



*Je dédie ce livre à Lukas,
Emilia, Ruben et Alice*

Rik Moons



Faire,



ne pas

faire *ou*



faire faire

**Déléguer : le lâcher-prise
au service d'une gestion
efficace**

Racine

D/2024/6852/1 – ISBN 978 23 902 5245 0 – NUR 800

Mise en page couverture et intérieur (idée) : Ans Vercruysse (Beeldburo)

Mise en page couverture et intérieur (réalisation) : Joost van Lierop (Adept vormgeving)

Illustrations : Anja Vangaver (MoonsManagement) et Ans Vercruysse (Beeldburo)

Portrait de l'auteur : Djorden Vlaeminck (impakt)

Photos de l'accident d'avion : Roland De Groote (RDG)

Rédaction finale : Tim F. Van der Mensbrugge

Traduction française : Malorie Moneaux

Les illustrations du chapitre 8 restent la propriété intellectuelle exclusive de Blanchard et ne sont pas soumises au droit d'auteur de ce livre.

© Rik Moons & Éditions Lannoo SA, Tielt, 2024.

LannooCampus fait partie de la division livres et multimédia des Éditions Lannoo SA.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement, sous quelque forme que ce soit (impression, photocopie, microfilm ou tout autre procédé) sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions LannooCampus

Vaartkom 41 bte 01.02

3000 Louvain

Belgique

Boîte postale 23202

1100 DS Amsterdam

Pays-Bas

www.lannoocampus.com

Table des matières

Préface	7
Prologue	9
Chapitre 1	
À la recherche du temps perdu	27
Chapitre 2	
Sept pièges qui vous font perdre du temps	41
Chapitre 3	
Plusieurs méthodes pour gagner du temps	79
Chapitre 4	
Déléguer, un véritable style de leadership	93
Chapitre 5	
Responsabilité et ressources : la gestion des singes et des bananes	107
Chapitre 6	
Neuf étapes pour déléguer efficacement	125
Chapitre 7	
Sept étapes pour communiquer clairement	149
Chapitre 8	
Un style de leadership pour chaque type de tâche	163
Chapitre 9	
L'output management en tant que culture de leadership	179
Chapitre 10	
Oser lâcher prise	207
Épilogue	227
Lectures recommandées	231
Remerciements	233
Propriété intellectuelle	235

Préface

par Stefan Oelrich

Depuis le siècle dernier, les grandes entreprises industrielles sont organisées et dirigées par des hiérarchies fonctionnelles à plusieurs niveaux. En réalité, il est étonnant que dans notre société moderne, nous continuions à nous orienter vers un modèle qui, en raison des outils et méthodes de travail complètement modifiés (niveau d'éducation, automatisation, internet, intelligence artificielle, etc.), devrait au moins être sérieusement remis en question.

Au lieu de cela, au fil du temps, nos entreprises structurées de manière hiérarchique ont principalement transformé leur fonctionnement en modifiant le comportement des cadres et bien sûr en adaptant les contenus de travail au niveau d'éducation accru. De nombreux livres ont fourni une base théorique importante à ce sujet au cours des 200 dernières années. Il est indiscutable que la productivité des entreprises dépend principalement de la somme des capacités de performance de chaque employé. Cela nécessite un maximum d'employés qualifiés et une culture de leadership qui, tout comme un orchestre, transforme l'optimum de la somme de tous les instruments en une musique harmonieuse.

Avec plus de 30 ans d'expérience en leadership dans des organisations petites, moyennes et grandes, voire très grandes, j'ai toujours été guidé par l'objectif d'offrir à mes collaborateurs le plus haut degré de responsabilité individuelle et idéalement des espaces de liberté entrepreneuriale. Car ce n'est que lorsque l'on fait ressortir le meilleur de chacun que des performances optimales peuvent être réalisées. Cependant, j'ai aussi appris que mon style de leadership n'est pas automatiquement transférable au-delà de mes deux premiers niveaux de direction, que je peux influencer directement dans une hiérarchie. Cela reste vrai même si beaucoup de temps et d'efforts sont déployés pour enseigner ce principe de leadership à travers les organisations et, dans l'idéal, le mettre en pratique à l'échelle de l'entreprise. Je me demande donc si cette approche est suffisante pour répondre aux défis de notre époque.

Il est donc d'autant plus important de réfléchir à de nouveaux systèmes organisationnels qui prennent intrinsèquement leurs distances par rapport aux anciennes hiérarchies fonctionnelles. Pour un tel système, le leadership devient encore plus exigeant. Le leadership par les pairs et la co-création sont de beaux mots à la mode. Mais quel comportement de leadership et quel type de suivi des employés individuels dans un environnement sans les hiérarchies traditionnelles rendront les entreprises du futur si performantes que l'énergie et la force d'innovation inattendues, basées sur la puissance du possible, deviendront plus qu'un rêve ? De nombreuses petites entreprises innovantes nous montrent chaque jour la voie à suivre. Il est temps d'emprunter ces nouveaux chemins. J'espère que la lecture de ce livre fournira une incitation supplémentaire à emprunter de nouvelles voies.

Stefan Oelrich

Member of the Board of Management of Bayer AG and global head of the Pharmaceutical Division

Prologue

Bienvenue dans *Faire, ne pas faire ou faire faire*, un guide pour un leadership efficace. Dans ce livre, j'explore l'art du lâcher-prise, la puissance de la confiance et l'importance d'un suivi ciblé – autant d'étapes qui mènent à la création d'une organisation apprenante. En effet, le leadership consiste non seulement à prendre des décisions, mais aussi à être capable de répartir et de déléguer les tâches de manière adéquate. Ce livre propose des pistes de réflexion, des stratégies et des conseils pratiques afin de vous permettre de trouver cet équilibre. Comment accompagner les individus dans leur développement ? Où se situe la limite entre la supervision et le lâcher-prise ? Quand faire ce qui doit être fait, et comment ? Voilà ce dont il est question dans ce livre.

Pour de nombreux responsables hiérarchiques, le lâcher-prise est un exercice difficile. Ils considèrent que c'est leur travail, et même leur devoir, de diriger et de guider au maximum leurs collaborateurs. Mais si vous voulez évoluer en tant que dirigeant, vous devez créer ce que l'on appelle une « organisation apprenante ». Cela signifie qu'il faut donner aux gens la possibilité de commettre des erreurs de temps en temps.

Je fais volontiers la comparaison avec ma passion semi-professionnelle : l'aviation sportive (l'ULM pour les initiés). Je ne suis pas seulement pilote, mais j'apprends aussi aux autres à voler. Je suis instructeur et examinateur.

En tant qu'examineur, je détermine si les candidats pilotes sont réellement capables de piloter un avion en toute sécurité. Puis-je leur confier l'entière responsabilité d'un appareil et les lâcher seuls dans le ciel ?

Sous ma casquette d'instructeur, il m'arrive souvent d'accompagner un apprenti pilote lors d'une navigation. Nous traçons d'abord des lignes sur une carte et calculons la trajectoire et le temps de vol. L'objectif est de suivre cet itinéraire en volant d'un point A à un point B, puis à un point C, etc.

Un jour, alors que nous étions à peine dans les airs, la visibilité s'est avérée plus mauvaise que prévu, et nous avons immédiatement perdu de vue le premier point. J'ai demandé au pilote de revenir en arrière. Quand nous sommes finalement revenus à notre point de départ – non sans peine –, j'ai demandé à l'élève : « Comment sens-tu la suite du vol ? »

« Je crois que ça va aller ! »

« Mais nous n'avons même pas atteint notre premier point, ai-je répondu. On ferait mieux de retourner à la base. »

« On aura fait la préparation pour rien, alors ! »

« Mais je te sens hésitant, donc je préfère qu'on fasse demi-tour. »

Nous sommes retournés à Ursel et avons fait plusieurs *touch-and-go*, une opération au cours de laquelle les pneus touchent brièvement la piste d'atterrissage avant de redécoller. Entre-temps, le vent s'était brusquement levé et, chaque fois, j'ai dû intervenir au dernier moment.

« J'ai le contrôle ! », ai-je répété à chacune de mes brèves interventions.

Alors que j'avais déjà repris les commandes de l'appareil quatre fois, l'élève m'a demandé s'il avait la permission de voler en solo.

Cela supposait que nous atterrissions et que je débarque de l'ULM pour laisser mon élève voler seul, alors que j'avais dû corriger un *touch-and-go* à quatre reprises... « Non, désolé, je ne peux pas te laisser voler tout seul », ai-je décidé.

Voilà en quoi consiste l'art du lâcher-prise – ou au contraire, l'art de ne pas lâcher prise du tout – que tout dirigeant doit maîtriser. Soit vous refusez catégoriquement que votre collaborateur agisse en toute autonomie, soit vous acceptez, mais en effectuant un suivi. Toutefois, dans le cas d'un vol en solo, il n'y a plus de contrôle possible : on ne peut pas laisser quelqu'un voler seul « à moitié ». En dehors du contexte de l'aviation, heureusement, le lâcher-prise est plus facile à adopter. Il est plus graduel et offre davantage de possibilités d'accompagnement et de suivi.

Le lâcher-prise est un art souvent sous-estimé, mais en tant que dirigeant, il est essentiel de se délester de certaines tâches et responsabilités. Vous établissez ainsi un environnement propice à l'épanouissement personnel de vos collaborateurs tout en cultivant l'autonomie et la confiance. En osant lâcher prise, vous permettez non seulement aux individus d'améliorer leurs performances, mais vous faites aussi passer l'ensemble de votre équipe au niveau supérieur.

La confiance est la base d'un leadership efficace. Lorsque les dirigeants font confiance aux membres de leur équipe, ils créent un environnement dans lequel les individus peuvent s'épanouir. Ce livre propose des outils pour construire et préserver cette confiance, tant au niveau individuel qu'au niveau de l'équipe.

Accorder sa confiance et assurer un suivi adéquat des tâches et des projets vont de pair. Si l'on veut atteindre des objectifs, ces deux aspects sont nécessaires. Dans ce livre, j'examine les méthodes que les dirigeants peuvent utiliser pour organiser le suivi de manière efficace. Vous parviendrez dès lors non seulement à mieux planifier et déléguer, mais aussi à optimiser l'exécution des tâches et à améliorer constamment le fonctionnement de votre équipe.

Il en va de même pour l'output management. Si vous doutez de la capacité d'une personne à atteindre les résultats escomptés, vous ne parviendrez tout simplement pas à la laisser faire les choses par elle-même. En ce sens, le management diffère du pilotage d'un avion : en organisant un suivi, vous pouvez réorienter la personne en temps utile. En revanche, si vous coachez un pilote en apprentissage et que vous vous trouvez au sol, il vous est tout simplement impossible d'intervenir dans le cockpit ! Vous pouvez tout au plus donner des instructions par radio.

Mais ce n'est pas parce que je suis moi-même un pilote expérimenté que je suis à l'abri de tout. En tant que pilote, on risque toujours d'être confronté à des situations inattendues. Dans ces moments-là, il faut alors oser se fier à la technologie.

J'en ai moi-même fait l'expérience au cours de l'été 2022 : mon avion est soudainement devenu incontrôlable et j'ai fait tout ce que j'ai pu pour éviter qu'il pique du nez. Mais finalement, je n'ai rien pu faire d'autre qu'ouvrir mon parachute de secours. À la fin de ce livre, je vous raconte comment j'ai vécu cet exercice extrême de lâcher-prise.

En attendant, je vous invite à plonger dans cet ouvrage et à vous engager sur la voie d'un leadership efficace. Découvrons ensemble comment, en appliquant consciemment la méthode *Faire, ne pas faire ou faire faire*, vous obtiendrez non seulement des résultats probants, mais créez aussi un environnement de travail positif et stimulant.

Je vous souhaite une bonne lecture et beaucoup de succès dans votre carrière de dirigeant !

Mon « pourquoi »

Après des études d'éducation physique, je me suis retrouvé dans l'industrie pharmaceutique. Ce n'était pas un choix incohérent, étant donné

que mes connaissances de base en physiologie et en anatomie constituaient la formation idéale pour le représentant médical que j'allais devenir. « Délégué médical », tel était le titre officiel de ma fonction, ce qui est beaucoup plus chic. J'ai travaillé pour quatre entreprises différentes et, dans chacune d'elles, j'ai rencontré plusieurs managers et autant de styles de leadership différents. Je suis tombé de surprise en surprise – parfois bonne, parfois moins bonne, voire carrément affligeante. J'ai beaucoup appris pendant cette période de ma vie, car il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises expériences : au bout du compte, il n'y a que des expériences. Grâce aux chefs les moins bons, j'ai tout de suite compris ce qu'il fallait éviter de faire. Eh oui, déjà à l'époque, je rêvais de diriger un jour ma propre équipe.

Au commencement était Harry

Harry – nom d'emprunt – était mon premier patron. C'était un homme gentil, mais son style de leadership était désastreux. Lorsque nous allions ensemble en clientèle, sa principale préoccupation était le choix du restaurant pour la pause de midi. Une fois attablé, j'espérais alors obtenir le précieux feed-back dont j'avais besoin en tant que jeune professionnel d'une vingtaine d'années.

J'avais remarqué une chose : Harry poivrait toujours ses aliments avant de les goûter. Je voyais là un point commun avec nos conversations : il parlait d'abord et écoutait ensuite. Il parlait de tout et de rien, mais les précieux conseils que j'attendais de lui ne franchissaient jamais ses lèvres. Selon lui, tout allait pour le mieux dans le meilleur des mondes.

« Mais, dans ce cas, pourquoi mes résultats ne décollent-ils pas, Harry ? », lui ai-je un jour demandé.

« Ne t'inquiète pas, ça va venir ! », m'a-t-il répondu.

Mais les résultats ne sont jamais venus... Des années plus tard, j'ai entendu l'expression *Hope is not a strategy* (qui est également le titre d'un livre très intéressant de Rick Page sur les techniques de vente). C'est vrai : espérer le meilleur n'est pas une stratégie. L'espoir est plutôt une illusion émotionnelle qui dissimule un échec à retardement.

« Hope is not a strategy. »

Rick Page

S'il y a bien une chose pour laquelle j'étais doué en tant que jeune délégué médical, c'est la paperasse. Les ordinateurs personnels n'existaient pas encore à l'époque et le mot « data » n'était guère répandu. Nous travaillions avec des fiches clients que nous devions remplir manuellement. Mon prédécesseur avait géré ces fiches avec beaucoup de négligence, mais j'ai tout réorganisé en à peine un an.

Si j'éprouvais alors une certaine fierté face à cet acte héroïque, j'ai compris plus tard que je m'étais concentré sur les mauvaises choses. À l'époque, je ne connaissais pas encore la différence entre l'efficacité et l'efficacités – je l'expliquerai aussi clairement que possible dans le chapitre 1. J'ai travaillé dur et de manière efficace, mais je n'étais pas efficace, car je ne me fixais pas les bonnes priorités.

Johan, l'ange gardien

Lorsque j'ai quitté cette entreprise-là pour une autre, il s'est avéré que mon nouveau patron, Johan (de son vrai nom), s'était totalement trompé à mon sujet. Malgré mon potentiel, il a découvert que mes trois années d'expérience ne m'avaient presque servi à rien.

Sa solution ? Il m'a pris sous son aile et m'a appris les ficelles du métier. Il m'a prodigué de nombreux conseils, mais souvent de manière indirecte, en me laissant surtout apprendre par moi-même.

Johan était un coach exceptionnel. Il accordait facilement sa confiance et parvenait à déléguer. Le résultat ? Je gagnais en motivation, et il disposait de plus de temps pour lui. Quand on délègue, l'objectif principal est avant tout de créer une organisation apprenante – Johan, si tu me lis, il faut qu'on discute ! –, mais il avait déjà compris que déléguer présentait des avantages aussi bien pour moi que pour lui.

En outre, Johan avait une compréhension intuitive de la technique du leadership orienté sur les tâches, même s'il n'avait suivi aucune formation spécifique à ce sujet. Lorsque, des années plus tard, je suis devenu moi-même responsable hiérarchique, j'ai identifié les subtilités qui manquaient à Johan et j'ai réalisé qu'il agissait avant tout en suivant son

instinct. Mais je dois le reconnaître : bien joué, Johan ! Tu as beaucoup compté pour moi et pour la suite de ma carrière.

Manu, le dictateur

Le jour où je suis devenu cadre, je suis passé du domaine opérationnel au domaine tactique. Pour la première fois, je dirigeais une équipe. Si Johan avait été un bon exemple pour moi, mon nouveau patron s'est immédiatement distingué par sa petite moustache courte. Manu n'est pas son vrai nom, mais les poils qui ornaient sa lèvre supérieure étaient bien réels. Cela n'augurait rien de bon.

Mon troisième patron savait tout mieux que tout le monde. Il n'était ni sympathique ni charismatique ; il était strict et autoritaire. La chose la plus importante que j'ai apprise de lui est le français, la langue de travail de l'entreprise. Rien ne tournait rond là-bas, mais cet environnement a eu l'avantage de me servir de bain linguistique. Manu parlant à peine le néerlandais, il lui était difficile de contrôler l'approche tactique que je développais pour mon équipe comme il le faisait pour mes collègues francophones. En l'espace d'un an, il a fait fuir trois d'entre eux, mais j'ai survécu. Manu n'avait aucune idée de la manière dont je gérais mon équipe, mais tant que j'acquiesçais aux réunions et saluais ses bonnes idées, je ne risquais rien. Dans son dos, je faisais ce qui me semblait le mieux. « Tant que ça dure », telle était ma devise. Puis j'ai compris que le micromanagement n'avait que des conséquences négatives et, après treize mois, je me suis senti suffisamment bilingue pour passer à l'étape suivante.

Du chasseur de têtes à Alex

Un chasseur de têtes a pris contact avec moi. Quand j'ai fait la connaissance d'Alex, le responsable des ventes dans la quatrième entreprise qui m'a engagé, le courant est tout de suite bien passé. Alex comprenait l'art du lâcher-prise. C'était un homme sage et charismatique, qui ne me donnait pratiquement jamais de conseils de manière anticipative : il me laissait faire et identifier par moi-même mes propres erreurs.

J'étais étonné qu'il permette à ses collaborateurs de commettre autant d'erreurs, mais il savait exactement quand intervenir. Dans l'intervalle, il limitait ses instructions aux fins et aux moyens dans lesquels je

devais évoluer. Le mentor d'Alex était Filip Vandendriessche, avec qui j'écrirai bien plus tard mon tout premier livre.

Morris, le gourmand

Quand Alex est devenu responsable des affaires publiques, il a été remplacé par Morris. Morris n'est pas son vrai nom – vous aurez compris le schéma... J'avais l'impression d'être sur le plateau du jeu de l'oie : « Retour à la case départ ». *Harry bis repetita*. Morris aussi réglait toutes ses affaires au restaurant et prenait toujours plus d'embonpoint – et moi avec lui. Son style de leadership était très unilatéral, ce qui semble contredire le célèbre slogan de Ken Blanchard : « There is no one best leadership style. » Traduction : « Il n'y a pas un style de leadership qui soit meilleur qu'un autre ».

Morris a finalement été mis à la porte. Je l'ai remplacé temporairement au poste de responsable des ventes, mais je me préparais d'ores et déjà à relever mon prochain défi.

Nico, le talentueux

On n'obtient pas une telle promotion du jour au lendemain. J'ai dévoré des livres et des livres sur le management et le leadership, et j'ai suivi une formation accélérée en droit pour les non-juristes. Mais surtout, je savais que mon patron ne me donnerait pas de promotion tant que je ne laisserais pas derrière moi une équipe capable de se débrouiller temporairement sans chef. Les managers qui ne parviennent pas à lâcher prise limitent leurs perspectives d'évolution. Ou inversement : les managers qui parviennent à lâcher prise stimulent leur propre évolution.

**Les managers qui
parviennent à lâcher
prise stimulent leur
propre évolution.**

Je suis allé un cran plus loin et j'ai délégué de plus en plus de tâches à mon collègue Nico, qui avait un énorme potentiel. Lorsque j'ai obtenu ma promotion, Nico m'a remplacé, et nous avons donc progressé ensemble.

Alex, le mentor

Lorsque mon ancien patron, Alex, a annoncé son départ à la retraite, ce fut le début d'une période de félicité. Pendant environ six mois, nous avons travaillé en tandem, puis j'ai repris son poste de responsable des affaires publiques. Il s'agissait d'une fonction de direction, qui m'a fait passer du niveau tactique au niveau stratégique.

En toute honnêteté, j'avais imaginé une transition plus facile. Mais j'ai pu compter sur le soutien de notre *country manager*, le directeur général pour la Belgique et mon patron direct, qui s'est avéré être l'un des dirigeants les plus talentueux que j'aie jamais rencontrés.

Stefan, un très jeune chef au sommet

Stefan était de loin le meilleur patron qui soit. C'est lui qui m'a guidé lors de ma transition de la réflexion tactique à la réflexion stratégique. Lors d'une discussion portant sur mon salaire, il m'a dit un jour que je gagnais déjà trop pour mon âge. Je lui ai alors demandé s'il me rémunérerait en fonction de mon âge ou de mes performances. Il n'a pu réprimer un sourire, mais compte tenu de mon jeune âge, il ne pouvait pas m'augmenter davantage.

Stefan a lui aussi travaillé dur afin de développer sa carrière. Lorsqu'il est passé à côté d'une promotion à l'échelle européenne, mon bureau étant à côté du sien, c'est tout naturellement qu'il est venu me voir pour me faire part de ses frustrations. À cette époque, je maîtrisais déjà l'art de poser des questions et d'écouter. (C'est d'ailleurs le sujet de mon deuxième livre : *Oui, il y a des questions idiotes.*)

Après que Stefan se fut défoulé en me racontant son échec, je n'ai pas pu résister à l'envie de lui rappeler ce qu'il m'avait dit quelques semaines plus tôt : « Peut-être étais-tu trop jeune pour le poste ? » Cela nous a bien fait rire tous les deux.

Quelques années plus tard, Stefan s'est hissé au sommet absolu. La clé de son succès réside dans une riche combinaison de talent, de travail acharné et de lâcher-prise. Il était passé maître dans l'art de déléguer, de communiquer et de motiver. Grâce à sa capacité à lâcher prise et à réfléchir au niveau stratégique, il était inévitable qu'il fasse un jour partie du groupe des meilleurs leaders mondiaux.

Stefan est également celui qui m'a encouragé à accepter un poste de professeur invité en parallèle de mon travail, d'abord à la KU Leuven, puis à l'UGent – une activité que j'ai exercée pendant vingt ans.

Le fait que je sois autorisé à donner cours pendant mes heures de travail était très progressiste, voire visionnaire. Cela m'a stimulé intellectuellement, sans nuire en aucun cas à l'entreprise.

Bora et Clavecine : on repart de zéro

Après ces années de satisfaction professionnelle avec Stefan, j'ai travaillé sous la conduite de Bora et Clavecine – si vous ne l'aviez pas encore compris, ce ne sont pas leurs vrais noms.

Bora – du nom de ce vent froid et sec du nord-est – ne pratiquait pas du tout l'art du lâcher-prise, et je la soupçonnais de n'avoir pas toujours confiance en elle. Nous traversions une période tendue et Bora ne faisait qu'accroître la tension. Elle avait le don de résoudre des problèmes qui n'existaient pas.

Un jour, au cours d'un bref entretien, Bora m'a informé qu'elle avait une bonne nouvelle à m'annoncer : la direction internationale s'était engagée à me confier des attributions supplémentaires, notamment celle de porte-parole. Ce poste incluait un collaborateur à temps plein. Elle avait déjà décidé qui serait cette personne et elle venait de la nommer. Je suis tombé de ma chaise. « Euh... Et qui as-tu choisi ? »

Lorsque notre groupe multinational a dû faire face à deux incidents dont les conséquences se sont fait ressentir dans le monde entier, Bora n'a pas eu d'autre choix que de lâcher prise : en tant que porte-parole de la partie belge, je suis devenu le visage de l'entreprise pendant des jours. C'était moi que la presse sollicitait, pas la *country manager*. Ce fut une période riche en apprentissages pour tous les deux. Elle a vécu ce que j'allais vivre plus tard de manière beaucoup plus intense : parfois, les circonstances vous obligent à lâcher prise de manière radicale.

Après Bora est venu Clavecine, qui semblait être un copié-collé de Manu le dictateur – il ne manquait que la petite moustache. Il aimait faire beaucoup de bruit. Sa voix résonnait toujours dans les couloirs, comme le son métallique d'un clavecin.

Un jour, il a eu une idée géniale. Une idée qui avait germé lors d'une formation postuniversitaire qu'il venait de suivre à Harvard. J'étais curieux de voir ce qu'il allait bien pouvoir sortir...

« Rik, élabore-moi un plan pour augmenter ta productivité de 10 % », a-t-il annoncé.

J'ai failli tomber à la renverse. Ma réponse : « Clavecine, j'espère que l'entreprise n'a pas payé trop cher pour la formation que tu as suivie. Mais tu sais quoi ? Toi, tu peux faire en sorte que j'augmente ma productivité de 30 % ! La solution tient en trois mots : Laisse. Moi. Tranquille ! »

Pour faire court, à cette époque, j'ai reçu une certaine somme d'argent et j'ai créé ma propre entreprise, MoonsManagement. En toute honnêteté, cette transition n'a pas été simple. Dans l'année qui a suivi ma démission, j'ai traversé une mauvaise passe avant de trouver ma voie en tant que coach, formateur et conférencier. Mon premier livre n'a été publié qu'une décennie plus tard ; aujourd'hui, vous avez le troisième entre les mains.

Comment me suis-je retrouvé sur cette nouvelle voie ? Et pourquoi est-ce que j'écris ce livre aujourd'hui ?

Parce que je veux partager mes expériences avec tous les dirigeants actuels ou en devenir, quels qu'ils soient. Comment survivre dans un monde complexe constamment inondé par un trop-plein d'informations et où règne trop souvent une mauvaise gestion ? De nombreux managers cachent leur manque de compétences en matière de leadership en abusant des mots de jargon tirés de l'anglais. En effet, de nos jours, nous ne sommes plus flexibles, mais *agiles*. Nous ne devons plus évoluer, mais pratiquer le *change management*. Nous n'apportons plus du contenu, mais du *content*. Nous n'atteignons pas des objectifs, mais des *targets*.

Heureusement, il existe aussi de bons leaders et des modèles de gestion intéressants qui vous montrent comment faire les choses mieux et de manière plus efficace. Je répète : de manière plus efficace. Je n'ai pas écrit « de manière plus efficiente. » La différence entre les deux est subtile, et peut mener à des résultats très différents.

Ma deuxième vie

Outre mes activités de manager, de gérant de MoonsManagement et mon poste dans l'enseignement supérieur, j'ai toujours eu une autre passion : piloter des avions (vous le savez déjà). Je considère cette activité comme ma deuxième vie. J'ai commencé à voler à l'âge de quinze ans et j'ai effectué mon premier vol en solo un an plus tard.

Cette passion a ensuite évolué vers une activité semi-professionnelle, puisque je suis devenu instructeur et plus tard, examinateur.

J'observe souvent des parallèles frappants entre voler et diriger. De la même manière qu'un manager doit toujours avoir un plan B, un pilote se doit également d'anticiper. *Et s'il se passait quelque chose...*

Créer des *check-lists* et mémoriser des scénarios d'urgence, c'est quelque chose que je fais depuis l'âge de quinze ans. Une habitude qui s'est avérée utile sur le plan professionnel, lorsque j'ai dû faire face à plusieurs crises en tant que porte-parole.

En 2022, je me suis retrouvé avec mon avion dans une situation qui a élevé le concept de « crise » au rang supérieur. Je ne disposais que de trois secondes pour prendre une décision radicale. Mais cette décision m'a sauvé la vie. Ce fut un moment de total lâcher-prise. Je vous raconte tout cela plus en détail à la fin de ce livre.

Depuis 2022, je vis ma deuxième vie : celle qui a commencé après l'accident.

Votre « pourquoi »

Ma raison d'être, mon « pourquoi », est de partager mes expériences et mes connaissances. Quant à vous, j'espère que votre raison d'être est de devenir un meilleur dirigeant.

Tout au long de votre carrière, vous devez apprendre beaucoup de choses par vous-même. Parfois, il y a de quoi se taper la tête contre les murs ! Ce n'est pas toujours une partie de plaisir.

Malheureusement, il n'y a pas d'autre solution. Tout le monde passe par une courbe d'apprentissage et on apprend autant des bons patrons que des moins bons, même si ces derniers entravent considérablement votre satisfaction professionnelle.

Peut-être que les illustrations et les modèles de gestion présentés dans cet ouvrage pourront vous aider à éviter certains murs à temps,

avant que vous ne vous y cogniez. Grâce à ce livre, j'espère vous fournir un maximum d'informations utiles.

Pour donner vie à la théorie, laissez-moi vous présenter un personnage qui évolue au fil des chapitres : faites la connaissance de Lisa !

Lisa est une journaliste sensée et motivée qui allie talent et ambition. Parce qu'elle déborde d'énergie, elle est parfois un peu impulsive.

Mais je la laisse se cogner la tête contre les murs.

J'espère, cher lecteur, chère lectrice, que vous vous reconnaîtrez dans certaines des situations que Lisa rencontre. Elle essaie et se trompe parfois, mais apprend toujours de ses erreurs. L'art n'est pas tant de savoir tomber, mais surtout de se relever et d'éviter de trébucher deux fois sur le même obstacle. Cela étant dit, Lisa existe vraiment ! J'y reviendrai dans l'épilogue.

Grâce à l'expérience de Lisa et à mes nombreux conseils, j'espère que vous pourrez gravir les échelons encore plus rapidement, sans connaître trop de difficultés lors de votre ascension.

Avant de plonger dans le cœur de ce livre et tout au long de votre lecture également, réfléchissez à votre « pourquoi ». Pourquoi lisez-vous ce livre ? Quels sont vos objectifs ? Pourquoi voulez-vous devenir un meilleur dirigeant ? À ce sujet, je vous conseille d'ailleurs le livre de Simon Sinek, *Commencer par pourquoi*.

Tout commence par le « pourquoi ». Y compris : pourquoi « faire », pourquoi « ne pas faire » ou pourquoi « faire faire ».