

Faire prendre conscience du vrai sens du leadership

Par Rob Jansen,

GESTIONNAIRE DE PROGRAMME, PROGRAMME DE LEADERSHIP ET DE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL D'ENCADREMENT, OMD

Depuis 2015, les Directeurs généraux des douanes et leur équipe d'encadrement peuvent participer à une « retraite pour dirigeants », activité visant à renforcer leur capacité à s'engager sur la voie du changement et à consolider leur administration au niveau organisationnel. Le présent article en présente les différents volets et les avantages que l'on peut en tirer.

À LA FIN d'une retraite pour dirigeants, le Directeur général et son équipe d'encadrement repartent avec des idées nouvelles sur la façon de procéder afin de relever les défis qui se posent à eux. Ils réintègrent leur administration avec une énergie renouvelée et une confiance ravivée car ils savent que l'équipe qu'ils forment est devenue plus forte. Leurs objectifs sont bien définis et leurs attentes claires. Plus important encore, leur coopération, à partir de maintenant, se fondera sur les trois piliers de toute équipe solide : la confiance, l'ouverture et la valeur du désaccord.

De plus, les différents membres de l'équipe reprennent le travail en ayant appris à s'appropriier le leadership, à l'incarner au niveau personnel, en comprenant que le leadership n'est pas une question de pouvoir ou de position, mais bien une capacité ancrée dans le soi. Surtout, ils reviennent au bureau en ayant davantage conscience de qui ils sont, de comment se gérer eux-mêmes avant de diriger et de gérer les autres, de comment comprendre véritablement les autres et les influencer de façon positive, en ayant un impact réel.

Les paragraphes ci-dessus décrivent en quelques mots ce que l'on peut attendre d'une participation à une retraite pour dirigeants, « produit » le plus récent du programme de leadership et de perfectionnement du personnel d'encadrement de l'OMD (ou programme LMD). L'événement se déroule sur 3 jours et demi, et les activités sont réparties en sessions du matin, de l'après-midi et du soir. Bien que chaque retraite soit personnalisée et adaptée aux desiderata des membres de l'équipe d'encadrement, elles présentent toutes les mêmes caractéristiques et se déroulent suivant un même canevas, que nous détaillons ci-après.

Le matin

Les sessions du matin sont consacrées au développement personnel, aux attitudes et au comportement associés au leadership et aux compétences de gestion. Un leadership fort doit reposer sur une vision forte. Il ne s'agit pas seulement d'avoir une vision rationnelle et intelligente des besoins d'une administration douanière moderne, mais de témoigner d'un engagement personnel. Selon Robert K. Greenleaf,





“La retraite n’a duré que trois jours, compte tenu du fait qu’il est très difficile d’éloigner les cadres supérieurs de leur bureau trop longtemps ; mais le travail qui a été accompli pendant ce court laps de temps a été précieux. L’équipe s’est vue confrontée à un certain nombre de problèmes critiques qui exigeaient son attention. Nous avons appris à quel point il est important de créer un climat d’ouverture et d’honnêteté pour permettre à tous les participants de s’exprimer. Nous avons également eu la possibilité de prendre conscience de nos lacunes. De telles retraites sont utiles dans la mesure où elles sont censées changer les habitudes qu’on prend avec le temps. On ne peut que souhaiter qu’elles puissent se tenir plus souvent.”

Dumisani E. Masilela,
Directeur général, Administration fiscale du Swaziland



“J’ai été particulièrement impressionnée par la manière pour le moins inhabituelle dont ce séjour s’est déroulé. Les sessions nocturnes, au coin du feu, nous ont vraiment permis de découvrir la personnalité des autres. J’ai compris que l’objectif de cette retraite était avant tout de rompre la glace entre collègues afin de créer un esprit d’équipe, de faire en sorte que cette équipe communique et parvienne ainsi à devenir performante. Cela a été un succès car, à travers les histoires personnelles, souvent très émouvantes, que les collègues ont partagées sur leur vie, notre équipe a gagné en confiance, en sincérité et, probablement, en efficacité.”

Michéline Iboudo,
Inspectrice divisionnaire, Direction générale de la Douane du Burkina Faso

fondateur du *Center for Servant Leadership*, « cela commence par le sentiment naturel que l'on veut servir, servir d'abord et avant tout. Ensuite, un choix conscient vous amène à aspirer à diriger. »

Après la vision, un autre élément clé du leadership est la conscience. Tout commence par la connaissance de soi et la conscience que ses qualités, ses croyances, ses convictions, ses valeurs et sa vision influencent la façon dont on perçoit les situations, les personnes, les défis ou encore les opportunités. L'étape suivante consiste à écouter ses pensées, ses émotions, ainsi qu'à être attentif à ses paroles et à ses actes, afin de mieux se gérer soi-même. La dernière étape consiste à comprendre vraiment les autres, à les écouter véritablement et à découvrir pourquoi et comment ils pensent et agissent comme ils le font. Cette étape est difficile, mais elle permet de développer un attribut essentiel que tout leader, tout gestionnaire doit acquérir.

Une vision forte, la conscience de soi, la capacité à se gérer soi-même et la capacité à comprendre les autres vont nous permettre d'influencer les autres et d'avoir un impact positif sur eux. Au cours des sessions du matin, la relation entre ces quatre éléments et les rôles et responsabilités d'un leader est constamment débattue. Motiver, déléguer, encadrer, tenir parole, garantir un retour d'information sont autant de thématiques importantes abordées au cours de ces sessions.

L'après-midi

Les sessions de l'après-midi se centrent sur la stratégie et sur les plans et les priorités de modernisation de la douane. L'objectif est de se mettre d'accord sur une marche à suivre et sur la façon de relever les défis éventuels en matière de gestion et de communication. Bien qu'il soit important de comprendre quelles sont les actions qui doivent être entreprises concrètement, la valeur ajoutée de cette activité se trouve ailleurs.

Tout d'abord, il s'agit de se pencher sur le rôle et les responsabilités des cadres de

différents niveaux hiérarchiques, afin de clarifier celui des cadres exécutifs :

- les cadres opérationnels doivent apprendre à gérer les membres de leur personnel, au lieu de se comporter comme les « plus grands experts » faisant tout le travail eux-mêmes ;
- les cadres supérieurs doivent développer une capacité de gestion stratégique en se focalisant sur les procédés, l'avenir, les priorités et le maintien de l'équilibre au sein de l'organisation ;
- les cadres exécutifs doivent être en mesure de diriger et d'inspirer l'administration dans son ensemble, et de dépasser le cadre purement organisationnel en construisant des relations avec des interlocuteurs externes comme les représentants de la communauté des affaires, d'autres administrations douanières et du système politique et gouvernemental.

Ensuite, l'accent est mis sur le « comment » : comment diriger et comment inspirer l'administration dans son ensemble. Le succès d'un plan de modernisation ne dépend certainement pas uniquement de la pertinence et du contenu du plan en soi. La façon dont les administrateurs impliquent leur personnel et communiquent avec eux, leur capacité à déléguer, à inspirer la confiance, à partager leur projet et leur passion, et à se centrer sur le bien-être de leur équipe sont souvent d'une plus grande importance encore.

Si les aspects théoriques sont présentés et débattus, le rôle des animateurs chargés de coordonner les travaux au cours de la retraite consiste avant tout à poser des questions et à réagir aux interventions des participants. Le but est de permettre à ces derniers de comprendre, dans la pratique, ce que le poste d'un cadre exécutif implique. S'ils ont parfois l'impression de participer à une joute, comprendre comment s'y prendre pour diriger une équipe en travaillant à la fois sur le volet contenu et relations humaines, une fois assimilé, est vécu comme un soulagement.

Le soir

Les activités de consolidation de l'esprit d'équipe se déroulent en soirée. Ces sessions réservent souvent quelques surprises dans la mesure où elles vont bien au-delà des démarches habituellement utilisées en *team building*. Dans une ambiance informelle, l'équipe exécutive fait l'expérience de ce que signifient s'ouvrir aux autres, s'aventurer sur le plan plus personnel, voire montrer ses vulnérabilités.

L'objectif ultime est non seulement de créer un esprit d'équipe fort, mais, aussi et surtout, de créer une administration douanière hautement performante. À cette fin, l'administration doit devenir une organisation d'apprentissage, un lieu où le retour d'information donné ou reçu ne constitue pas un embarras mais bien un moteur, une structure qui n'emploie pas des ressources humaines mais bien des êtres humains. Malheureusement, trop d'administrations douanières reposent encore sur des styles de leadership et de gestion hiérarchisés, mus par l'autorité, se centrant trop sur les pratiques courantes en matière de planification, d'organisation, d'orientation et de contrôle. Il est pourtant clair que disposer d'excellentes compétences en matière de gestion ne suffit pas à atteindre les objectifs en matière de recouvrement des recettes, de contrôle, de facilitation des échanges, de sécurité et d'éthique. Est requise, à cet effet, une équipe exécutive exemplaire, capable de développer les capacités de leadership à travers toute l'administration afin de la rendre plus réactive et capable de moderniser ses procédures.

Les sessions du soir visent à permettre à l'équipe de réaliser que, pour relever tous ces défis, il faut pouvoir compter sur l'implication, ou mieux encore, sur l'engagement et l'enthousiasme de tous les membres de l'organisation. Les participants sont encouragés à utiliser les connaissances acquises ainsi que leur expérience propre après la retraite. Il leur revient, en effet, de continuer à « prêcher la bonne parole » et à insuffler ce nouvel esprit au reste de l'organisation.

Le programme LMD

Jusqu'à présent, six retraites ont été organisées avec succès, comme en attestent les témoignages des participants qui sont publiés en marge du présent article. Outre les retraites, un autre volet important du programme LMD est l'atelier LMD pour le personnel exécutif. Cet atelier de 10 jours se fonde sur les mêmes principes que les retraites, mais la démarche adoptée par rapport aux questions de leadership et de gestion est un tant soit peu différente, les participants disposant de plus de temps pour comprendre, discuter et digérer le contenu.

Nous recommandons de combiner retraites et ateliers afin de tirer le résultat escompté, à savoir de faire en sorte que les hauts dirigeants et les cadres supérieurs « parlent le même langage » lorsqu'ils dirigent et gèrent d'importants chantiers.

Une telle approche est d'autant plus pertinente dans le contexte actuel qui voit les administrations concentrer leurs efforts sur la mise en œuvre des dispositions de l'Accord sur la facilitation des échanges de l'Organisation mondiale du commerce. Un tel effort exige non seulement une expertise technique, mais, aussi et surtout, que tout fonctionnaire des douanes dispose des bonnes compétences en matière de leadership et de gestion, quel que soit le poste d'encadrement qu'il occupe.

Les animateurs LMD se sentent enthousiastes, fiers et ravis lorsque, à la fin d'une retraite, ils voient les membres d'une équipe en repartir avec la volonté de commencer à travailler ensemble et à œuvrer en faveur de la transformation de leur organisation. Les retours des participants indiquent que le fait d'avoir pris part à une retraite ou à un atelier LMD apporte un élan important au

processus de modernisation. J'espère que le présent article aura suscité l'intérêt des hauts représentants et des cadres supérieurs des douanes et je me réjouis déjà de les rencontrer à l'occasion d'une future retraite ou d'un atelier LMD.

En savoir +

rob.jansen@wcoomd.org

Le Programme LMD est très reconnaissant à ses anciens donateurs, notamment au Ministère des affaires étrangères de Finlande et à la Banque mondiale. De nouveaux financements étant nécessaires, les donateurs potentiels, les administrations douanières et les lecteurs individuels sont instamment invités à répondre au présent article.

Customs Studies in Australia

Study in Australia in 2018
Centre for Customs and Excise Studies
Charles Sturt University
Port Macquarie Campus

BACHELOR DEGREES | POSTGRADUATE DEGREES | DOCTORATES

- MASTER OF CUSTOMS ADMINISTRATION
- GRADUATE DIPLOMA IN CUSTOMS ADMINISTRATION
- GRADUATE CERTIFICATE IN CUSTOMS ADMINISTRATION

www.customscentre.com | customs@csu.edu.au

Charles Sturt University: The world's largest provider of university education in law enforcement, counter-terrorism, emergency management, customs and border security



Knowledge Beyond Borders

