

FRANÇOIS-DANIEL MIGEON

LEADER

AUTHENTIQUE



EYROLLES

Accessible à tous, indispensable aux dirigeants, le leadership authentique est le chemin le plus court vers une contribution professionnelle riche de sens, efficace et durable.

À l'heure où l'on recherche des modalités inventives de vivre ensemble, à la fois plus agiles et en même temps inscrites dans un contexte immédiat de transformation digitale, il est plus qu'urgent de susciter des vocations de leaders authentiques. Accessible à tous, indispensable au dirigeant, le leadership authentique est la clé d'une agilité respectueuse des personnes et à la source de la performance durable des équipes et des organisations. Choisir d'opter pour un leadership authentique, c'est :

- déployer une vocation plutôt qu'une ambition personnelle,
- servir ses équipes plutôt que de s'en servir,
- se transformer soi-même plutôt que de s'imposer aux autres.

Cet ouvrage pragmatique donne les clés de cet apprentissage à tous ceux qui souhaitent ardemment cette réconciliation, pour eux-mêmes et pour leurs équipes. À partir d'une réflexion théorique, François-Daniel Migeon offre une façon concrète d'avancer dans cette voie grâce aux témoignages de ceux qui aspirent à cette forme de leadership, des focus thématiques et des exercices pratiques.



© Marie-Liesse de la Bouillière

François-Daniel Migeon, X-Ponts, commence sa carrière à la Banque mondiale, puis au ministère de l'Équipement et au sein du cabinet McKinsey&Company. Appelé en cabinet ministériel, il est ensuite nommé directeur général de la Modernisation de l'État (2007-2012). Fin 2012, il fonde le cabinet Thomas More

Partners dont la raison d'être est de catalyser le leadership des dirigeants et de leurs équipes pour des transformations durables. À ce jour, plus de 1800 personnes de 23 nationalités différentes dans 11 pays ont bénéficié de cette pratique.

Ont également contribué à cet ouvrage **Jérôme Lacaille** (Directeur général du Crédit Immobilier de France) pour la préface et **Augustin de Romanet** (Président-directeur général d'Aéroports de Paris) pour la postface.

Leader authentique

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2013, 2017

ISBN : 978-2-212-56638-3

Leader authentique

2^e édition

Sommaire

Préface.....	1
Remerciements.....	3
Avertissement.....	5
Introduction.....	7

PARTIE I

Répondre à sa vocation

Chapitre 1

Rechercher le sens de son engagement professionnel	17
---	----

Chapitre 2

Discerner sa vocation professionnelle	25
---	----

Chapitre 3

Choisir sa vocation professionnelle	41
---	----

PARTIE II

Servir ses équipes

Chapitre 4

Servir, une pratique subtile	55
------------------------------------	----

Chapitre 5

Servir, une pratique possible 75

Chapitre 6

Choisir de servir 89

PARTIE III Libérer ses talents

Chapitre 7

Faire passer du rêve au projet 103

Chapitre 8

Faire passer de l'observation à l'engagement 119

CHAPITRE 9

Faire advenir 137

Conclusion

Osons le leadership authentique ! 149

Postface 153

Glossaire 155

Bibliographie 157

Index 159

Préface

Voici un guide de sagesse pratique à l'attention des dirigeants.

Ce guide repose sur un postulat : le pouvoir du dirigeant ne réside pas d'abord dans la contrainte d'un rapport de forces entretenu avec son entourage. Le pouvoir du dirigeant dépend d'abord de l'autorité qu'il incarne, c'est-à-dire de sa capacité à obtenir le meilleur de ses parties prenantes au service de la mission qui lui est confiée.

Le monde qui se déploie et se transforme devant nous rend chaque jour ce postulat un peu plus crédible. L'autoritarisme du petit chef et le cynisme du grand autocrate manipulateur ne sont pas révolus, loin s'en faut, mais apparaissent chaque jour plus insupportables, plus décalés et, pour tout dire, plus inefficaces. Des coups de boutoir des générations X, Y ou Z à la révolution digitale (qui est une révolution des relations humaines au travail et en société avant même d'être une révolution technologique), chacun voit que les collectivités humaines (familles, entreprises, nations...) sont conditionnées d'abord par la qualité de leurs leaders et non par l'hypothétique déterminisme de leur environnement ou de leurs structures.

Restons-en à l'entreprise et à l'exercice tout simple que nous propose ce guide une fois admis son postulat de départ quant au fondement du pouvoir du dirigeant : examiner la cohérence de notre pratique professionnelle et des choix que nous faisons quotidiennement avec notre vocation et nos convictions personnelles et accepter de le faire en vérité, dans l'isolement tranquille de notre conscience. Se livrer à ce jeu avec la dose d'humilité, de bienveillance et d'humour vis-à-vis de nous-mêmes qui

conviendra. Se laisser guider par les exercices pratiques et les questions bien ajustées qui les composent. Surtout, être attentifs aux dissonances, aux écarts, parfois subtilement cachés, parfois tellement évidents que nous ne les voyons plus, entre ce que nous croyons ou ce que nous prétendons et ce que nous faisons.

C'est l'examen de ces petites ou grandes incohérences qui nous mettra sur la voie du trésor caché que nous portons. Les énigmes de cette quête sont des questions simples, souvent connues ou même familières, parce qu'elles portent sur des sujets pour nous importants, voire franchement capitaux, mais nos réponses peuvent être fuyantes, alors même qu'elles ne dépendent que de nous : *quelle est ma vocation professionnelle ? Pour quelles raisons mes actes sont-ils parfois (souvent) en décalage avec mes convictions ? Pourquoi ne vais-je pas plus souvent (systématiquement) au bout de ce que je crois être juste ?*

Au bout, précisément, le trésor qui nous attend est la paix intérieure, richesse incomparable pour l'action, à entretenir quotidiennement par la méthode parfaitement non ésotérique proposée par ce guide, qui nous met en relation avec ce que nous avons de meilleur en nous-mêmes pour le service des autres.

Vous avez compris ! Dans ce guide pratique et les exercices qu'il propose, « ce qui se fait à l'intérieur se voit à l'extérieur ». Et puisqu'en cela il rejoint les promesses d'un yaourt bien connu, buvons sans modération les lignes qui suivent ! À la santé de tous !

Jérôme Lacaille
Directeur général du Crédit Immobilier de France

Remerciements

Ce livre ne serait pas sans les exemples nombreux de dirigeants et de décideurs qui – à telle ou telle occasion – ont laissé entrevoir avec humilité et générosité les fondations intimes de leur engagement et le chemin qu'ils ont parcouru pour y parvenir.

Je tiens en particulier à remercier pour leur temps et leur contribution Jérôme Lacaille pour sa préface et pour sa confiance, l'ensemble des leaders témoins de cet ouvrage : Stéphane Ragusa (Statlife), Marie-Gabrielle Wintenberger, Miriam Ryan (Safran Landing Systems), Xavier Durroux (Imperial Tobacco), Eric Mestrallet (fondation Espérance Banlieues), Fabrice N'Kom (Imperial Tobacco), Louis de Lestanville, Élodie Le Gendre (Sevenstones), Eddy Jolicoeur (The Mauritius Commercial Bank). Ainsi que Michel Rollier (ancien gérant de Michelin) et Xavier Grenet (ancien directeur des ressources humaines en charge du développement des dirigeants de Saint-Gobain), dont les apports à la première édition restent d'une grande pertinence. Ce livre ne serait pas sans les dirigeants – en entreprise ou au gouvernement – qui m'ont fait confiance pour des missions ambitieuses malgré ma jeunesse.

Il ne serait pas non plus sans chacun des membres des équipes qui m'ont été confiées. Soit parce qu'ils ont été les « victimes » de mes erreurs et je leur en demande pardon. Soit parce qu'ils m'ont encouragé à expliciter les ressorts d'une pratique pour la partager et la transmettre. Et, parmi eux, une mention toute spéciale à Olivier Bouet et Clémence de Sarazignac qui m'ont aidé dans la confection de cet ouvrage.

Il serait encore moins sans le soutien de mon épouse et la compréhension de chacun de mes enfants.

Qu'ils soient tous remerciés pour leurs apports que j'ai essayé – sans doute maladroitement mais avec un grand désir de partage – de vous restituer dans les pages de ce livre : puisse celui-ci servir au plus grand nombre et nous aider ensemble à progresser pour le plus grand bien de notre société.

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 l'art difficile du leadership.

Il convoque dans cet ouvrage son expérience hors du commun – comme conseiller en développement du leadership au sein du cabinet Thomas More Partners qu'il a fondé en 2013, comme dirigeant de la modernisation de l'État entre 2007 et 2012 et comme consultant de 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 agilement) toutes vos facultés au service de la transformation et de la performance durables 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 l'auteur 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 transformation digitale, d'agilité, de performance durable, 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 et sûrement.

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 n'en apporte.»*

Thomas More

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

Notre société est en crise : c'est un fait que nul ne saurait discuter. Une crise du relativisme, bien sûr, mais, avant tout, une crise de sens et de confiance. Transition digitale, modification des rythmes de travail (cf. la vague de suicides des infirmières), 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 ?

Comment répondre à cette situation ? Dans ce contexte, lutter contre la perte de confiance est non seulement un impératif vital 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.

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^e siècle avec son cortège d'idéologies politiques qui ont également échoué à promouvoir la liberté de l'homme.

Quelle voie prendre ?

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, tel que je l'entends, 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 bien commun.