

Maxime
COIGNARD

LE POUVOIR DES MANAGERS DISCRETS

Inspirer sans imposer
grâce au leadership
sans bruit



Vuibert

Maxime
COIGNARD

LE
POUVOIR
DES **MANAGERS**
DISCRETS

Le leadership
sans bruit

Vuibert

Vuibert s'engage
durablement pour l'environnement



Couverture : Esther Pailhou
Conception graphique et mise en page : PCA

ISBN : 978-2-311-63046-6

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droit aux ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle. La fouille de textes et de données est interdite conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

Dans le cas où le livre comporte des ressources numériques en ligne, ces dernières sont des compléments offerts à l'achat du livre. Par respect du droit d'auteurs, ces ressources sont incessibles, interdites de reproduction et réservées à un usage strictement personnel. Elles sont soumises aux conditions d'utilisation en vigueur (CGU) accessibles sur notre site et peuvent, pour des raisons commerciales, légales, d'évolution technique ou de contenu, être supprimées ou interrompues à tout moment, sans garantie de maintien ou de compensation. Dans le cas où les QR codes et liens hypertextes permettent d'accéder à des sites internet tiers, la responsabilité des éditions Vuibert n'est pas engagée, notamment quant à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès.

© Vuibert, septembre 2026 – 5, allée de la 2^e DB, 75015 Paris
www.vuibert.fr

*« Le leadership ne se prouve pas
lorsque vous parlez.
Il se révèle dans ce que les autres font
lorsque vous vous taisez. »*

SOMMAIRE



Avant-propos

<i>Le pouvoir caché des introvertis</i>	6
---	---

Introduction	15
---------------------------	----

Chapitre 1 Le management traditionnel est à bout de souffle.....	19
--	----

Chapitre 2 Pourquoi le modèle dominant ne fonctionne plus	43
---	----

Chapitre 3 La méthode CLÉ, mode d'emploi.....	65
--	----

Chapitre 4 C : Clarté – Pourquoi la clarté se perd.....	99
--	----

Chapitre 5 L : Lecture – Écouter au-delà des mots	121
--	-----

Chapitre 6 E : Émergence – Laisser l'impact s'installer	135
--	-----

Chapitre 7 Tenir la posture dans le temps	147
--	-----

Chapitre 8 Vos forces sont votre levier	155
--	-----

Chapitre 9 Exercices d'alignement et d'influence calme.....	169
--	-----

Chapitre 10 Ce que les histoires révèlent	177
--	-----

Chapitre 11 Quand le leadership sans bruit devient une culture.....	187
---	-----

Chapitre 12 Décider sans bruit	195
---	-----

Conclusion

<i>Manifeste du manager du ^{xxi}e siècle</i>	207
---	-----

BONUS

Les 10 engagements du manager discret	214
--	-----

Les 7 erreurs qui fragilisent la posture	217
---	-----

30 jours pour incarner un leadership sans bruit	219
--	-----

AVANT-PROPOS

Le pouvoir caché des introvertis

*« On n'attend pas plus de présence.
On attend plus de justesse. »*



Ce livre n'est pas le fruit d'une théorie. Il est celui d'un décalage que j'ai longtemps ressenti sans savoir le nommer.

J'ai longtemps cru qu'un bon leader devait parler fort. Je me trompais.

La salle de réunion sentait encore le café froid et le marqueur. Nous étions douze, serrés autour d'une table trop petite. Les commerciaux pianotaient sur leurs téléphones, les casques posés près des écrans d'appel. C'était un lundi matin d'hiver, un de ces matins où la fatigue se lit sur les visages avant même que la journée commence.

J'avais 22 ans et, depuis deux semaines, j'étais devenu leur *team leader*. Mon premier rôle de manager. Je m'étais préparé tout le week-end : slides impeccables, ton ferme, posture droite, costume neuf. Je voulais prouver que j'étais à la hauteur. Montrer que j'étais l'homme de la situation.

« Bon, cette semaine, on vise un record ! » Je l'ai lancé un peu trop fort.

Les têtes se sont levées, polies, mais sans enthousiasme. J'ai continué. Plus je parlais, plus je sentais la distance s'installer. Des regards se perdaient, des stylos gribouillaient, certains sourires devenaient mécaniques. Je tenais mon rôle, mais la pièce m'échappait.

Le week-end précédent, j'avais regardé *Wall Street*¹, avec Michael Douglas. Gordon Gekko : costume trois-pièces, regard de prédateur, voix calme et tranchante. L'assurance pure. Le genre d'homme qui semble imposer le silence à une salle entière rien qu'en entrant.

Le lundi matin, sans m'en rendre compte, j'ai voulu faire pareil. Même ton. Même posture. Même fausse maîtrise. Sauf qu'à la

1. *Wall Street*, film d'Oliver Stone, 1987.

place d'une salle de marché, j'avais trois vendeurs, un tableau blanc et un bug dans le script d'appel.

Un collaborateur a fini par poser la seule vraie question de la réunion : « On fait comment pour gérer le bug ? » J'ai répondu avec ma meilleure imitation de dirigeant sûr de lui : « On va synchroniser ça rapidement. » Il m'a regardé, presque gêné. « On l'a déjà fait trois fois. Et un mail vient d'arriver avec la nouvelle procédure. »

Évidemment, je ne l'avais pas lu. Trop occupé à préparer ma posture, ma tenue, mon énergie, et tout le reste – tout ce qui brille mais ne sert à rien quand le réel demande simplement de la clarté. Vexé, j'ai écourté la réunion dans un silence poli, en lançant une dernière impulsion : « Cette semaine, on donne tout. » Mais ils avaient déjà quitté la salle intérieurement avant même que je termine ma phrase. Le silence qui restait ne m'appartenait plus.

En sortant, j'ai ressenti une fatigue étrange. Pas celle d'une longue journée. Celle d'un rôle trop serré. J'avais parlé, mais rien n'avait avancé. Aucune décision claire. Aucun point réglé. Aucun lien créé.

Ce matin-là, j'ai reçu ma première vraie leçon de management : l'énergie qu'on dépense à jouer un rôle finit toujours par nous épuiser. Pendant longtemps, je n'ai pas compris cette leçon. Ou plutôt, je l'ai comprise trop tard.

Quelques années plus tard, j'ai quitté l'entreprise, vidé de l'intérieur. Je pensais avoir besoin d'un cadre où je pourrais enfin être moi-même. J'ai créé ma première société avec cette promesse intime : ne plus rejouer les codes qui m'avaient étouffé.

Les débuts ont été exaltants. Tout semblait possible. J'avais des idées, de l'énergie, une vision. J'ai recruté ma première colla-

boratrice avec fierté. Je me voyais construire une équipe libre, engagée, bienveillante. Mais les vieux réflexes ne disparaissent pas. Ils changent simplement de décor.

Très vite, j'ai repris mes automatismes : réunions bien préparées, voix assurée, phrases structurées, certitudes bien rangées. Je pensais diriger autrement. En réalité, je jouais. Un matin, alors que je déroulais un plan d'action rempli d'objectifs, de priorités et de « roadmaps trimestrielles », ma collaboratrice m'a interrompu calmement : « On sent que vous êtes là, mais pas vraiment avec nous. »

La phrase m'a arrêté net. Je l'avais déjà entendue, sous une autre forme, dans d'autres regards, quelques années plus tôt. Mais cette fois, je n'ai pas cherché à la repousser. Je me suis assis. Puis j'ai quitté la salle. Pas par colère. Parce que je savais que continuer à parler ne servirait à rien.

Dehors, l'air m'a semblé plus froid, plus vrai. J'ai marché longtemps, jusqu'au Champ-de-Mars. Deux heures peut-être. Je me souviens du bruit de mes pas, du vent sous mon manteau, et de cette phrase intérieure, simple, presque évidente : « Il est temps de poser les armes. »

Ce jour-là, je n'ai pris aucune décision spectaculaire. Je n'ai pas changé de vie en une matinée. Mais quelque chose s'est déplacé. J'ai compris que le leadership ne se prouve pas par la posture, mais par la présence. Que diriger commence peut-être le jour où l'on cesse de vouloir impressionner pour se mettre à écouter les autres – et soi-même.

Ce que je croyais incarner comme une posture solide produisait parfois autre chose : du contrôle là où je voulais donner un cadre, de la certitude là où il aurait fallu laisser émerger, et une forme de distance là où je pensais simplement garder ma place.

Plus tard, je suis revenu dans l'univers du corporate. Un grand groupe, une marque internationale, un poste de directeur. Sur le papier, tout semblait cohérent : la progression naturelle d'une carrière réussie. Mais derrière la carte de visite, les vieux réflexes n'avaient pas disparu. Ils s'étaient seulement rhabillés. Les réunions s'enchaînaient. Les visioconférences occupaient les journées. Les décisions devaient tomber vite, les messages devaient être clairs, la présence devait être constante. Je savais ce que l'on attendait d'un leader à ce niveau : de la maîtrise, de la visibilité, du contrôle.

Alors j'ai remis le masque. À l'extérieur, rien ne laissait paraître la moindre faille. À l'intérieur, je sentais revenir cette fatigue plus profonde : celle de devoir tenir un rôle qui ne vous laisse plus respirer.

Un matin, dans un aéroport, devant un PowerPoint ouvert et un café devenu froid, quelque chose a cédé. Pas un effondrement. Pas une scène dramatique. Juste un vide. Cette impression de ne plus savoir exactement ce que je faisais là.

Le burn-out ne ressemble pas toujours à une explosion. Il ressemble parfois à une extinction progressive. Une perte d'élan si lente qu'on ne la remarque que lorsqu'il ne reste presque plus rien à éteindre.

J'ai quitté ce poste. Longtemps, j'ai cru que je fuyais l'entreprise. En réalité, je fuyais ma propre mécanique : celle qui confondait exigence et contrôle, engagement et suradaptation, leadership et preuve permanente.

J'ai mis du temps à comprendre que je n'étais pas seulement victime d'un système. J'étais aussi prisonnier d'un réflexe : vouloir prouver. C'est à cette période que j'ai commencé à accompagner des entrepreneurs, d'abord de manière informelle. Des conversations autour d'un café. Des conseils donnés sans intention de métier. Puis, progressivement, des demandes plus structurées.

J'ai reconnu chez eux les mêmes signes que chez moi : le masque, la fatigue, la peur du vide, la difficulté à se taire, l'impression de devoir toujours porter davantage. Leurs histoires résonnaient avec la mienne. Sans le savoir, je commençais à faire le métier que je cherchais.

Je me suis formé au coaching. J'ai travaillé l'écoute, la psychologie, le non-verbal, la qualité de présence. J'ai découvert qu'un silence pouvait parfois ouvrir plus qu'une injonction brillante. Que le charisme ne venait pas du volume. Que la vraie autorité naissait souvent d'un calme intérieur que l'on accepte enfin d'habiter.

C'est ainsi qu'une conviction a commencé à se former : le leadership discret n'est pas un retrait. C'est une présence pleine. Une manière de diriger sans se surjouer, d'écouter avant de répondre, de créer de l'espace plutôt que de le remplir.

Cette conviction a trouvé plus tard un écho inattendu.

Un soir, dans une librairie d'aéroport, je suis tombé sur *Quiet*, de Susan Cain². J'ai ouvert le livre sans attente particulière, en feuilletant quelques pages avant l'embarquement. Très vite, j'ai ressenti quelque chose de rare : un mélange de soulagement et de reconnaissance. Elle décrivait ce que je vivais depuis des années sans savoir l'exprimer : cette impression d'être trop calme pour le monde moderne, cette gêne à l'idée de devoir sans cesse occuper l'espace, cette fatigue à se conformer à un idéal de leadership bruyant.

Je lisais dans l'avion pendant que mes voisins parlaient affaires ou regardaient un film. Chaque page mettait des mots sur une expérience que j'avais longtemps prise pour une faiblesse.

2. Susan Cain, *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*, Crown Publishers, 2012.

L'introversion n'était pas une fragilité. C'était un mode de fonctionnement. Une manière de se ressourcer dans le calme, de réfléchir avant d'agir, d'observer avant de parler. Et surtout, une manière légitime d'influencer.

Pendant longtemps, j'avais cru que ma réserve était un handicap. Dans le monde du travail, tout semblait conçu pour les plus rapides, les plus visibles, les plus à l'aise dans la parole immédiate. Les réunions récompensaient ceux qui avaient toujours une idée prête. Les formations au leadership valorisaient l'enthousiasme, l'affirmation, la capacité à « embarquer ».

Rien, dans ces modèles, ne ressemblait vraiment à ce que je ressentais. Je me reconnaissais davantage dans les silences, les moments d'observation, les échanges à deux, les décisions mûries avant d'être formulées. Mais à l'époque, ce profil semblait manquer de place. On valorisait le leadership de scène : celui qui occupe, galvanise, improvise. Le calme passait facilement pour un manque d'énergie.

En refermant *Quiet*, j'ai compris que ce que je prenais pour une différence à corriger pouvait devenir une richesse à cultiver. Je n'étais pas « en retrait ». J'étais d'un autre tempo. Là où certains clarifient leurs idées en parlant, j'avais besoin de silence pour les entendre.

Cette prise de conscience a changé ma manière d'accompagner. Elle m'a permis d'assumer le calme, le recul, la profondeur, non comme des manques, mais comme des ressources. Elle m'a surtout aidé à comprendre qu'un leadership plus discret pouvait aussi inspirer, décider, rassembler.

Quelques années plus tard, cette idée m'a conduit sur une scène que je n'aurais jamais imaginée : celle d'un TEDx. En 2018, j'ai donné une conférence intitulée « Changer pour devenir soi-

même »³. Le titre pouvait sembler paradoxal. Comment peut-on changer tout en devenant davantage soi-même ? C'était pourtant exactement ce que j'avais vécu.

Je me souviens des minutes avant d'entrer sur scène : les projecteurs, la rumeur, ce silence tendu juste avant le premier mot. J'avais préparé mon intervention, mais je savais que l'essentiel ne serait pas dans la performance. Il ne s'agissait pas de parler parfaitement. Il s'agissait de parler vrai.

Alors j'ai renoncé à convaincre. Je me suis raconté.

J'ai parlé des masques, des rôles, de cette lente transformation vers plus d'authenticité. Et, au fil des minutes, j'ai vu les visages s'apaiser. Les gens ne prenaient pas seulement des notes. Ils écoutaient. Pour la première fois peut-être, j'ai ressenti physiquement ce que signifie être en lien : non pas impressionner une salle, mais entrer en résonance avec elle.

Cette conférence a donné une forme publique à ce que je pressentais depuis longtemps : notre monde professionnel a besoin de moins de bruit et de plus de justesse.

Depuis, j'ai accompagné des managers, des dirigeants, des entrepreneurs, des équipes. J'ai entendu souvent la même phrase, sous des formes différentes : « Je me reconnais dans ce que vous décrivez. »

Derrière ces mots, il y a toujours la même aspiration : retrouver une cohérence entre ce que l'on fait et ce que l'on est. Ne plus se déformer pour entrer dans une représentation du leadership qui ne nous ressemble pas. Ne plus confondre présence et démonstration, autorité et volume, impact et agitation. C'est

3. Maxime Coignard, « Changer pour devenir soi-même », conférence TEDx, 2018.

à partir de ce parcours que j'ai commencé à formaliser ce que j'appelle aujourd'hui le leadership discret.

Non pas une posture réservée aux introvertis. Non pas une manière douce de contourner l'autorité. Mais une façon plus juste d'exercer l'influence : parler lorsque cela éclaire, écouter avant de conclure, décider sans se mettre en scène, créer les conditions pour que les autres puissent prendre leur place.

Le vrai leadership ne réside pas dans le volume de la voix, mais dans la qualité de la présence. Un manager peut parler doucement et être écouté. Un dirigeant peut laisser un silence avant de répondre et gagner en impact. Un collaborateur discret peut avoir plus d'influence qu'un orateur flamboyant, à condition d'être aligné.

Vivant en Suisse, j'ai aussi observé combien les systèmes solides reposent rarement sur le bruit. Ici, la retenue, la précision et la confiance ne sont pas des ornements : ce sont des conditions de fonctionnement. Cette culture m'a conforté dans une conviction simple : le leadership sans bruit n'est pas une posture douce, mais une manière exigeante de faire tenir un système.

Ce livre est né de cette conviction.

On peut diriger sans s'imposer en permanence. On peut être exigeant sans être bruyant. On peut avoir de l'impact sans se transformer en personnage.

Le leadership discret ne consiste pas à disparaître. Il consiste à ne plus chercher à briller pour enfin commencer à éclairer.

Dans un monde saturé de bruit, le calme n'est pas une faiblesse. C'est peut-être l'une des formes les plus exigeantes du courage.

INTRODUCTION



Un lundi matin, dans une salle de réunion sans fenêtre, une équipe se retrouve pour traiter un sujet devenu urgent. Les profils sont solides, les enjeux clairs, et personne ne doute du sérieux de ceux qui sont autour de la table.

La discussion démarre vite. Chacun apporte sa lecture, précise un point, corrige une approximation. On s'écoute, on se coupe parfois, on reformule beaucoup. À mesure que les minutes passent, le niveau des échanges reste élevé. Rien ne paraît superficiel.

Puis vient le moment de conclure.

Un silence, léger, presque imperceptible. Quelqu'un propose de creuser un point. Un autre suggère de vérifier une donnée. Le manager acquiesce, note, temporise. La réunion se termine ainsi, sans véritable décision. En sortant, je demande ce qui a été tranché. La réponse tient en une phrase : « On va y revenir. » Sur le moment, rien de choquant. Et pourtant, c'est précisément là que tout se joue.

Car cette scène n'a rien d'exceptionnel. Elle se répète, sous des formes différentes, dans des organisations très variées. Non pas parce que les équipes manquent de compétence, mais parce qu'un glissement s'est opéré dans la manière de travailler. Progressivement, le rôle du manager s'est élargi. On attend de lui qu'il explique, qu'il rassure, qu'il fédère, qu'il incarne. Qu'il soit présent, visible, accessible. Et, presque sans s'en rendre compte, la parole a pris plus de place que la décision. Les échanges se multiplient, les arbitrages se déplacent, les réunions s'étirent. Le travail avance, mais avec une forme de friction diffuse, difficile à nommer.

Ce n'est ni un problème d'intelligence, ni un manque d'outils. C'est autre chose. Un bruit. Un bruit qui n'est pas forcément visible, mais qui s'installe dans les interstices : dans les discussions qui tournent, dans les décisions que l'on repousse, dans

les messages qui clarifient sans engager. Avec le temps, ce bruit devient une norme. On s'y habitue. On l'intègre même dans la manière de fonctionner. Et c'est précisément pour cela qu'il devient difficile à remettre en question.

Pourtant, à côté de ces situations, j'ai vu émerger une autre manière de diriger. Moins spectaculaire, souvent moins visible, mais nettement plus efficace. Des managers capables de trancher sans élever la voix. Des équipes qui avancent sans multiplier les alignements. Des décisions prises simplement, sans mise en scène. Rien de radical en apparence. Mais une différence nette dans les résultats. C'est cette différence que ce livre explore.

Ce que j'appelle le leadership discret ne consiste pas à s'effacer, mais à créer les conditions pour que les choses avancent avec clarté. C'est une manière de tenir une position sans ajouter de complexité, de faire exister une direction sans la surcharger de discours.

Au fil des pages, vous découvrirez une approche que j'ai construite à partir de ces observations : la méthode CLÉ – clarté, lecture, émergence. Non pas une méthode à appliquer, mais une manière de regarder autrement ce qui se joue dans les équipes. Car dans un environnement saturé d'échanges, la question n'est peut-être plus de savoir comment parler davantage.

Ce livre part d'une conviction simple : le leadership dont les organisations ont besoin aujourd'hui n'est pas un leadership qui occupe plus d'espace, mais un leadership qui rend l'action plus claire, les relations plus lisibles et les équipes plus autonomes.

Moins de bruit. Plus de justesse.

CHAPITRE 1

LE MANAGEMENT TRADITIONNEL EST À BOUT DE SOUFFLE

*« Plus le management parle,
moins il est entendu. »*



Une scène familière – le bruit managérial au quotidien

On parle beaucoup. On avance peu. Il est 9h07, mardi, 28^e étage à La Défense. Derrière les stores, la lumière blafarde du néon écrase les visages. Sur l'écran : « Stratégie Q4 – Objectifs & KPIs ». Le manager déroule depuis vingt minutes. Les formules tombent, interchangeables : « Intensifions nos efforts », « La compétitivité est la clé ». Tout est en ordre : le ton, la posture, les slides. Rien ne dépasse. Sauf peut-être l'ennui.

Dans la salle, trois regards flottent. Deux laptops font autre chose. Un stylo trace des lignes sans raison. La réunion se termine, les chaises grincent. Dans le couloir, quelqu'un lâche, mi-sourire, mi-soupir : « Franchement, tout ça aurait pu être un mail. » Une phrase banale. Et pourtant, un diagnostic parfait. Car ce n'est pas qu'une réunion ratée. C'est un symptôme. Répété. D'un modèle où l'on parle beaucoup, où l'on s'agite, mais où l'impact se dissout.

Ce modèle n'est pas né d'hier. Il a été pensé, construit, codifié dans un autre monde. Au début du xx^e siècle, l'usine règne. Les machines dictent le rythme, le bruit est celui du progrès. Taylor découpe le travail en gestes mesurables. Fayol invente l'organigramme. Ford transforme la méthode en production de masse. Un triptyque fondateur : diviser, standardiser, contrôler.

Dans un monde stable, c'était du génie. Aujourd'hui, c'est un décalage. Un siècle plus tard, rien n'est stable. Les marchés bougent, les repères s'effacent, la complexité gagne partout. Ce n'est plus l'âge des certitudes, c'est l'ère du VUCA : volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté.

Le problème, c'est qu'on continue à piloter nos organisations comme des usines de 1910. Les réunions, les process, les KPI : tout semble moderne, mais l'ADN est ancien.

Et si on avait tout faux sur le leadership ?

Dans un monde saturé de bruit, d'égo et de communication permanente, une autre voie émerge : celle des leaders calmes, profonds, introvertis. Ceux qui inspirent sans crier, convainquent sans imposer et changent les choses sans chercher la lumière.

Ce livre s'adresse **aux managers discrets, aux leaders en quête d'alignement personnel, mais aussi à tous ceux qui refusent les modèles de management verticaux**. Vous y trouverez les outils pour prendre votre place tout en restant authentique grâce aux 3 piliers de la méthode CLÉ :

1. **la Clarté** : dire peu, mais parler juste ;
2. **la Lecture des situations** : savoir écouter au-delà des mots ;
3. **l'Émergence** : créer les conditions de l'autonomie de votre équipe et laisser votre impact s'installer.

Des outils pratiques, des cas réels et des figures inspirantes viennent ancrer cette vision d'un leadership nouveau, plus durable et plus humain.



Maxime Coignard est consultant en management, coach professionnel et fondateur de Diadem Consulting. Ancien dirigeant et entrepreneur, il accompagne dirigeants, managers et équipes et leur propose une manière d'influencer plus juste, plus sobre et plus efficace. Il a déjà publié plusieurs ouvrages consacrés aux comportements humains.

21 €

978-2-311-63046-6

Vuibert.fr

