

François-Daniel Migeon

Invitation au **LEADERSHIP**

---

**AUTHENTIQUE**

---

Développez un style de management  
personnel, efficace et durable



**EYROLLES**

---

© Groupe Eyrolles, 2013  
ISBN : 978-2-212-55609-4

# Sommaire

<b>PRÉFACE</b> .....	VII
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	IX
<b>AVERTISSEMENT</b> .....	XI
<b>INTRODUCTION</b> .....	XIII
L'urgence politique et socio-économique d'un sursaut du leadership .....	XIII
Que faut-il entendre par « leadership authentique » ? .....	XVI
Que faire alors ? .....	XVIII

## PARTIE I

### RÉPONDRE À SA VOCATION

#### Chapitre 1

<b>RECHERCHER LE SENS DE SON ENGAGEMENT PROFESSIONNEL</b> .....	3
---	---

#### Chapitre 2

<b>DISCERNER SA VOCATION PROFESSIONNELLE</b> .....	11
--	----

#### Chapitre 3

<b>CHOISIR SA VOCATION PROFESSIONNELLE</b> .....	23
--	----

PARTIE II  
SERVIR SES ÉQUIPES

Chapitre 4	
<b>SERVIR, UNE PRATIQUE SUBTILE</b> .....	35
Chapitre 5	
<b>SERVIR, UNE PRATIQUE POSSIBLE</b> .....	51
Chapitre 6	
<b>CHOISIR DE SERVIR</b> .....	63

PARTIE III  
LIBÉRER SES TALENTS

Chapitre 7	
<b>FAIRE PASSER DU RÊVE AU PROJET</b> .....	73
Chapitre 8	
<b>FAIRE PASSER DE L'OBSERVATION À L'ENGAGEMENT</b> .....	87
Chapitre 9	
<b>FAIRE ADVENIR</b> .....	101
<b>CONCLUSION : OSONS LE LEADERSHIP AUTHENTIQUE !</b> .....	111
L'impact social d'un leader authentique .....	111
L'impact opérationnel d'un leader authentique .....	112
La création du cabinet Thomas More Partners .....	114
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	119

# Avertissement

Vous tenez en main un ouvrage original : un livre à vivre, plus qu'à lire ! Son auteur aurait d'ailleurs aimé vous rencontrer pour vous offrir son écoute et engager avec vous un dialogue sur cet art difficile du leadership.

Il convoque dans cet ouvrage son expérience hors du commun – comme dirigeant de la modernisation de l'État entre 2007 et 2012 et comme consultant en direction générale – pour vous inviter à un cheminement, un retour sur votre propre expérience, afin de vous faire découvrir les contours de votre propre leadership « authentique », celui qui vous permettra – de manière unique – de mobiliser respectueusement (donc optimalement) toutes vos facultés au service de la performance durable des organisations qui vous sont confiées.

Vous serez invité à esquisser les traits de votre propre leadership autour de trois axes :

- votre vocation professionnelle, à laquelle il vous invite à « répondre » ;
- votre attitude vis-à-vis des acteurs (équipes, pairs, tiers...), qu'il vous propose d'inscrire dans une dynamique de service ;

- le développement de vos propres talents pour vous permettre de faire passer vos équipes du rêve au projet, puis de l'observation à l'engagement et, enfin, à l'action.

L'auteur vous dévoile ainsi le panorama vaste et enthousiasmant de l'aventure de la construction de votre propre leadership « authentique ». Vous découvrirez que ce type de leadership n'est ni un hasard, ni un talent particulier donné à l'un plus qu'à l'autre. Il résulte d'une décision personnelle et d'un choix délibéré pour se former et progresser dans cette voie.

Accessible à tous ceux qui souhaitent diriger, il est aussi la clé de la réconciliation entre la notion de performance dans les entreprises et le respect des personnes, respect qui commence par le regard que porte le dirigeant sur lui-même.

À l'heure où nous parlons de crise de confiance et de risques psychosociaux, il est plus qu'opportun de donner les clés de cet apprentissage pour que tous ceux qui souhaitent ardemment cette réconciliation y trouvent une manière d'avancer concrètement.

Pour vous accompagner et aller plus loin dans cette pratique, l'auteur a fondé le cabinet Thomas More Partners ([www.thomas-more-partners.com](http://www.thomas-more-partners.com)). Il formule le vœu d'une rencontre authentique avec chacun d'entre vous.

# Introduction

*« Travailler au bien commun est un devoir sacré. Si l'on foule aux pieds le plaisir d'autrui en poursuivant le sien, l'on commet une injustice; au contraire, si l'on se prive personnellement de quelque chose, pour en faire don à autrui, on remplit en vérité un devoir d'humanité et de bonté qui n'enlève jamais autant de bien qu'il en apporte. »*  
Thomas More

## L'URGENCE POLITIQUE ET SOCIO-ÉCONOMIQUE D'UN SURSAUT DU LEADERSHIP

Notre société traverse une crise: c'est une évidence que nul ne saurait discuter. Une crise du relativisme bien sûr, mais, avant tout, une crise de sens, et de confiance. Éclatement des liens sociaux et de la famille, atomisation des modes de vie, éducation en perte de repères, institutions en recherche de légitimité, gestion médiocre des États, folie des marchés financiers, crise du crédit, vie politique dissolue, malaise dans les rapports au travail, pluralisme éthique: toutes les dimensions de notre société ne sont-elles pas aujourd'hui ébranlées par une crise de confiance qui grandit de jour en jour?

Le constat semble partagé par tous.

La question qui se pose est de savoir que faire face à cette situation. Car, dans ce contexte, lutter contre la perte de confiance est non seulement devenu une nécessité vitale, mais également une ardente obligation morale.

Il n'est pas improbable que cette crise soit liée à un désengagement progressif des lieux d'appartenance et de socialisation traditionnels (entreprises, partis politiques, Église, institutions), désengagement qui a conduit à l'affaiblissement d'une vision partagée et unifiée de l'homme et à un délitement progressif du lien social. La méfiance envers les autorités légitimes mine toute référence objective et possibilité de vie commune, et amène à se focaliser sur l'individu matérialiste, à l'origine de nombreux excès.

Si les institutions ne sont plus la réponse, quel chemin choisir pour agir? L'erreur consisterait à penser que nous ne pouvons rien faire, ou, à l'inverse, à croire que nous pouvons changer le «système». La première voie reviendrait à admettre une fatalité niant à l'homme sa liberté. La seconde voie – pour tentante qu'elle soit – a été suivie tout au long du xx<sup>e</sup> siècle avec son cortège d'idéologies politiques qui ont également échoué à promouvoir la liberté de l'homme.

Quelle voie suivre alors?

Ma conviction, forgée à l'aune d'expériences très concrètes en tant que dirigeant et haut fonctionnaire, est que la solution passe par le *leadership*.

Entendons-nous bien : il s'agit d'aller au-delà du «management des organisations» dont l'objectif – noble et important – est de réussir à les faire fonctionner le mieux possible. Le *leadership*, lui, consiste en cet art d'imaginer l'avenir et de déclencher des dynamiques qui le font advenir. Il présuppose donc – par nature – une vision de la personne et une vision du vivre-ensemble.

Ma vision est «réaliste». Elle pose comme principe le respect de la conscience de chacun. Elle choisit d'inviter chacun à l'analyse de sa propre expérience, et à l'exercice de sa liberté et de sa responsabilité. C'est d'ailleurs, selon moi, le rôle noble et éminent du *leadership* : la capacité à changer le cours des événements en interpellant l'intelligence et le cœur de chacun.

Comme responsable de la modernisation de l'État entre 2007 et 2012, j'ai été le témoin privilégié de la conception et de la mise en œuvre de réformes de grande ampleur. Et un constat s'impose : là où un authentique *leadership* s'instaurait, les réformes s'accompagnaient d'une forte adhésion des personnels. Là où le *leadership* était défaillant, c'était le règne du *statu quo* ou du chaos qui généraient de la souffrance.

C'est pourquoi s'investir aujourd'hui dans le développement d'un *leadership* authentique répond en quelque sorte à un acte politique. La manière dont le futur advient dépend du *leadership* qui choisit ou non de se déployer. Les histoires personnelles et collectives reposent sur la libération du meilleur de nous-mêmes et sur l'ampleur de notre mobilisation.

Dès lors, la question à poser est bien celle du choix du modèle de *leadership* dont le monde a besoin. Ma conviction est que, pour répondre à cette crise, la réponse doit d'abord être celle du *service*. J'appelle ce *leadership* fondé sur le service le «*leadership* authentique». Comme le disait déjà Albert Einstein, «il est grand temps de substituer à l'idéal du succès l'idéal du service».

La notion n'est pas radicalement nouvelle, mais il devient urgent de s'interroger, de prendre conscience de notre responsabilité particulière, et d'envisager, avec le plus grand

sérieux, cette pratique du leadership authentique, au même titre que toute autre pratique professionnelle.

## QUE FAUT-IL ENTENDRE PAR « LEADERSHIP AUTHENTIQUE<sup>1</sup> » ?

L'expression de « leadership authentique » désigne une pratique accomplie du métier de dirigeant et le cabinet Thomas More Partners<sup>2</sup> l'articule en vingt-six dimensions bien précises. Je n'irai pas dans cet ouvrage jusqu'à ce niveau de détail, mais j'insisterai sur les trois critères fondamentaux du leadership authentique.

*Le premier critère* consiste à savoir si le leader *se rend disponible à une mission, un dessein, une vocation* qu'il porte en lui, et qui le dépasse.

Identifier des moments authentiques pendant lesquels il a servi « effectivement » et comme « naturellement » permet de discerner la mission qu'il porte en lui et constitue une première ouverture vers le leadership authentique.

Cette clé permet à chacun de déterminer sa vocation professionnelle. « Observer des situations extraordinaires et les faire connaître au plus grand nombre » ; « rendre le monde plus juste, en particulier pour les jeunes » : voici quelques-unes des vocations accueillies par les dirigeants que j'ai accompagnés.

---

1. La notion originale de leadership authentique a été décrite et enregistrée à l'Institut national de la propriété industrielle le 22 mars 2013.

2. Le cabinet Thomas More Partners a été fondé par François-Daniel Migeon en juin 2013. Plus d'informations sur [www.thomas-more-partners.com](http://www.thomas-more-partners.com)

*Le deuxième critère* consiste à repérer si le leader se rend disponible auprès de chacun de ceux qui participent à l'initiative de l'entreprise.

Prendre conscience que cette posture de disponibilité est à la fois fondamentale et subtile, qu'elle n'est jamais acquise une fois pour toutes, ni en fonction des personnes, ni au cours du temps, est la deuxième clé vers le leadership authentique.

Il s'agit de nous défaire de nos « masques », de ces prétendues qualités qui nous permettent de justifier notre non-disponibilité envers les équipes qui nous sont confiées. « Je suis une personne compétente », « je suis une personne serviable », « je suis une personne qui mérite d'être écoutée », « je n'ai pas le temps pour des tâches de second ordre »... Autant d'idées préconçues que le dirigeant doit débusquer pour découvrir qu'elles lui occultent une partie importante de la réalité.

*Le troisième critère* consiste enfin à savoir si le leader accepte de se transformer pour répondre aux exigences de la mission et de l'équipe.

Accepter d'évaluer son caractère, ses qualités personnelles, ses compétences, en fonction de ce qui est nécessaire pour la mission et chercher à devenir la personne adaptée pour la mettre en œuvre est la troisième clé vers le leadership authentique. Le leader devra se laisser transformer pour développer en particulier trois capacités : celle de faire passer ses équipes du rêve au projet, de l'observation à l'engagement et, enfin, de « faire advenir ».

Choisir de *se rendre disponible à sa vocation professionnelle* et *se rendre disponible pour chacun* conduit naturellement à *se transformer pour développer le meilleur de soi*, au bénéfice de son entourage : c'est le cercle vertueux du leadership authentique.

S'il adhère à ces trois critères, le leader devient l'épicentre d'une dynamique collective. Il est de sa responsabilité de choisir les lieux dans lesquels son leadership va s'épanouir opportunément : il choisira ou créera une organisation, puis au sein de cette organisation, acceptera de remplir une mission en résonance avec sa vocation professionnelle. C'est ainsi que les organisations seront vitalisées de l'intérieur par des leaders authentiques. C'est ainsi qu'elles bénéficieront d'un dynamisme de transformation sans pareil. Ainsi, ultimement, ce dynamisme rayonnera dans la société toute entière.

## QUE FAIRE ALORS ?

Dans un monde perpétuellement en quête d'une réconciliation entre recherche de performance et respect des personnes, la « crise » est à la fois un défi et une opportunité pour nous tous. Une opportunité car nos sociétés cherchent manifestement des solutions et sont plus à même de s'ouvrir à des idées ou des options différentes. Un défi car le problème est éminemment profond, résultat d'années d'insouciance et de la lente assimilation d'une « certaine vision du monde ».

Dans ce contexte, conscients qu'il y a urgence à répondre et prêts désormais à assumer les conséquences sur leur propre personne, les dirigeants pourraient avoir l'ambition d'assimiler les modalités d'un renouveau du leadership.

Nous espérons que cet ouvrage vous offrira des clés utiles pour votre pratique et celle de ceux qui vous entourent. Il vous invite à une *cheminement personnel vers le leadership authentique*. Il ne s'agit pas d'une lecture comme une autre,

dont vous resteriez spectateur. Ce livre est conçu comme un dialogue. Votre réponse, votre implication, en est une matière indispensable.

Sachez que rien ne pourra s'accomplir sans vous, mais qu'il suffit que nous soyons une poignée bien déterminée pour qu'une réelle différence puisse se percevoir : développer un leadership authentique est une démarche ambitieuse, certes, mais elle réserve tant de belles surprises !

Cet ouvrage est un début de conversation entre vous et moi. J'aimerais la prolonger en vous rencontrant – comme j'ai déjà rencontré des centaines de dirigeants – tant votre regard sur ce sujet m'est précieux<sup>1</sup>.

Je souhaite qu'il ouvre un chemin qui nous aide à réagir avec énergie à la situation de notre société et qui conduise à l'épanouissement d'un nouveau type de leadership dans notre pays et dans le monde, dans toutes les sphères de responsabilité publiques ou privées, afin de contribuer à un « mieux-vivre » ensemble et à une saine et durable prospérité.

---

1. Vous pouvez partager vos réactions et engager une discussion en écrivant à [fd.migeon@thomas-more-partners.com](mailto:fd.migeon@thomas-more-partners.com)

# Rechercher le sens de son engagement professionnel

*« L'important est de faire appel au potentiel le plus élevé de l'homme : celui de transformer une tragédie personnelle en victoire, une souffrance en réalisation humaine. » Viktor Emil Frankl*

La dimension du sens qui apparaît souvent naïve, superflue ou, en tout cas, éloigné de la sphère de l'activité professionnelle, est centrale pour le leader. En effet, c'est dans le sens que se trouve la clé, non seulement de la mobilisation optimale et durable de toutes ses facultés, mais encore de sa présence « ici et maintenant » à l'autre ou à l'équipe et, enfin, de son leadership, dans la mise en mouvement de l'équipe. Ainsi, le leader authentique veillera à travailler sa capacité à formuler et à donner un sens à chaque instant, véritable gage de sa présence.

## ENJEU

Il n'est pas anodin que cet ouvrage commence par la question du sens. Cette question qui apparaît souvent naïve ou superflue à beaucoup est pourtant centrale. En effet, le sens est la clé de voûte de la mobilisation optimale et

durable de toutes les facultés du leader et permet d'améliorer sa performance professionnelle.

C'est la pièce maîtresse de votre leadership car il convoque toutes vos facultés – autant physiques, émotionnelles, intellectuelles que spirituelles – qui sont autant de prérequis à votre présence à l'autre. Cette présence est elle-même une condition indispensable pour déclencher la mise en mouvement de l'autre. Il n'y a pas de leadership sans présence, pas de présence sans sens et donc pas de leadership sans sens.

## PRINCIPE

Le sens est la source ultime de tout engagement vital. C'est ce qu'a constaté, puis appliqué, Viktor Emil Frankl (1905-1997), fameux psychiatre de Vienne, survivant des camps de concentration.

Son constat – exposé dans son ouvrage *Man's Search for Meaning*<sup>1</sup> – est le suivant : « *Dans les camps de concentration, les aptes à survivre étaient les prisonniers qui avaient une tâche à accomplir après leur libération.* » Cette tension vers ce qu'ils avaient à accomplir leur permettait de donner un sens à ce qu'ils vivaient et ainsi de survivre en mobilisant jusqu'à leurs ultimes ressources.

Créateur d'une nouvelle forme de thérapie baptisée la « logothérapie », Viktor Emil Frankl adopte le principe selon lequel la recherche de sens est la motivation première de l'existence humaine. Il pose ainsi que l'homme

---

1. Londres, Rider, 2004.

peut choisir librement sa perspective, sa position et son attitude face aux conditions intérieures et extérieures de son existence. En reconnaissant les valeurs qui l'attirent, en découvrant l'être unique qu'il est, l'homme réalise les meilleures possibilités inscrites dans sa situation de vie concrète, en fonction de ses propres qualités et compétences. Car, en faisant ainsi, il se donne les moyens d'engager toutes ses facultés – physiques, émotionnelles, intellectuelles, et spirituelles.

Telle est la puissance du sens.

## MÉTHODE

Pour mobiliser à chaque instant l'ensemble de vos facultés, deux étapes doivent être franchies : dans un premier temps, se montrer « présent au présent », puis, dans un second temps, formuler le sens de votre action et donner un sens à chaque instant.

Pour la première étape, les techniques de « pleine conscience » (vous pouvez par exemple lire Thierry Chavel, *La pleine conscience*<sup>1</sup> ou Christophe André, *Méditer jour après jour*<sup>2</sup>) semblent particulièrement indiquées et je vous renvoie à ces auteurs plutôt que de faire ici de longs développements. Il s'agit – en quelques mots – de prendre l'habitude de vivre en ayant conscience de tout ce qui constitue votre personne et votre rapport au monde : votre corps, vos émotions, vos pensées...

---

1. Paris, Eyrolles, 2012.

2. Paris, L'Iconoclaste, 2011.

*« La pleine conscience consiste à intensifier sa présence à l'instant présent, à s'immobiliser pour s'en imprégner au lieu de s'en échapper ou de vouloir le modifier par l'acte ou la pensée »* (Christophe André, *op. cit.*).

La seconde étape requiert de s'engager intentionnellement dans chaque action, par exemple en se disant intérieurement : « Je fais ceci en vue de... » Nous ferons ainsi ce que nous devons (car nous ne donnerons pas suite à une action qui n'aura pas de sens) et nous serons totalement à ce que nous faisons (car l'action revêtant un sens pour nous, elle mobilise toutes nos facultés).

Cette pratique n'est pas aussi difficile à mettre en œuvre qu'elle peut le paraître à première vue. Certes, trop souvent, sans doute parce que nous avons l'habitude de nous cantonner à d'autres considérations (le confort, la rétribution matérielle, le regard des autres...) ou parce que le présent n'est finalement pas si exigeant, nous nous passons aisément du sens. Ainsi s'enchaînent des journées que nous n'interrogeons pas quant à leur signification mais qui finissent par faire le tissu de notre existence. Et nous constatons alors l'érosion progressive de notre engagement.

Mais en donnant sa chance au sens, en nous efforçant de vivre une vie consciente et intentionnelle, nous obtenons la performance maximale, et pour un prix modique : donner du sens à ce que nous faisons et faire ce qui a du sens !

### EXEMPLE À MÉDITER

Les exemples de leadership qui trouvent leur origine dans l'affirmation forte d'un sens, y compris dans des circonstances adverses, viennent rapidement à l'esprit. Arrêtons-nous sur le cas d'Édouard Leclerc qui a fondé et persévéré dans une nouvelle forme de distribution au nom d'une intention bien précise et d'une voix intérieure qui lui a permis de surmonter diffamations et autres obstacles : permettre au plus grand nombre d'accéder aux biens de consommation au meilleur prix.

*Interview d'Édouard Leclerc par Max-Pol Fouchet, 4 décembre 1959  
(source : ina.fr)*

MPF : Édouard Leclerc, le public a tellement peu l'habitude de voir un commerçant s'attaquer aux problèmes de la vie chère que, pour lui, ce commerçant est suspect. On m'a dit ici, à plusieurs reprises, que vous étiez aidé. Je ne sais pas par qui, pouvez-vous me le dire ?

EL : Je n'ai été aidé par personne sinon par ma femme. Il y a eu des moments dans ma vie, et surtout dans cette expérience, des moments de dépression, de très grande dépression, car lorsqu'on revoit le passé, je pense à des moments où, devant cette résistance des commerçants et de tous ceux qui ne voulaient pas comprendre, j'ai hésité à poursuivre ce que j'avais commencé.

MPF : Vous avez été parfois sur le point d'abandonner ?

EL : Oui.

MPF : Édouard Leclerc, quelle est votre ambition ? Ce n'est pas l'argent. Qu'est-ce ? Le pouvoir ?

EL : En quittant le séminaire, on a toujours l'impression, pour ceux qui ont quitté le séminaire, de trahir son passé. Et on sent le besoin de se racheter, de vouloir faire quelque chose, pour calmer certaines inquiétudes personnelles.

MPF : Vous pensez par conséquent que si vous n'aviez jamais été séminariste, Édouard Leclerc, cette énorme aventure qui a lieu aujourd'hui (les chaînes Leclerc) n'aurait peut-être pas eu lieu ?

EL : Elle n'aurait jamais eu lieu.

## ET VOUS ?

L'impact spectaculaire d'un parcours fondé sur un engagement fort de sens peut nous laisser croire, à tort, que celles-ci ne sont réservées qu'à des personnalités bien particulières. Je ne crois pas qu'il en soit ainsi. Au contraire, la puissance du sens est accessible à chacun d'entre nous dès lors que nous décidons de vivre à un fort niveau d'engagement et que nous prenons les moyens d'accorder du sens à ce que nous faisons.

François Villeroy de Galhau, directeur général délégué du groupe BNP Paribas, en témoigne : « *Ma mission de chaque jour, c'est mon agenda. L'habiter et ne pas le subir est un enjeu clé.* »

Afin de prendre conscience que cette règle s'adresse bien à tous, un premier pas consiste à analyser le niveau de votre engagement dans les événements de la semaine à venir et de l'évaluer selon l'étendue des facultés que vous avez mobilisées : corporelles, affectives, intellectuelles, spirituelles.

Pour chaque jour de la semaine à venir, je vous propose de prendre du temps en soirée pour répondre aux trois questions suivantes pour chaque séquence de votre temps :

- Étais-je seulement physiquement présent, sans autre forme d'engagement ?
- Étais-je partiellement engagé (au moins une faculté n'est pas mobilisée) ?
- Étais-je totalement engagé (toutes mes facultés sont mobilisées) ?
- Et pour chaque activité dans laquelle j'étais totalement engagé, est-ce que cette activité avait du sens pour moi ? Lequel ? Que puis-je constater ?

### Mon engagement au cours de la semaine

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
8 h -10 h	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉
10 h -12 h	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉
12 h -14 h	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉
14 h -16 h	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉
16 h -18 h	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉
18 h -20 h	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉	■ ▲ ☉

■ : je suis seulement présent physiquement.

▲ : je suis partiellement engagé dans l'échange / l'action.

☉ : je suis totalement engagé dans l'échange / l'action.

## RÉSUMÉ DU CHAPITRE

- Pour être totalement engagé, nous avons besoin de formuler intérieurement une intention et d'y adhérer.
- Le sens est la condition de notre présence à l'autre, de la mobilisation de toutes les énergies, donc de notre leadership.
- L'analyse de l'agenda révèle que le sens est un levier fondamental d'amélioration de la qualité de sa présence à l'autre.

# Servir, une pratique subtile

*«Ce que nous sommes est ce que nous sommes avec les autres. La manière dont ils nous apparaissent est une révélation de nous-mêmes.» Terry Warner*

Une étape clé dans le développement du leadership authentique est la prise de conscience que servir, se rendre disponible à l'autre ou à une équipe, est une pratique subtile : elle n'est jamais totalement acquise et chacun peut s'en écarter d'une manière presque imperceptible pour lui-même. Cette phrase peut vous sembler inexacte ou révolutionnaire mais l'expérience de centaines de dirigeants vient l'attester.

## ENJEU

L'enjeu de ce chapitre est de travailler sur l'ingrédient fondamental de tout leadership : la relation interpersonnelle. C'est une évidence : il ne peut s'enclencher de dynamique collective s'il ne se crée pas une forme de lien entre le leader et ceux qui s'engagent à sa suite. La nature et la qualité de ce lien sont les ingrédients premiers de tout leadership. Ce chapitre va vous aider à prendre conscience

que ce lien peut se présenter sous deux états mais que seul l'un des deux est vecteur de leadership : celui où nous servons l'autre, et où nous sommes disponibles à l'autre. Et pour en prendre conscience, si vous le voulez bien, nous partirons de votre propre expérience.

## PRINCIPE

Pour repérer les moments où nous cessons de servir autrui au seul bénéfice de nous-mêmes, je m'appuie sur les travaux de Terry Warner, psychologue américain qui a notamment écrit *Bonds That Make Us Free*<sup>1</sup>. Ses propos se fondent aussi sur une certaine philosophie de la relation interpersonnelle qui a été parfaitement décrite par Martin Buber dans *Je et tu*<sup>2</sup>. Je ne reprendrai pas ici les éléments clés de leurs propos car c'est leur mise en œuvre concrète qui nous intéresse. Nous allons donc les expérimenter ensemble.

## MÉTHODE

Vous m'avez bien lu : il s'agit d'expérimenter et nous allons le faire ensemble à partir d'un exemple tiré de ma propre expérience personnelle. J'ai besoin de votre coopération pour convenablement traverser ce chapitre : la méthode consiste à vous laisser inspirer par quelques anecdotes tirées

---

1. Salt Lake City, Shadow Mountain, 2001.  
2. Paris, Aubier, 1938.

de mon expérience. Essayez d'imaginer que je suis en train de vous les raconter de vive voix.

Pour commencer, je vous propose ci-dessous une série d'expériences à valeur d'exemples que j'ai choisi d'appeler des « trahisons personnelles », *moments lors desquels j'ai décidé de ne pas donner suite à l'intuition que j'avais de faire quelque chose pour quelqu'un.*

### MES EXEMPLES DE TRAHISONS PERSONNELLES

Exemples :

- *Un jour, une collaboratrice rentre dans mon bureau pour une séance de travail que nous avions programmée. Elle a l'air préoccupée. Je me dis que je devrais lui demander ce qui ne va pas... mais je ne le fais pas.*
- *Un autre jour, un consultant me propose une présentation-client en deçà de nos standards de qualité. Je me dis que je devrais prendre dix minutes pour l'aider sur deux-trois points clés... mais je ne le fais pas.*
- *Enfin, une autre fois, un client me laisse un message téléphonique me demandant de le rappeler. Sa voix est étrange. Je me dis que je devrais le rappeler immédiatement... mais je ne le fais pas.*

Suis-je le seul à expérimenter ce type d'expériences ? S'il vous arrive aussi parfois d'en vivre de telles, je vous propose, sans plus tarder, d'en faire à votre tour une petite liste.

Quand.....

.....

.....

je me suis dit que je devrais.....

.....

.....

....., mais je ne l'ai pas fait.

Quand.....

je me suis dit que je devrais.....

....., mais je ne l'ai pas fait.

Quand.....

je me suis dit que je devrais.....

....., mais je ne l'ai pas fait.

Regardons de plus près encore le mécanisme de ces trahisons personnelles. Et, si vous le permettez, laissez-moi – à nouveau – vous restituer un épisode – peu glorieux – de ma vie.

### CONSÉQUENCE D'UNE TRAHISON PERSONNELLE DE FRANÇOIS-DANIEL

Je travaillais à l'époque dans un grand cabinet de conseil. Un matin, l'un de mes collaborateurs arrive en retard à un entretien que nous avions prévu. Quand il entre, je constate qu'il a le visage défait. Je pense alors à lui demander ce qui ne va pas et la raison de son retard. Mais je ne le fais pas.

Car, honnêtement, je me dis qu'il doit bien savoir que mon temps est compté et qu'il aurait pu prendre la peine de me prévenir en

m'appelant. Comme si je pouvais me permettre de perdre du temps à l'attendre ! Quelle outrecuidance ! Dans un contexte de pression incroyable de temps, qui plus est. Et il ne prononce même pas un mot d'excuse ! Je ne lui demande pas ce qui s'est passé car je me dis qu'il y en aura pour une heure d'explication. Cela suffit, il n'y a plus de temps à perdre !

J'entame la discussion, bien agacé par ce mauvais début. Très vite, je réalise que le travail est mal ficelé. Cet homme est en retard et il n'a pas convenablement préparé l'entrevue ! Je sors alors de mes gonds. Je lui explique que nous sommes dans une firme qui prend au sérieux ses clients, qui a le sens de l'impact et du temps. Que nous ne sommes pas là pour manquer de professionnalisme. Je lui demande de quitter mon bureau et de prendre le temps de travailler. Il reviendra quand les choses seront en ordre. Je lui fais bien comprendre que mon mécontentement est sévère et pouvait avoir des répercussions fâcheuses pour lui.

Deux jours plus tard, nous reprenons rendez-vous pour la présentation. Il arrive à l'heure mais je ne peux m'empêcher de penser qu'il va encore me faire perdre du temps, qu'il faudra que je lui explique des choses élémentaires. Alors qu'il commence à me présenter son travail, je constate qu'à la troisième page un total n'est pas exact. J'explose. Je n'ai pas de temps à perdre. Je ne suis pas là pour lui apprendre à compter. Et je lui dis que c'est la dernière fois qu'il me présente un document pareil. Deux jours ont déjà été perdus. Combien de temps ce manège va-t-il durer ?

Je lui donne rendez-vous le lendemain à 21 h 30. C'est tard, mais je ne compte pas mon temps, moi ! Et je n'arrive pas en retard le matin. Il faut qu'il comprenne cela. Le lendemain, à 21 h 30, l'équipier arrive avec la présentation. Elle est parfaite, il n'y a rien à redire. Je fulmine pourtant. Je le dévisage, d'un regard noir, et lui dis : « Tu vois bien que si tu avais été un professionnel et que tu avais le sens des délais, tout cela aurait été bouclé en début de semaine. Incroyable le temps que tu nous as fait perdre ! On en reparlera lors de l'évaluation en fin de mission. »

Voilà une histoire dont je ne suis pas fier mais qui est authentique. Prenez un instant pour bien la relire et compléter les lignes qui suivent.

**PORTRAIT DE FRANÇOIS-DANIEL  
APRÈS UNE TRAHISON PERSONNELLE**

Après la trahison personnelle rapportée dans le précédent encadré, François-Daniel...

... pense .....

.....

.....

.....

... ressent .....

.....

.....

.....

... fait .....

.....

.....

.....

Après cet exemple tiré de mon expérience personnelle, je vous propose de revenir à vos propres « trahisons personnelles », celles que vous avez identifiées plus haut. Qu'avez-vous pensé? Qu'avez-vous ressenti? Qu'avez-vous fait? Là encore, prenez un moment pour vous en souvenir et notez ces réflexions dans l'encadré qui suit.

## MON PORTRAIT JUSTE APRÈS UNE TRAHISON PERSONNELLE

Après une trahison personnelle, je...

... pense .....

.....

.....

... ressens .....

.....

.....

... fais .....

.....

.....

Que constatez-vous ? À qui pensez-vous en fin de compte ?

.....

.....

.....

Pensez-vous avoir tort ou raison ?

.....

.....

.....

Sur ce point, que vous indiquent votre comportement et vos émotions ?

.....

.....

.....

Nous venons d'identifier un mécanisme essentiel pour comprendre notre rapport aux autres. Car, à regarder de près, nous constatons que nous nous retrouvons – après une « trahison personnelle » – dans un total contresens sur la réalité. Un contresens qui peut nous emmener très loin.

Revenons à mon exemple à travers le tableau ci-dessous pour mettre ces contresens en exergue.

Ce que je pense	Ce qui se joue en réalité
Après ne pas avoir suivi mon intuition (celle de lui demander ce qui s'était passé ce matin-là), je pense que mon collaborateur manque de professionnalisme, de respect, qu'il est incapable de contrôler son temps.	... Mais la réalité est que je ne sais pas ce qui s'est réellement passé.
Je pense toujours faire le meilleur usage de mon temps parce que je suis compétent et que j'ai le sens de l'impact chez nos clients...	... Mais la réalité est que je m'agace et ne suis pas concentré sur la discussion. Je ne suis pas disponible pour aider mon collaborateur à accomplir au mieux et au plus vite sa tâche pour rattraper le temps perdu.
Dans ces circonstances, je pense que j'ai raison : la compétence, le respect du temps, la vitesse et la qualité du service rendu sont des valeurs que je vis et qui doivent s'imposer coûte que coûte. Et dès qu'un indice me permet de le prouver – comme l'erreur de calcul –, je le fais. Même si la présentation est parfaite, je cherche toujours un argument pour me justifier, pour confirmer que j'ai raison et qu'il a tort...	... Mais la réalité, c'est mon corps et mes émotions qui me l'indiquent : j'explose, je suis verbalement violent avec mon collaborateur, je suis stressé et agacé. J'ai donc une évidente difficulté.
Je pense que la difficulté vient de mon collaborateur...	... Mais la réalité, c'est qu'elle vient de moi. Parce que je ne lui ai pas demandé ce qui l'avait perturbé ce fameux matin, bien que j'en aie eu l'intuition. Je fais un contresens sur la réalité et je confonds les responsabilités.