

Le Leadership Pile ET Face ©

Pour ne plus jouer la performance de votre équipe à Pile Ou Face.
Concepts d'une pratique mêlant Leadership inspirant, Management exigeant
et Coaching bienveillant.



Introduction

Il n'est pas de jour sans qu'un nouvel article s'ajoute à la déjà longue liste des articles traitant du leadership. Ils dressent généralement une liste des compétences, des bonnes pratiques, des traits de caractère... qui font d'un leader un leader et le distinguent, voire l'opposent, à un simple manager.

Quoique intéressants, ces articles sont souvent courts et partiels. Ils sont toujours politiquement corrects et ne traitent qu'en termes positifs de ce qu'il convient de faire. Ils sont parfois relativement superficiels ("les 7 traits de caractères...", "Les 3 secrets ...", "Les 10 techniques..."). Ils s'inscrivent plutôt dans le cadre de très grandes entreprises.

Le leader y est décrit comme celui qui s'extrait des obligations du quotidien, délègue à ses managers la charge de veiller aux détails de l'exécution, développe avec passion une vision d'avenir créative et inspirante, parfois seul contre tous, parvient à la faire partager par l'ensemble de son entreprise et mobilise les énergies de tous pour lui donner corps.

On imagine volontiers dans le rôle du parfait leader Steve Jobs, convaincu que la mission d'Apple était de "faire avancer l'humanité en créant des outils pour l'esprit", avec une obsession pour le parfait design, ou Mark Zuckerberg déclarant "d'ici 10 ans, non plus vouloir que Facebook soit un réseau social, qui connecte déjà 1.6 milliard d'individus, mais vouloir connecter l'humanité toute entière"

Mais quid de la grande majorité des cadres qui dirige des équipes sans nécessairement être le CEO charismatique et visionnaire d'une multinationale ? Qui dans une start-up de 30 personnes, qui dans une société de 250 collaborateurs ou qui dans une entreprise de 1500 personnes... comment pouvez-vous exercer et incarner ce leadership, au niveau où vous êtes, là où vous êtes, pour faire une différence ?

Je me suis concrètement confronté à cette question depuis une vingtaine d'années en ayant l'opportunité de gérer de larges équipes, souvent multiculturelles et distantes. Mais cette question m'habite en fait depuis plus longtemps, sans doute depuis l'enfance.

J'ai donc beaucoup observé autour de moi les personnes en situation de « diriger les autres », c'est-à-dire au sens propre de « montrer la voie », mes parents, mes professeurs, puis mes managers, pour comprendre d'où ils tenaient leur légitimité, leur capacité à convaincre, à mobiliser, à mettre les équipes en action et à les rendre performantes... pour autant qu'il y ait quelque chose à observer ! Car j'ai aussi connu le pire, ceux qui ne régnaient que par la terreur, les petits chefs à deux plumes qui avaient le pouvoir, mais ne méritaient pas de l'exercer, tant ils en faisaient mauvais usage. J'ai aussi beaucoup lu sur le sujet. Je l'ai également étudié sous son angle psychologique.

La nature humaine est d'une grande complexité, tout comme la dynamique des groupes. Il serait donc prétentieux de prétendre pouvoir en comprendre tous les ressorts et d'en prévoir toutes les réactions. Reconnaissons que nous sommes souvent là en terres inconnues !

Beaucoup choisissent cependant de naviguer à vue, de faire confiance à leur intuition... pour peu qu'elle ait été de bon conseil dans le passé. D'autres choisissent de plaquer une recette miracle, dont les magazines et les blogs sont truffés, à la situation à laquelle ils font face, sans vraiment en comprendre les fondamentaux. Pire, les plus téméraires embrassent le hasard et jouent leur option à pile ou face.

Pour ma part, quand je suis en terres inconnues, je cherche d'abord à me procurer l'assistance d'une carte, sans jamais oublier toutefois que cette carte est une grossière simplification d'une réalité beaucoup plus complexe, une simplification parmi d'autres... car il y a de nombreuses cartes du même territoire.

Je cherche ensuite une boussole, pour pouvoir m'orienter de façon cohérente dans le temps, c'est-à-dire faire le choix d'une direction et m'y tenir, même s'il convient parfois de contourner un obstacle infranchissable. Sans compas, le risque de tourner en rond est majeur.

Ainsi armé, mais toujours humble et conscient de la grande différence entre la carte et le territoire, je suis confiant en ma capacité à trouver le meilleur chemin.

Dans cette logique, de ce long parcours que je chemine depuis plus de trente ans, j'ai fini par conceptualiser une démarche qui, au fil du temps, est devenue la mienne. Visuel, j'ai élaboré un modèle opérationnel, facile à comprendre, pratique à transmettre et aisé à répliquer. Je l'ai nommé « Le Leadership Pile ET Face » car il cherche à échapper au hasard ou à la bonne fortune, et il réconcilie des concepts que souvent on oppose comme incompatibles.

- Complet, il ajoute aux deux faces réconciliées (Pile ET Face) l'épaisseur qui les relie (la Matière), en concevant un modèle à trois dimensions mêlant harmonieusement Management exigeant et responsabilisant (le côté Pile), Leadership inspirant et fédérateur (le côté Face) et Coaching bienveillant et intégrateur (l'Épaisseur).
- Structuré, il ne laisse rien au hasard et ne doit donc rien au jeu de Pile OU Face. Tout le monde gagne à chaque fois, pour peu que tout le monde respecte les règles du jeu. Ce n'est fondamentalement pas un jeu, mais si cela en était un, il serait à somme non nulle, créant plus de valeur pour l'ensemble des joueurs que la somme arithmétique de leurs paris.
- Côté Pile, il a l'exigence de la rigueur et de la performance individuelle et collective. Il tombe pile sur ce qu'il convient de faire, de façon pertinente, opportune, juste. Il analyse et traite les situations de manière organisée, systématique, factuelle. Il se pose comme un outil, une méthode, un processus. Il établit les priorités, structure les plans d'actions, pilote leur exécution, en mesure les résultats. Il vise non seulement à l'efficacité mais plus encore à l'efficience. Il cherche à faire plus, mieux, plus vite, avec moins et pour moins cher. Il met en situation de responsabilités, mais donne aussi un droit fondamental et fondateur à l'erreur.
- Côté Face, il a la profondeur et la finesse de l'humain et de sa complexité. Il regarde l'autre comme soi-même dans ce qu'il a d'unique, de fragile, de perfectible. Il donne leur place aux émotions, aux doutes, aux failles. Il considère le futur et l'objectif visé avec détermination et optimisme. Il fait face aux difficultés avec confiance, courage et bienveillance, en y intégrant le facteur humain. Il motive chaque membre de l'équipe pour qu'il se dépasse au service du collectif et aille, avec enthousiasme, au-delà des attentes.
- Dans son épaisseur, il est systémique, holistique, ne privilégiant pas une dimension contre l'autre. Au contraire, il les relie, les intègre, les rend complémentaires et plus fortes ensemble. Il nourrit l'une et l'autre, l'une de l'autre, en leur donnant de la profondeur et en les inscrivant dans une volonté de développement personnel qui donne une vraie épaisseur aux êtres et de ce fait, aux équipes qu'ils constituent.

Tenez une pièce de monnaie verticalement sur sa tranche, d'un doigt léger posé dessus. Avec un doigt de l'autre main, donner lui alors une ferme pichenette en frappant la face que vous voyez, près du bord extérieur.

Elle va alors tourner sur elle-même en décrivant une trajectoire sur la table. Du fait de la persistance de l'impression rétinienne, elle devient une petite sphère et ce d'autant plus clairement qu'elle tourne vite.

Elle reste ainsi en équilibre sur sa tranche, en rotation sur elle-même, rendant impossible de distinguer le côté pile du côté face. Tant qu'elle garde sa vitesse, elle reste dans cet équilibre improbable et de circulaire, elle devient sphérique en « gagnant une dimension ».

Si elle vient à ralentir (les lois de la physique Newtonienne font que cela arrive nécessairement), elle finit par se coucher sur la table, cachant l'une de ces faces, rendant sa tranche inutile.

Le « Leadership Pile ET Face » consiste à faire en sorte que la dynamique et la performance de l'équipe, contrairement à la pièce de monnaie, jamais ne retombent et au contraire s'accroissent avec le temps, de succès en succès.

Nous allons raisonner en trois étapes et nous attarder plus longuement sur les quelques concepts importants et fondateurs que sur quelques autres plus évidents.

- En jetant le politiquement correct aux orties, nous commencerons par raisonner en creux. Nous allons pour cela décrire le profil et les travers de « contre-exemples » caractérisés.

J'ai beaucoup appris d'abord de mes propres erreurs, mais aussi de celles des personnes qui m'ont entouré ou dirigé. On apprend autant, si ce n'est plus, à regarder, analyser et comprendre ce qu'il faut ne pas faire et ne pas reproduire, sous aucun prétexte, qu'à seulement s'inspirer de ceux qui incarnent le mieux ce qu'il convient de faire.

Nos personnages seront évidemment purement imaginaires et rassembleront "le meilleur du pire" du leadership et du management. Chacun pourra reconnaître des pratiques malheureuses qu'il a eu à voir ou à subir, ou en miroir, certains traits de sa propre façon d'être sur laquelle il pourra alors prendre un recul salutaire.

- Nous caractériserons ensuite ce qui a fait la particularité des meilleurs en la matière et dont il convient de s'inspirer largement.

Je dis bien "de s'inspirer", non pas de copier, car nul ne peut trouver son propre chemin en matière de leadership et de management, être suivi et avoir des résultats, sans une complète et nécessaire authenticité. Les imitateurs sonnent rapidement faux et passent pour des imposteurs. Comme disait Oscar Wilde "Soyez vous-même, tous les autres sont déjà pris."

Nous passerons donc en revue une série de concepts et de comportements clefs qui conduisent à une bonne pratique de la direction d'équipes, mais que chacun devra s'approprier.

- Enfin, comme une voie nouvelle, pragmatique et représentative de la réalité du terrain, nous réconcilierons les notions de leader et de manager, en fait indissociables et complémentaires dans des entreprises de taille intermédiaire. Nous appréhenderons un modèle synthétisant et

articulant toutes les notions développées préalablement dans un ensemble cohérent et opérationnel, véritable roadmap pour l'action et la performance d'équipe.

J'espère que ce livre permettra à ceux qui pratiquent déjà tout ou partie de cette approche, parfois intuitivement et sans le savoir, de clairement la conceptualiser pour mieux la comprendre et mieux la partager. Aux autres, soyez assurés que je ne cherche pas à donner de leçons. Je tiens seulement à leur ouvrir la porte sur une méthode bâtie au fil du temps, de mes rencontres, de mes lectures et de mes expériences. Elle m'a donné à vivre des moments extraordinaires et l'occasion de pétrir la plus belle des matières premières, la seule qui puisse faire le succès d'une entreprise dans la durée, l'humain.

Le sujet est difficile et c'est avec l'immense humilité qui s'impose que je vous offre ici une simple carte pour mieux y naviguer en équipe, sans jamais la confondre avec le territoire, infiniment plus complexe.

La structure des chapitres est la suivante :


- Une histoire, très largement inspirée de cas réels, vécus ou qu'on m'a rapportés. Évidemment, les personnes, les lieux, les activités, les nombres... ont été modifiés pour la bonne cause. Toute ressemblance avec des personnes et des faits réels dont vous auriez eu connaissance serait donc fortuite et involontaire, mais pas impossible !

Ces histoires ont pour objectif d'illustrer un concept précis, mais venant de la vraie vie, elles en recouvrent généralement plusieurs, parfois par anticipation de ce qui n'a pas encore été couvert, parfois par répétition de ce qui l'a déjà été.

Laissez-moi expliquer pourquoi « des histoires » !

Elles visent à ancrer les concepts dans le réel, dans des situations qui vous seront pour certaines sans doute familières, sans quoi ces concepts sont parfois éthérés, théoriques, vides de sens et vite oubliés. J'ai souvent souffert du manque de lien avec la réalité en lisant des ouvrages trop théoriques. Les questions qui me venaient alors à l'esprit étaient « OK, mais dans la vie de tous les jours, comment cela s'applique-t-il concrètement ? Je fais quoi et je fais comment ? Je dis quoi ? Je le dis comment ? ». Ces histoires tentent d'y apporter une modeste réponse par la force d'un exemple.

De plus, chaque section commençant par une histoire, elle vous offre une occasion d'exercer votre sagacité, de décoder ce qu'il y a à décoder, de comprendre ce qu'il y a à comprendre, avant que cela soit plus loin explicité, puis conceptualisé. Un petit jeu en somme !

Les gens pressés, qui voudraient seulement prendre connaissance des concepts, pourront avantageusement cliquer sur le bouton  qui les mènera directement là où ils veulent aller !

- Une analyse de l'histoire, pour en faire ressortir les aspects significatifs et structurants, les leçons à en tirer.
- La présentation du concept sous-jacent, plus ou moins détaillé selon son importance et sa finesse.

- Parfois, une analogie, souvent empruntée au monde du sport mais pas uniquement, afin d'établir un parallèle avec ce qui se passe hors des murs de l'entreprise, mais en des lieux où la performance et l'atteinte de l'objectif sont également primordiaux.

Ce livre n'a pas la prétention de se présenter comme une méthode miracle et supérieure à toutes les autres. Le modèle qu'il présente assemble de la façon la plus logique et la plus cohérente possible les choses que j'ai apprises et mises en pratique au long de ma carrière. Ce n'est qu'une carte, un choix de concepts, parmi beaucoup d'autres.

Ceux qui me connaissent y reconnaîtront aisément les idées que j'ai expliquées, défendues, partagées, parfois prêchées avec passion... et toujours tentées de mettre en pratique. A chacun de piocher, ici ou là, pour y trouver un complément utile à sa propre façon de fonctionner et de diriger son équipe.

Si ce livre y contribue, même modestement, alors mon objectif sera atteint !

Au sujet de l'auteur



Diplômé de l'Ecole Centrale Lille, [Gabriel Blanc-Lainé](#) a occupé une succession de postes de direction dans des sociétés high-techs, au sein de grands groupes ou de start-ups en France et aux États-Unis.

Passionné par la psychologie, la psychanalyse, les techniques de développement personnel et la dynamique des groupes, il a étudié ces domaines depuis plus de trente-cinq ans. Il a notamment suivi une formation à l'Université de Tours-Orléans sous l'autorité de [Raymond Chappuis](#), professeur de psychologie sociale, spécialiste de la fonction d'autorité dans les groupes et ancien directeur des études à l'Institut national des sports. Il s'est également engagé dans une démarche structurante de développement personnel de plus de quinze ans auprès de deux psychanalystes de renom, membres de l'école [Jungienne](#).

Sa femme, Dominique Blanc-Lainé, a été entraîneur national de [natation synchronisée](#) durant vingt ans. En l'accompagnant souvent aux bords des bassins, lors de stages préparatoires et parfois en compétition, il a pu observer, analyser et comprendre les ressorts de la relation athlètes-entraîneur. Cela lui a donné un point de vue unique sur les facteurs organisationnels et psychologiques qui conditionnent le succès dans le sport de haut niveau, offrant un parallèle saisissant et instructif avec ce qui se passe dans l'entreprise.

Inspiré de plus par six années passées aux USA, où les modes de management sont fondamentalement différents qu'en France, et renforcé par ailleurs par vingt années de pilotage d'équipes distantes et multiculturelles, il en a conçu une pratique et un modèle opérationnel de direction d'équipe original. Celui-ci s'appuie sur un mélange raisonné de leadership, de management et de coaching. Cette approche, toute entière tournée vers la performance individuelle et collective, permet aux collaborateurs comme aux équipes de libérer tout leur potentiel dans un cadre inspirant, mêlant étroitement "ambition et engagement", "optimisme et pragmatisme", "exigence et tolérance", le tout profondément enraciné dans un socle fondateur, fait de "bienveillance et humanisme".

Gabriel Blanc-Lainé a animé de nombreux séminaires et formations dans le cadre de ses études et de ses activités professionnelles. Il intervient aujourd'hui occasionnellement comme speaker et consultant en entreprise auprès d'équipes dirigeantes.