

Gagner (plus) ensemble !

...car perdre n'est pas une option.

Par Paule Boffa-Comby



Gagner (plus) ensemble !

...car perdre n'est pas une option.

Imprimé en France
Dépôt légal : Janvier 2023
ISBN –979-10-95548-14-0

Impression les Arts Graphiques – ZA St. Romain la Motte 04 77 71 62 29

Visuels de couverture et du livre : @ReThink & Lead
Photo de Paule Boffa-Comby : @ReThink & Lead

Tout droits de traduction et d'adaptation sont réservés et ce, pour tous pays.

Toute reproduction non autorisée constitue un délit.
« Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le
consentement de l'auteur est illicite » (art L.122-4)
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit,
constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et
suivants du code de la propriété industrielle.

Copyright @ReThink & Lead Éditions
14 rue Marignan
75008 Paris

PREAMBULE :

Pourquoi ce livre ?

La survenue soudaine et imprévisible de l'épidémie de la Covid 19 a bouleversé nos vies, nos économies et les modes de travail. Du jour au lendemain, les frontières se sont fermées, les aéroports se sont vidés et une grande majorité de personnes s'est retrouvée derrière des écrans, seuls chez eux, ou dans l'incapacité de travailler « normalement » (voire de travailler tout court). La vie s'est comme figée pendant plusieurs semaines, en décalé dans plusieurs pays, bouleversant tous nos repères. L'impensable s'est produit. Nous nous sommes adaptés, avec beaucoup d'engagement, d'ouverture, de bonne volonté et de solidarité. Beaucoup d'entre nous avons pensé qu'il y aurait un « avant » et un « après » et que les retours-arrière seraient impossibles...

Et pourtant, les avancées du « *On gagne ensemble ou on perd ensemble... et perdre n'est pas une option* », qui semblait s'être installé comme l'état d'esprit permettant l'agilité et le rebond, semble challengées par les cordes de rappel multiples au sein de nos larges organisations. La collaboration (y compris inter-entreprises ou entre pays) et la simplification des processus de décisions, indispensables pour laisser plus d'initiatives aux acteurs-terrain et créer plus d'engagement, d'innovation et de réactivité en temps réel¹, semblent à nouveau questionnées.

Comme si l'incertitude qui s'installe et interroge après trois ans de crises multi-facettes aux conséquences sur de nombreux fronts réveillait les tentations d'un retour au « monde d'avant » par réflexe ou pour se rassurer ? Comme si, devant l'incertitude, nous pouvions faire l'impasse d'un examen approfondi des modes d'organisation et de leadership (qui pourtant ont conduit à cet impensable).

Il y a donc urgence à unir nos forces pour regarder en face et relever les défis multiples – climatiques, sociaux, sociétaux économiques, énergétiques, environnementaux qui nous préoccupent tous ! Face à eux, des actions isolées sont des gouttes d'eau insuffisantes à calmer les

¹ Observés notamment dans l'urgence pour la fabrication et la mise à disposition de masques, de gels hydroalcooliques, etc.

foyers d'incendie. La rapidité à laquelle s'est propagé le virus de la Covid 19 -comme cela avait été le cas aussi au moment de la crise des *Subprimes*- dans des économies et des nations interdépendantes, et l'ampleur des transformations qu'impliquent le réchauffement climatique et les révolutions digitales dans nos modes de vie, de consommation, de production et de distribution, doivent nous pousser à ne pas nous satisfaire d'adaptations partielles ou passagères.

En parallèle, de nombreux ilots de « circuits de décision plus collectifs et plus courts, plus agiles » percent et montrent leur efficacité, à l'initiative de dirigeants pionniers, qui « forcent » les systèmes pour libérer les énergies de leurs équipes et faire mentir les tendances du « *quiet quitting* », du désengagement ou des difficultés de recrutement, y compris dans des secteurs particulièrement touchés par les remises en question. Comment ne pas vouloir s'en inspirer ? Comment ne pas vouloir accélérer ? Même si, pour ce faire, nous devons questionner les *KPIs*² et modèles de leadership existants.

Peut-on réellement faire l'économie de repenser ce qui doit l'être, non pour le plaisir de faire fi du passé mais parce qu'il y a urgence à mettre toutes les énergies au service de l'émergence de ces solutions, qui pour partie existent déjà à petite échelle de façon « esseulées » ? Il y a urgence à permettre ce « passage à l'échelle » forcément collectif et collaboratif puisqu'aucun acteur – aussi brillant ou puissant soit-il – ne peut à lui seul actionner tous les leviers à la fois !

Ce qui implique de trouver une nouvelle boussole, un nouveau GPS³, de nouveaux indicateurs de succès et d'évaluation des performance⁴, forcément évolutifs, forcément optimisables mais si essentiels.

Consciente que ces propos engagent des réflexions qui sont bien au-delà de mes propres compétences (puisque je ne suis experte ni du climat, ni du digital, ni même des organisations), je me concentrerai dans cet ouvrage sur le chemin pour y parvenir. Une contribution inspirée des vingt années d'accompagnements de dirigeants, d'équipes et de larges organisations dans leur cheminement vers plus de collectif

² Abréviation pour Key Performance Indicator (indicateurs de performance)

³ Au sens de « Global Performance System »

⁴ Déjà en partie existants mais sous-utilisés des notations extra-financières par exemple (Vigeo, IFRS, etc.)

et de collaboration pour relever les défis de sortie de crise, de l'arrivée de challengers sur leur marché, de conflits au sein de l'équipe, de l'élaboration d'une nouvelle vision et, particulièrement dans ces trois dernières années, de réinvention de ce qui doit l'être⁵ dans les fonctionnements et dans les *modus vivendi* pour favoriser l'agilité, le rebond, l'engagement des collaborateurs et l'innovation, si déterminants dans un environnement complexe et incertain (VUCA⁶) où l'on « navigue à vue » la majeure partie du temps

Rappelons-nous. C'était hier... Les déclarations de « guerre contre le virus », les fermetures des frontières, des aéroports et des bureaux, la peur de l'autre qui s'installait à une vitesse fulgurante. La dictature de l'urgence, de la peur et du « one size fits all » risquait de ruiner toutes les avancées (péniblement) gagnées dans plusieurs « ilots » et entités de larges organisations françaises et internationales, plus collectifs et plus « en responsabilités partagées » que la moyenne. J'ai, comme aujourd'hui en écrivant cet ouvrage, décidé de m'engager, d'être de ceux qui ne voulaient pas subir, mais plutôt transformer la crise en opportunités.

Alors que le monde semblait se figer, j'ai immédiatement commencé à prendre proactivement mon téléphone et à appeler chacun de mes clients et anciens clients, sans attendre qu'ils prennent le temps de le faire, pour être simplement là, à leur écoute. Consciente qu'ils étaient mobilisés 24/7 et forts occupés à trouver des solutions nouvelles à des challenges inattendus, mais consciente également que dans cette « course contre la montre », ils pouvaient aussi oublier leurs essentiels (manger, dormir, prendre des pauses régulières) et leur expérience du « collectif porteur de diagnostics plus complets et donc de réponses plus pertinentes ».

A l'écoute, j'étais dans la pleine acceptation d'un éventuel « non, ce n'est pas le moment », mais aussi pleinement présente à ce qui était dit et à ce qui ne l'était pas, mais transparaisait au travers

⁵ Réf. TedX « Le virus de la confiance » / Paule Boffa-Comby / TedXAgroParisTech, disponible en ligne : https://www.youtube.com/watch?v=-g3ZTf_SAFc (Vous pouvez aller directement à la minute 7:52)

⁶ Acronyme employé la première fois par l'armée américaine : Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity

de l'intonation de la voix, des silences, des soupirs ou des questions posées, des expériences racontées.

Le tour d'horizon confirmait malheureusement l'impression laissée par les mails « d'annulation - mise sur pause » reçus en cascades en réaction à l'inédit : « Nous vous informons que tous les programmes/accompagnements en cours sont mis en pause afin que les dirigeants et équipes puissent se consacrer 24/7 à leurs tâches et à leurs collaborateurs sans être distraits ». C'était précisément « l'erreur à ne pas commettre » au pic de l'incertitude et de la crise inédite que nous connaissions, j'en étais persuadée.

J'avais cette image récurrente d'un bateau percé dans sa coque, attendant des secours, à bord duquel le capitaine -avisé- exhortait chacun à respirer et à rester le plus calme (et immobile) possible, en conscience du fait que c'était alors la meilleure action possible, cad le meilleur moyen d'accroître les chances de survie de tous. Un réflexe contre-intuitif pour la plupart d'entre nous (tant le passage à l'action est valorisé et le réflexe de courir, ancré dans nos gênes), mais pourtant le meilleur conseil possible en pareille situation.

Je n'étais pas inquiète pour mon activité et pour mon entreprise (j'avais de quoi voir venir et des « vacances » auraient été bienvenues tant l'activité avait été dense précédemment) mais je ressentais l'urgence de partager ce qu'à mesure que j'écoutais un large panel de personnes-clefs des organisations que je connaissais bien, je pressentais comme une lame de fond : les signes avant-coureur d'un retour en force d'un « court-termisme activiste » qui guettait même les plus aguerris, les plus convaincus d'entre les dirigeants contactés.

Je repensais sans cesse à l'impensable que j'avais vécu auprès de l'équipe de direction de GE Capital France quand « le ciel leur était tombé sur la tête »⁷. Je me souvenais des hésitations que

⁷ « GE capital est à vendre » avait titré la presse. Jeff Immelt avait alors annoncé son intention de céder GE Capital, sans annoncer de repreneur.

j'avais eues la nuit durant à la suite de l'annonce de la mise sur le marché sans point d'arrivée connu pour savoir si je devais -ou non- maintenir le coaching d'équipe prévu le lendemain et être là pour eux, avec eux, ou s'ils n'avaient pas « plus urgent à traiter » que de se réunir au vert pour une journée, la journée qui suivait cette annonce-cataclysmes. Et j'avais, de fait, la certitude qu'il me fallait justement être là, aux côtés de celles et ceux qui en avaient besoin, justement à ce moment précis où tous les repères « s'écroulaient », bien ancrée dans cette confiance de la sagesse et la pertinence du collectif mobilisé au service d'un intérêt supérieur.

Je n'avais aucune réponse « toute faite » ni même une idée de ce qu'il fallait faire/penser en pareille situation inédite. Mais j'avais l'expérience que les mots et les actes posés en tout début de conflit ou de crise laissaient des traces indélébiles, qui orientaient la suite des événements. Je savais que c'était précisément dans ces quelques jours et quelques heures avant le confinement annoncé qu'il fallait redoubler de vigilance, de calme et de solidité, individuels et collectifs.

Assise au calme dans mon bureau, face à mon jardin, j'écoutais ce qui m'était dit et les non-dits aussi, en même temps que je regardais les premières fleurs du printemps pour me rappeler que la vie était là et bien là, prenant moi-même régulièrement soin de m'appliquer à moi-même la vigilance accrue sur mes besoins de base : manger, prendre des pauses, dormir suffisamment.

La seconde promotion d'un programme dédié aux N-2 de larges organisations (Cac40) battait alors son plein. Les groupes s'étaient trouvés et les échanges commençaient à aller en profondeur. Nous allions justement commencer une nouvelle série de « labs » (laboratoires expérientiels) qui, normalement se déroulaient toujours de visu. Les commanditaires ne savaient que penser : continuer (pour soutenir), arrêter (pour ne prendre aucun risque et libérer du temps) ? Sans pouvoir l'expliquer ni le formuler clairement à ce stade, j'avais l'intuition (née de l'expérience) que je devais refuser la facilité (la mise en pause) et

me « battre » pour que ces espaces - temps de soutien et de partage soient préservés. Même s'il fallait pour cela inventer de nouvelles modalités (plus courts, à distance, en mode « Quick-Win » ou « commando », voir via une présence silencieuse selon les cas, comme un « recours que l'on sait là au cas où et qui allège l'esprit ») et rassurer ceux qui ne voulaient pas « peser sur » ni « mettre en risque leurs dirigeants », mes clients.

Je fis preuve de force de conviction et forçais un peu le destin, faisant comme si la poursuite allait de soi. Le premier groupe fit confiance et se réunit, en ligne. Le confinement était total, incontournable, alors je m'adaptais, un peu anxieuse de voir comment chacun pourrait se sentir libre de prendre le temps de ces quelques heures et de partager selon ces nouvelles modalités. Rien n'était parfait, les connexions étaient parfois instables. Mais nous étions tous présents et réellement en lien. L'agenda du lab fut, bien sûr, bouleversé par les événements, mais j'eus confirmation qu'il ne fallait pas arrêter, que chacun considérerait ce « ballon d'oxygène » comme indispensable et bénéfique. J'avais « désobéi » et « pris des libertés » pour la bonne cause et chacun en sortait plus détendu, avec quelques idées concrètes et la certitude qu'il/elle pouvait avoir du soutien ou du renfort, si besoin.

Je me retrouvais au cœur d'un réseau d'entraide, au sein duquel, en plus du programme traditionnel, se partageaient les questions et les bonnes pratiques des uns et des autres. Quand cela était pertinent, je les mettais en relation avec d'autres personnes quand des questions, des problèmes avaient été rencontrés et traités avec succès ailleurs.

Les accompagnements qui m'étaient demandés m'engageaient à impulser plus, à transmettre, quitte à influencer parfois certaines réflexions susceptibles de ne pas aller toujours dans le sens « du parti » (ce qui avait été décidé au siège dans l'urgence sur un mode trop souvent « one size fits all »). Le non-renvoi de chacun chez soi en mode « guerre » en fut sans doute la principale illustration. Prévenue (en quelques sortes) par l'une des

participantes dont les équipes étaient en Chine, dans la zone premièrement touchée, j'avais pris le parti d'évoquer dès le lendemain l'expérience (de manière anonyme) avec tous les autres dirigeants que je rencontrais, même si la France n'était pas (encore) touchée. L'expérience devenait même un cas pratique du « que faire en pareil cas pour préparer nos équipes et travailler autrement avec elles ? » (que nous étudions en mode « préventif »).

Certains, moins convaincus par le collectif que par les modes « traditionnels » avant l'épidémie se prirent au jeu et expérimentèrent à « leur corps défendant » avec leurs équipes : ils eurent même le temps et surtout l'audace, d'organiser une demi-journée voire une « journée au vert » (si besoin dans leurs locaux, sur place, mais off du quotidien) avec leurs équipes avant qu'elles ne soient confinées pour parler ensemble de ce qui était connu et inconnu à date et se mettre d'accord sur le « comment fixer des priorités au cœur de tels bouleversements et d'une telle incertitude » (à fortiori quand la perspective était quasi-certaine de ne plus pouvoir se réunir) ; « Sur quoi et dans quelles mesures pouvaient-ils prendre des décisions en local ». « Quand et comment donner l'alerte ? » « A partir de quand la responsabilité individuelle engageait-elle la responsabilité collective ? »

Les réponses n'étaient certes jamais parfaites ni finalisées, mais le simple fait de les poser et de les trouver ensemble exerçait dans ces équipes le muscle du collectif, du dialogue et de la coopération. Un atout qui se révéla des plus précieux pour la suite !

J'écoutais, j'observais des cheminements similaires déboucher sur des décisions parfois différentes selon les métiers (front ou back office, production ou support, etc.), selon les secteurs (première nécessité, débordés et confrontés à la peur de la mort, ou secteurs menacés de fermeture temporaire) et également selon la culture d'entreprise (la capacité à assumer un degré raisonnable de risque mesuré ou la volonté d'atteindre l'inatteignable risque zéro). Partager ces différences dans les décisions d'entreprises et d'entités permettait à chacun d'ajuster

le tir à mesure que le temps nous faisait comprendre que le très provisoire pourrait durer et que les solutions idéales ne verraient sans doute pas jour de sitôt. Tous apprenaient les uns des autres, et moi aussi !

Mes équipes et moi-même nous sentions privilégié(e)s de pouvoir ainsi participer à des partages de qualité, dans le respect de la parole et des décisions de l'autre, accélérateur de solutions, de réactivité et d'innovations. Ce qui me permettait aussi de partager les « lessons learned » plus largement au travers de chroniques et de newsletters pour participer à mon échelle à une réponse adaptée à l'inédit qui se déroulait en live sous nos yeux. Ce qui m'amenait en retour d'autres partages d'expériences via réseaux sociaux et réponses directes sur l'importance de cet état d'esprit du collectif et de la collaboration, au cœur du rebond et de l'agilité des équipes observées !

Ces presque trois ans de « crises en ricochet » ont renforcé mes convictions, considérées par beaucoup comme contre-intuitives, que :

1/ On gagne ensemble ou on perd ensemble : pas d'autre alternative !
(D'où le titre de l'ouvrage)

2/ **Plus la crise est intense et plus il est urgent de prendre le temps** de l'échange, du diagnostic commun et de l'émergence d'une vision/d'une solution et d'un cheminement commun « grand angle » :
Investir du temps en amont, c'est gagner du temps in fine !

3/ **Plus la crise est intense et plus le collectif est pertinent pour y répondre** (même s'il questionne les rôles et responsabilités et fait émerger de nouveaux rapports entre les parties)

4/ Plus le changement est grand et plus il passe par un changement d'état d'esprit qui doit s'inscrire et se voir dans les comportements pour se transmettre (la Transformation Virale®)

5/ **Plus l'incertitude règne et plus la confiance est clef** (en ses intuitions, en son équipe, en ses forces)

Ce sont ces convictions qui ont donné lieu à cet ouvrage. Ils apparaîtront en toile de fond de chacun de ses chapitres.

Dans notre première partie, nous focaliserons nos attentions sur l'état d'esprit qui fait la différence,

Dans notre seconde partie, nous aborderons l'approche engagée et courageuse que doit avoir le leader pour que le collaboratif soit une volonté commune à la puissance hors du commun,

Dans notre dernière partie, nous parlerons des dynamiques de transformation virale[®] avec en leur cœur, un nouvel art de gouverner et de co-décider pour que « Gagner (plus) ensemble » devienne une réalité partagée.

Puisse cet ouvrage éclairer le chemin de celles et ceux qui, comme moi, veulent prendre leur part, leur responsabilité à leur échelle et selon leurs talents, pour qu'ensemble, nous puissions relever les défis de ce siècle afin de laisser aux générations à venir suffisamment de possibles pour qu'ils puissent continuer avec courage et fierté l'élan que nous aurons amorcé pour « Gagner (plus) ensemble car perdre n'est pas une option ! »

PARTIE I

« On gagne ensemble ou on perd ensemble ... et perdre n'est pas une option ! » : Un état d'esprit qui fait la différence

*« Chaque vague sait qu'elle est la mer.
Ce qui la défait ne la dérange pas
car ce qui la brise la recrée. » Lao Tseu*

Ce qui m'a frappé le plus depuis trois ans, depuis le début de l'épidémie de la Covid 19, restera sans doute la capacité à « faire corps », c'est-à-dire la solidarité quasi-immédiate de tous, voisins, collègues, grandes et petites entreprises, états, communautés...

Face à l'adversité, face à l'épidémie, face à la crise, la grande majorité d'entre nous avons compris qu'il fallait faire front commun... Rien ne servait de s'opposer les uns contre les autres, puisque le virus ne respectait ni les frontières, ni les catégories sociaux-professionnelles, ni les hiérarchies, etc. Il touchait tout le monde indistinctement, y compris – nous le voyions avec le recul- ceux qui pour se protéger s'isolaient du monde, et qui aujourd'hui ont les conséquences psychologiques et/ou économiques en retour. A l'arrêt extérieurement – avec les aéroports, les gares, des usines et des quartiers d'affaires fermés-, le monde bouillonnait de vie, d'entraide et de connexions de proximité.

Personne n'était protégé, personne ne pouvait réellement contourner. Et plus vite chacun acceptait de regarder la situation en face (sortant du déni du « ce n'est pas possible ») et plus vite les solutions apparaissaient (mesures barrières, confection de masques et fabrication de gels, par les particuliers, les entreprises non spécialisées ; respirateurs fabriqués par un conglomérat dédié réunissant des entreprises de différents secteurs, soutien des pays « riches » aux pays plus « pauvres » pour sortir de l'effet « boomerang », etc.)

Au plus fort de la crise, une fois l'état de choc passé, la grande majorité avait compris qu'on « gagnerait ensemble » ou que l'on « perdrait tous »

BIOGRAPHIE DE L'AUTEURE



Paule Boffa-Comby

Présidente de ReThink & LEAD, elle accompagne depuis 20 ans l'émergence de pratiques managériales innovantes tant par son action auprès des dirigeants des grandes entreprises françaises et internationales que par ses écrits, ses conférences et les rencontres qu'elle organise entre leaders du changement responsable. Ses programmes d'accompagnement inédits, inter-entreprises, cassent les silos et ouvrent grand les portes du possible pour aider les entreprises à évoluer plus agilement, plus sûrement, en engageant toutes les équipes dans l'effort collectif.

Ses convictions : « L'Entreprise fait partie de la solution ». « Plus forts, ensemble ! »

Ses précédents ouvrages :

- ▶ Réussite collective : Changez de Méthode ! Éditions ReThink & Lead, 2019
- ▶ Le Leader Collectif. Un nouvel art du pouvoir, Éditions Dunod, 2017
- ▶ La confiance, Un nouveau Leadership ? Les 7 clefs de l'intelligence collective. Éditions ReThink & Lead, 2015
- ▶ *C5-Leader* : Transformer l'entreprise par l'intelligence collective, Éditions ReThink & Lead, 2014
- ▶ Walk the Talk, Editions du Cherche-Midi, 2011
- ▶ Promouvoir les Talents - Hommes. Femmes. Entreprises : la combinaison gagnante, Éditions d'Organisation. Eyrolles, 2007

Quelques-uns de ses articles

- ▶ Face aux contraintes externes, changeons d'état d'esprit, Les Échos, 11/11/2022
- ▶ Dirigeants, il est grand temps de jouer collectif mais attention aux pièges ! Les Échos, 13/5/2022
- ▶ « La crise du Covid-19, un test de confiance et de maturité managériale », HBR, 17/6/2020
- ▶ « Il suffit de 10% des collaborateurs pour changer toute l'entreprise », HBR, 23/9/2019
- ▶ « Le pouvoir du collectif », HBR, 2/5/2019
- ▶ Trois grands patrons s'engagent pour "repenser l'entreprise", Les Échos, Tribune avec Jean-Paul Bailly, Bertrand Collomb, Henry Lachmann, 7 décembre 2015

TABLE DES MATIERES :

PREAMBULE :- 5 -

PARTIE I

« ON GAGNE ENSEMBLE OU ON PERD ENSEMBLE ... ET PERDRE N'EST PAS UNE OPTION ! » : UN ETAT D'ESPRIT QUI FAIT LA DIFFERENCE - 15 -

CHAPITRE 1 - « On gagne ensemble ou on perd ensemble » versus « je gagne/tu perds ». . Erreur ! Signet non défini.

CHAPITRE 2 - Un état d'esprit qui fait une vraie différence..... Erreur ! Signet non défini.

- ▶ Le « *Conflict-Unlocker* », un marqueur de collaboration réussie..... **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ La vraie collaboration, une expérience qui change la donne..... **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ Un avant et un après..... **Erreur ! Signet non défini.**

CHAPITRE 3 - 3 fondamentaux à la base de cet état d'esprit..... Erreur ! Signet non défini.

- ▶ Nous sommes Interdépendants..... **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ « L'Intérêt supérieur » doit prédominer sur les « intérêts particuliers »..... **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ La confiance partagée : l'Intelligence Collective > somme des Intelligences individuelles.. **Erreur ! Signet non défini.**

CHAPITRE 4 - Un état d'esprit qui questionne les rôle et responsabilités du leader ? Erreur ! Signet non défini.

CHAPITRE 5 - Un besoin de cohérence dans le temps Erreur ! Signet non défini.

PARTIE II ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

LE COLLABORATIF : UNE APPROCHE ENGAGEE ET COURAGEUSE DU LEADERSHIP (C⁵-LEADER)..... ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

CHAPITRE 1 - Leader & Collectif : du participatif au collaboratif Erreur ! Signet non défini.

- ▶ Bouger les lignes, oui, mais quelles lignes ?..... **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ Un changement de paradigme, accompagné d'un nouveau vocabulaire..... **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ (Re)Définir le collectif dont on parle..... **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ Ouvrir de nouvelles portes : le choc des cultures **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ Accompagner la progression : un challenge ! **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ Muscler le « muscle du collectif » **Erreur ! Signet non défini.**

CHAPITRE 2 - Quel type de Leader Collectif êtes-vous ? Erreur ! Signet non défini.

- ▶ Deux approches, deux dynamiques pour des résultats différents..... **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ Êtes-vous un *Leaders-Catalyst* ou un *Leader-Change-enabler* ? – quelques repères .. **Erreur ! Signet non défini.**

En animation d'une réunion à fort enjeu : **Erreur ! Signet non défini.**

Lorsqu'il y a une décision à prendre : **Erreur ! Signet non défini.**

En relation aux outils et méthodes d'Intelligence Collective ? **Erreur ! Signet non défini.**

Dans une situation de conflit ou de crise ? **Erreur ! Signet non défini.**

- ▶ La parabole de la carte au trésor **Erreur ! Signet non défini.**

CHAPITRE 3 - Deux approches, deux types d'impact Erreur ! Signet non défini.

- ▶ Des critères de succès différents **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ Un impact différent..... **Erreur ! Signet non défini.**

CHAPITRE 4 - Le collaboratif, un choix Erreur ! Signet non défini.

- ▶ Le triangle d'or du Leader Collectif **Erreur ! Signet non défini.**
- Objectif Partagé **Erreur ! Signet non défini.**
- Cadre Commun **Erreur ! Signet non défini.**
- Lien **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ Trois dimensions en interactions permanentes..... **Erreur ! Signet non défini.**

PARTIE III

LE COLLABORATIF, UNE TRANSFORMATION VIRALE[®] ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

CHAPITRE 1 - Un nouvel art de gouverner : co-décision et transmission Erreur ! Signet non défini.

- ▶ Du comité « chambre d'enregistrement » au lieu de « co-décision » **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ La co-décision : Un virus qui se transmet..... **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ Une transmission dans les « deux sens » **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ La Transformation Virale[®] au service d'une gouvernance partagée **Erreur ! Signet non défini.**

CHAPITRE 2 - La genèse d'une nouvelle approche : au cœur du collectif ! Erreur ! Signet non défini.

- ▶ De la logique classique des « change champions » aux premiers doutes sur la logique **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ A la recherche du *Tipping point* **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ La puissance d'entraînement d'un état d'esprit **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ En réponse aux limites du « passage en force » **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ Une autre voie possible pour passer à l'échelle, ensemble !..... **Erreur ! Signet non défini.**

CHAPITRE 3 - Collaboratif : une culture qui infuse Erreur ! Signet non défini.

- ▶ La tête a besoin de la base (et inversement) : « chacun a sa place, chacun à sa place » ... **Erreur ! Signet non défini.**
 - « Le poisson pourrit par la tête » **Erreur ! Signet non défini.**
 - « Chacun a sa place, chacun à sa place » **Erreur ! Signet non défini.**
 - Complémentarité et non opposition des deux dynamiques..... **Erreur ! Signet non défini.**
 - Les « contre-pouvoirs », une force de dialogue..... **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ Une progression virale, donc exponentielle **Erreur ! Signet non défini.**
 - Prendre le temps d’amorcer : Le temps de l’exposition **Erreur ! Signet non défini.**
 - Dynamique virale à courbe exponentielle **Erreur ! Signet non défini.**
- ▶ Une approche globale et systémique **Erreur ! Signet non défini.**
 - Comprendre le contexte pour viser des changements durables **Erreur ! Signet non défini.**
 - Agir avec discernement, mais de manière globale **Erreur ! Signet non défini.**
 - Prévoir la transmission dès le départ..... **Erreur ! Signet non défini.**
 - Travailler l’écosystème **Erreur ! Signet non défini.**
 - « Les agents-transformateurs aidants » **Erreur ! Signet non défini.**
 - « Les résistants »..... **Erreur ! Signet non défini.**
 - Éviter les « mises sous cloches », mais soutenir **Erreur ! Signet non défini.**

CONCLUSION ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

BIOGRAPHIE DE L’AUTEURE - 17 -

ANNEXE 1 – « Les fausses excuses » (idées reçues) pour ne pas y aller Erreur ! Signet non défini.

ANNEXE 2 – Les pièges à éviter Erreur ! Signet non défini.

ANNEXE 3 – Les succès et leurs *lessons learned* Erreur ! Signet non défini.

TABLE DES MATIERES - 18 -