

Youness Bellatif

DÉVELOPPEZ VOTRE LEADERSHIP RELATIONNEL

**UN LEADERSHIP FRÉQUENCE 5
BASÉ SUR LA PROCESS COMMUNICATION**

Préface de Gérard Collignon

 **INTERÉDITIONS**

Mise au net des illustrations : PCA

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions-Dunod, 2018

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-72-961889-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*L'homme est lien,
c'est pour cela qu'il est homme.*

À ma petite et grande tribus...

Sommaire

Préface de <i>Gérard Collignon</i>	VII
Introduction – <i>Leader : un rôle complexe dans un monde hypercomplexe en transformation permanente</i>	1

Première partie

NOTRE MONDE EST ET SERA D'ABORD RELATIONNEL... LE LEADERSHIP AUSSI

La transformation permanente est devenue la norme... Adieu stabilité et contrôle	7
1. ÊTRE LEADER DANS UN MONDE HYPERCOMPLEXE	9
2. UN LEADERSHIP RELATIONNEL À INFLUENCE POSITIVE	37

Deuxième partie

LES APPORTS DE LA PROCESS COMMUNICATION À L'INTELLIGENCE RELATIONNELLE DU LEADER

Un levier d'influence positive pour le leader relationnel.....	57
3. LA SUBTILE MÉCANIQUE DU MODÈLE PROCESS COMMUNICATION	59
4. SE LIBÉRER DES COMPORTEMENTS TOXIQUES RELATIONNELS GRÂCE À LA PROCESS COMMUNICATION	89

Troisième partie

**L'INFLUENCE RELATIONNELLE POSITIVE DU LEADER LF5
AU NIVEAU DES ÉQUIPES**

Piloter des équipes
en vue d'une performance durable 105

5. POTENTIALISER L'ÉNERGIE COLLECTIVE 107

6. LE LOSANGE DE LA CRÉATION DE VALEUR COLLECTIVE (CVC) 117

Quatrième partie

**L'INFLUENCE RELATIONNELLE POSITIVE DU LEADER LF5
AU NIVEAU DES ORGANISATIONS COMPLEXES**

Être leader dans des institutions flottantes
en transformation permanente 131

7. LES ENTREPRISES « FLOTTANTES », ENTREPRISES DE 5^e TYPE 133

8. DÉPLOYER LA FLOTTAISON ORGANISATIONNELLE 147

Cinquième partie

**D'UN LEADERSHIP DE DOMINATION
VERS UN LEADERSHIP RELATIONNEL D'INFLUENCE**

Une interaction d'influence mutuelle entre le leader et son milieu
pour s'adapter aux contextes mouvants 155

9. LA DANSE DE L'INFLUENCE 157

10. L'INFLUENCE PAR LA RÉPUTATION DU LF5 169

Conclusion 185

Vers un cerveau de plus en plus collectif... 185

Bibliographie 189

Liste des figures 191

Table des matières 193

Préface

LA MISSION PROFESSIONNELLE que s'est donnée Youness Bellatif depuis maintenant plus d'un quart de siècle est d'accompagner les leaders dans le développement de leur « patrimoine relationnel » et les organisations dans l'optimisation de leur transformation.

Le livre que Youness a réalisé propose trois ponts :

- Le pont entre ses 25 ans d'expérience de coach et consultant, passées à accompagner des dirigeants de différentes cultures, dans différents contextes et les dernières tendances et recherches relatives au thème de leadership.
- Le pont entre le leadership comme discipline et pratique, ainsi que d'autres champs de recherche, afin de contextualiser le leadership dans son environnement actuel : psychologie sociale, neurosciences, sciences cognitives, prospectives...
- Et enfin un pont particulièrement prometteur qui relie le modèle de la Process Communication (PCM) au Leadership. Ce pont vient démontrer comment le leader s'appuyant sur ce modèle verra sa posture évoluer, son organisation gagner en agilité relationnelle et ses collaborateurs renforcer leurs potentiels au dialogue et à la mobilisation autour des missions qu'ils ont à accomplir.

Nous suivrons ensemble à travers l'ouvrage comment la Process Communication s'avère être un modèle puissant pour le développement de la conscience de soi en tant que leader et pour la compréhension de la réalité et du potentiel relationnel de l'autre. Ce pont entre la Process Communication et le leadership n'avait été que bien peu traversé dans

les précédents ouvrages traitant de ce modèle. Merci donc Youness pour cet excellent développement.

En suivant les étapes décrites dans le livre de Youness, nous aurons un double guide pour être un leader authentiquement respectueux de soi et respectueux de l'autre, efficient avec soi et efficient avec l'autre, bref, un *Leader Relationnel*.

La double approche conceptuelle et opérationnelle proposée par Youness a comme finalité d'aider les leaders à enrichir leur patrimoine relationnel par le développement des ressources individuelles et collectives et la gestion des comportements toxiques des leaders, nuisibles tant au bien être des collaborateurs et leur performance, ainsi qu'au leader lui même et à son environnement de manière plus générale.

Youness montre au lecteur, par des exemples, des illustrations et des apports théoriques et conceptuels, comment avoir des réponses plus saines et mobilisatrices en activant son intelligence relationnelle :

- répondre en tant que leader « tout simplement » aux besoins psychologiques des individus composant les organisations ;
- utiliser en tant que leader la fréquence managériale la plus adaptée selon l'interlocuteur et le contexte ;
- activer en tant que leader le bon canal de communication et la perception, garants d'un haut niveau de bien-être et de performance ;
- mobiliser les organisations dans le cadre de leur transformation autour de réseaux relationnels internes puissants...

En plus de nos relations professionnelles et de partenariats, Youness est d'abord et avant tout un ami. Un ami que je connais maintenant depuis une quinzaine d'années. Je me souviens du premier rendez-vous que nous avons eu ensemble. J'ai été impressionné par la présence très forte et le calme de Youness, sa capacité d'écoute et son grand esprit de synthèse.

Vous serez, je l'espère, probablement intéressé comme moi par la démarche dense et multidisciplinaire que l'auteur propose dans ce livre d'un très haut niveau conceptuel.

Je vous souhaite une lecture passionnante et enrichissante.

Gérard Collignon

Président de Kahler communication France et Africa

Introduction

*Leader : un rôle complexe dans un monde hypercomplexe
en transformation permanente*

UNE PLONGÉE DANS LES MILLIERS D'OUVRAGES relatifs au leadership et en particulier aux différents modes de management des entreprises par des hommes et des femmes et leur étude depuis les 50 dernières années, nous permet de constater que les modes suggérées, les tendances émergentes et les styles de leadership, sont le reflet de leur temps, de la dynamique conceptuelle, culturelle et épistémologique dominantes.

La grande partie des ouvrages spécifiques au leadership traite du monde des organisations, alors que le concept même de leadership va au-delà de ce monde complexe, mouvant et intense qu'est celui des entreprises.

Cette concentration d'études et d'intérêt est due, à mon sens, au-delà des raisons objectives d'intérêt conceptuel, technique ou encore de recherche, au fait que le monde de l'entreprise et des organisations est le reflet amplifié et exacerbé des différentes dimensions de la vie des êtres humains et de ce qui les lie : réussite, expérience, pouvoir, socialisation, sens, survie, reconnaissance, haine, bonheur, satisfaction, frustration, combat, relation, échec, place, identité, argent, appartenance, différenciation, valeur...

La pression et la complexité des entreprises du ^{xxi}^e siècle produisent un effet « loupe » sur ces quelques dimensions humaines et donc également sur le leadership.

Mon propos dans cet ouvrage n'est pas d'illustrer ou de défendre à travers des études, des statistiques et des chiffres une vérité quelconque, mais plus de partager une expérience, une sensibilité et certaines convictions. Dans le même temps, je souhaite expliciter une sensibilité personnelle relative à une perception du leadership en entreprise en particulier, mais également généralisable à d'autres espaces sociétaux selon la liberté de chaque lecteur, et de la pertinence qu'il trouvera à généraliser.

Mon intérêt pour le domaine du leadership date de mes premiers contacts avec le monde de l'entreprise et des organisations, à l'âge de 18 ans quand il s'est agit pour moi de me créer les conditions les plus optimales pour poursuivre des études comme des milliers d'étudiants de par le monde. J'ai fait partie de ces étudiants dits « salariés » qui menaient de front une double vie : étude et salariat. Même si ce mode de vie était et reste encore très prenant et mobilisateur, il n'en était pas moins extrêmement constructif. Entre autres par la manière avec laquelle il pouvait sculpter une personnalité en venant consolider des sensibilités personnelles en attente d'être confortées par l'expérience de la vie.

Cet intérêt personnel envers le thème du leadership s'est accentué lors de mon parcours et de mes études de psychologue du travail, psychologue social et des organisations. Ce chemin didactique est venu amplifier mes prises de conscience, entre autres, relatives à l'importance des dimensions subjectives dans la création de valeur entre humains dans leurs différentes activités et du rôle très particulier et complexe du leader de toute communauté humaine. Nous partageons d'ailleurs cela avec certains animaux : avoir un référent leader, l'alpha, qui peut incarner différents rôles : biologique, technique, social, économique, politique ; parfois tous ces rôles à la fois selon la complexité du système dans lequel peut agir ce leader et le niveau de conscience de ces membres.

Un parcours de plus de vingt-cinq ans en tant que consultant, psychologue social accompagnateur de projets de mutations d'organisations et coach de dirigeants, m'a donné en outre l'extraordinaire opportunité d'être aux premières loges d'expériences d'entreprises. J'ai pu observer des systèmes se faire et se défaire ; des équipes en entreprise accomplir