



LES 5 PILIERS DU LEADERSHIP

Dans un monde ballotté par toutes sortes de crises : économique, sociale, sanitaire, politique et environnementale, le besoin de leadership et le développement de futurs leaders est plus que jamais un impératif critique de nos sociétés. Le leadership pourrait se définir comme un ensemble de valeurs, d'attitudes et d'actions propices à inspirer de manière positive un groupe, une communauté économique ou sociale ou même un individu vers un objectif supérieur.

Le leader est celui qui incarne ces valeurs face à une situation donnée. C'est donc la criticité de la situation qui fait émerger le leader et ce sont ses actions et leur impact positif sur le groupe qui pérennisent ses qualités dans le temps et dans l'espace et qui survivent à son départ ou sa disparition.

On pourrait donc de manière un peu simpliste, parler de leadership de résolution de crise ou de leadership de construction et souvent les 2 situations s'entrelacent dans l'action : Par exemple, Senghor a été le bâtisseur de la nation sénégalaise tout comme ses nombreux pairs au lendemain des indépendances. Mandela a été à la fois celui qui a mis fin à l'Apartheid et le bâtisseur de la nation Sud-africaine.

On trouve dans les 2 scénarii des attributs d'une valeur universelle mais dont la déclinaison est spécifique selon la situation et l'environnement culturel. En effet, c'est la culture qui définit l'ensemble de valeurs caractéristiques d'un groupe, d'une communauté ou d'un peuple. Les 5 piliers du leadership que nous décrivons ci-dessous, donnent une perspective africaine de ces valeurs.

1. Une VISION : Dans l'exemple de Mandela, c'est celle d'une Afrique du Sud multiraciale, diverse et tolérante dans laquelle chaque individu aurait les mêmes droits et les mêmes devoirs afin de bâtir une nation juste, égalitaire et prospère. Cette vision, c'est l'horizon vers lequel les efforts de chacun doivent être tendus.

2. UNE ATTITUDE : Ce sont les standards de comportement, les normes que le Leader s'impose et pour lesquels il accepte d'être jugé. C'est une autodiscipline qui est supérieure à celle qu'il exige des autres. Ceci requiert un équilibre judicieux entre l'émotion et le raisonnement autrement dit le cœur et la raison, l'observation et l'action dans un enthousiasme qui inspire, entraîne et mobilise.

Parmi ces standards on peut citer, **l'intégrité, l'humilité, le courage, l'empathie, l'action..** La plupart des leaders dont la réputation a traversé le temps (Mandela, Senghor, Gandhi, Martin Luther King, Steve Jobs, mère Theresa, Wangara Mathai, Cheikh Ahmadou Bamba, Sundiata Keita..) ont été pour leurs contemporains et leurs disciples des exemples à suivre. Des lors, la capacité d'établir une relation de confiance avec tous et d'inspirer les autres à se dépasser et les entraîner dans l'action est une valeur majeure du leadership.

3. UNE EQUIPE : La constitution d'une équipe est le premier test de leadership car la tentation est toujours grande de s'entourer de gens que nous connaissons et qui nous ressemblent. C'est la capacité de constituer un groupe, d'inspirer et d'entraîner dans l'action des personnalités diverses dont on ne partage pas toujours certaines idées mais que l'on arrive à fédérer autour d'une vision. C'est toute l'importance des notions de diversité, d'originalité, de complémentarité et de différences socio-culturelles. Au-delà du regroupement de talents, il y a surtout la création d'une atmosphère, d'un cadre de travail, d'un environnement propice au challenge des idées reçues, à l'éclosion d'idées nouvelles et à l'acceptation assumée des imperfections dans l'action.

4. L'ECOUTE et la COMMUNICATION : Ce sont deux aspects de la même valeur qui s'appuient sur 2 vérités ; la première est que nous sommes tous différents et que nous ne percevons pas le monde et les situations de la même manière. La deuxième vérité est que nous réagissons et agissons tous différemment suivant les circonstances. Forts de ces 2 vérités, nous devons encourager les individus membres ou non du groupe à parler d'eux-mêmes, de leurs intérêts et de leur motivation. C'est à ces conditions que le leader peut connaître et comprendre les leviers de la motivation, de la discipline de groupe et de l'efficacité dans l'action. La communication devient dès lors l'art de parler à tous de manière à ce que chacun se retrouve dans le propos comme si on lui parlait individuellement pour agir dans le sens de l'objectif défini. Dans l'univers africain, la force de la parole est fonction de la pertinence des références aux valeurs qui servent le propos.

5. L'INITIATIVE et la PRISE de DECISION : Les situations sont nombreuses dans lesquelles il n'y a aucune décision qui fasse l'unanimité tant dans la conduite des affaires que des hommes. Chaque décision est elle-même génératrice de risques induits pour lesquels il n'y a pas toujours de bonne solution. Le leader est confronté à une prise de décision solitaire en pleine connaissance des difficultés à entraîner l'adhésion du groupe et des conséquences dévastatrices d'un échec. Comme référence, on peut citer Mandela qui décide d'engager des négociations avec les tenants de l'Apartheid sans l'accord de l'ANC, c'est Lou Gerstner qui décide de ne pas démanteler IBM en 13 « Baby Blue », C'est Senghor qui décide de consacrer 40% du budget de l'État à l'Éducation. Dans l'entreprise, le poids du facteur temps est décisif tout comme la vitesse d'exécution. Le leader est donc contraint d'agir sans avoir le temps de collecter toutes les informations dont il aurait besoin en se basant essentiellement sur son intuition, sa connaissance de l'environnement, des hommes et des femmes qui constituent son équipe et de leur capacité de s'engager avec enthousiasme et détermination dans l'action.





La prise d'initiative comprend non seulement les décisions permettant de réaliser les objectifs mais aussi la reconnaissance individuelle et collective de la performance, du succès. De ce point de vue, la célébration est indissociable du leadership et de la cohésion du groupe. C'est ainsi que nous avons souvent vu Mandela danser à l'Africaine lors des succès majeurs à savoir, sa libération, l'organisation des premières élections libres en 1994, la conquête de la coupe du monde de Rugby en 1996 et l'organisation de la coupe du monde de 2010.

Des hommes célèbres ont défini le Leadership en quelques pensées lourdes de signification. Entre autres :

- On peut mesurer l'importance d'une organisation selon divers facteurs. L'un des facteurs les plus fondamentaux est la qualité de ses leaders (Nelson Mandela 1989)
- « Un vrai leader est celui qui reste attaché à un objectif plus élevé que la plupart des autres ne voient pas encore. » — **Tony Elumelu**
- Un Leader authentique ne cherche pas le consensus, il le crée (**Martin Luther King 1967**)

Les citations africaines et les proverbes sur le leadership mettent en avant la sagesse communautaire, la responsabilité, l'humilité et la transmission. Elles considèrent le leader non pas comme un être isolé, mais comme le pilier d'un groupe dont la force dépend de l'union et des actions concrètes.

Le Leadership Africain : L'Art du Berger et la Force du Collectif

Le leadership en Afrique ne se résume pas à l'exercice d'un pouvoir vertical ou à l'autorité d'un seul individu. Il s'enracine profondément dans une philosophie humaniste et communautaire. Contrairement aux modèles occidentaux souvent axés sur la performance individuelle et la compétition, le leadership traditionnel et moderne africain repose sur un équilibre subtil entre la guidance bienveillante, l'écoute active et la recherche permanente du consensus.

Du Traditionnel au Moderne : La Mutation du Leadership Africain

La transition entre le leadership traditionnel communautaire et les exigences des organisations modernes en Afrique représente un défi culturel et managérial majeur. Le passage d'une économie agraire et d'une structure sociale hautement hiérarchisée à des environnements d'affaires mondialisés et numérisés impose une redéfinition des rôles. Ce basculement crée des tensions, mais aussi des opportunités uniques d'innovation managériale

1. Le Choc des Modèles : Les Tensions de la Transition

L'intégration des valeurs ancestrales dans le cadre de l'entreprise moderne génère trois paradoxes principaux :

- **Le paradoxe de l'autorité vs le consensus** : La tradition valorise le consensus (l'arbre à palabre), un processus lent et inclusif. À l'inverse, l'économie moderne exige une prise de décision agile, rapide et souvent verticale pour rester compétitive.
- **La gestion des aînés et le mérite des jeunes** : Dans la culture africaine, l'âge est synonyme de sagesse et de légitimité à diriger. En entreprise, l'explosion de la Technologie et de l'économie numérique place de très jeunes managers à la tête d'équipes comprenant des collaborateurs plus âgés, bouleversant les codes du respect traditionnel.
- **Solidarité communautaire vs performance individuelle** : L'esprit de l'Ubuntu pousse à soutenir le groupe au détriment de la compétition. Le management moderne, calqué sur les standards occidentaux, impose des indicateurs de performance individuels (KPI) et une culture du résultat qui peuvent être perçus comme individualistes ou brutaux.



2. Les Nouveaux Défis du Manager Africain Moderne

Pour réussir dans le contexte économique actuel, le leader africain doit naviguer entre plusieurs impératifs :

- **La conciliation du social et du corporate** : Le manager est souvent sollicité pour des obligations extra-professionnelles (événements familiaux, entraide communautaire). Il doit poser des limites claires sans paraître déconnecté ou insensible aux réalités locales.
- **L'adaptation à la fuite des cerveaux et la rétention des talents** : Face à un marché mondialisé, le manager moderne doit créer une culture d'entreprise attractive, offrant non seulement un salaire, mais aussi un sentiment d'appartenance et de fierté culturelle pour retenir la jeunesse sur le continent.
- **Le management intergénérationnel et interethnique** : Dans des entreprises de plus en plus cosmopolites, le leader doit transcender les barrières ethniques ou régionales pour unifier ses équipes autour d'une vision purement professionnelle, tout en respectant la diversité de chacun.

3. Vers un Modèle Hybride : L'« Afro-management »

La solution à cette transition ne réside pas dans le rejet du passé, ni dans le copier-coller des méthodes occidentales. Elle se trouve dans l'hybridation des cultures. Les leaders africains les plus influents aujourd'hui (comme les figures du capitalisme panafricain) réussissent en fusionnant le meilleur des deux mondes: En effet, alors que les sociétés modernes privilégient la performance individuelle et la méritocratie, la tradition africaine met l'accent sur la solidarité, le consensus et l'harmonie sociale.

Le modèle hybride doit prendre en compte le meilleur des deux mondes dans une perspective de performance individuelle et collective à savoir: une écoute bienveillante, des décisions basées sur des faits et des données à partir d'un objectif communautaire ambitieux:

- **Humaniser les indicateurs de performance** : Utiliser la culture du résultat tout en maintenant une forte empathie envers l'humain. C'est l'idée de "la performance par le bien-être collectif".
- **L'arbre à palabre digital** : Remplacer les longues réunions traditionnelles par des espaces de communication collaboratifs (Slacks, groupes de travail transversaux) où la parole de chacun est valorisée de manière structurée et rapide.
- **Le leadership à impact social** : Les entreprises modernes en Afrique intègrent presque nativement une mission sociale (RSE). Le profit n'est plus la seule mesure de performance ; le leader moderne se doit de prouver comment son entreprise développe la communauté, renouant ainsi directement avec la philosophie de l'Ubuntu.



En résumé le leadership selon la culture africaine est une quête d'harmonie. Il nous enseigne que diriger, c'est savoir s'effacer derrière l'intérêt commun, valoriser l'humilité et cultiver la solidarité tout en permettant à chacun le meilleur de lui-même pour atteindre un objectif supérieur. Dans un monde moderne interconnecté et souvent fragmenté, ce modèle axé sur l'humain et le long terme offre une alternative puissante et inspirante pour relever les défis de demain.