

SOMMAIRE

Remerciements	19
Introduction. Apprendre le leadership en se divertissant	21
Le leadership : un enjeu majeur et complexe.....	21
Les cibles variées de ce livre	23
Les objectifs de ce livre	24
1. Améliorer son leadership	24
2. Comprendre le leadership	24
3. Fournir des concepts et des outils	24
4. Apprendre à utiliser et aimer la fiction	24
5. Réconcilier performance et humanisme	25
Pourquoi utiliser la fiction pour former au leadership ?	25
1. Susciter le désir d'apprendre	25
2. Utiliser un cas « émotionnel entier ».....	26
Pourquoi <i>Le Seigneur des Anneaux</i> ?	28
1. Une œuvre intemporelle	28
2. Analyser les différences et les similitudes.....	29
3. Le pouvoir comme thème central.....	30
4. Des leaders en action	31
5. Une sacrée entreprise !	33
La structure du livre	34
1. Fiction, leçon, action.....	34
2. À la quête du leadership	35

CHAPITRE 1

Comprendre que le leadership est une invitation au voyage. 37

Ce que montre le SDA.....	38
1. Le cheminement vers l'inconnu et le changeant	38
2. La perte des valeurs et le chaos	39
3. Un voyage vers le danger	40
Les leçons à tirer	41
1. Une organisation : des objectifs, des personnes et des règles.....	41
2. Les différences entre le management et le leadership ...	42
3. La fascination étrange pour le leadership	44
4. Le leadership est d'abord influence, mais pas que.....	46
5. Le leadership est surtout transformation.....	46
La mise en pratique.....	49
1. Comment bien différencier management et leadership ? .	49
2. Que peut influencer un leader ?	51
3. Comment s'inspirer des types d'influence selon Edgar Morin ?	51
4. Comment passer de manager à leader ?	52
La synthèse.....	53

CHAPITRE 2

Avoir une vision, donner du sens 55

Ce que montre le SDA.....	56
1. La vision au cœur du SDA.....	56
2. Une ambition noble et un sens élevé.....	57
3. Le leader voit loin et grand	59
Les leçons à tirer	61
1. Une vision claire du futur.....	61
2. Expliquer le « pour quoi ? ».....	62
3. Pourvoyeur de sens	62
La mise en pratique.....	64
1. Comment formuler une vision attractive ?.....	64
2. Comment expliquer la vision et lui donner du sens ?.....	64

3. Comment raconter « un récit » et non pas des « histoires » ?	65
4. Comment agir en leader visionnaire ?	66
La synthèse	67

CHAPITRE 3

Créer une communauté de talents divers 69

Ce que montre le SDA	70
1. Éloge de la diversité et de la communauté par les idéaux communs	70
2. Le développement d'une « équipe hautement performante »	75
3. Une critique : le rôle plus faible des femmes	77
Les leçons à tirer	79
1. Création d'une communauté, alliances, autogestion	79
2. Le respect des normes, la cohésion et l'entraide	81
3. « La pensée de groupe »	83
4. Les déterminants et facteurs de succès des équipes hautement performantes	83
5. Le leadership de la diversité et la porosité des talents	85
La mise en pratique	87
1. Comment créer une communauté de talents en cinq étapes ?	87
2. Comment instaurer des normes collectives positives ? ..	88
3. Comment augmenter la cohésion et renforcer l'équipe ? .	89
4. Comment éviter la pensée de groupe ?	90
5. Comment bâtir une équipe hautement performante ?	91
6. Comment cultiver et encourager le leadership de la diversité ?	93
La synthèse	94

CHAPITRE 4

Prendre soin de ses équipes..... 97

Ce que montre le SDA	98
1. « Les bouchers »	98

2. Le soutien réciproque et le sens du devoir	99
3. La bienveillance de Sam et la thaumaturgie d'Aragorn .	100
Les leçons à tirer	102
1. Prendre soin des autres	102
2. Cultiver la bienveillance	103
3. S'entraider et se faire confiance mutuellement.....	104
4. Accroître la solidarité	105
La mise en pratique.....	105
1. Comment créer la synergie entre membres ?	105
2. Comment favoriser la coopération ?	106
3. Comment accroître l'efficacité collective ?	106
4. Comment identifier un leader (ou équipier) qui prend soin des autres ?	107
5. Comment diriger par la bienveillance ?	108
La synthèse	108

CHAPITRE 5

Motiver et inspirer de façon extraordinaire 111

Ce que montre le SDA.....	112
1. Une sur-motivation	112
2. Démotivation dans l'adversité	112
3. Le prix à payer pour sauvegarder la vie	113
Les leçons à retenir	114
1. La motivation, attente majeure des chefs d'entreprise ?	114
2. Les sources de la motivation	115
3. Les théories de la motivation appliquées au SDA	118
4. La haute motivation par des actes	122
5. L'inspiration	123
La mise en pratique.....	124
1. Comment fabriquer de la motivation en fixant des objectifs motivants ?.....	124
2. Comment utiliser la théorie des attentes ?	126
3. Comment renforcer la motivation par les « récompenses » ?	127

4. Comment accroître la motivation par l'enrichissement du travail ?	127
5. Comment motiver par l'inspiration ?	129
La synthèse	129

CHAPITRE 6

Autonomiser et déléguer vraiment..... 131

Ce que montre le SDA.....	132
1. Frodon devient autonome, gagne en confiance et apprend.....	132
2. Des orques esclaves.....	133
3. Aragorn et Gandalf délèguent la mission principale à Frodon	134
Les leçons à tirer	135
1. Développer la confiance, réassurer, autonomiser.....	135
2. Identifier le niveau d'autonomie.....	138
3. Comprendre qu'on ne peut pas ne pas déléguer !.....	138
4. Tenir compte des contingences de la délégation.....	139
5. Profiter des bienfaits de la délégation	140
La mise en pratique.....	141
1. Comment bâtir la confiance ?	141
2. Comment élever le niveau d'autonomie ?	142
3. Comment adapter son style au niveau d'autonomie ? ..	143
4. Comment déléguer efficacement ?	144
5. Comment communiquer la délégation ?.....	145
La synthèse	146

CHAPITRE 7

Communiquer avec habileté..... 147

Ce que montre le SDA.....	148
1. Les acteurs soignent leur communication	148
2. Les obstacles à la communication et les réseaux.....	149
3. Les compétences relationnelles et influentes de Gandalf et Aragorn	151

Les leçons à tirer	153
1. L'art de la communication	153
2. Le poids des discours	154
3. Les barrières à la communication interpersonnelle	155
4. Les enjeux de la communication du leader.....	156
5. Le défi des réseaux.....	157
La mise en pratique.....	157
1. Comment surmonter les barrières à la communication ?	157
2. Comment écouter activement ?	158
3. Comment réseauter ?.....	159
La synthèse.....	159

CHAPITRE 8

Savoir résoudre les conflits, problèmes et crises..... 161

Ce que montre le SDA.....	162
1. Une histoire de conflits	162
2. La guerre est le mal.....	163
3. Les aptitudes à la négociation des héros	164
Les leçons à retenir	165
1. Les conflits : compréhension, causes et facteurs	165
2. Les styles de résolution des conflits	167
3. Stimuler la coopération et la négociation	168
4. La résolution des problèmes et la correction des erreurs.	169
5. La solution aux crises.....	170
La mise en pratique.....	171
1. Comment résoudre les conflits ?.....	171
2. Quel style de résolution des conflits choisir ?	172
3. Comment corriger les déficiences ou les erreurs ?.....	172
4. Comment devenir un leader négociateur ?	174
5. Comment solutionner les crises ?	176
La synthèse.....	177

CHAPITRE 9**Savoir transformer et innover.....179**

Ce que montre le SDA.....	180
1. Des bouleversements et le chaos.....	180
2. La métamorphose des acteurs et le charisme.....	181
3. Le recours aux innovations.....	182
Les leçons à tirer.....	184
1. Le changement organisationnel.....	184
2. Leadership et changement.....	186
3. Le leader transformationnel.....	188
4. L'acceptation ou le refus du changement.....	190
5. L'innovation managériale.....	191
La mise en pratique.....	192
1. Comment conduire le changement transformationnel ?.....	192
2. Quelle stratégie de changement choisir ?.....	193
3. Comment réduire la résistance au changement ?.....	194
4. Comment accroître l'innovation ?.....	194
5. Comment appliquer les clés et règles de l'innovation managériale ?.....	196
La synthèse.....	197

CHAPITRE 10**Servir les autres ou donner pour mieux recevoir..... 199**

Ce que montre le SDA.....	200
1. Aragorn, le modèle serviteur.....	200
2. Conseiller mais pas diriger.....	201
3. Au service de Frodon.....	201
Les leçons à retenir.....	202
1. Le leader serviteur.....	202
2. Transformer les suiveurs en leaders.....	202
3. Combattre l'injustice.....	203
4. Le leadership altruiste.....	204
La mise en pratique.....	205

1. Quels sont les priorités, fondements, pratiques clés du leader serviteur ?	205
2. Quels sont les 10 principes d'actions du leader serviteur ?	205
3. Quelles sont les limites et contrecoups du leadership serviteur ?	206
La synthèse	207

CHAPITRE 11

Se méfier du pouvoir 209

Ce que montre le SDA	210
1. Le pouvoir corrompt et divise	210
2. L'Anneau, symbole du désir de pouvoir	212
3. Aragorn, le roi sans égo ; Sauron, l'hubris ou la démesure	214
Les leçons à tirer	216
1. Ne pas confondre pouvoir, autorité, responsabilité, influence.....	216
2. Les différents types de pouvoir	219
3. L'hubris, la démesure, le narcissisme.....	221
4. Les effets du pouvoir	222
5. <i>Empowerment</i> et leadership.....	223
La mise en pratique.....	224
1. Comment acquérir tous les types de pouvoir et les utiliser à bon escient ?	224
2. Comment modifier les comportements d'autrui ?	226
3. Comment réduire l'hubris ?	227
4. Quels sont les antidotes au poison du pouvoir ?	227
5. Comment responsabiliser les autres ?	228
La synthèse	229

CHAPITRE 12

S'adapter en permanence..... 231

Ce que montre le SDA	232
1. La stratégie se construit en marchant	232

2. Un plan et des alliances	233
3. Faire des choix ambigus et opportunistes	234
Les leçons à tirer	235
1. Vision sans exécution égale hallucination	235
2. L'ambiguïté et l'incertitude des choix stratégiques.....	236
3. La planification contingente et flexible.....	236
4. Les avantages et inconvénients de la planification formelle	238
5. Le leader stratégique imagine des scénarios court et long terme.....	240
La mise en pratique.....	241
1. Comment s'engager dans un processus de leadership stratégique ?.....	241
2. Comment planifier en cinq étapes ?.....	242
3. Avec qui planifier quoi ?	242
4. Quelles sont les questions stratégiques à se poser ?....	243
La synthèse.....	244

CHAPITRE 13

Rester maître de soi..... 245

Ce que montre le SDA.....	246
1. Un chaudron émotionnel.....	246
2. La connaissance de soi et la sagesse des elfes et des magiciens.....	247
3. La maîtrise de soi.....	248
Les leçons à tirer	249
1. Bien se connaître.....	249
2. Maîtriser ses émotions négatives, surtout la colère.....	250
3. Cultiver la stabilité émotionnelle et la sagesse	251
4. Éveiller l'intelligence émotionnelle	252
5. Accroître l'autorégulation.....	253
La mise en pratique.....	253
1. Comment apprendre à se connaître ?	253
2. Comment développer l'empathie ?	254
3. Comment développer son intelligence émotionnelle ? .	255

4. Comment garder son calme face aux erreurs des collaborateurs ?.....	257
5. Comment développer l'autocontrôle ou l'autoleadership ?.....	257
La synthèse.....	258

CHAPITRE 14

Persévérer, ne pas rompre..... 261

Ce que montre le SDA.....	262
1. Détermination et persévérance	262
2. L'espoir et la confiance malgré tout et toujours.....	263
3. Le courage des dures décisions.....	264
Les leçons à retenir	265
1. Agir avec détermination et confiance	265
2. La vitalité	266
3. Mobiliser son courage et celui des autres.....	267
4. Se garder de la hardiesse	268
5. Savoir prendre des décisions difficiles	268
La mise en pratique.....	269
1. Comment animer le courage ?.....	269
2. Comment persévérer dans l'adversité ?	270
3. Comment se défier des Cassandre ou des négatifs ?	271
La synthèse.....	272

CHAPITRE 15

Être humble : on ne naît pas leader, on le devient 273

Ce que montre le SDA.....	274
1. Roi par les actes et non par les seuls mots ou réunions..	274
2. Les héros sont des personnes ordinaires	274
3. Hasard et libre arbitre	275
Les leçons à retenir	275
1. Devenir leader selon les contingences	275
2. Prouver par l'action	278
3. Identifier son « lieu de contrôle »	279

4. La théorie du cheminement critique	280
5. « Les substituts » au leadership.....	281
La mise en pratique.....	282
1. Comment émerger en tant que leader ?.....	282
2. Comment devenir un leader adaptatif ?.....	282
3. Comment suivre un « cheminement critique et flexible » ?	283
La synthèse	284

CHAPITRE 16

Montrer l'exemple et respecter l'éthique, toujours..... 287

Ce que montre le SDA.....	288
1. Question d'éthique.....	288
2. Responsabilité et devoir.....	288
3. Exemplarité et respect de la nature	290
Les leçons à retenir	290
1. Diriger par l'exemple	290
2. Adopter un comportement intègre et éthique	291
3. Sortir du dilemme éthique.....	293
4. Modifier la gouvernance et satisfaire toutes les parties prenantes	295
5. Appliquer l'éthique à l'international	296
La mise en pratique	297
1. Comment devenir un leader éthique ?	297
2. Comment traiter les dilemmes éthiques ?.....	298
3. Comment maintenir des standards éthiques élevés ?... 299	
4. Quels critères pour évaluer la performance RSE de l'organisation ?.....	300
5. Comment respecter l'éthique à l'international ?.....	302
La synthèse	302

CHAPITRE 17

Surmonter le stress, développer sa résilience 305

Ce que montre le SDA.....	306
1. Que de morts et de blessés !.....	306

- 2. La tension 307
- 3. Les manifestations matérielles et physiologiques
du stress..... 307
- Les leçons à tirer 308
 - 1. Le stress..... 308
 - 2. Le leader stressueur 310
 - 3. Les conséquences du stress311
 - 4. Un haut niveau d'énergie311
 - 5. La résilience..... 312
- La mise en pratique..... 313
 - 1. Comment réduire le stress ? 313
 - 2. Comment aider les autres à gérer leur stress ? 314
 - 3. Quelle démarche personnelle pour réduire son stress ?314
 - 4. Comment développer sa résilience ?..... 316
- La synthèse..... 316

CHAPITRE 18

Prendre du plaisir à agir.....319

- Ce que montre le SDA..... 320
 - 1. L'humour..... 320
 - 2. Le plaisir 320
 - 3. Fêter les succès 320
- Les leçons à tirer 321
 - 1. L'humour comme outil de management et levier de
changement 321
 - 2. L'humour, un trait du vrai leader ?..... 322
 - 3. Le plaisir comme moteur de la performance..... 323
 - 4. Le devoir de bonne humeur..... 324
 - 5. Diriger avec humilité 324
- La mise en pratique..... 325
 - 1. Comment cultiver la bonne humeur ?..... 325
 - 2. Comment cultiver l'humilité ? 326
 - 3. Comment développer le plaisir au travail ? 326
- La synthèse..... 327

CHAPITRE 19**Éviter les dix grandes erreurs de Sauron 329**

Ce que montre Le SDA.....	330
1. Concentrer le pouvoir de décision.....	331
2. Diriger seul	331
3. Exercer une surveillance étroite et répressive	331
4. Ne pas déléguer	332
5. Ne pas préparer de successeur	332
6. Diriger par la peur	333
7. Ne pas tolérer l'erreur	334
8. Avoir une obsession.....	334
9. Ne pas apprendre de ses erreurs	334
10. Se croire invincible	335
Les leçons à tirer	335
1. Les méfaits de la domination et du management par la peur.....	335
2. L'entreprise sans contrôle et le droit à l'erreur.....	337
3. Du management mécaniste au leadership organique...	338
4. L'organisation apprenante.....	339
5. L'entreprise agile et 4.0	340
La mise en pratique.....	341
1. Que faut-il faire pour ne pas reproduire les erreurs de Sauron ?	341
2. Comment bâtir une organisation apprenante ?	341
3. Comment ne pas devenir un Sauron ?	342
La synthèse.....	343

Conclusion. Se méfier du leadership..... 345

1. Un voyage infini	345
2. Méfiez-vous du pouvoir « pour soi » et « en soi » !.....	346
3. Le leadership est une construction ouverte	347
4. La contingence du leadership	348
5. Le leadership : ni science, ni art, ni magie	349

6. Le leadership : un état d'esprit.....	350
7. Un leader a besoin de suiveurs	351
8. Soyez inspiré !.....	351
9. Les leaders ne sont pas des héros.....	352
10. Le mythe du leader omniscient.....	353
11. Le côté obscur du leadership.....	354
12. La nécessité de contrepouvoirs.....	355
13. Inventer le leader de demain	357
14. La fin du leadership ?.....	360
Annexes.....	363
Principaux personnages	363
Abréviations.....	366
Biographie de Tolkien.....	366
Les 10 règles de <i>mythril</i> du leader.....	368
Guide d'animation pour un séminaire ou cours de leadership	369
6 phases d'animation.....	369
Guide d'analyse d'une scène tirée du SDA.....	369
Peut-on enseigner le management et former au leadership ?	371
Le manque de vécu des étudiants.....	371
Le manque de perfectionnement des managers.....	372
Oui, on peut former au management !.....	373
Bibliographie.....	375
Livres.....	375
Films	376
Du même auteur	377