

**LE LEADER
COLLECTIF®**

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

MANAGEMENT / LEADERSHIP

LE LEADER COLLECTIF[®]

Paule
BOFFA-
COMBY

Un nouvel art du pouvoir

DUNOD

Leader Collectif® est une marque de Paule Boffa-Comby.

Visuel de couverture : © ReThink&LEAD

Visuels du livre : © ReThink&LEAD

Photographie de Paule Boffa-Comby : CaméliaBJPictures

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).



© Dunod, 2017

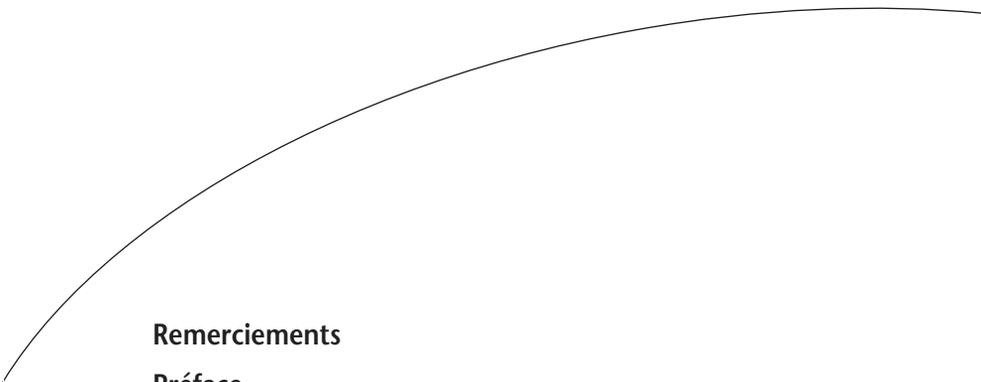
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075906-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

Sommaire



Remerciements	1
Préface	3
Avant-propos	5

Partie 1

Le <i>Leader Collectif</i>[®] : une nouvelle vision du leadership	13
---	----

Chapitre 1 ■ Changer : une nécessité	15
---	----

Chapitre 2 ■ Les trois portes du changement	23
--	----

Chapitre 3 ■ Le coût d'un non-changement	35
---	----

Partie 2

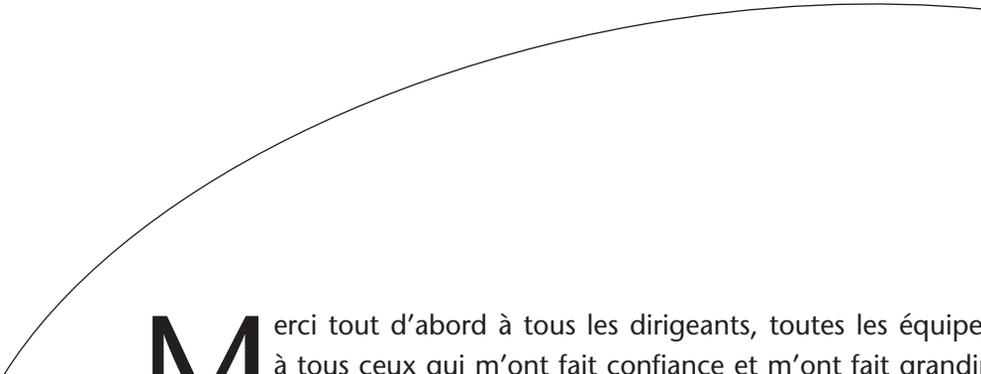
Les 10 règles d'or du <i>Leader Collectif</i>[®]	45
--	----

Chapitre 1 ■ L'incertitude, tu accepteras	47
--	----

Chapitre 2 ■ Tes forces et faiblesses, tu connaîtras	57
---	----

Chapitre 3 ■ À l'avis des autres, tu t'ouvriras	69
Chapitre 4 ■ La confiance, tu favoriseras	81
Chapitre 5 ■ Du sens, tu donneras	93
Chapitre 6 ■ Sur le collectif, tu misereras	103
Chapitre 7 ■ L'essai-erreur, tu chériras	113
Chapitre 8 ■ Les crises en opportunités, tu transformeras	123
Chapitre 9 ■ Les territoires et silos, tu dépasseras	131
Chapitre 10 ■ La reconnaissance, tu donneras	143
Partie 3	
La révolution de la confiance : un nouvel art du pouvoir	151
Chapitre 1 ■ Une autre conception du pouvoir	153
Chapitre 2 ■ Une autre conception de la performance	165
Chapitre 3 ■ Une autre conception de la relation	179
Chapitre 4 ■ Une autre conception des réunions	187
Chapitre 5 ■ Une autre conception de la reconnaissance	197
Conclusion	213

Remerciements



Merci tout d'abord à tous les dirigeants, toutes les équipes et à tous ceux qui m'ont fait confiance et m'ont fait grandir en même temps qu'eux sur ce beau chemin de collaboration et de développement.

Merci à tous ceux qui m'ont encouragée à écrire ce livre pour offrir à celles et ceux qui veulent bouger les lignes une inspiration et les raisons d'y croire, toujours plus forts.

Merci à tous ceux qui ont pris le temps de se réunir régulièrement à mes côtés pour échanger, co-construire et dialoguer entre pairs, et avec de grands témoins. Ces rencontres ont beaucoup enrichi ce livre.

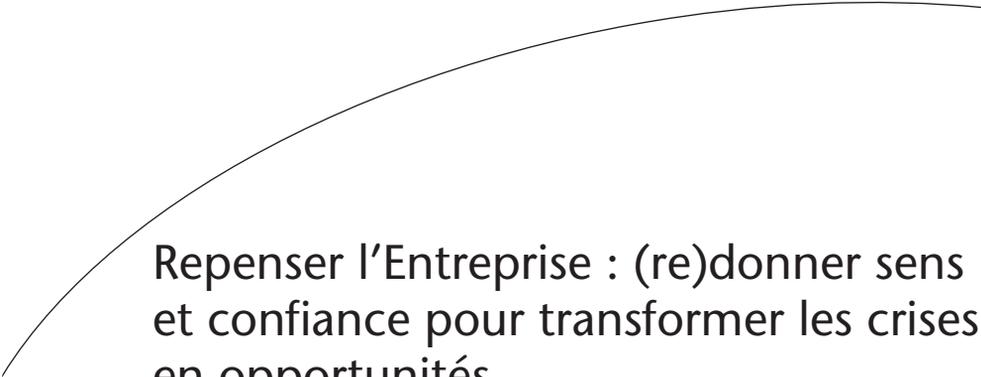
Merci **Jean-Paul Bailly, Bertrand Collomb, Henri Lachmann**, d'avoir accepté d'apporter leur expérience et leur bienveillance tout autant que leur exigence à ReThink & LEAD en étant membres de notre Comité des Sages, ainsi que leur préface et leurs témoignages à cet ouvrage.

Merci à **Pascal Casanova, Marie-Christine Coisne-Roquette, Jean-Pierre Farandou, Mireille Faugère, Anne-Marie Idrac, Michel Landel, Jean-Dominique Senard et Jean-Pascal Tricoire** pour leur témoignage précieux.

Merci aussi à Édith, Sara, Mélina, Brigitte, Richard, Stéphane, Rita et Océane et tous les autres pour leur soutien et leurs relectures attentives.

Merci à Jean-François, à mes enfants et à toute ma famille pour leur présence inestimable à mes côtés.

Préface



Repenser l'Entreprise : (re)donner sens et confiance pour transformer les crises en opportunités

Notre monde est en profonde mutation.

La globalisation et la complexification du monde économique changent les repères. L'accélération des révolutions technologiques remet en cause les usages voire les *business models* traditionnels. La financiarisation de l'économie conduit à une prédominance des décisions court terme et à un développement des reportings au-delà de ce qui est nécessaire au management. Les pressions concurrentielles et économiques génèrent du stress et des peurs. La digitalisation rapproche et distend simultanément les liens, puisqu'elle ne permet plus de vraie relation.

Tout cela a un impact important sur les modes d'organisation et de leadership et rend l'agilité plus que jamais nécessaire dans nos grandes organisations.

Face à ces bouleversements, dirigeants et organisations doivent se réinventer s'ils veulent rester en mesure d'assumer la mission première de l'entreprise : « **créer des richesses, non seulement matérielles, mais aussi incorporelles, pour les actionnaires, les clients, les collaborateurs et la société en général** ».

Si le rôle du dirigeant reste le même : capacité d'allier vision stratégique, management de l'innovation, leadership et efficacité économique, les leviers sont différents :

- **Reconnaître l'importance de l'Homme** dans la réussite économique et retrouver l'esprit du collectif et de l'intérêt général est essentiel pour sortir des enjeux de territoires ou des conflits d'intérêts.
- **Redonner du sens, de la confiance** est indispensable pour décupler les potentiels de l'entreprise et permettre aux équipes de se mobiliser et de donner le meilleur d'elles-mêmes pour transformer les contraintes et les crises en opportunités.

Pour le dirigeant, cela suppose de faire consciemment le choix de replacer l'homme, les équipes, au cœur de sa stratégie et du succès de son entreprise. C'est-à-dire de croire au potentiel de tout collaborateur de se dépasser et de résoudre les problèmes les plus difficiles à partir du moment où il est placé dans un environnement porteur, où confiance, sens, exigence et bienveillance sont les maîtres mots.

À nous de réinventer les modèles de leadership pour que chacun retrouve un espace de respiration, d'initiatives et de responsabilité qui l'engage, le mobilise et l'incite à donner le meilleur de lui-même au service de la réussite collective.

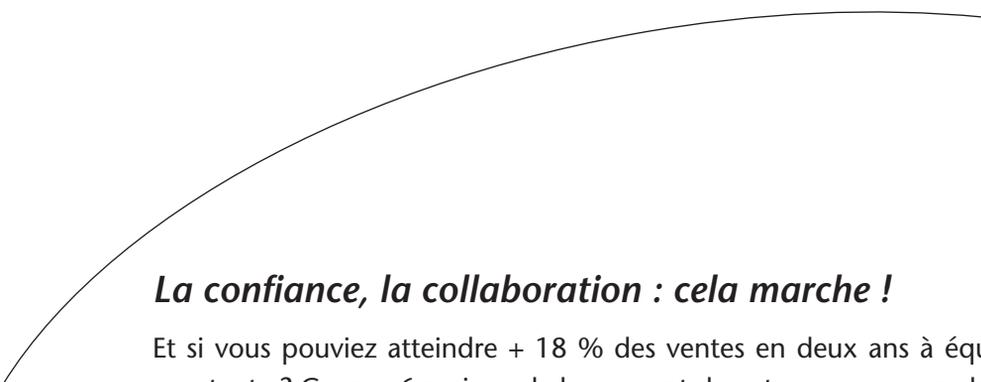
Tel est, aujourd'hui, le principal défi des dirigeants et des grandes organisations. Un défi à même de créer plus de richesse partagée et de croissance pérenne, mais également de satisfaire tant les dirigeants eux-mêmes, que les collaborateurs, les actionnaires et l'ensemble des parties prenantes.

Ce livre pose de nouveaux jalons. À chacun de s'en saisir, et de les mettre en œuvre avec son empreinte propre.

Jean-Paul Bailly, Président d'Honneur du groupe La Poste
Bertrand Collomb, Président d'Honneur de groupe Lafarge
Henri Lachmann, Ancien Président-directeur Général
du groupe Schneider Electric¹

¹ Membres du Comité des Sages de ReThink&LEAD, présidé par Paule Boffa-Comby, qui organise des rendez-vous entre dirigeants depuis octobre 2014, autour de grands témoins porteurs d'une volonté d'équilibrer performances économique, sociale et environnementale. Ces rendez-vous donnent lieu de nombreux échanges entre dirigeants et leaders-clefs, dont ce livre s'est inspiré.

Avant-propos



La confiance, la collaboration : cela marche !

Et si vous pouviez atteindre + 18 % des ventes en deux ans à équipe constante ? Gagner 6 mois sur le lancement de votre nouveau produit ? Réaliser des économies en diminuant les tâches faites en doublons par des équipes qui ne se parlaient pas ? Ou encore formuler votre nouvelle stratégie de rupture en 2 jours de séminaire transverse à tous les services alors que rien n'avait émergé de distinctif et fédérateur en plusieurs mois de travail réalisé au sein de chaque direction ?

Ces résultats, tirés d'expériences réelles, viennent, comme bien d'autres, étayer l'argumentation déjà fournie des scientifiques¹ qui depuis des années montrent l'impact d'un environnement de travail stimulant et de la confiance – *en soi, en l'autre, en l'organisation* – sur les résultats et sur les performances individuelles et collectives.

Alors, pourquoi tant d'hésitation, encore, à replacer les hommes et les femmes au cœur de la réussite économique et à retrouver cet esprit du collectif et de l'intérêt général, à même de redonner du sens et de la confiance aux équipes et de les mobiliser à donner le meilleur d'elles-mêmes pour transformer les contraintes et les crises en opportunités ?

Une révolution copernicienne

Une grande partie de la réponse se trouve dans le courage que demande le « saut » dans la confiance et dans la collaboration.

¹ Neurosciences, psychologie positive, notamment.

Un courage équivalent à celui qu'il a fallu à Copernic pour énoncer que « *la terre tourne autour du soleil* ». Une évidence, vu du XXI^e siècle, qui a pourtant été gardée 36 ans secrète par son auteur avant d'être révélée tant elle remettait en question l'état des croyances et des sciences et révolutionnait son époque.

Il faut le même type de courage à un leader aujourd'hui pour oser affirmer que « *la performance tourne autour de la confiance* » et non l'inverse. Car cela remet profondément en cause les postulats managériaux – *et par conséquent les systèmes d'évaluation, de promotion et de reconnaissance* – qui dominent encore dans la plupart des organisations. S'ils ne risquent plus le bûcher, ces leaders doivent néanmoins faire le choix de déconstruire consciemment, en eux-mêmes d'abord, puis dans leur organisation, les modèles et schémas sur lesquels ils ont justement bâti leur carrière.

Ils doivent prendre le risque d'être régulièrement challengés par leur hiérarchie ou leur board – qui ne comprennent pas toujours la manière, différente, dont ils mènent leurs affaires en s'appuyant sur le maximum d'acteurs au lieu de les diriger tel qu'ils le faisaient avant. Ils risquent aussi encore souvent d'être pénalisés dans leur progression de carrière par rapport à d'autres, plus directifs, qui privilégient l'application quasi-automatique de méthodes plus processées et focalisées sur des résultats court terme, sans porter grande attention aux conséquences moyen long terme de leurs décisions et de leurs actions¹ sur la capacité des acteurs à s'investir ; et donc sur la capacité de l'entreprise à assurer sa pérennité, à innover et à anticiper les évolutions des marchés.

Comment, dans ces conditions, donner envie d'oser à tous ceux qui, comme ces précurseurs, ont compris le potentiel sous-exploité du jeu collectif et la puissance de l'intelligence collective dépassant de loin la somme des intelligences individuelles prises séparément ?

1 Qu'ils n'ont d'ailleurs le plus souvent pas à affronter puisqu'ils sont fréquemment promus à un autre poste avant que les conséquences de la pression, du stress, des excès de leurs coupes budgétaires ne se fassent sentir sur la capacité de l'entreprise à assurer sa pérennité, à innover et à anticiper les évolutions du marché.

C'est à cette question que répond ce livre, avec une approche résolument et sciemment pragmatique et opérationnelle : s'appuyer sur de nombreuses expériences vécues aux côtés de « leaders traditionnels » de grandes organisations, devenus « Leaders Collectifs® » par convictions personnelles et par souci de résultats, pour témoigner d'un véritable mouvement de fond, de l'émergence d'un nouvel art du pouvoir et d'un nouveau type de leader qui l'incarne avec des résultats univoques.

Et pour partager les clefs de ceux qui ont choisi de prôner la confiance tout autant que l'exigence, de donner du sens en même temps que de l'autonomie ; de ne plus subir la dictature du « ou¹ » pour penser « et » et agir « avec² » ; de revisiter les contraintes et de les transformer en opportunités, repoussant les limites de ce qu'ils croyaient possible, en équipe.

Replacer le leader au cœur de la réussite collective

Ce livre replace ainsi le leader au cœur de la réussite collective car au-delà des process et des modèles d'organisation, c'est bien l'autorisation qu'il donne et l'exemple qu'il incarne qui fait – ou non – basculer l'ensemble de l'entreprise dans une nouvelle ère de la confiance et de la collaboration.

Si de très nombreux ouvrages insistent sur l'importance de changer les modèles d'organisation pour libérer l'initiative, favoriser l'engagement et la collaboration, ce livre souligne l'importance du rôle essentiel du leader dans la réussite collective et du cheminement personnel que cela implique pour la rendre possible. Car sans l'engagement du leader, les nouveaux process resteront vides de sens, les organisations minutieusement redessinées ne seront pas appliquées, aussi pertinentes soient-elles, et les intentions émises resteront des mots vains.

Henri Lachmann, ancien PDG de Schneider Electric et membre du comité des sages de ReThink&LEAD, le confirme :

1 Ou toi... ou moi ; ou l'économique... ou l'humain ; ou la réussite... ou l'échec.

2 Voir partie 3, chapitre 1.

« La personne est plus importante que les processus.
 Les actes et les comportements priment sur les paroles et les écrits.
 Le savoir-être compte plus que le savoir et le savoir-faire.¹ »

Que le leader et son top management réalisent, en effet, l'importance de l'exemple qu'ils donnent, et mettent tout en œuvre pour donner plus de sens et plus de confiance à leurs équipes et toute l'organisation s'en trouve libérée, simplifiée, parfois très vite – *beaucoup plus vite que lorsque les changements sont amenés par les seuls processus, comme c'est encore souvent le cas*. L'organisation retrouve alors, de fait, sa capacité d'innovation, de proposition et toute son agilité car les collaborateurs retrouvent l'envie de s'engager, de donner le meilleur d'eux-mêmes et de rendre possible l'impossible !

C'est de mes 15 années d'observation de nombreux « petits et grands miracles » – des situations que l'on croyait désespérées qui se retournent pour le meilleur pour les équipes comme pour l'entreprise –, de l'accompagnement de nombreuses transformations, des entretiens menés avec plusieurs grands patrons de l'industrie et des services – dont sont extraits les témoignages de ce livre –, et des échanges à huit-clos au sein de cet « espace-temps hors du temps et de tout enjeu de territoire » que constitue ReThink&LEAD, que j'ai tiré les propositions faites dans ce livre pour accélérer l'émergence de ce nouvel art du pouvoir, et le cheminement des leaders capables de le porter, les *Leaders Collectifs*®.

Leader Collectif® un nouvel art du pouvoir

Ces deux mots pourraient paraître antinomiques :

- *Leader* : fort, voire tout puissant comme les images d'Épinal (Napoléon, Superman) le dépeignent parfois.
- *Collectif* : ensemble, intelligence collective.

¹ Tous les témoignages mentionnés dans cet ouvrage sont des extraits d'entretiens exclusifs que l'auteur, Paule Boffa-Comby, a personnellement menés entre 2014 et 2016. Le témoignage de Jean-Pascal Tricoire a été repris, avec son accord, d'un précédent ouvrage *Walk the Talk*.

« *Plus forts, ensemble* » pourrait, en effet, être la devise du *Leader Collectif*[®], dont les valeurs et les convictions profondes convergent à faire émerger les conditions d'une confiance et d'une collaboration à même de porter des résultats impressionnants en termes de performances économique, humaine et environnementale.

Deux mots juxtaposés pour montrer qu'être à l'écoute, jouer collectif, responsabiliser, n'entame pas le leadership d'un dirigeant, mais change simplement la nature de son leadership, forcément plus authentique, plus ouvert à l'autre, plus ancré dans la compréhension de la nécessaire articulation *win-win* de l'intérêt particulier et de l'intérêt général.

C'est aussi pourquoi j'ai parlé d'un Art – et non d'une nouvelle théorie – du pouvoir, parce que l'expérience montre qu'il n'y a pas de modèle figé qui puisse donner le même résultat de tout temps. Le style de leadership est de facto personnel, il s'imprègne de l'histoire de celui qui l'exerce. On ne devient d'ailleurs un leader que lorsque les autres nous reconnaissent en tant que tel. Un peu comme la confiance, le leadership ne se demande pas, il se donne, se reconnaît. On ne peut imposer à l'autre son leadership, sauf à entrer dans une relation de manipulation ou de rapport de force exacerbé – des logiques forcément très court terme.

En revanche, ce nouveau paradigme se nourrit de deux constantes : le sens et la confiance, qui colorent tous les actes, les paroles et les pensées de celui qui décide d'être un *Leader Collectif*[®].

Pourquoi ce livre ?

Face au nombre grandissant de ceux qui se sentent désabusés par les enjeux de pouvoirs, les enjeux de territoires et la lourdeur de certains modes de fonctionnement, et en réponse à tous ceux qui se limitent dans leurs potentiels et leur prise d'initiatives au sein des grandes organisations, il m'a semblé essentiel de partager les clefs de ceux qui osent influencer sur le cours des choses en déployant leurs talents, leur singularité sans se départir de leurs vraies valeurs pour faire une différence au travers de leur façon de relever, avec leurs équipes, les défis quotidiens.

Faire connaître les clefs de ces expériences et parcours dynamisants me semble essentiel pour que chaque leader, chaque futur leader (et ceux qui les détectent, les évaluent ou les accompagnent) prennent conscience qu'il est possible, quel que soit l'endroit où l'on se trouve, d'impulser de nouvelles manières de faire, et de créer ainsi une spirale positive à laquelle tout le monde aura naturellement envie de participer.

Que deviendraient, en effet, nos entreprises et notre société si tous ceux qui cherchent à donner un sens à leur travail, à trouver des solutions aux problèmes ; tous ceux qui voient l'entreprise comme un lieu de développement et d'épanouissement, une aventure collective plus qu'un parcours individuel, s'arrêtaient aux portes des Codirs et des Comex – ou, pire, désertaient le navire ?

Chacun d'entre nous, s'il le décide, a le pouvoir de changer l'Entreprise en un écosystème performant tout autant que solidaire, porteur d'innovation et de progrès pour tous, de replacer l'entreprise comme apporteuse de solution (plus que de problème) pour qu'elle (re) devienne créatrice de valeur partagée¹.

Et si vous saisissiez dès à présent l'occasion de changer la vie de 10, 100, 1000, 10 000 ou 100 000 personnes en assumant vos valeurs, là où vous êtes, en osant être vous-même, un *Leader Collectif*®, maintenant ?

Ce que vous y trouverez

Dans sa première partie, cet ouvrage revient sur les grandes caractéristiques de ce monde en mouvement, les trois portes de blocages ou de libération que j'ai pu observer dans de nombreuses organisations et le coût d'un non-changement.

Dans sa seconde partie, ce manuel pratique vous guidera à travers 10 règles d'or, bonnes habitudes, bonnes attitudes, communes à ceux qui choisissent de replacer l'humain au cœur de la performance, de

¹ "Shared value creation", Michel E. Porter.

prôner la confiance tout autant que l'exigence, de donner du sens en même temps que de l'autonomie. À ceux qui revisitent les contraintes qui jalonnent le chemin pour les transformer en opportunités et repousser les limites pour atteindre des résultats indiscutables, en équipe. Dix habitudes clefs du *Leader Collectif*®, à déployer pour déplacer votre regard, vous défaire de vos propres chaînes, et libérer, ce faisant, vos collaborateurs et l'ensemble de votre organisation des carcans qui les « formatent » et les invitent à n'exploiter que la partie émergée de leurs talents.

Prenant le parti du partage d'expériences, j'ai illustré chacune de ces règles d'or de témoignages exclusifs, d'exemples concrets et de clefs pratiques pour que chacun puisse, les développer et les mettre en œuvre sans attendre dans sa propre expérience et en retirer les fruits.

La troisième partie revient plus particulièrement sur ce pari de la confiance et ses conséquences sur la conception du pouvoir, de la performance, de la relation, des réunions et de la reconnaissance, en évoquant également des aspects plus organisationnels.

Bon voyage.

