VICTOIRE DÉGEZ CONSEIL

Leadership de choc

Nous l'avons fait ! Et c'est une fierté. Olivier Chauvel mon associé et moi avons vécu le Smart Challenge organisé par la Base 110 de Creil. Sorte de stage commando proposé à des leaders pour leur permettre de sortir de leur zone de confort, éprouver leur résistance, se dépasser et muscler leur prise de décision en situation difficile et leur gestion de crise.

Nous n'avons pas été déçus… Poussés sans cesse dans nos retranchements par des instructeurs attentifs, bienveillants et exigeants, nous avons été confrontés à des situations multiples, complexes et inconfortables. Épuisés par le manque de sommeil, le froid et la peur, nous avons puisé dans nos ressources profondes, physiques mais surtout mentales et nous avons dû nous appuyer les uns sur les autres. D'une collection d'une vingtaine d'individus, nous sommes devenus en peu de temps une équipe solidaire et performante. Les leçons sont multiples pour nous, même si elles paraissent évidentes quand on raisonne. Dans ce contexte, nous les avons imprimées profondément en nous parce que nous sommes passés du cérébral au viscéral. Bien installés dans une culture ambiante toujours plus déconnectée du concret, nous avons vécu une expérience intense et modélisante. Un an après, nous nous accordons tous à dire qu'il y a eu un avant et un après tant la cristallisation a été puissante. Avec du recul ce que nous avons appris s'est confirmé :

- **Leçon n° 1 : Le dépassement de ses croyances limitantes.**Chacun a plus de ressources que ce qu'il imagine. La volonté permet de puiser des forces inexplorées en soi et la difficulté donne l'occasion de révéler le meilleur de chacun si l'engagement est au rendez-vous. Même sans assurance de réussir, si je m'oblige à avancer et à monter les marches, une à une j'ai toutes les chances de voir ma détermination aboutir. Si je me focalise sur la portée d'escalier et sa difficulté globale, alors je me décourage et je ne tente rien. C'est la détermination exemplaire de Guillaumet qui peut inspirer chacun d'entre nous. Son avion s'est crashé dans la Cordillère des Andes en 1927. Après avoir marché 6 jours dans la montagne sans s'arrêter, il a été poussé au-delà du possible par la volonté d'être retrouvé. Il a mis un pied devant l'autre dépassant son envie de dormir et d'abandonner.

- **Leçon n° 2 : La force du collectif.** Le salut de chacun est dans l'équipe car seule la mutualisation des talents et la coopération engendrent la performance collective. Que l'épreuve soit physique, psychologique ou intellectuelle, c'est par la confiance et la concertation qu'une

décision s'enrichit et s'adapte au contexte, surtout s'il est difficile. Dans l'expérience que nous avons vécue, il était surprenant de voir que les forces des uns venaient suppléer les faiblesses des autres. Les costauds qui m'ont épaulée lors de certaines épreuves physiques ont pu se retrouver en difficulté sur d'autres épreuves où j'avais plus d'aisance et où j'ai apporté une contribution tout aussi importante. On sait aujourd'hui calculer le QI d'un groupe. Plus les membres d'une équipe s'écoutent et collaborent et plus le QI collectif sera élevé. C'est la capacité de coopération qui conditionne l'intelligence collective, plus que la somme ou la moyenne des intelligences de chacun. Une équipe de haut potentiel intellectuel qui ne sait pas collaborer sera moins intelligente qu'une équipe dite normale qui a su développer de la cohésion.

- **Leçon n° 3 : L'importance du lien et de la confiance.** En quelques jours, des personnes indifférentes les unes aux autres sont d'abord devenues des camarades de galère puis des équipiers solides et solidaires parce que la situation exceptionnelle et les ingrédients de la confiance ont permis à la mayonnaise relationnelle de monter. La vie d'un militaire dépend de celle de ses camarades. Sous l'épreuve du feu, la confiance totale est vitale. Dans une culture de l'individualisme, l'idée qu'on s'en sortira mieux seul est souvent valorisée alors qu'elle est un leurre. Dans les simulations de survie en situation difficile que je donne à travailler en ateliers collectifs aux équipes que je coache, j'observe que les personnes qui jouent le plus souvent « perso » sont systématiquement celles qui prennent les plus mauvaises décisions et obtiennent des scores nettement en dessous de ceux de leur équipe. Ils pensent naïvement qu'ils pourront mieux se débrouiller seuls alors que leurs biais cognitifs les poussent à l'erreur. C'est pourtant mathématique : mon angle mort sera compensé par l'acuité de mes camarades. Ma logique sera enrichie par celles des autres. Penser et agir seuls nous maintient dans l'illusion de la liberté et nous appauvrit inévitablement.

- **Leçon n° 4 : Le leadership commence par le gouvernement de soi** Dans une situation difficile, le leader doit canaliser son cerveau reptilien, lieu de la peur et de la survie individuelle pour prendre ses décisions avec la tête. Seules 7% des peurs sont réelles et pourtant, elles nous conditionnent, nous limitent, nous poussent à commettre des erreurs de jugement. Entre le danger réel qu'il faut affronter et le danger imaginé, le cerveau ne fait pas la différence. C'est la raison pour laquelle le management demande avant tout du courage : celui de dépasser ses limites, de canaliser ses émotions, d'affronter ses démons. C'est la conscience de soi longuement travaillée qui permet à chacun de cerner les illusions d'optique qui lui sont propres. Pour certain, c'est la peur, pour d'autres, la colère, le dégout, la tristesse… Autant d'émotions qu'il lui faut reconnaître et accepter pour les gérer. Elles sont des indicateurs précieux qu'il faut savoir décoder. Le refoulement ou la contagion émotionnelle sont les deux écueils à éviter dans les situations difficiles.

- **Leçon n° 5 : L'expérimentation de ses limites.** Sous stress et dans l'inconfort, le raisonnement se dégrade pour chacun selon sa personnalité. Le leader doit être conscient de ses limites pour

mieux les gérer et s'appuyer sur ses collaborateurs pour éviter les angles morts. La fatigue et le surmenage sont des dangers pour soi comme pour les autres. Comme en voiture, ils réduisent notre champ visuel et notre discernement. Nous en venons à faire des choix qui ne prennent pas en compte les paramètres essentiels et quand s'ajoutent des biais cognitifs, les conditions sont idéales pour une sortie de route. En situation de leadership, il est important de pouvoir partager ses limites à ses collaborateurs : exprimer simplement son besoin de sommeil ou ses difficultés ne sont pas un aveu de faiblesse mais au contraire une preuve de sincérité et de cohérence. Le leader héroïque voire surhomme est une image illusoire et dépassée.

- **Leçon n° 6 : L'acceptation de sortir de sa zone de confort comme condition d'un changement profond.** Pour cela, il nous a fallu consentir à changer de cadre de références, de règles du jeu, à perdre nos repères mentaux, physiques, temporels et à lâcher notre logique « civile ». Comme le funambule sur le fil, il faut choisir librement de lâcher le connu et la sécurité pour se mettre en situation d'ouverture et d'acceptation. Nous nous accrochons souvent à notre logique autocentrée considérant qu'elle est meilleure puisque nous l'avons choisie quitte à nous fermer à d'autres cultures qui ont pourtant des choses intéressantes à nous apprendre. Mais cela nous oblige à quitter le jugement pour nous mettre dans une attitude d'accueil qui nous bouscule. Nous avons vu avec humour le décalage de tous les stagiaires néophytes que nous étions face à la culture militaire. Certains se sont rebiffés au départ et lorsqu'ils ont lâché prise, ils ont vraiment pu rentrer dans l'expérience et s'enrichir.

- **Leçon n° 7 : La force d'une expérience émotionnelle puissante**permet à chacun d'amorcer un changement de type 2, celui qui entraîne une modification profonde de son paradigme. Les stagiaires sont tous repartis profondément différents et marqués probablement à vie par ce stage. C'est souvent à l'occasion d'une cristallisation émotionnelle qu'une personne accepte de modifier en profondeur ses façons de faire. L'injonction ne suffit pas à instiller le changement durable dans une structure. Elle ne touche que la surface. C'est la combinaison de l'intensité émotionnelle et de la prise de conscience qui crée les conditions d'un déclic profond et durable. On sait tous quand on regarde en arrière que les grands moments de notre vie, ceux où les décisions impactantes ont été prises, ont combiné ces deux ingrédients. Il est intéressant, notamment lors des coachings, d'identifier ces moments pour retracer la cohérence de notre parcours, qu'il soit individuel ou collectif.

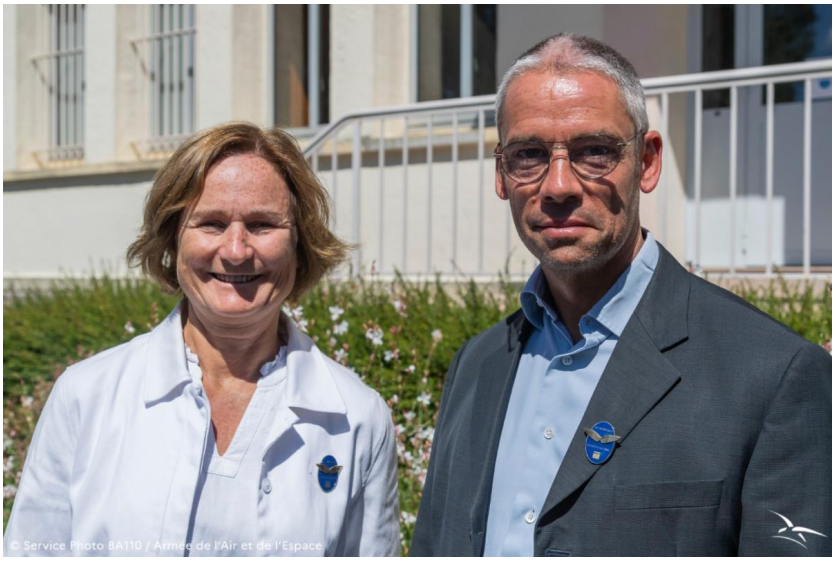
- **Leçon n° 8 : L'acceptation de l'autorité.** D'un profil assez rebelle et indépendant, j'ai appris à renoncer à mes envies propres pour me fondre dans le collectif, à accepter l'autorité y compris quand elle me paraissait excessive au premier abord. C'est la confiance accordée aux instructeurs et à l'institution qui a permis cela. A la fin du stage, en échangeant avec eux, j'ai compris le sens de chaque exigence et j'ai mesuré à quel point leur dosage était juste, leur pédagogie élaborée et efficace. Si je n'avais pas accepté cette position basse, je serais passée à côté d'une expérience incroyable. Mais il a fallu pour cela que j'accepte de ne pas toujours tout comprendre et de faire preuve d'une certaine docilité. Le curseur n'est pas toujours simple entre les deux extrêmes que sont la servilité et la rébellion. La quête de sens et le besoin de poser des actes libres ne nous empêchent pas à certains moments d'être dans l'acceptation. Cette bascule ne peut se faire que si la confiance est solide notamment parce que le chef en est digne. C'est la qualité de son engagement, de ses compétences et de son discernement qui peuvent générer une obéissance presque aveugle dans certaines circonstances exceptionnelles. Sans renoncer à son libre arbitre, sans contredire sa conscience bien sûr, on touche parfois à une zone intermédiaire délicate. Les militaires l'expérimentent au combat : en briefing de départ, on explique le pourquoi du comment, alors que dans l'action, on ordonne et ça répond sans commentaire inutile. Pas simple pour un groupe de leader plus habitué à diriger qu'à obéir et qui a vite questionné…

- **Leçon n° 9 : L'efficacité opérationnelle demande de la clarté de la part du chef et de la concentration et de la célérité du côté des collaborateurs.** Il y a un temps pour la concertation, le doute et les hypothèses et un autre pour la décision et la mise en œuvre. Après avoir fait preuve de réceptivité, le leader doit montrer de la fermeté et du courage et ses troupes, de l'exécution rapide pour éviter l'éparpillement des forces. Cette excellence opérationnelle repose sur la confiance à tous les étages. Dans la phase précédant la décision, la pensée en arborescence permet d'envisager problématiques et solutions, d'être créatif, d'avoir une pensée divergente. Et si… Oui mais… sont des phrases qu'on entend volontiers et qui préparent la décision. Plus on explore et mieux on se prépare. Une fois que le chef a tranché et expliqué, la phase de déploiement commence. On passe en pensée linéaire sans s'encombrer de multiples questionnements qui ne pourront que ralentir le processus et la détermination. Dans cette phase, la pensée convergente vers un objectif est plus adaptée. On réduit le champ des possibles pour viser l'efficacité opérationnelle. Il arrive en entreprise, que les questionnements fusent dans la phase 2 parce qu'il n'y a pas eu de concertation en amont de la décision. Ces cafouillages sont des freins qui plombent la motivation des plus engagés et ralentissent les projets. En entreprise, l'enlisement coûte cher, dans l'armée, il n'est pas question d'argent mais de vies humaines. Cette efficacité a été un des grands apprentissage de notre groupe, parfois à nos dépends !

- **Leçon n° 10 : Le besoin de reconnaissance.** A chaque étape du dépassement, les instructeurs ont su personnaliser leurs exigences et booster chacun pour qu'il aille au-delà de ses limites imaginées. L'équipe aussi a su motiver et soutenir ceux qui étaient dans l'épreuve. Quand les

choses deviennent difficiles, c'est la relation humaine qui devient le support de la volonté. Relations aux autres, feed-back du chef, valorisation des talents et des compétences sont autant de points d'appui pour la confiance en soi et la motivation. C'est ce qu'on appelle l'effet Pygmalion qui joue un grand rôle chez les enseignants, les parents mais aussi dans le management : si je considère qu'une personne n'est pas capable, alors, inconsciemment, j'adopte un comportement qui va le pousser à justifier ma croyance. C'est ce qui fait que les enseignants qui considèrent un enfant comme étant nul vont contribuer à le mettre en échec, malgré eux et malgré une apparente bienveillance. Heureusement, l'effet Pygmalion fonctionne aussi bien sur le registre positif. La reconnaissance des capacités de l'autre reste donc un levier puissant pour l'aider à dépasser ses limites. En entreprise, bien des collaborateurs sont déçus par le manque de reconnaissance de leur manager. Au-delà de la fiche de poste, il y a aussi une part de don consentie par chacun qui se transforme en frustration si elle n'est pas perçue ni valorisée par les responsables. Les militaires ont une façon de marquer cet engagement en remettant des médailles. Bien que civils ayant vécu un engagement bien en deçà de celui des soldats, nous avons été touchés par la cérémonie qui a été organisée en notre honneur. Non par vanité mais parce que le staff a pris la peine d'évaluer et de valoriser de façon personnalisée, le courage et les compétences dont nous avons fait preuve lors de ce Smart Challenge.

Profondément et durablement marqués par cette expérience, nous avons mesuré combien nous avions appris. La BA110 propose deux SMART CHALLENGE par an, l'un pour des étudiants et l'autre pour des leaders. Un seul mot… Allez-y, tentez l'aventure !



Contact : ba110.communication.fct@def.gouv.fr

Prérequis : Avoir entre 25 et 55 ans, être en bonne condition physique, être en situation de responsabilité et travailler en Ile-de-France ou dans les Haut de France

---

Pour retrouver toutes les activités du cabinet Victoire Dégez Conseil,**cliquez ici.**

Victoire Dégez Conseil | victoire.degez@wanadoo.fr, 4 place du carreau, Ermenonville, 60950 France

Se désabonner victoire.degez@wanadoo.fr

Mettre à jour mon profil |Avis de données de Constant Contact

Envoyé parvictoire.degez@wanadoo.fralimenté par

Constant Contact

Try email marketing for free today!