



LEADERSHIP

DEVENIR UN LEADER INSPIRANT

C'EST POSSIBLE



**GUIDES 400
C'EST POSSIBLE**

**COLLECTION DE GUIDES PRATIQUES
PAR 400 MANAGERS DE TRANSITION**



COPYRIGHTS

Editeur et auteur : SAS 400 Partners

Directeur de la publication : Bruno Calbry

Rédacteurs : Laurent Frédéric

Directrice de la collection : Fanny Neveu

PAO : Marion Borelle et Valentin Petit

Edition : Mai 2022



En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.



Dépôt légal : Mai 2022



DEVENIR UN LEADER INSPIRANT C'EST POSSIBLE

Avec la contribution de

Bruno Arbonel

Didier Leys

Jean-Luc Zappatini

Membres 400 Partners



**GUIDES 400
C'EST POSSIBLE**

400 Partners

156 boulevard Haussmann - 75008 Paris

ISBN : 979-8-8186-4926-9

Dépôt légal : Mai 2022

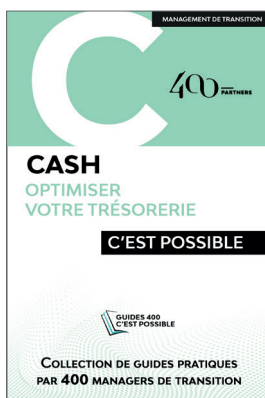
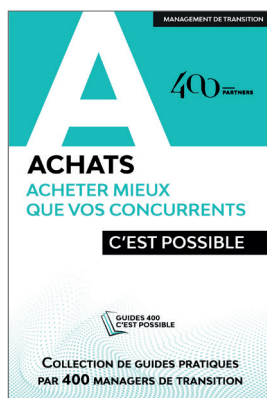
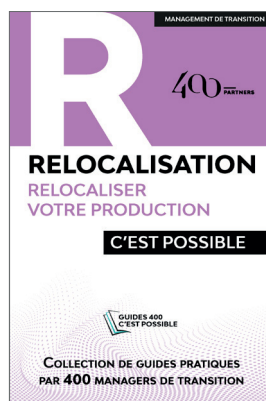
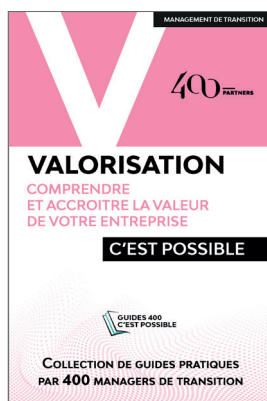
Imprimé à la demande par Amazon

DANS LA COLLECTION

La collection de guides intitulée "Guides 400 c'est possible" est une œuvre collective de managers de transition créée sur l'initiative et sous la direction de 400 Partners.

Faciles à lire, ces guides illustrés sont destinés aux managers et dirigeants d'entreprise souhaitant mieux appréhender les enjeux opérationnels en dehors de leur propre champ d'expertise.

GUIDES PARUS OU À PARAÎTRE PROCHAINEMENT



SOMMAIRE

0

INTRODUCTION

1

LE LEADER
"INSPIRÉ"

2

LE LEADER
"EXEMPLAIRE"

3

LE LEADER
"VISIONNAIRE"

4

LE LEADER
"PERFORMANT
COLLECTIVEMENT"

5

CONCLUSION

INTRODUCTION

“

Quels sont les points communs entre Fabien Galthié, Carlos Tavares, Martin Luther King, Simone Veil, Jacques Lagarde (directeur et transformateur de EM Lyon), Winston Churchill ?

Même si ces leaders ont des qualités personnelles intrinsèques communes, elles ne relèvent certainement pas de l'inné, mais acquises au cours de leur expérience de vie, parfois révélées par des conjonctures ou des événements, inspirées par leur histoire personnelle et leurs marqueurs culturels, mais toujours animées par la détermination et la résilience, l'exemplarité et la capacité à se décentrer sur l'autre.

L'autre ligne directrice commune de ces leaders est le sens du collectif, la capacité à incarner une vision fédératrice, sans perdre de vue que la performance collective ne se concrétise qu'au travers des résultats. "Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas les résultats", *Winston Churchill*. Cette dernière s'apprécie aujourd'hui selon plusieurs critères, économiques et financiers, certes, mais aussi sur la méthodologie de valorisation propre à chaque secteur d'activité, ou bien selon des critères d'impact RSE ...

DES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE POST-COVID QUI BOULEVERSENT LA DONNE

Dans ce contexte, de nombreux questionnements s'opèrent quant aux qualités ou postures requises concernant le leadership du dirigeant :

- Comment le dirigeant peut-il se forger une opinion et faire des choix stratégiques et opérationnels ?
- Comment doit-il incarner la vision afin d'inspirer son équipe et ses pairs ?
- Comment être générateur de performance, centré sur les résultats, tout en partageant une vision porteuse de sens, agissant avec et pour le collectif ?

Le leader doit, plus que jamais, intégrer les paramètres liés à l'incertitude, accepter l'inconnu et s'adapter en permanence, gérer le paradoxe en naviguant entre des contraintes financières, réglementaires et sociétales contradictoires, être robuste dans la durée en verrouillant les fondamentaux intangibles en matière de

INTRODUCTION

“management, agile pour ne pas subir, être à l'écoute des signaux faibles en croisant veille globale et veille terrain, être en avance de phase dans l'exécution, aller plus vite que la détérioration de son modèle économique. Pour autant, il faut savoir accepter l'échec, quitter à revenir en arrière si cela ne marche pas, savoir développer une culture de collectif en favorisant la pluridisciplinarité et le transversal dans le but de maintenir, préserver, restaurer l'adhésion et l'engagement des équipes : "passer d'un travail en équipe à une équipe de travail".

DEVENIR UN LEADER INSPIRANT

Sommeille en chaque manager un leader inspirant, dès lors qu'on sait développer au moins quatre qualités, postures ou compétences.

"Inspirational Leader", l'étude de Bain&Co, réalisée en 2018 présente ainsi 33 qualités ou postures, dont la maîtrise de seulement quatre d'entre elles permettent au manager, d'être un leader exceptionnellement ... inspirant.

C'est ainsi que nous avons revisité ce modèle, à l'orée d'une sortie de crise sanitaire, sociale et économique hors du commun, en proposant 4 pistes de réflexion sur le leadership, convergentes vers ce qui serait l'acmé du manager de situation, devenir un leader inspirant.

On peut ainsi cartographier les 4 composantes du leader inspirant dont chacune fait l'objet d'un chapitre s'articulant autour d'enjeux opérationnels ou stratégiques.

Le leader "inspiré"

Le leader "exemplaire"

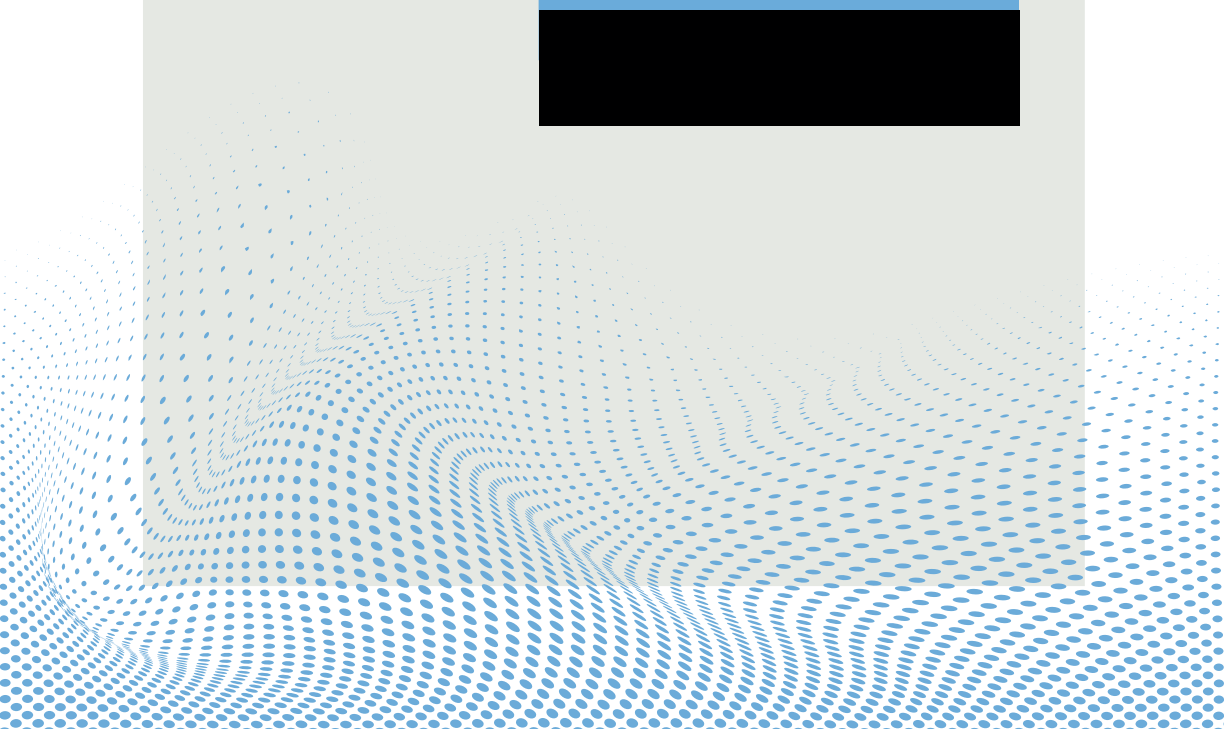
Le leader "visionnaire"

Le leader "performant collectivement"

1

LE LEADER "INSPIRANT"

Sous la direction de Didier Leys,
avec la contribution de Bruno Arbonel
et Jean-Luc Zappatini



SAVOIR VIVRE AVEC L'INCERTITUDE

Le manager pour être inspiré, et par conséquence inspirant, doit intégrer en permanence le contexte dans lequel il évolue et ne jamais oublier que cet environnement est devenu "volatile, incertain, complexe et ambigu" ou plutôt que cela s'est accentué suite aux différentes crises sanitaires, sociales, sociétales, économiques, environnementales ... Ce contexte peut être décrit avec les 4 critères suivants :

- Volatile (Volatility)
- Incertain (Uncertainty)
- Complexe (Complexity)
- Ambigu (Ambiguity)

L'acronyme "VUCA" (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) a été formalisé par "l'US Army War College" dans les années 90, pour décrire le changement du monde post URSS.

Pour accompagner les équipes dans ce monde "VUCA", nous devons appliquer quelques grands principes de management :

V ISION	Avoir une vision, un véritable projet d'entreprise, porté par des valeurs en mesure de fédérer les individus.
U NIFIER	Expliquer sa vision très clairement pour unifier l'équipe autour d'un projet, d'un objectif commun : "Où allons-nous et comment y allons-nous ?"
C ONFIANCE / I NSPIRER CONFIANCE	Placer les équipes et leurs attentes au centre de notre attention.
A SSOCIER	Impliquer l'équipe aux processus de décision mais pas à la décision.

Mais pour avoir ces 4 principes à transmettre, il faut que le manager soit "au clair" avec lui-même.

LA GESTION DU STRESS

Le stress est un phénomène d'adaptation du corps permettant de réagir à notre environnement, généralement dans une situation inconnue et particulièrement éprouvante. Notre organisme répond à un contexte stressant par une réaction en 3 phases :

Alarme

Résistance

Épuisement

Le stress est le syndrome général d'adaptation découvert par Hans Selye en 1935. Le stress agit donc sur notre mental, notre corps en réaction à une situation inconnue ou peu habituelle.

Pour éviter ou limiter le stress, nous devons nous habituer à certaines situations, voire nous y entraîner comme le font certains professionnels (pilote, pompier, militaire, ...). Le manager est entraîné, de par sa longue expérience, à rencontrer des situations "anormales" telles que crises, conflits sociaux, négociations difficiles, sociétés en difficulté ... et il doit savoir passer du stress perçu au contrôle perçu puis envisager une stratégie d'adaptation.

Face à une situation potentiellement stressante, tout individu examine :

- L'enjeu que représente pour lui la situation : est-ce une perte ? Une menace ? Un défi ? C'est ce que l'on appelle le stress perçu.
- Les ressources qu'il a à sa disposition pour y faire face : ai-je l'expérience suffisante pour gérer cette situation ? Suis-je assez formé ? Puis-je faire appel à quelqu'un de plus expérimenté en cas de problème ? Puis-je obtenir plus d'informations ? Plus de soutien ? C'est ce que l'on appelle le contrôle perçu.

En fonction de cette évaluation de la situation, l'individu peut réagir de différentes façons (stratégies d'adaptation) :

- Évitement (fuir la situation) : demande de changement de poste, arrêt maladie, ...
- Réactions émotionnelles : colère, crises de larmes, agressivité, ...
- Recherche de solutions : sollicitations des collègues, recherche d'information, ...

Cette adaptation personnelle explique, en partie, que des personnes confrontées à la même situation de travail réagissent différemment.

Le quotidien du manager de transition est l'incertitude et il doit apprendre à vivre avec, comme une seconde nature et mobiliser ses ressources intérieures.

RESSOURCES INTÉRIEURES

11 PISTES POUR RENOUER LE CONTACT AVEC SES RESSOURCES



Objectivité

Regarder le problème, objectivement, pour ce qu'il est, surtout sans le "surdimensionner".



Rapport

Se demander ce qui nous fait le plus peur par rapport à lui.



Besoin

Se demander ce dont on aurait le plus besoin pour y faire face.



Ressources

Lister ses ressources personnelles et/ou personnes ressources autour de soi qui pourraient permettre de repartir sur le bon chemin.



Demandes

Oser faire des demandes claires aux personnes qui "participent" à son problème.



Temps

Accepter d'avoir besoin d'un temps raisonnable pour digérer et intégrer ses difficultés.



Patience

Sortir du "tout, tout de suite" et des pensées magiques.



Objectifs

Se fixer des objectifs précis, réalistes et mesurables de progression semaine par semaine et vérifier leurs avancées.



Action

Se rappeler régulièrement que l'on est l'acteur de sa vie, non le passager, que l'on a en soi beaucoup de moyens pour ne pas subir passivement les événements.



Jouissance

Oser offrir de vrais moments qui nous font du bien.



Expérience

Respirer profondément, regarder dans le rétroviseur et conscientiser le chemin parcouru. Ressentir la fierté d'avoir dépassé par soi-même le problème rencontré.

RESSOURCES INTÉRIEURES

Sortons de l'affolement en situation problématique. Tentons de régler les problèmes par nous-même et évitons de rester en souffrance. Mobilisons nos ressources intérieures par tous les moyens possibles : concentration, yoga, méditation, sport ... et détendons-nous.

CE QUI NOUS INSPIRE

Ce ne sont pas des personnes célèbres, des grands chefs d'entreprise ni des "gourous" mais plutôt des anonymes, des gens ordinaires que nous avons eu le plaisir de fréquenter, des gens qui n'ont pas ou peu fait d'études, encore moins des études de management ou de psychologie, des gens "simples" comme on disait.

Des personnes qui vivaient au rythme de la nature, au rythme du pas du cheval qui vous parlaient franchement, sans arrière pensée mais directement ; ce que l'on appelait le "bon sens paysan".



A chaque conversation, nous nous demandions : pourquoi nous dit-il cela ? Pourquoi nous pose t-il cette question ? Pourquoi pense-t-il cela ? Pourquoi ne nous comprenons-nous pas ?

Toutes ces interrogations nous permettaient de remettre en cause certaines certitudes, certains points de vues personnels. Ces personnes étaient naturelles, franches, directes.

Leurs visions, interrogations, façons de penser nous inspiraient un autre type de relations, d'approche des problèmes et nous interrogeaient sur la réalité du monde, voire du monde du travail. C'étaient des personnes inspirantes qui s'ignoraient.

Soyons inspirant, d'abord pour nous-même.

S'inspirer de quelque chose ou de quelqu'un, c'est prendre pour modèle certains comportements, attitudes, visions du monde, extraire certains éléments de leur personnalité, trouver des idées, une autre approche mais s'inspirer n'est pas copier.

Il ne faut jamais oublier que ce que l'on admire chez les autres est aussi en nous ; il suffit juste de se le révéler à soi-même ; et étant inspirant nous pouvons envisager d'être inspirant.

RESSOURCES INTÉRIEURES

Mais devons-nous être sincère ou authentique ?

AUTHENTICITÉ

L'authenticité concerne notre rapport à nous-même :

Être authentique, c'est avoir le courage de reconnaître ses torts dans la complexité de nos relations avec les autres, l'important est d'y mettre un terme afin que la situation ne dégénère pas davantage avec le temps mais il faut quitter la posture du "hiérarchique".

SINCÉRITÉ

La sincérité concerne notre rapport aux autres :

Sincérité et franchise peuvent être des "mensonges" de bonne foi mais est-il interdit de mentir pour la bonne cause ? La sincérité est tournée vers autrui, vers l'autre qui est considéré comme un sujet avec qui on est en relation.

D'après Aristote, l'Homme sincère est celui "qui reconnaît l'existence de ses qualités propres sans y rien ajouter ni retrancher". Aristote reconnaît que le "véritable caractère [de tout homme] se révèle toutes les fois qu'il n'agit pas en vue d'une fin."

LA QUESTION EST DONC D'ÊTRE AUTHENTIQUE OU SINCÈRE ?

COMMENT UN MANAGER INSPIRANT PEUT-IL ÊTRE SINCÈRE ENVERS
LES AUTRES S'IL N'EST PAS AUTHENTIQUE ENVERS LUI-MÊME ?

LEADER "INSPIRÉ"

UN LEADER "INSPIRÉ" EST UN LEADER QUI A LA CAPACITÉ À ENTRAÎNER, À ÊTRE INSPIRANT POUR SES ÉQUIPES ET L'ENTREPRISE. À NE PAS CONFONDRE AVEC LE CHARISME, QUI CONTIENT UNE NOTION DE CHARME QUI POURRAIT NE PAS DURER.

ÊTRE "INSPIRÉ", C'EST ÊTRE OUVERT À TOUT, Y COMPRIS ET SURTOUT EN DEHORS DE SON DOMAINE PROFESSIONNEL, POUR Y PUISER UNE AUTRE VISION, UNE AUTRE COMPRÉHENSION DU MONDE, SE NOURRIR DES AUTRES.

CE QU'IL FAUT RETENIR

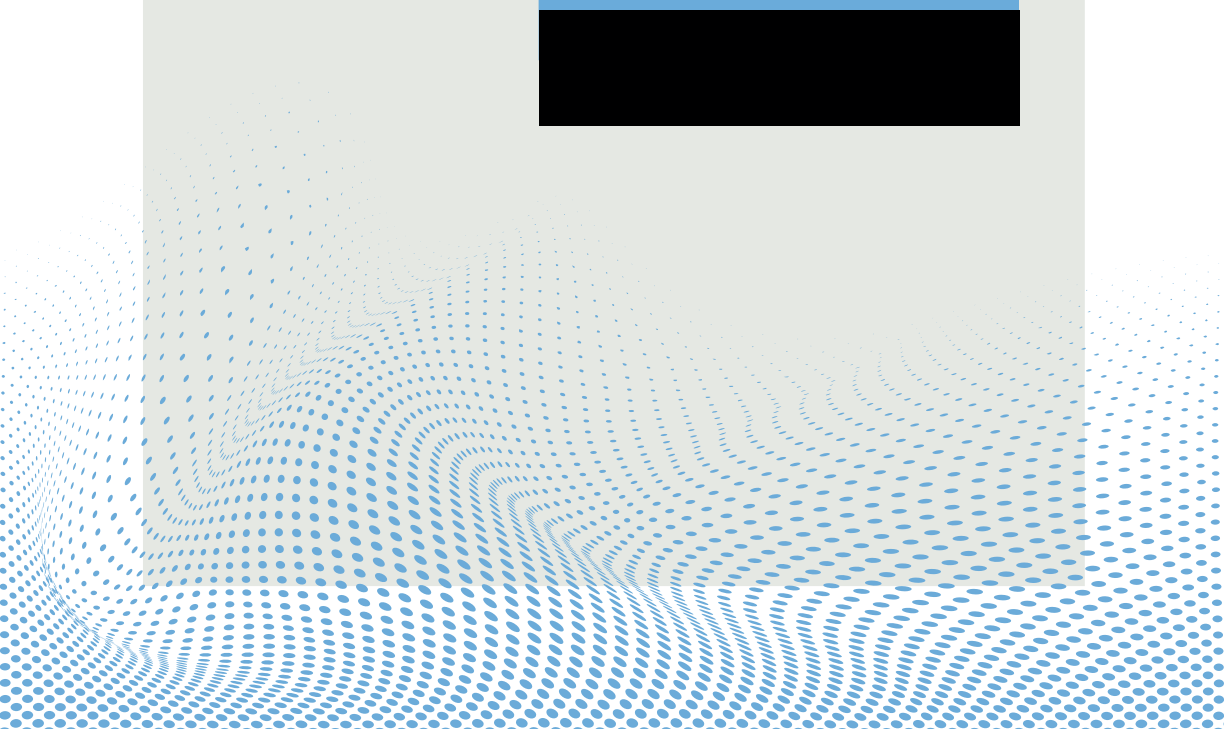
ÊTRE UN LEADER INSPIRANT, C'EST AVANT TOUT ÊTRE "INSPIRÉ"

- POSSÉDER DES QUALITÉS INTRINSÈQUES D'ÉCOUTE, DE MAÎTRISE DE SOI.
- SAVOIR VIVRE DANS L'INCERTITUDE.
- ÊTRE AUTHENTIQUE ET SINCÈRE.

2

LE LEADER "EXEMPLAIRE"

Avec la contribution de Bruno Arbonel,
Didier Leys et Jean-Luc Zappatini



L'EXEMPLARITÉ DU MANAGER N'A RIEN À VOIR AVEC LA PERFECTION OU L'EXCELLENCE

PRÉALABLE

Qu'il le veuille ou non, le manager a un comportement exemplaire, au sens où la façon de se comporter du manager (discours, attitude, engagement) donne l'exemple. La fonction de manager est une fonction qui oblige, on dirait aujourd'hui que c'est une fonction exposée.

Accepter une fonction de manager, c'est accepter de monter sur un piédestal. Tout ce que le manager fait et dit est vu, interprété, décodé, compris d'une certaine façon. C'est cela qui donne le sens à l'action, comme le dit Vincent Lenhardt dans son ouvrage de référence sur le management '*Les responsables, porteurs de sens : Culture et pratique du coaching et du team-building*'.

Le manager, aujourd'hui, n'est pas manager parce qu'il est le meilleur, ou le plus fort. Mais il le restera parce que ce qu'il dit et fait prend sens pour son équipe. C'est pour cela que son équipe le reconnaît, et c'est en cela que le comportement du manager est exemplaire.

L'autorité du manager lui est reconnue, donnée par son équipe, à la différence du pouvoir qui lui est délégué par l'entreprise, sa hiérarchie. La difficulté du manager est qu'il doit mériter cette autorité pour l'obtenir, elle ne lui est pas automatiquement attribuée avec le titre. Il la mérite en l'acceptant tout d'abord. Il convient que le manager se fasse à l'idée qu'il n'est pas comme les autres. Le manager copain ou collègue qui ne fait pas de différence entre lui (et sa fonction) et ses collaborateurs, ne permet pas à son équipe d'avoir un manager qui les fédère, les implique, les motive. Le manager se doit d'être à la hauteur des regards portés sur lui. Non pas qu'il soit plus ou mieux, il est différent, son rôle lui impose de savoir se mettre au service de l'action collective.

L'EXEMPLARITÉ DU MANAGER N'A RIEN À VOIR AVEC LA PERFECTION OU L'EXCELLENCE

L'autorité du manager tient à l'utilisation du pouvoir qui lui a été donné pour exercer son action de management. Bien sûr, ce pouvoir est toujours limité, c'est pour cela qu'il s'agit d'en user avec parcimonie.

Le pire écueil, pour un manager, consiste à chercher d'abord à se faire aimer, à privilégier la convivialité au niveau d'exigence qu'il doit avoir pour impliquer et faire réussir son équipe. Le laxisme que cette situation génère aura toujours une conséquence désastreuse pour le manager. Si le manager n'apporte pas du sens, du progrès, de l'organisation, ... à son équipe, il sera irrémédiablement sanctionné sur la durée. Cela se passera mal et on lui en attribuera logiquement la responsabilité.

Lorsque le manager a accepté le fait de devoir manager son équipe, il doit savoir quoi faire de cette "étiquette" que l'on a posée sur lui. Le manager doit être particulièrement vigilant à ce qu'il fait et dit en présence de son équipe, voire à l'extérieur. Son image personnelle, son charisme se construisent à son corps défendant. La conviction qu'il a de son importance (non pas en tant que personne, mais en tant que fonction), lui permet d'exercer une marge de manœuvre, certes toujours trop étroite, mais certaine. C'est le niveau d'exigence du manager qui permet à son équipe de progresser et de réussir. Le manager qui se refuse à manager des subordonnés au motif qu'ils se managent très bien tout seuls, qu'ils sont professionnels dans leur domaine, les condamne, sur la durée, à s'essouffler petit à petit. S'il n'apporte rien à son équipe, sa légitimité de manager s'émoussera au gré du temps. Aucune amitié n'échappe à cette érosion.

MANAGER EST UNE EXIGENCE, UN DEVOIR, UN ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE SON ÉQUIPE

Cette exigence est d'autant plus déterminante lorsque le manager manage des managers. En effet, ses subordonnés managers ne feront avec leurs équipes que ce que le manager est capable de faire avec eux. Ils règlent leur conduite sur celle de leur manager. C'est pour cela que personne, dans la pyramide hiérarchique, ne peut s'exonérer de la moindre pratique managériale, particulièrement la Direction Générale.

Une Direction Générale a en charge, la plupart du temps, ce que l'on qualifie de Gouvernement d'entreprise (stratégie à long terme, lobbying, ...), mais elle est également en charge d'assurer, pour partie, un management de proximité. La Direction Générale manage le Comité de Direction. Même les membres d'un Comité de Direction ont besoin, à leur niveau, d'être managé et de reconnaître l'exemplarité de leur manager.

LE MANAGER EST ET DOIT ÊTRE UN EXEMPLE POUR SES SUBORDONNÉS.

C'EST LUI QUI CRÉDIBILISE LE DISCOURS QU'IL TIENT À LONGUEUR DE JOURNÉE.

LES SUBORDONNÉS NE PEUVENT ADHÉRER À UN DISCOURS, NOTAMMENT LORSQUE CE DISCOURS IMPLIQUE UN CHANGEMENT (ATTITUDES VIS-À-VIS DES CLIENTS, RESPONSABILITÉ, QUALITÉ, ...), QUE LORSQU'IL S'INCARNE TOTALEMENT DANS LE COMPORTEMENT QUOTIDIEN DU MANAGER.

L'EXEMPLARITÉ DU MANAGER SE JUGE SUR CE QU'IL EXIGE DE SES SUBORDONNÉS, ET CETTE EXIGENCE SE CRISTALLISE SUR QUELQUES POINTS CLÉS.

MANAGER EST UNE EXIGENCE, UN DEVOIR, UN ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE SON ÉQUIPE

LA PONCTUALITÉ ET LE RESPECT DES HORAIRES

Si le manager n'est pas exigeant vis-à-vis de lui-même, ses subordonnés ne le seront pas vis-à-vis d'eux-mêmes et seront choqués que l'on exige d'eux un comportement différent. Cela ne veut pas dire que le manager doit être le premier arrivé et le dernier parti. Mais la rigueur qu'il exige des personnes qu'il encadre doit s'appliquer d'abord à lui-même.



Il peut avoir des horaires différents de ses collaborateurs (travail en horaires décalés, 3x8, ...), mais, si les postes encadrés exigent de la ponctualité, le manager doit être le premier, donnant l'exemple, à s'astreindre à celle-ci.

Au-delà de la ponctualité, le comportement exemplaire du manager concerne tous les domaines sur lesquels le manager exprime son niveau d'exigence professionnel vis-à-vis de son équipe : une tenue correcte, un accueil client chaleureux, une précision rigoureuse, une éthique professionnelle, ...



CRÉDIBILITÉ

Le manager doit incarner lui-même, dans son comportement, ce qu'il exige par ailleurs. Il doit témoigner, par sa façon de se comporter, qu'il sait s'appliquer à lui-même, ce qu'il attend des autres. Sa crédibilité de manager en dépend.

MANAGER EST UNE EXIGENCE, UN DEVOIR, UN ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE SON ÉQUIPE

L'ORGANISATION PERSONNELLE

Le manager doit faire la démonstration qu'il sait s'organiser et que même dans un contexte d'urgence et de pression, il a la capacité à prendre la mesure des événements et non à les subir sans réaction. L'action du manager doit être méthodique et son savoir-faire doit être pédagogique dans le sens où il permet d'éduquer son entourage. Naturellement, on est plus ou moins organisé, et le manager aura bien sur tendance à suivre son mode de fonctionnement instinctif.

Mais sa mission de manager lui impose d'être soucieux également de la qualité de l'organisation de l'activité qu'il manage.



Il doit donc être particulièrement vigilant à respecter les procédures, plans d'action, règles d'organisation qu'il a contribué à mettre en place dans son activité.

Il ne peut pas s'exonérer de ce qu'il a impulsé au risque de faire perdre le sens profond de son action. Cet aspect du management est un écueil pour beaucoup de managers, brillants dans la conception de schémas directeurs d'organisation, mais moins enclins à être rigoureux dans leur organisation personnelle quotidienne.



Ceux-là ont sans doute beaucoup à apprendre de leurs subordonnés les plus naturellement structurés mentalement qui seront ravis de contribuer à aider leur manager à progresser sur le sujet.

MANAGER EST UNE EXIGENCE, UN DEVOIR, UN ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE SON ÉQUIPE

L'IMPLICATION DANS LE TRAVAIL

Lorsque l'engagement dans l'action est nécessaire (coups de bourre, décisions, charge de travail, litiges, ...) le manager doit savoir montrer l'exemple et payer de sa personne. Cette implication ne signifie pas travailler plus que ses subordonnés, mais donner un rythme de travail dense, cohérent avec l'effort que le manager exige de chacun de ses subordonnés.



L'implication du manager dans l'action donne de la valeur, de l'importance à l'action entreprise. Le moindre retrait, la moindre réserve crée aussitôt le doute. Il ne s'agit pas de foncer dans le brouillard aveuglément, mais de prouver que l'action est importante et qu'elle doit être prise à bras le corps.

Bonaparte a fondé sa légitimité de général, en prenant le drapeau de son armée et en traversant le pont d'Arcole à la tête de ses troupes. Il ne l'a pas fait à chaque bataille, mais il a su, à chaque fois, témoigner de son implication personnelle dans ce que faisait ses troupes. C'est cela qui a déterminé son image personnelle, son estime de la part de ses grenadiers, on dirait aujourd'hui de "la base". Sur cet aspect du management, ce n'est pas seulement par son discours que l'implication du manager sera jugée, mais sur ce qu'il est capable de faire.



Le danger réside dans l'excès qui fait du manager un exécutant, préférant faire (terrain de l'exécution) au lieu de faire faire. Il s'agit là d'entraîner son équipe à sa suite, et non de faire à sa place.

MANAGER EST UNE EXIGENCE, UN DEVOIR, UN ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE SON ÉQUIPE

LE COMPORTEMENT NÉGOCIATEUR, PROACTIF

Le manager doit démontrer au quotidien qu'il sait obtenir au sein de l'entreprise (de son propre manager ou d'autres directions).



Son savoir-faire négociateur doit être un exemple pour chaque membre de son équipe.

Pour son équipe, le manager doit être un champion. Non qu'il gagne à tous les coups, mais qu'il tente au moins et qu'il puisse convaincre parfois.

Le manager développe son charisme personnel et son autorité lorsqu'il fait la démonstration de sa force de conviction.

Le manager est un leader, à chaque fois qu'il prend l'initiative d'impulser, il renforce son autorité au sein et au-delà de son équipe.

Le manager ne peut pas se résoudre à n'être qu'un exécutant falot, toujours de l'avis de ses chefs et de ses pairs : une sorte de "Yes man" ou de "Go between", servile et bon élève.

L'inverse serait également dangereux, le manager caractériel et ombrageux, qui s'oppose à tout et à tous et qui s'isole dans son refus et sa vision personnelle.



Lorsque le manager obtient, il prouve, par son action, qu'il est proactif, force de progrès, et qu'il contribue à faire évoluer l'activité, l'entreprise, qu'il augmente la valeur ajoutée dont il a la charge en générant, au profit de son équipe, une extension de son périmètre d'action.

Plus le manager obtient, plus l'image et la notoriété rejaillissent sur son équipe.

MANAGER EST UNE EXIGENCE, UN DEVOIR, UN ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE SON ÉQUIPE

LA MOTIVATION

La motivation du manager est le minimum que celui-ci puisse faire pour permettre à son équipe d'adhérer à l'organisation et au discours de son entreprise. La motivation du manager permet au subordonné de s'engager, de s'impliquer.

Il ne s'agit pas de mentir à ses subordonnés en leur faisant miroiter des choses impossibles, mais d'affronter la réalité en faisant jouer une marge de manœuvre plus ou moins étroite.

Le manager doit être capable de faire ce qu'il dit. Son subordonné est la dernière personne avec qui le manager peut s'entretenir de son mécontentement ou de sa démotivation.

Lorsqu'il fait cela, avec parfois l'illusion de faire preuve de sincérité vis-à-vis de son équipe, il démobilise, par son action ou par son discours, tous ceux dont il a la charge.

La motivation du manager est une condition sine qua non de l'exercice du management. Si le manager n'est plus motivé par son action, il doit se démettre, car sa position de retrait condamne, par un jeu de dominos, toute son équipe à la démotivation.

Cela signifie que tous les managers qui encadrent des managers doivent continuellement veiller à la parfaite implication et motivation de leurs subordonnés managers. Le moindre défaut à ce fragile équilibre, toujours remis en question, peut avoir des effets désastreux sur le moral des troupes, l'implication et la motivation d'un grand nombre de personnes.

La motivation du manager est essentielle pour lui permettre d'agir sur celle de son équipe. Il appartient au manager de continuellement trouver matière à cette motivation s'il veut pouvoir bénéficier d'un effet d'entraînement indispensable à l'action collective.



L'ambition du manager fournit à l'équipe l'occasion de se dépasser et de réussir. Le manager impulse l'énergie dont le groupe a besoin. S'il ne possède pas cette énergie en lui, il ne peut pas agir sur le groupe.

MANAGER EST UNE EXIGENCE, UN DEVOIR, UN ENGAGEMENT VIS-À-VIS DE SON ÉQUIPE

LA COHÉRENCE DU DISCOURS

Ce que dit le manager doit être crédible. Il importe donc qu'il veille à l'intégrité de son propre discours même s'il doit faire face à des contraintes diverses.



La cohérence du discours porte aussi sur le respect de l'exigence qu'il a vis-à-vis de ses subordonnés. Lorsque les plans d'action sont établis, il doit être le garant des engagements des uns et des autres, dans les délais qui ont été fixés. Mais cela ne signifie pas que le discours ne puisse pas évoluer. Ce qui est important, c'est l'axe. Comme le disait Edgar Faure, à qui un journaliste reprochait de changer parfois de discours : "Ce n'est pas la girouette qui tourne, mais le vent".

Dans une époque où les revirements stratégiques, les changements de projets, la réactivité et l'adaptabilité quasi instantanée, sont devenus le lot quotidien des entreprises, il est certain que l'environnement est rapidement mouvant. Il appartient au manager de trouver une cohérence à son discours, sur la contribution de son équipe, sur l'expertise métier, sur les méthodes de travail, qui fasse que même si la réactivité de l'équipe à changer est forte, elle ne soit pas pour autant synonyme de renoncement. Le manager doit traduire, par la cohérence de son discours, le sens de l'action dans le cadre de l'entreprise. Bien évidemment, ce sens est parfois obscurci lors des périodes de grand changement (réorganisation, fusion, redéploiement industriel, ...).



C'est dans ces occasions que les véritables leaders continuent à fédérer leurs équipes. Ils trouvent une cohérence à la mobilisation de leur équipe. Ils continuent à donner un cap, qui les tiendra peu éloignés de la route à suivre, redevenue évidente lorsque l'orage sera passé.

MANAGER EST UNE EXIGENCE, UN DEVOIR, UN ENGAGEMENT VIS À VIS DE SON ÉQUIPE

LA PAROLE DONNÉE PAR LE MANAGER DOIT ÊTRE SACRÉE POUR LE SUBORDONNÉ

Ce qui implique que le manager ne s'engage que sur ce qu'il est certain de pouvoir obtenir ou réaliser.



Il convient donc d'avoir un discours très précis sur tout ce qui concerne directement chacun des subordonnés, dans son travail, au quotidien, et dans son avenir professionnel (entretien d'évaluation). Cette parole donnée, les engagements pris déterminent la confiance que le subordonné place en son manager. L'autorité du manager tient à l'utilisation du pouvoir qui lui a été donné pour exercer son action de management. Bien sûr, ce pouvoir est toujours limité, c'est pour cela qu'il s'agit d'en user avec parcimonie.

Le manager ne s'engage que sur ce qu'il sait mettre en place. Promettre en escomptant le pouvoir de son propre manager est toujours très risqué pour un manager. Si son manager (n+2) n'obtient pas, le manager (n+1) risque de perdre la confiance et l'autorité dont il a besoin pour manager. Il est facile et naturel dans notre culture de donner et de vouloir donner. Beaucoup de managers sont perdus par le fait de ne pouvoir donner à hauteur de ce qui est réclamé par leurs subordonnés, parfois avec raison.



MAIS DONNER EST SOUVENT CONFLICTUEL

Il ne s'agit pas de donner, mais de permettre d'acquérir. Dans cette perspective d'obtenir, le manager construit une coopération donnant-donnant avec son subordonné. Il ne s'engage pas à donner, il aide à obtenir.

LEADER "EXEMPLAIRE"

LE LEADER INSPIRANT SE DOIT D'ÊTRE EXEMPLAIRE.

PAR SES ACTES, PAR SA POSTURE, PAR SON SAVOIR-ÊTRE, LE MANAGER INCARNE RESPECT ET CONFIANCE. SES ACTIONS, MENÉES AVEC BIENVEILLANCE ET FERMETÉ, SONT UN EXEMPLE POUR SES COLLABORATEURS.

GRÂCE À CES SOFTS SKILLS, ON DEVIENT UN LEADER "EXEMPLAIRE".

CE QU'IL FAUT RETENIR

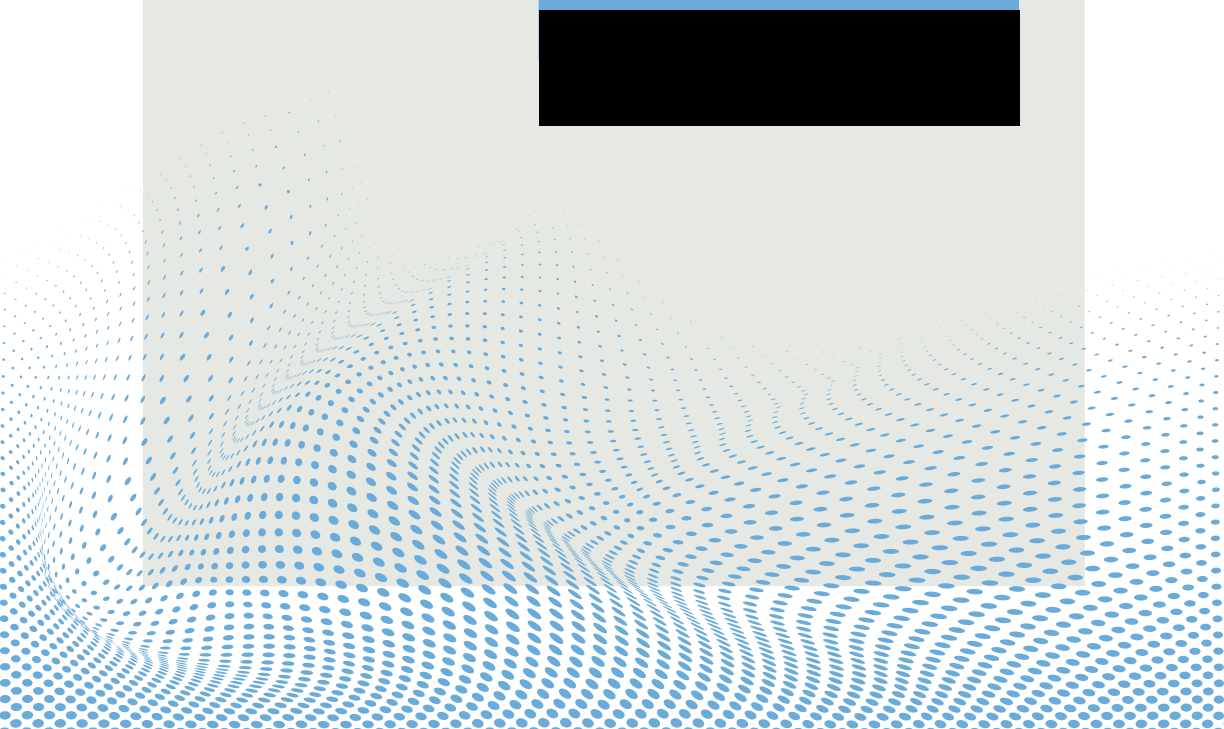
ÊTRE UN LEADER INSPIRANT, C'EST AVANT TOUT ÊTRE "EXEMPLAIRE"

- SAVOIR DÉCENTRER SUR L'AUTRE.
- TRANSMETTRE, FAIRE CONFIANCE.
- ACCEPTER L'ÉCHEC.

3

LE LEADER "VISIONNAIRE"

Sous la direction de Jean-Luc Zappatini,
avec la contribution de Bruno Arbonel
et Didier Leys



BÂTIR LA VISION

DE LA MÉTHODE, DE L'EXPÉRIENCE ET DU TALENT

Martin Luther King disait : "C'est l'incertitude qui nous charme. Tout devient merveilleux dans la brume".

Une attente de base vis-à-vis d'un manager est de :

- développer une vision claire du futur pour anticiper et être en avance de phase
- développer une vision précise de la cible à atteindre et des moyens pour y arriver

LA VISION NE SE CONSTRUIT PAS DANS UNE BOULE DE CRISTAL.
ELLE EST LE FRUIT D'UNE APPROCHE STRUCTURÉE ET MÉTHODIQUE.

Enjeux

- Développer une approche systémique pour comprendre l'ensemble des interactions entre les différentes composantes de l'environnement interne et externe de l'entreprise
- Avoir l'ouverture d'esprit nécessaire pour challenger son système personnel de représentation et penser différemment (out of the box)
- Être prêt à prendre des paris sur le futur et ne pas avoir peur de prendre des risques en sortant des sentiers battus
- Être avide / se nourrir d'information et de connaissance pour alimenter et mettre à jour en permanence sa compréhension de l'environnement et de ses évolutions
- Faire preuve d'intuition pour décrypter les grandes tendances et les signaux faibles
- Traduire ses intuitions en scénarios et les soumettre par exemple à l'épreuve des tests du type "what if".

INCARNER LA VISION ...

... POUR FÉDÉRER ET MOBILISER LES ÉQUIPES

Harry Truman disait : "Diriger réside dans la capacité de faire en sorte que d'autres fassent quelque chose qu'ils ne veulent pas faire et ce avec un engagement total".

Une évolution des relations sociales, facteur de complexité pour les managers, mais qui représente aussi une opportunité pour les profils visionnaires.

- Défiance accrue du corps social vis-à-vis des institutions touchant également les entreprises
- Individualisation des comportements
- Recherche de sens en dehors de la sphère professionnelle

Enjeux

- Expliquer la vision en mettant en évidence la logique de construction, les rationnels qui ont conduit à la cible
- Être cohérent dans la déclinaison de la vision : plans d'action, moyens mis en oeuvre
- Remettre en permanence les décisions prises en perspectives de la vision
- Garder le cap dans les vents contraires - éviter les stop and go et les attermoiements
- Exprimer ses convictions
- Être ouvert aux évolutions sociétales : parité, diversité, green, ...

GÉRER LE PARADOXE ...

... D'INJONCTIONS CONTRADICTOIRES

Carlos Tavares disait : "Comment vendre des voitures et faire tourner les usines en respectant un objectif de 90g CO₂ au km ?".

“

Membre du board d'un grand cabinet : "on me demande d'avoir 50% de femmes au grade de Senior Manager l'année prochaine – je ne les ai pas dans le grade en dessous : comment je fais ?"

Le challenge du dirigeant : gérer le paradoxe issu de contraintes financières, réglementaires et sociétales contradictoires.

- Relancer l'économie / restaurer la rentabilité et la trésorerie des entreprises / préserver l'emploi versus verdir l'économie, respecter les règles RSE, Sapin 2, ...
- Redonner du pouvoir d'achat aux consommateurs en baissant les prix versus produire bio et en local

Enjeux

- Accepter et s'adapter à la complexité du monde : ce que j'accepte / ce que je n'accepte pas – ce que je suis / ce sur quoi je n'ai pas de grip
- Garder le cap issu de la vision tout en restant ferme sur les fondamentaux
- Aménager pragmatiquement le plan de route pour le rendre compatible avec les évolutions de l'environnement
- Etre créatif pour trouver des solutions de contournement ... en évitant de tomber dans le dieselgate

RESTER AGILE TOUT EN GARDANT LE CAP

Les gagnants de la crise sont les entreprises qui avaient déjà un modèle compatible avec les contraintes sanitaires ou qui ont su réinventer rapidement leur modèle économique et opérationnel pour s'adapter et transformer une menace en opportunité.

Enjeux

- Etre à l'écoute des signaux faibles en croisant veille globale et veille terrain pour anticiper et être en avance de phase dans l'exécution
- Procéder par itération voir par tâtonnement : la vérité d'hier n'est pas celle d'aujourd'hui, ce qui n'a pas marché dans un certain contexte peut se révéler gagnant aujourd'hui et réciproquement
- Expérimenter et tester en permanence de nouvelles idées et de nouvelles solutions
- Accepter l'échec quitte à revenir en arrière si ça ne marche pas

ÉVITER DE TOMBER DANS LES TRAVERS ...

... DU MANAGER VISIONNAIRE

Quels pourraient être les blocages du manager visionnaire ?

Par bien des aspects, le leader "visionnaire" peut apparaître comme le leader idéal de par sa capacité à fédérer et galvaniser les équipes autour de sa vision. Il devra néanmoins veiller à éviter de tomber dans les travers que sont les défauts de ses qualités :

- Camper sur sa vision contre vents et marées
- Perdre le sens du réel
- Se désintéresser des fondamentaux et des impératifs de court terme
- Avoir raison trop tôt

D'où l'importance pour le manager visionnaire de pouvoir s'appuyer sur une équipe dirigeante dont le rôle sera de rendre opérationnelle la vision, de la challenger voire de l'ajuster si nécessaire : du rêve à la réalité.

LE MANAGER VISIONNAIRE : MYTHE OU RÉALITÉ ?

Le leadership visionnaire est le héros moderne de la mythologie.

Le leadership visionnaire est un concept provisoire, en attendant qu'on trouve mieux ; c'est le destin de toutes les théories.

C'est une théorie d'un genre particulier, dite "théorie descriptive" : il s'agit d'une étiquette que l'on attribue a posteriori pour qualifier certaines situations.

Son principal écueil est qu'elle n'a pas de valeur prédictive : si une personne présente les attributs d'un "leader visionnaire", rien ne dit qu'il ou elle transformera une entreprise en multinationale. Le mécanisme est inversé : on qualifie de "leader visionnaire" quelqu'un qui a effectivement fait croître une entreprise au-delà de toute espérance.

Source : HBR France. 'Le leader visionnaire n'est-il qu'un mythe ?'. Bernard Buisson. 15/06/2020.

JACQUES LAGARDE

UN VISIONNAIRE QUI LE RESTE 40 ANS APRÈS

Ancien commando de marine, diplômé de HEC et de Harvard, Directeur du Groupe ESC Lyon de 1972 à 1981, Jacques Lagarde reste aujourd'hui encore une figure marquante de l'histoire de l'école.

Il a été l'initiateur des réformes et évolutions décisives qui ont permis de hisser au début des années 80 une école de province au rang de 4^{ème} école de commerce française en décidant de quitter le réseau des ESCAE et de l'internationaliser à travers les premiers accords de double diplôme avec une université américaine.



Les alumni qui l'ont connu gardent un souvenir très vif de ses discours d'accueil des nouvelles promotions dont ils ressortaient avec une grande fierté d'appartenance, galvanisés par son leadership et son charisme, avec le sentiment que le monde leur était ouvert : beaucoup ont choisi de faire des carrières internationales, dans un contexte où l'on ne parlait pas encore de mondialisation.

ON DIRAIT AUJOURD'HUI DE JACQUES LAGARDE QU'IL ÉTAIT UN
MANAGER INSPIRANT ...

ESPRIT PIONNIER ET AUDACIEUX, C'ÉTAIT ÉGALEMENT UN
VISIONNAIRE ... IL Y A 40 ANS.

JEAN-MARIE MESSIER

UN VISIONNAIRE QUI A EU RAISON 20 ANS TROP TÔT

À partir du milieu des années 1990, Jean-Marie Messier accompagne la CGE dans sa transformation et la renomme Vivendi avec pour stratégie affichée la maîtrise "du contenu et du contenant". Le groupe déjà très présent dans la communication avec Havas, Canal+ et SFR prétend profiter pleinement de la bulle Internet et rachète en 2000 les actifs de "Seagram" (boissons, alcools, divertissements — dont les studios Universal.



En 2002, Vivendi déclare des pertes records : 19 milliards d'euros pour l'activité communication et 14 milliards d'euros pour l'activité Vivendi Environnement. Le cours de bourse s'effondre à 38 euros après un plus haut historique de 150 euros.

JMM démissionne de son poste de PDG en juillet 2002.

20 ANS PLUS TARD, UNIVERSAL MUSIC EST VALORISÉ
30 MILLIARDS D'EUROS ;

GROUP VIVENDI AFRICA, SOCIÉTÉ DÉDIÉE AU DÉPLOIEMENT
ET À L'EXPLOITATION DE RÉSEAUX DE FIBRE OPTIQUE EN
AFRIQUE EST LA NOUVELLE PÉPITE DU GROUPE DÉMONSTRANT
20 ANS PLUS TARD LA PERTINENCE DE LA VISION DE JMM.

LEADER "VISIONNAIRE"

LE LEADER "VISIONNAIRE" DÉVELOPPE UNE VISION GLOBALE DU MONDE ET ANTICIPE L'AVENIR POUR TRANSFORMER L'INCERTITUDE EN OPPORTUNITÉ.

CE QU'IL FAUT RETENIR

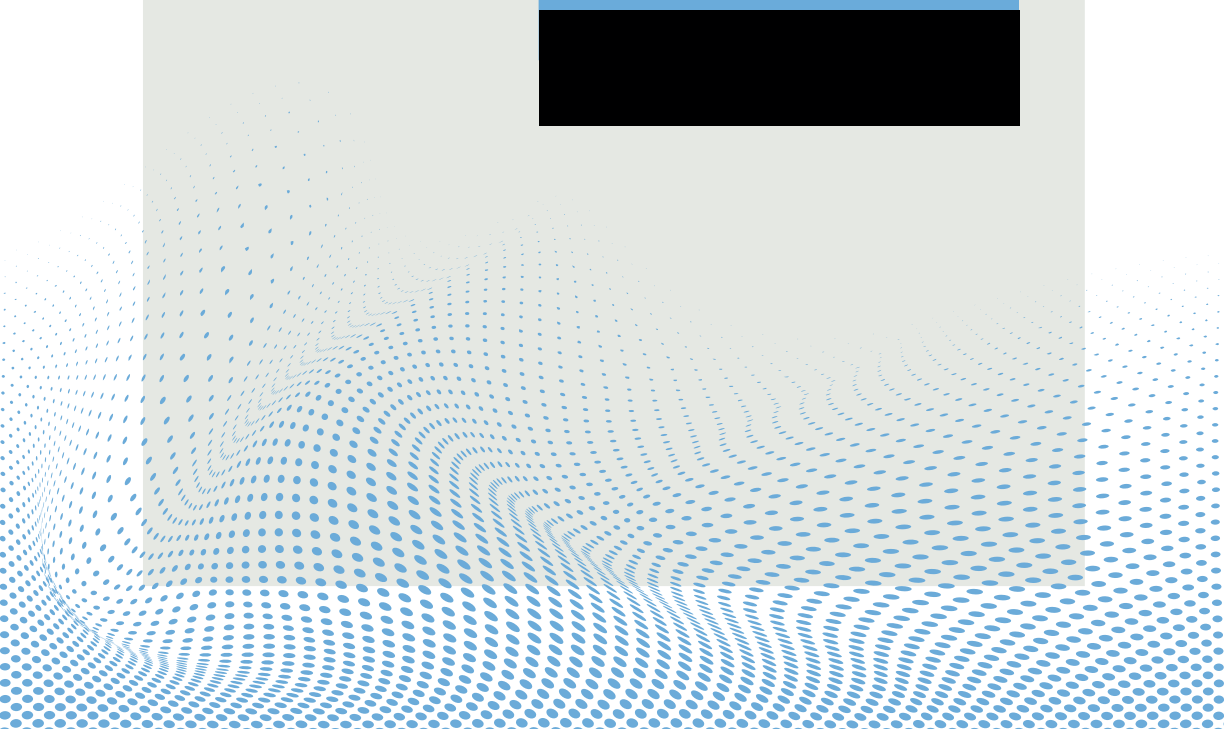
ÊTRE UN LEADER INSPIRANT, C'EST AVANT TOUT ÊTRE "VISIONNAIRE"

- COMPRENDRE LA COMPLEXITÉ DU MONDE.
- SAVOIR BÂTIR UNE VISION CLAIRE DU FUTUR ET L'INCARNER AUPRÈS DES ÉQUIPES.
- RESTER AGILE DANS L'EXÉCUTION TOUT EN GARDANT LE CAP DE LA VISION.

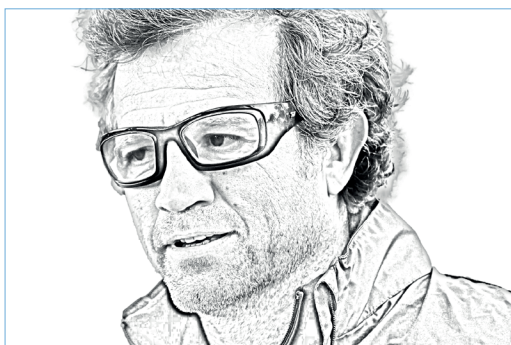
4

LE LEADER "PERFORMANT COLLECTIVEMENT"

Sous la direction de Bruno Arbonel,
avec la contribution de Didier Leys
et Jean-Luc Zappatini



FÉDÉRER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



FABIEN GALTHIÉ

Sélectionneur Équipe de France de Rugby depuis juillet 2019, à l'origine du renouveau du rugby français, ancien joueur et capitaine de l'équipe de France (64 sélections).

Fabien Galthié incarne la performance collective, en ayant fédéré une équipe autour de nouveaux objectifs, galvanisant la motivation, les conditions du succès et du dépassement de soi, en inculquant l'esprit d'équipe et la fierté d'appartenance, et générant à la fois un engagement complet des joueurs et les meilleurs résultats de l'Équipe de France depuis 10 ans.

Enjeux

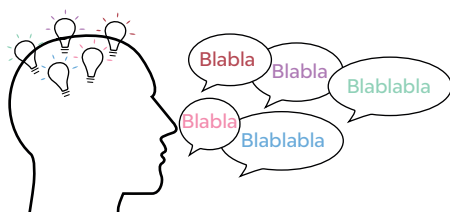
- Faire travailler collectivement l'équipe sur un sujet, stratégique ou opérationnel, dans le but de responsabiliser, engager, créer des liens, générer de la confiance, de l'autonomie, libérer la créativité, responsabiliser, créer de la valeur
- Fixer le cadre et les étapes intermédiaires, les critères de réussite
- Scinder ce qui relève du partage d'information et du partage de décision

FÉDÉRER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

OUTILS D'INTELLIGENCE COLLABORATIVE

Les outils d'intelligence collaborative sont nombreux, parmi lesquels :

ATELIER PURGE



ANALYSE SWOT COLLECTIVE

CHAPEAUX DE BONO



"WORLD CAFÉ"

Processus créatif qui vise à faciliter le dialogue constructif et le partage de connaissances et d'idées, en vue de créer un réseau d'échanges et d'actions. Ce processus reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participants débattent d'une question ou d'un sujet en petits groupes autour de tables. À intervalles réguliers, les participants changent de table. Un hôte reste à la table et résume la conversation précédente aux nouveaux arrivés. Les conversations en cours sont alors "fécondées" avec les idées issues des conversations précédentes avec les autres participants. Au terme du processus, les principales idées sont résumées au cours d'une assemblée plénière et les possibilités de suivi sont soumises à discussion.

QUAND L'UTILISER

- Pour mener une analyse approfondie de défis et d'opportunités stratégiques majeurs.
- Pour approfondir les relations et l'appropriation mutuelle des résultats au sein d'un groupe existant.

QUAND NE PAS L'UTILISER

Le "World Café" est moins utile lorsqu'on s'engage vers une solution ou une réponse déjà déterminée, on souhaite transmettre des informations de manière unilatérale ou élaborer des plans de mise en œuvre trop détaillés.

FÉDÉRER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

COACHING DES ÉQUIPES

En quoi le développement du coaching des équipes peut influencer sur la performance et améliorer le leadership ?

Ce type de programme crée une culture de partage et de soutien au sein de votre organisation. C'est un cercle vertueux, qui encourage le partage de connaissances et la communication entre ceux qui ont le plus d'expérience et ceux qui ont besoin de formation. L'équipe deviendra collectivement plus performante.

Aussi, faut-il savoir formuler et écouter attentivement les feedbacks (directs ou indirects) des autres, ce qui permettra au manager de comprendre quelles sont ses marges d'amélioration, où il se situe en terme de leadership.

Coaché soi-même ses collaborateurs directs pour qu'ils s'améliorent est une voie pour passer du management au leadership, en permettant aux équipes en management direct d'évoluer dans leur travail et leurs compétences. Ils se sentiront valorisés, et seront incités à le dupliquer au sein de leur propre équipe.

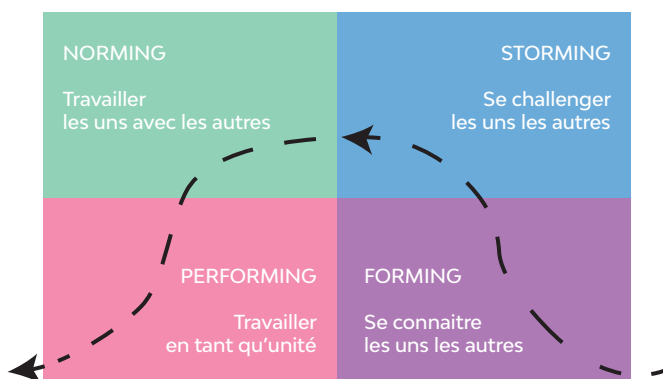
FÉDÉRER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

STRUCTURATION DE L'ÉQUIPE ET RÔLE DU LEADER

Que faut-il à un groupe pour se structurer en équipe et fructifier ? Quel rôle pour le leader ?

MODÈLE DE TUCKMAN

4 phases
du développement
d'une équipe
performante.



Phase de formation ou reformation d'une équipe.

Phase de crise où les individualités s'expriment.

Besoin d'ajustement.

Un consensus est trouvé et des ajustements réalisés pour travailler ensemble. L'amélioration continue du mode de fonctionnement permet de performer.

Tensions, luttes de pouvoir, besoins d'ajustements.

Règles, normes de fonctionnement, de communication, clarté des objectifs et des rôles de chacun, collaboration, cohésion sociale et opératoire, performance individuelle et collective.

Se mettre d'accord sur des buts communs.

Prendre contact et créer du lien.

Faire émerger la confiance, l'interdépendance, la collaboration, les résultats collectifs attendus, les solutions trouvées par le groupe.

Les membres du groupe se soucient les uns des autres.

Rôle du Manager – Leader, garant du déroulement du processus en cercle vertueux, clarifie les objectifs et les rôles, garant des règles et des arbitrages, guide et accompagne, développe l'autonomie, gère les individualités, crée les conditions de l'intelligence collaborative.

FÉDÉRER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

COHÉSION D'ÉQUIPE

"Ensemble, on peut déplacer des montagnes ... ". *Jane Goodall.*

Définition :

La cohésion d'équipe "est la résultante de l'ensemble des forces qui agissent sur les membres pour les faire rester dans le groupe, pour les inciter à participer et à coopérer, pour les rendre solidaires. Une même motivation et une identité d'objectifs, jointes à la confiance mutuelle, à la confiance dans le groupe et dans son organisation s'expriment, au niveau du groupe, par la cohésion". *Roger Mucchielli.*

L'esprit d'équipe se développe via l'identification de la finalité de l'équipe, de sa raison d'être, de l'action et des relations qui l'animent. La séquence de team-building participe à la construction, la maintenance et le développement d'une équipe.

Le développement de la confiance mutuelle permet le sentiment d'appartenance, d'unité et de solidarité. Cette confiance peut aboutir à l'harmonisation des relations et des comportements par la mise en place de règles de vivre et travailler ensemble comprises par tous.



LA COHÉSION, OUI... MAIS À JUSTE DOSE ...

Trop de cohésion peut être aussi néfaste qu'un déficit de cohésion. Ne jamais privilégier la cohésion sociale au détriment de la cohésion opératoire : création d'un esprit "social club", au lieu d'un véritable esprit d'équipe. Il faut savoir qu'une excellente entente au sein d'un groupe peut quelquefois être le reflet d'évitements complaisants qui servent surtout à préserver une impression confortable de clan bien soudé ...

ENCOURAGER LES INITIATIVES, ...

... FAVORISER LA PLURI-DISCIPLINARITÉ



CARLOS TAVARES

Président du Directoire du Groupe PSA depuis avril 2014.



*Interview de Carlos Tavares dans Décideurs Magazine
01/01/2016*

"La performance protège, là où l'immobilisme tue"(*).

"Le leadership collectif est porteur du "feu sacré" de la performance, car la performance protège, là où l'immobilisme tue dans un contexte concurrentiel ... Collectivement et individuellement, nous nous efforçons d'obtenir le meilleur dans l'intérêt du groupe.

Un projet doit être fédérateur et constituer un levier essentiel de l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs. Pour autant, le meilleur des plans ne produira jamais tout son potentiel s'il n'est pas mis en perspective ...

Un projet est rarement autoporteur de la performance ultime, ni même le ciment de la cohésion d'un groupe, s'il n'est pas incarné par un leader ...

Le plus précieux n'est pas forcément que le leader gagne toutes les batailles, mais de savoir qu'un leader repartira au combat en ayant compris les raisons de ses échecs."

Source : Décideurs Magazine. 'Carlos Tavares (Peugeot) : "La performance protège, là où l'immobilisme tue". Jean-Hippolyte Feildel. 01/01/2016.

ENCOURAGER LES INITIATIVES, ...

... FAVORISER LA PLURI-DISCIPLINARITÉ

Enjeux

- Favoriser l'échange de bonnes pratiques entre décisionnaires dans des contextes business complexes et incertains
- Améliorer les pratiques managériales ou compétences "métier"
- Créer plus de synergies, de collaboration, d'efficacité entre les individus, métiers, entités ou filiales
- Renforcer une culture de l'action et de l'entraide, à travers la responsabilité individuelle et collective
- Anticiper les risques
- Faire grandir son équipe et ses collaborateurs, aider à développer les potentiels, et les compétences collectives, donner le droit d'exprimer son intelligence, autoriser l'initiative et organiser le droit d'expérimenter



Lorsque le management est trop directif, les équipes deviennent atones. Une fois les lignes directrices énoncées, le fait de laisser œuvrer les collaborateurs plutôt que de demander sans cesse des comptes, participe à la responsabilisation de chacun, tout en étant un vecteur de motivation essentiel.

CO-DÉVELOPPEMENT

Il s'agit d'un processus d'intelligence collective permettant de faire évoluer sa pratique au sein d'un groupe de pairs. Les prises de conscience génèrent des apprentissages que chaque participant décide de mettre en action dans son environnement.

Les managers, très sollicités, ont peu d'opportunités d'échanger sur les challenges auxquels ils doivent faire face. Le co-développement les amène à expérimenter, entre pairs, une forme de coopération qui sera modélisante pour leurs propres équipes. C'est la chance de bénéficier d'un espace ressource où chacun apprend et reçoit du soutien et de la reconnaissance, dans un cadre de stricte confidentialité.

PARTAGER SA PASSION ET SES INTUITIONS, ...

... NOURRIR L'AMBITION COLLECTIVE



ALEXANDRE LE GRAND

356 – 323 avant JC

Roi de Macédoine de 336 à 323 avant JC.

De la révolte des cités grecques à la conquête de la Perse jusqu'aux confins de l'Indus, Alexandre Le Grand quitta la Macédoine avec 35 000 hommes et parvint durant les 11 années de son périple, à vaincre des armées dix fois supérieures en nombre, puis à rallier à sa cause les vaincus en mobilisant plus de 600 000 hommes.

"L'armée d'Alexandre n'était pas seulement un corps militaire, elle embrassait d'autres éléments, accomplissait d'autres fonctions ; c'était tout un monde avec son caractère bien à lui. Le camp comprenait l'administration centrale d'un immense empire, les plus hauts services civils, la trésorerie, l'intendance, le service des approvisionnements d'armes, de vêtements, de vivres, le service médical".*

CARACTÉRISTIQUES

Adapte sa stratégie à chaque conquête de territoire, tempérance, rationalité, disciple d'Aristote "union de la pensée et de l'action", qui tend à l'excellence dans toute chose. Mû par les vertus de la simplicité, et de l'exemplarité, toute chose égale par ailleurs au regard de la barbarie des combats antiques, il a su montrer de la libéralité et de la générosité vis-à-vis de ses troupes, en déléguant le "management" des "cités" conquises aux mains de ses "cadres".

**Source : Alexandre Le Grand par Johann Droysen, 1833.*

PARTAGER SA PASSION ET SES INTUITIONS, ...

... NOURRIR L'AMBITION COLLECTIVE

Enjeux

- Se référer à la raison d'être
- Construire collectivement une vision partagée, une ambition collective
- Créer plus de synergies, de collaboration, d'efficacité entre les individus, métiers, entités ou filiales
- Donner envie aux équipes, les faire vibrer, les laisser s'approprier la vision commune plutôt que de l'imposer
- Ecouter, prendre de la hauteur, pour éclairer sa vision
- Fiabiliser son intuition pour en faire un outil de décision
- Tirer partie de son intuition dans ses relations aux autres

Partager sa passion

La passion est contagieuse, elle est animée par une démarche sincère et authentique. Gardons en tête le "pourquoi" – la raison pour laquelle on a lancé tel projet, et communiquons avec passion aux fournisseurs, clients et surtout aux équipes, avec qui nous devons partager cette passion.

"L'ambition est le complément de toutes les passions"

Pierre-Claude-Victoire Boiste, 1800

Personne n'a envie de s'ennuyer au travail, de réaliser des tâches sans intérêt, d'aller au travail à contrecœur. Au contraire, être boosté, intéressé par ce que l'on fait nous motive et nous donne l'envie de nous surpasser.

"Tant qu'on travaille sur un projet qui nous passionne, inutile de monter de grandes stratégies pour l'avenir"

Mark Zuckerberg

PARTAGER SA PASSION ET SES INTUITIONS, ...

... NOURRIR L'AMBITION COLLECTIVE

Le
management
intuitif
ou l'art d'être
un leader
humain
et conciliant

A faire l'apologie de la raison, nous avons minimisé le poids de nos émotions et de notre intuition. Pourtant, celle-ci est très puissante dès lors qu'on ne lui fasse pas une confiance aveugle.

Le manager en entreprise est confronté à un écosystème complexifié avec une politique du changement constante et une culture du résultat. Le manager est alors face à de nouvelles exigences de performance vis-à-vis de sa hiérarchie et à des attentes de plus en plus fortes de la part de ses collaborateurs, demandeurs d'une attention plus humaine et compréhensive.

Motivation, confiance, écoute ... des valeurs qui permettent aux managers "nouvelle génération" de s'ancrer dans un leadership responsable et encourageant la coopération et la créativité.

"Une vision permet de révéler le rêve d'une communauté de travail et de l'exprimer sous la forme d'un futur idéal désirable par tous et suffisamment détaillé pour que chacun voit tout de suite comment il peut contribuer concrètement chaque jour à sa réalisation"

Michaël Doyle

Le rôle
des managers
dans la
construction
de l'ambition
collective
ou vision
inspirante

Selon Meryem Lesaget, experte en "vision partagée", le leader doit veiller à ce que la vision inspire l'action de tous les jours. Il est aidé en cela par les managers qui peuvent avoir développé, chacun dans leur service, une version de la vision adaptée à leur activité. Il importe que chaque cellule de l'entreprise vibre au diapason de l'ensemble. Le leader moderne a pour rôle d'être à la fois un manager d'information (relayant l'information de haut en bas, de bas en haut et de façon latérale) et un manager de progrès permettant aux autres de comprendre la vision et d'adhérer aux changements qu'elle implique.

PARTAGER SA PASSION ET SES INTUITIONS, ...

... NOURRIR L'AMBITION COLLECTIVE

Comment
faire
avec les
"Millenials" ?

Selon Marc Beretta, directeur académique à HEC Paris, la génération du millénaire, ou "Millenials", a perdu sa loyauté à l'entreprise ; plus aucun d'entre eux ne rêve de travailler pour une seule organisation tout au long de sa vie. Les meilleurs et les plus brillants d'entre eux voient la vie comme une "succession d'expériences" qui peuvent les épanouir à la fois professionnellement et personnellement.

Cela signifie que travailler 12 à 15 heures par jour, avec des indicateurs financiers bien ciselés mais sans aucune signification ni aucun sens sociétal pour eux n'attire plus les talents (si tant est qu'un indicateur financier n'ait jamais mobilisé quiconque !).

De nombreux jeunes vraiment talentueux quittent leur entreprise faute de sens ; c'est la nouvelle mentalité.

Les vrais talents connaissent leur valeur, et savent qu'ils trouveront un nouvel employeur ou une nouvelle expérience, comme prendre part à l'aventure entrepreneuriale ...

EN CLAIR, LE HÉROS N'EST PLUS L'INDIVIDU, C'EST L'ÉQUIPE,
CAR L'IMPORTANT EST MOINS LA SOLUTION QUE LA CONTRIBUTION.



Interview de Damien Marc
Entrepreneur 4.0, CEO JBP-SYSTEM

*La French Fab. 'Damien Marc, JPB Système : ambassadeur de
La French Fab'. 19/09/019.*

RESTER FOCUS SUR LES RÉSULTATS



WINSTON CHURCHILL

UK Prime Minister 1940-45, 1951-55, le plus grand homme d'État britannique du XX^{ème} siècle.

Outre ses faits d'armes, avec un impact décisif sur la stratégie et la victoire militaire des pays alliés de la Seconde Guerre mondiale, et malgré son âge avancé en 1940, il est considéré comme un leader influent et rassembleur ainsi qu'un protecteur de l'ordre public.

On peut souligner, parmi ses soixante années de carrière politique, les nombreuses réformes sociales dont il fut le catalyseur, comme l'établissement du salaire minimum, la création des pensions et du chômage, la création de la sécurité sociale, la limitation de la journée de travail, ...

"Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat".

Enjeux

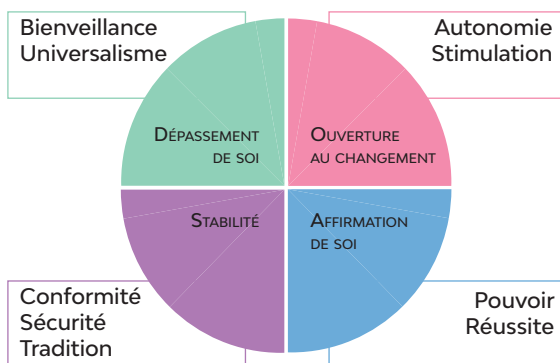
- Réfléchir sur les leviers de la performance collective
- S'assurer que les motivations individuelles convergent vers l'ambition collective
- Générer de la valeur pour l'entreprise en engageant l'ensemble des équipes sur les valeurs de l'entreprise

RESTER FOCUS SUR LES RÉSULTATS

RÉUSSIR À TOUT PRIX MAIS PAS À N'IMPORTE QUEL PRIX : LA VALEUR VS LES VALEURS

Le modèle de Schwartz classe les valeurs humaines en 10 grandes catégories.

ADAPTATION DU MODÈLE
DE SHALOM SCHWARTZ



Son application auprès des dirigeants d'entreprise, notamment les entrepreneurs, montre que ces derniers sont principalement tournés vers les valeurs de "réussite" et de "stimulation".

En embuscade, la "bienveillance" et la "conformité" se font entendre, car le manager moderne est d'abord un "team player", avide de stabilité émotionnelle. "Bienveillance est mère de confiance et de sérénité" ; "Dis ce que tu fais, et fais ce que tu dis" est l'adage de la conformité.

"Plaisir", "Autonomie" et "Universalisme" ne sont pas négligeables, même si ces valeurs expriment, chez les managers, plutôt des envies ou des préférences que des moteurs fondamentaux. Cela rejoint la sensibilité au monde contemporain, le "think different", la volonté d'être "out of the box".



Il ressort que l'entrepreneur ou le dirigeant n'est ni complètement tourné vers lui, ni tout à fait ouvert au monde. Il préfère se focaliser sur sa tribu, car elle est nécessaire à la réussite de ses stimulants projets.

RESTER FOCUS SUR LES RÉSULTATS

LES RESSOURCES HUMAINES

Peut-on être focus à la fois sur les résultats et les ressources humaines ?

David Rock, directeur du Neuroleadership Institute de Harvard, a demandé à des milliers d'employés d'évaluer leurs patrons sur deux compétences : concentration sur les résultats et des compétences sociales. Moins de 1% des leaders ont obtenu une note élevée à la fois en termes de concentration sur les objectifs et de compétences sociales.

En neuroscience, même si la pensée sociale et analytique ne semble pas radicalement différente, l'évolution a construit notre cerveau avec des réseaux différents pour gérer ces deux façons de penser.

Dans le monde professionnel, la pensée analytique a toujours été perçue comme prépondérante - ce qui rend plus difficile la reconnaissance des problèmes sociaux qui affectent considérablement la productivité et les profits.

NOMBRE DE MANAGERS SONT DÉPOURVUS DE LA SENSIBILITÉ SOCIALE
NÉCESSAIRE POUR TIRER LE MEILLEUR PARTI DE LEURS ÉQUIPES.

LE LEADER "PERFORMANT COLLECTIVEMENT"

LE LEADER INSPIRANT S'INSCRIT DANS LA PERFORMANCE COLLECTIVE, ELLE-MÊME DEVANT ÊTRE ANIMÉE AUSSI PAR LA RECHERCHE DE RÉSULTAT.

POURTANT LE DROIT À L'ERREUR EST ESSENTIEL, AU PROFIT DES IDÉES ET INITIATIVES : ENCOURAGER, EXPRIMER SES INTUITIONS, PARTAGER SA PASSION, ESSAYER, SE TROMPER, REBONDIR, CRÉER DE NOUVEAU, TENTER, FÉDÉRER, ... RÉUSSIR.

CE QU'IL FAUT RETENIR

ÊTRE UN LEADER INSPIRANT, C'EST AVANT TOUT ÊTRE "PERFORMANT COLLECTIVEMENT"

- FÉDÉRER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE.
- INCITER AU TRAVAIL COLLABORATIF, AU CO-DÉVELOPPEMENT.
- DÉVELOPPER UNE CULTURE DU COLLECTIF FAVORISANT LA PLURIDISCIPLINARITÉ.
- PARTAGER SES INTUITIONS, TOUT EN GARDANT LE REGARD PLAQUÉ SUR LES RÉSULTATS.

CONCLUSION

Le leader inspirant est porteur à la fois de qualités individuelles perçues et de capacités à mobiliser collectivement. C'est ainsi, que sur le plan de sa personne, il doit être un leader "inspiré" en sachant vivre avec l'incertitude, résistant au stress et doté de ressources d'équilibre intérieur ; un leader "exemplaire", ni parfait ni dans l'excellence, mais exigeant, ayant le sens du devoir et de la parole donnée à ses collaborateurs, ouvert d'esprit et vecteur de motivation, cohérent, communicant et proactif. Quant à ses capacités mobilisatrices, il se doit d'être un leader "visionnaire", sachant tracer la voie, tourner vers le futur et l'innovation, transformer des ruptures externes en opportunités, se réinventer et se démarquer ... tout en ne perdant pas le sens commun, tourner le dos aux fondamentaux et au court terme, ou avoir raison trop tôt. Enfin, pas de manager sans performance, "la performance protège, là où l'immobilisme tue", C. Tavares.

Toutes ces postures et qualités ne sont pas innées, elles s'acquièrent.

Alors, le Manager de Transition est-il inspirant ?

Sans aucun doute, les expériences acquises au cours de sa carrière de dirigeant, et l'intelligence situationnelle aiguisée et développée au cours de ses missions, en font sans aucun doute une personne inspirée, agile, ayant le sens de l'exemplarité, sachant montrer la voie, en gardant le cap sur les résultats et la performance collective.

N'hésitez pas à solliciter l'expérience des 400 managers de transition que nous sommes chez 400 Partners.

UN ACCOMPAGNEMENT POUR RENFORCER VOTRE LEADERSHIP

UN MANAGER DE TRANSITION POUR INSPIRER VOS ÉQUIPES

EN AMONT

- Elaboration de l'état des lieux, du diagnostic puis identification des enjeux prioritaires :
 - écouter
 - comprendre
 - s'ouvrir
 - se décentrer sur l'autre
 - proposer un plan d'action avec des objectifs à atteindre

PENDANT

- Définition du calendrier des projets prioritaires.
- Identifier les leviers de la transformation (ressources et talents internes).
- Tracer la voie.
- Mettre en œuvre au côté des équipes.

UN ACCOMPAGNEMENT POUR RENFORCER VOTRE LEADERSHIP

UN MANAGER DE TRANSITION POUR INSPIRER VOS ÉQUIPES

DANS LA POURSUITE DE L'OBJECTIF

- Engagement et production des actions et projets :
 - co-développer
 - encourager
 - se référer aux indicateurs et référentiels produits en amont
 - s'adapter aux imprévus
 - rebondir
 - produire
 - se réjouir collectivement des petits succès
 - utiliser le feedback

EN FIN D'INTERVENTION

- Formalisation du RETEX :
 - identifier et circonscrire les signaux faibles pour s'inscrire dans la continuité de la transformation, sur un temps long
 - transmettre la cartographie des leaders performants collectivement

Avertissement

"Ce document regroupe un ensemble de suggestions mais ne saurait se substituer ni aux dispositions législatives et réglementaires, ni aux procédures en vigueur au sein de l'entreprise. En fonction de votre domaine d'activité, vous pouvez être soumis à un régime spécifique non répertorié dans ce document et, dans ce cas, vous devez vous référer aux lois et règlements en vigueur dans votre profession. Par ailleurs, ce document n'a pas pour objectif d'être exhaustif en ce qu'il ne peut envisager tous les cas de figure, et la mise en œuvre des suggestions reste de la responsabilité de l'utilisateur de ce document"

CONTRIBUTEURS, MEMBRES 400

Dir. BU / Filiale

Bruno Arbonel

Spécialisé dans la transformation des sociétés de services, France ou International, orienté sur la résolution de crises et le retour à la croissance, centré sur l'innovation, la valeur produit et la performance, tout en fédérant l'intelligence collective.

07 67 27 13 64



Dir. Opérations

Didier Leys

Spécialisé dans la transformation de société ou centres de profit (filiale, département, BU) sur des enjeux de croissance et d'évolutions organisationnelles, par optimisation des ressources et processus.

07 63 22 62 52



Dir. Générale

Jean-Luc Zappatini

Spécialisé dans l'amélioration de la performance et le pilotage de transformations complexes : environnements multi sociétés - multi métiers - multi géographies.

06 82 59 32 30



BIBLIOGRAPHIE

Les Echos Leadership & Management. 'Exclusif : les 10 sujets qui empêchent les dirigeants de dormir'. Muriel Jasor, 18/03/2021.

Les Echos Leadership & Management. 'Pour les entreprises, le changement est désormais perpétuel'. 22/03/2021.

Les Echos. 'Carlos Tavares, les leçons de management du sauveur de Peugeot'. Emmanuel Grasland, Julien Dupont-Calbo, Anne Feits, David Barroux. 29/03/2019.

Bain & Company + the Economist Intelligence Unit. 'How Leaders Inspire : cracking the code'. Mark Horwitch, Meredith Whipple Callahan. 09/06/2016.

'Theory U: Leading from the Future as It Emerges'. Otto Scharmer. 15.08.2016.

'Les responsables, porteurs de sens : Culture et pratique du coaching et du team-building'. Vincent Lenhardt. 13.11.2015.

Institut Repère. L'e nouveau paradigme du leadership R. DILTS'. Robert Dilts. 28/02/2009.

BCG. 'Humancentered leaders are the future of leadership'. 01/02/2021.

McKinsey. 'Le leadership à l'épreuve de la crise : orchestrer la réponse à la pandémie de coronavirus et aux crises futures'. Gemma D'Auria, Aaron De Smet. Mars 2020.

DDI. 'Global leadership forecast 2021'.

'Risk, uncertainty and profit'. Franck Knight. 26/08/2009.

Weka. 'Leader visionnaire : être un leader visionnaire'. 18/12/2020.

RH Info. 'Qu'est-ce qu'un visionnaire ?'. Patrick Bouvard. 31/08/2017.

Demos. 'Le "world café" : règles du jeu'.

400 PARTNERS

LE MANAGEMENT DE TRANSITION NOUVELLE GÉNÉRATION

400 Partners propose une nouvelle vision du management de transition.

Le numerus clausus de 400 garantit aux organisations clientes la sélection des meilleures compétences.

Grâce à sa plateforme d'intermédiation, 400 Partners permet d'accéder à l'offre de services de spécialistes, managers et dirigeants, intervenants de Comex/Codir, sélectionnés et cooptés par leurs pairs sur la base de leurs compétences, expériences, savoir-être et valeurs communes.

Chez 400 Partners, ce sont avant tout les hommes et les femmes qui font le projet et non l'inverse, l'assurance d'un manager "augmenté" par la communauté de ses pairs.

contact@400.partners

T. 01 838 11 400

www.400.partners

DEVENIR UN LEADER INSPIRANT

C'EST POSSIBLE

LEADERSHIP /'li:dəʃɪp/ nom masculin

Comment renforcer son leadership et devenir un leader inspirant ? Les qualités individuelles et les capacités à mobiliser sont-elles innées ou acquises ?

Pourquoi un manager se doit d'être à la fois "inspiré", "exemplaire", "visionnaire" et "performant collectivement" pour devenir un leader inspirant ?

Ce guide cartographie ces 4 composantes du leader inspirant pour vous aider à aiguiser tout autant vos qualités, compétences et postures de manager.



400 Partners propose une nouvelle vision du management de transition.

Le numerus clausus de 400 garantit aux organisations clientes la sélection des meilleures compétences.

Chez 400 Partners, ce sont avant tout les hommes et les femmes qui font le projet et non l'inverse, l'assurance d'un manager "augmenté" par la communauté de ses pairs.



Dans la même collection :

RETOURNEMENT Sauvegarder votre entreprise c'est possible

VALORISATION Comprendre et accroître la valeur de votre entreprise c'est possible

IMPACT Engager une mission de transition à impact c'est possible

www.400.partners

© 400 Partners

Tous droits de reproduction, d'adaptation
et d'exécution réservés pour tous les pays

9€