

**Leaders,
inspirez
confiance**

Alain Duluc
Préface de Will Schutz



Leaders, inspirez

Guidez
vos équipes
vers la réussite
collective

confiance

4^e édition

DUNOD

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne, Manon Houset
Fabrication : Pauline Riou
Couverture : Studio Dunod
Mise en pages : Nord Compo

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2017 pour la 4^e édition, 2024 pour la présentation actuelle
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-086239-9

*« La différence entre un bon manager et un grand manager
c'est le leadership. »*

Jim Collins

« Que la bonté l'emporte sur la sévérité. »

Antoine de Pluvinel

À Lydia, Tony et Vincent

Sommaire

Préface	11
Introduction	13
Chapitre 1 Les leaders face à la complexité	19
Chapitre 2 L'état d'esprit du leadership	39
Chapitre 3 Le leadership en action.....	67
Chapitre 4 La confiance, levier de l'excellence.....	111
Chapitre 5 Les leviers de la confiance	143
Chapitre 6 L'essence du leadership personnel.....	205
Chapitre 7 L'excellence collective.....	261
Conclusion : quel avenir pour le leadership et la confiance ?	307
Bibliographie	311
Remerciements	319

Préface

Alain Duluc nous rend un grand service. En effet, lorsqu'un auteur parle aujourd'hui de l'évolution du management au cours des dernières décennies, il ne peut éviter d'évoquer la remise en cause de la philosophie du management basée sur le commandement et le contrôle et son évolution vers un modèle plus démocratique et plus participatif. Peu d'auteurs, cependant, décrivent les caractéristiques du nouveau modèle et les méthodes à utiliser pour passer de l'ancien système au nouveau. Or Alain Duluc nous propose une remarquable avancée dans cette direction.

Mes contacts avec lui, ces dernières années, ont toujours été pour moi des moments agréables. J'ai été impressionné par son intérêt minutieux et pénétrant pour la théorie et la philosophie aussi vif que celui qu'il porte aux applications concrètes. Je trouve sa démarche passionnante. Je suis bien sûr flatté qu'il ait choisi de décrire et commenter mon travail, mais étonné qu'il ait choisi « la confiance », mot que j'utilise rarement, comme concept selon lui central. Au départ, je me suis dit avec suffisance : « N'est-ce pas dommage qu'il n'ait apparemment pas compris que, pour moi, la confiance est subordonnée puisqu'elle découle du concept plus fondamental de "vérité et honnêteté" et que la seule personne en qui l'on ait finalement confiance, c'est soi-même. » Puis j'ai laissé son idée me pénétrer et j'ai commencé à me demander si, par hasard, il n'aurait pas raison. Peut-être, comme cela arrive souvent, ai-je laissé des éléments non élucidés de ma personnalité interférer avec la clarté de ma théorie. Il est possible que ma difficulté à accorder ma confiance aux autres m'ait conduit, inconsciemment, à restreindre la confiance à une attitude que l'on n'a, au moins fondamentalement, qu'à l'égard de soi. Peut-être l'a-t-il vu et a-t-il comblé un manque dans ma théorie.

Je crois que tous les théoriciens dans ce domaine, voire dans tous les domaines, résolvent leurs propres problèmes en créant des théories.

Il est important de le reconnaître et de le prendre en compte dans la théorie elle-même. Il n'est pas sage de dénier l'importance des questions personnelles. Au contraire, c'est leur compréhension qui donne la ferveur et la motivation voulues pour résoudre les problèmes théoriques.

Je pense qu'Alain Duluc est parfaitement conscient de ce que tout lecteur trouvera, comme moi, dans ce livre : aux côtés d'un apport théorique important, des formulations qui seront pour lui très stimulantes. Celui qui s'engage dans cette lecture s'embarque pour une grande aventure intellectuelle et émotionnelle.

Will SCHUTZ
Muir Beach, Californie

Introduction

POUR SE METTRE EN SELLE

Pour introduire la question de la performance des équipes et des organisations, nous pratiquons l'exercice suivant dans nos séminaires¹.

Nous conduisons six volontaires dans une pièce. Nous choisissons trois d'entre eux avec lesquels nous avons un bref échange. Nous retournons alors avec ce trio dans le groupe. Là, nous demandons aux trois personnes de balayer et de ranger la pièce mise en désordre par les observateurs. Elles sont paresseuses, maladroitement, lentes, négligentes. Nous les remercions puis leur demandons de s'asseoir avec le groupe. Nous rejoignons alors le deuxième trio pour avoir un autre bref échange, puis nous revenons dans la salle où se trouve le groupe. Là, comme pour le premier trio, nous leur demandons aussi de balayer la pièce. Le deuxième trio démarre son travail avec énergie, organise les tâches, va vite et semble fier de son travail.

Question : quel message avons-nous adressé à chaque trio ?

Non, nous ne leur avons pas dit d'aller vite ou lentement, ni d'être passionnés ou négligés, pas plus que d'être efficaces ou inefficaces. En réalité, nous ne leur avons rien dit à propos du travail.

Que leur avons-nous dit alors ?

Au fil du livre, vous découvrirez et comprendrez la réponse.

¹ Cet exercice est une création de Ron Luyet, associé de Will Schutz Associates. Il est publié dans *The Human Element® leader's manual*, WSA, 1998 Edition. ©Will Schutz Associates.

CE QU'APPORTE CET OUVRAGE

Manager est l'art et la science de faire travailler les autres, de les faire coopérer ensemble et d'œuvrer avec eux.

L'encadrement des hommes dans l'entreprise consiste à tirer le meilleur parti de soi-même et des autres pour contribuer, certes aux résultats immédiats, mais surtout au développement à long terme de la performance des personnes et des organisations.

Les entreprises ont compris depuis longtemps l'importance du capital intellectuel et humain. Aussi, elles attendent de leurs cadres et du personnel des comportements de coopération au sein d'équipes pluridisciplinaires, transversales ou en mode projet. La capacité à travailler avec d'autres et à changer souvent d'équipe est un véritable enjeu et la clé du succès.

Alors on parle avec enthousiasme de délégation, de communication ouverte et de confiance. Sans la confiance, rien ne se passe. Elle est indispensable. En effet, le travail est devenu beaucoup trop complexe, l'environnement incertain et changeant selon un rythme toujours plus rapide.

Dans ce contexte, on assiste alors à un mouvement paradoxal. D'un côté, l'inconnu est de plus en plus présent en entreprise. D'un autre côté, on tente de tout contrôler par des procédures précises. D'un côté on saute dans la nouveauté, de l'autre on cherche à limiter le risque. D'un côté la peur peut surgir, de l'autre on cherche à rassurer.

Il est judicieux de vouloir maîtriser et contrôler mais le contrôle, tel qu'il était exercé dans les formes anciennes du management, n'est pas adapté s'il veut s'affranchir de la confiance. Comment susciter un climat de confiance ?

Pour endiguer la peur de l'inconnu, la confiance est déterminante, mais elle ne se décrète pas, elle se gagne. Elle existe ou n'existe pas, c'est l'un ou l'autre. Entre les deux, il n'y a pas de nuance. S'il y a le moindre doute, la confiance fait place à la méfiance. Or l'homme progresse dans le plaisir et la confiance, pas dans la souffrance ni la méfiance. Aussi le développement de la dimension humaine et de la confiance dans les entreprises est encore et toujours un enjeu crucial.

Au cours de nos interventions, nous avons souvent rencontré des dirigeants souhaitant développer de nouvelles formes de relations en entreprises basées sur la solidarité et la coopération. Nombre d'entre eux nous posent de plus en plus ces questions : comment mettre en œuvre la confiance et la pérenniser ? Quelle forme de leadership pouvons-nous développer pour conduire les hommes et les femmes de nos entreprises dans un climat de confiance pour coopérer au mieux ? Comment franchir le fossé entre l'intention et l'action ?

Cet ouvrage est le fruit de plus de vingt-cinq années d'intervention auprès de personnes et d'entreprises. Nous avons développé des séminaires pour dirigeants, cadres, et managers pour leur permettre d'avancer sur les chemins de la confiance et de développer leur leadership.

À propos de confiance et de leadership, l'Élément Humain² a joué un rôle important dans notre travail.



Bien que Will Schutz n'évoque pas la confiance dans sa théorie, celle-ci permet d'en modéliser sa mise en œuvre opérationnelle.

Notre approche apporte aux managers et aux entreprises une conception cohérente du leadership et de la confiance.

Elle est cohérente et systémique et concerne :

- l'organisation de la confiance dans l'entreprise ;
- le développement du leadership positif ;
- la coopération et l'intelligence collective.

Nous illustrerons nos propos d'exemples choisis d'interventions en entreprises : la réorganisation et la construction d'une usine de tabac ; la fusion de banques ; la cohésion d'équipe dans différentes sociétés, industrielles ou de service, privées ou publiques.

² The Human Element ©, diffusé depuis 1981 aux États-Unis et publié en 1994 : W. Schutz, *The Human Element*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994 ; et en France *L'Élément Humain*, InterEditions, 2006.
La Méthode Schutz avec les mots de tous les jours, A. Duluc, ESF, 2011.

À QUI S'ADRESSE CET OUVRAGE ?

En premier lieu, cet ouvrage s'adresse aux managers, hiérarchiques et transversaux, qui cherchent une réponse à leurs questions sur la performance collective. Nous pensons particulièrement aux dirigeants qui souhaitent installer une démarche durable de progrès dans leur entreprise. Nous pensons aussi aux cadres opérationnels ou fonctionnels qui souhaitent développer leur leadership personnel.

L'ouvrage s'adresse aussi aux consultants et coachs qui accompagnent le développement de leur client vers des organisations plus performantes grâce à la confiance.

CONCEPTION DE L'OUVRAGE

L'ouvrage resitue le contexte des entreprises et les changements inéluctables auxquels elles font face. Un regard sur les fondements de la conception des organisations et du management permet de mettre en relief la place centrale dévolue à la dimension humaine, véritable capital reposant sur les valeurs de l'organisation, sur le leadership des dirigeants et de chaque manager, sur des relations de confiance entre les acteurs et sur le développement des personnes.



L'humain est le pivot de l'évolution des organisations,
le leadership et la confiance sont deux vecteurs
qui permettent de développer le capital humain.

Aussi est-il nécessaire de proposer une définition opérationnelle de la confiance. Cela suppose des leviers d'actions au niveau de l'organisation, des relations et des personnes. Dans cet ensemble cohérent, l'exercice du leadership évolue.

Aujourd'hui, le rôle fondamental du travail en équipe suppose un leader capable de s'affirmer pleinement. Cela signifie que le leader est quelqu'un qui se connaît, est conscient de ses forces, de ses faiblesses. Il sait pleinement utiliser ses points forts et limiter ses points faibles. Le leader sait ce qu'il veut, pourquoi il le veut, comment le communiquer aux autres afin d'obtenir leur coopération et adhésion. Il sait comment atteindre ses objectifs, ses buts et remplir ses missions. Pour une pleine expression de soi-même, la clé est de se connaître soi-même et de comprendre les autres.

Cet ouvrage offre une vision de la confiance tant sur le plan organisationnel que personnel. Le cheminement alterne des présentations théoriques, des exemples réels d'interventions et des pauses pour la réflexion. Dans ces moments, le lecteur est invité à prendre du recul sur lui afin de mieux se connaître, de comprendre les autres et d'enrichir sa pratique de leader.

L'ouvrage présente ma conception du leadership selon un modèle simple et intégré, associant les fonctions et les compétences du leadership ainsi que les traits de personnalité des leaders.

J'y expose également les fondements naturels du leadership dans le règne animal et les liens entre les apports de l'éthologie équine et les comportements de leader chez les humains.

Aussi, le troisième chapitre traite de « l'éthologie du leadership », et permet d'affiner mieux le modèle, sa définition et les compétences associées au leadership.

Le livre est écrit de telle sorte que le lecteur puisse naviguer d'un chapitre à l'autre dans l'ordre de son choix.

Les leaders face à la complexité

Executive summary

- **Nous vivons dans un monde en profond changement** et le rythme de ces évolutions s'accélère. Pour les entreprises, il y a un impératif stratégique à s'adapter. En même temps, les comportements sociétaux et les valeurs humanistes progressent tout en étant chahutées.
- **Depuis une vingtaine d'années, l'humain est considéré comme un capital** dont la gestion et le développement sont des enjeux déterminants dans la réussite. Néanmoins, la financiarisation du monde économique est aussi une réalité qui met à mal l'atteinte d'objectifs humanistes.
- **Toutefois, les évolutions managériales sont irréversibles.** Les individus de leur côté souhaitent accorder une place toujours plus grande au collectif, à la coopération et, quoi qu'on en dise, à la confiance.

Il y a quelques années, un de nos clients nous sollicita pour mettre en œuvre « le management du futur » dans son entreprise. Bien des années plus tard, cet exemple est toujours d'actualité.

CAS D'ENTREPRISE

Le management du futur pour l'entreprise des tabacs

Notre entreprise ABC¹ fait face à une situation beaucoup plus tendue et complexe que par le passé ; il y a quelques années tout allait pour le mieux². Dans l'ancien contexte, on pouvait parler de paternalisme. Nous vivons maintenant dans une ambiance où la concurrence externe et les données économiques nous obligent à réagir pour faire face et atteindre nos objectifs. C'est le cas avec certains de nos clients pour lesquels nous devons réagir quasi instantanément à leurs demandes. En même temps, l'émulation entre les usines de notre groupe nous contraint à réduire nos coûts de production.

Tous ces challenges sont relevés actuellement grâce à des actions et des projets concrets. Nous avons engagé un programme Qualité Totale et une étude d'analyse de la valeur ajoutée. Nous avons sollicité le personnel pour produire encore plus en créant deux équipes, puis trois. Nous souhaitons réduire encore nos coûts et augmenter notre production.

Tous ces événements ont suscité des turbulences chez le personnel qui perçoit réellement le durcissement des enjeux tant sur le plan de la productivité que de la qualité. Nous avons jusque-là bien réussi nos challenges. Nous faisons mieux aujourd'hui que certaines usines du groupe et nous avons obtenu le feu vert pour la construction d'une nouvelle unité de préfabrication.

Malgré ces succès, le combat continue. Tout va désormais très vite et nous devons aller encore plus vite pour nous adapter. Tel un boxeur, nous sommes sonnés par les coups mais il faut repartir et se battre.

¹ Par souci de confidentialité, le nom choisi ici est fictif. L'intervention, relatée tout au long de l'ouvrage, permet de fédérer l'équipe de direction autour de ses missions, et de mobiliser l'ensemble du personnel par la confiance en la direction et en son projet.

² Remarquons simplement qu'il y a une illusion à croire que les choses allaient mieux dans le passé. Elles étaient différentes, c'est tout. Certains aspects allaient peut-être mieux mais pas tous.

Nous souhaitons préparer nos gens aux profondes et rapides modifications pour qu'ils soient efficaces demain, tels sont nos enjeux.

- Quels seront les principaux aspects du management dans les années 2000 ?
- Quels seront les comportements essentiels et les choix de management à respecter absolument pour satisfaire aux exigences de l'entreprise et contribuer à son succès ?
- Quelles actions mettre en œuvre dans l'entreprise qui permettront d'augmenter la motivation du haut en bas de la pyramide, de favoriser l'empowerment et d'accroître la qualité du travail de groupe ?
- Nous souhaitons amener nos cadres à adopter de nouvelles attitudes et à mettre en œuvre de nouveaux comportements managériaux pour anticiper le futur et agir efficacement dans ce paysage complexe.

LA SOCIÉTÉ EN MUTATION

Le management du futur est bel et bien contemporain. Le xx^e siècle fut celui de l'essor du rationalisme et du matérialisme liés aux conditions économiques, sociales et politiques. Il s'est achevé après avoir connu de fortes préoccupations sociales : notons les crises économiques de 1929, de 1973 puis des années quatre-vingts et quatre-vingt-dix, n'oublions pas, sur le plan politique, les deux guerres mondiales de 1914-18 et 1939-45 ni la remise en cause de la société occidentale à la fin des années soixante.

Le xxi^e siècle a débuté avec l'anéantissement violent des tours du W.T.C. de New York le 11 septembre 2001. L'événement révèle l'affrontement entre des visions du monde différentes dans un amalgame confus d'intérêts religieux, politiques et marchands.

La crise financière de 2008 n'en finit pas d'avoir des conséquences sur les interrogations politiques en Europe et la volonté de réindustrialiser le vieux continent. Le tout avec un souci de développement durable.

Nous vivons des changements profonds.

Dans ce contexte, les entreprises connaissent de multiples mutations organisationnelles. Le rythme de ces évolutions s'accélère encore.

Les profonds changements initiés au cours des années quatre-vingt ont contribué au développement de nouvelles pratiques managériales. Des initiatives importantes ont permis aux entreprises de s'adapter et font désormais partie du paysage habituel.

Exemple : Les innovations managériales des années 1990-2000

- La qualité totale.
- Le développement d'une vision organisationnelle.
- La transition vers une structure basée sur des équipes.
- Le partenariat avec les clients et les fournisseurs.
- La réduction de taille.
- Le *reengineering*.
- Le *benchmarking*.
- L'accroissement de l'externalisation.
- L'utilisation accrue de personnel intérimaire.



Toutes ces actions s'inscrivent dans un mouvement inéluctable vers de nouvelles formes organisationnelles, véritable impératif stratégique.

Le succès des entreprises est lié au management de la valeur pour le client. Comment proposer un meilleur rapport qualité/prix que les concurrents. Les vrais attributs de la qualité sont définis par la satisfaction des clients tant du point de vue des produits, des services que des relations. Il y a donc nécessité de construire une entreprise orientée client et adaptée au métier.

À long terme, la clé du succès est de choisir l'organisation la plus adaptée pour réaliser les choix stratégiques.

Avec ces profonds changements, les repères habituels sont modifiés. La culture de l'entreprise apprenante s'appuie sur des valeurs et des savoir-faire tels que :

- la formation : sur le tas, en séminaire, en autoformation, par le client, par le fournisseur, par le tuteur, par l'expérience, par

l'expérimentation, par les outils qualité, par le *coaching*, par internet et les réseaux sociaux ;

- la curiosité intellectuelle permanente avec l'écoute client, la veille technologique, l'intelligence économique, le *benchmarking*, les scénarios stratégiques, les consultants, les voyages, les nouvelles recrues ;
- une remise en cause des modèles mentaux ;
- la connaissance des effets de systèmes ;
- l'apprentissage collectif autour de valeurs, de la vision, du même langage, la formation de tous, la formation en équipe, de nouveaux indicateurs ou de nouveaux systèmes d'évaluation ;
- l'employabilité interne et externe des collaborateurs.

En même temps, ces changements ont des effets sur l'organisation et transforment la dimension humaine de l'entreprise aussi bien en interne qu'en externe :

- on assiste ainsi à la reconception des processus avec suppression de niveaux hiérarchiques ;
- on se focalise sur la satisfaction du client et on développe avec lui de nouvelles relations ;
- on privilégie un mode de relations internes de type client/fournisseur ;
- on positionne plus de collaborateurs en contact avec le client ;
- on accroît la responsabilité des opérateurs (*empowerment*) et par conséquent de nouveaux rôles apparaissent pour les managers ;
- les flux d'informations se développent particulièrement en transversal ;
- il y a plus de travail en équipes pluridisciplinaires et plus d'objectifs à atteindre ;
- les relations avec les fournisseurs se transforment ;
- le pouvoir des dirigeants est contrebalancé par la montée en puissance des groupes sociaux en tout genre grâce aux réseaux sociaux via les nouvelles technologies.

Dans ce mouvement d'ensemble la dimension humaine occupe une place importante dans le fonctionnement des organisations. Par exemple, on s'interroge sur le rôle des acteurs sociaux, sur la complexité des motivations.



Le contexte économique et sociétal évolue en intégrant mieux les valeurs humanistes perçues comme sources de progrès.

Plusieurs économistes de renom proposent de nouveaux leviers

Dans les années 2000, la Commission de mesure de la performance économique et du progrès social, présidée par Joseph Stiglitz³, proposait de nouveaux indicateurs intégrant le « bien-être », la santé ou l'environnement par exemple, pour contrecarrer les effets négatifs du PIB. En même temps, « pour fonctionner avec efficacité, une économie a besoin de valeurs comme la confiance et l'assurance réciproque », déclare Amartya Sen⁴, et de « coopération dans un modèle économique à visage humain » selon Noreena Hertz⁵.

Déjà en son temps Adam Smith⁶ affirmait « l'humanité, la justice, la générosité et le sens civique sont les qualités les plus utiles à autrui ». Les valeurs humanistes, déjà présentes dans les sociétés, vont prendre de plus en plus de poids dans les décisions économiques et politiques à venir. C'est ce qui inspirait la politique de Richard Layard⁷. Ses travaux récents portent sur la politique du bonheur en s'appuyant sur les découvertes de la psychologie moderne. Il affirme qu'« il ne faut plus se concentrer autant sur ce dont nous avons besoin pour avancer dans la vie, mais sur les valeurs et la construction de la personnalité ». Ce que Abraham Maslow avait démontré, « l'être humain tire sa satisfaction

3 Économiste américain, il a reçu le prix de la Banque royale de Suède en sciences économiques en 2001.

4 Économiste indien, il a reçu le prix de la Banque royale de Suède en sciences économiques en 1998 ; il enseigne l'économie et la philosophie à Harvard.

5 Professeur à la Judge Business School de Cambridge, auteur de *L'OPA silencieuse*, Alias, 2001.

6 *In Théorie des sentiments moraux*, publié il y a 250 ans. Adam Smith (5 juin 1723-17 juillet 1790) philosophe et économiste des Lumières, père de la science économique moderne. Son œuvre principale, *La Richesse des nations*, fonde le libéralisme économique.

7 Professeur à la London School of Business, il a longtemps conseillé le Parti travailliste en Grande-Bretagne sur les questions économiques et le retour au travail.

des sentiments de reconnaissance et d'affection, d'estime de soi et d'accomplissement ».

En parallèle à l'émergence de ces valeurs de nouveaux comportements sociétaux vont se confirmer : « Le mégalogue concernant la relation entre hyperconsommation et épanouissement humain a démarré. Un nombre croissant d'individus profitera de cette crise économique pour se libérer de la consommation obsessionnelle et de l'excès de travail que celle-ci requiert. Petit à petit, ils repensent leur définition du bien-vivre »⁸.

En 2016, au forum économique mondial de Davos, Mathieu Ricard animait des conférences et des ateliers de méditation. Il est l'une des figures emblématiques du bouddhisme tibétain en Europe. « Je viens parce que l'on m'invite à partager des idées sur la solidarité, sur l'altruisme, sur la coopération. Dans un monde troublé, ce dont nous avons besoin, c'est davantage de coopération, et non pas de compétition. »⁹

La lutte contre le gaspillage et l'hyper consommation est en cours. Également vont se développer les projets financés par micro-crédits ainsi que la notion de banque durable et responsable pour financer des projets d'entreprise apportant plus de bien-être à la population.

Mais, si l'évolution technologique est très rapide, il n'en va pas de même pour les organisations traditionnelles ni pour l'individu. En effet, les pratiques managériales actuelles se sont surtout développées au cours du xx^e siècle. Les premières approches de la conception des organisations et du management ont donné naissance aux fondements et aux représentations mentales actuelles de l'être humain au travail. À partir de ces fondements, un ensemble cohérent de valeurs, de croyances et de repères a constitué le système de référence des individus et de leurs comportements professionnels.

Encore aujourd'hui, hormis les start-up, le passage vers des modes d'organisations flexibles, rencontre plusieurs obstacles liés :

- aux représentations mentales fondées sur les anciennes références culturelles pyramidales ;

⁸ Pour Amitai Etzioni ; il enseigne la sociologie à l'université George Washington.

⁹ Source RTBF publiée le samedi 23 janvier 2016.