

# LE LEADERSHIP PAR LA CONFIANCE

## Une valeur éternelle, ... et nouvelle

par **Jérôme de Dinechin**, ICA

■ CGARM SECTION CARRIÈRES, COACH

Dans son livre testament, « La Société de Confiance », Alain Peyrefitte résumait la recherche de toute une vie, expliquant qu'au au-delà du capital et du travail, la confiance était la source de toute cohésion et tout processus de développement des sociétés : confiance entre époux, entre parents en enfants, entre malade et médecin, entre chef et subordonnés, entre prêteur et emprunteur, entre client et fournisseur, tandis qu'à l'inverse, la défiance stérilise. » Or, nous constatons tous que nos organisations ont du mal à intégrer cette valeur : la pression augmente, les marges de manœuvre diminuent, le droit à l'erreur – et la valeur ajoutée personnelles – disparaissent. Alors, faire confiance, facile à dire... En voici pourtant un mode d'emploi circulaire pour la décliner au quotidien : une « rosace de la confiance » sur laquelle j'ai travaillé en élaborant – avec d'autres – le label « captain confiance ».

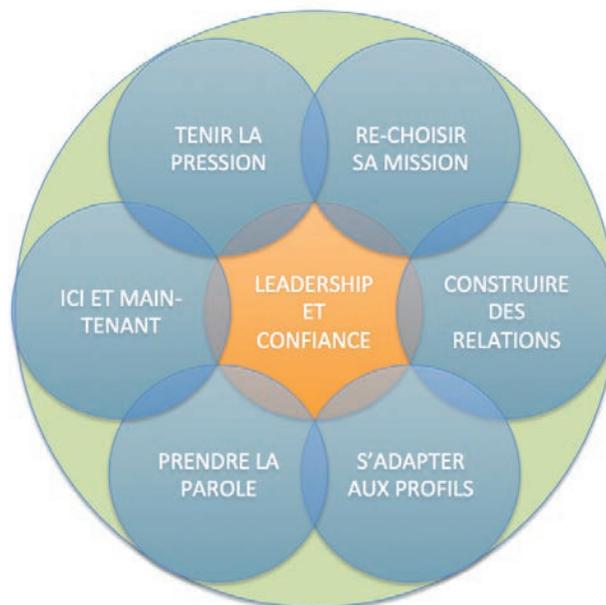
### Au cœur de la rosace : leadership et confiance

Je ne vois pas de plus belle illustration de la confiance que celle des premiers pas, lorsque l'enfant se décide à lâcher le support qu'il tenait, pour se lancer vers l'adulte qui l'appelle. De l'autre côté, le leadership consiste à affirmer son rôle de meneur d'hommes, par l'attitude, la parole, les actes. Le leadership, qui apparaît spontanément dans tout groupe humain ou animal, s'affirme par la force, l'intrigue, le savoir, la terreur, la loi, ...

Aussi, la première question est de savoir si nous souhaitons que la confiance devienne notre moteur de leadership. Si nous sommes convaincus qu'elle sera utile pour nous. Ou encore, si nous voulons miser sur cette valeur pour « faire vivre des relations de travail motivantes avec les personnes ».

### Premier axe : re-choisir sa responsabilité

Pour mettre en œuvre la confiance, tournons-nous en premier lieu vers notre propre rôle, au sein de l'organisation que nous servons. En assumant un rôle de cadre, nous sommes une courroie de transmission dans les valeurs et dans l'agir. Nous endossons un rôle de chef, et si nous l'oublions, les autres nous le



*La rosace de la confiance*

rappellent rapidement. L'acceptons-nous, qu'est-ce que cela signifie pour nous ?

Il nous faut trouver une cohérence entre nos « moteurs intérieurs » et les valeurs de l'entreprise. Savoir pourquoi nous sommes là. Il nous faut aussi être lucides sur nos incitations extérieures (salaire, position, avantages) qui peuvent dans certains cas nous faire accepter des incohérences par rapport à notre être

profond. L'expérience montre que les incohérences temporaires durent longtemps, et que les compromissions brouillent la lucidité. Et nous n'avons qu'une seule vie...

Pour éclairer ce point, interrogeons-nous : sommes-nous bienveillants vis-à-vis de l'institution que nous servons ? Cela nourrit-il notre estime de nous-mêmes ou une part de nous trouve-t-elle cela « dégradant » ?

AVEC QUI	RÉGULIER	OCCASIONNEL
PERSONNE	Point délégation Entretiens d'évaluation et de formation Contact informel : repas, café...	Difficulté : recentrage et points Accueil nouveau collaborateur ou départ Drame personnel Anniversaires, naissance, ...
EQUIPE	Prise de poste : bonjour... Réunion hebdomadaire, mensuelle Événement cohésion Séminaire d'équipe (annuel), ...	Arrivée ou départ de collaborateur Crise / drame : point de situation Journal interne Repas, ...
GROUPE	Lancement projet, visite de mi-délai Jalons programme et à-côtés Bilan projet / métier (annuel) Point avec autres services/prestataires,	Réunion flash projet / pic de charge Récompense, fête de succès Événements sportifs, culturels Concertation, ...

Mes occasions d'être présent : 30% à 50% de mon temps du manager

Le vivons-nous bien également par rapport aux autres ? En définitive, comment vivons-nous notre mission, et sommes-nous capables de la re-choisir aujourd'hui ?

### Deuxième axe : construire des relations dans une posture bienveillante

Dans un rôle de chef, nombreuses sont les occasions de rencontre. Elles peuvent être mises à profit pour construire des relations motivantes. Dans ce domaine, l'image du chef qui sait et qui exige doit faire place à une image du chef qui écoute et questionne. Ce que les psychologues appellent la « position basse ». De fait, les enquêtes sur le bien-être des cadres mettent en avant, juste derrière la rémunération, le sentiment de participer aux décisions... et pour cela, avoir voix au chapitre. Cela est plus facile à dire qu'à faire, car partir de l'autre n'est pas naturel. Dans une logique d'efficacité, nous privilégions l'information « objective » à l'écoute de la personne. Je vous invite à faire l'essai de vous observer dans les jours qui viennent, et dans une discussion sans trop d'enjeu, de faire l'effort de répondre « en partant du point de vue de votre interlocuteur » plutôt que de votre propre point de vue. Nous pourrions craindre de perdre notre ascendant en prenant cette position basse. En réalité, nous ne faisons qu'ajouter à notre palette d'outils un mécanisme de motivation puissant : la compréhension. Nous ne perdons pas notre autorité, c'est-à-dire le rappel à la règle lorsque c'est nécessaire, et la décision d'accorder des moyens ; mais nous ajoutons le

fait de comprendre le point de vue de l'autre, même si nous ne l'approuvons pas. Nous pouvons ainsi tomber d'accord sur le fait que nous ne sommes pas d'accord. Une telle approche bienveillante permet même de reconstruire une relation mal engagée.

### Troisième axe : tenir compte des profils psychologiques

Beaucoup de temps a passé depuis le moment où l'on ne voulait voir qu'une seule tête. Nous sommes tous différents par nos manières de communiquer et nos ressorts internes. En prenant le modèle de la « Process Comm », chacun a été marqué dans son enfance par l'un des six types de caractères (sa base), et vit aujourd'hui selon un autre de ces mêmes types (sa phase). On ne parle pas, on ne motive pas de la même manière un travailleur, un persévérant, un empathique, un rêveur, un rebelle ou un promoteur (types de la Process Comm).

Plus grave encore, on peut démotiver sans s'en rendre compte une personne, et la faire tomber dans son scénario d'échec. Voir l'article d'un précédent magazine sur « mes collaborateurs sont nuls, et si j'en étais responsable ».

Or, nous sommes nous-mêmes d'un type particulier, avec une langue natale particulière. C'est notre responsabilité de patron d'apprendre à parler les autres langues de la communication. Nous prenons bien des cours d'anglais pour pouvoir travailler en contexte international. Pourquoi ne pas apprendre à mieux utiliser notre langage nourricier (chaleu-

reux, compatissant, intéressé à ce qui arrive aux personnes, cadeaux), notre langage ludique (léger, amusé, capable de dédramatiser avec humour) ou notre langage directif (donner un ordre, prendre une décision en face et s'y tenir). Pour le quatrième langage, « informatif – interrogatif », j'ai observé que les ingénieurs n'ont besoin d'aucun conseil

### Quatrième axe : incarner le leadership en paroles

Dans les différentes manières de travailler, la confrontation à un groupe reste la plus angoissante. Et pourtant, elle est inévitable pour un chef. La prise de parole a un effet symbolique majeur, car elle fonde et traduit l'existence d'un groupe de personnes. D'autres leviers existent bien sûr, mais plus que tout autre, la prise de parole vous positionne et vous donne une légitimité.

Réciproquement, le leader, souvent soumis à une forte pression la transmet inconsciemment à son équipe et cela pèse d'autant plus que ce n'est pas explicité. Regarder la difficulté en face a le mérite de mettre des mots et un contenu clair sur un ressenti jusque là mystérieux et menaçant. J'ai parfois entendu « Enfin, nous savons contre quoi nous battre » après une annonce d'un très mauvais résultat. Mais la prise de parole en public ne s'improvise pas. Elle ne se copie pas non plus ! Chacun a le pouvoir de mettre en avant ses propres talents dans ses prises de parole, et de devenir un orateur apprécié. Les jeunes diplômés que j'ai fait travailler sur ce sujet considéraient initialement la prise de parole comme un



Le diagramme d'Eisenhower

« cauchemar » ! Après quelques séances, ils améliorent considérablement leurs trois « V », le verbal, le vocal et le visuel, et parviennent à un impact tout à fait appréciable sur leur auditoire à condition de rester eux-mêmes. De nombreuses formations existent sur ce sujet.

**Cinquième axe : Etre présent sur le bon canal, aux bonnes personnes, au bon moment**

La conduite des affaires nécessite la présence du chef, dans le bon timing, au bon endroit. Selon le type d'avis à donner et l'urgence requise, on peut agir et réagir par email, par note, par téléphone ou SMS. Parfois, le tête à tête s'impose sans témoin pour un recadrage par exemple, ou une valorisation pour un événement particulièrement réussi, cf 2<sup>ème</sup> axe. Une bonne partie de la présence passe également par les réunions.

Diriger, cela reste quand même être présent. Certains patrons de grands programmes en phase finale m'ont confié avoir « pris leur sac » lors de leur nomination pour être sur place pour tous les essais. D'une manière générale, un leader devrait consacrer 30% à 50% de son temps à ses équipes et personnels.

En cherchant à faire la liste des occasions de présence, on identifie aisément des rendez-vous programmés, comme par exemple le bonjour quotidien, la réunion hebdomadaire, l'entretien annuel, les vœux, le lancement de projet, la livraison d'un lot. Le contenu en est un peu convenu, mais rien n'empêche d'y mettre une intensité de présence forte.

Il importe d'être également présent lors des

rendez-vous occasionnels, comme l'arrivée ou le départ d'une personne, un anniversaire, un drame personnel ou un événement heureux. La présence s'impose aussi lors de crises ou de pics de stress, pour objectiver les faits et encourager les équipes.

Et nous, quel est notre temps de présence à nos équipes ? Regardons nos agendas !

Autre axe d'amélioration, celui des grands oubliés dans notre plan de présence ? Ceux qui nous ennuiant, ou au contraire ceux qui ne font jamais de problème. Ceux à qui on ne peut pas (!) faire confiance, ou ceux qui pensent tellement comme nous qu'on se comprend sans parler. Les pompeurs d'énergie. En réutilisant la grille de lecture de l'axe 3 (profils psychologiques), quels seraient mes grands oubliés ?

**Sixième axe : tenir la pression**

Tenir la pression signifie en premier lieu se dégager du temps. En la matière, pas d'autre levier plus efficace que la délégation. Pas de délégation sans contrôle, dit-on. Pas de délégation si l'on n'est pas prêt à faire confiance, et donc à tolérer l'erreur, pourrait-on rajouter. C'est en réalité un véritable choix de confiance que de déléguer, dans lequel nous devons initialement perdre du temps, pour en gagner par la suite, en admettant que pour un temps, ce que nous faisons vite et bien sera moins bien fait et plus lentement. En priorité, nous délèguons nos urgences peu importantes, comme l'illustre le diagramme d'Eisenhower. Nous poserons un « contrat » afin que si la personne se sent dépassée, elle n'hésite pas à le rapporter.

Et s'il nous reste un doute dans notre approche de la confiance, rappelons-nous que déléguer fait grandir nos collaborateurs.

Tenir la pression se traduit également par gérer efficacement et avec bienveillance les difficultés vécues : les apports de la communication non violente peuvent nous y aider de même que les bases de l'Estime de Soi pour continuer à se donner le droit de survivre même en cas de forte difficulté, voire d'échec. L'épreuve de la confiance est une constante de la vie professionnelle d'aujourd'hui. Elle intervient de manière prioritaire dans les projets, dont elle est une composante inséparable. Cultivons donc notre confiance dans notre droit de vivre aussi bien que dans notre capacité à réussir nos projets.

**Conclusion**

On pourrait avoir l'impression que le leadership par la confiance n'est qu'une utopie. Il est bien commode de le croire, pour tuer en nous l'envie de progresser malgré des exemples probants à portée de main. « A quoi bon essayer, je n'y arriverai jamais, ce n'est pas possible, il a de la chance, lui, d'avoir des équipes pareilles, etc... » L'expérience de nombreux séminaires montre si besoin était que l'envie de la confiance est au cœur de l'homme. Lorsqu'on mise sur elle, à chaque échelle, se met en œuvre une dynamique positive de « good will » qui rend possible ce qui apparaissait hors de portée. Même Jack Welch, charismatique patron de General Electric et peu connu pour son côté compassionnel déclarait : « Donner confiance, la diffuser partout, est ce que j'ai fait de plus important. »

Aussi, plutôt que de décréter que c'est impossible, examinons notre envie profonde, et faisons tourner la rosace de la confiance. Il serait bien étonnant de n'y trouver aucun point brillant !