#11

RÉFLEXION SUR LE MANAGEMENT AVEC LOR©

LOR© : LEADERS, OPÉRATEURS & RALENTISSEURS

NEWSLETTER TTA

THETRUSTEDAGENCY.COM

NEWSLETTER TTA

Réflexion sur le Management avec LOR©

LOR© : Leaders, Opérateurs & Ralentisseurs

LAURENT COMBALBERT
CEO ET FOUNDER DE TTA

Dans la première partie de cet article, je vous propose une histoire de défricheurs, de laboureurs, de planteurs, de cueilleurs, de ramasseurs et de pilleurs.

Dans la seconde partie, j'ai juste remplacé quelques mots : le leader visionnaire prend la place du défricheur, les opérateurs autonomes remplacent les planteurs, les pilleurs sont remplacés par les ralentisseurs toxiques ...

Peut-être que vous y reconnaitrez quelques personnes, ou que vous verrez dans quelle catégorie vous vous situez ...

Laurent Combalbert

LE DÉFRICHEUR, LES LABOUREURS ET LES PILLEURS

Au début, il y a un **défricheur**. Quelqu'un qui a une idée, une vision. Quelqu'un qui décide d'aller là où les autres ne vont pas, parce que c'est trop loin, trop dur, trop risqué, ou que cela semble sans intérêt. Le défricheur, lui, a du nez. De l'idée. Des idées, parfois trop. A un moment, une de ses idées va le pousser à penser qu'il y a quelque chose à faire, à construire, à inventer. A ce moment-là, il va se heurter aux pessimistes : « Non, ça ne marchera jamais ». Aux nombrilistes : « J'ai déjà eu cette idée, mais je n'ai pas eu le temps de la développer ». Aux pollueurs : « Vous allez vous planter, c'est sûr, votre idée ne vaut rien ». Aux égoïstes : « On ne vous aidera pas pour y aller ». Heureusement, le défricheur va aussi croiser des optimistes : « C'est une bonne idée, il faut foncer ». Des altruistes : « Si je peux vous aider, je serais là ». Alors, le défricheur va y aller parce que ce qui le caractérise, c'est l'esprit pionnier. Inventer. Tenter le coup. Prendre l'initiative. Arrivé sur place, le défricheur va se mettre à préparer le terrain. Dégrossir, tester, tenter, recommencer. Jusqu'au jour où son terrain va commencer à ressembler à quelque chose. Là, il va devoir trouver un ou plusieurs laboureurs.

Le **laboureur**, ce n'est pas un défricheur. Il n'aime pas arriver sur un terrain brut, vierge, aride, parfois hostile. Quand le défricheur a la tête dans le ciel et regarde au loin, le laboureur a les pieds bien ancrés dans la terre. Et en regardant le travail du défricheur, en sentant le sol du bout de ses orteils, il se dit : « Oui, effectivement, il y a certainement quelque chose à faire ici ». C'est à ce moment-là que la vision du défricheur devient la mission du laboureur. A ce moment-là, le laboureur peut se heurter aux pessimistes : « Cette terre n'est pas très bonne, j'ai peur que tu ne laboures pour rien ». Aux pollueurs : « Tu ne devrais pas suivre ce gars-là, ça ne marchera pas ». Aux nombrilistes : « Viens plutôt avec moi, on va faire pareil mais mieux ». Aux égoïstes : « On ne vous prêtera rien pour travailler le sol ». Pourtant, le laboureur croit à la vision du défricheur, il va alors commencer son travail, en rendant possible l'idée du défricheur, en lui donnant du corps. De la substance. De la matière. Il va travailler le sol pour l'ameublir, l'enrichir, lui donner une forme un peu différente pour coller à la réalité. Et le terrain va commencer à ressembler à un champ. Mais un champ ne donne rien tant qu'il n'est pas couvert de quelque chose. Alors, le défricheur et le laboureur vont devoir trouver des planteurs. Et le laboureur sait reconnaitre et manager les planteurs.

Les **planteurs** ne sont ni des défricheurs, ni des laboureurs. Ou du moins pas encore. Ils ne sont pas encore assez audacieux pour partir à l'aventure seuls, mais ils savent planter. Et quand on leur dit où et quoi planter, ils sont très efficaces. Ils savent sélectionner les plants, creuser les cuvettes d'arrosage, choisir le bon positionnement des rangées de plants. Quand le défricheur et le laboureur leur donnent une part du pouvoir de décision, ils font des merveilles parce qu'ils se sentent responsables de la récolte. Ils rendent la mission efficace. Il se peut que les planteurs rencontrent des pessimistes : « Vous êtes sûrs que c'est une bonne idée de planter là-bas ? ». Des nombrilistes : « Si tu viens planter chez moi, je te paierais plus ». Des égoïstes : « On ne vous donnera rien pour semer ». Certains planteurs partiront, attirés par des nombrilistes : « Je m'en vais parce qu'on me paye mieux, parce qu'on me dit que c'est mieux ailleurs ». Ce n'est pas grave, parce que les planteurs qui seront engagés par la vision du défricheur et motivés par la mission du laboureur vont commencer à planter. Ils vont prendre des initiatives, mettre plus de graines, mettre plus de plants. Qui vont commencer à donner des arbres. Solides. Qui vont commencer à donner des fruits. Beaucoup de fruits. Alors, le défricheur et le laboureur, et quelques-uns des planteurs les plus audacieux, vont devoir trouver des cueilleurs.

Les **cueilleurs** ne sont ni des défricheurs, ni des laboureurs. Trop risqué. Trop inquiétant. Ce ne sont pas encore des planteurs, parce qu'ils ne cherchent pas la responsabilité de planter, de prendre des initiatives, de choisir des plants, de définir l'axe des rangs. Mais quand on leur dit exactement quoi faire et comment le faire, ils sont efficaces. Consciencieux. Ils attendent des instructions, claires. Il se peut que les cueilleurs rencontrent des pessimistes : « Vous êtes sûrs qu'il y aura des fruits ? ». Des nombrilistes : « Les fruits sont plus beaux chez moi ». Des égoïstes : « On ne vous donnera rien pour cueillir ». Mais les cueilleurs, rassurés par la vision du défricheur, la mission du laboureur et l'engagement des planteurs vont commencer leur travail. Ils ne prendront pas d'initiatives, ne sortiront pas des rangs, mais cueilleront consciencieusement les fruits. Certains, en regardant les planteurs, voudront faire comme eux et changer de catégorie, en acceptant de prendre quelques décisions, en acceptant de recevoir une délégation du pouvoir. D'autres resteront à leur place de cueilleurs, parce qu'elle leur convient et qu'ils s'y sentent à l'aise.

Parmi les cueilleurs, parfois parmi les planteurs, certains peuvent devenir des **ramasseurs**. Les ramasseurs ne cueillent pas dans les arbres, ils ramassent au sol ce que les autres ont laissé tomber. Ils vont un peu moins vite, récoltent un peu moins de fruits. C'est important que ni le défricheur, ni le laboureur, ni les planteurs, ni les cueilleurs ne les jugent parce qu'un jour, tout le monde peut devenir un ramasseur, et que ce n'est pas honteux de simplement ramasser. Il faudra les aider et comprendre pourquoi ils se contentent de ramasser. Certains ne cueillent plus parce qu'ils sont épuisés à force de monter aux arbres. D'autres parce qu'ils ont peur de monter trop haut. Certains ramasseurs diront même : « On a toujours fait comme ça, et vous changez la façon de cueillir. Pourquoi ? Je préfère me contenter de ramasser que d'apprendre une nouvelle façon de cueillir ». Ils craignent le changement, la nouveauté, l'incertitude. Ce sera le moment pour le défricheur et le laboureur de leur remontrer le sens de ce qu'ils font, par la vision, par la mission. De les réengager : « Ce que tu fais ici, ce n'est pas simplement ramasser. Ou cueillir. Ce que tu fais ici, avec nous, c'est donner des fruits à tous, ceux qui cultivent comme nous et aussi ceux qui n'ont pas de champ défriché, labouré et planté. C'est le sens de ce que nous faisons, donner des fruits à tous ». Donner du sens pour leur redonner envie de cueillir, et même de planter. Mais s'ils souhaitent juste rester des ramasseurs, il ne faudra pas les juger. Ils contribueront aussi à la mission, même s'ils la ralentissent un peu.

A un moment, des **pilleurs** arriveront. Forcément. Parce que c'est toujours comme ça. Les pilleurs ne sont ni défricheurs, ni laboureurs, ni planteurs, ni cueilleurs, et encore moins ramasseurs. Quand tout sera bien en place, quand la terre sera bien préparée, quand les arbres seront bien installés, quand les fruits seront mûrs, et que le défricheur, le laboureur, les planteurs, les cueilleurs auront pris tous les risques et auront tout organisé, les pilleurs arriveront en disant : « Stop, arrêtez ce que vous faites, cela ne va pas du tout ». Ils tenteront alors de faire croire que ce qui a été fait depuis le début ne tient pas la route. Qu'ils ont tout compris et qu'il faut tout changer. Ils auront de leur côté les pessimistes : « Je le dis depuis le début que cela ne peut pas marcher ». Les nombrilistes : « Moi, j'ai une idée pour faire mieux et beaucoup plus efficace ». Les égoïstes : « Nous avons bien fait de ne pas les aider ». A ce moment-là, il faudra mettre les pilleurs hors du champs. Vite et fort. Parce que s'ils veulent cueillir des fruits, qu'ils commencent à défricher, labourer, et planter. Qu'ils choisissent une terre vierge, aride, hostile. Et qu'ils fassent leurs preuves. Parce qu'au-delà des belles paroles, ce sont les actes et les faits qui font de nous des défricheurs, des laboureurs, des planteurs ou des cueilleurs.

LE LEADER VISIONNAIRE, LE LEADER MISSIONNAIRE ET **LES RALENTISSEURS TOXIQUES**

Au début, il y a un **leader visionnaire**. Quelqu'un qui a une idée, une vision. Quelqu'un qui décide d'aller là où les autres ne vont, parce que c'est trop loin, trop dur, trop risqué, ou que cela semble sans intérêt. Le leader visionnaire, lui, a du nez. De l'idée. Des idées, parfois trop. A un moment, une de ses idées va le pousser à penser qu'il y a quelque chose à faire, à construire, à inventer. A ce moment-là, il va se heurter aux pessimistes : « Non, ça ne marchera jamais ». Aux nombrilistes : « J'ai déjà eu cette idée, mais je n'ai pas eu le temps de la développer ». Aux pollueurs : « Vous allez vous planter, c'est sûr, votre idée ne vaut rien ». Aux égoïstes : « On ne vous prêtera rien pour y aller ». Heureusement, le leader visionnaire va aussi croiser des optimistes : « C'est une bonne idée, il faut foncer ». Des altruistes : « Si je peux vous aider, je serais là ». Alors, le leader visionnaire va y aller parce que ce qui le caractérise, c'est l'esprit pionnier. Inventer. Tenter le coup. Prendre l'initiative. Arrivé sur place, le leader visionnaire va se mettre à préparer le terrain. Dégrossir, tester, tenter, recommencer, recommencer encore. Jusqu'au jour où son terrain va commencer à ressembler à quelque chose. Là, il va devoir trouver un ou plusieurs leaders missionnaires.

Le **leader missionnaire**, ce n'est pas un leader visionnaire. Il n'aime pas arriver sur un sujet brut, vierge, aride, parfois hostile. Quand le leader visionnaire a la tête dans le ciel et regarde au loin, le leader missionnaire a les pieds bien ancrés dans la terre. Et en regardant le travail du leader visionnaire, en écoutant le vision et le projet, il se dit : « Oui, effectivement, il y a certainement quelque chose à faire ici ». C'est à ce moment-là que la vision du leader visionnaire devient la mission du leader missionnaire. A ce moment-là, le leader missionnaire peut se heurter aux pessimistes : « Cette idée n'est pas très bonne, j'ai peur que tu ne travailles pour rien ». Aux pollueurs : « Tu ne devrais pas suivre ce gars-là, ça ne marchera pas ». Aux nombrilistes : « Viens plutôt avec moi, on va faire pareil mais mieux ». Aux égoïstes : « On ne vous prêtera rien pas pour travailler sur ce projet ». Pourtant, le leader missionnaire croit à la vision du leader visionnaire, il va alors commencer son travail, en rendant possible l'idée du leader visionnaire, en lui donnant du corps. De la substance. De la matière. Il va travailler le projet pour l'enrichir, lui donner une forme un peu différente pour coller à la réalité. Et le projet va commencer à ressembler à un mission. Mais un projet ne donne rien tant qu'il n'est pas mis en œuvre sur le terrain. Alors, le leader visionnaire et le leader missionnaire vont devoir trouver des opérateurs autonomes. Et le leader missionnaire sait reconnaitre et manager les opérateurs autonomes.

Les **opérateurs autonomes** ne sont ni des leaders visionnaires, ni des leaders missionnaires. Ou du moins pas encore. Ils ne sont pas encore assez audacieux pour partir à l'aventure seuls, mais ils ont une compétence technique. Et quand on leur dit où agir, ils sont très efficaces. Ils savent sélectionner les méthodes, les techniques, choisir le bon moment pour agir. Quand le leader

visionnaire et le leader missionnaire leur donnent une part du pouvoir de décision, ils font des merveilles parce qu'ils se sentent responsables du résultat. Ils rendent la mission efficace. Il se peut que les opérateurs autonomes rencontrent des pessimistes : « Vous êtes sûrs que c'est une bonne idée de travailler là-bas ? ». Des nombrilistes : « Si tu viens travailler chez moi, je te paierais plus ». Des égoïstes : « On ne vous donnera aucun moyen pour mener à bien ce projet ». Certains opérateurs autonomes partiront, attirés par des nombrilistes : « Je m'en vais parce qu'on me paye mieux, parce qu'on me dit que c'est mieux ailleurs ». Ce n'est pas grave, parce que les opérateurs autonomes qui seront engagés par la vision du leader visionnaire et motivés par la mission du leader missionnaire vont commencer à planter. Ils vont prendre des initiatives, tester de nouvelles méthodes, de nouvelles techniques. Qui vont commencer à donner des résultats. Solide. Beaucoup de résultats. Alors, le leader visionnaire et le leader missionnaire, et quelques-uns des opérateurs autonomes les plus audacieux, vont devoir trouver des opérateurs encadrés.

Les **opérateurs encadrés** ne sont ni des leaders visionnaires, ni des leaders missionnaires. Trop risqué. Trop inquiétant. Ce ne sont pas encore des opérateurs autonomes, parce qu'ils ne cherchent pas la responsabilité d'agir, de prendre des initiatives, de choisir des méthodes, de définir la façon de les mettre en œuvre. Mais quand on leur dit exactement quoi faire et comment le faire, ils sont efficaces. Consciencieux. Ils attendent des instructions, claires. Il se peut que les opérateurs encadrés rencontrent des pessimistes : « Vous êtes sûrs qu'il y aura des résultats ? ». Des nombrilistes : « Les résultats sont meilleurs chez moi ». Des égoïstes : « On ne vous donnera aucun moyen pour agir ». Mais les opérateurs encadrés, rassurés par la vision du leader visionnaire, la mission du leader missionnaire et l'engagement des opérateurs autonomes vont commencer leur travail. Ils ne prendront pas d'initiatives, ne sortiront pas des rangs, mais participeront consciencieusement aux résultats. Certains, en regardant les opérateurs autonomes, voudront faire comme eux et changer de catégorie, en acceptant de prendre quelques décisions, en acceptant de recevoir une délégation du pouvoir. D'autres resteront à leur place d'opérateurs encadrés, parce qu'elle leur convient et qu'ils s'y sentent à l'aise.

Parmi les opérateurs encadrés, parfois parmi les opérateurs autonomes, certains peuvent devenir des **ralentisseurs malgré eux**. Les ralentisseurs malgré eux ne participent pas de manière active aux résultats. Ils vont un peu moins vite, critiquent parfois les initiatives. C'est important que ni le leader visionnaire, ni le leader missionnaire, ni les opérateurs autonomes, ni les opérateurs encadrés ne les jugent parce qu'un jour, tout le monde peut devenir un ralentisseur malgré lui, et que ce n'est pas honteux de simplement suivre. Il faudra les aider et comprendre pourquoi ils ralentissent. Certains ne s'engagent plus parce qu'ils sont épuisés à force de faire des efforts. D'autres parce qu'ils ont peur de prendre des risques. Certains ralentisseurs malgré eux diront même : « On a toujours fait comme ça, et vous changez la façon de travailler. Pourquoi ? Je préfère me contenter de suivre que d'apprendre une nouvelle façon de travailler ». Ils craignent le changement, la nouveauté, l'incertitude. Ce sera le moment pour le leader visionnaire et le leader missionnaire de leur remontrer le sens de ce qu'ils font, par la vision, par la mission. De les réengager : « Ce que tu fais ici, ce n'est pas simplement travailler. Ou produire des résultats. Ce que tu fais ici, avec nous, c'est participer à une action collective, avec ceux qui travaillent comme nous et aussi ceux qui n'ont pas la chance de travailler comme nous. C'est le sens de ce que nous faisons, participer à cette action collective qui doit être profitable à tous ». Donner du sens pour leur redonner envie de travailler, et même de s'engager. Mais s'ils souhaitent juste rester des ralentisseurs malgré eux, il ne faudra pas les juger. Ils contribueront aussi à la mission, même s'ils la ralentissent un peu.

A un moment, des **ralentisseurs toxiques** arriveront. Forcément. Parce que c'est toujours comme ça. Les ralentisseurs toxiques ne sont ni leader visionnaire, ni leader missionnaire, ni opérateur autonome ni opérateur encadré, et encore moins ralentisseur malgré lui. Quand tout sera bien en place, quand la projet sera bien préparé, quand la mission sera bien installée, quand les premiers résultats arriveront et que le leader visionnaire, le leader missionnaire, les opérateurs autonomes et les opérateurs encadrés auront pris tous les risques et auront tout organisé, les ralentisseurs toxiques arriveront en disant : « Stop, arrêtez ce que vous faites, cela ne va pas du tout ». Ils tenteront alors de faire croire que ce qui a été fait depuis le début ne tient pas la route. Qu'ils ont tout compris et qu'il faut tout changer. Ils auront de leur côté les pessimistes : « Je le dis depuis le début que cela ne peut pas marcher ». Les nombrilistes : « Moi, j'ai une idée pour faire mieux et beaucoup plus efficace ». Les égoïstes : « Nous avons bien fait de ne pas les aider ». A ce moment-là, il faudra mettre les ralentisseurs toxiques hors de la mission. Vite et fort. Parce que s'ils veulent s'approprier des résultats, qu'ils commencent à innover, organiser et lancer leur propre projet. Qu'ils choisissent une mission difficile, hostile. Et qu'ils fassent leurs preuves. Parce qu'au-delà des belles paroles, ce sont les actes et les faits qui font de nous des leaders visionnaires, des leader missionnaires, des opérateurs autonomes ou des opérateurs encadrés.

THETRUSTEDAGENCY.COM

Organisme de formation certifié et enregistré sous le numéro 27 89 015 64 89 auprès du préfet de L'Yonne. Les masterclass et formations peuvent faire l'objet d'une convention de formation. Toutes les formations répondent aux exigences du décret Qualité du 30 juin 2015 et sont référençables par l'ensemble des financeurs de la formation professionnelle.