



THE LEARNING PERSON

Leadership collaboratif

Etienne Collignon

Une sélection de textes autour du mot « leadership », dans l'intention d'approcher le sens du leadership collaboratif.

Traductions de l'anglais par Etienne Collignon

Nouvelle version 2025

Ancel, G. (2024). Saint-Cyr, à l'école de la Grande Muette. Paris : Flammarion.

4e de couverture

Guillaume Ancel intègre à 19 ans la prestigieuse École spéciale militaire de Saint-Cyr qui, à Coëtquidan, forme les chefs de l'armée française. Il fait ici le récit des trois années d'apprentissage de son futur métier et du rôle crucial des officiers, en vue des opérations qu'ils auront à mener. Ce sera pour lui, entre autres, le Cambodge en 1992, le Rwanda en 1994 et Sarajevo en 1995.

Alors que la guerre en Ukraine ou entre Israël et le Hamas nous interpelle sur l'importance de la défense et le rôle de l'armée en France, ce témoignage inédit montre comment les chefs militaires français sont formés pour « vaincre », certes, mais aussi pour « se taire » - quand, nous dit l'auteur, ils devraient apprendre à débattre au sein d'une société qu'ils entendent protéger. Cette « culture du silence » est-elle encore compatible avec une démocratie moderne, interroge l'ancien saint-cyrien ? Telle est l'une des questions centrales de ce livre, que la préface de l'historien Stéphane Audoin-Rouzeau permet de recontextualiser dans une histoire plus longue.

Saint-cyrien, Guillaume Ancel est un ancien lieutenant-colonel, officier d'artillerie et de la Force d'action rapide, breveté de l'École de guerre et de l'Institut royal supérieur de défense de Bruxelles.

Il est l'auteur de nombreux ouvrages et chronique régulièrement sur France Info ou C dans l'air.

Stéphane Audoin-Rouzeau est directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales et président du Centre international de recherche de l'Historial de la Grande Guerre de Péronne. Il travaille prioritairement sur la violence de guerre.

Pages 134 à 137

Un système de défense est par nature conservateur, il protège ce qui est en place et brille rarement par sa capacité d'innovation, si ce n'est pour rechercher des armes qui surclasseraient celles des autres, dans une course aussi mortelle qu'irrationnelle. Pourtant, c'est dans ce système militaire que j'entends parler pour la première fois de « management participatif ». Je ne sais quel révolutionnaire masqué a réussi, dans cette institution, à faire percer une approche aussi innovante, consistant à impliquer des participants plutôt qu'à aboyer des ordres à des exécutants qui ne risquent pas d'adhérer.

Cependant, l'armée a cuisiné à sa sauce cette démarche « participative », en l'intégrant malicieusement dans un règlement si contraignant que l'intelligence collective ne risquerait pas de déborder.

Dénommée « commandement participatif par objectifs », cette démarche nous est d'ailleurs enseignée sans laisser le moindre espace à nos propres questionnements... Nous devons apprendre par cœur les étapes clefs de ce processus désormais réglementé, et savoir les citer dans l'ordre sans jamais rien en modifier. Nous sommes encore loin des « démarches apprenantes » où la réflexion partagée prime et qui fondent l'intelligence collective des entreprises en permettant à leurs collaborateurs de s'impliquer bien au-delà de leur simple « définition de poste ». À Saint-Cyr, tout semble irrémédiablement et définitivement cadré.

Mais à quel moment peut-on prendre des avis, écouter et débattre dans un système militaire ? Cette question va m'habiter pendant de nombreuses années, et je dois reconnaître que, si Saint-Cyr n'était pas un lieu de dialogue mais de conformité à un ordre bien établi, j'ai rencontré dans l'armée une grande capacité à écouter les critiques — à condition qu'elles soient exprimées avec mesure et, surtout, qu'elles ne soient jamais exposées publiquement.

Je serai surpris, en particulier pendant les opérations auxquelles je participerai avec la Légion étrangère, du fait que la parole avant l'action soit aussi libre. Les chefs en opérations connaissent l'importance d'avoir tout entendu, avant de décider. Mais, une fois que les ordres sont donnés, c'est une machine à obéir qui se met en branle, poursuivant implacablement la mission qui lui a été fixée ou que, bien souvent, elle s'est elle-même attribuée.

Ainsi, au Rwanda puis à Sarajevo, dans des conditions très difficiles, les patrons de ces unités de la Légion s'obligeaient à tout écouter des critiques et des appréhensions de leurs subordonnés. Comme un rituel avant une opération importante et aussi une forme d'exutoire, leurs hommes s'exprimaient avec gravité et assez peu de retenue. Puis, une fois les paroles délivrées, le chef annonçait sa décision en montrant qu'il avait entendu ces propos souvent contradictoires et qu'il assumait pleinement la responsabilité des ordres qu'il donnait alors.

Mais ces expressions ou plutôt ces contradictions ne constituaient pas pour autant des débats, et surtout ils ne s'exposaient jamais publiquement ni n'étaient retracés : seul existait formellement l'ordre du chef, qui devait être exécuté « sans coup férir ». Nous n'avions finalement qu'une brève fenêtre pour nous exprimer, dans un cercle restreint qui ne permettait pas de mettre fin à cette culture du silence si dommageable pour l'intelligence de l'ensemble.

Je constaterai aussi que les décisions importantes - celles qui déterminent un tournant dans une opération et qui mènent à l'échec ou à la victoire - étaient généralement le fait d'une décision très indépendante, voire d'une désobéissance. En réalité, plus un officier commande et moins il accepte d'obéir. C'est la capacité à décider qui caractérise l'état très particulier d'officier, et donc sa capacité à dire non.

À Saint-Cyr, la culture est à l'obéissance comme principe fondamental du fonctionnement des armées et au silence comme base de notre formation. Aucune discussion n'est réellement ouverte avec nos instructeurs, et nous nous conformons à cette culture du silence : de fait, nous devenons la « Grande Muette ».

Certes, j'ai observé par la suite combien cette discipline était importante en opérations, où chaque contribution à l'ensemble pouvait se révéler vitale, et toute défaillance fatale. Cependant, je serai déçu lorsque cette discipline toute militaire sera utilisée dans le cadre du fonctionnement normal, de la gestion courante de nos organisations. Les ordres masquaient alors l'absence de compréhension de ce que nous étions censés faire, l'absence d'intelligence de la situation, voire l'absence tout court d'arguments rationnels à l'appui d'une décision dénuée de sens, ne se justifiant plus que par l'ordre donné.

Néanmoins, ces notions de management participatif initiées à Saint-Cyr m'éclaireront sur l'importance des démarches apprenantes que j'utiliserai plus tard en entreprise, et qui font appel à l'intelligence collective plutôt qu'aux idées géniales d'un leader charismatique, aussi providentiel que fragile. À contre-courant de l'esprit bonapartiste qui régnait sur Coëtquidan, j'entrevois la force du collectif et l'importance d'une culture de la démocratie. En cela, Saint-Cyr constituait pour moi un contre-exemple de ce que j'y apprenais sur le management participatif : un implacable mélange d'autoritarisme et de silence.

Brook, P. (2017). Oublier le temps. Paris : Points, Essais.

4e de couverture

Ni autobiographie classique, ni thèse sur le théâtre, Oublier le temps étire le fil des souvenirs. Ancrés dans un monde de sensations, à la fois précis et évanescents, ils se manifestent sous la forme de réminiscences – bribes qui s'appellent mutuellement, comme pour esquisser une vaste réponse à la question de savoir comment on en vient au théâtre.

Peter Brook montre combien une vie peut être habitée par une vocation autant qu'elle peut la faire.
(...)

Page 109 – 110 / 111 – 112 :

Un metteur en scène met longtemps à comprendre que plutôt que de penser en termes de résultats souhaités, il lui faut se concentrer sur la source d'énergie de chacun : c'est de là que les vraies impulsions peuvent surgir. Si on montre le résultat recherché, l'acteur peut, pendant un court moment, le reproduire. Mais le refaire avec l'énergie voulue nécessite qu'il – ou elle – ait acquis une conviction assez forte pour que cette impulsion devienne vraiment la sienne. Cette conviction ne peut venir que d'une appréhension intérieure de la réalité et non de l'obéissance aux idées d'un metteur en scène.

(...)

Je savais que je ne pourrais pas enseigner son métier à un acteur – je n'avais jamais joué et je ne pourrais jamais le faire. Le mot « enseigner » n'était donc pas le bon, mais il impliquait quelque chose de très précis qu'il me fallait comprendre.

(...)

Ces questions réclamaient que je m'implique pour de bon. Mais comment ? Tout ce que je savais, c'était qu'en faire trop peu menait à trop peu, et aussi qu'être péremptoire dans les discussions ou dans le travail faisait que les portes se referment aussitôt, là où précisément elles doivent rester ouvertes.

Un soir, la question s'éclaira d'une manière inattendue. Nous assistions, Natasha et moi, à un des derniers concerts de Toscanini. Nous n'avions jamais vu ce personnage légendaire et nous nous attendions à une tornade spectaculaire de gestes passionnés et de mouvements démoniaques. A notre grand étonnement, la silhouette frêle demeura parfaitement d'aplomb, marquant la mesure par de minuscules, presque imperceptibles, mouvements de la main. Et il écoutait. Il écoutait avec une tranquillité vibrante, obtenant de chaque instrument une texture sonore incroyablement précise et transparente, dans laquelle chaque fil était clair et manifeste et chaque musicien porté au meilleur de lui-même. Le vieil homme quasi immobile était tout attention, avec une clarté d'esprit et une intensité de sentiment telles qu'il n'avait rien à faire de plus. Il n'avait besoin que de son oreille, qui était comme un aimant silencieux, attirant le son des musiciens vers le son pur qui résonnait en lui. Je tentai à mon tour d'appliquer cette technique dans les répétitions, intervenant un minimum, uniquement attentif. Mais sans réaliser que j'étais loin d'être préparé. Le résultat fut un désastre. Je ne savais ni comment écouter ni vers qui tourner l'écoute, et je dus reconnaître que Toscanini n'avait atteint cette faculté qu'au terme d'années et d'années de comportements passionnés. On ne parvient pas à la simplicité facilement. Elle se trouve tout au bout du processus dynamique qui embrasse à la fois l'excès et l'abandon graduel de l'excès. Toscanini me montrait qu'on ne pouvait imiter la trajectoire d'un autre ; certaines expériences doivent être revécues par soi-même, et il est dangereux, par une admiration mal placée, de vouloir d'un seul bond se hisser au niveau le plus haut.

L'écoute est un mystère. Pour qu'un corps soit capable d'écouter sans bouger, il faut d'abord s'être développé dans le mouvement. Ce n'est pas un hasard si les chefs d'orchestre vivent si longtemps, car ils passent leur temps à mettre en harmonie le corps, l'émotion et la pensée. C'est tout leur organisme qui est constamment et simultanément sollicité par eux : le corps, comme chez les athlètes et les danseurs, les sentiments, comme chez les chanteurs et les amants, les cerveaux, comme chez les mathématiciens et les penseurs. Ainsi entraîné, un corps peut finir par accéder à l'immobilité et à l'écoute.

Page 118 – 119 :

Ce n'est pas nous qui prenons les décisions, elles se prennent d'elles-mêmes, mais seulement si nous avons eu soin de préparer le terrain en explorant toutes les éventualités. Cela, je l'avais appris au théâtre en travaillant sur une maquette, ou en répétant. La pensée est à des niveaux multiples. Pour atteindre le niveau le plus efficace, il nous faut cette lutte entre les impulsions enfouies et les voix sûres d'elles-mêmes qui affirment qu'elles ont raison.

C'est avant tout la terreur de montrer de l'indécision devant des visages qui nous jugent et le besoin de nous rassurer qui nous poussent à prétendre que nous savons ce que nous voulons. Mais si nous ne le savons pas encore, pourquoi faire semblant ? L'expression « penser à voix haute » est pleine de sens ; les répétitions m'amènèrent à voir qu'une certaine manière de penser à voix haute, avec d'autres, peut mener bien plus loin que la réflexion solitaire. J'étais en train de mettre leurs incertitudes en commun et à participer aux incessants changements d'idées. Cela prépare le chemin : les vagues de l'esprit se calment, et des formes cohérentes peuvent alors surgir.

Cyrulnik, B. (2022). Le laboureur et les mangeurs de vent – Liberté intérieure et confortable servitude. Paris : Odile Jacob.

4^e de couverture

À travers sa tragique expérience de vie, hors des chemins battus, Boris Cyrulnik nous montre comment on peut conquérir la force de penser par soi-même, la volonté de repousser l'emprise, de trouver le chemin de la liberté intérieure.

Page 124

Dans les années d'après-guerre, il m'a été impossible de simplement raconter ce qui m'était arrivé ; mon arrestation par la Gestapo française à l'âge de 6 ans, mon évasion et la persécution par l'administration préfectorale. Les adultes ne pouvaient pas croire un scénario invraisemblable pour eux, dans leur monde mental. (...)

Cet événement de mon enfance m'a fait comprendre que les gens qui ne me croyaient pas s'étaient construits une vision claire du monde en la simplifiant. L'absence de doute leur permettait d'avoir une conduite à tenir, alors qu'une enquête, une réflexion, aurait brouillé la vision intelligible dont ils avaient besoin. Pourquoi certaines personnes ont-elles d'emblée des convictions ? Sans enquête et sans réflexion elles affirment : « Je ne te crois pas. Tu racontes de belles histoires. » Cette phrase que j'ai entendue après la guerre m'a fait taire pendant quarante ans. En me contraignant au silence ces gens éprouvaient une sensation de vérité qui leur permettait d'éviter la complexité du réel. Ce qu'ils appelaient « doute » (« Je doute de ton histoire ») était en fait une certitude qui laissait leur esprit en repos. Quand un schéma simplifie une situation pour mieux l'expliquer, un slogan donne une certitude qui arrête la pensée.

(...)

Tous ces gens que j'estimais sauvaient le théorème, l'hypothèse à démontrer. Pour garder l'esprit clair, ils s'interdisaient toute observation qui aurait pu faire douter de la proposition de base. Par cette méthode d'épuration intellectuelle, l'hypothèse à démontrer se transforme en postulat qui dit la vérité : « C'est vrai parce que mon chef dit que c'est vrai. » C'est ainsi qu'on se laisse entraîner dans les croyances totalitaires.

Page 166

Dès l'instant que l'on a un projet et un idéal de soi, on sélectionne les informations qui permettent la réalisation de ce projet, on partage les croyances du groupe qui nous sécurise et nous renforce, et on s'entraîne à se conduire comme ceux qu'on aime. Le conformisme devient ainsi une force d'intégration. L'emprise est désirée, on donne du pouvoir à celui qui nous conduit pour notre plus grand bien.

Pour que ce processus se poursuive jusqu'à la maturité, il faut que la personne devienne capable de se déprendre de l'emprise. « Il faut prendre par la main pour conduire à l'émancipation ».

(...)

L'enfant commence à s'autonomiser parce que dans sa mémoire il a reçu l'empreinte de l'adulte. Pour devenir soi-même, il faut avoir été imprégné par un autre ; pour mener quelqu'un à l'émancipation, il faut lui avoir tenu la main ; pour penser par soi-même, il faut avoir été avec les autres.

Page 176

Le simple fait de vivre dans un groupe permet d'apprendre, sans savoir qu'on apprend. (...) Quand on vit dans un groupe sécurisant et stimulant, quand un signal paraverbal attire l'attention sur un phénomène, l'apprentissage peut se faire en dehors de toute parole.

Page 258

Le choix est clair, mais il est douloureux. Ceux qui s'engagent sur le chemin de la liberté intérieure perdront leurs amis. Ils seront haïs par ceux qu'ils aiment, comme l'a été Hannah Arendt. Penser par soi-même, c'est s'isoler : l'angoisse est le prix de la liberté. Alors que ceux qui se soumettent à la parole d'un tyran adoré connaîtront un sentiment de sécurité (tous ensemble), un sentiment d'égalité (tous pareils), une gaieté carnassière qui leur permettra de danser sur les charniers, comme l'on fait les gardiens SS à Auschwitz, les égorgeurs de Pol Pot et les tribunaux d'adolescent chinois émerveillés par le Grand Timonier.

Par bonheur nous pouvons agir sur le milieu qui agit sur nous. Il suffit d'organiser autour des enfants un milieu sécurisant qui leur donnera le plaisir d'explorer. Nous leur proposerons plusieurs figures d'attachement pour leur apprendre à aimer de diverses manières. Nous ouvrirons leur esprit en leur apprenant plusieurs langues, plusieurs manières de penser et d'explorer diverses cultures.

Nous possédons les outils pour agir sur le réel qui agit sur nous. C'est un degré de liberté donc de responsabilité.

Faber, E. (2022). Ouvrir une voie. Chamonix : Editions Paulsen.

4^e couverture

Passée sa brutale éviction de Danone, Emmanuel Faber se pose dans un refuge des Alpes. Il raconte comment la montagne et l'escalade ont dessiné son itinéraire : l'orage en Oisans dans l'enfance, les falaises du Vercors à l'adolescence, seul dans la tempête une nuit d'hiver à ski, en collectif pour l'ouverture d'une nouvelle voie sur le granite corse. Il partage son expérience hors du commun de patron activiste et livre sa vision des enjeux d'aujourd'hui et demain. Un appel vibrant à la prise de conscience et à l'action.

« Nous sommes au pied de la montagne. Nous avons dix ans pour ouvrir une nouvelle voie et nous y engager tous ensemble. »

Page 81

Oui, le champ de l'action, c'est ce champ de la prise de conscience. Il touche des personnes en situation de responsabilité, donc de pouvoir, il vient les toucher dans leur propre leadership. On n'est pas un leader. « Être », Je trouve que c'est une usurpation. Il y a des moments où, au sein du pouvoir, se glisse le leadership. On détient le pouvoir, mais on ne détient pas le leadership. Le leadership, c'est une capacité à être suffisamment connecté pour générer l'action collective, par l'éveil de conscience à conscience. Il s'enracine dans la cohérence et il la nourrit. D'autres que moi, en situation de pouvoir dans les grandes entreprises, ont exercé leur leadership pour ouvrir la voie, trouver le passage vers de nouveaux modèles d'économie. Et ils y sont parvenus, parfois avant de tomber, parce que le vieux monde ne veut pas que ces voies s'ouvrent, et qu'il coupe la corde d'assurage. Mais la voix est là, elle est évidente. Elle terrorise ceux qui ont trop à perdre – de gloire, de pouvoir, d'argent – à ce qu'elle débouche, et pourtant chaque nouvelle longueur ouverte facilite la tâche de celles et ceux qui s'y engagent. Je suis bluffé par le niveau de conscience des jeunes qui sont en situation de management. Or nous avons tous, nous pionniers, à notre tour, suivi les indications, les traces, les bouts d'un itinéraire ouvert par d'autres avant nous. Notre rôle à nous, c'est d'autoriser les pionniers de demain à remettre en cause nos convictions, nos pratiques, la façon dont nous dirigeons nos entreprises. Notre rôle c'est de poursuivre l'ouverture, en changeant de corde quand elle est coupée. En repartant, avec d'autres, par là ou par ailleurs. Nous avons dix ans devant nous, qui engagent l'avenir, tous ensemble.

Page 133

J'ai compris qu'à chaque fois que j'utilisais le pouvoir ça pouvait aller vite, mais aussi s'arrêter très vite. Le pouvoir crée des carapaces. Le leadership renforce les colonnes vertébrales. Lui seul permet de grandir. Le leadership c'est un chemin que l'on *montre* en disant que ça passe, mais en laissant chacun faire le chemin intérieur qui le met en marche, sans avoir besoin d'*imposer* le mouvement en vertu « des pouvoirs qui me sont conférés ».

Gauthier, A. (2013). Le co-leadership évolutionnaire – Pour une société co-créatrice en émergence. Paris : HD Précursions.

4^e de couverture

Le co-leadership évolutionnaire est la forme de dirigeance la mieux à même de catalyser l'émergence d'une société nouvelle. Une société co-créatrice et solidaire, dans laquelle chacun est invité à développer et utiliser ses dons singuliers tout en contribuant à l'évolution de l'humanité. Dans une période où la complexité et l'incertitude croissances peuvent engendrer le pessimisme, le partenariat évolutionnaire ouvre un espace créateur où un ensemble de personnes peuvent conjointement faire acte de leadership – en dépassant une longue tradition patriarcale et individualiste devenue obsolète.

Page 23

Et si faire preuve de leadership voulait dire : s'aventurer dans l'inconnu, dans le vide, avec curiosité et confiance ; sentir ce qui est sur le point d'émerger en étant présent à ce qui est ; participer de manière créative à un champ élargi du savoir et du faire ; donner voix et énergie à une impulsion évolutionnaire ; s'inviter soi-même et convier d'autres à franchir un seuil et à découvrir de nouveaux espaces où s'expriment créativité, intelligence – voire sagesse – collectives ; et libérer ainsi l'accès au potentiel de leadership qui existe en chaque individu ?

Page 26

Une manière de pratiquer le co-leadership est simplement de se comporter en partenaire coresponsable. Petra Künkel définit le leadership collectif comme « la capacité d'un groupe de leaders à faire une contribution au service du bien commun, de manière conjointe et flexible, selon ce qui est perçu comme utile et nécessaire ». Chacun des co-leaders ne ressent pas le besoin de se mettre en avant ou d'imposer ses vues, mais cultive son aptitude à savoir ou sentir ce qui doit être fait dans le présent ou pour préparer le futur, en utilisant ses propres dons singuliers.

Le bonus :

une vidéo avec Alain Gauthier

<https://www.youtube.com/watch?v=x48QrSXhegY>

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership – A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, New Jersey, USA: Paulist Press.

4^e de couverture

With the publication of *Servant Leadership* in 1977, a new paradigm of management entered the boardrooms and corporate offices of America. Robert K. Greenleaf, a retired AT&T executive, proposed that service ought to be the distinguishing characteristic of leadership. Not only would it create better, stronger companies, he said, but business leaders themselves “would find greater joy in their lives if they raised the servant aspect of their leadership and build more serving institutions”. In the quarter century since these ideas were first articulated, the notion of servant leadership has gained ever more disciplines in business schools, among executives, in government and in public and private institutions. Greenleaf was among the first to analyze the qualities of leaders and followers – and the necessity for leaders to be attentive to the needs of others. In this respect the leader becomes a follower. (...)

The true leader is also a seeker – alert to new possibilities, open, listening and ready for whatever develops. True leadership, then, is an inner quality as much as an exercise of authority.

Avec la publication de *Servant Leadership* en 1977, un nouveau paradigme de gestion est entré dans les salles de conseil et les bureaux des entreprises américaines. Robert K. Greenleaf, un cadre retraité d'AT&T, a proposé de considérer le service comme la caractéristique distinctive du leadership. Non seulement cela créerait des entreprises meilleures et plus fortes, dit-il, mais les chefs d'entreprise eux-mêmes "trouveraient une plus grande joie dans leur vie s'ils faisaient grandir le côté serviteur de leur leadership et développaient davantage d'organisations au service des autres".

Au cours du quart de siècle qui s'est écoulé depuis que ces idées ont été formulées pour la première fois, la notion de leadership serviteur a gagné de plus en plus de reconnaissance dans les écoles de commerce, parmi les cadres, au gouvernement et dans les institutions publiques et privées. Greenleaf a été parmi les premiers à analyser les qualités des leaders et des suiveurs - et la nécessité pour les leaders d'être attentifs aux besoins des autres. A cet égard, le leader devient un suiveur. (...) Le vrai leader est aussi un chercheur - attentif aux nouvelles possibilités, ouvert, à l'écoute et prêt à tout ce qui se présente. Le véritable leadership est donc une qualité intérieure autant qu'un exercice d'autorité.

The servant-leader *is* servant first (...). It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve *first*. Then conscious choice brings one to aspire to lead. That person is sharply different from one who is *leader* first, perhaps because of the need to assuage an unusual power drive or to acquire material possessions. For such, it will be a later choice to serve – after leadership is established. The leader-first and the servant-first are two extreme types. Between them there are shadings and blends that are part of the infinite variety of human nature.

The difference manifests itself in the care taken by the servant-first to make sure that the other people's highest priority needs are being served. The best test, and difficult to administer, is this: Do those served grow as persons? Do they, *while being served*, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants? *And*, what is the effect on the least privileged in society? Will they benefit or at least not be further deprived?

Le leader-serviteur est serviteur d'abord (...). Cela commence par le sentiment naturel que l'on veut servir, servir en premier. Puis par un choix conscient on est amené à vouloir diriger. Cette personne est très différente de celle qui est d'abord leader, peut-être en raison du besoin de satisfaire une pulsion de pouvoir inhabituelle ou d'acquérir des biens matériels. Pour ce dernier, ce sera un choix ultérieur de servir - après que le leadership aura été établi. Le leader-d'abord et le serviteur-d'abord sont deux types extrêmes. Entre eux, il y a des nuances et des connexions qui font partie de l'infinie variété de la nature humaine.

La différence se manifeste dans le soin apporté par le serviteur-d'abord pour s'assurer que les besoins les plus prioritaires des autres personnes sont satisfaits. Le meilleur test, et difficile à gérer, est celui-ci : ceux qui sont servis grandissent-ils en tant que personnes ? Deviennent-ils, *dans les temps où ils sont servis*, plus sains, plus sages, plus libres, plus autonomes, plus susceptibles de devenir eux-mêmes des serviteurs ? *Et*, quel est l'effet sur les moins privilégiés de la société ? Vont-ils en bénéficier ou du moins ne pas en être davantage appauvris ?

Martin, G. (2021). La société du peloton – Philosophie de l'individu dans le groupe. Paris : Grasset.

4^e de couverture

Sport individuel pratiqué en équipe, le cyclisme nous renvoie à nos plus profondes contradictions. Comme toute organisation humaine, le peloton est composé de différentes « classes sociales » : les leaders seraient les « premiers de cordée », les capitaines de route des cadres exécutifs et les porteurs d'eau les prolétaires du vélo. Cet univers hiérarchisé, inégalitaire, avec ses jeux de pouvoir et ses services échangés, où toutes les pulsions sont exacerbées et où il faut pourtant s'entendre, l'auteur le connaît bien puisqu'il le pratique au quotidien. Que peut nous apprendre ce microcosme cycliste sur ce qui est en jeu au sein de ce grand peloton que nous appelons la société ? À l'heure où les crises mondiales se multiplient – écologique, sanitaire, idéologique –, ne sommes-nous pas semblables à ce coureur ambigu et récalcitrant qui privilégie son intérêt propre, sans voir que cela nuit à l'ensemble de la communauté ?

Page 85

La société est un ensemble de phénomènes macrocosmiques de décomposition et de recombinaison, au milieu desquels l'individu navigue comme il peut afin d'accroître sa puissance. Les coureurs, les plus malins en tout cas, cherchent à profiter du peloton à leur avantage. Ils « filochent », se font oublier en son cœur puis « sacochent » pour aller glaner les lauriers.

Par ces comportements que l'on peut qualifier d'égoïste, les cyclistes ne font pas qu'utiliser le peloton ; ils contribuent également à le construire, la plupart du temps à leur insu – de même que le citoyen, par ses choix de consommation, par sa manière d'interagir avec les autres, par ses projets de vie, participe à créer le monde qui l'habite.

Ainsi, la question du lien entre l'individu et le collectif est centrale. À titre personnel, en tant que leader de mon équipe, elle m'intéresse d'un point de vue que l'on pourrait qualifier de managérial : le meneur doit-il mettre en avant sa singularité et se montrer directif, ou bien doit-il s'effacer et laisser vivre librement le groupe ?

Page 99

Le paradoxe est là : tous, mais chacun à notre manière, nous voulons être premiers sur la ligne d'arrivée (laquelle bien sûr existe pas : il y a toujours une nouvelle course, ou toujours ce sentiment que l'on pourrait gagner *mieux*) ; seulement nous devons y arriver en équipes, sans que le groupe nous happe, mais sans non plus détruire par notre esprit de démesure le jouet qui est la condition de possibilité de notre existence, et le lieu d'expression de notre puissance.

Un peloton vu comme un grand tout, informe, sans aucune tête qui dépasse, n'a rien de vivant. Il a détruit la singularité des individualités qui le composent. Celles-ci ne sont plus que des X interchangeables. Il n'y a plus de sport.

Mais si, à l'inverse, la compétition effrénée aboutit à ce que les individus s'hyperbolisent, et ne soient plus que des « je » isolés les uns des autres, alors il n'y a tout simplement plus de peloton, il n'y a plus rien. La puissance s'éteint sans la reconnaissance.

Tenir ensemble ambition particulière et réussite collective, tel est la gageure, contenue dans l'essence même du cyclisme, dont on dit qu'il est un « sport individuel pratiqué en équipes ». En cela

cette discipline est révélatrice de la société en général, et des difficultés à laquelle elle est confrontée. Après tout, si l'on élargit la focale, vivre, n'est-ce pas une expérience solitaire pratiquée en commun ?

Page 109

En tant que membre d'une équipe cycliste, et leader de celle-ci, comment dois-je me comporter pour à la fois atteindre les objectifs qui me sont fixés, c'est-à-dire gagner, sans pour autant « écraser » les autres, qu'ils soient partenaires ou adversaires ? Ce dilemme, c'est celui auquel fait face tout salarié d'une entreprise capitaliste, quel que soit son niveau dans la hiérarchie. C'est encore celui du citoyen démocratique, qui doit penser collectivement en même temps que pour lui-même. Plongé dans un océan de contradictions dont il ne sait comment s'échapper, l'individu se noie, faute de pouvoir se rattacher à de beaux mensonges, à des subterfuges.

Saint-Michel, S. (2023). Théories du leadership. Paris : La Découverte Collection Repères.

4e de couverture

Le leadership est une notion très répandue dans le débat public, qui inspire de nombreuses représentations, souvent déformées. Il est généralement défini comme la capacité d'un individu à mobiliser un collectif en vue d'atteindre un objectif partagé.

Cet ouvrage offre un panorama des différentes théories du leadership. Il retrace l'évolution du concept au fil des différentes approches théoriques et propose une grille de lecture des comportements associés. Il questionne également les représentations et les stéréotypes attachés au rôle de leader.

Les premiers travaux sur l'origine et la définition du leadership permettent d'analyser les traits de personnalité et les comportements du leader. Leur critique conduit ensuite à s'intéresser à l'approche situationnelle et à l'approche charismatique du leadership. Une attention est également portée au leadership fondé sur les valeurs. Enfin, l'approche cognitive du leadership vient bousculer les conceptions plus anciennes : à l'ère de la responsabilité sociale et environnementale, une redéfinition se révèle nécessaire.

Maître de conférences à l'université Paris Dauphine-PSL et agrégée d'économie-gestion, Sarah E. Saint-Michel a réalisé sa thèse de doctorat sur les femmes et le leadership.

Elle est rattachée au laboratoire Dauphine Recherches en Management. Ses travaux de recherche sont consacrés au leadership des femmes et des hommes, ainsi qu'aux pratiques managériales favorisant l'inclusion des diversités.

Page 13

Leader versus manager

Zaleznik [1992] argue que les leaders et les managers eux-mêmes sont distincts. Il soutient que les managers embrassent les process, recherchent la stabilité et le contrôle et essaient instinctivement de résoudre les problèmes rapidement, sans en chercher les fondements. Tandis que les leaders tolèrent le chaos et l'instabilité afin de comprendre la genèse d'un problème. Les leaders changeraient la manière de penser de leurs subordonnés, tandis que les managers cautionneraient leur façon d'agir pour atteindre les objectifs fixés.

Bien qu'il y ait des différences entre les leaders et les managers, certains aspects se chevauchent. Par exemple, lorsqu'un manager influence son équipe pour qu'elle atteigne ses objectifs, il pratique le leadership. Inversement, quand un leader met en place des pratiques de planification, d'organisation, de gestion du personnel et de contrôle, il pratique le management.

Faire preuve de management et faire preuve de leadership sont tous deux essentiels et indispensables à la prospérité d'une organisation. Mintzberg [1998] illustre cette dualité à travers les dix rôles du manager, qu'il catégorise en trois rôles principaux :

- les rôles informationnels : le manager gère l'information, sa collecte, en étant un observateur actif, mais aussi sa transmission, en étant un diffuseur et un porte-parole de son organisation vis-à-vis des parties prenantes ;
- les rôles interpersonnels : le manager agit comme un agent de liaison auprès de ses collaborateurs. Il est aussi un symbole en raison de son statut, et sera observé comme un rôle modèle. Il agit

également comme un leader pour faire coïncider les besoins de l'organisation et ceux des collaborateurs ;

- les rôles décisionnels : le manager doit prendre de nombreuses décisions, sur la répartition des ressources comme sur la régulation des événements imprévus. Le cas échéant, le manager devra négocier en fonction des situations.

Dans cette classification, le rôle de leader est associé au rôle interpersonnel du manager. Pour Mintzberg, leader et manager constituent les deux faces d'une même pièce. La frontière entre leader et manager est ténue. Le management sans leadership manque d'inspiration, d'énergie et d'élan pour porter le collectif ; le leadership sans management conduit au désordre, à l'éparpillement et à la non-réalisation des objectifs.

Cependant, Bass [1985] soutient que les leaders engendrent une performance supérieure aux managers en insufflant aux suiveurs une vision qui les engage à déployer une performance exceptionnelle, au-delà des attentes escomptées.

Pour faire la distinction entre les managers et les leaders, il suffit de répondre à la question suivante : « Tous les managers sont-ils des leaders ? »

Les managers seront des leaders s'ils parviennent à communiquer avec les collaborateurs, à les inspirer et à les engager dans une direction particulière. En revanche, un manager restera manager et ne deviendra pas leader s'il ne s'appuie que sur sa position hiérarchique pour mobiliser son collectif de travail. Le leader s'engage personnellement pour motiver son équipe, tandis que le manager utilise uniquement sa position hiérarchique pour motiver son collectif.

Pouvoir versus leadership

Le concept de pouvoir est intimement lié au leadership, car il constitue une part du processus d'influence. Le pouvoir représente la capacité ou le potentiel d'influence [Dahl, 1957]. Il s'agit de l'une des caractéristiques essentielles du rôle de leader. Sans un certain degré de pouvoir, un leader aura sûrement des difficultés à diriger ses subordonnés. C'est pourquoi le pouvoir du leader est lié à son efficacité. Les individus ayant du pouvoir sont ceux et celles qui disposent de la capacité d'affecter les attitudes et les comportements d'autrui. French et Raven [1959], à travers des recherches sur les bases du pouvoir social, le conceptualisent comme étant une relation dyadique qui inclut à la fois la personne influente et la personne influencée. Ils ont identifié cinq sources de pouvoir : référent, expert, légitime, récompense et coercition (tableau 3). Chacune de ces bases du pouvoir augmente la capacité d'un individu d'avoir du pouvoir sur autrui.

Pouvoir : capacité ou potentiel d'influence d'un individu sur autrui.

Au sein des organisations, deux sources de pouvoir peuvent émerger : le pouvoir de position et le pouvoir personnel.

Le pouvoir de position renvoie au pouvoir attribué à un individu en raison de son statut au sein d'une ligne hiérarchique. Il s'agit de la capacité d'influence d'un individu sur ses subordonnés. Le pouvoir de position englobe trois sources de pouvoir : le pouvoir légitime, le pouvoir de récompense et/ou le pouvoir de coercition.

Le pouvoir personnel est la capacité du leader d'être perçu comme jouant un rôle modèle auprès de ses suiveurs. Cette source de pouvoir est conférée au leader en raison de la qualité de la relation entretenue avec ses subordonnés. Le pouvoir personnel inclut le pouvoir de référent et le pouvoir d'expertise, tels que définis par French et Raven [1959]. Selon Burns [2012], le pouvoir de position ne constitue pas un instrument pérenne pour asseoir un processus de leadership efficace. Néanmoins, cette forme de pouvoir apparaît nécessairement au cours du processus de leadership, notamment au début de la relation entre le leader et ses collaborateurs. Cependant, c'est le pouvoir

personnel qui est utilisé par le leader, afin de promouvoir la réalisation d'objectifs collectifs, et ce sans contrainte ou peur de sanction, uniquement par l'inspiration.
(...)

Page 17

Dans cet ouvrage, nous proposons la définition suivante :

Leadership : processus par lequel un individu inspire, motive et fédère un collectif à travers une vision inspirante et positive du futur, pour atteindre un objectif partagé qui puisse servir le bien commun.

Cette définition intègre non seulement le processus d'influence pour inciter les collaborateurs à s'impliquer dans un objectif partagé, mais aussi les aspects éthiques et moraux du leadership [Brown et al., 2005]. Face à des mutations profondes et inconnues, telles que le changement climatique ou la mise en œuvre de la quatrième révolution industrielle qui affectent l'humanité et constituent des enjeux fondamentaux, le leadership doit être pensé et conceptualisé. Jusqu'à présent, le concept de leadership envisageait sa finalité comme l'atteinte d'un objectif organisationnel, grâce à l'adhésion de tous les collaborateurs. Aujourd'hui, il semble nécessaire d'élargir cette finalité du processus de leadership à l'atteinte d'un objectif qui puisse servir la communauté et les enjeux de performance durable. Le concept de durabilité apparaît essentiel à l'exercice du leadership, c'est-à-dire au service d'une cause qui ait une incidence positive sur les enjeux liés au développement durable.

Pour rappel, le développement durable est défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » [Brundtland, 1987].

Dès lors, un processus de leadership efficace sert une cause juste qui favorise le bien commun et les enjeux de performance responsable et durable, au regard des enjeux économiques, sociaux et environnementaux qui traversent notre société.

(...)

Scharmer, O. (2012). *Théorie U – Diriger à partir du futur émergent*. Paris : Pearson.

4^e de couverture

Notre époque, marquée par des crises de plus en plus graves – sociale, politique, écologique, économique –, appelle haut et fort un rôle nouveau du leadership !

Or, lorsqu'il s'agit de faire face aux enjeux nécessitant des transformations au sein des organisations, la tendance est soit au repli vers des schémas du passé, soit à parer au plus pressé par des remèdes de première urgence.

Otto Scharmer propose une autre voie, la Théorie U, qui prend en compte à la fois expériences passées, situations présentes et conscience de l'avenir. Une véritable invitation à marquer une pause, à percevoir nos automatismes, puis à les transformer et les revivifier par notre action individuelle et collective.

Le « U » est un parcours en cinq étapes simples en apparence – initier, percevoir, être présent, créer, déployer – par lesquelles il s'agit d'intégrer une conscience approfondie des situations et des enjeux, de développer de nouveaux modes d'émergence des solutions possibles pour mieux « prototyper le futur », et de rénover l'approche collaborative et la conduite de projets.

Page 16

Le point aveugle

Le point aveugle est l'espace intérieur, ou périphérique, où notre attention et notre intention prennent leur origine. C'est le lieu à partir duquel nous fonctionnons lorsque nous agissons. Je l'appelle *point aveugle* car c'est une dimension invisible de notre champ social, de notre vécu quotidien et de nos interactions sociales.

(...)

Nous pouvons observer le travail du leader sous trois angles différents. Premièrement : ce qu'il fait ; de très nombreux ouvrages ont été écrits de ce point de vue. Deuxièmement, nous pouvons observer *comment* le processus est mis en œuvre. C'est l'angle d'approche de la recherche sur le management et le leadership de ces vingt dernières années. Toutes les modalités opérationnelles du travail des managers et des leaders ont déjà été analysées sous l'angle des processus, offrant ainsi de nombreux éclairages fort utiles. Mais nous n'avons jamais observé le leader dans sa confrontation avec la *toile vierge*. À partir de quelle source les leaders fonctionnent-ils ? C'est une question qui reste en suspens.

Page 21

Transformer la structure de l'attention

L'essence du leadership est de transformer l'espace intérieur à partir duquel nous fonctionnons individuellement et collectivement.

Page 31

Vous observerez que dans ce livre, je m'intéresse au leadership partagé ou collectif plutôt qu'aux leaders individuels. Tout le monde est acteur de changement, indépendamment de son poste ou de

son titre officiel. *Aujourd'hui, diriger consiste à faire migrer la structure de l'attention collective – notre écoute – à tous les niveaux.*

Page 112

La racine indo-européenne du mot « leadership », *leith*, signifie « aller en avant », « traverser le seuil », mais aussi « mourir ». Parfois, le lâcher-prise est ressenti comme une mort. Mais ce que nous avons appris sur le processus au plus profond du U est que quelque chose doit changer – un pont doit être traversé – pour que le nouveau puisse advenir. Le voyage qui est devant nous implique la découverte et le déchiffrement des principes et pratiques de ce processus clé ; ceux-ci seront notre langage, ils nous aideront à illuminer le point aveugle, le royaume invisible du leadership.

Senge, P. Compassionate Framework

Peter Senge, professeur au MIT, est l'auteur de *The Fifth Discipline*, édité en 1990. Tout au long de sa carrière, Peter Senge s'est intéressé à créer les conditions pour que les personnes travaillent au mieux ensemble, en activant leur sens du système et par le dialogue. Il a réuni ou créé des méthodes et des outils d'abord au service des grandes organisations, puis, avec le temps, en les adaptant et augmentant au service en particulier des enseignants et accompagnateurs d'écoles.

Aujourd'hui son action repose sur le modèle Compassionate, porté par l'organisation appelée The Center for Systems Awareness (<https://systemsawareness.org/>).

On trouve sur ce site, parmi d'autres définitions, une approche du mot « Compassionate » :

Dans notre travail avec le réseau Compassionate Systems, nous considérons « l'intégrité compatissante » comme le résultat de ce que nous cherchons à faire grandir chez les élèves et les enseignants - pour avoir un alignement entre notre façon de penser, de ressentir et d'agir. Le terme intégrité vient d'une racine de « plénitude » en latin. De même, ce que nous souhaitons aider nos élèves à faire grandir, c'est la capacité non seulement de penser avec compassion, mais aussi de ressentir et de vivre avec compassion, en vertu d'une prise de conscience toujours croissante de l'interdépendance. Cela peut s'étendre naturellement du sentiment de connexion à soi-même et aux autres au sentiment d'être connecté aux conséquences de mes actions à de plus grandes distances dans le temps et dans l'espace, en commençant par des actes simples comme rester conscient, par exemple, comment nous utilisons l'électricité pour charger nos appareils mobiles qui, dans la plupart des pays, provient de la combustion du charbon. Ce sentiment d'interdépendance sous-tend une recherche persistante pour comprendre toujours plus largement les conséquences de nos actions en tant que racine de tout comportement éthique. Cette enquête englobe mes choix en tant que citoyen et consommateur, de l'énergie que j'utilise à la nourriture que je mange, aux produits que j'achète (par exemple, les empreintes eau et carbone de l'énergie et de la nourriture, le traitement équitable des travailleurs, le bien-être animaux - même à l'autre bout du monde). Puisque nous ne pouvons jamais voir tous les systèmes au sein desquels nos actions se déroulent, cet esprit de véritable curiosité et d'ouverture est la véritable marque de fabrique d'un penseur systémique, et l'expérience cultivée de l'interdépendance celle d'un penseur systémique compatissant.

Une vision de l'éducation, selon Peter Senge

Notes de lecture d'un article de Peter Senge, d'août 2021, non publié.

Nous devons apprendre à vivre ensemble sur une planète qui se rétrécit. Faire face à la crise climatique globale, la destruction des écosystèmes et l'extinction des espèces, le fossé qui se creuse entre les riches et les pauvres, les tensions entre Est et Ouest.

Il ne faut pas manquer l'opportunité formidable de travailler ensemble.

Dans ce cadre, les enfants et les jeunes et un système scolaire révisé vont jouer un rôle considérable.

Un système scolaire révisé, car celui d'aujourd'hui forme à des emplois qui n'existent déjà plus.

La renaissance en éducation, au-delà d'une attention nouvelle que l'on sait déjà porter aux apprenants, repose sur des comportements précis

- Apprendre à penser ;
- Apprendre à tendre vers son propre bien-être ;
- Gérer ses propres émotions ;
- Construire les compétences sociales dont on a besoin pour collaborer avec d'autres ;
- Apprendre à résoudre des problèmes complexes ;
- Apprendre à faire face à des changements sans fin.

Nous apprenons tout au long de la vie. Le développement de la personne repose sur la motivation intrinsèque. L'apprenance est active ; c'est un processus d'essai et erreur dont l'apprenant est le maître et l'arbitre. On apprend dans l'action, toute la vie.

L'apprenance qui est profondément personnelle, passe par la collaboration.

Le renouveau de l'école, ce n'est pas une question de format éducatif, cela ne concerne pas que les enfants, mais l'apprenant en chacun de nous.

Starhawk. (2021). Comment s'organiser ? Manuel pour l'action collective. Cambourakis.

4^e de couverture :

Si nous voulons éviter le pire de l'effondrement climatique, nous ne pouvons pas nous permettre de subir éternellement les effets de mauvais processus collectif, ils sapent nos âmes et détruisent nos mouvements mais, comme tout, ils ne sont pas inévitables. Nous devons juste réapprendre à faire et à vivre ensemble ; ce livre est un fantastique guide à cet effet. On pourrait même l'appeler un guide de survie.

Page 158

Starhawk identifie 6 styles de leadership.

Les quatre premiers styles contribuent à la résonance, à l'harmonie, au lien et à la satisfaction du groupe.

- Le style visionnaire. J'inspire les gens par l'ampleur de ma vision et j'envisage les choses à long terme. Je garde les yeux sur l'objectif.
- Le style coach. Je révèle le meilleur de chacun. J'aide chaque personne à développer ses talents et ses points forts, et à surmonter ses faiblesses.
- Le style fédérateur. J'apprends aux personnes à mieux travailler ensemble en développant des liens amicaux.
- Le style démocrate. J'écoute l'avis de tout le monde et j'implique chacun dans toutes les décisions qui les affectent. Je suis avide de retours et de critiques constructives.

Les deux styles que nous allons examiner maintenant ont tendance à introduire la dissonance et la dysharmonie dans le groupe, même s'ils peuvent aussi avoir leur utilité.

- Le style chef de file. Je mets la barre très haut et j'impose un rythme soutenu – avant tout pour moi-même.
- Le style directif. Je prends le contrôle, je donne des axes clairs. Je sais ce qui doit être fait, je dis aux autres quoi faire, je donne des ordres.

Page 161

Qu'est-ce qu'un leadership émancipateur ?

Lorsque le meneur porte et sert une vision forte et profonde susceptible d'inspirer les autres et de faire qu'ils s'en sentent partie prenante et se l'approprient, alors le caractère émancipateur du leadership s'affirme. Lorsque Rob Hopkins a créé le mouvement des « Villes en transition », sa vision consistait à s'inspirer des principes de la permaculture et du design écologique pour les appliquer aux communautés locales. C'était une vision ambitieuse, bien trop ambitieuse pour qu'elle soit mise en œuvre par une seule personne. Cette vision était suffisamment large pour permettre à de nombreuses personnes de s'y greffer et de développer leurs propres idées et intérêts – transformer un terrain vague en jardin partagé, créer des jardins-forêts dans les parcs de la ville, modifier la politique de gestion de l'eau ou investir dans les énergies renouvelables. La vision originelle de Rob a permis à grand nombre de gens de découvrir leur propre pouvoir et leur capacité à mener des projets.

Toivanen, H. (2018). Friend Leadership – A Visual Inspiration Book. Jyväskylä : disponible en version pdf gratuit sur le site Tiimiakatemia.com

4^e couverture :

Friend Leadership - A Visual Inspiration Book offers the tools for Generation Y leadership. Inspiration Book illuminates through the elements earth, water, fire, wind and void the steps of friend leadership. The friend leadership tools are extreme beneficial for all future leaders.

Friend Leadership - Un livre d'inspiration visuelle offre les outils pour le leadership de la génération Y. Inspiration Book illumine à travers les éléments terre, eau, feu, vent et vide les étapes du leadership ami. Les outils de leadership ami sont extrêmement bénéfiques pour tous les futurs dirigeants.

Page 9

You will be a friend to each and everyone in your team. More than an acquaintance, but less than a close friend in traditional terms, suits perfectly. Irrespective of whether you are a leader, manager, coach, contemplator, doer or team player. It is futile to differentiate between issues and people managing. People do not decide from one side to another, logic on the left side and intuition on the right side. According to our way of thinking, leading comes from the people and the team. Action and strategy combine and form into cocreation in thoughts.

Vous serez un ami pour tous et chacun dans votre équipe. Plus qu'une connaissance, mais moins qu'un ami proche en termes traditionnels. Que vous soyez un leader, un manager, un coach, un contemplateur, un acteur ou un joueur d'équipe. Il est vain de faire la différence entre les problèmes et les personnes qui gèrent. Les gens ne décident pas en séparant les choses, la logique à gauche et l'intuition à droite. Selon notre façon de penser, le leadership vient des personnes et de l'équipe. L'action et la stratégie se combinent et se forment par la co-création de pensée.

Page 10

Friend Leadership

- Be sensitive to people's emotions and act accordingly. As a Friend Leader, you must remember your own humanity.
- As a leader, always be attentive and available, a genuine listener.
- Only actions count in Friend Leadership.
- The basic task of Friend Leadership is the leading of a learning organization, and the needed basic skill is the ability to inspire others towards the common goal.
- You can't lead others if you can't lead yourself.
- In Friend Leadership, it is vital to set up playing positions for all in the team company, and to concentrate on their individual strengths. Team building skills are the absolute prerequisite for successful team leadership.
- Everything rises and falls on leadership, and leadership falls on lack of communications.
- Friend Leadership is never an award – it must be earned every day.
- The Friend Leader's task is to create community positive thinking in the team company, together with its coach.

- Friend Leadership is always setting an example. What you give your attention to others will also.

Leadership ami

- Soyez sensible aux émotions des personnes et agissez en conséquence. En tant que leader ami, vous devez vous souvenir de votre propre humanité.
- En tant que leader, soyez toujours à l'écoute et disponible, un véritable auditeur.
- Seules les actions comptent dans Friend Leadership.
- La tâche fondamentale du Friend Leadership est le pilotage d'une organisation apprenante, et la compétence fondamentale nécessaire est la capacité d'inspirer les autres vers l'objectif commun.
- Vous ne pouvez pas diriger les autres si vous ne pouvez pas vous diriger vous-même.
- Dans le Friend Leadership, il est essentiel de mettre en place des positions de jeu pour tous les membres dans l'équipe et de se concentrer sur leurs forces individuelles. Les compétences en matière de consolidation d'équipe sont la condition sine qua non pour un leadership d'équipe réussi.
- Le leadership explique tous les hauts et les bas, et le leadership tombe par manque de communication.
- Friend Leadership n'est jamais une récompense – il doit être mérité chaque jour.
- La tâche du Friend Leader est de créer une pensée positive communautaire dans l'entreprise de l'équipe, en collaboration avec son coach.
- Friend Leadership donne toujours l'exemple. Ce à quoi vous accordez votre attention aux autres en sera également un.

Le cas Le Hameau des Buis

A travers ce cas, il y a beaucoup à apprendre sur le leadership et les conflits, sur fond de gouvernance partagée, CNV, éco-village.

« Le Hameau des Buis est un lieu de vie écologique, pédagogique et intergénérationnel fondé en 2003. Il a été imaginé et écrit par Sophie Rabhi-Bouquet, également créatrice et fondatrice de l'école privée hors contrat à la ferme : La Ferme des Enfants, fondée en 1999 dans l'exploitation agricole de la famille Rabhi à Montchamp... » La suite dans ce doc :

<https://la-ferme-des-enfants.com/wp-content/uploads/sites/2/2020/01/comprendre-conflit.pdf>

On passe sur les épisodes judiciaires. Et aujourd'hui le point de vue des repreneurs :

<https://hameauesbuis.org/accueil/>

Les fondateurs ont cherché à comprendre avec l'aide d'experts.

Thomas D'Ansembourg : <https://www.youtube.com/watch?v=Lg9mfg3ZLZI>

Charles Rojzman : <https://www.youtube.com/watch?v=piOaF9r8D4k>

Isa Padovani : <https://www.youtube.com/watch?v=YGGVxrz0PU>

Leader, premier suiveur et acteurs de transformation. Une métaphore

Lors du festival de musique de Sasquatch (George, Washington, USA), un homme se met à danser seul sur de la musique. Il va être rapidement rejoint par 2, 3 puis un grand groupe de personnes.

<https://www.youtube.com/watch?v=GA8z7f7a2Pk>