Livret gratuit

12 CLES de Leadership

Par Olivier Crosetta

Redonnez du sens à votre rôle de leader

et développez des équipes performantes

PETIT MESSAGE PERSONNEL

LES QUESTIONS QUE VOUS VOUS POSEZ PEUT ETRE

Pourquoi cet ebook ?

Etre ou naître leader

Voilà plus de 30 ans, déjà, que j'ai la chance d'expérimenter les nombreuses facettes du leadership, dans des environnements radicalement différents.

Durant toutes ces années, l'armée, d'abord, puis l'entreprise et enfin l'accompagnement des organisations m'ont offert un formidable terrain d'expérimentations quotidiennes.

Ce que je retiens principalement de ce parcours, c'est combien la pratique et la remise en question m'ont permis de faire évoluer ma posture de chef et de progresser sur la voie d'un leadership inspirant et efficace.
Il n'y a pas de fatalité, RIEN n'est gravé, d'avance, dans le marbre !
Il n'est donc pas nécessaire d'être né leader pour exprimer du leadership et être reconnu pour cela.

Le retour des leaders

On voit fleurir les débats sur les nouveaux modes d'organisation et de management, depuis l'apparition du concept d'entreprise libérée en 2009-2010. Pour autant, les nombreuses expériences que j'ai observées ou accompagnées sur le terrain m'amène à demeurer convaincu de la valeur ajoutée d'un leader.
Le leader a donc, selon moi, une vraie raison d'être et un rôle très important à jouer dans son organisation. Sa place est dans le cercle, avec ses collaborateurs, mais à son rôle de leader, à l'instar du Roi Arthur siégeant autour de la table ronde avec ses chevaliers.

Pour quoi cet ebook ?

Le leadership s'apprend moins par la lecture ou les enseignements académiques que par la pratique, au contact de la réalité du terrain. C'est pourquoi nos formations de CODIR et de managers proposent des parcours de cheminement ; le travail se fait sur les situations rencontrées par les participants dans leurs fonctions et vise à faire évoluer la posture de dirigeant/manager vers une posture de leader porteur de sens.

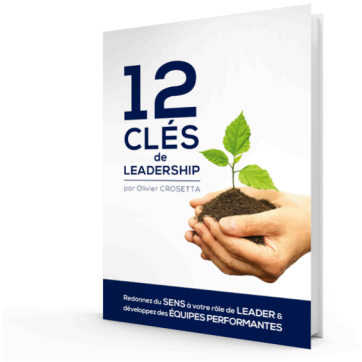
Voici ce qu'en dit l'une de nos clientes :

Sandra - HR Leader KIABI

« Olivier a accompagné pendant plus d'une année nos leaders, dans un programme de formation visant à développer une posture de leader engagé, accompagnant et porteur de sens.
Son parcours d'une richesse incroyable, les évolutions intérieures qu'il a lui-même vécues, son authenticité ainsi que sa connaissance de l'humain et des situations complexes, font sa différenciation.
Il a su inspirer nos leaders, remettre en question les habitudes et les aider à progresser dans leur changement de posture. Il n'hésite pas à challenger et à éclairer les croyances mais toujours avec une bienveillance qui aide à oser.
Ses qualités constituent indéniablement une force énorme face à nombre de formateurs / coachs.
Ce programme de formation est l'un des piliers de notre transformation d'entreprise. »

Ce livret n'a pas vocation à se substituer aux formations proposées par SYNERGIES&CO

Il a pour objet d'offrir gratuitement quelques clés de leadership, non exhaustives mais essentielles.



Si cette version allégée vous intéresse, vous pourrez approfondir chacune des clés dans la version complète de 35 pages. Des questionnements de mise en mouvement vous y seront également proposés, pour vous coacher au quotidien et vous permettre de faire évoluer votre posture et l'efficacité de votre équipe.

Soyez persuadés que mettre en mouvement une équipe, ou une organisation, va bien au delà de la simple mise en œuvre d'un processus organisationnel.
C'est, d'abord et avant tout, une ouverture du regard et un changement progressif des postures, individuelles et collectives.
J'ai repris dans ce livret les 3 grandes étapes de nos accompagnements.
Pourquoi ?
Parce que des centaines de personnes accompagnées ont plébiscité ce cheminement et les résultats obtenus, en terme d'évolution de leur posture, de transformation de la relation au sein de leur équipe et d'amélioration de l'efficacité collective de leur organisation.

Je suis parvenu, aujourd'hui, à un moment de mon parcours professionnel où il m'est important de partager, auprès du plus grand nombre, le fruit des synthèses que j'ai réalisées de mes différentes (mais très complémentaires) expériences.

Je souhaite de tout cœur que ce livret puisse vous aider à avancer sur votre chemin à la fois personnel et professionnel.

Avec joie et gratitude.

Olivier

Fabrice - Directeur Ressources Humaines France VETOQUINOL

« Olivier a accompagné plusieurs groupes de managers dans le cadre d'un parcours de formation destiné à faire évoluer les postures managériales.
Son accompagnement va bien au delà d'une prestation.
Avec une écoute bienveillante et juste (pas de complaisance), Olivier met le doigt sur les vrais sujets et facilite les prises de conscience. Son humilité, son expérience et sa propre posture sont à la fois éclairants et modélisants, chacun renforçant sa capacité à trouver ses propres solutions.
Ce parcours est une formation transformante.
Il aide à retrouver la liberté d'agir, de manière plus consciente et dans une posture de leader tourné vers l'humain et la performance. »

Etape 1. SE TRANSFORMER POUR TRANSFORMER

TOUT PART DE SOI

Je ne peux pas changer l'autre, heureusement !
Mais j'ai le pouvoir infini de me changer moi-même. Et dès lors que JE change, mon interaction avec l'autre se met à changer et celui-ci peut alors changer plus facilement, à son rythme.
Voilà pourquoi nous démarrons ces 12 clés de leadership par cette première étape.
Alors, si vous souhaitez devenir un leader inspirant, commencez par votre propre transformation. Celle de vos équipiers suivra, à leur rythme et en fonction de votre capacité à les accompagner sur ce chemin.

1. Diriger avec humilité

Le fait d'être leader ne confère pas pour autant du leadership, car le leadership n'a rien à voir avec un titre, un statut ou une position hiérarchique. Etre un leader, c'est d'abord être conscient de cela, ce qui invite à la remise en question et au travail sur soi.
Etre un leader, c'est oser reconnaître ses limites, c'est avoir conscience qu'une personne seule, fut-elle chef, en sait moins que le groupe, dès lors que l'intelligence collective se met en action.
Dans plus de 95% des échecs de leaders que j'ai observés dans ma carrière militaire ou de coach d'organisations, les raisons de l'échec n'avaient rien à voir avec le niveau physique, mental ou technique du manager. Elles étaient liées à sa manière d'être !

2. Renforcer la connaissance de soi

L'humilité passe nécessairement par la reconnaissance de ses forces et de ses fragilités. L'idée n'est nullement de se faire plus petit que l'on est mais d'accepter TOUTES les parts de soi, y compris celles que l'on tente de se cacher à soi-même et de masquer aux autres.
De même que la partie émergée d'un iceberg ne constitue que 10%, environ, de sa surface totale, nous savons aujourd'hui que la majorité des fonctionnements d'un individu sont non-conscients.
Ainsi, nos croyances sur ce qui « doit » ou « ne doit pas » se faire influencent nos actions et comportements. C'est pourquoi il me paraît indispensable à tout leader, qui accepte, de facto, la responsabilité de diriger d'autres personnes, d'aller regarder de plus près ses propres croyances, schémas de représentations, valeurs, etc.

3. Etre authentique

Authenticité ne signifie, évidemment, pas déverser sans retenue son sac de jugements et d'émotions sur les autres.
Etre authentique demande du courage. Cela nécessite de se laisser connaître par les autres, pas seulement en tant que représentant statutaire (dirigeant ou manager) mais en tant que personne.
Cela implique donc d'oser retirer une partie des masques que nous portons en société, particulièrement dans le monde de l'entreprise : se montrer parfait, se montrer fort, performant, aimable, faire semblant de …
S'engager sur le chemin d'une relation authentique avec l'autre ouvre la voie à une communication en vérité, de personne à personne, et pose les bases solides d'une relation de confiance. Pour Colette Portelance, thérapeute et formatrice québécoise, c'est ce lien entre les personnes qui marque la différence entre une collection d'individus et une EQUIPE.

4. (S')E-C-O-U-T-E-R

Un beau proverbe africain nous dit : « Ecoute, sinon ta langue te rendra sourd ! ».
L'écoute est indispensable pour se laisser apprendre des autres, donc pour progresser.
Pourtant, nous avons souvent pris l'habitude de parler plutôt que d'écouter. Je suis d'ailleurs frappé de voir combien cette qualité, pourtant essentielle à tout leader, manque au programme des grandes écoles, qui forment pourtant les dirigeants de demain.

Cependant, je ne peux donner que ce que je possède. Comment écouter l'autre si je ne sais pas m'écouter moi-même ? Et serait-il juste & efficace de prôner l'écoute, dans mon équipe, si je n'y parviens pas envers moi-même ?

Etape 2. ACCOMPAGNER

FACILITER L'EXPRESSION DU POTENTIEL INDIVIDUEL DE CHACUN

On voit fleurir dans la littérature anglo-saxonne le terme de servant leader, c'est à dire un leader au service des membres de son équipe.
De même, en France, de plus en plus d'entreprises nous sollicitent pour former les managers à une posture de « leader-coach ». L'objectif n'est nullement de transformer les managers en coachs, dans la mesure où les premiers assument une obligation de résultat, là où les seconds sont soumis à une obligation de moyen. Le but est d'aider les managers à faire évoluer leur posture, afin de parvenir à une forme de leadership qui favorise l'expression du potentiel individuel de chaque collaborateur.

La finalité de cette 2e étape est de devenir un leader conscient de l'importance de son rôle pour faciliter l'expression du Meilleur de ses coéquipiers, un leader capable de (ré)concilier exigence ET bienveillance.

5. Connaître les membres de l'équipe & m'intéresser sincèrement à chacun

Il y a un rapport étroit entre confiance et performance. Or, le lien au sein de l'équipe est un facteur clé de confiance entre les membres de cette équipe et avec le leader. C'est pourquoi, même si le degré d'intimité que chacun est prêt à partager avec les autres est différent, d'une personne à l'autre, il est important de renforcer les liens interpersonnels.

Cette clé revient aussi à renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe et le degré d'inclusion de chaque membre au sein de cette équipe.
Compte tenu du caractère modélisant du comportement du leader, cette inclusion de chacun dans l'équipe part, en premier, du leader. C'est donc d'abord à lui(elle) d'aller à la rencontre des personnes de son équipe.

Enfin, s'intéresser à chaque membre de son équipe implique de les connaître suffisamment pour savoir ce que l'on peut attendre de chacun.
C'est pourquoi le leader n'a pas d'autre choix que d'adapter son style de leadership et son accompagnement des équipiers vers l'atteinte de leurs objectifs respectifs.

6. Aider à établir des objectifs

La formulation d'un objectif doit être précise et tournée sous la forme affirmative.

Un objectif ne devrait donc pas être défini comme la négation de l'état présent qui pose problème.
Par exemple : « je voudrais ne plus être en retard le matin » ne constituerait pas un objectif adapté. Une formulation possible serait : « avant la fin du trimestre, je voudrais arriver à l'heure chaque matin ».
Je vous rappelle, ci-dessous, l'acronyme SMART qui permet de mémoriser les critères souhaitables de détermination d'un objectif :

SPECIFIQUE
L'objectif doit être précis et ne dépendre que de la personne.

MESURABLE
Dans l'exemple précédent, le critère mesurable réside dans le « chaque matin ».

AMBITIEUX
L'objectif doit challenger la personne et donc lui demander un certain effort et/ou discipline.

RÉALISTE
C'est la contrepartie nécessaire du précédent critère, pour que l'objectif reste motivant. En effet, c'est en faisant un pas après l'autre qu'on avance.

TEMPORELLEMENT LIMITÉ
Il doit avoir une échéance pour aider la personne à ne pas se laisser entrainer dans la procrastination.

7. Donner du feedback respectueux de la personne

Le feedback est un outil puissant de management, c'est pourquoi apprendre à donner du feedback est indispensable à tout manager. Il a deux vertus capitales :

1. Il est un signe de reconnaissance des actions de la personne (y compris s'il met en relief les axes de progrès !).
2. Il est également un outil de régulation nécessaire à toute personne pour progresser.

Pourtant, c'est un outil encore trop peu pratiqué, ou trop occasionnellement (à l'occasion de l'entretien d'évaluation, par exemple,) alors qu'il est utile en accompagnement des actions du quotidien.
La principale difficulté consiste à dissocier le regard sur les actions de celui porté sur la personne, sans la juger.
Rappelez-vous que le terme feedback signifie littéralement « nourrir en retour ». Vérifiez donc, toujours, que ce que vous êtes en train de dire, et la manière dont vous le faites, sont bien nourrissants pour la personne et pour la relation ☺.

8. Accepter les erreurs

Accepter l'erreur est une clé de toute relation de confiance. En effet, pour reprendre une métaphore célèbre, que celui qui n'a jamais commis d'erreur jette la première pierre …

Si ce principe est de plus en plus reconnu « intellectuellement », je constate, dans la pratique, qu'il y a encore du chemin à faire dans cette direction. C'est particulièrement vrai en France où l'erreur est culturellement difficile à accepter.

C'est vraiment dommage car, s'il est une chose sur laquelle il me semble nécessaire de lâcher, c'est bien la tentation ILLUSOIRE d'interdire l'erreur, ce que je vois encore pourtant parfois, dans quelques organisations.
En effet, ce type d'interdiction revient à une injonction paradoxale puisque les deux termes sont incompatibles ! Avez-vous le pouvoir d'empêcher les erreurs, qu'elles viennent de vous ou d'autrui ? Non, tout au mieux pourrez-vous en réduire le risque d'occurrence.
C'est pourquoi, plutôt que de vous décrédibiliser en interdisant une chose sur laquelle la personne n'a pas de pouvoir total, il me paraît indispensable de vous concentrer sur la transformation des erreurs commises, en sources d'apprentissage.

Etape 3. METTRE EN MOUVEMENT LE COLLECTIF

CREER LES CONDITIONS DU SUCCES

Confrontées à un environnement en pleine évolution, les entreprises n'ont pas d'autre choix que de s'ADAPTER à ces paramètres changeants.
Dans un tel contexte, être un leader d'équipe ne signifie nullement être le plus compétent mais **celui qui pilote les compétences**, **dans le respect des enjeux et objectifs de l'équipe**.
Cela revient à être à la fois orienté vers l'**humain** (à l'écoute, attentif aux personnes, à leurs ressources, à leurs limites …) ET vers le **résultat** (porteur du cadre, des finalités et garant de l'atteinte des objectifs).

9. (Re)Donner du sens

Je constate régulièrement une lente évaporation du sens dans les équipes que je rencontre. Ainsi, au fil du temps, qu'il s'agisse de la conduite d'un projet ou de la raison d'être d'un département/service, l'équipe perd progressivement de vue le sens de la mission. C'est un problème car c'est bien le sens qui fixe, comme une boussole, la direction à suivre par chacun des équipiers pour atteindre les objectifs définis.

C'est la raison pour laquelle nos accompagnements insistent auprès des leaders sur l'importance de **ne pas se contenter de partager avec leur équipe l'objectif d'un projet mais également sa finalité**, qui n'est, la plupart du temps, pas précisée au manager par sa propre hiérarchie.
C'est donc à vous, leaders, que revient la définition de cette finalité, que les militaires appellent l'**E**ffet **F**inal **R**echerché (E.F.R). Une fois fait, vous pourrez revenir vers votre N+1 pour lui faire valider cette finalité, avant de la partager ensuite avec votre équipe.

10. Diriger l'équipe vers l'atteinte des résultats

Je l'ai déjà exprimé précédemment, être un leader signifie, selon moi, être à la fois orienté vers l'humain ET vers le résultat. Ce n'est donc pas dans l'un ou l'autre que repose la clé du succès mais dans la réunion des deux.

Après avoir mis en œuvre les clés précédentes, votre niveau de crédibilité de leader va augmenter, à vos propres yeux et à ceux des membres de votre équipe.

Des choses ont déjà changées, dans votre posture, dans la relation que vous entretenez avec vos collaborateurs, dans le niveau d'écoute entre les uns et les autres et dans l'alignement des actions sur le sens.
Tout est donc en place pour atteindre les résultats visés, à condition de ne pas les perdre de vue. Car **être un leader, c'est bien développer la dimension humaine de sa fonction de manager (ou dirigeant), tout en demeurant focalisé sur la recherche de résultats**, inhérente à toute entreprise.
C'est d'autant plus important que le succès est un excellent facteur de motivation. Les équipes ont donc besoin, même si elles semblent parfois résister, que les actions soient réalisées dans les délais, que les projets avancent et que le succès soit au rendez-vous.

11. Créer les conditions d'une équipe performante

Ce n'est pas parce que plusieurs individus sont rassemblés au sein d'un même collectif qu'ils constituent une équipe performante. Evidemment, me répondrez-vous. Mais est-ce aussi évident que cela ? Et si oui, qu'est-ce qui permet d'atteindre le stade du graal de tout leader, celui de la direction d'une équipe performante ?

On considère généralement 3 principaux niveaux possibles de maturité d'une équipe :

1/ Le stade de **la collection d'individus**
A ce stade, chacun est centré sur soi (son périmètre, ses missions, son intérêt personnel …). Les non-dits sont nombreux, il y a peu d'entraide et peu de volonté de comprendre le sens de l'aventure commune.

2/ Le stade du **groupe**
Parvenu à ce stade, les membres du groupe ont la conscience d'un objectif commun mais l'intérêt personnel prime encore largement sur l'intérêt collectif.
Chacun attend que le changement et les premiers pas soient réalisés par l'autre.

3/ Le stade de **l'équipe performante**
La confiance et le sentiment d'appartenance sont forts, chacun reçoit des autres et du leader la reconnaissance nécessaire pour se sentir utile et à sa place, pour contribuer à un projet collectif clair et dont le sens est partagé par tous.
Il n'y a plus de non-dits et les conflits sont résolus dès qu'ils se présentent. Enfin, l'équipe s'autorégule sans avoir besoin que tout passe par le leader.

Le passage d'un stade à l'autre découle de la posture du leader et de son implication dans la création des conditions du stade 3.

12. Devenir une organisation apprenante

Il m'a semblé important de terminer ces 12 clés de leadership par une pratique trop souvent négligée en entreprise, celle du **RET**our d'**EX**périence, que les militaires appellent RETEX.
Cette pratique est considérée comme tellement utile, en particulier dans les Forces Spéciales, qu'il leur serait inconcevable de terminer une opération ou un exercice majeur sans en avoir en fait le RETEX.

Si la plupart des managers que je rencontre reconnaissent, spontanément, l'intérêt de cette dernière étape de la vie de tout projet, beaucoup la balayent aussitôt d'un revers de main, m'expliquant qu'elle est, certes, utile mais qu'ils n'en ont pas le temps !...

Mais comment devenir une organisation apprenante si l'on ne prend pas le temps de tirer les enseignements clés d'un projet qui se termine ? Il n'y a pas moins d'intérêt à faire un RETEX en fin du projet qu'à organiser périodiquement des réunions de pilotage du projet en cours !
C'est la seule façon d'**APPRENDRE de l'action**, qui révèle toujours son lot très riche d'enseignements à tirer.
Mon intention est, ici, de vous sensibiliser à l'intérêt de cette pratique vertueuse, pas de vous former, sur un sujet qui nécessite une mise en application concrète. Pour cela, j'ai mis au point une méthode de débriefing, baptisée **Méthode de débriefing R.A.S©**, qui permet de tirer les enseignements clés de tout projet ainsi que des modes de fonctionnement d'une équipe. Mais son apprentissage nécessite de la pratiquer ensemble pour l'intégrer.
Quoi qu'il en soit, ne négligez pas cette d'ultime phase de vos projets, si vous souhaitez inscrire votre équipe dans une démarche d'amélioration continue.

Voilà.
J'espère que vous avez apprécié la lecture de ce petit livret et que les 12 clés proposées vous aideront à avancer sur votre chemin, en permettant une évolution de votre posture, un renforcement de votre position statutaire et une amélioration de la relation & de l'efficacité de votre équipe/organisation.

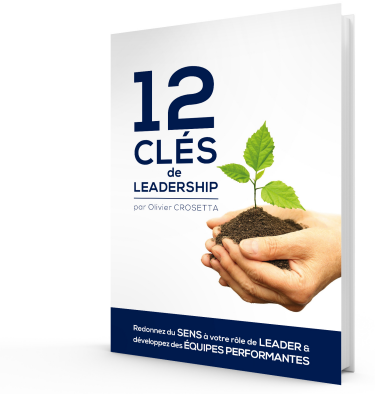
N'oubliez pas que tout commence par soi. Souvenez-vous, aussi, que l'on ne peut donner que ce que l'on a. Comment être bienveillant envers les autres si vous ne l'êtes pas, d'abord, envers vous-même ?
C'est pourquoi je vous invite chaleureusement à accueillir vos erreurs, sans vous blâmer, puis à en tirer les enseignements. Alors, en cas d'erreur/échec, soyez joyeux, vous venez de vous offrir une belle occasion d'apprendre ☺.

Maintenant, c'est à vous de jouer.

Je vous souhaite, avec vos équipes, de grandes satisfactions et de beaux succès !

Olivier

Pour approfondir et obtenir la version complète de 12 clés de leadership



ebook 6,90 €

Dans ce guide de 35 pages, vous découvrirez :

1. Les 12 clés développées
2. Des questionnements de mise en mouvement, pour vous coacher au quotidien et vous permettre de faire évoluer votre posture et booster l'efficacité de votre équipe