

Quand j'ai appris à skier sur YouTube

En 2017, nous vivions en Suède avec ma famille, et c'est tout naturellement par le biais de mes collègues de travail que le défi croisa ma trajectoire : quand allais-je participer à la Vasaloppet ? Cette course de ski de fond mythique, la plus longue (90 km) et la plus populaire au monde (15 000 participants), est plus qu'une institution en Suède : c'est un pèlerinage ! Il FAUT avoir fait la Vasaloppet au moins une fois dans sa vie...

Mon réflexe naturel, face à un nouveau défi de ce type, est d'accepter, par jeu : je m'inscris donc pour participer douze mois plus tard au relais avec une des équipes en lice au sein de mon entreprise. Le problème est que je n'avais jamais skié ni même touché ou vu un ski de fond de toute ma vie, et la pression était palpable au quotidien et allant crescendo : on me demandait systématiquement où j'en étais de mon ski, comment je progressais... La Vasaloppet n'était pas un jeu, c'était manifestement une affaire à prendre très au sérieux !

J'avais un an pour me préparer et être au point pour le jour J : désireux d'être à la hauteur des attentes de mon équipe j'établis un plan d'entraînement ambitieux visant à acquérir un foncier irréprochable, à perdre du poids, et à apprendre à skier une fois l'hiver venu. Les deux premiers points furent presque une formalité. Pour ce qui est du dernier, ce fut une tout autre affaire car... la neige ne vint pas ! J'avais prévu de débiter le ski en novembre, soit 4 mois avant la course. J'avais acheté tout le matériel, malheureusement, la nature devait contrarier mes plans : pas un seul flocon à l'horizon. En décembre non plus.

J'eus alors une idée géniale : apprendre à skier sans neige. Merci YouTube ! Je visionnais tous les tutoriels disponibles, et il y en a des centaines, analysais toutes les vidéos de la Vasaloppet pour mémoriser le parcours, identifier les difficultés et apprendre des expériences des amateurs et des professionnels : privilège de l'insomnie, en 6 semaines, j'avais regardé près de cent heures de vidéos, et m'étais essayé à reproduire les gestes de base du skieur, à blanc, dans mon appartement, et à la salle de gym sur une machine d'entraînement. J'avais visualisé mon parcours, m'imaginant littéralement sur les skis, essayant de ressentir les sensations, les virages, les descentes, les montées... bref, je savais skier. Mentalement. J'avais même accumulé une sacrée connaissance sur le ski de fond et la Vasaloppet. Et toujours pas de neige à deux mois de l'épreuve : chaque jour on me demandait où j'en étais de ma préparation à ski, et je sentais la pression monter, monter. Allais-je skier pour la première fois le jour de la course ? Je ne pouvais pas prendre ce risque, je devais tenter quelque chose !

Je pris la décision d'essayer de skier dans un dôme, sur une neige artificielle, au nord de Göteborg. Un sacrilège pour les puristes, une aubaine pour le profane. Quelques semaines avant la course, un samedi matin, je partis donc skier, pour la première fois. Fébrile et excité, je mettais en œuvre méthodiquement un rituel tant de fois imaginé et répété mentalement : l'alimentation précise (selon les recommandations de nutritionnistes sportifs), la préparation du matériel (j'avais établi une check-list sous Excel) et le chargement de la voiture (j'avais regardé des tutos YouTube pour ça aussi !). Mon épouse m'accompagna, par curiosité (je ne parlais que de Vasaloppet depuis plusieurs mois à la maison), et surtout pour vérifier mon niveau réel (j'en étais arrivé à parler de ski comme un expert). Et me voici, enfin, sur une piste de ski de fond : dans un parking en sous-sol, certes, mais sur des skis et de la neige.

Et là, catastrophe ! Premier choc, il fait froid (- 4 °C) or je suis très frieux des mains qui gèlent immédiatement : je n'avais pas bien anticipé le froid ! Je me lance, et là deuxième choc : malgré ma technique, virtuelle j'en conviens, je réalise qu'il faut forcer pour avancer. Beau-coup. Sur les tutoriels, les skieurs glissaient avec grâce et légèreté : après 5 minutes, je force tellement que malgré le froid, je transpire comme si je faisais un footing en plein soleil. Hélas je n'avance à rien. Troisième choc : une descente. Je m'applique à reproduire les gestes appris (sortir un ski du rail pour freiner), mais il n'y a pas de carre

sous mes skis... et c'est la chute. La première, mais pas la dernière. Au total, je vais skier une heure, parcourir 6 km seulement et tomber 12 fois. Fin de l'initiation. Mon épouse est consternée : ma performance, mon style, tout était ridicule. Je pensais savoir, mais je connaissais à peine : j'avais appris la théorie, mais elle ne pouvait se transformer en savoir, qu'à force d'expérience et d'entraînements en conditions réelles.

Cette épreuve fut extrêmement vexante mais bigrement enrichissante à bien des égards, sur les plans personnel, sportif et professionnel.

J'ai finalement participé à la Vasaloppet après avoir enfin pu m'entraîner dans des conditions réelles : pour rattraper mon retard d'expérience de terrain, j'ai mis les bouchées doubles dès que la neige nous a gratifiés de sa gracieuse présence, m'entraînant dès potron-minet plusieurs fois par semaine.

Dans un monde de l'entreprise parfois professionnalisé à outrance, la plupart des manageuses connaissent la théorie des bonnes pratiques managériales, mais combien savent réellement les mettre en œuvre ?

Introduction

Pourquoi ce livre ?

Le conseil d'administration (CA) de la société Futur SA analyse les résultats de l'année fiscale écoulée : l'entreprise va « mieux que bien », mais on constate une légère baisse du moral des employés à tous les niveaux de l'organisation, quelques tensions au sein du comité exécutif (comex, instance qui dirige la société et reporte au CA) et quelques départs de talents critiques.

Le CA suggère au comex de s'engager dans une action de team building incluant une formation qui permettra d'appréhender les défis du management dans un environnement complexe, tels que la quête de sens, le déclin de l'autorité au profit de la collaboration, la bienveillance nécessaire à l'éclosion de la confiance...

À cette fin, un formateur de haut niveau fait part au comex des outils et process que la science a mis au point depuis 50 ans, afin de faire émerger la performance collective. Ce séminaire est une révélation et un réel succès, et l'ambiance au comex s'améliore instantanément.

Un an plus tard, le CA fait un constat similaire à l'année précédente : les résultats sont toujours bons, quoiqu'un peu moins que précédemment, mais cette fois il émane de Futur SA quelques signaux préoccupants sur la baisse de l'engagement des employés. Le CA et le comex décident d'offrir aux cadres N - 1 (c'est-à-dire le niveau reportant au comex) une formation sur le management dans la complexité, qui avait connu un grand succès auprès du comex l'année précédente. Elle leur permettra de comprendre les bouleversements que rencontre le métier de manager, et apprendre les bons réflexes pour animer leurs équipes dans un environnement VUCA.

Après une semaine de formation, les cadres N - 1 sont unanimes : cette formation leur a fait un bien fou. Ils sont tout aussi unanimes quand on leur demande leur feedback : le comex devrait suivre cette formation !

Cette anecdote est inspirée de plusieurs cas réels et illustre le caractère obstinément hermétique du monde managérial vis-à-vis de ce que les sciences humaines peuvent lui offrir. Elle révèle aussi la dimension éphémère d'un savoir capté par le cerveau mais n'ayant jamais atteint « la zone des tripes, du cœur et des mains » : une formation aux techniques de management les plus avancées sera stérile si elle n'est pas suivie d'un plan de mise en œuvre ambitieux et d'une pratique rigoureuse.

Ce constat inquiétant est ainsi clairement exprimé par Pfeffer et Sutton¹ :

« Les pratiques managériales ne font qu'un usage très limité des connaissances accumulées par la recherche en management. En ce qui concerne les questions de management des hommes les praticiens ignorent – ou négligent – la majeure partie de ce qu'ont produit les 60 ans de recherche dans leur domaine. »

J'ai eu la chance de travailler avec des consultants et DRH² qui ont su m'alerter sur l'immense potentiel humain inexploité au sein des entreprises que je dirigeais, et surtout, m'aider à déployer des outils et processus simples et redoutablement efficaces pour surseoir à cette anomalie.

Les résultats ont été spectaculaires : tant sur l'absentéisme, l'accidentologie et le moral, que sur les performances financières des entreprises.

En jetant un regard critique sur mes propres erreurs et carences, puis en les confrontant aux réalités de ma vie professionnelle et à celles de nombre de mes collègues, j'ai identifié quatre biais managériaux, qui freinaient massivement la performance des entreprises :

- Le premier est du registre de **l'incompétence professionnelle** des leadeuses : certaines ignorent les bonnes pratiques issues des recherches en management, tout simplement parce qu'elles n'ont pas été formées correctement à leur métier.

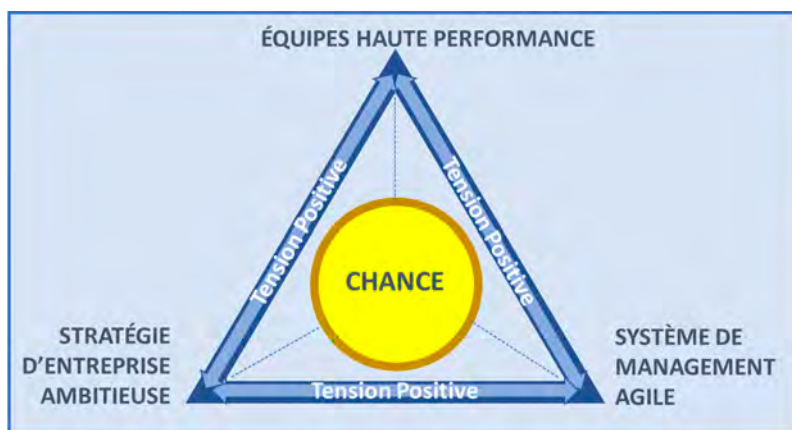
1. Pfeffer J., Sutton R., Faits et foutaises dans le management, Vuibert, 2007.

2. DRH : Directrice des ressources humaines.

- Le deuxième émane d'un **manque de discipline** et de rigueur : les manageuses connaissent les bonnes pratiques managériales, mais ne les appliquent pas.
- Le troisième est d'ordre de **l'inaptitude personnelle** : beaucoup de responsables d'équipes ne disposent pas des qualités intrinsèques nécessaires à l'exercice de leur fonction, à savoir la compassion, l'écoute, etc. Elles ont un rapport à l'autorité et à la confiance, en elles-mêmes et aux autres, qui ne leur permet pas de dépasser leurs propres peurs ni de neutraliser leur ego.
- Le quatrième est de nature **culturelle** : comment faire émerger l'harmonie et la performance collective au sein des entreprises, alors que le recrutement, les objectifs, l'évaluation, la rémunération, la formation, la promotion, la reconnaissance, etc. sont essentiellement individuels ?

Tant que ces biais ne sont pas identifiés, compris puis traités, il est stérile de vouloir mettre en place des équipes haute performance : celles-ci ne peuvent déployer leur puissance fantastique que dans un environnement où la bienveillance et le collectif prévalent.

Or, ainsi que je tentais de le synthétiser dans mon premier ouvrage *Stratégie d'Entreprise*³, les équipes haute performance sont l'une des 3 dimensions de l'excellence d'entreprise :



J'esquissais la proposition suivante : « *Tout commence par les salariés : mais contre intuitivement, vous n'avez pas besoin d'individus*

3. Malherbe G., *Stratégie d'entreprise – La sérendipité au service de la gouvernance, des processus, des outils et des équipes*, GERESO Édition, 2021.

exceptionnels pour gagner... vous avez besoin d'excellentes équipes. Ce n'est pas une simple nuance ni un jeu de mots, c'est une distinction majeure. La plupart des groupes, en particulier ceux teintés de la culture individualiste américaine, promeuvent le développement individuel alors que l'attention devrait être axée sur l'amélioration de l'excellence collective. Les affaires sont un sport collectif. Le premier rôle d'une manageuse devrait être de créer son invincible armée pacifique (...). »

L'environnement contemporain est caractérisé par sa volatilité, son incertitude, sa complexité et son ambiguïté (VUCA⁴) : dans un tel contexte, l'équipe est le noyau protecteur et fertile favorisant la confiance, terreau indispensable à l'éclosion de la performance. La pertinence de celle-ci ne peut être évaluée qu'au regard de sa contribution à la stratégie de l'entreprise, qui en constitue le nord magnétique. L'équipe doit ici s'entendre comme un ensemble de salariés œuvrant à une mission commune (un projet, une unité autonome de production...) et pas nécessairement comme un groupe d'individus reportant à un même responsable (DRH, finances...) : ce type d'équipe est de plus en plus fréquent dans les sociétés organisées par projet ou par processus. On voit donc aujourd'hui émerger des « équipes sans chef » : les salariés appartenant à ces équipes peuvent ressentir une perte de sens dans leur mission, car depuis 50 ans le sens (à la fois la direction et la signification) émanait principalement du chef.

Les entreprises modernes ont adopté des structures beaucoup plus plates et moins pyramidales que par le passé afin de gagner en agilité et ainsi de s'adapter au caractère VUCA du monde. Ce phénomène induit une plus grande autonomie des équipes, ce qui est une aubaine pour les salariés lorsque cette tendance est bien accompagnée par l'entreprise, mais présente l'inconvénient potentiel d'une perte de vue de l'intérêt général. En effet, chaque équipe devient experte et autonome dans son domaine d'activité, et peut avoir tendance à ignorer ou délaissier les activités ne relevant pas de son périmètre de compétences.

Manager dans la complexité c'est résoudre l'équation permettant de bénéficier des bienfaits d'une atomisation de l'organisation en termes d'agilité, tout en corrigeant ses travers potentiels, qui peuvent être :

- La dilution du sens. Une des solutions est l'élaboration d'une stratégie d'entreprise ambitieuse et inspirante, couplée à la mise en place des équipes haute performance.

4. VUCA : acronyme anglais provenant de Volatile (volatil) - Uncertain (incertain) - Complex (complexe) - Ambiguous (ambigu).

- L'escamotage de l'intérêt général. Pour contrer cette tendance, il est nécessaire de mettre en place un système de management fédérateur et agile.

L'objet de ce livre est d'intégrer ces enjeux en vue de construire des organisations haute performance : il s'agit là d'une aventure extraordinaire qu'il convient de structurer méthodiquement. Dans cette perspective mon propos est constitué de 2 grandes parties :

- PARTIE 1 : où j'inventorie et décris les qualités requises pour être une vraie leadeuse ainsi que les outils de bases à maîtriser. Sans l'incarnation de ces attributs fondamentaux, point de performance collective soutenable.
- PARTIE 2 : dans laquelle je présente en détail le contenu et le déploiement des équipes haute performance selon le modèle TEAM SPORT.

Mon but est de partager mon expérience d'homme et de leader en décrivant l'excellence à laquelle j'aspire, mais en aucun cas en en revendiquant la maîtrise.

Partie 1

QU'EST-CE QU'UNE VRAIE LEADEUSE ?

« À Dominique,

Je me suis réveillé ce matin, comme bien d'autres de mes collègues, orphelins

Un peu perdu, pas vraiment abandonné, mais sans savoir réellement de quoi sera fait demain

Des larmes dans nos yeux ! Jamais ! La pudeur ne nous le permettrait pas (et encore moins si on est Suisse)

*Et pourtant j'en ai vu hier de l'eau au coin des yeux, à tous les niveaux
Que l'on soit simple opérateur, mécanicien, ingénieur, manager, cadre supérieur, l'émotion était palpable*

C'est qu'on ne l'avait pas imaginée ainsi cette journée, ce 2 décembre 2015

Là où souvent nous avons presque ri d'une telle annonce, nous pleurons

À l'intérieur peut-être, doucement, mais certainement

Tout au long de ces années, et très rapidement tu as su nous donner quelque chose de toi

Quelque chose d'un peu magique, que l'on ne pouvait ni vraiment voir, ni vraiment toucher

Mais qui pouvait nous donner l'impression de travailler pour une entreprise familiale

Je pense que beaucoup de personnes ont passé ces trois dernières années dans cet état d'esprit

Même si l'on ne te voyait pas, nous savions que tu étais là

Nous savions qu'une Capitaine tenait la barre, et que quelque part, rien ne pouvait nous arriver

Aujourd'hui le navire s'en va seul, et il faudra bien se faire à cette idée

De toute façon, dans la vie, même bien entouré, on est toujours seul

Tu as pris ta décision, et ô combien cela n'a certainement pas été facile

Pour nous les sensibles, cela va être difficile

Rares sont les personnes qui peuvent nous comprendre

Encore plus rare au sein d'un métier comme le nôtre

J'avais trouvé en toi cette écoute, et cette possibilité de pouvoir te parler d'une autre manière

Terminé les discours qui savaient si bien nous rassembler

Bien que certainement très professionnelles, les prochaines paroles nous sembleront très ternes

Il y aura un sacré vide... il restera un sacré vide.

Au revoir Capitaine. »

Le texte ci-dessus est tiré d'une vraie lettre envoyée par un collaborateur à sa directrice, le lendemain de l'annonce de la démission de cette dernière. Cette manageuse reçut maints autres témoignages du même acabit, de la part de salariés la remerciant pour sa gentillesse et son charisme. Il est important de préciser que, sous son mandat, l'entreprise avait connu une ère de prospérité et de stabilité incroyable, après plusieurs années de fortes turbulences, démontrant, s'il en était besoin, que la bienveillance n'est pas l'antithèse de la performance !

Quel était le secret de cette manageuse ? Une attention sincère et permanente vis-à-vis de ses collaborateurs.

Les choses sont-elles si simples ? Que signifie une attention sincère ? Est-il possible de concilier une profonde humanité avec la pression

immense sur les résultats financiers à court terme ? Quelles sont les autres qualités qu'une manageuse doit posséder pour créer les conditions de succès de son entreprise ?

Selon Peter Rea⁵, 4 attributs sont nécessaires pour un leadership efficace : la confiance, la compassion, la stabilité et l'espoir. Afin de comprendre les qualités managériales sous-jacentes à l'émergence de ces attributs, il me paraît nécessaire de reformuler légèrement cette proposition de la manière suivante :

- La confiance n'est pas une qualité ou une vertu, c'est une résultante, le fruit d'un type de relations. Elle émane de l'**exemplarité** et de l'**ouverture** sur l'autre.
- La stabilité découle de la **compassion** et de l'espoir ; ce dernier naissant lorsque la manageuse incarne la quête d'**excellence**.
- Par ailleurs il semble évident qu'une manageuse doive être **compétente**, mais cette dimension étant paradoxalement souvent ignorée, il me paraît opportun de la préciser.
- De surcroît, au regard de multiples sources complémentaires relatives à l'excellence dans le registre du leadership, il manque une vertu essentielle à cette liste : le **courage**.

Nous allons donc explorer ces 6 qualités fondamentales qu'une manageuse doit maîtriser pour engager son entreprise sur la voie de l'excellence, et que j'ordonnerai de la manière suivante :



5. Rea Peter J., Stoller James K. et Kolp A., Exception to the Rule: The Surprising Science of Character-Based Culture, Engagement, and Performance, Mc Graw Hill Education, 2017.