

DU CHEF

FRUSTRANT ET FRUSTRÉ AU

LEADER INSPIRANT

ET MOTIVANT

OU COMMENT HUMANISER VOTRE LEADERSHIP



PATRICK STICHELMANS



TABLE DES MATIÈRES

Avant propos	3
Un.e Leader n'est pas un.e chef et inversement.....	3
Où trouver sa nouvelle légitimité de Leader ?	4
Pourquoi le Leader constitue-t-il une équipe ?	6
Il n'y a rien de plus fort qu'une métaphore.	9
C'est la.le Leader qui en détient les clés... ou pas	12
L'importance de rendre vivant les 3 niveaux logiques.....	12
Une dernière clé : Le niveau de sécurité et d'ouverture	16
Conclusion	19



AVANT PROPOS

Bonjour à vous et merci pour votre confiance !

Si vous avez téléchargé cet ebook c'est que vous avez visionné une des vidéos de ma chaîne YouTube consacrée au Leadership.

Tout d'abord je tiens à vous féliciter de vouloir améliorer votre Leadership en vous enrichissant de diverses sources.

J'espère que cet Ebook vous apportera quelques clés de la position du Leader dans la mise en coopération de son équipe.

Peut-être qu'il entraînera aussi quelques questionnements. N'hésitez pas à m'en faire part par email ou dans les commentaires des mes vidéos YouTube. Nous allons enrichir ainsi notre démarche commune vers un Leadership plus humain et plus inspirant.



UN.E LEADER N'EST PAS UN.E CHEF ET INVERSEMENT

Cet ebook a pour ambition de vous apporter les premiers enseignements clés de la position du Leader dans la mise en coopération de son équipe. De vous rappeler pour certains ces comportements rapidement oubliés dans le feu de l'action.

Trop souvent nous voyons des Leaders rester ou revenir sur leur position de Chef et/ou d'Expert.

En adoptant cette position, le responsable grève irrémédiablement la responsabilisation de tous les acteurs, l'émergence de l'intelligence collective de l'équipe et donc la possibilité d'atteindre un niveau de productivité optimal et pérenne.

Cela vient souvent de l'historique de sa nomination à cette position.



Le nouveau Leader de l'équipe est très souvent le "meilleur" élément de l'équipe. Il,elle est souvent nommé(e) à ce nouveau poste compte tenu de ses performances passées.

Ce n'est pas pour autant qu'il,elle possède toutes les qualités indispensables du leadership d'équipe. Et bien souvent il,elle est lancé.e dans le grand bain du leadership d'équipe sans même bénéficier d'un coaching ou d'un mentoring pour l'aider à les acquérir.

L'objectif poursuivi par cette nomination est bien naturellement de favoriser une meilleure productivité de l'équipe, sans quoi il n'y aurait pas de raison de changer de Leader.

Ou alors il s'agit d'un remplacement suite au départ du Leader en place et ici l'objectif sera au minimum de maintenir le niveau de productivité existant.



OÙ TROUVER SA NOUVELLE LÉGITIMITÉ DE LEADER ?

Les conséquences de cette nomination sans accompagnement sont quasi inévitablement les mêmes. Le/la responsable continue de penser que sa légitimité en tant que Leader vient de son expertise acquise et de son track record.

Il/elle est donc souvent poussé(e) à croire que c'est sa responsabilité de trouver, de proposer et malheureusement souvent aussi d'imposer les solutions à l'équipe. Invariablement il/elle sera surpris(e) et déçu(e) par le faible taux d'enthousiasme, d'adoption et de mise en œuvre des solutions par l'équipe.

Il est indéniable qu'il/elle est animé.e par l'idée d'aider l'équipe et d'assumer son rôle dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Sa déception sera d'autant plus grande que l'élaboration de ces "solutions" lui auront souvent donné du mal. Mais alors, où cela coince-t-il ?

Pour comprendre ce qui se passe dans les interactions du Leader avec son équipe, il suffit de revenir aux lois de la physique :

Plus je pousse, plus je crée de résistances.

Je vous parlerai régulièrement d'humaniser votre Leadership pour favoriser la coopération au sein de vos équipes. Dans ce cas précis, il s'agit d'apprendre à changer certaines attitudes et certains comportements envers vos collaborateurs.

Il m'arrive très fréquemment de rappeler encore et encore aux Leaders que j'accompagne d'en faire moins. En d'autres mots d'arrêter de FAIRE pour commencer à FAIRE FAIRE.

Qu'ils/elles soient CEO ou responsables de projets, le rôle du Leader est de mettre son équipe au travail pour élaborer et mettre en place les actions correctives. Cette action ne sera jamais aussi bonne que si elle est élaborée par votre équipe, par celles et ceux qui devront la mettre en place. Qu'ils peuvent toutes et tous y adhérer parce que cela devient leur choix.

La question à se remémorer à chaque instant est en ligne avec la nature même de la constitution d'une équipe.



POURQUOI LE LEADER CONSTITUE-T-IL UNE ÉQUIPE ?

Où dans certains cas, pourquoi accepte-t-il/elle de reprendre une équipe constituée ?

La raison en est aussi simple que (toujours) oubliée. Surtout en cas de stress !

Tout simplement parce que vous ne pourriez pas y arriver seul(e)

Trop de Leaders l'oublie, cela les pousse dans leurs croyances limitantes et à donc FAIRE plutôt qu'à FAIRE FAIRE. Autrement dit à revenir à leur rôle d'expert au lieu du rôle de Leader.

J'ai pu très souvent observer que lorsqu'un problème survient, lorsque le stress augmente, le/la Leader n'a pas le réflexe de se tourner vers son équipe. Que ce soit pour résoudre une baisse d'efficacité, de performances ou de motivation, ou encore un turn-over trop élevé, des difficultés à recruter, etc., etc..

La croyance limitante est ici une des plus fréquemment rencontrées en entreprise :

"Cela ira plus vite si je le fais moi-même"

Le drame est que parfois cela peut s'avérer vrai, mais avec quel impact négatif sur l'équipe !

Celle-ci se sentira invalidée, décrédibilisée. Et ce qui est notoire c'est que la baisse d'estime de soi de l'équipe aura comme parallèle une baisse de respect et de confiance pour son/sa Leader.



Un.e Leader devrait toujours garder en mémoire l'adage suivant :

“Seul je vais plus vite, ensemble nous allons plus loin !”

Et donc éviter aussi souvent que possible de fournir trop d'efforts contre-productifs. Et surtout de paraître comme celui-celle qui sait. Tout cela n'entraînera que découragement et désengagement de l'équipe. Et par voie de conséquence son.sa Leader perdra en légitimité.

Si vous êtes réellement convaincu.e que la raison de constituer une équipe est d'atteindre des objectifs que vous et aucun de vos collaborateurs n'auraient pu atteindre seul.e, vous développerez le réflexe de les mettre à contribution dans la recherche de la solution.

**LES CONSÉQUENCES
SERONT AUSSI
NOMBREUSES QUE
POSITIVES :**

Fierté d'avoir
réussi à élaborer la
solution retenue

Crédibilisation
accrue dans leur
capacités d'équipe

Confiance accrue
dans le Leadership
(vous n'êtes plus
l'expert, vous êtes
le soutien)

Adhésion
automatique à la
solution retenue
(c'est la leur)

Responsabilisation
commune quant
au résultat

Engagement pour
la faire réussir
(c'est leur choix)

Attribution de la
Reconnaissance en
cas de succès

Souplesse en
cas de besoin
d'adaptation en
cours de route

70% de la performance d'une équipe dépend de la qualité de ses relations

Abordons maintenant un autre point crucial du rôle du Leadership dans la performance d'équipe.

Cela devrait vous offrir des pistes de réflexions.

L'expertise de vos collaborateurs n'est pas toujours gage de succès, la qualité de leurs relations l'est systématiquement.

La première responsabilité du leader devient donc de favoriser la qualité de la coopération au sein de son équipe et ultérieurement les relations avec les autres équipes qui favorisent l'atteinte de ses résultats.

Pour vous illustrer cela, je vous propose une métaphore que vous pourrez aussi tester en réalité si vous osez. Vous verrez c'est incroyablement riche d'enseignements.



L'AVIRON : IL N'Y A RIEN DE PLUS FORT QU'UNE MÉTAPHORE

Imaginez deux avirons.

Imaginez-vous sur le premier bateau avec trois de vos collègues les plus cruciaux de votre équipe.

Juste à côté sur la ligne de départ, vos concurrents, sur le même type de bateau avec également quatre équipiers.

La différence la plus significative entre vos deux bateaux est le niveau d'expertise des équipiers.

Alors que le vôtre est constitué d'experts très forts individuellement, l'équipage du bateau concurrent est constitué d'une bonne bande de potes très solidaires mais avec peu d'expertise en aviron.



Quelle équipe a le plus de chances de gagner selon vous ?

Contrairement à ce que nous sommes beaucoup à penser, l'équipe gagnante n'est pas constituée d'experts cherchant à ramer mieux et plus vite mais bien celle constituée d'équipiers solidaires cherchant à accorder leur rythme dans la longueur.

Ce qui fera échouer votre bateau est aussi ce qui potentiellement empêchera la performance optimale de votre équipe. Et sur un aviron, c'est extrêmement parlant et puissant !

Il suffit qu'un seul équipier ne soit pas en rythme avec les autres et voilà que les rames se cognent, tombent dans l'eau et le bateau s'arrête littéralement. Et c'est alors que vous verrez vos concurrents vous dépasser en souriant ! En plus de vous faire battre sur la performance pure, cela génère une augmentation du niveau de stress dans votre équipe.

Cela est inmanquablement suivi par l'évanescence de toute joie et d'envie de coopérer. Sans compter que très fréquemment cela entraîne une dynamique d'accusation et la recherche d'un "responsable/coupable".

Quelles solutions s'offrent au Leader et donc à vous ?

Vous pouvez revenir à votre première croyance limitante (voir plus haut) et décider de ramer seul, puisque vous êtes le meilleur ! Indiscutablement ! C'est d'ailleurs pour cela que vous avez été nommé chef. Vous pourriez penser que vous irez plus vite qu'avec ces incapables et ce chaos généré.

Mais une chose est sûre, jamais vous ne concurrencerez sur la longueur le bateau de 4 rameurs solidaires. Vous prouverez une fois encore l'adage bien connu mais si souvent oublié par nombre de "chefs" :

"Seul vous allez plus vite, mais ensemble vous irez beaucoup plus loin."

A l'image de cette métaphore, votre responsabilité en tant que Leader est toujours de privilégier la coopération au sein de votre équipe. D'augmenter la prise de conscience de l'interdépendance de chacun et chacune.

Votre devoir est de prendre soin du relationnel et d'accorder vos rythmes et vos objectifs.

Bien entendu les compétences entrent en ligne de compte, mais très souvent le problème est bien plus dans le manque d'alignement entre les forces dans l'équipe et dans l'alignement sur le projet commun.

Sans cela, il devient illusoire de croire à la mise au diapason de tous les membres de l'équipe.

Souvenez-vous que votre responsabilité est de créer les conditions pour que votre équipe soit soudée et coopère de manière joyeuse, enthousiaste et volontaire. Plus l'équipe est nombreuse et plus cela vous demande une attention particulière.

En résumé, quels enseignements les Leaders peuvent tirer de cette métaphore dans la recherche de la mise en performance de votre équipe ?

- ◆ Qu'il est bon de vous assurer que chacun ose dire ce qu'il pense et ce qu'il suggère sans avoir peur des représailles
- ◆ Que chacun ose faire et prendre des initiatives dans une logique d'essais/ajustements
- ◆ Que chacun ose s'accepter avec ses forces et ses faiblesses
- ◆ Que chacun soit avant tout animé par l'envie de réussir ensemble

Enfin, un autre enseignement est qu'il n'est pas forcément utile que tous montent sur le bateau.

N'oubliez pas de sensibiliser toute l'équipe que les personnes prenant en charge "la logistique à terre" pour préparer le bateau, maintenir l'énergie des "rameurs en front line" auront certainement autant d'influence sur le résultat final et sur la pérennité de la performance.

N'oubliez pas d'aider chacun des acteurs à se sentir concerné par le résultat et à faire comprendre que seule la coopération entre toutes les fonctions, entre tous les départements est synonyme de victoire et de performance optimale. C'est uniquement cela qui assurera l'envie et l'énergie pour réunir ensemble le prochain challenge.

La question qui se pose est de savoir qui osera faire le choix de la sélection et comment s'opérera-t-elle ? Nous le verrons un peu plus loin dans cet ebook.



C'EST LE.A LEADER QUI EN DÉTIENT LES CLÉS... OU PAS.

Vous aurez remarqué que pour arriver à faire coopérer une équipe, cela repose énormément sur les épaules des Leaders. Et c'est heureux, grâce à cela ils trouvent moins le temps de FAIRE.

Quelles sont donc les clés à prendre en compte pour le.la Leader qui croit plus à la puissance de l'équipe qu'à celle de sa seule compétence ?

En voici quelques unes:

- ◆ Abandonner l'idée de devoir être celui/celle qui sait et qui impose sa décision
- ◆ Savoir qu'il est plus important d'écouter et de permettre l'émergence d'une solution que de résoudre
- ◆ Favoriser l'adhésion explicite de toutes les parties prenantes plutôt que d'obtenir un accord imposé ou par soumission
- ◆ Mettre en place un cadre protecteur permettant l'ouverture de parole et la responsabilisation de chacun
- ◆ Assurer que chacun puisse être conscient et sois remercié pour sa contribution aux résultats globaux atteints par l'équipe



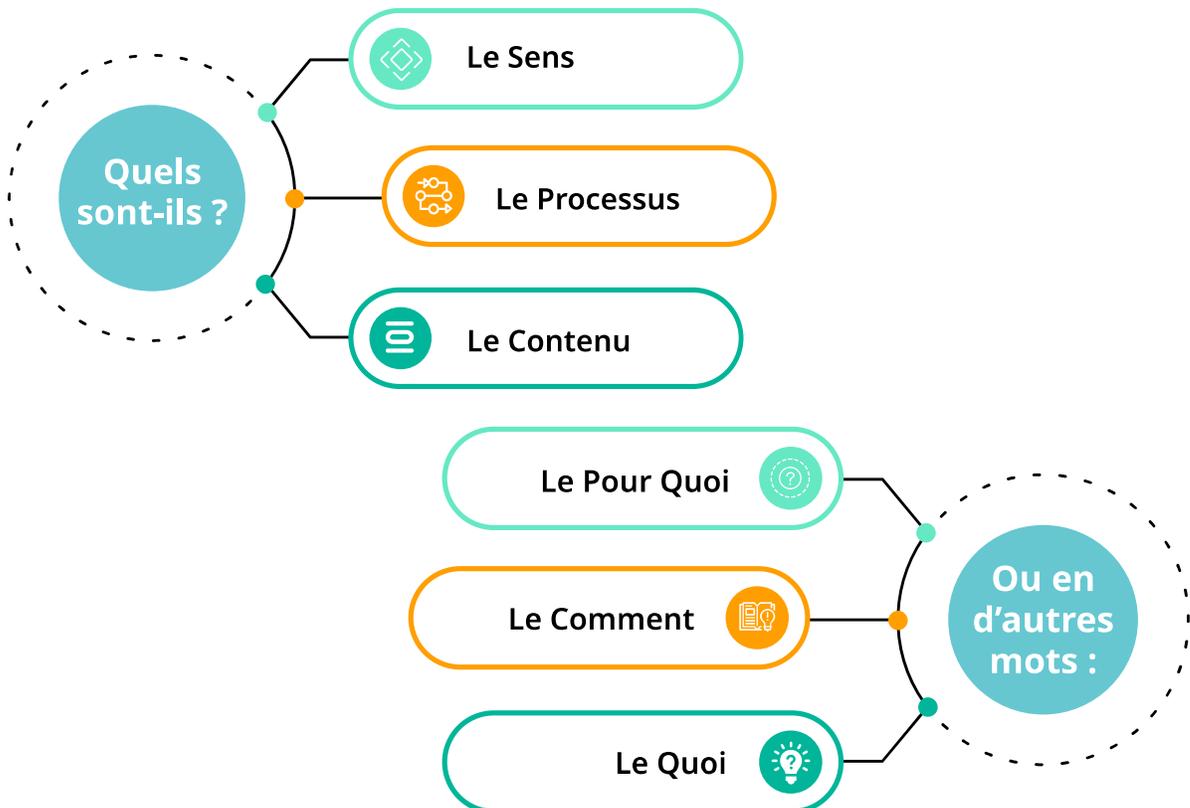
L'IMPORTANCE DE RENDRE VIVANT LES 3 NIVEAUX LOGIQUES

Un autre frein très important à la coopération au sein des équipes est le sentiment de perdre son temps.

Une des grandes responsabilités du Leader est d'éviter cela et de systématiser l'utilisation de ce que j'appelle les 3 niveaux logiques.

Pour illustrer ce point, j'ai eu envie de l'aborder par la problématique des réunions. Elles sont sans aucun doute un des moments symbolisant particulièrement cette perte de temps et d'efficacité au sein des organisations quelles qu'en soient leur taille.

Combien de réunions ne mènent à rien, n'entraînent aucune prise de décisions et encore moins de mises en action de ces décisions ?



Vous avez certainement participé à de nombreuses réunions qui ont perdu de leur Sens.

La conséquence est toujours la même : les participants y vont plus par habitude ou par obligation que pour en retirer quelque chose. Ce qui entraîne une spirale négative sur la qualité de l'output de ces réunions.

Souvent d'ailleurs quand je pose la question aux participants de la raison de leur présence, ils répondent que c'est dans leur agenda et que c'est une demande/exigence de leur "chef".

La majorité des personnes présentes ont l'impression de perdre leur temps en discussions sans fin, menant rarement à des décisions et quand certaines décisions sont enfin prises, elles sont rarement traduites en actions concrètes

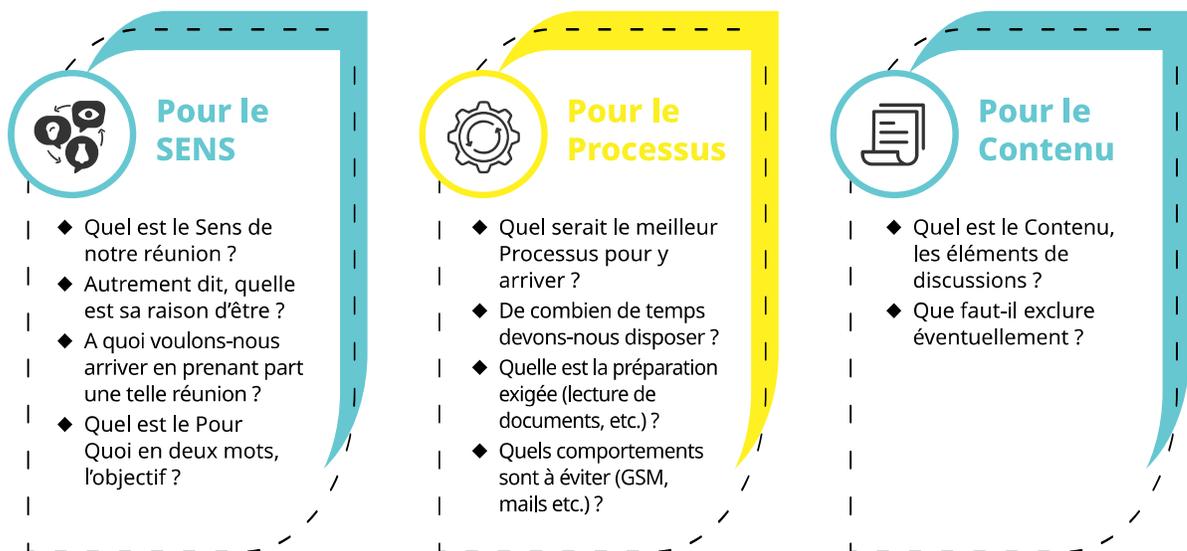
La solution d'aujourd'hui est le problème de demain

Le rôle du/de la Leader sera ici encore une fois de responsabiliser les participants à la réunion et d'en faire LEUR réunion. Pour cela il.elle rendra leur insatisfaction explicite et leur permettra d'élaborer et de proposer une nouvelle solution.

Celle-ci sera à tester, à évaluer et à affiner continuellement. Le/la Leader ne doit jamais oublier que dans un monde qui évolue si vite, la solution adoptée aujourd'hui, quelque soit sa qualité, sera certainement le problème de demain.

L'utilisation de la clé des 3 niveaux logiques s'avère incroyablement efficace.

Le/la Leader pourra arriver à clarifier les 3 niveaux en posant des questions ouvertes. Quelques exemples de questions :



La clé de lecture des 3 niveaux s'avère toujours un excellent baromètre de l'efficacité des réunions

Lorsque vous sentez que l'équipe perd son temps et qu'elle s'épuise dans le Contenu - comme des discussions sans fin, c'est à vous Leader de stopper la réunion et de monter de niveaux logiques. Comme pour la métaphore de l'aviron, sans un alignement explicite de l'équipe sur les 3 niveaux, la performance optimale ne sera pas atteinte.

Cela entraînera une démotivation et donc un désengagement menant à plus de perte de performance. Et donc une perte d'alliance avec le.la Leader.

Et le Sens est toujours premier. Ne l'oubliez jamais !

Une manière de le faire resurgir est simplement de se demander ce qui manquerait s'il n'y avait pas de réunion ? Si la réponse est RIEN, faites autre chose de votre temps !



Il en va bien évidemment de même pour chacun des points à l'agenda de la réunion. Un agenda est bien plus qu'une liste de course, cela doit être une liste d'objectifs à atteindre. Et c'est votre responsabilité.

Le Leader veillera à préciser les 3 niveaux logiques, à savoir :

- ◆ Quel est l'objectif poursuivi ? Avec quoi je veux ressortir en mettant ce point à l'agenda ?
- ◆ De qui, de quel matériel (projecteur, documents imprimés, etc.) de quelle préparation et de combien de temps ai-je besoin ?
- ◆ Quel est le contenu de l'information ?

Un conseil: Portez-y attention lors de votre prochaine réunion et vous pourrez observer les conséquences positives suivantes

- ◆ Une productivité accrue sensiblement (plus de décisions prises)
- ◆ Une implication des participants beaucoup plus forte
- ◆ Une mise en action sur le terrain plus rapide
- ◆ Une joie et une fierté des membres de la réunion accrues



UNE DERNIÈRE CLÉ : LE NIVEAU DE SÉCURITÉ ET D'OUVERTURE

Pour terminer ce premier ebook nous allons aborder maintenant un autre levier de la mise en coopération de vos équipes.

Si vous souhaitez bénéficier de l'Intelligence Collective des participants, il est impératif que ceux-ci osent exprimer leur point de vue.

Mon expérience m'amène à vous dire que bien trop souvent le leader n'a pas conscience que le lien hiérarchique avec ses collaborateurs entraîne inévitablement une certaine retenue dans l'expression des points de vue et encore plus des désaccords.

Alors si vous ne voulez plus jamais entendre après l'échec d'une action entreprise des commentaires du type: "aaah ça je le savais", il est indispensable que vous instauriez un cadre protecteur, libérateur et responsabilisant.

Les deux aspects du cadre que je vous conseille de mettre en œuvre sont :

- ◆ Les 3 P
- ◆ La Radical Honesty.

Une fois encore au risque de me répéter, il s'agit d'une proposition et pas d'une imposition de cadre. Tout Leader qui se respecte le fera amender et valider par les participants à la réunion.

Les 3 P se composent de Protection, Permission, Puissance :

- ◆ La Protection. C'est la possibilité de dire "non" à une demande et aussi de demander une clarification à tout moment. Ce qui veut dire en pratique, la possibilité de ne pas être d'accord avec le point de vue du boss ou de l'expert en la matière.

Mais aussi la possibilité de ne pas comprendre avant de comprendre et donc d'oser poser des questions de clarification. Mon expérience m'a prouvé que quand un des membres de l'équipe ose faire part de son incompréhension, il n'est jamais seul à ne pas avoir tout compris, loin de là. Mais les autres n'osent pas. Pensez-y !

- ◆ La Permission est le fait, une fois que je me sens protégé, d'oser sortir de ma zone de confort et de faire bénéficier l'équipe de mon raisonnement, de mes points d'étonnement et de possibles améliorations avant que la décision soit prise.
- ◆ La Puissance est la résultante des deux premiers P. Dans une réunion, une décision ne sera jamais aussi puissante et aussi facilement mise en œuvre que si tout le monde y prend part et si c'est la résultante de la mise en commun de toutes les intelligences présentes. Et que chacun se sent responsable de sa réussite.

La **Radical Honesty** est l'autre aspect du cadre que je vous propose de mettre en œuvre. Ici encore il s'agit d'une proposition que l'équipe peut accepter, refuser ou amender. Cette règle invite les participants à nommer les faits sans attaquer les personnes. Autrement dit : Hard On Facts, Soft on People.

Les conséquences de ces mises en œuvre et de l'humanisation de votre Leadership pourra très vite se mesurer en :

- ◆ Une équipe plus coopérative et plus enthousiaste
- ◆ Une adhésion plus explicite, plutôt qu'une obéissance passive
- ◆ Plus de responsabilisation pour moins de contrôle top-down
- ◆ Une évolution notable d'un simple lieu de travail vers un lieu d'accomplissement
- ◆ Une augmentation de la performance globale et pérenne de l'équipe
- ◆ Une organisation apprenante en développement





POUR CONCLURE

Je vous remercie encore une fois d'avoir téléchargé cet ebook.

L'objectif est qu'il vous soit utile dans votre quotidien avec vos équipes. Mon premier souhait est qu'il vous aide dans l'évolution de votre Leadership.

N'hésitez pas à tenter de nouvelles choses et à partager vos remarques et expériences dans les commentaires ou par email. Surtout faites-le avec Joie et Confiance.

Nous sommes engagés ensemble dans un processus d'Intelligence Collective. Le partage de vos idées et de vos questionnements seront le meilleur garant pour répondre toujours plus précisément à vos désirs d'évolution.

Merci pour votre confiance et à très bientôt.