capital humain est la ressource la plus rare,
- la confiance est un avantage compétitif,
- la conscience collective devient un facteur de performance.

Le leadership transformationnel n'est plus une option. C'est un impératif stratégique.

COMPRENDRE LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Le leadership transformationnel consiste à transformer l'impuissance intériorisée. L'impuissance intériorisée est une autre façon de décrire la peur.

Le leadership transformationnel est un processus d'influence dans lequel les leaders changent la conscience de leurs disciples quant à ce qui est crucial, et les incitent à voir d'une nouvelle manière les opportunités, les défis, et eux-mêmes. Le leadership transformationnel consiste à mettre en œuvre de nouvelles idées.

Le leadership transformationnel est la capacité d'un leader à élever la conscience, la motivation et la moralité d'un groupe, afin de produire des résultats impossibles à atteindre par la seule autorité hiérarchique.

Qu'est-ce que le leadership ?

Le leadership n'est pas une position.

Vous ne pouvez pas être nommé leader par votre hiérarchie. Vous n'avez besoin de la permission de personne pour être un leader. Vous n'avez pas besoin d'être la personne la plus intelligente ou la plus jolie. Vous n'avez pas besoin d'un diplôme.

Le leadership est une posture, une décision, un choix, une impulsion. C'est une question d'initiative.

Le leadership est l'ACTION. Le leadership, pensé de cette façon, devient une habitude, un modèle de pensées et de comportements, et finalement, un style de vie.

C'est maintenant l'initiative, plutôt que la conformité, qui est nécessaire.

Le leadership découle du cœur (valeurs) de qui est le leader. Il commence à l'intérieur. Pour que les gens suivent votre exemple, il est important de partager vos valeurs avec eux afin qu'ils n'aient pas à les deviner, et de leur donner des réponses claires et convaincantes quant à ce que vous représentez et ce à quoi ils peuvent s'attendre.

Prendre position clarifie votre propre moralité. Nous choisissons tous ce que nous défendons avec ce que nous disons, ce que nous faisons et ce sur quoi nous gardons le silence. Si vous prenez position, cela vous oblige à faire valoir vos arguments. Vous initiez le changement parce que quelque chose ne correspond pas à vos valeurs et vous envisagez une meilleure façon.

Le leadership, consiste à prendre ses responsabilités. Lorsque vous prenez vos responsabilités, vous ne pouvez pas vous sentir comme une victime... C'est prendre ses responsabilités à 100 %, ne chercher aucune excuse ; et ne pas compter sur quelqu'un d'autre pour le faire.

Le leadership consiste à avoir le courage d'intervenir malgré la peur. S'engager, c'est voir un besoin et décider que VOUS êtes la bonne personne pour faire quelque chose à votre niveau. Il s'agit de faire ce que

VOUS pouvez, en vous concentrant sur les bonnes actions au bon moment.

Choisir d'agir et d'intensifier les efforts inspire et met les autres au défi d'agir. Lorsque vous intervenez, cela inspire les autres à croire qu'ils ont maintenant la permission d'intervenir eux aussi. Les gens commencent à se lever parce qu'ils savent qu'ils ne seront pas seuls. Ils suivent parce qu'ils croient que c'est une meilleure façon de faire. Mais, au fond, les gens se manifestent et se mettent debout pour eux-mêmes.

Le leadership est un acte d'influence. Ce n'est jamais un acte de contrôle, de coercition ou de domination. Les leaders authentiques vivent selon des croyances et des principes fondamentaux qui attirent les autres.

Le leadership consiste en une interaction entre les leaders et leurs disciples. Ce qui se passe entre les dirigeants et leurs partisans est ce qui est significatif. Le leadership concerne essentiellement la façon dont nous interagissons avec les autres ; comment nous les voyons, comme de simples rouages dans une roue, des objets ou de vraies personnes avec un cerveau et une voix. Déshumaniser les gens signifie ignorer ou du moins ne pas honorer leurs aspirations à la liberté et à la justice.

Le leadership est vraiment une question d'écoute, la partie la plus importante de l'interaction et de la communication.

Une définition :

Les leaders transformationnels s'engagent avec leurs partisans pour créer une connexion qui élève le niveau de motivation et de moralité à la fois chez les partisans, et chez les leaders eux-mêmes. Nous avons affaire à du leadership transformationnel lorsqu'un leader se transforme et transforme ses partisans de manière à ce que le leader fasse davantage confiance aux partisans, que les partisans fassent davantage confiance au leader, qu'ils surpassent les attentes et dépassent les objectifs organisationnels.

« Je définis le leadership comme l'ensemble des actions des leaders qui incitent les partisans à agir pour certains objectifs qui représentent les valeurs et les »

motivations – les désirs et les besoins, les aspirations et les attentes – des leaders et des partisans. »

James McGregor Burns

Les quatre niveaux de transformation :

1. Individuel
2. Relationnel
3. Collectif
4. Systémique

Pour qu'un leader transformationnel soit efficace, il doit comprendre que la transformation se produit simultanément sur plusieurs plans :

1. Transformation individuelle

Changement des croyances, des modèles mentaux, de l'identité professionnelle.

2. Transformation relationnelle

Qualité des interactions, confiance, sécurité psychologique, écoute.

3. Transformation collective

Normes, culture, dynamique d'équipe, intelligence collective.

4. Transformation systémique

Processus, structures, politiques, modèles organisationnels.

Un leader transformationnel navigue entre ces niveaux avec fluidité, sachant que **le changement durable commence toujours par l'intérieur.**

Le leadership transformationnel consiste à mettre en œuvre de nouvelles idées. Les leaders transformationnels créent quelque chose de nouveau en transformant les systèmes climatiques, politiques et culturels de base.

Les leaders transformationnels renforcent la capacité d'une organisation à s'engager dans le processus d'innovation. Le travail du leader

transformationnel, à la tête de l'innovation, est de créer un espace dans lequel les gens sont prêts à faire le travail difficile de résolution créative des problèmes. Ces leaders sont les architectes. Leur rôle comme leaders est de préparer le terrain, pas de performer dessus.

« Votre défi à la tête de l'innovation est de vous assurer que vos structures et systèmes de gestion, ainsi que votre style de leadership, soutiennent plutôt que sabotent une culture de changement et d'amélioration. Une première étape productive consiste à identifier les obstacles systémiques et structurels, qu'il s'agisse de règlements ou de pratiques de gestion non écrites qui entravent la performance.

Les leaders transformationnels exploitent le génie collectif des gens. Des tranches individuelles de génie contribuent au collectif. Ils le font en se concentrant sur le besoin de développement personnel des partisans ; en les inspirant à des niveaux de performance plus élevés et en aidant les gens à développer leur propre potentiel de leadership. Par-dessus tout, ils font de l'établissement et du maintien de la confiance un objectif stratégique. Ils libèrent le pouvoir du plus grand nombre en relâchant l'emprise des responsables. L'une des façons dont les leaders transformationnels créent un endroit où les gens agissent de manière plus responsable est en leur donnant plus de responsabilités.

Liste de quelques leaders transformationnels

A Sampling of Transformational Leaders

From Business, Politics, Sports, Military Affairs, Philosophy, and Religion

Adulyadej, Bhumibol King	Graham, Katherine	Nightengale, Florence
Alexander the Great	Grant, Ulysses	Ogilvy, David
Arnold, Henry	Guderian, Heinz	Packard, David
Ataturk, Mustapha Kemal	Guevara, Ernesto	Page, Larry & Sergey Brin
Asoka	Hadrian	Patten, George
Attila the Hun	Hannibal	Penny, J. C.
Bang, Liu	Hitler, Adolf,	Pericles
Blair, Tony	Ho, Chi Minh	Peter the Great
Bolivar, Simon	Iaccoca, Lee	Pharoh Ramses II
Buddha	Ivan the Terrible	Pharoh Tuthmose III
Caligula	Jackson, Phil	Plato
Carnegie, Andrew	Jacqueline Cochrane	Pot, Pol
Catherine the Great	Joan of Arc	Pope John Paul
Ceasar, Augustus	Jobs, Steve	Rickover, Hyman
Ceasar, Julius	Jodl, Alfred	Rockefeller, John D.
Catherine The Great	Jones, Jim	Rommel, Erwin
Chaka	Jung, Carl	Roosevelt, Eleanor
Charlemagne	Kaiser, Henry	Roosevelt, Franklin
Chief Joseph	Khan, Genghis	Roosevelt, Teddy
Chung Ju-yung	Kissinger, Henry	Saladin
Churchill, Winston	Koresh, David	Saud, Abdul-Aziz ibn
Christ, Jesus	Kroc, Ray	Schwab, Charles
Cleopatra	Lee, Byung-chul	Sloan, Alfred
Confucius	Lee, Kun-Hee	Socrates
Cromwell, Oliver	Lee, Kuan Yew	Smith, Adam
Cyrus the Great	Lee, Robert E.	Thatcher, Margaret
de Rothschild, Baron	Lenin, Vladimir	Thucydides
Deere, John	Lincoln, Abraham	Tokugawa Ieyasu
Disney, Walt	Lombardi, Vince	Trung Sisters
Edison, Thomas	Louis XIV (Sun King)	Tzu, Sun
Elizabeth I	Lynch, Peter	Tse, Lao
Ford, Henry	Machiavelli	Tse-Tung, Mao
Franklin, Benjamin	Manson, Charles	Qin Shi Huangdi
Frederick the Great	Marcus Aurelius	Vanderbilt, Cornelius
Freud, Sigmund	Marshall, George C.	Villa, Franicso (Pancho)
Gates, William	Matsushita, Konosuke	von Schlieffen, Alfred
Ghandhi	McArthur, Douglas	Walton, Sam
Geronimo	Meiji the Great	Washington, George
Gerstner, Lou	Mohammed	Watson, Thomas, Jr.
Giannini, A. P.	Montgomery, Bernard	Watson, Thomas, Sr.
Giap, Vo Nguven	Morgan, J. Pierpoint	Westinghouse, George
Goldwyn, Samual	Morita, Akio & Ibuka,	Witney, Eli
Gorbachev, Mikhail	Masaru	Yamamoto, Isoroku
	Napolean	
	Nero	

Quel est le contexte du leadership en ce moment ?

*1. L'innovation continue est devenue un **moteur essentiel** de pertinence et de compétitivité. Faire plus avec moins est devenu un impératif.*

2. Au cours des cent dernières années, la nature du travail a changé. Un plus grand nombre d'emplois consistent en un travail axé sur le savoir ; 90% cognitif (mental et émotionnel). Notre cerveau de 3 livres est notre principal outil de productivité. La réflexion est la compétence clé et la source de création des richesses.

3. Les gens sont à la recherche d'un **sens et d'un but** dans leur vie professionnelle. Les travailleurs du savoir s'attendent à être valorisés pour ce qu'ils sont et à pouvoir contribuer à quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes. Les travailleurs du savoir veulent être inspirés et non pas informés. Ils n'apprécient pas l'imposition de l'autorité.

Le rôle du leader dans la création de sens

Les travailleurs du savoir ne se mobilisent pas pour des tâches.

Ils se mobilisent pour un sens.

Le leader transformationnel :

- relie les actions quotidiennes à une mission plus vaste,
- clarifie le « pourquoi » avant le « comment »,
- transforme les objectifs en contribution,
- donne aux gens la possibilité de se reconnaître dans le projet.

Le sens est un carburant émotionnel.

Le leadership transformationnel représente un changement :

de	à
de l'autoritarisme	à la collaboration
du contrôle	à la connectivité
de la coercition	à la co-création
de la conformité	à la diversité
de la cohérence	à la complexité

<i>du Mécaniste</i>	<i>à l'Organique</i>
Modèle industriel du 20 ^e siècle	Modèle organique du 21 ^e siècle

Le leadership transformationnel nécessite un changement de mentalité.

des	aux
Réponses	Questions
Résultats prédéfinis	Résultats émergents
Expertise centralisée	Expertise distribuée

La disruption est l'essence même de l'innovation et de la transformation. Les leaders transformationnels ont pour mission de provoquer des perturbations qui améliorent la vie.

IDÉES NOUVELLES

Ce que nous appelons généralement penser vise principalement à interroger notre mémoire pour trouver des solutions aux problèmes. L'hypothèse opérationnelle est que la réponse réside dans la mémoire si seulement nous pouvons y accéder. C'est une façon de penser centrée sur le passé, récupérer des informations stockées, c'est une façon de penser qui évite le risque et la nouveauté. C'est la pensée qui cherche à rétablir la certitude. Elle ne produit PAS de nouvelles idées. Pour produire de nouvelles pensées, nous devons regarder vers l'inconnu et sortir de notre zone de confort. Nous devons regarder vers l'avenir.

Lorsque nous pensons au passé, nous réactualisons ce passé et empêchons l'exploration de voies plus créatives pour trouver des solutions aux problèmes.

Future-thinking : une pensée centrée sur le futur, l'inconnu, sans référence au passé, est troublante car elle n'offre aucune garantie de justesse ; rien n'a encore été essayé. Pourtant, elle assure presque toujours de nouvelles possibilités, inouïes.

Il existe un état d'esprit commun qui facilite l'émergence de connaissances (nouvelles pensées/épiphanie) : un état facile à vivre, sans pression et ouvert. Plus vous résidez dans cet état, plus vous aurez des idées nouvelles.

NOS PENSÉES HABITUELLES ONT DES CONSÉQUENCES

Les mentalités déterminent les comportements.

Les comportements génèrent des résultats.

Hypothèses répandues qui encouragent les environnements de travail fondés sur la peur :

1. Les gens détestent le travail.
2. Les gens doivent être poussés et menacés de punition pour qu'ils travaillent vers des objectifs organisationnels.
3. Les gens aiment la sécurité, ne sont pas ambitieux, veulent qu'on leur dise quoi faire, n'aiment pas les responsabilités.

Des hypothèses plus valides pour les circonstances actuelles (McGregor a appelé cela la Théorie Y) :

1. Les gens ne détestent pas le travail. Le travail est aussi naturel que le repos et le jeu.
2. Les gens n'ont pas besoin d'être forcés ou menacés. S'ils s'engagent à atteindre des objectifs communs, ils se conduiront plus efficacement que vous ne pouvez les obliger.
3. Les gens ne s'engageront que dans la mesure où ils peuvent entrevoir des moyens de satisfaire leur ego et leurs besoins de développement.

<u>Transformationnel</u>	<u>Transactionnel</u>
Vision	Exécution
Conscience	Conformité
Innovation	Procédure
Engagement	Contrôle
Responsabilisation	Supervision

La distinction entre leadership transformationnel et leadership transactionnel

Le leadership transformationnel est souvent mieux compris lorsqu'il est mis en contraste avec le leadership transactionnel. Cette distinction clarifie la nature profonde du changement recherché.

Leadership transactionnel :

- Fondé sur l'échange : récompense ↔ performance.
- Vise la conformité, la stabilité, l'exécution.
- Fonctionne bien dans des environnements prévisibles.
- Renforce les structures existantes.

Leadership transformationnel :

- Fondé sur l'inspiration, la vision et la croissance.
- Vise la transformation des mentalités et des comportements.
- Fonctionne dans la complexité, l'incertitude, la disruption.
- Crée de nouvelles structures, de nouvelles possibilités.

« Le transactionnel maintient le système. Le transformationnel le réinvente. »

Le leader transformationnel : posture, identité, présence

Le leader transformationnel incarne trois axes :

- Alignement intérieur
- Cohérence comportementale
- Impact systémique

Compétences invisibles

- Présence
- Intuition stratégique
- Humilité cognitive
- Courage relationnel
- Vision intérieure

La sécurité psychologique comme fondation

Les recherches d'Amy Edmondson montrent que la sécurité psychologique est le facteur n°1 de performance dans les équipes innovantes.

Elle se définit comme :

« La conviction partagée que l'équipe est un espace sûr pour prendre des risques interpersonnels. »

Sans sécurité psychologique :

- les idées ne circulent pas,
- les erreurs sont cachées,
- la créativité s'éteint,
- la peur domine.

Avec sécurité psychologique :

- les gens osent,
- les idées émergent,
- les erreurs deviennent des apprentissages,
- la confiance devient un multiplicateur de performance.

Régulation émotionnelle collective

Le leader stabilise l'atmosphère émotionnelle d'un groupe et transforme la peur en curiosité, la résistance en engagement, le doute en exploration.

Le rôle du leader dans la régulation émotionnelle collective

Les leaders transformationnels sont des **régulateurs émotionnels**.

Ils influencent l'atmosphère émotionnelle d'un groupe par leur présence, leur posture, leur langage et leur capacité à rester stables dans l'incertitude.

Compétences clés :

- reconnaître les émotions présentes dans le groupe,
- modéliser le calme et la clarté,
- transformer la peur en curiosité,
- transformer la résistance en engagement,
- transformer le doute en exploration.

Un leader transformationnel ne nie pas les émotions : il les **canalise**.

Le concept de croissance post-adversité

Les équipes et les individus ne se transforment pas seulement grâce à la vision ou à l'inspiration.

Ils se transforment aussi à travers les crises.

La croissance post-adversité (Post-Traumatic Growth) montre que :

- les épreuves peuvent renforcer la résilience,
- les ruptures peuvent ouvrir de nouvelles perspectives,

- les obstacles peuvent devenir des catalyseurs d'innovation.
- Le leader transformationnel aide les équipes à donner du sens à l'adversité, à la transformer en apprentissage et en énergie créative.

Les compétences invisibles du leader transformationnel

Certaines compétences ne sont pas visibles dans les modèles classiques, mais elles déterminent la qualité du leadership transformationnel :

- Présence : capacité à être pleinement là, sans agitation mentale.
- Intuition : percevoir ce qui n'est pas dit, sentir les dynamiques.
- Humilité cognitive : accepter de ne pas savoir, inviter l'intelligence collective.
- Courage relationnel : dire la vérité avec respect, affronter les tensions.
- Vision intérieure : voir ce qui est possible avant que ce soit visible.

Ces compétences sont souvent ce qui distingue les leaders qui inspirent de ceux qui dirigent simplement.

Il y a 4 composantes au leadership transformationnel, parfois appelées les 4 I :

1. Influence idéalisée (II) –

Le leader sert de modèle charismatique idéal pour les partisans ; le leader « joint le geste à la parole » et est admiré pour cela. Le leader, comme modèle de comportement éthique élevé, instille la fierté et gagne le respect ainsi que la confiance de ses partisans.

Les leaders transformationnels dirigent en modélisant des façons audacieuses de penser et d'agir et en encourageant de nouvelles façons de voir les situations. Ils donnent aux gens les mots et le courage de s'appropriier ces nouvelles façons.

2. Motivation inspirante (MI) –

Sans une vision ou un objectif déclaré, les membres du groupe n'ont aucune raison claire de s'organiser. « *[Les gens] vous suivront même s'ils ne sont pas d'accord avec votre direction. Mais, ils ne suivront pas si vous avez peur de diriger. Une position claire et confiante et une direction forte sont très rassurantes pour tout le monde* » (Hauser & Reich, 14).

Les leaders transformationnels inspirent et motivent les partisans. Combinés, ces deux premiers I sont ce qui constitue le charisme du leader transformationnel. La mesure dans laquelle le leader articule une vision attrayante et inspirante pour les adeptes. Les leaders dotés d'une motivation inspirante défient les adeptes avec des normes élevées, communiquent leur optimisme quant aux objectifs futurs et donnent un sens à la tâche à accomplir. Les adeptes doivent avoir un sens aigu du but s'ils veulent être motivés à agir. Les aspects visionnaires du leadership sont soutenus par des compétences en communication qui rendent la vision compréhensible, précise, puissante et engageante.

3. Considération individualisée (CI) -

Le plus percutant des quatre.

Les leaders transformationnels font preuve d'une réelle préoccupation pour les besoins et les sentiments des partisans. Cette attention personnelle portée à chaque partisan, ainsi que la manière dont le leader répond à leurs besoins, agit comme mentor ou coach, et écoute leurs préoccupations, sont des éléments clés pour faire ressortir leurs meilleurs efforts. Le leader manifeste de l'empathie et du soutien, maintient la communication ouverte et place des défis devant les partisans. Il/elle respecte et célèbre la contribution individuelle de chaque partisan à l'équipe.

Les partisans ont une volonté et des aspirations pour leur développement personnel ainsi qu'une motivation intrinsèque pour leurs tâches. Le lien émotionnel entre les leaders et les partisans est une clé importante pour une grande performance. Quand les gens se soucient de nous, nous nous soucions de nous et d'eux. Convaincus que leur contribution compte vraiment pour le leader et le résultat, les gens sont plus inspirés à donner

le meilleur d'eux-mêmes. Les gens réagissent mieux lorsqu'ils sont traités comme des êtres humains. Ils travaillent mieux lorsqu'ils ont voix au chapitre sur la façon dont le travail est effectué, et ils restent loyaux et engagés lorsqu'ils se sentent respectés, dignes de confiance, bien informés et pris en charge.

La mesure dans laquelle le leader « établit une relation individuelle avec ses disciples, comprend et considère leurs différents besoins, compétences et aspirations ». Une organisation est peuplée d'individus uniques. Lorsque la considération individualisée est accordée par le leader, chaque employé se sent spécial et la valeur que les membres de l'équipe projettent sur lui augmente. Cela seul peut avoir un effet positif sur la créativité et l'innovation, car les membres sont plus enclins à se concentrer sur les tâches de résolution de problèmes lorsqu'ils sont d'humeur positive.

4. Stimulation intellectuelle (SI) –

Le leader met les adeptes au défi d'être innovants et créatifs.

Les leaders transformationnels défient constamment les adeptes à atteindre des niveaux de performance plus élevés. » Le leader remet en question les hypothèses, aide à recadrer la réalité ; prend des risques et sollicite les idées des partisans. Le leader modélise et met les autres à l'aise pour partager des idées et recevoir des critiques sur leurs « bébés laids », comme Ed Catmull de Pixar de Disney aime appeler les nouvelles idées.

« L'une des caractéristiques d'une culture créative saine est que ses employés se sentent libres de partager des idées, des opinions et des critiques. » Trop souvent, dans notre culture, seules les « bonnes idées » sont récompensées. Toutes les autres sont punies.

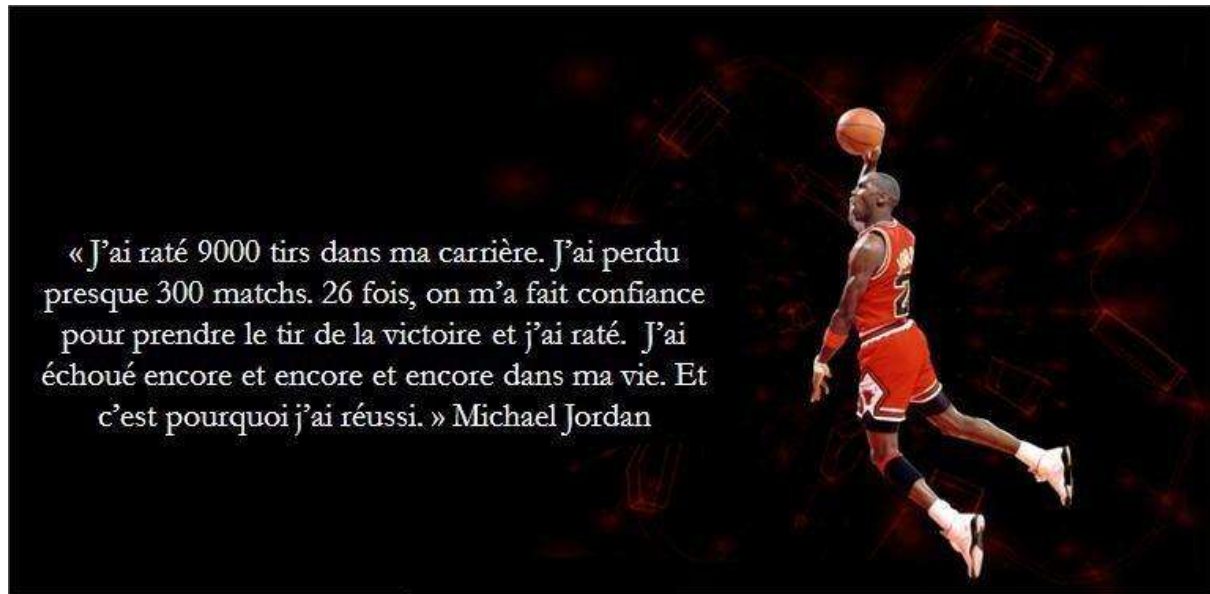
Ces leaders stimulent et encouragent la créativité chez leurs disciples. Ils nourrissent et développent des personnes qui pensent de manière indépendante. Ils encouragent la curiosité, la violation des règles, la collaboration, les échecs intelligents et les risques calculés.

Pour un tel leader, l'apprentissage est une valeur et les situations inattendues et les échecs ne sont que des occasions d'apprendre. Les

partisans posent des questions, réfléchissent profondément aux choses et trouvent de meilleures façons d'exécuter leurs tâches.

Les 4 I revisités

1. **Influence idéalisée** : exemplarité, intégrité, cohérence.
2. **Motivation inspirante** : vision claire, langage mobilisateur.
3. **Considération individualisée** : développement des talents.
4. **Stimulation intellectuelle** : innovation, pensée critique, créativité.



« J'ai raté 9000 tirs dans ma carrière. J'ai perdu presque 300 matchs. 26 fois, on m'a fait confiance pour prendre le tir de la victoire et j'ai raté. J'ai échoué encore et encore et encore dans ma vie. Et c'est pourquoi j'ai réussi. » Michael Jordan

Les leaders avec ce style poussent sans relâche les cinq compétences de l'innovation.

- L'association (lier des idées qui ne sont pas liées),
- L'interrogation
- L'observation
- Le réseautage, et
- L'expérimentation

La première compétence est une capacité de réflexion et les autres sont des compétences comportementales.

Le test absolu du leadership transformationnel est de savoir si tout le monde et l'environnement se sentent mieux lotis après avoir eu un leader transformationnel à la barre.

Il existe un lien direct entre l'efficacité du leadership et les modèles mentaux :

Un leadership performant exige que les dirigeants remettent en question leurs propres modèles mentaux, leurs hypothèses, leurs croyances, leurs valeurs et leurs perceptions, car nos décisions et nos actions sont déterminées et guidées par nos modèles mentaux. Les grands leaders comprennent que leurs modèles mentaux ont beaucoup plus d'influence sur les résultats que leurs seules actions ou décisions.

La façon dont nous voyons notre monde (modèles mentaux) affecte notre pensée et notre expérience de celui-ci et détermine donc notre façon d'être et nos actions. Lorsque la façon dont nous voyons notre monde change (nos modèles mentaux sont remis en question et changés), nous pouvons alors changer nos actions et obtenir des résultats très différents.

Les modèles mentaux sont des représentations de la réalité que les gens utilisent pour comprendre des phénomènes spécifiques. Ils représentent des hypothèses ou des généralisations profondément enracinées qui influencent la façon dont nous comprenons le monde et dont nous agissons. Ces images internes profondément ancrées de la façon dont le monde fonctionne sont développées au fil du temps par notre processus de socialisation, y compris l'éducation, l'expérience et l'interaction avec les autres. Les modèles mentaux sont très souvent cachés et nous n'en sommes pas conscients, ni des effets qu'ils ont sur notre comportement. Une fois créés, ils deviennent fixes et renforcés dans l'esprit, devenant difficiles à changer.

La fonction des modèles mentaux est de « négocier la réalité pour notre esprit et de nous aider à catégoriser et à organiser un flux infini d'informations que nous absorbons tous les jours ».

(DeBono, 1991).

Modèles mentaux et pensée transformationnelle

Les leaders transformationnels remettent en question leurs propres modèles mentaux pour transformer leurs résultats.

Future-thinking

La pensée centrée sur le futur ouvre des possibilités inédites.

Croissance post-adversité

Les crises deviennent des catalyseurs d'innovation.

L'ÉCOUTE

Commençons par les hypothèses selon lesquelles une meilleure communication est la clé de notre capacité à être plus productifs ensemble, qu'une meilleure communication nécessite une conversation et que la conversation est la relation.

Comment remettriez-vous en question ces hypothèses ?

Quelles sont les principales causes de ruptures dans vos relations ?

Choisissez entre les options suivantes :

- a. Ma propre écoute / attitude
- b. L'écoute / l'attitude des autres.

92 % des gens pensent que « l'écoute / l'attitude des autres » est la raison des ruptures dans les relations.

Plus souvent, lorsque des malentendus ou des conflits se produisent entre les gens, la plupart pensent que c'est la faute de quelqu'un d'autre.

« Si seulement ils avaient écouté. Si seulement ils communiquaient plus explicitement. Si seulement ils me comprenaient mieux. »

Et si vous croyiez vraiment : « Les gens et les relations ne restent pas coincés ? Seule la pensée reste bloquée. »

Quelles seraient alors les implications pour vous ?

Nos réponses, comportements et actions sont générés par notre propre pensée, pas par celle de quelqu'un d'autre.

Chaque fois que nous avons un problème ou un problème avec quelqu'un d'autre, ce problème est, par définition, causé par la façon dont nous pensons à eux. Ce n'est pas parce que nous sommes dans un train de pensées que nous devons y rester. Lorsque vous réalisez que vous êtes le conducteur, vous pouvez choisir quand vous vous arrêtez ou débarquez du train.

Lorsque nous apportons nos souvenirs et notre expérience passée de quelqu'un dans nos conversations, la situation limite notre façon d'interagir avec les personnes concernées. Au lieu d'être sensibles au moment présent, nous écoutons le passé et nos propres préjugés sur elle, plutôt que de percevoir la réalité.

Nous pouvons écouter et entendre au-delà des limites de nos propres idées et croyances et au-delà de ce que nous pensons déjà savoir. Nous pouvons écouter à partir de la posture de l'inconnu. Chaque moment est un moment nouveau, frais. Seule notre pensée le rend vieux.

Le débat est un mode d'interaction gagnant/perdant et l'antithèse d'une conversation collaborative et connectée. Plutôt que de favoriser la confiance et d'ouvrir les gens, il tend à déplacer les gens dans l'autre sens vers une façon d'être plus défensive et fermée.

Lorsque nous débattons, l'objectif est d'affirmer notre point de vue. Nous écoutons pour confirmer ce que nous savons déjà, pour prouver que nous avons raison ou que l'autre personne a tort. Les gens cherchent souvent à avoir raison, à tout prix. Avoir raison nous fait nous sentir validés, supérieurs ou meilleurs, mais cela rend les autres mauvais. Notre ego fera des efforts pour éviter de se tromper. L'ego n'a pas d'humilité.

Le dialogue comme débat n'est pas propice à la création et à la

promotion de la coopération.

Il est important de connaître la réponse à la question « Pourquoi est-ce que je parle ? Il est tout aussi important de connaître la réponse à la question Pourquoi est-ce que j'écoute ?

Distinction :

Écouter pour confirmer (réactif) versus Écouter pour comprendre (réactif)

Écouter pour confirmer (réactif)

Lorsque nous écoutons pour confirmer ce que nous savons déjà, nous écoutons à partir du passé. Nous sommes en mode réactif. Nous apportons de « vieilles pensées » dans une nouvelle conversation. Écouter de cette façon agit comme une barrière et nous empêche d'entendre quelque chose de nouveau qui peut faire avancer les choses dans une direction utile.

Écouter pour comprendre (proactif)

Lorsque nous écoutons pour comprendre, nous choisissons de mettre de côté ce que nous pensons déjà savoir. Nous nous ouvrons pour être influencés par une pensée nouvelle et réactive. Nous entrons dans l'inconnu, nous devenons curieux. De cette façon, nous sommes pleinement disponibles et réceptifs aux autres.

L'écoute nous donne accès à tout ce dont nous avons besoin en communication. Elle nous relie à notre bon sens et à notre sagesse. Cela nous permet de sortir de notre propre chemin et de forger des liens profonds avec les autres.

Sommes-nous vraiment à l'écoute ?

Malheureusement, l'écoute est souvent considérée comme un fardeau que nous nous imposons pour le bénéfice de quelqu'un d'autre.

Est-ce vraiment le cas ?

En réalité, l'écoute est un cadeau que nous nous offrons... de vivre et de travailler sans préjugés, et fausses hypothèses.

L'écoute est la première étape pour renforcer le travail d'équipe, une stratégie puissante pour optimiser notre temps et augmenter de manière exponentielle notre productivité.

L'écoute est la marque ultime du respect ; le cœur et l'âme de l'engagement ; la base d'une véritable collaboration ; le moteur d'une exécution supérieure ; la clé de l'apprentissage ; la condition sine qua non de l'innovation. L'écoute est rentable. Elle augmente notre influence.

L'écoute est un indicateur puissant qui nous informe sur la façon dont nous considérons les autres... en tant que personnes ou en tant qu'objets.

La plupart des gens, s'ils écoutent, écoutent pour répondre, pas pour apprendre.

Avez-vous déjà parlé avec quelqu'un qui était si présent avec vous que cela vous a mis mal à l'aise ?

Quelqu'un dont toute l'attention était verrouillée sur vous, leur concentration si complètement sur vous que vous sentiez que vous étiez la seule personne au monde ? Quelqu'un qui vous a fait vous sentir vraiment vu, et vraiment entendu, d'une manière à la fois merveilleuse et un peu troublante ?

La capacité de l'écoute est essentielle au leadership transformationnel. Combien de temps quelqu'un vous suivra-t-il s'il n'a jamais l'impression que sa voix est vraiment entendue ?

Comment faire ?

Qu'écoutez-vous ?

Vous écoutez-vous pour vous-même – c'est-à-dire pour avoir l'occasion de vous immiscer dans la conversation et de vous concentrer sur vous-

même ? Si vous faites cela, la conversation ne sera puissante ni pour votre interlocuteur ni pour vous ; elle sera une occasion manquée de vous connecter et d'influencer. **C'est ce qu'on appelle l'écoute de niveau 1.**

L'écoute de niveau 2, par contre, est différente.

À quoi se résume la différence ?

C'est une écoute très présente. Au niveau 2, vous ne pensez jamais à ce que vous voulez dire ensuite ou à ce que vous allez demander. Vous restez dans le moment présent et avez confiance en ce que la conversation se déroulera de manière organique et deviendra ce qu'elle doit devenir. Il n'est pas nécessaire de la contrôler. Cela demande de l'humilité et de la foi. Parce que vous faites attention, ce qui est important et ce qui doit être dit en réponse émergera naturellement. Donc, vous vous assurez simplement de clarifier les faits. L'autre personne, votre interlocutrice, se sentira comprise.

Dans **l'écoute de niveau 3**, vous prêtez également attention aux faits, mais aussi aux vibrations, aux hauts et aux bas de la conversation ; à ce qui est dit et à ce qui reste non-dit (vraiment au niveau 4) ; à son ton émotionnel surtout et à son contenu. Entrez dans les émotions exprimées et non exprimées, nommez-les et explorez-les.

Pendant que vous écoutez, ne pensez à rien d'autre qu'à ce que vous entendez. Explorez leur histoire. Ouvrez tous vos sens et soyez réceptif à ce que l'autre personne qui s'ouvre à vous, vous montre et vous dit. Ressentez son énergie. Remarquez l'animation dans son corps, la passion, l'amour et sa voix. Essayez d'être conscient de ce que c'est que d'être l'autre personne. Soyez attentif à tout.

L'écoute transformationnelle

L'écoute est la base de la collaboration, de l'innovation et de l'exécution supérieure.

Écouter pour confirmer vs écouter pour comprendre

- **Confirmer** : réactif, centré sur le passé.

- **Comprendre** : proactif, ouvert, curieux.

Pratiques concrètes

- Rituels d'écoute profonde
- Réunions orientées apprentissage
- Feedback transformationnel
- Questions génératives
- Espaces d'expérimentation
- Célébration des micro-progrès

Comment vous connectez-vous avec les gens ?

Vous vous connectez avec les gens en les responsabilisant. La véritable autonomisation donne aux gens la confiance, la compétence, la liberté et les ressources nécessaires pour agir selon leur propre jugement.

L'autonomisation va dans les deux sens. Les gens responsabilisent les leaders en reconnaissant leur leadership et en travaillant plus dur pour faire de leur vision une réalité.

Définition de l'empowerment : l'octroi de l'autorité d'accomplir une tâche particulière sans demander au préalable l'approbation.

D'un point de vue transformationnel, l'incapacité à autonomiser les autres est considérée comme de la lâcheté.

Il existe une relation causale directe entre la production créative des employés et le style de leadership et de gestion de leurs supérieurs.

Il existe un lien direct entre **l'efficacité du leadership et les modèles mentaux. Les leaders transformationnels sont des penseurs latéraux.** Des penseurs hors des sentiers battus. En fait, il n'y a pas de boîte pour eux, seulement des possibilités.

Ce qu'ils font semble bénin. Ce n'est que par rapport à ce que font les leaders traditionnels qu'ils semblent radicaux.

La pensée latérale est un terme créé par Edward de Bono (1970) pour décrire un ensemble d'approches et de techniques conçues pour trouver des approches radicalement nouvelles aux problèmes – pour les aborder par le côté plutôt que par l'avant.

La pensée verticale est sélective, la pensée latérale est générative.
(*Pensée linéaire et logique versus pensée non linéaire*)

Les processus sont bien distincts. La justesse est ce qui compte dans la pensée verticale. La richesse est ce qui compte dans la pensée latérale.

La pensée verticale sélectionne une voie en excluant d'autres voies. La pensée latérale ne sélectionne pas mais cherche à ouvrir d'autres voies.

Avec la pensée verticale (logique), on peut chercher différentes approches jusqu'à ce que l'on en trouve une prometteuse. Ensuite, la recherche est terminée.

Avec la pensée latérale, on continue à générer autant d'approches que possible, même *après* en avoir trouvé une prometteuse.

La pensée latérale est provocatrice, elle provoque l'avenir. La pensée latérale et la pensée verticale sont complémentaires. Tout comme le leadership transactionnel et le leadership transformationnel sont complémentaires.

Demander ce que $(5 + 5 = ?)$ égale - est notre façon traditionnelle de poser le problème. Il n'y a qu'une seule possibilité.

Demander quel chiffre plus quel chiffre fait 10. La manière créative, $(? + ? = 10)$ autorise de nombreuses possibilités et occasions de réussite.

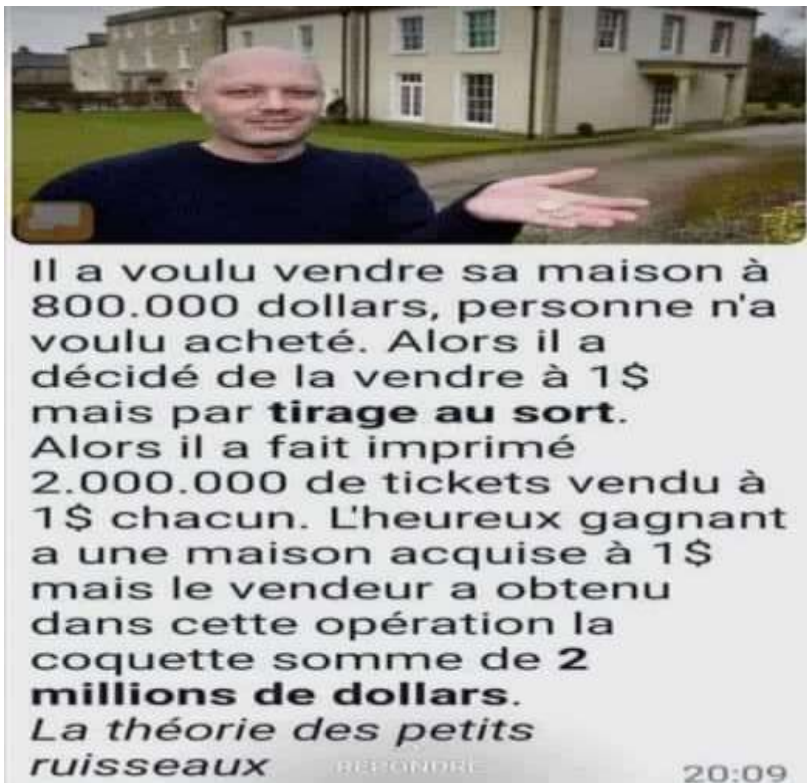
Exemple de pensée latérale :

Au début du 20^e siècle, tous les magasins étaient des lieux où un assistant servait le client. Le client venait au comptoir et l'assistant allait chercher les articles dont le client avait besoin. Dans les années 1920, un homme appelé Michael Cullen a

adopté un point de vue différent. Il a posé la question : « Que se passerait-il si nous retournions le magasin et laissons le client se servir lui-même, et aller chercher les marchandises qu'il voulait, puis il payait à la fin ? » Nombreux sont ceux qui se sont opposés à cette notion. « Les clients veulent être servis, ils ne veulent pas faire tout le travail eux-mêmes. » « Le prix de toutes les marchandises devra être fixé. » « Les gens seront confus s'il n'y a pas d'assistant pour les aider. »

« Quoi, vous voulez laisser les gens errer à l'arrière du magasin ? » et ainsi de suite. Mais, Cullen a persisté et a créé le premier supermarché au monde, le magasin King Kullen dans le New Jersey.

Autre exemple de pensée latérale :



Selon vous, quelles sont les caractéristiques, bonnes et mauvaises, des personnes créatives ? Quels traits les personnes très créatives ont-elles en commun ? Quels traits les innovateurs partagent-ils ?

Artistique/pensée critique/attitude

positive/interdisciplinaire/curiosité/collaboration/créativité/flexibilité/communication/visionnaire/compétitif/motivant/audacieux/

*solutionneur de problèmes/
imprévisible/arrogant/difficile/morose/incontrôlable/
non-conventionnel/perturbateur/irritant/anxieux/antisocial/
déraisonnables/ ils pensent qu'ils peuvent changer le monde... etc.*

Les leaders transformationnels et les innovateurs agissent différemment afin de penser différemment.

Qu'est-ce que les leaders transformationnels font vraiment différemment ?

Si vous attendez - de manière consistante, à tous les niveaux - des performances au-delà des attentes et de l'innovation de la part des employés, comment amorcez-vous la pompe ? Que faites-vous différemment ?

Les leaders transformationnels ne compromettent pas leurs valeurs.

Les leaders transformationnels encouragent :

- (1) l'abrasion créative,
- (2) l'agilité créative, et
- (3) la résolution créative.

Abrasion créative. Ils encouragent le discours et les conflits constructifs pour faire émerger beaucoup d'idées, ils amplifient les différences (diversité intersectionnelle), les arguments (écoute + plaidoyer).

Agilité créative. Recadrer, tester, affiner le portefeuille d'idées par la réflexion, les ajustements... Embrasser le dragon (intrapersonnel) en adoptant des points de vue étrangers et alternatifs pour le plaisir de la découverte. Réexaminez, toujours, les décisions et les hypothèses concernant un projet.

Résolution créative. Pas de solutions binaires. Faire de la prise de décision de manière inclusive en combinant des idées opposables. Incorporez différents points de vue.

Ils créent et articulent un storytelling de leadership convaincant.

Les leaders transformationnels communiquent constamment avec tout le monde l'état de l'organisation, les facteurs critiques de succès, leur vision, un sentiment de possibilité, une image vivante de l'avenir, ce qu'ils représentent...

Surmonter la peur du changement est un objectif clé pour les leaders innovants. Ils prennent cette question à bras-le-corps. Ils engagent le dialogue et discutent des risques et des avantages aussi bien de l'immobilisme que de l'innovation.

Le succès est peut-être un ennemi de l'innovation. Même les entreprises prospères prennent un risque si elles restent immobiles. Le confort est un signe certain que les choses s'apprêtent à aller mal.

L'influence idéalisée, la motivation inspirante, la considération individualisée, la stimulation intellectuelle. Ces quatre caractéristiques du leadership transformationnel sont les piliers qui soutiennent une culture de la créativité et de l'innovation.

LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

1. S'appuie sur le besoin de sens d'un homme
2. Se préoccupe des buts et des valeurs, de la morale et de l'éthique
3. Transcende les affaires quotidiennes
4. Est orienté vers des objectifs à long terme sans compromettre les valeurs et les principes humains.
5. Se concentre davantage sur les missions et les stratégies
6. Libère le potentiel humain – identifier et développer de nouveaux talents
7. Conçoit et redessine les tâches pour les rendre significatives et stimulantes.
8. Harmonise les structures et les systèmes internes pour renforcer les valeurs et les objectifs généraux.

LE PROBLÈME - LA SOLUTION

Le leadership transformationnel est une reconnaissance du fait que nous sommes trop centrés sur les leaders, obsédés par les leaders. Il existe un fantasme selon lequel le leader est celui qui compte.

Certes, les leaders comptent, cependant... Les partisans ont toujours compté, et ils comptent aujourd'hui plus que jamais. La technologie est le moteur du changement. Les adeptes ont un impact, soit ils soutiennent le statu quo, soit ils ne le soutiennent pas.

La fixation sur le leadership a contribué à une culture dans laquelle beaucoup de gens ont le sentiment que nous n'avons rien à faire ; nous ne sommes pas responsables. C'est la faute du leader. Le fantasme est que le leader est responsable de notre bien-être collectif.

LA GESTION DES CHAMPIGNONS

Le leadership transformationnel est vraiment l'antidote absolu au management *des champignons*.

1. Quand vous pensez à un champignon, qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ?

Si vous avez répondu « champignon » et « saleté », vous avez raison !

2. Où poussent les champignons ?

Certainement pas en plein soleil, non ? Oui, dans des endroits plus sombres, humides ou mouillés Ils prospèrent grâce au fumier. Les champignons ont un rôle important à jouer dans la décomposition de la matière organique. Avec les bactéries, ils sont les principaux décomposeurs dans la plupart des écosystèmes.

3. Qu'est-ce que l'expression gestion des champignons évoque dans votre esprit ?

Cette expression a été inventée par Traci Kidder dans « *L'âme d'une nouvelle machine* ». C'est une allusion à un style de gestion dans lequel les employés sont traités comme des champignons par leur leadership. Ils

sont conservés dans l'obscurité, couverts de fumier, et quand ils deviennent trop gros, sont mis en conserve.

4. Comment les gestionnaires de champignons vous invitent-ils à vous montrer petit (moins que la meilleure version de vous-même) ?

La conformité, le partage des mêmes idées. L'accord est attendu.

S'intégrer est une nécessité indiscutable. Une harmonie artificielle aussi.

Beaucoup de favoritisme.

CONSÉQUENCES

Les employés ont de plus en plus peur d'exprimer une dissidence loyale et des points de vue alternatifs. Les gestionnaires de champignons ne mobilisent personne derrière une vision et ne produisent aucun changement positif.

1. Qu'est-ce que les gestionnaires de champignons peuvent généralement attendre de leurs employés en termes de performance quotidienne ?
2. Pour quel niveau de performance amorcent-ils la pompe ?

LEADERSHIP TRANSACTIONNEL

Caractéristiques des leaders transactionnels :

La plupart des théories du développement du leadership mettent l'accent sur la façon d'être efficace dans le statu quo – ce qu'on appelle le *leadership transactionnel*. Les leaders transactionnels peuvent être très influents, *mais ils transforment très peu*. Pour utiliser une expression populaire, ces gens sont doués pour « réarranger les chaises longues sur le Titanic », mais ils ne peuvent pas empêcher le navire de couler. Les gestionnaires transactionnels s'adaptent à la mission, à la structure et aux ressources humaines de l'organisation. La grande majorité de nos dirigeants sont transactionnels. Il y a donc un décalage entre « la façon dont les choses devraient être faites » et « la façon dont nous faisons les choses ici ».

Les leaders transactionnels utilisent les primes, les récompenses, la rémunération ou les punitions comme principaux moyens de motiver les

employés. Ils font appel à nos besoins primaires, le besoin d'une personne de gagner sa vie, d'être incluse. Ils motivent les employés en faisant appel à leur propre intérêt. Ils recherchent la conformité.

Les styles transactionnels de leadership et de management comportent également quatre caractéristiques :

1. **Les Récompenses contingentes** : les dirigeants négocient des récompenses contre l'effort ou promettent des récompenses pour une bonne performance et reconnaissent les réalisations.
2. **La Gestion par exception (actif)** : les dirigeants surveillent et recherchent les écarts par rapport aux règles et aux normes, et prennent des mesures correctives.
3. **La Gestion par exception (passive)** : les dirigeants n'interviennent que si les normes ne sont pas respectées.
4. **Le Leadership dit de laissez-faire** : Se produit lorsqu'un leader abdique sa responsabilité et évite de prendre des décisions.

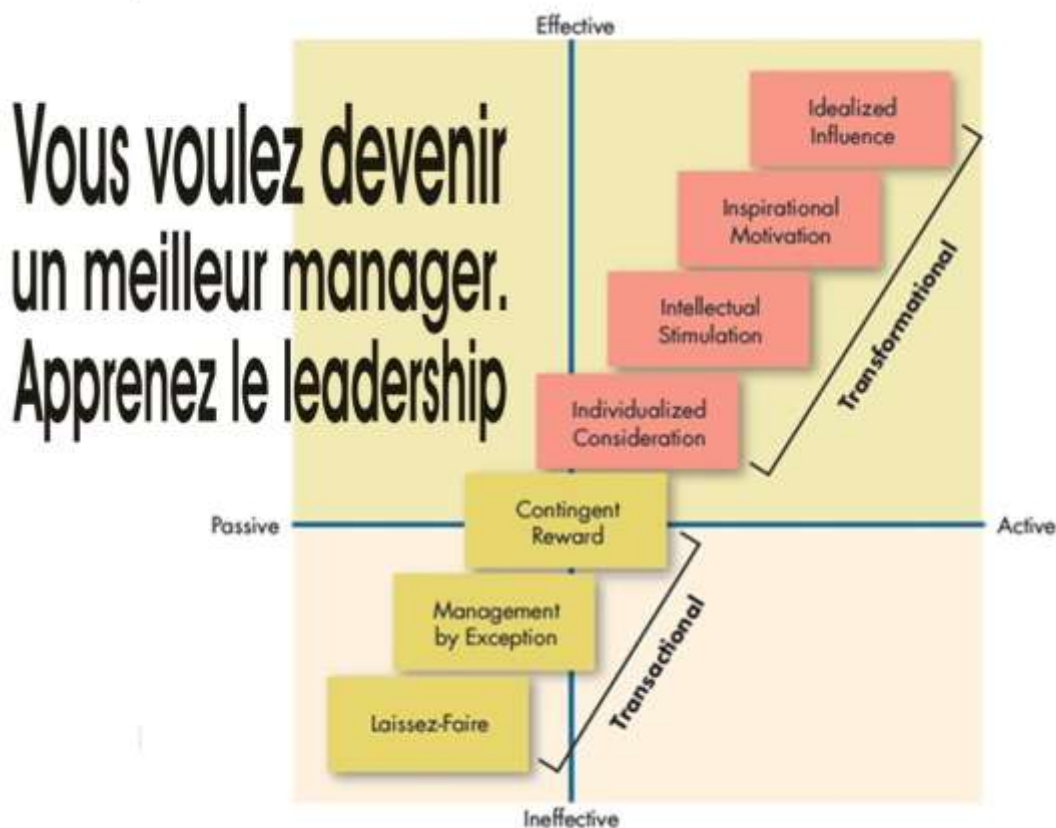
Les gestionnaires transactionnels passent beaucoup de temps à éteindre les feux, à chercher des réponses, à être tactiques, à se concentrer sur les processus au quotidien, à surveiller les écarts par rapport aux règles et aux normes, voire à la déviance, et à prendre des mesures correctives. Ils réagissent lorsque les normes ne sont pas respectées et passent beaucoup de temps à régler les problèmes.

Le leadership transactionnel

1. S'appuie sur le besoin de l'homme de travailler pour gagner son pain
2. Est préoccupé par le pouvoir et la position, la politique et des avantages pécuniaires.
3. Est à court terme et axé sur des données concrètes
4. Se concentre sur les questions tactiques
5. S'appuie sur les relations pour lubrifier les interactions humaines
6. Suit et répond aux attentes du rôle en s'efforçant de travailler efficacement dans les systèmes actuels.

7. Soutient les structures et les systèmes qui renforcent les résultats, maximisent l'efficacité et garantissent les profits à court terme.

Le leadership transformationnel et le leadership transactionnel sont complémentaires, mais le leadership transformationnel augmente le leadership transactionnel.



La distinction entre leadership transformationnel et leadership transactionnel

Le leadership transformationnel est souvent mieux compris lorsqu'il est mis en contraste avec le leadership transactionnel. Cette distinction clarifie la nature profonde du changement recherché.

Leadership transactionnel :

- Fondé sur l'échange : récompense ↔ performance.
- Vise la conformité, la stabilité, l'exécution.
- Fonctionne bien dans des environnements prévisibles.

- Renforce les structures existantes.

Leadership transformationnel :

- Fondé sur l'inspiration, la vision et la croissance.
- Vise la transformation des mentalités et des comportements.
- Fonctionne dans la complexité, l'incertitude, la disruption.
- Crée de nouvelles structures, de nouvelles possibilités.

« Le transactionnel maintient le système. Le transformationnel le réinvente. »

Le leadership transformationnel comme acte identitaire

Le leadership transformationnel n'est pas une compétence.

C'est une identité en mouvement.

Il repose sur trois piliers :

1. Qui je suis (valeurs, intégrité, conscience).
2. Comment je me comporte (cohérence, courage, écoute).
3. Ce que je rends possible (croissance, innovation, transformation).

Le leader transformationnel ne cherche pas à être suivi.

Il cherche à éveiller le leader chez les autres.

Les pratiques concrètes du leadership transformationnel

Voici des pratiques immédiatement applicables :

- **Rituels d'écoute profonde** (5 minutes d'écoute sans interruption).
- **Réunions orientées apprentissage** plutôt que reporting.
- **Feedback transformationnel** : orienté croissance, pas jugement.
- **Questions génératives** : « Qu'est-ce qui devient possible si... ? »
- **Célébration des micro-progrès** pour renforcer la motivation.
- **Espaces d'expérimentation** où l'échec est permis et analysé.
- **Co-construction de la vision** plutôt que vision imposée.

Pratiques Exécutives

- Rituels d'équipe
- Questions génératives
- Feedback transformationnel
- Protocoles de sécurité psychologique
- Cadres d'innovation
- Gouvernance transformationnelle

Conclusion

Le leadership transformationnel n'est pas une méthode.

C'est une manière d'être. C'est la capacité d'un leader à créer les conditions dans lesquelles les individus, les équipes et les organisations peuvent se transformer — durablement.