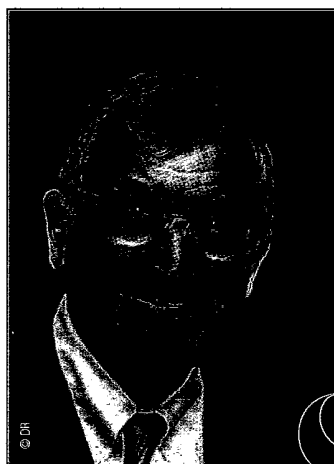


ENTRETIEN CROISÉ

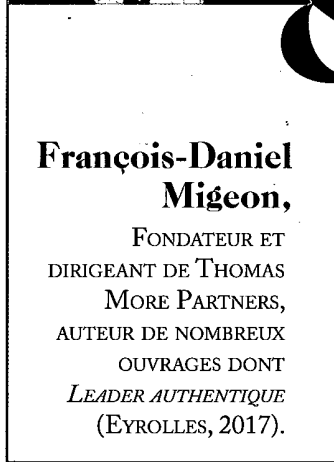
Le leadership, une histoire de confiance

Y a-t-il du leadership qui sommeille en chacun ? Comment le cultiver ? Qu'est-ce qu'un leadership authentique et quels en sont les fruits ? Exercer un leadership, est-ce se mettre au service ? Et quelle place pour la gratuité ? Notre foi peut-elle être un guide dans l'exercice de notre leadership ? Au travers du dialogue entre Xavier Fontanet et François-Daniel Migeon se dessinent des pistes sur les sources de ce qui peut rester un mystère ou, au contraire, devenir un signe lumineux, au cœur du monde, de « *ce que le Père veut* ». Extraits.



Xavier Fontanet,

ANCIEN PRÉSIDENT
D'ESSILOR INTERNATIONAL,
PROFESSEUR À HEC,
CHRONIQUEUR AUX ÉCHOS
(XAVIERFONTANET.ORG)



François-Daniel Migeon,

FONDATEUR ET
DIRIGEANT DE THOMAS
MORE PARTNERS,
AUTEUR DE NOMBREUX
OUVRAGES DONT
LEADER AUTHENTIQUE
(EYROLLES, 2017).



Xavier Fontanet. À la question de savoir si on peut être leader sans à la fois être serviteur, je répondrais que les leaders que je connais et qui réussissent sur la longue durée se considèrent toujours comme des serviteurs du système. Ils sont tous très différents ; ce qu'ils ont en commun, c'est une capacité certaine à porter le risque et accepter une certaine dose d'inconnu. En la matière, je me méfie de toutes les tentatives visant à catégoriser. Il n'y a que des cas d'espèce. Il y a une quantité énorme de talents, ils ne sont pas forcément là où on les attend. Il faut simplement savoir les découvrir et, plus difficile, les faire grandir.

François-Daniel Migeon. Vous nous condamnez donc à la cueillette ?

contrepoin

Le leadership est en germe chez chacun de nous et c'est un devoir de la révéler. « *Qui sommes-nous pour priver le monde du meilleur de ce que nous avons reçu ?* » Pour cela, il faut être en phase avec qui l'on est et donner le meilleur de soi-même afin de rencontrer le meilleur de l'autre et faire advenir ensemble quelque chose de plus grand. C'est une présence à soi et aux autres qui jaillit de trois facultés : celle de donner du sens en choisissant la raison en vue de laquelle nous agissons ; celle d'inviter l'autre à donner le meilleur de lui-même et à révéler son leadership ; enfin celle de travailler à sa propre transformation pour créer des moments féconds, riches de sens et de relation.

(F. - D. Migeon)

TÉMOIGNAGE « **Savoir anticiper les attentes et les besoins de mes collaborateurs** »

« Dans ma vie professionnelle, j'ai souvent pu constater un fort décalage entre les grands discours affichés, les formations, séminaires et coachings que l'on propose aux managers en matière de gestion respectueuse des équipes et le quotidien difficile et solitaire d'un dirigeant. Je pense que mon rôle de leader tient beaucoup

à réconcilier les exigences de la théorie et les difficultés de la mise en pratique. Être leader, c'est être serviteur, c'est-à-dire ne plus imposer de ligne selon mes objectifs mais savoir anticiper les attentes et les besoins de mes collaborateurs. Cela permet de parler leur langage et les mettre dans de bonnes dispositions pour atteindre les objectifs qu'ils

se seront eux-mêmes fixés, qui vont bien sûr dans le sens de l'entreprise. C'est une des choses que j'ai découvertes à la formation « Leader chrétien, leader serviteur » des EDC que j'ai suivie cette année. Pour la première fois, j'ai aussi compris que Jésus était, dans sa relation avec ses disciples, le premier exemple de leader chrétien. *A.W.*



Christophe Hinfray, directeur du développement international de TK'Blue, équipe EDC Paris-Batignolles.

X. F. En un sens oui, mais la bienveillance du Créateur fait que les gens talentueux et capables d'être leaders, ça éclot partout comme des fleurs. Et le leadership, ça se cultive aussi ! La bonne façon de faire, c'est d'entraîner la prise de responsabilité, la capacité de décider et la prise de risque. Cela suppose de donner de vrais challenges, ni trop difficiles, ni trop faciles.

F.-D. M. Comment fondez-vous la responsabilité ?

X. F. En caractérisant bien les challenges et fixant des objectifs à un niveau juste (au sens de justesse).

F.-D. M. Comment aider quelqu'un à se mettre dans une posture de responsabilité ?

X. F. Il faut d'abord qu'il soit prêt à assumer et ce n'est pas toujours le cas. Quand les gens veulent d'entrée un terrain trop défini, c'est qu'ils ne sont

contrepoint

Le leadership authentique consiste à puiser et déployer les intuitions jaillissant du cœur de son être. Accéder à ce « lieu intérieur » implique d'abord de faire mémoire du plus beau de ce que nous avons reçu gratuitement, puis de consentir à user de notre vocation professionnelle, à engager une rencontre développante et à exercer notre responsabilité. La pierre angulaire au centre de ce geste est le respect de la liberté de l'autre, source de l'engagement de toute sa personne. Son fruit le plus visible est le déclenchement d'une dynamique collégiale. (F.-D. Migeon)

pas faits pour ça. Je ne porte pas de jugement, ils peuvent être très intelligents mais ils ne sont pas faits pour être des leaders et c'est très bien ainsi, il faut de tout pour faire un monde.

F.-D. M. N'y aurait-il pas du leadership qui sommeille en chacun ?

X. F. On peut dire ça. Mais je pense qu'il y a quand même des gens dont on voit, à l'usage, qu'ils en sont dépourvus.

F.-D. M. Et si on se met dans la peau de celui qui serait mis en mouvement par quelqu'un ?

X. F. Admettons que nous ayons un candidat que l'on veut faire grandir. Comment l'aider ? Quel est le processus d'apprentissage ? Pour moi, on apprend en faisant. La clé, c'est de récompenser quand cela marche mais peut-être, plus important, ●●●

repères

Jésus les appela et leur dit : « Vous le savez, ceux qu'on regarde comme les chefs des nations les tiennent sous leur pouvoir et les grands sous leur domination. Il n'en est pas ainsi parmi vous. Au contraire, si quelqu'un veut être grand parmi vous, qu'il soit votre serviteur. Et si quelqu'un veut être le premier parmi vous, qu'il soit l'esclave de tous. Car le Fils de l'homme est venu non pour être servi, mais pour servir et donner sa vie en rançon pour la multitude. »

MARC 10, 42-44 (TOB)

●●● d'analyser quand ça rate. Mais pour que l'erreur fasse progresser, il faut que ce soit une vraie erreur. Il faut donc qu'il y ait eu un bon objectif. On peut alors expliquer pourquoi cela n'a pas marché. C'est à cette condition que l'on apprend et que l'on progresse. Pour que ce mécanisme subtil fonctionne, encore faut-il qu'il y ait un climat de confiance.

F.-D. M. Pour qu'il y ait confiance, il y a d'abord sens. C'est-à-dire qu'il y a une finalité qui précède même l'objectif.

X. F. Mais s'il y a du sens, et que je rate, qu'est-ce qu'on me dit ?

F.-D. M. J'apprends, parce que cela a du sens. Et je me relève. Le sens me permet de me relever. Par exemple, le sens de notre rencontre. Comment formulez-vous la raison d'être de notre rencontre ?

X. F. Je pense que l'Église doit faire un effort pour chercher à mieux comprendre l'entreprise qui est le lieu où nous passons le plus de temps.

F.-D. M. L'entreprise, c'est probablement le lieu où l'on croise le plus de gens et dans lequel, si on n'y rencontre pas le visage du Christ parce que les hommes l'imitent, alors tout un champ d'évangélisation est perdu.

X. F. Il faut aussi réhabiliter le patron qui est en général mal vu alors que c'est une personne comme les autres.

F.-D. M. Vous dites que le leadership commence dans la personne. Une clé du leadership, ce ne

serait pas justement de découvrir qui est profondément une personne ?

X. F. Bien sûr la personne est capitale et il faut faire attention à la notion de responsabilité collective.

F.-D. M. Je vous propose le mot de collégialité qui inclut les personnes et ne nie pas l'autorité.

X. F. Dans la collégialité, chacun a sa responsabilité sur la zone qu'on lui a confiée. En revanche, il faut reconnaître que si un membre de l'équipe plante tout le monde (y compris lui-même), alors la faute ne sera pas collective. C'est le gros danger d'une collégialité qui dissout la responsabilité et empêche le progrès puisqu'on dit « la faute est collective » ; dans ce cas, l'erreur perd son caractère pédagogique.

TÉMOIGNAGE « Mon rôle est davantage celui d'un animateur »

« La spécificité de la société Cap Vert Énergie est d'être codirigée collégialement par ses trois associés fondateurs depuis sa création, il y a 9 ans. Rien, dans mes expériences précédentes, ne me prédisposait à fonder mon management sur le dialogue, l'écoute et la bienveillance, qualités essentielles pour une conduite plus horizontale et participative de l'entreprise. Plus les effectifs augmentent, moins je suis amené à faire de l'expertise. Mon rôle est davantage celui d'un animateur, au sens étymologique du mot : « qui donne vie ». La doctrine sociale, que nous travaillons en équipe EDC, m'invite à toujours tenter de voir le Christ dans chaque collaborateur, à garder sur lui ce regard de bienveillance qui fait grandir et à vivre



Hervé Lucas, cofondateur de Cap Vert Énergie, président de l'équipe EDC Marseille 3.

la solidarité au quotidien entre collègues. Être leader apporte aussi de vraies joies comme lorsque j'observe des collaborateurs que j'ai accompagnés patiemment dans des difficultés professionnelles se relever et se révéler parfois dans des domaines inattendus. A. W.

repères

« Le leader serviteur est d'abord serviteur. [...] Cela commence avec le sentiment naturel de vouloir servir,

d'abord servir. Un choix conscient amène ensuite la personne à désirer être leader; [...] La différence s'exprime dans le soin pris par le serviteur, d'abord de s'assurer que les besoins prioritaires des autres personnes sont servis. [...] Prendre soin des personnes, les plus aptes et les moins aptes se servant mutuellement, est le rocher sur lequel est construite une bonne société. »

ROBERT GREENLEAF, FONDATEUR DU MOUVEMENT « LEADERSHIP SERVANT »

repères

Paissez le troupeau de Dieu qui vous est confié, en veillant sur lui non par contrainte, mais de bon gré, selon Dieu; non par cupidité, mais par dévouement.

N'exercez pas un pouvoir autoritaire sur ceux qui vous sont échus en partage, mais devenez les modèles du troupeau. Et quand paraîtra le souverain berger, vous recevrez la couronne de gloire qui ne se flétrit pas.

1 PIERRE 1-4 (TOB)

F.-D. M. On sent bien qu'en fait, pour parler de leadership, on a besoin d'une personne vraiment présente à elle-même et aux autres. C'est de la qualité de sa présence que dépend cette capacité à rentrer en relation avec l'autre.

X. F. Ça, c'est une autre facette du charisme, quelque chose qu'on a ou qu'on n'a pas. J'ai observé que les gens charismatiques ont été aimés par leurs parents.

F.-D. M. Le regard inconditionnel sur la personne révèle en effet la personne elle-même. Est-ce qu'une qualité du leader n'est pas de regarder en l'autre de manière inconditionnelle, accueillir et servir ce qu'il est et lui laisser une marge de liberté?

X. F. Évidemment il faut laisser œuvrer la liberté, ne jamais instrumentaliser les gens. Il faut aussi parler de la « pêche », un leader, ça donne la pêche! Voilà encore une facette du charisme.

F.-D. M. Il reste une hypothèse, l'inconditionnalité avec laquelle le leader regarde l'autre leader. Il ne cherche rien, si ce n'est le meilleur de l'autre. Comment déclencher en moi le fait que je donne le meilleur de moi-même? Ce qui est la sanction du leadership...

X. F. Il y a en effet une autre caractéristique du leader, c'est sa capacité à construire une relation sincère avec chacun, à susciter l'autre par l'intérêt sincère qu'on lui porte; ce talent je peux vous dire que tout le monde ne l'a pas.

contrepoint

La gratuité est au cœur d'un leadership authentique parce qu'il suppose un regard inconditionnel sur la personne et le don de sa confiance. Quoi qu'il arrive, je suis solidaire de l'autre et de la relation qui se crée ainsi que des fruits qui en résultent. En renonçant à toute exigence de « rentabilité » de la relation, je place la gratuité comme préalable à toute rencontre. Et plus il y a de gratuité, d'inconditionnalité, plus mon interlocuteur va ressentir énergie et engagement. On comprend alors que la posture du leader pour accompagner cette dynamique consiste à s'y ajuster, c'est-à-dire à servir une mission et des personnes, dans des circonstances concrètes. C'est aussi inconfortable. C'est pourquoi on se complait de part et d'autre dans un leadership d'admiration qui nous évite de prendre le risque de la gratuité, de la confiance et du service. (F.-D. Migeon)

F.-D. M. La clé du mystère pourrait être l'attention à la personne telle qu'elle est. Est-ce qu'on peut imaginer apprendre à quelqu'un à regarder l'autre dans ce qu'il a de meilleur? Si c'est le cas, peut-être qu'on peut faire grandir le leadership?

X. F. C'est l'adresse de Titus à Bérénice, « animé d'un regard je puis tout entreprendre ».

F.-D. M. Il y a quand même de la connaissance de soi et la relecture de sa propre expérience.

X. F. Pour interagir avec les autres, il faut commencer à être bien dans sa peau! En particulier, il faut connaître ses défauts, ce qui n'est pas facile. J'ai toujours eu avec moi des gens qui compensaient mes défauts et ils savaient très bien qu'ils pouvaient me dire ce qu'ils pensaient, même quand c'était désagréable.

F.-D. M. Comment faites-vous en sorte de pouvoir entendre ce qu'on vous dit?

X. F. Il faut réussir à créer un climat de confiance et arriver à se dire des choses désagréables sans se casser. C'est un mystère, ou plutôt un miracle, car cela existe vraiment: comment crée-t-on la confiance?

F.-D. M. J'appellerais ça la sympathie, cette qualité de relation qui permet de se dire les choses dans l'exigence de la vérité, avec une bienveillance qui fait qu'on arrive à progresser ensemble. Il y a une manière d'exercer le leadership qui déclenche le meilleur. Dans la confiance offerte, il y a la gratuité comme dans la fécondité de la vie du don du Christ.

X. F. La gratuité, comment être contre? Mais elle peut créer des déséquilibres. Les situations économiques fonctionnent durablement quand vous avez un échange proportionné des deux parties. C'est aussi affaire de respect de la dignité des gens. Sur la question de la foi dans l'exercice du leadership, pour moi on est patron et chrétien. La notion de patron, ou de dirigeant, chrétien n'a pas de sens. Le « et » est important. ●●●

●●● F.-D.M. Il y a un vrai enjeu d'unité.

X. F. Il ne faut pas tout mélanger, il y a les ordres techniques, économiques et juridiques. Le juridique ce sont les lois qu'on s'est données pour que la société fonctionne. Enfin il y a l'ordre éthique, ce qu'on s'impose alors que ce n'est pas dans la loi, en quelque sorte en avance de la loi. En

contrepoint

Ce qui est superbe dans le christianisme, c'est que le consentement à la vocation, à la rencontre et au dépassement de l'inconfort éventuel sont la clé opérationnelle et concrète qui transfigure notre quotidien en une opportunité de laisser s'infuser au cœur du monde ce que le Père veut, à la manière du Fils, avec le secours de l'Esprit Saint. À l'image de la Trinité, cet élan d'inconditionnalité est la sève de notre unité intérieure, sans couture dans toutes les occasions de notre vie. À travers des gestes simples de l'authenticité, c'est la Trinité elle-même, en silence dans bien des cas, qui agit. C'est par son authenticité intensément vécue que le chrétien sera signe pour l'entreprise du meilleur de ce qui peut y être vécu. Aussi, le leader chrétien a-t-il plus que tout autre la responsabilité d'un leadership authentique, accessible à tout homme. (F.-D. Migeon)

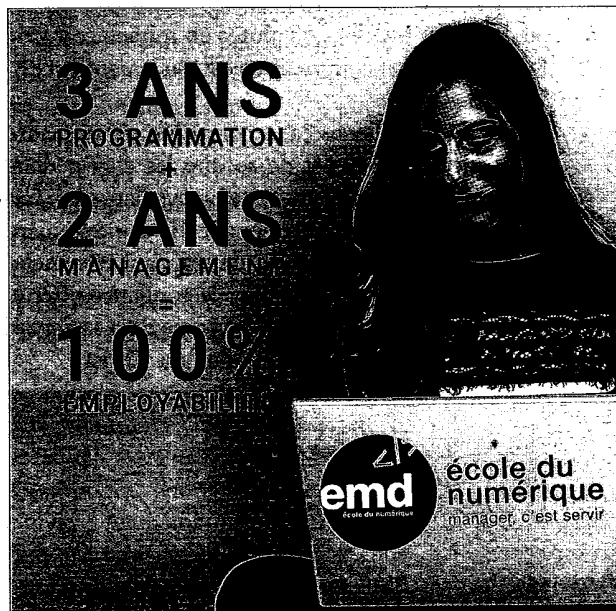
ce qui me concerne, je m'arrêterais là. Au-dessus encore, il y a l'ordre religieux, qui est celui du don et de la foi.

F.-D. M. Dans le christianisme, la conscience personnelle permet d'avoir d'un côté un Dieu qui nous éclaire et une relation avec les hommes. Le pape François nous invite à être unifié. C'est un combat sur nous-mêmes que d'essayer de ne pas raccrocher notre costume de chrétien.

X. F. Il y a beaucoup de mystère – du miracle, même – dans la confiance, le charisme, la capacité à motiver. Il vaut mieux rester dans le mystère et l'approcher par des échanges et ajouts d'expériences, sans chercher à trop décortiquer.

F.-D. M. Mon invitation, c'est de ne pas trop vite jeter le voile sur le mystère. Il y a une exploration anthropologique et théologique qui, à mon avis, donne des lumières très fortes sur la source de la confiance. ●

Propos recueillis par Sophie de Maillard



3 ANS
PROGRAMMATION

2 ANS
MANAGEMENT

100%
EMPLOYABILITE

emd école du numérique
manager, c'est servir

VENEZ NOUS RENCONTRER DANS TOUTE LA FRANCE !

Toulon : 16/11 Lyon : 17/11 Aix-en-Pce : 01/12 - 12/01

La Roche/Yon : 01/12 Versailles : 19/01

Marseille : 08/12 - 18/01 - 15/03 - 28/06

www.emd.fr

Les entreprises qui soutiennent la revue

FIGOGEX SA

Expert-comptable commissaire aux comptes

5 ter, rue du Dôme - 75016 Paris

Tél. : 01 45 00 43 64

306, rue Irène Joliot-Curie - 60201 Compiègne Cedex

Tél. : 03 44 38 10 78

E-mail : figogex@figogex.com

www.figogex.com / figogex@figogex.com

EY

Tour First - 1, place des Saisons

92037 Paris La Défense Cedex

(Monsieur Jean-Pierre LETARTRE)

Tél. : 01 46 93 56 93

ETS POISSON

Transports déménagements self stockage garde meubles

(Mme QUERUAU LAMERIE)

Z.I. Millenium N1 - 53940 Saint-Berthevin

Tél. : 02 43 91 13 38

E-mail : contact@demenagement-poisson.fr