

# Temps & Leadership: de la stratégie à la performance d'équipe

robinmood

Helping people & teams to move ahead together  
Dynamique de l'action collective & Leadership

© lagarde khabaz

+ 33 (0)6 83 01 32 60  
www.RobinMood.com

## Temps de la gestion

Action individuelle  
Rôle précis  
Tâches  
Quoi faire  
Prévision  
Programme  
Montre  
Exécuter  
Ordres  
Hiérarchie  
Environnement cloisonné  
Communication restreinte  
Stabilité

Hier

## Temps de la navigation

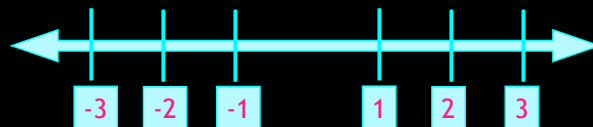
Action collective  
Contribution  
Trajectoire, itinéraire, processus  
Pour (arriver à) quoi  
L'imprévu commande  
Navigation. Initiative  
Boussole / GPS  
Coopérer, s'ajuster, négocier  
Repères, sens  
Leadership  
Chacun en prise directe avec chacun  
Communication foisonnante, prolifération des interactions et des requêtes  
Changement accéléré, attentes des clients et des parties prenantes en constante évolution

Aujourd'hui

## Comportements freinants

1. Affirmer des priorités personnelles en dehors des priorités de l'équipe et de l'entreprise
2. Éviter et bloquer le changement
3. Se retrancher derrière sa définition de fonction
4. Se mettre en compétition plutôt que de coopérer
5. Formuler des commentaires inappropriés par rapport au contexte
6. Manquer de respect et faire preuve d'agressivité
7. Changer d'avis en fonction des personnes auxquelles on s'adresse
8. Manager en obsédé des détails et du contrôle
9. Décider sans tenir compte des autres
10. Bloquer l'information
11. Cacher les erreurs
12. Tirer la couverture à soi
13. Éviter de donner des retours précis, constructifs
14. Faire abstraction des réussites

## A un moment précis, quelle est la tendance ?



Dispersion, difficultés de concentration, confusion, agitation

■ Se concentrer sur l'essentiel  
Réactivité raisonnée

Prendre les choses comme elles viennent

■ Rebondir sur l'imprévu

Réactions stéréotypées, répétition

■ Créativité, initiatives

Insatisfaction, susceptibilité, nervosité, doutes, méfiance

■ Confiance en soi et dans les autres  
Confiance de s'y prendre par le bon bout

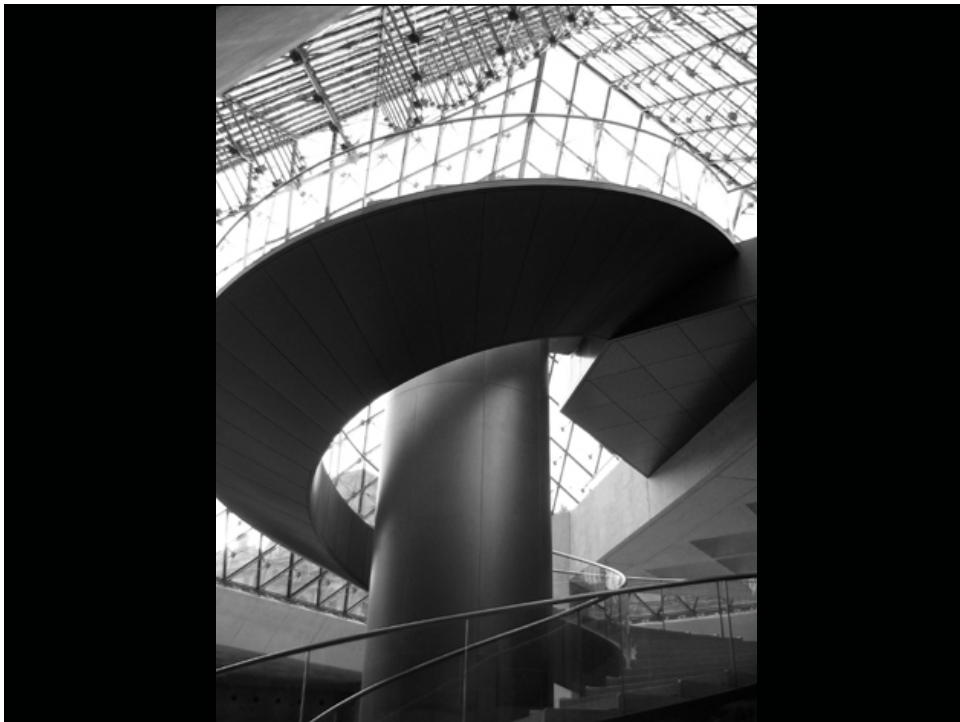
Pas de répit ni de ressourcement  
Epuisement, "A bout"

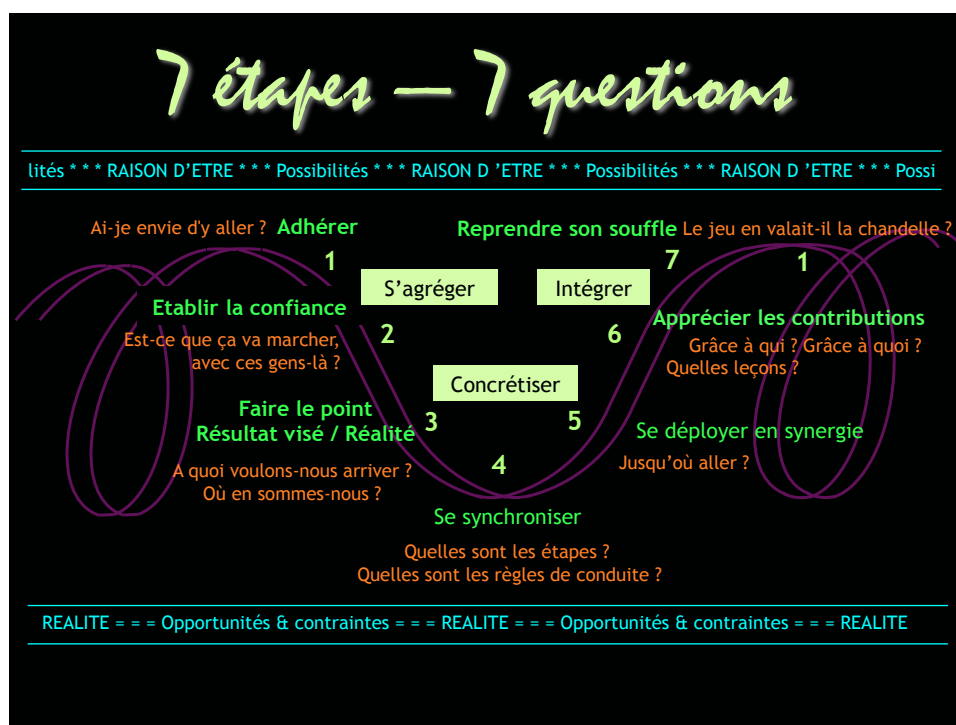
■ Savoir s'arrêter et de se détendre  
Plaisir à aller au travail

— 1 —

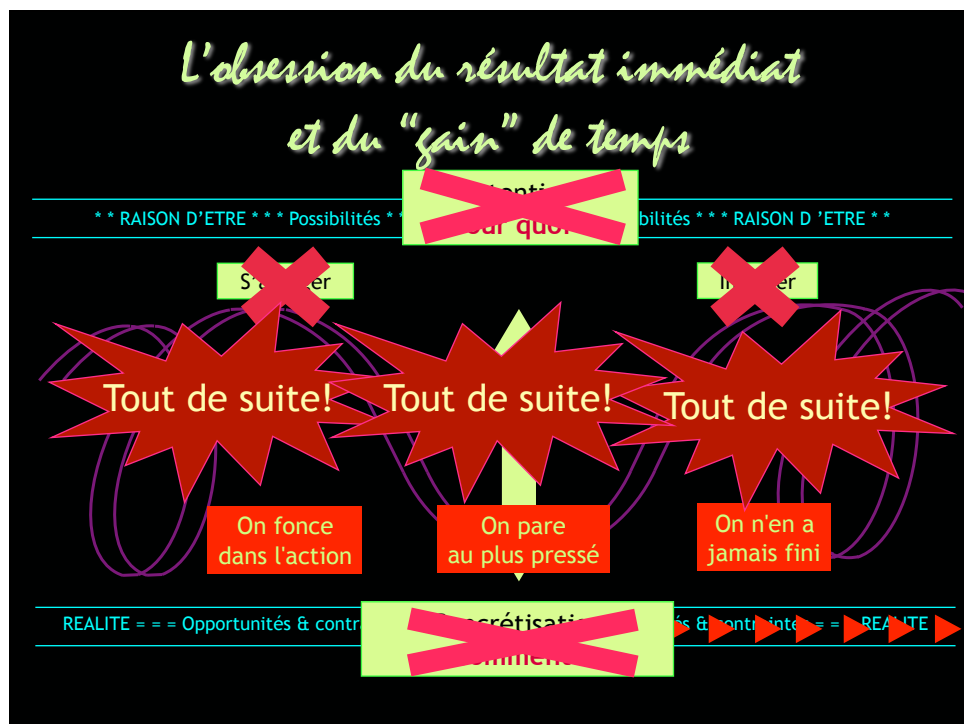
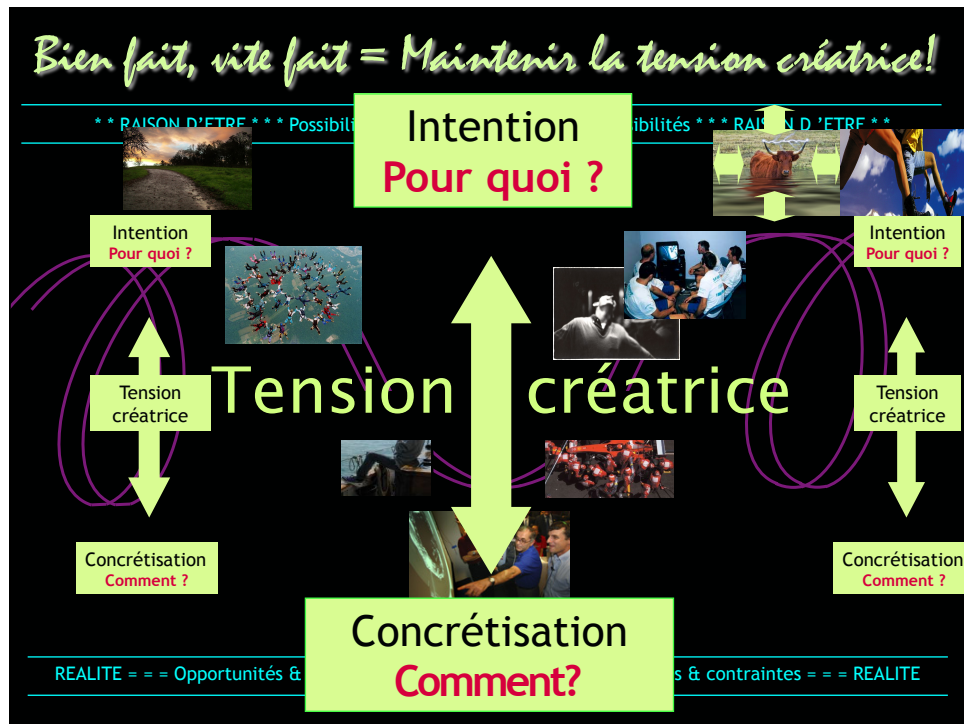
*Avancer ensemble*

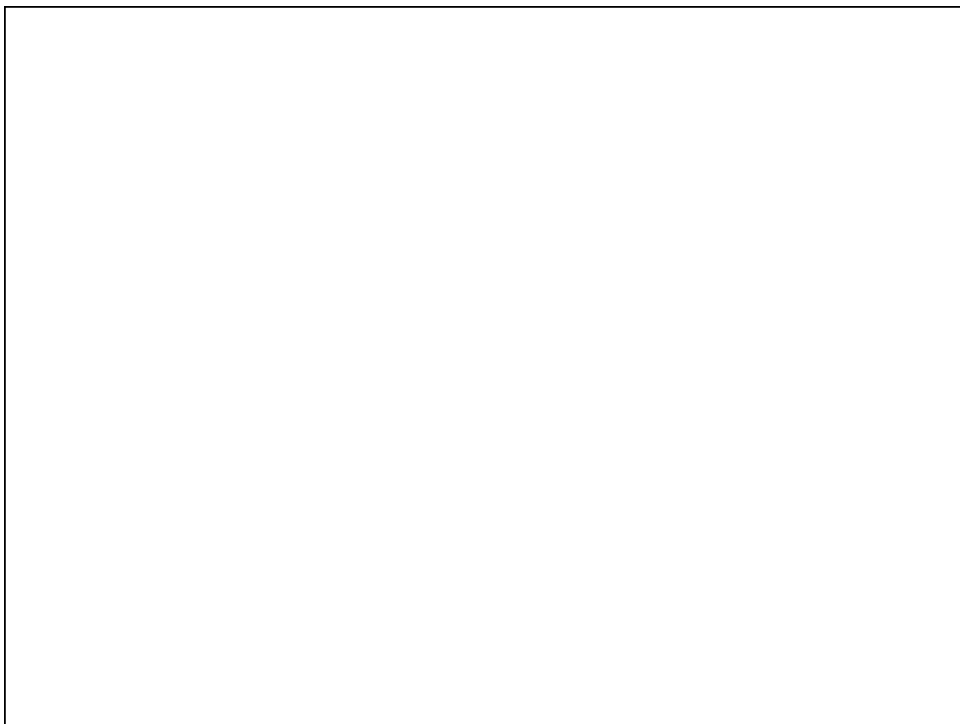
*L'hélice de transformation*











# Les freins (1)

lités \*\*\* RAISON D'ETRE \*\*\* Possibilités \*\*\* RAISON D'ETRE \*\*\* Possibilités \*\*\* RAISON D'ETRE \*\*\* Possi

Vision sans attrait ou pas claire  
Illusion sur ce qui fait sens pour soi  
Héritage des échecs antérieurs

7 1

S'agréger

Méfiance : "Si c'est avec eux,  
ça ne peut pas marcher" 2

Résultat visé pas clair 3  
Evaluation de la Réalité pas pertinente

Concrétiser

4

Planification trop rigide ou improvisation désarticulée  
Intervenants pas synchrones parce que mal préparés

Recul impossible  
Décalage dénouement / attentes

7 1

Intégrer

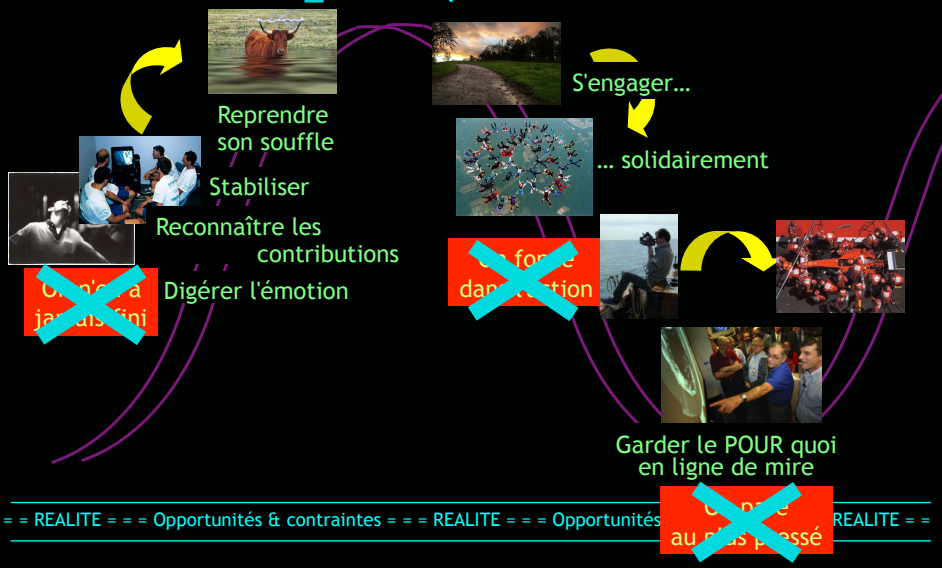
6 Contributions non reconnues  
Responsabilité déportée sur les autres  
Améliorations nécessaires négligées

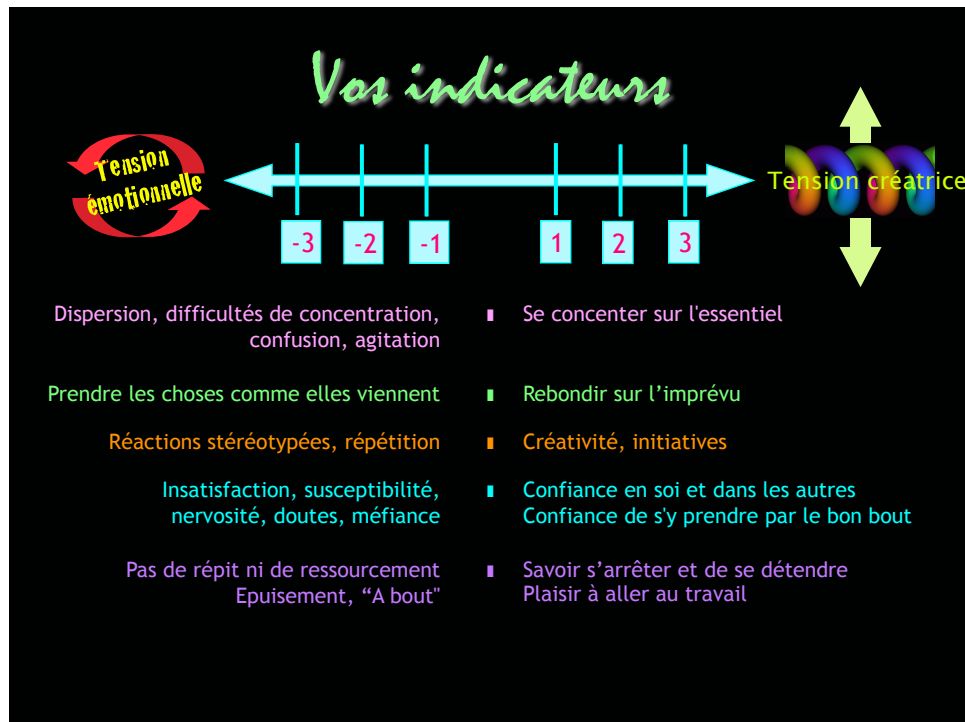
5 Culture de la rustine  
Effet domino négligé

REALITE = = = Opportunités & contraintes = = = REALITE = = = Opportunités & contraintes = = = REALITE

# Dire oui aux Temps Fondateurs

SON D'ETRE \*\*\* Possibilités \*\*\* RAISON D'ETRE \*\*\* Possibilités \*\*\* RAISON D'ETRE \*\*\* Possibilités \*\*\* RAISON D'ETRE \*\*\* Possi





- 1 *Echanger des retours, tirer les leçons de l'expérience, et capitaliser les acquis*
- 2 *Respecter les temps de repos / retrait / ressourcement pour soi et pour les autres*  
*S'assurer en permanence que l'on est bien alignés sur le même résultat visé et les mêmes lignes de conduite*
- 3 *Toujours garder le POUR QUOI en ligne de mire pour élaborer et étayer les décisions*



*Se repérer dans l'action quotidienne...*

*1/ Repérer par où commencer*

*Les cadrans de priorité*

*2/ Se repérer pour avancer*

*Les 3R*

*3/ Repérer jusqu'où aller*

*La Juste qualité*

*4/ Poser des repères pour les autres*

*Informes pour aider à décider*

— 3 —

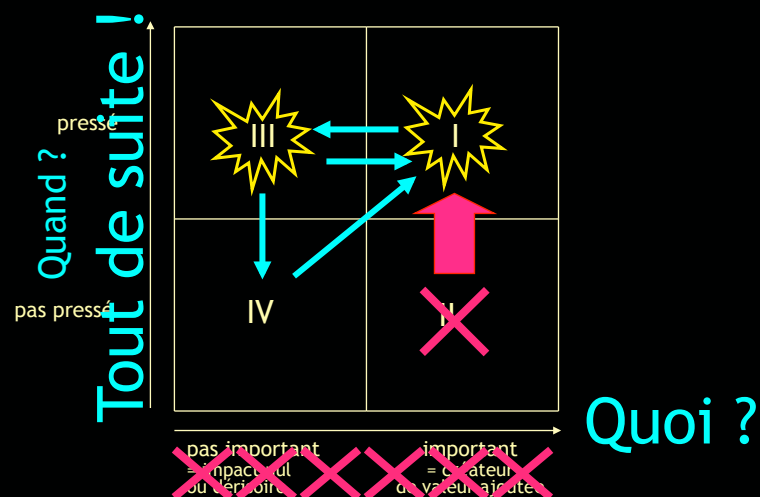
*Se repérer dans l'action quotidienne...*

3.1

*Repérer par où commencer*

*Les cadrans de priorités*

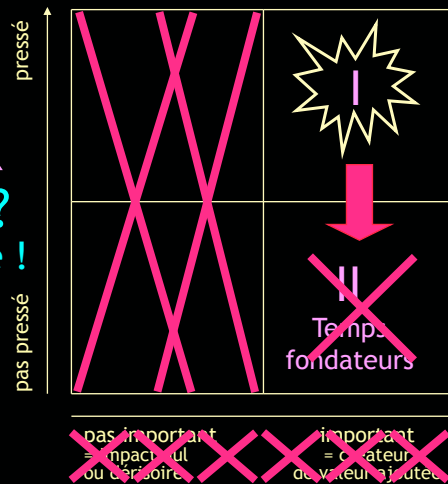
*Dans la logique des activités : Parer au plus pressé*



Pour avancer de façon décisive, priorité...

- I) à l'important pressé
- II) aux temps fondateurs

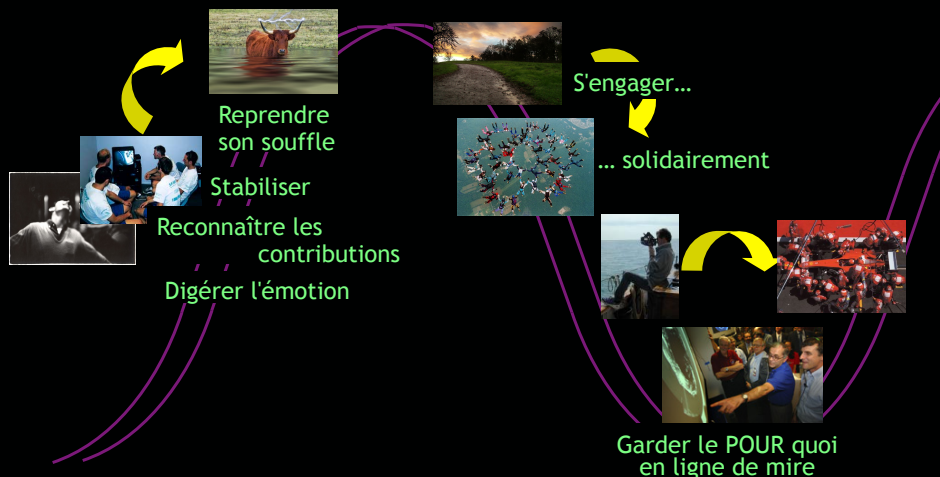
**POUR**  
Quand ?  
Tout de suite !



**POUR**  
Quoi ?

## Dire oui aux Temps Fondateurs

SON D'ETRE \*\*\* Possibilités \*\*\* RAISON D'ETRE \*\*\* Possibilités \*\*\* RAISON D'ETRE \*\*\* Possibilités \*\*\* RAISON D'ETRE \*\*\*



= = REALITE = = = Opportunités & contraintes = = = REALITE = = = Opportunités & contraintes = = = REALITE = = =

— 3 —

*Se repérer dans l'action quotidienne...*

3.2

*Se repérer pour avancer*

*Les 3 R*

*Se repérer pour trouver le meilleur itinéraire*

**R**éalité présente  
Où en sommes-nous ?

↔  
Tension  
créatrice

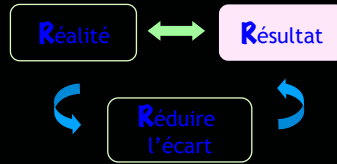
**R**ésultat visé  
Nous voulons arriver à... ?



**R**éduire l'écart  
Quelles étapes ?  
Quelles lignes de conduite ?



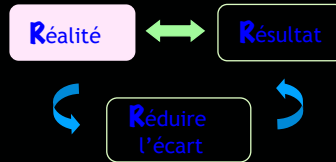




Résultat  
(visé)

"Pour (arriver à) quoi?"

"En quoi est-ce important?"

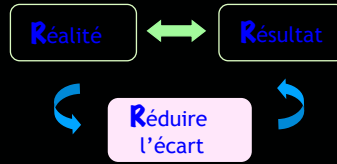


*Réalité  
(immédiate)*

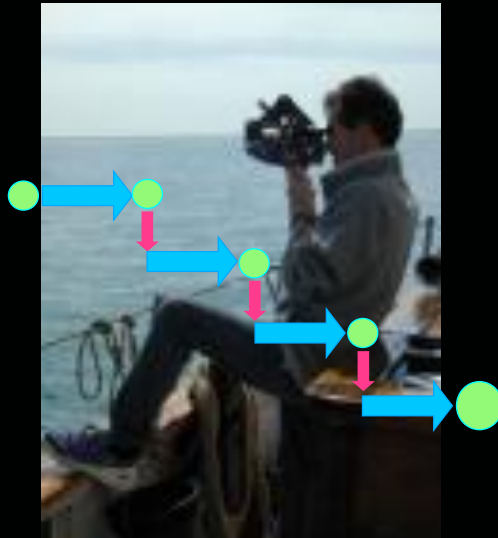
*"Où en sommes-nous ?"*

*"Quels sont les FAITS ?"*

*"TOUS les faits ?"*



*Réduire l'écart*



"Par où allons-nous passer?"

"Qu'est-ce qui nous manque pour avancer?"

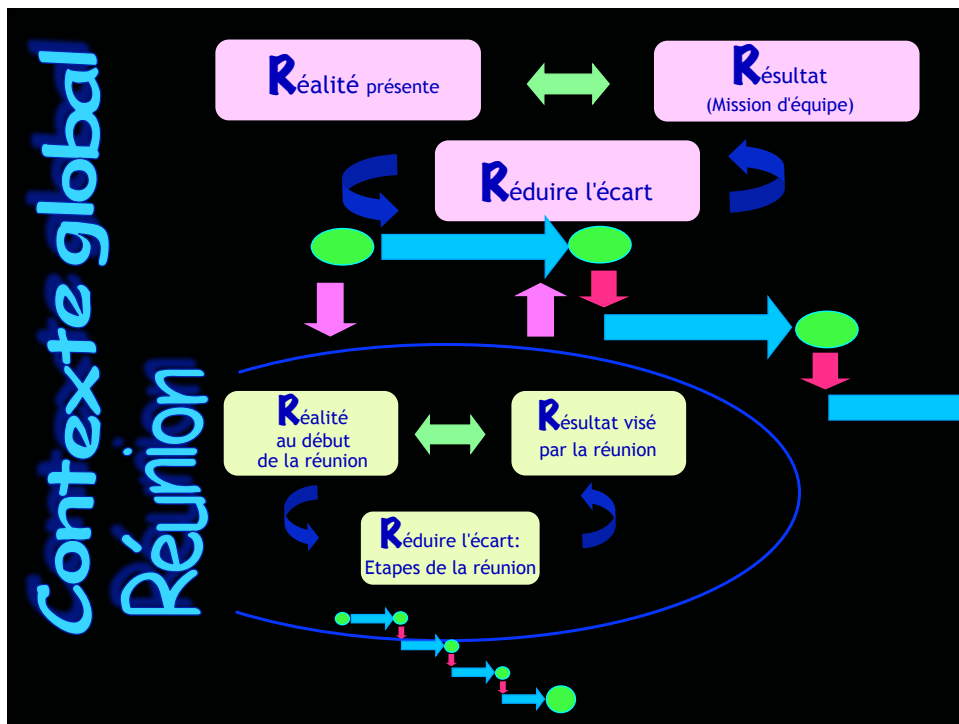
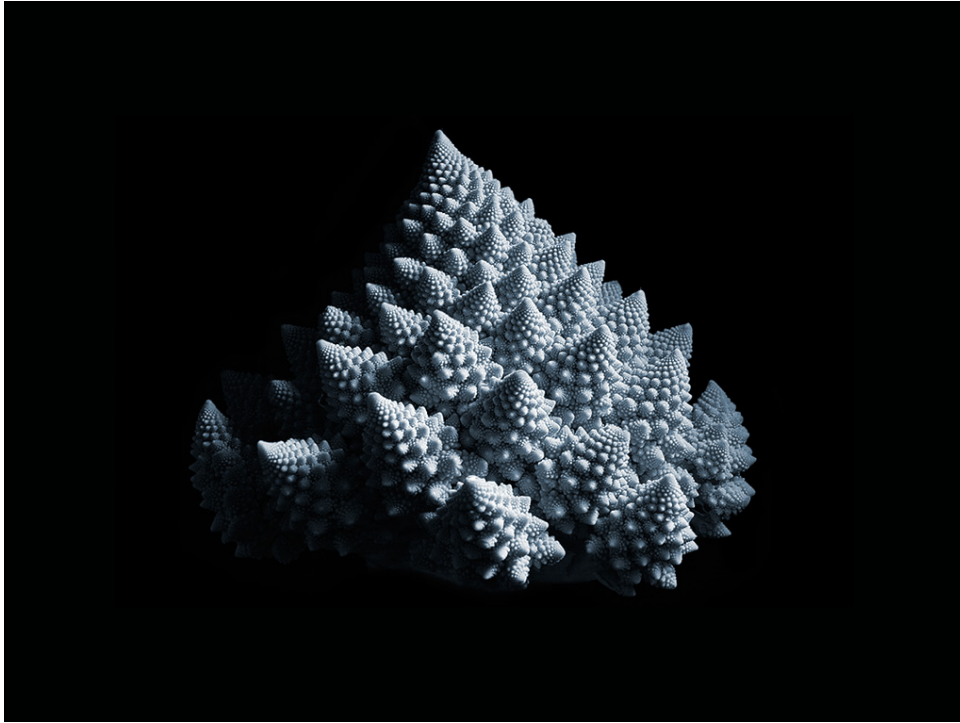
"Quelle est la (les) prochaine(s) étape(s)?"

À chaque étape :

"Quelle est la Juste Qualité?"

À la fin de chaque étape:

STA-BI-LI-SER!



## Les freins (2)

### Sur quel R est-ce que ça freine ?

#### Réalité

Où en sommes-nous ?

Etat des lieux incomplet.  
Ou imprécis.

Faits surévalués ou sous-évalués.

Pessimisme exagéré. Ou optimisme exagéré.

#### Réduire l'écart

Quelles sont les étapes ?

Tâches ("quoi") sans fil conducteur ("pour quoi").

Manque de synchronisation, chacun pour soi.

Étapes court-circuitées. Ou étapes qui n'en finissent pas.

Programme rigide inadapté au contexte présent.

#### Résultat

Nous voulons arriver à... ?

Résultat flou. Jamais précisé. Ou a été clair mais est redevenu vague.

Divergence. Ou il y eu consensus mais depuis, chacun a son idée.

— 3 —

*Se repérer dans l'action quotidienne...*

### 3.3

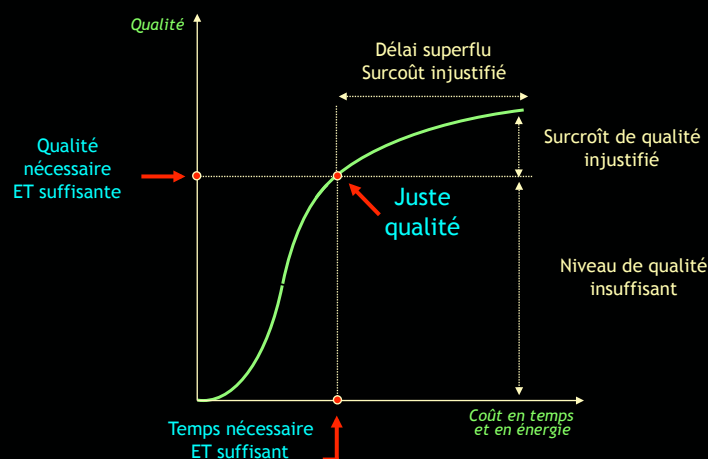
*Repérer jusqu'où aller*

*La juste qualité*

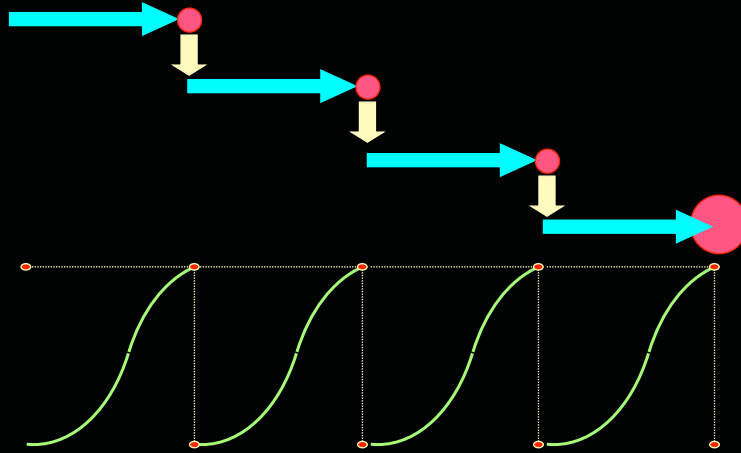
### *La juste qualité*

*Jusqu'où « pousser le bouchon » ?*

Compte tenu du Résultat visé ET de la Réalité immédiate...



## *Juste qualité et processus*



*Compte tenu  
du résultat visé ("pour quoi ?")  
et des circonstances immédiates...*

*Quelle est la qualité  
**NECESSAIRE** et **SUFFISANTE** ?*

*... pour passer à l'étape suivante  
dès que possible*



— 3 —

*Se repérer dans l'action quotidienne...*

3.4

*Poser des repères pour les autres*  
*Informers pour aider à décider*

*Informers : pour aider à décider*



- Etre informé, pour quoi ? Pour préparer nos décisions
- Informer les autres, pour quoi ? Pour préparer leurs décisions

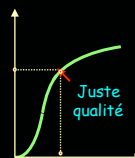
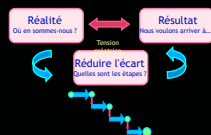


>>> Quelles sont les décisions à venir ?  
>>> Que doivent savoir ceux qui vont décider ?

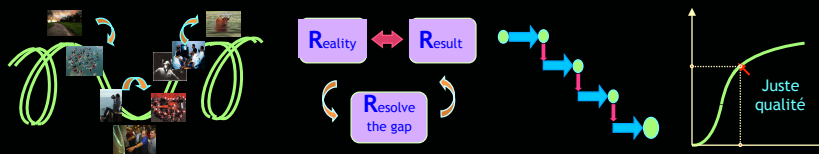


Quelle est l'information...

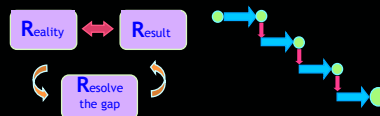
NÉCESSAIRE et SUFFISANTE ?



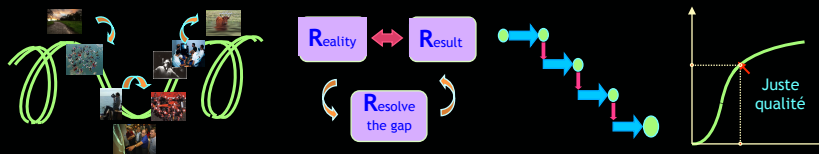
# En résumé...



1/ Penser PROCESSUS = ENCHAÎNEMENT des étapes  
et non accumulation d'activités.

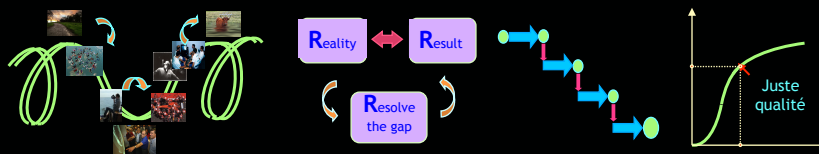


- Structurer TOUS les échanges autour des 3 R.
- Classer les infos par projet > étape > sous-étape.

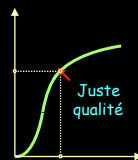


## 2/ Toujours STABILISER avant de passer à l'étape suivante (ou à un autre processus)

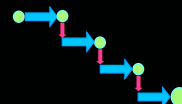
- En réunion.
- Après une interaction ou une interruption.
- ...Pour pouvoir raccrocher les wagons facilement, le moment venu.

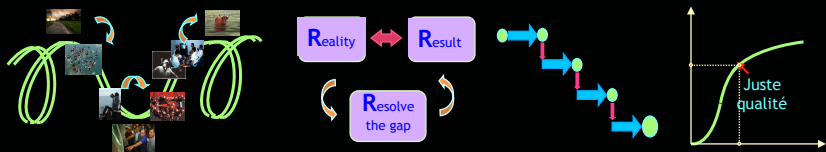


## 3/ S'assurer que l'on fait (et fait faire) juste ce qui est NÉCESSAIRE et SUFFISANT

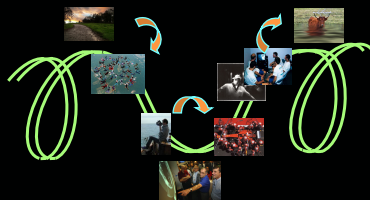


pour pouvoir passer à l'étape suivante



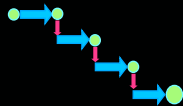
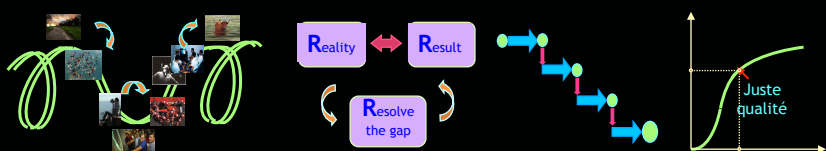


4/ Se concentrer sur les TEMPS FONDATEURS



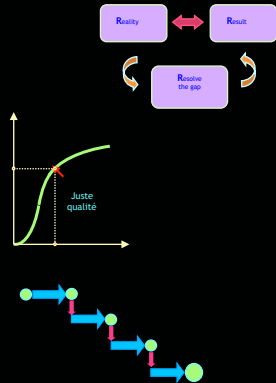
SE PRÉPARER pour l'étape à venir :

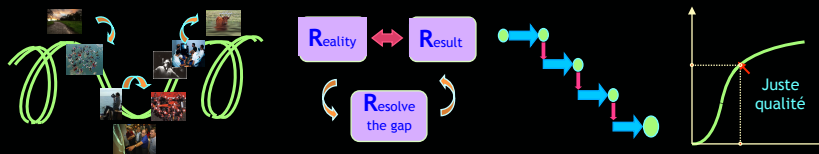
- « Avant & après... »
- entretiens & réunions.

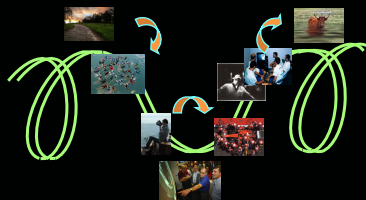
5/ En RÉUNION et après, se focaliser sur l'ESSENTIEL

- Ordre du jour autour des 3 R.
- Limiter les grand discours.
- Stabiliser étape par étape.

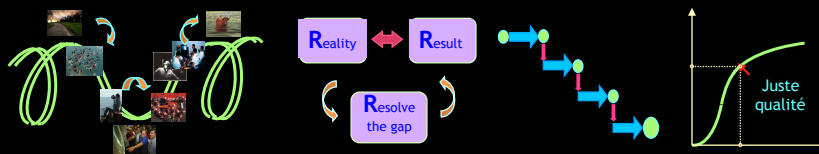




## 6/ Tenir son AGENDA de façon RÉALISTE



- Place aux TEMPS FONDATEURS.
- Y compris EN SOLO.



## 7/ Ensemble, se donner des RÈGLES DU JEU

- Limiter les interruptions en regroupant les demandes.
  - Pour chaque demande :  
POUR quoi ? POUR quand ?
- Quelle est la qualité nécessaire ET suffisante ?



- INFORMER = aider à DÉCIDER

