

12 CLÉS de LEADERSHIP

par Olivier CROSETTA



Redonnez du **SENS** à votre rôle de **LEADER** &
développez des **ÉQUIPES PERFORMANTES**

Si tu veux être chef un jour,
Pense à ceux qui te seront confiés.
Si tu ralentis, ils s'arrêtent,
Si tu faiblis, ils flanchent,
Si tu t'assieds, ils se couchent,
Si tu critiques, ils démolissent.
Mais ...
Si tu marches devant, ils te dépasseront.
Si tu donnes la main, ils donneront leur peau.
Et si tu pries, alors, ils seront des saints.

Michel Menu (1916 - 2015)



SOMMAIRE

PREAMBULE	4
A PROPOS DE MON PARCOURS DE VIE	6
PETIT MESSAGE PERSONNEL	7
Etape 1. SE TRANSFORMER POUR TRANSFORMER	12
1. Diriger avec humilité	13
2. Renforcer la connaissance de soi	13
3. Etre authentique	14
4. (S)'Ecouter	15
Etape 2. ACCOMPAGNER	17
5. Connaître les membres de l'équipe & m'intéresser sincèrement à chacun ...	18
6. Aider à établir des objectifs	19
7. Donner du feedback respectueux de la personne	20
8. Accepter les erreurs	22
Etape 3. METTRE EN MOUVEMENT LE COLLECTIF	24
9. Donner du sens	25
10. Diriger l'équipe vers l'atteinte des résultats	26
11. Créer les conditions d'une équipe performante	27
12. Devenir une organisation apprenante	29
POSTFACE	33
Pour des conférences impactantes	33
Pour des accompagnements transformants	33
Pour des formations sur la posture managériale	34
Pour une formation à la méthode de débriefing RAS®	34
Nos principales références	35

PREAMBULE

POUR EN FINIR AVEC LES ASPECTS REBARBATIFS ...

Responsabilité

L'auteur de ce livre met à disposition des utilisateurs un large contenu d'informations. Elles sont le fruit de ses recherches, des cursus de formation professionnelle qu'il a suivis, et de son expérience professionnelle.

Il a pris soin, avec éthique et intégrité, de mettre en œuvre tous les moyens à sa disposition pour s'assurer de la qualité des contenus.

Cependant, l'entière responsabilité d'utilisation de ces informations revient à l'utilisateur.

L'utilisateur dégage donc l'auteur de toute responsabilité à cet égard.

Les propos tenus dans ce livre de management, et l'ensemble des contenus proposés par Olivier Crosetta ne pourraient, en aucun cas, remplacer une consultation d'ordre professionnel, si tel était le besoin de l'utilisateur.

De même, si ce livre propose des clés pour faire évoluer sa posture de leader et renforcer son efficacité de dirigeant/manager, devenir un leader inspirant et reconnu de ses équipes demande un investissement personnel important en temps, en mises en question et en pratique accompagnée.

Il n'y a donc aucune garantie que les recommandations proposées dans ce livre, ainsi que sur les réseaux sociaux ou sur le site Web de **SYNERGIES & CO**, vous permettent d'obtenir des résultats visibles. L'évolution des savoir-être ne se fait pas d'un coup de baguette magique ou en quelques minutes de lecture rapide et non suivie d'un véritable travail personnel.

L'utilisateur de ce livre, comme le visiteur de notre site Web ou de nos publications et vidéos sur les différents réseaux sociaux, est la seule personne responsable de ses succès, qui dépendra notamment de ses efforts, de sa constance et de ses capacités personnelles, pour ne citer que quelques facteurs.

Traitement des données personnelles

L'auteur de ce livre met en œuvre des traitements de données à caractère personnel afin de lui permettre d'assurer la gestion, la facturation, le suivi des dossiers de ses clients et la prospection. Ces données sont nécessaires pour la bonne gestion des clients et sont destinées aux services habilités de notre entreprise.

Conformément à la loi Informatique et libertés, les personnes physiques disposent d'un droit d'accès aux données les concernant, de rectification, d'interrogation, d'opposition pour motif légitime et à la prospection par courrier postal à l'adresse du siège de la société Synergies & Co (209, Rue Saint-Honoré - 75001 Paris), accompagné d'une copie d'un titre d'identité signé.

Propriété

Conformément aux dispositions de l'article L111-1 du Code de la Propriété Intellectuelle, l'auteur de ce livre jouit sur celui-ci, du seul fait de sa création, d'un droit de propriété incorporelle exclusif et opposable à tous.

A PROPOS DE MON PARCOURS DE VIE



Mon histoire est celle d'un enfant ordinaire, au parcours extraordinaire.

Enfant malade, j'ai grandi à la montagne, dans un environnement grandiose, propice au sentiment de liberté.

A l'âge de 9 ans, j'ai décidé de changer ma vie : en finir avec la maladie et reprendre mon destin en mains.

A partir de 21 ans, alors que j'étais déjà moniteur de ski et de kayak, je remportais plusieurs titres en arts martiaux et sports de combat.

Parallèlement, l'enfant, qui s'était longtemps pensé vilain petit canard dans l'enseignement primaire et secondaire, était devenu un jeune adulte prenant du plaisir dans ses études supérieures.

C'est là que s'est présentée l'opportunité inattendue d'une carrière militaire.

La Légion Étrangère, d'abord, puis le Service Action de la DGSE, enfin les Forces Spéciales.

Pendant ces années, j'ai appris énormément, sur moi et sur l'humain. J'ai aussi découvert combien nos croyances peuvent être stimulantes ou freinantes.

J'ai connu la peur, le doute. J'ai eu, plusieurs fois, un genou à terre et j'ai compris à quel point mon regard, sur moi et sur la situation, conditionnait le résultat de mes actions.

Aujourd'hui, après avoir connu le monde de l'entreprise à des fonctions de direction puis de direction générale, je peux m'appuyer sur l'ensemble de mon parcours pour accompagner, avec succès, les mouvements de transformations dans les organisations.

On me demande régulièrement si je ne trouve pas mon métier de coach-accompagnateur bien fade, par rapport à mon passé militaire.

Fade ☺ ? Vraiment, non ! Je me lève chaque matin rempli de passion et d'énergie, sachant pourquoi je fais ce métier. Cela n'a pas de prix, à mes yeux !

Et les nombreux témoignages que je reçois régulièrement me touchent et me poussent à poursuivre et à élargir progressivement mon champ d'action.



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.

Si j'avais le pouvoir de revenir en arrière, je modifierais probablement mon niveau de conscience et ma posture de chef, afin d'être un meilleur leader que je ne l'ai été au début de ma carrière militaire, à la Légion étrangère. Rempli de croyances sur ce que devait être un chef, j'ai commis, alors, bien des erreurs dans ma manière de commander.

Mais lorsque je me réfère au regard que portaient sur moi les hommes placés sous mon commandement ainsi que mes chefs, quand j'ai quitté les Forces Spéciales, à la fin de ma période militaire, où celui des équipes que j'ai la joie d'accompagner, ces dernières années, je constate qu'il n'y a pas de fatalité !

RIEN n'est gravé, d'avance, dans le marbre. Notre mouvement intérieur est permanent et il ne tient qu'à nous de tirer les enseignements de nos expériences, pour évoluer dans la direction que nous souhaitons.

Il n'est donc pas nécessaire d'être né leader pour exprimer du leadership et être reconnu pour cela.

C'est aussi ce que je veux témoigner ici.

Le retour des leaders

Je vois fleurir les débats sur les nouveaux modes d'organisation et de management, qui se sont multipliés depuis l'apparition du concept d'entreprise libérée en 2009-2010. Je constate que l'on peut lire tout et son contraire sur ces sujets.

Ces tendances, et les interprétations qui en sont faites, ont évidemment des répercussions concrètes sur des questions clés, telles que prise de décision, confiance, contrôle, place et rôle du chef, pour n'en citer que quelques uns.

Mon expérience du management et de l'accompagnement m'incite à la vigilance sur la question essentielle de la place et du rôle du chef.

En effet, faut-il un chef pour qu'une organisation humaine fonctionne efficacement ? Je constate, dans les débats et la littérature actuelle, que les avis sont très partagés, souvent tranchés entre défenseurs et détracteurs du maintien d'un chef dans les équipes.

Pour ma part, me référant aux nombreuses expériences que j'ai pu observer directement, je suis convaincu de la valeur ajoutée d'un leader. Pas d'un chef qui se comporte en petit chef mais d'un leader, inspiré, inspirant, ouvert et capable de développer le potentiel individuel & collectif de son organisation.

Ne serait-ce que sur la question de la prise de décision : après avoir exploré un grand nombre des options actuellement proposées, j'en suis arrivé, en l'état actuel de mes recherches, à la conclusion que la présence d'un leader renforçait l'efficacité du processus et la pertinence des décisions prises. Cela, bien sûr, à condition que la prise de décision ait été précédée d'une réflexion collective.

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 ?

Cet ebook s'adresse à tous les dirigeants et managers, quels que soient la taille de leur organisation et leur secteur d'activité.

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. »

Cet ebook n'a pas vocation à se substituer aux formations proposées par 

Il a pour objet d'offrir, à un coût réduit, quelques clés de leadership, non exhaustives mais qui me paraissent essentielles pour redonner du sens au rôle de leader.

Même si vous ne pouvez pas approfondir et compléter ces clés par un parcours de formation, elles vous permettront d'ouvrir votre regard et de disposer de 12 principes de base pour avancer sur votre chemin professionnel en vue de :

- Faire évoluer votre posture de leader
- Renforcer votre efficacité managériale
- Devenir un leader inspirant

Il y a, évidemment, de nombreuses stratégies permettant d'avancer dans cette direction, ce petit ouvrage ne se veut en aucun cas exclusif ou exhaustif. Mais les clés que je vous propose ici ont fait leur preuve.

Je vous invite donc à les lire avec attention, y compris lorsqu'elles pourraient vous paraître très simples ou évidentes. Mon expérience de l'accompagnement me montre, en effet, régulièrement que les choses simples ne sont pas toujours mises en œuvre, ou pas avec l'attention qu'elles mériteraient.

Enfin, 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.

Sur ce chemin de retour au sens et à l'essence, qui passe par la connaissance de soi et la relation à l'autre, la capacité de leadership des dirigeants et des managers joue un rôle capital. Comment pourrait-il en être autrement, dans la mesure où la manière d'être de ces leaders statutaires est forcément impactante pour les collaborateurs ?

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, dans le cheminement proposé en 3 étapes (qui s'inspire des 3 grandes étapes de nos accompagnements), c'est par cette première phase que démarrent ces 12 clés de leadership.

Puis-je vraiment vous aider ?

Pour être honnête, je ne peux le savoir ni vous le garantir, ne connaissant pas votre situation, votre capacité de remise en question personnelle, ni vos degrés de motivation et de persévérance.

Mais

Je peux vous assurer que des centaines de personnes que j'ai accompagnées ont plébiscité le chemin parcouru 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 cheminement 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. »



**SE TRANSFORMER
POUR TRANSFORMER**

Etape 1. SE TRANSFORMER POUR TRANSFORMER

TOUT PART DE SOI

« Un vieil homme est interrogé sur la trajectoire de son existence jusqu'à ce jour. Et voilà comment il en résume les trois étapes.

A 20 ans, je n'avais qu'une prière : mon Dieu, aide-moi à changer ce monde si insoutenable, si impitoyable. Et 20 ans durant, je me suis battu comme un fauve pour constater en fin de compte que rien n'avait changé.

A 40 ans, je n'avais qu'une seule prière : mon Dieu, aide-moi à changer ma femme, mes parents, mes enfants ! Pendant 20 ans, j'ai lutté comme un fauve pour constater en fin de compte que rien n'avait changé.

Maintenant je suis un vieil homme et je n'ai qu'une prière : mon Dieu, aide-moi à me changer. Et voilà que le monde change autour de moi ! ».

Christiane Singer¹

La plupart d'entre nous ont la volonté illusoire et injuste de changer l'autre, jusqu'au jour où nous comprenons que cette attente n'est que le fruit de notre ego. Dès lors, notre cheminement personnel peut se faire en conscience, par choix et libéré de toute attente envers les autres.

Certains me rétorqueront qu'un leader se doit d'avoir des attentes sur ses coéquipiers, ne serait-ce que pour permettre d'atteindre les objectifs de l'équipe.

Je ne partage pas ce point de vue. Se mettre en position d'attente, c'est se placer dans une posture passive, où l'on devient spectateur du monde qui nous entoure. Or, le leader est acteur de tout ce qui se passe dans sa zone de responsabilité, qu'il le veuille ou non. Agir ou attendre, dire ou se taire, élever ou abaisser, se comporter de telle manière ou de telle autre, toutes ses actions paroles et ses comportements sont observés par son équipe. Son mouvement personnel est donc extrêmement modélisant pour ses collaborateurs.

Cela vous surprendra peut être mais l'un des reproches les plus couramment faits aux N+1 des personnes que j'accompagne, est le manque d'exemplarité !

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 Ecrivain (« Du bon usage des crises », 1996)

² Principe militaire selon lequel un niveau hiérarchique ne doit effectuer que les tâches ne pouvant être réalisées par le niveau subordonné (par manque de moyens, compétence, autorité ...).

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.

La performance d'une équipe ne peut provenir du seul leader, elle est toujours le résultat de l'efficacité de l'action collective. 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 !

Ainsi, être un leader implique :

- D'apprendre à écouter ses équipiers.
- De savoir reconnaître ses erreurs (ce qui est, en outre, indispensable pour apprendre de ses erreurs).
- D'accepter la remise en question, non de son autorité mais de ses manières de faire.
- De partager, avec ses équipiers, les succès et d'assumer, en tant que chef, la responsabilité des échecs.

Questions

- Que signifierait, pour moi, dans mon contexte professionnel actuel, diriger avec humilité ?
- Quels seraient mes principaux axes de progrès dans ce domaine ?



2. Renforcer la connaissance de soi

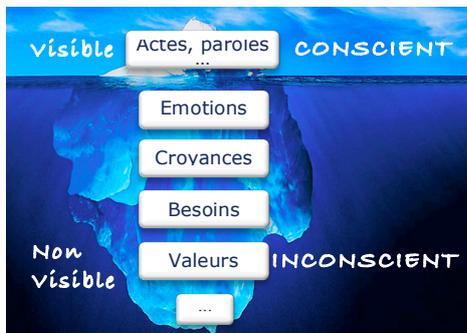
L'humilité passe nécessairement par la reconnaissance de ses forces et de ses fragilités. L'idée n'est nullement de se faire plus petit que l'on est mais d'accepter TOUTES les parts de soi, y compris celles que l'on tente de se cacher à soi-même et de masquer aux autres.

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. C'est, bien sûr, le cas de la plupart de nos fonctionnements physiologiques (respirer, digérer, réparer les lésions provoquées par de petites ou moyennes blessures, lutter contre la maladie ...); mais il en va de même pour de très nombreux comportements et réactions aux situations.

Ainsi, nos croyances sur ce qui « doit » ou « ne doit pas » se faire influencent nos actions et comportements ; nos émotions (joie, colère, tristesse, peur...) vont conditionner notre manière d'interagir avec les autres ; il en est de même pour nos besoins, nos valeurs, etc.

On voit donc combien nos paroles, actions et comportements sont, en réalité, la conséquence de ce qui se joue à l'intérieur de nous, souvent de manière peu consciente.

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.



Questions

- Quelles sont mes principales croyances & représentations en terme de leadership ? En d'autres mots : ce serait quoi, un « bon » leader, selon moi ?
- Est-ce VRAI ? (cette représentation du « bon leader » est-elle vérifiée de manière indiscutable ?)

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'interdire de dire « je ne sais pas », etc.

Tous ces masques nous éloignent de nous et de l'autre. Ils sont un frein à la confiance, donc à la performance et constituent, de ce fait, une entrave à l'efficacité collective de l'équipe. Ils peuvent également devenir un obstacle à notre propre efficacité, dès lors que notre ego nous aveugle par ses projections idéalisées sur qui il voudrait être plutôt que sur qui JE SUIS, en vérité.

Cela, je l'ai appris dans les forces spéciales, où l'on s'efforçait, à tous les niveaux de la hiérarchie, d'amener chacun à découvrir qui il était profondément, identifiant ses propres limites apparentes, pour mieux les dépasser ensuite. Car comment transformer ce que l'on ne peut/veut voir ? C'est pourquoi l'humilité demeure la 1^{ère} clé de votre cheminement personnel et professionnel. C'est elle qui permet l'acceptation de soi, étape préalable indispensable pour oser se montrer en authenticité, particulièrement quand on est en situation de responsabilités.

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.

Questions

- Mes collaborateurs peuvent-ils me voir tel(le) que je SUIS réellement ou leur est-il difficile de me connaître vraiment ?
- Quels sont mes freins dans ce domaine ?
- Les raisons que je trouve à ces freins sont-elles VRAIES (sont-elles vérifiées de manière indiscutable ?)



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.

Et si mes enfants étaient aussi mes enseignants ? Et si mes collaborateurs me permettaient, aussi, de grandir ? Ce sont, pour moi, des évidences mais le simple questionnement ouvre déjà l'horizon des possibles, en acceptant de se laisser surprendre.

Cependant, je ne peux donner que ce que je possède. Comment écouter l'autre si je ne sais pas m'écouter moi-même ? Je ne parle pas de la petite voix dans la tête, prompte au jugement de soi et de l'autre. Celle-ci, au contraire, a tendance à prendre toute la place et à imposer sa loi aux autres voix intérieures. Je parle de la voix plus profonde et plus douce qui exprime, au fond de soi, les aspirations de notre être.

En outre, serait-il juste & efficace de prôner l'écoute, dans mon équipe, si je n'y parviens pas envers moi-même ?

Enfin, il existe une magie de l'écoute.

En effet, j'ai appris de ma pratique de l'écoute des personnes en difficulté que celui qui reçoit n'est pas le seul auquel on pense.

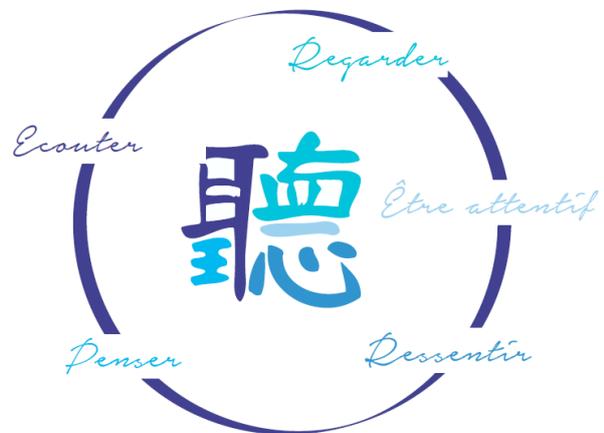
Ainsi, dans les moments où je me sens « dispersé », le fait d'E-C-O-U-T-E-R vraiment une personne, c'est à dire en ayant fait l'effort de me centrer sur elle, a toujours un effet extraordinaire sur moi. A la fin de l'entretien, je me sens, à chaque fois comme rassemblé, « ré-uni ». Cela peut vous faire sourire mais c'est un état bien connu de ceux qui ont réussi à se « défocaliser » de leurs soucis pour se centrer authentiquement sur l'autre.

Et le 2^e effet magique est que, dans cet état plus centré, il devient beaucoup plus facile de revenir à soi et d'être à l'écoute de ses sensations, mais dans un état d'apaisement qui aide à y voir beaucoup plus clair 😊.

Questions

- Est-il facile pour moi d'écouter ?
- Et de m'écouter ?
- Qu'est-ce qui, en moi, m'en empêche ou me freine ?

Ecouter



Etape 2. ACCOMPAGNER

FACILITER L'EXPRESSION DU POTENTIEL INDIVIDUEL DE CHACUN

« Il faut exiger de chacun ce que chacun peut donner ; l'autorité repose sur la raison. »

Antoine de Saint-Exupéry (Le Petit Prince)

Tout commence par soi, c'était donc le fil rouge des 4 premières clés de leadership proposées.

Une fois le leader conscient de cette réalité toute simple, et pourtant pas si facile à mettre en pratique, l'étape suivante consiste à renforcer sa posture de leader-accompagnateur.

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 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

Le grand physicien Albert Einstein disait que : « *Pour s'intéresser à une chose, il suffit de la regarder longtemps* ».

Mais finalement, suis-je certain de bien connaître chaque membre de mon(mes) équipe(s) ?

Il y a un rapport étroit entre confiance et performance. Or, nous l'avons vu précédemment, 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.

Cela revient aussi à renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe et le degré d'inclusion de chaque membre au sein de cette équipe.

Will Schutz, dans sa théorie de « L'élément humain », a montré que le niveau de perception de cette inclusion dans l'équipe avait un lien très fort avec le degré d'implication de la personne. En raccourci : plus je me sens à ma place dans le groupe et plus je peux m'impliquer dans les actions 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. Pas des étiquettes ou des statuts mais à la rencontre véritable des personnes, au delà des masques, des jugements et de l'intérêt qu'elles représentent ou pas pour soi.

Enfin, s'intéresser à chaque membre de son équipe implique de les connaître suffisamment pour savoir ce que l'on peut attendre de chacun. A compétences techniques équivalentes, il serait totalement illusoire d'imaginer que chaque personne est identique en terme de ressources et capacités.

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.

Questions

- Ai-je identifié les points forts & les axes d'amélioration de mes collaborateurs ?
- Ai-je mis en place un accompagnement différencié selon les personnes et leurs besoins ?
- Au delà des résultats, suis-je capable de considérer chaque membre de mon équipe comme une personne dans sa globalité et son unicité ?



6. Aider à établir des objectifs

Dès lors qu'ont été identifiés les points forts et les axes de progrès de chaque collaborateur, il convient d'aider chacun à définir ses objectifs pour passer de l'état actuel à l'état désiré. Cette étape de définition d'objectifs est indispensable car, comme le rappelle cette pensée célèbre de Sénèque, « **il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va !** »

Une façon simple de définir un objectif serait de le formuler comme la négation de l'état présent qui pose problème. Cela donnerait, par exemple, « je voudrais ne plus être en retard le matin ». Si cette formulation est un point de départ possible, elle ne peut constituer un objectif car elle ne répond pas à la question « que veux-tu ? ».

En outre, ce type de formulation oriente la personne vers le problème et non vers la solution. Tout ceux qui possèdent quelques bases de conduite rapide savent que le regard du pilote est capital dans la trajectoire du véhicule. En moto, également, l'un des premiers apprentissages consiste à placer son regard sur la trajectoire d'évitement et non sur l'obstacle, sous peine de terminer sa course ... dans l'obstacle !

Enfin, l'inconscient ne connaissant pas la négation il se focaliserait sur le problème (ici le mot « retard ») et non sur la recherche de solutions. Si je vous dis, par exemple « ne pensez pas à la Panthère Rose », il est quasiment impossible pour votre mental de ne pas s'y accrocher.

Pensez-y donc, vous aussi, lorsque vous donnez des consignes ☺.

Dans notre exemple, une formulation possible serait : « avant la fin du trimestre, je voudrais arriver à l'heure chaque matin. »

Enfin, s'agissant des critères de détermination d'un objectif, ils sont tellement connus que j'ai hésité à les aborder. Je vous rappelle néanmoins rapidement l'acronyme **SMART** qui permet de les mémoriser :

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 que l'on avance.

TEMPORELLEMENT LIMITÉ

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



Questions

- Ai-je pris le temps nécessaire avec mes collaborateurs pour les aider à formuler des objectifs précis (donc facilement vérifiables et dépourvus d'ambiguïté) ?
- Ces objectifs sont-ils définis conformément aux recommandations de ce paragraphe ?
- Et ceux que je me suis fixé pour moi ?

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 !). Celui qui reçoit du feedback se sent donc utile dans l'équipe puisque ses actions, loin d'être considérées comme insignifiantes, donnent lieu à un retour d'appréciation.
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.

En effet, je rencontre encore beaucoup de managers qui l'utilisent peu. Le feedback positif leur fait souvent craindre que le collaborateur se repose ensuite sur ses lauriers, ou utilise cette reconnaissance pour demander par la suite des avantages. Quant au feedback négatif (ou correctif), il est trop souvent évité par peur de la confrontation.

La principale difficulté consiste à dissocier le regard sur les actions de celui porté sur la personne, sans la juger.

On peut distinguer 2 principaux types de feedbacks, chacun à 2 niveaux différents :

1. Le feedback POSITIF

Très facile à réaliser, il est extrêmement nourrissant pour celui qui le reçoit. Il peut porter sur 2 niveaux différents :

Feedback positif CONDITIONNEL

Le feedback est « conditionné » par un acte, un comportement, la mise en œuvre d'une compétence ... C'est donc sur cette **action** que porte la reconnaissance.

Exemple : dans un supermarché, un collaborateur vient de terminer une superbe mise en rayon de produits.

Le feedback positif conditionnel du manager pourrait être :

« Bravo pour cette superbe mise en rayon. Tu as réussi à appliquer parfaitement le planogramme ; le rayon est propre et très bien aligné ; le balisage est bien en place, il ne reste aucun déchet d'ouverture de la palette et tu as terminé dans les délais. Bravo ! Ca me donne envie de te proposer de faire la tête de gondole prochainement. Qu'en dis-tu ? »

NB. Vous constatez que le feedback n'est ni exagéré ni approximatif, il est, au contraire, précis.

Feedback positif INCONDITIONNEL

Cette fois, le feedback ne vise plus seulement l'acte, le comportement, ou la mise en œuvre d'une compétence. Il concerne **la personne**.

Ce type de feedback est le plus haut niveau de reconnaissance qu'une personne puisse recevoir. Contrairement à certaines idées reçues, il n'a nullement vocation à flatter l'ego. En revanche, il est un puissant levier d'estime et de confiance en soi.

Ici, le feedback positif inconditionnel du manager pourrait être : « Bravo pour cette superbe mise en rayon. Je suis vraiment impressionné par ta capacité à t'adapter aux difficultés, par ta détermination et ta rigueur. Je suis vraiment heureux de t'avoir dans l'équipe. »

Il ne devrait rien y avoir de plus facile à faire que ce type de feedback puisqu'il suffit de refléter à la personne ce vous voyez de meilleur en elle, à ce moment là. Mais nous n'avons pas été habitués à en recevoir et il nous est souvent devenu difficile d'oser nous aventurer sur cette voie impliquante.

Osez ! Sortez de votre zone de confort, allez à la rencontre du meilleur de l'autre et osez le lui renvoyer en miroir. Si vous êtes authentique, les résultats iront bien au delà de ce que vous pouvez imaginer !

2. Le feedback NÉGATIF (appelé aussi feedback correctif)

Moins facile à réaliser, il vise à donner un retour constructif sur des axes d'amélioration nécessaires.

Il est tout aussi important pour la personne que le feedback positif, car il lui permet de progresser mais à condition d'être donné de manière bienveillante.

Il NE DOIT porter sur **1 seul niveau** :

Feedback négatif CONDITIONNEL

Là aussi, le feedback est « conditionné » par un acte, un comportement, la mise en œuvre d'une compétence ... C'est donc sur cette **action** que porte le retour émis.

Exemple : un collaborateur arrive régulièrement en retard à son poste.

Le feedback négatif conditionnel du manager pourrait être :

« Je vois que tu es arrivé à 9h30 ce matin. Après tes retards de lundi et mercredi, c'est ton 3^e retard de la semaine. Tu en es conscient ? » (NB. *Etre FACTUEL & PRECIS*)

A ce stade, le collaborateur donnera sans doute un tas d'arguments pour expliquer ses retards. L'objectif de cette 1^{ère} phase n'est pas de l'amener à se justifier mais de valider ensemble les faits (*on parle bien de 3 retards ou pas ?*).

On peut alors passer à la 2^e phase.

Le manager :

« Je suis vraiment ennuyé. Nous avons déjà parlé de tes retards à 2 autres reprises ce mois-ci (*rester factuel et précis*). Nous sommes une équipe et la charge de travail est très importante. Nous avons besoin de pouvoir compter sur chacun. Je ne peux pas justifier tes retards au reste de l'équipe, d'autant que tu ne les rattrapes pas en fin de journée. Cela ne peut donc pas durer (*prendre position et marquer les limites*).

Comment pourrais-tu faire pour être à l'heure chaque matin, comme les autres membres de l'équipe ? (*rendre son pouvoir d'action au collaborateur*).

Comment pourrais-je t'aider pour y arriver ? » (*le manager montre qu'il reste au service du collaborateur pour l'aider, tout en le responsabilisant*).

Point clé.

Un feedback négatif ne doit jamais être inconditionnel (exemple : « tu es nul ; c'est un emmerdeur ; elle ne comprend jamais rien ... »). De tels propos, dont on veut parfois croire, à tort, qu'ils nous font du bien en le disant, blessent la personne. Ils l'enferment également sous de fausses étiquettes, qui vont dégrader son estime de soi et nous emprisonner, nous-même, dans des croyances limitantes sur cette personne.

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 😊.

Question

- A quoi ce paragraphe m'invite-t-il par rapport à ma pratique du feedback ?



8. Accepter les erreurs

Bien que ce paragraphe soit plus court que le précédent, il n'en est pas moins 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 ...

Les mentalités évoluent et je vois de plus en plus de personnes conscientes des limites d'un système n'admettant pas le droit à l'erreur.

Pour autant, 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. Cela commence dès notre petite enfance, à l'école où, aujourd'hui encore, très souvent, les fautes du jeune apprenant sont relevées en rouge, sans souligner, en contrepartie, les points positifs du travail de l'élève (!...). Et ce système mettant davantage l'accent sur les échecs que sur les succès, se reproduira bien souvent au fil de la scolarité, puis de la vie professionnelle.

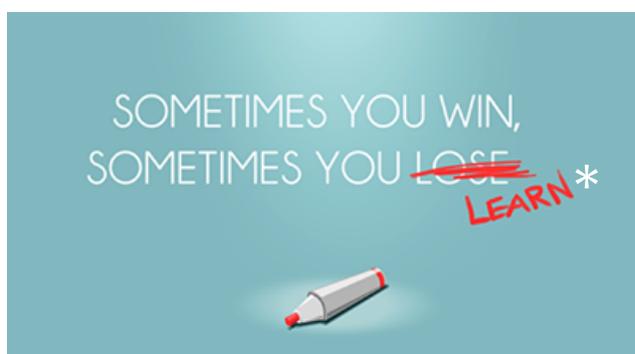
C'est vraiment dommage car, s'il est une chose sur laquelle il me semble nécessaire de lâcher, c'est bien la tentation ILLUSOIRE d'interdire l'erreur, ce que je vois encore pourtant parfois, dans quelques organisations.

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.

Sur ce point, je vois qu'il y a encore beaucoup à faire puisque dans nombre d'organisations, rien n'est mis en place pour tirer les enseignements des erreurs survenues. Ne pas le faire est dommageable pour le manager ou le dirigeant, car il empêche l'organisation de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue et de devenir ainsi une organisation apprenante.

Enfin, l'erreur est un des éléments inhérents à tout processus créatif. Alors, si vous souhaitez favoriser l'émergence de l'intelligence collective dans votre équipe/organisation, qui passera notamment par le renforcement de l'initiative et de la subsidiarité², je vous invite à regarder, désormais, les erreurs comme de fabuleuses sources d'apprentissage individuel et collectif 😊.



* Parfois on gagne, parfois on ~~perd~~ apprend

Questions

- Est-il facile pour moi d'accepter les erreurs ? Les miennes ? Celles des autres ?
- Qu'est-ce qui, en moi, m'en empêche ou me freine ?
- Comment pourrais-je y parvenir ?

² Principe militaire selon lequel un niveau hiérarchique ne doit effectuer que les tâches ne pouvant être réalisées par le niveau subordonné (par manque de moyens, compétence, autorité ...).

Etape 3. METTRE EN MOUVEMENT LE COLLECTIF

CREER LES CONDITIONS DU SUCCES

« **La folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent.** »

Albert Einstein

Confrontées à un environnement en pleine évolution, les entreprises n'ont pas d'autre choix que de s'ADAPTER à ces paramètres changeants, ce qui ne signifie nullement subir.

Elles doivent, d'abord, devenir plus agiles, dans la pensée et dans l'action et plus rapides dans la mise en œuvre des plans. Cela impose, notamment, d'abandonner ce qui n'est pas essentiel et ralentit l'efficacité collective de l'organisation. L'objectif doit être d'éclairer les angles aveugles, de renforcer l'efficacité de la coopération et de mobiliser les équipes pour créer, dans le présent, les conditions d'émergence d'un futur souhaité et non subi.

Il convient de renoncer à la tentation illusoire de maîtriser le complexe et d'accepter qu'il n'y a pas d'autre voie que de consentir à la complexité, tout en s'attachant à piloter le mouvement dans cette incertitude.

Dans un tel contexte, être un leader d'équipe n'implique pas d'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

Etant soumis en permanence à des objectifs (pas toujours SMART, d'ailleurs), les managers ont, eux-mêmes, l'habitude de fixer des objectifs à leurs collaborateurs.

Cependant, je constate régulièrement une lente évaporation du sens, au fur et à mesure du déroulement des actions. 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 vraiment dommageable car c'est bien le sens, qui fixe, comme une boussole, la direction à suivre par chacun des équipiers pour atteindre les objectifs définis.

Vous voyez donc apparaître une double notion : celle de l'objectif à atteindre, d'une part et celle du sens & de la finalité de la mission, d'autre part.

Les membres des Forces Spéciales sont accoutumés à cette distinction (systématique) entre l'objectif et ce que les militaires appellent l'**Effet Final Recherché** (E.F.R).

L'**objectif** correspond au « Quoi ».

Il définit la mission.

Comme indiqué à l'étape précédente, je ne saurais trop vous inviter à vous assurer que les critères de cet objectif sont bien **SMART**, faute de quoi vous risquez de rencontrer des difficultés dans leur atteinte où dans le pilotage du plan d'actions.

La **finalité** correspond au « Pour quoi » (en 2 mots).

Elle donne du sens à l'objectif, ce qui est un facteur de mise en mouvement pour la majorité des personnes.

Elle éclaire également le « Comment » atteindre cet objectif. En effet, **pour un même objectif, des finalités distinctes pourront conduire à des voies radicalement différentes !** Rappelez-vous le dicton « *la fin justifie les moyens* ». Au delà de tout débat sur le bien fondé de la finalité concernée, cette maxime nous rappelle que le choix des moyens (c'est à dire le « Comment ») découle bien de la finalité. Si cette dernière n'est pas claire ou pas précisée, les membres de l'équipe pourraient, alors, atteindre l'objectif d'une manière qui nuise à la réalisation de l'intention finale (E.F.R) !

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 cet 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.

Avant de clôturer ce paragraphe, il me paraît important de rappeler une évidence.

Donner du sens ne concerne, évidemment, pas seulement les projets ou la raison d'être d'une entité. Cela passe, d'abord et avant tout, par la posture du leader, son exemplarité et sa capacité à incarner sa parole en toute situation.

Je le rappelais en tout début de ce livret, vous seriez surpris de découvrir le nombre élevé de regrets/reproches faits par des équipiers à leurs managers, en raison de leur manque d'exemplarité ...

Questions

- Ai-je bien perçu l'importance du sens, pour l'efficacité de la mise en mouvement des membres de mon équipe ?
- A quoi ce paragraphe m'invite-t-il, sur cette question du sens ?



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.**

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 choses soient faites dans les délais, que les projets avancent et que le succès soit au rendez-vous.

Et après toutes ces années, j'en suis finalement arrivé à réduire à deux critères, les principaux leviers de cohésion d'une équipe : la confiance & la performance.

Impliquez donc, en permanence, votre équipe dans l'amélioration de ces deux points.

C'est au second que nous consacrons ce paragraphe.

Il me serait impossible de donner, en quelques lignes, une liste exhaustive des actions permettant, d'une part, d'atteindre les résultats visés et, d'autre part, d'améliorer la capacité de l'équipe à être performante. Cela dépend de chaque équipe, en fonction de son histoire et de son contexte et nécessite de passer un peu de temps avec l'équipe pour l'accompagner efficacement dans sa démarche.

Mon intention est de vous **sensibiliser sur le rôle du leader, en matière de performance, en tant que chef d'orchestre et non homme-orchestre** ! C'est donc à lui de veiller à ce que chacun joue correctement sa partition, au bon moment et durant l'intégralité du concert (qui est, finalement, un projet).

Vous appuyant sur les progrès réalisés en terme de confiance, de liberté de parole et d'implication, vous aurez, maintenant, davantage à mobiliser votre équipe sur l'analyse des « cailloux dans la chaussure », ceux qui rendent encore difficile l'atteinte des résultats. Ensemble, vous pourrez identifier les freins au succès et choisir les moyens de les transformer.

Organisez donc périodiquement des séances de travail pour clarifier les envies et besoins de l'équipe ainsi que les freins à l'atteinte des objectifs.

Les freins peuvent être de natures multiples : un manque de clarté sur ce qui est attendu de chacun et/ou de l'équipe, un cadre d'action insuffisamment clair (limites, contraintes, impératifs ...), une préparation insuffisante, un pilotage imprécis, un manque de rythme, une circulation déficiente de l'information utile, un cadre de décision flou (qui décide de quoi ?) ...

Prenez le temps d'identifier ces freins, **ensemble** et d'impliquer l'équipe dans la recherche de solutions correctives. Vous leur permettrez, ainsi, d'avancer sur le chemin de l'autonomie et donc d'une augmentation progressive de la performance.

Questions

- Suis-je parvenu à déléguer suffisamment de dossiers/tâches pour consacrer le temps nécessaire à la direction de mon équipe en vue d'atteindre les résultats ?
- Dans la négative, combien de temps cela pourra t-il encore durer ?

La *confiance*, génératrice de performance



Tous ensemble

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 répondez-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 personnes peuvent se connaître de manière superficielle, en tant que titulaires de fonctions mais pas en tant que personnes. Les non-dits sont nombreux car chacun s'exprime en fonction du niveau de confiance dans le collectif, qui est, ici, quasi inexistant.

Il y a peu d'entraide et peu de volonté de comprendre le sens de l'aventure commune. Les interactions entre individus sont limitées et l'efficacité collective très faible (bien que le niveau d'efficacité individuelle de chacun puisse être élevé).

Un exemple hors entreprise pourrait être celui de la file d'attente sur un quai de métro : chacun est centré sur soi, prêt à défendre son pré carré, les interactions entre les personnes sont très limitées et les rares moments d'échanges sont souvent rugueux. Pourtant, tous ont le même but (prendre le métro pour aller dans la même direction) !

La **principale question posée**, à ce stade, est celle de l'**inclusion** de chacun dans le collectif :



⇒ Chaque membre de l'équipe se sent-il appartenir à un groupe, qui lui accorde l'attention suffisante pour lui permettre de se sentir inclus ?

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. Les relations interpersonnelles se développent mais les individus sont pris dans des jeux de pouvoir, cherchant soit à se protéger, soit à influencer. Bien qu'appartenant à un même groupe, les collaborateurs peuvent encore se sentir en concurrence.

La plupart entendent préserver leur indépendance, là où le stade suivant verra éclore l'interdépendance.

Ici, la **question principalement posée** est celle du **rôle** et de la **place** de chacun dans le groupe :



⇒ Chacun est-il au clair avec son rôle, son périmètre et ceux des autres ?

3/ Le stade de l'équipe performante

Le travail réalisé précédemment a permis de renforcer les liens de confiance entre les membres de l'équipe.

Le sentiment d'appartenance est fort. 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. Chacun (leader inclus) est à l'aise dans le partage des émotions suscitées par la vie de l'équipe et les missions. Les rapports sont authentiques et fluides, y compris dans le désaccord. Enfin, l'équipe s'autorégule sans avoir besoin que tout passe par le leader.

A ce stade de grandes synergies, la **question posée** est celle de l'**ouverture** entre les membres de l'équipe, leader compris :



⇒ Quel est le niveau de proximité entre eux ? Et avec moi ? Peuvent-ils s'autoriser à être vraiment eux-mêmes, authentiquement ?

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. Confiance, écoute, accueil non jugeant des sensations des autres, partage du sens ... sont autant de clés qui permettront l'instauration du climat favorable à l'atteinte du stade d'équipe performante.

Pour y parvenir, soyez attentifs aux questions posées ci-dessus, en fin de chaque stade, et voyez comment y répondre de manière adaptée aux besoins.



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.

C'est ainsi que l'organisation peut entrer, progressivement, dans un processus vertueux d'amélioration continue.

Mon intention n'est pas de vous former ici à la pratique du RETEX. Sur ce sujet, particulièrement, la théorie seule ne produirait que peu d'effets concrets et il est indispensable de le pratiquer pour l'intégrer. C'est pourquoi 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.

Mon but est de vous sensibiliser à l'importance de ce débriefing, qui demeure l'une des composantes de tout projet (sa dernière étape) et de vous proposer quelques clés de base pour le rendre efficace :

- Le RETEX n'a pas pour objet d'écrire un nouveau référentiel de procédures ! Il doit viser 3 qualités essentielles en étant :
 1. **Simple** (tirer quelques enseignements simples à mettre en œuvre)
 2. **Concis** (appliquer la Loi de Pareto et se concentrer sur les 20% d'actions qui produiront 80% de résultats)
 3. **Pragmatique** (l'objectif n'est pas d'écrire de grandes théories mais d'être concret & pratique)
- Le RETEX peut être réalisé à plusieurs niveaux :
 1. Dans un 1^{er} temps, au **niveau de chaque équipe** impliquée.

A ce niveau, tout ce qui ne concerne que l'équipe, notamment dans son fonctionnement interne, devra rester dans l'équipe (c'est une condition de confiance au sein de l'équipe). Evidemment, si une faute devait nécessiter l'intervention de la chaîne RH, le manager gèrerait cela avec ses correspondants RH et le collaborateur concerné, mais cela n'intéresse pas les autres équipes.
 2. Dans un 2^e temps, **entre les leaders d'équipes**, pour tout ce qui concerne :
 - La coordination inter équipes.
 - Toute information recueillie par une équipe, qui pourrait être utile aux autres.
- Dans la phase d'analyse du déroulement de l'action, soyez clair dès le départ que le but n'est pas de rechercher des responsabilités mais de comprendre les éventuels dysfonctionnement et sources d'insatisfaction. Dans le cas contraire, la question de la responsabilité viendrait polluer l'analyse et les personnes pourraient être tentées de cacher des problèmes. A cette étape, l'objectif est d'éclairer les difficultés rencontrées et de comprendre ce qui les a provoquées.

Pour faciliter l'expression de chacun et la sérénité du débriefing, une règle essentielle consiste à amener les personnes à s'exprimer en commentant les **faits** (exemple. Telle chose aurait dû être réalisée par tel département et nous l'avons attendue 3 jours de plus que prévu) et non en critiquant les personnes ou services.

- Vient ensuite le moment de sortir du passé et de se tourner vers l'avenir, dans le but de faire encore mieux ou avec plus de facilité. Cette étape peut se résumer en un acronyme magique : **SCAR**
 ⇒ Et **Si C'**était **A Refaire** ? Comment pourrions-nous faire ?
- La finalité du RETEX ne doit pas être de conserver ces enseignements pour les réappliquer plus tard, en mode « copier-coller », à des situations en apparence similaires. En effet, chaque situation présente des caractéristiques différentes, c'est pourquoi appliquer systématiquement des schémas du passé finirait par conduire, tôt ou tard, à l'échec.
 Ce qui importe, c'est d'ancrer cette pratique d'analyse des actions, de remise en question des manières de faire et d'amélioration de ce qui doit l'être, afin d'être encore mieux préparé à affronter l'imprévu de la situation suivante.
- Enfin, contrairement à une idée reçue, le RETEX est tout aussi utile à tirer d'un succès que d'un échec. Je peux même vous confirmer que, dans mon parcours militaire, c'est d'un succès que nous avons tiré les plus riches enseignements (alors même que la mission avait réussi) 😊 !

Questions

- La pratique du débriefing est-elle en place dans mon équipe ?
- Si oui, comment pourrions-nous la rendre encore plus efficace ?



Voilà.

J'espère que vous aurez apprécié la lecture de ce 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 ou d'échec, réjouissez-vous, vous venez de vous offrir une belle occasion d'apprendre 😊 !

Enfin, pratiquez et pratiquez encore, comme un sportif de haut niveau qui répète inlassablement les mêmes gestes. Sortez du piège courant de l'isolement du chef et goûtez aux joies puissantes du renforcement du lien interpersonnel avec vos collaborateurs. Il permettra d'accroître l'efficacité du collectif, en passant du stade de la collection d'individus à celui d'équipe performante.

C'est à vous de jouer, l'avenir commence maintenant.

Je vous souhaite, avec vos équipes, de grandes satisfactions !

Olivier

« Le meilleur moment pour planter un arbre était il y a 20 ans.

Le deuxième meilleur moment est ... MAINTENANT »

Proverbe chinois



POSTFACE

POUR CEUX QUI SOUHAITENT EN SAVOIR PLUS

Pour des conférences impactantes

Vous souhaitez créer ou relancer la dynamique de mise en mouvement de votre équipe. Vous aimeriez ouvrir les regards sur d'autres manières de collaborer, renforcer l'efficacité du collectif, booster l'envie de travailler ensemble.

Vous croyez que le monde militaire et le monde économique n'ont strictement rien en commun ?

De même qu'il existe à l'Armée une grande différence entre unités conventionnelles et Forces Spéciales, on trouve, dans le monde des affaires la même dichotomie entre structures pyramidales et organisations « agiles ».

Loin des idées reçues sur ce monde des Forces Spéciales, beaucoup plus proche qu'il n'y paraît, je vous propose des conférences impactantes pour ouvrir le regard et déclencher des mises en mouvement individuelles et collectives.

Quelques thèmes possibles d'intervention : le lien entre confiance et performance, le courage, l'engagement, le leadership confronté à l'incertitude, manager dans la complexité ...

Les conférences passent par une approche décalée des clés de succès des Forces Spéciales.

Toujours très appréciées, elles ont été plébiscitées dernièrement chez Orange, UNILEC, GDF, EDF, PERNOD RICARD, CREDIT AGRICOLE, HUMANIS, NATIXIS, HEC, pour n'en citer que quelques unes.

Pour planifier une conférence avec Olivier : contact@minds.com

Pour des accompagnements transformants

Vous souhaitez accompagner la transformation de votre organisation vers des modes de fonctionnements plus agiles et une augmentation significative de l'efficacité collective. Vous êtes prêt, vous même, à faire évoluer votre style de leadership et celui de votre équipe de direction vers une posture de leaders porteurs de sens.

Car 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.

Sur ce chemin de retour au sens, qui passe notamment par la connaissance de soi et la relation à l'autre, la capacité de leadership des dirigeants et des managers joue un rôle capital.

Nous saurons vous accompagner en confiance dans votre démarche de transformation collective pour faire face à vos enjeux d'évolution et atteindre vos objectifs.

Pour planifier un rendez-vous avec Olivier : contact@synergiesandco.com

Pour des formations sur la posture managériale

Face aux défis d'un environnement en pleine évolution, la culture managériale de votre organisation ne vous semble plus adaptée à ses enjeux. Pour conquérir des parts de marché ou pour répondre aux challenges actuels des entreprises, il devient nécessaire de faire évoluer les pratiques managériales. Ce sont elles qui permettront, ou pas, d'attirer des collaborateurs talentueux, de les fidéliser et de construire ensemble un collectif soudé et performant.

Nous vous proposons des parcours de formation qui accompagneront vos managers dans leur changement de posture. Notre finalité est un travail en profondeur sur les manières d'être et de faire. C'est pourquoi la démarche proposée est un processus de croissance, au cours duquel les participants ouvrent leur regard, prennent du recul sur leurs pratiques et font grandir leur dimension de leadership. Les outils de management sont mis en pratique sur les sujets réels des participants, qui renforcent progressivement leurs compétences clés de leaders tournés vers l'humain ET le résultat.

Ces parcours de formation sont considérés comme des piliers de transformation des entreprises clientes. Voici quelques une des dernières équipes accompagnées : AIRBUS, KIABI, HIGHCO, SOPHIA Conseil, VETOQUINOL.

Pour planifier un rendez-vous avec Olivier : contact@synergiesandco.com

Pour une formation à la Méthode de débriefing R.A.S[®]

Vous aimeriez devenir une organisation apprenante et améliorer la capacité de vos équipes à tirer efficacement les enseignements des expériences passées.

Nous vous proposons deux journées pour découvrir et pratiquer cette méthode pragmatique et efficace, afin de tirer les enseignements de tout projet et/ou des modes de fonctionnement d'une équipe (quelle que soit sa taille).

Pour planifier un rendez-vous préalable avec Olivier : contact@synergiesandco.com

Nos principales références (non exhaustif et non à jour)



Notre site Web

<https://www.synergiesandco.com/>