

Compte-rendu de la Journée du Mardi 10 Janvier 2012

Intervenante : Catherine Lagarde
Thème : Temps et Leadership
De la stratégie à la performance d'équipe
Lieu : Domaine de Preissac - Castelmaurou

[Le Club de Toulouse – Cercle du pastel](#)



1^{ère} journée de l'année 2012, dans un cadre magnifique et une lumière splendide, l'occasion d'échanger nos vœux, aussi bien professionnels que personnels, entre les membres présents et les invités. Nous étions 15 pour participer à l'intervention de Catherine Lagarde sur le thème du

Temps & Leadership, et avons eu le plaisir d'accueillir Christophe Nobilet et Claude Tabel en tant qu'invités. 2 nouveaux membres ont rejoint le Cercle du Pastel en Janvier, Hervé JeanJacques et Olivier Desrousseaux, nous leur souhaitons la bienvenue. 6 membres étaient excusés en ce début d'année et j'espère que le Cercle sera au complet ou presque lors des prochaines journées.

[L'intervention de Catherine Lagarde](#)

Catherine Lagarde a organisé la journée entre théorie et temps d'échanges en sous-groupe entre les participants, autour de 4 parties :

- 1 Avancer ensemble : l'hélice de transformation et les temps fondateurs
- 2 Se repérer dans l'action quotidienne : les cadrans de priorités
- 3 Se repérer pour avancer : les 3 R
- 4 Repérer jusqu'où aller et poser des repères pour les autres : la juste qualité et la circulation de l'information

L'intervenante revient tout d'abord sur l'évolution de la gestion du temps entre « hier » et « aujourd'hui », qu'elle oppose par « temps de la gestion » et « temps de la navigation ».

Gérer le temps, c'est sans espoir, affirme-t-elle en début de séance !

L'enjeu est bien de savoir s'ajuster, se coordonner les uns entre les autres et de naviguer le mieux possible sur une trajectoire qui se modifie constamment en fonction de tout ce qui se passe autour de nous. Il faut percevoir cette trajectoire comme un itinéraire et un processus et être au « rendez-vous », dans un univers sans cesse en mouvement.

Les participants sont amenés à réfléchir sur des comportements freinants rencontrés lors de la mise en place d'un projet ou d'un chantier majeur et les 4 freins / 14 qui ressortent sont :

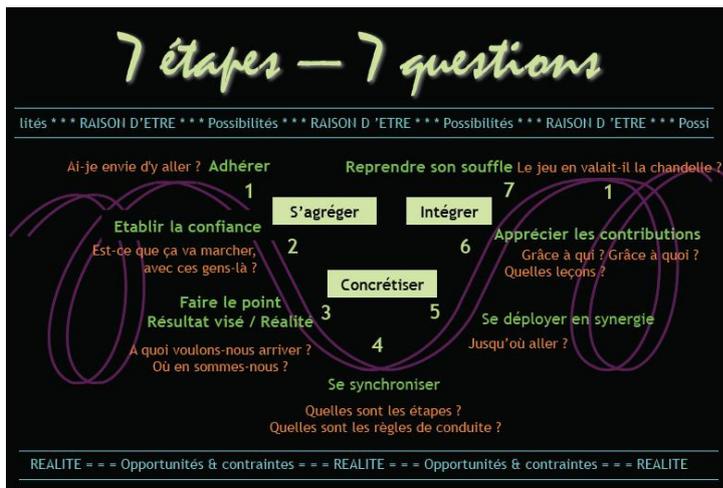
- Eviter et bloquer le changement
- Cacher les erreurs
- Bloquer l'information
- Décider sans tenir compte des autres

Comment se repérer dans la dynamique de l'équipe et identifier les priorités de leadership qui permettront de tenir le cap sur la durée ?

1. Hélice de transformation et les temps fondateurs

Il faut savoir prendre le temps de « prendre le temps » et alterner le rythme. On ne peut pas sprinter en permanence, d'où le modèle de l'hélice de transformation qui identifie 3 phases, l'agrégation, la concrétisation et l'intégration, et qui font passer les équipes par 7 étapes ou 7 questions qui sont reprises dans le schéma suivant :

Les étapes sont reliées par le sens et par la capacité que l'on a à tenir sur la durée.



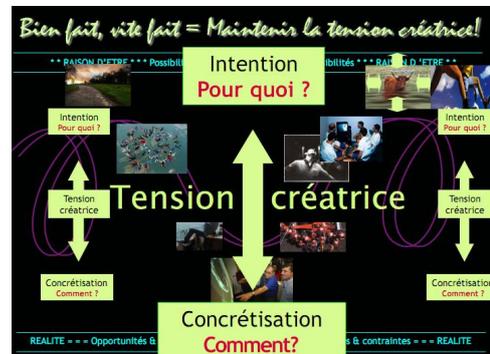
L'idée principale est d'enchaîner de façon fluide entre les spires.

Chaque étape a une répercussion sur le mouvement de la spire en fonction des freins rencontrés.

A chaque étape, on est en tension entre le « pour quoi » on le fait et « comment » on va le faire. C'est ce qui provoque la tension créatrice, qu'il faut à tout prix maintenir pour permettre aux équipes d'avancer sur des réalisations stratégiques dans

l'entreprise. Cette tension doit être juste suffisante pour éviter le « ronronnement » des habitudes et pas trop forte pour mobiliser l'énergie des personnes à l'éviter. La tension créatrice est le résultat d'une série d'actions et d'attitudes que le dirigeant saura mettre en œuvre.

Toutes les étapes sont nécessaires, il y a un point de départ (1) et un point terminal (7). Pas de court circuit possible, mais accomplir les étapes au bon rythme reste le plus important.



Catherine Lagarde a fait travailler le groupe (réparti en 4 sous-groupes) sur les points de fragilités rencontrés par chacun dans la mise en place d'un projet ou d'un chantier significatif en cours.

La restitution des divers cas exposés a fait ressortir quelques idées pertinentes

- La perception individuelle du dirigeant sur le projet n'est pas forcément celle de toute l'équipe, d'où l'importance de maintenir la confiance, de montrer les succès du projet et de les valoriser. La seule façon d'aller plus loin, plus vite. C'est le moteur de l'adhésion.
- Il est indispensable de parvenir à faire sortir les gens de leur rôle, pour qu'ils comprennent mieux le fonctionnement de l'équipe et que la confiance se mette en place.
- La peur du changement empêche d'aller de l'avant, on est centré sur le concret et les preuves tangibles.

Il est évident de constater qu'aujourd'hui, nous avons tendance à foncer dans l'action, dans un monde que l'on pourrait qualifier de « tout de suite ». Plus le temps de mettre en perspective les actions, ce qui compte c'est le résultat immédiat et le « gain » de temps.

Il faut savoir passer du temps sur la « raison d'être » et dire oui aux « temps fondateurs ». Un temps fondateur est une action bien posée et bien orientée pour arriver au bon résultat.

La perte du sens de l'action entraîne un état de tension émotionnelle (mauvais stress) et non plus de tension créatrice (bon stress).

Le dirigeant doit savoir revenir sur les étapes d'intégration ou d'agrégation, reconnaître les contributions des uns et des autres et mettre en valeur les comportements clés décisifs pour la performance collective.

On retiendra en conclusion de cette matinée, qu'il faut :

- Echanger des retours et capitaliser les acquis
- Respecter les temps de retrait et de ressourcement pour soi et pour les autres
- S'assurer en permanence que l'on est aligné sur le même résultat visé et les mêmes lignes de conduite
- Garder le « pour quoi » en ligne de mire pour élaborer et étayer les décisions. Donner du sens à l'action

L'après midi a été consacrée à un travail et une réflexion ensemble sur l'action au quotidien et comment se repérer dans une trajectoire en mouvement, en allant tous dans le même sens.

2. les cadrans de priorité

La question que l'on se pose le plus fréquemment est par où commencer ?, puis jusqu'où aller ?

La démonstration est menée avec le cadran des priorités : notre effort porte tout d'abord sur l'important-pressé (cadre I) puis sur le pressé-pas important (cadre III).

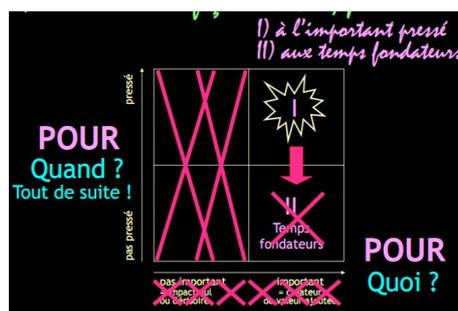
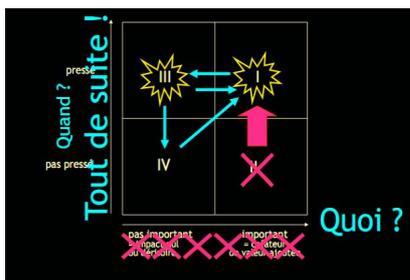
Pendant ce temps, l'important-pas pressé (cadre II) s'est déplacé vers le cadre I !

On travaille ainsi en permanence dans le pressé ; en schématisant, on pourrait dire que c'est le cadre de l'agitation et de l'illusion. On raisonne en termes de délai et non plus d'enjeu.

Il faut distinguer l'urgence de l'importance et éviter le débordement. Savoir se poser, et mettre en place dans l'entreprise des moments pour faire le point, points sur lesquels il y a de la valeur ajoutée. Si le dirigeant ou le manager ne le fait pas, personne ne le fera à sa place.

Christine Lagarde insiste sur ces cadrans de priorité (schémas ci-dessous) et sur l'idée suivante : Pour avancer de façon décisive et ensemble, la priorité est

1. à l'important pressé (I)
2. aux temps fondateurs (II)



Donner la priorité au cadre I et II, c'est prendre plus de temps pour :

- Une meilleure communication avec les autres
- Une meilleure préparation, planification et organisation
- Une aptitude à mieux prendre soin de soi-même
- Une aptitude à saisir de nouvelles occasions
- Un renforcement de la capacité individuelle et collective (faire monter ses collaborateurs en puissance)

La délégation par le chef d'entreprise est très difficile dans ces deux cadres, car dans l'urgence, personne n'est sûr de prendre la bonne décision.

Aujourd'hui, nous nous trouvons dans un environnement dominé par le cadre I, il est donc essentiel de se ménager des temps dans le cadre II. Le temps passé dans le cadre II (temps fondateurs) augmente notre capacité à agir dans le cadre I (l'important pressé).

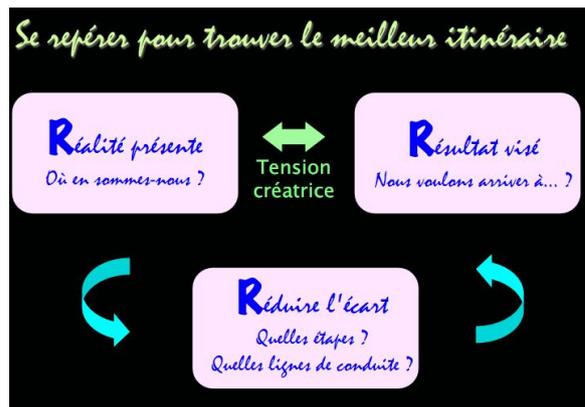
3. Se repérer pour avancer – les 3R

Catherine Lagarde nous a présenté le schéma suivant, en insistant sur les différentes étapes et les freins que l'on peut rencontrer.

La réalité présente, ce sont les faits et il faut tous les prendre en compte (il y en a que l'on ne veut pas voir)

Le résultat visé est bien entendu le but et en quoi il est important d'y arriver

Réduire l'écart est le processus de navigation, qui doit être le plus fluide possible et qui comprend des étapes et des sous-étapes. Il faut parler d'enchaînement d'étapes et non accumulation d'activités. Savoir se « stabiliser » à la fin de chaque étape est impératif pour une fluidité parfaite et pouvoir raccrocher les wagons facilement.



Les participants en sous groupe sont amenés à réfléchir sur ce qui peut ralentir l'avancée collective et identifier les leviers sur lesquels agir. Voici quelques idées lors de la restitution :

- manque de partage de la matrice du temps avec les collaborateurs à rôle du sens de l'action
- Les collaborateurs ont des limites à difficulté de les faire monter en puissance à temps à investir avec eux, en raisonnant à haute voix, valeur ajoutée incontestable du manager
- Les collaborateurs se sous-évaluent à manque d'initiative par peur de se tromper à favoriser les retours pour affronter la réalité et reconnaître ce qui a fonctionné ou non
- Eviter l'action centrée sur le passé à basculer dans l'avenir

4. Repérer jusqu'où aller – la juste qualité et la circulation de l'information

La qualité, en règle générale, est indiscutablement nécessaire, mais il faut qu'elle soit dosée. La qualité pèse non seulement sur les coûts mais influence également les délais, on parle de coût en temps et énergie.

Catherine Lagarde revient sur ce point d'inflexion, la juste qualité, qui s'évalue en tenant compte de la réalité présente et du résultat visé.

Compte-tenu du résultat visé, le « pour quoi » et des circonstances immédiates, quelle est la qualité nécessaire et suffisante pour passer à l'étape suivante : La juste qualité.

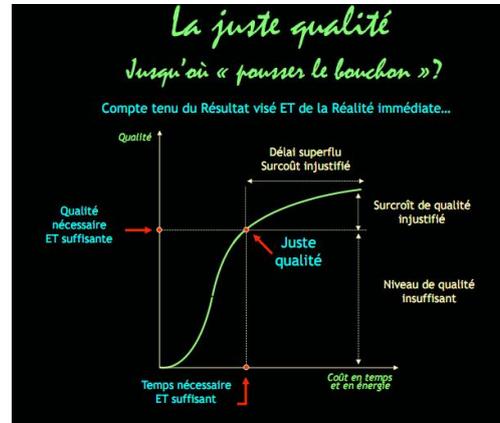
Mais l'information et les prises de décisions jouent un rôle capital dans la gestion du temps.

Quelle est l'information nécessaire et suffisante ?

à Etre informé, pour quoi ?

à Informer les autres, pour quoi ?

sont des questions à se poser dans l'action quotidienne.



Vous retrouverez le support complet de l'intervenante sur le site en document pédagogique, avec les schémas commentés.

N'hésitez pas à me solliciter pour aller sur votre espace membre si vous n'en avez pas pris l'habitude, car vous y trouverez de nombreuses informations et tous les documents relatifs aux interventions.

Synthèse de l'intervention d'Eric Déliac sur la séance de travail collectif

Il était convenu de réfléchir entre membres à la faisabilité et la conception d'une journée ensemble, sans intervenant, pour garder en mémoire les principales interventions, les pistes de réflexions, travailler sur des cas concrets en appliquant les outils reçus.

Il s'est avéré utile de faire un tour des membres présents et voici ce que l'on peut retenir :

- Tous d'accord pour l'intérêt d'une restitution, sous forme de rencontre hors site, ce serait notre séance.
- Le format de la journée est à trouver : journée entière ou demi-journée et soirée ensemble + dormir hors site et retour fin de matinée ?
- Travailler en amont sur le « comment » de cette restitution, et trouver 4 volontaires qui réfléchiraient sur le contenu et le déroulé de la journée.
- Date à trouver (ni le samedi, ni le dimanche et aucunement un week-end entier). Mai 2012 semble une bonne alternative et il n'y a pas de séance programmée pour le moment.
- Intérêt du vécu de chacun, revenir sur les expériences et les formations des autres, insister sur le regard extérieur qui est fondamental.
- Séance à coupler avec une séance de programmation
- Faire venir un facilitateur

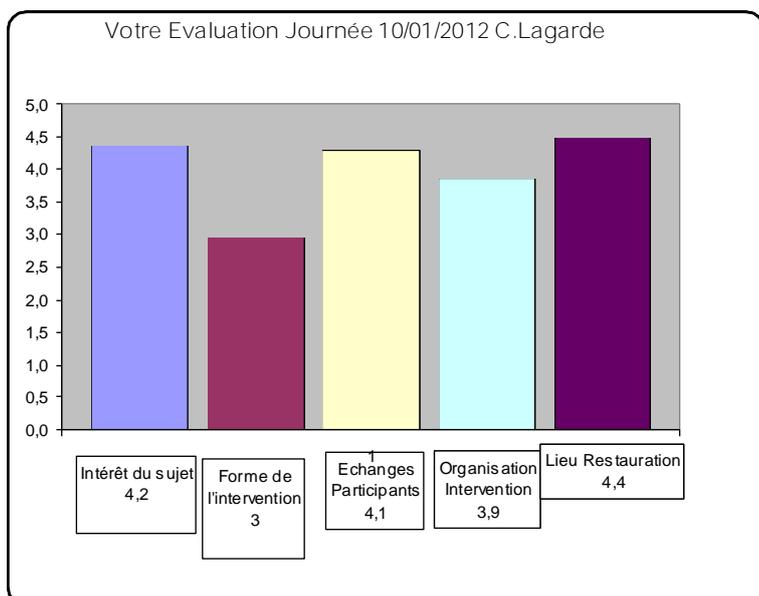
Autant d'idées qui restent ouvertes et auxquelles nous réfléchissons plus en détail lors de la journée du 7 février, sur la base de propositions que se sont engagées à faire Ariane, Jean-Marc et Eric.



Votre évaluation

L'évaluation générale est moyenne, le sujet reste intéressant et passionnant, mais a été traité de façon trop généraliste pour la plupart d'entre vous. Les échanges en petits groupes ont été appréciés et écouter l'expérience des autres est fort enrichissant. Il est important de faire le tour des attentes de chacun rapidement en début de séance, apport qui vous semble indispensable pour l'intervenant dorénavant. Le lieu fait l'unanimité et nous aurons l'occasion d'y retourner en 2012, attendons les beaux jours !

Merci à tous de votre active participation, qui vous fait partager des journées riches de curiosité, conviction, humour, respect des idées d'autrui, humilité et très prochainement créativité....



Prochaine Journée

Mardi 7 février 2012, à la Fondation Bemberg, en centre ville de Toulouse (Hotel d'Assézat). Mario Varvoglis sera l'intervenant, sur le thème « booster votre potentiel créatif », selon 3 axes opérationnels (personnel, managérial et organisationnel).

Je vous y attends nombreux et n'hésitez pas à inviter des dirigeants.

