

DEMAIN L'ENTREPRISE

Club d'entreprises en ligne



LES 5 POINTS CARDINAUX



RENCONTRE DU 6 MAI 2021

L'ESPRIT D'ÉQUIPAGE.

MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE INSPIRÉ DE L'ARMÉE



L'ESPRIT D'ÉQUIPAGE

Réunions précédentes :

Avril – Juillet 2020	➔	Réussir l'après Covid !
Septembre – Novembre	➔	Quelles évolutions produit et services pour l'entreprise de demain ?
Décembre – Mars 2021	➔	- Faire sortir le dedans dehors et faire entrer le dehors dedans - L'entreprise libérée par le petit patron naïf et paresseux – le cas FAVI - Les 16 points clés pour l'entreprise du bon sens - L'expérience Buurtzorg – de 12 à 6000 personnes en 3 ans, en autonomie

Nos objectifs du jour :

- ☞ **L'ESPRIT D'ÉQUIPAGE ... le management de l'entreprise peut-il s'inspirer de la conduite des hommes dans l'armée?**
 - notes de lecture de l'amiral FINAZ
- ☞ **ECHANGE : enrichir le management de nos entreprise de ces pratiques ?**
 - Quoi intégrer ?
 - Pourquoi intégrer ?
 - Comment intégrer ?



Prochains rendez-vous

- Jeudi 10 juin : La sociocratie *(par Franck Tourtois)*
- Jeudi 8 juillet : La sociodynamique de JC Fauvet *(par Jean François Zobrist)*
- Septembre : évolution du format de Demain l'entreprise ?

Inscrivez vous à notre groupe Linkedin « Demain L'Entreprise »

⇒ <https://www.linkedin.com/groups/12526413/>

pour échanger librement sur ces tous thèmes et sur vos expériences

Qui suis-je ?



06 15 41 88 71

LES 5 POINTS CARDINAUX



JE SUIS UN EXPERT !

QUI CONNAIT « PARFAITEMENT »

- LES ENTREPRISES
- LEURS ENJEUX
- LEURS ORGANISATIONS,
- LES PROCESS
- ET LES HOMMES

J'ACCOMPAGNE !

- LES ENTREPRISES, POUR ACCROITRE OU RETROUVER
 - LA PERFORMANCE, LA FLUIDITÉ DES FONCTIONNEMENTS
 - L'ENGAGEMENT, L'EFFICACITÉ ET LE PLAISIR DES SALARIÉS
- LES HOMMES, POUR LES AIDER
 - A GARDER OU RETROUVER LE PLAISIR DE FAIRE
 - A TROUVER DES SOLUTIONS INNOVANTES
 - A CONDUIRE L'ACTION, L'ENTREPRISE ET LES HOMMES AVEC PLAISIR

L'ESPRIT D'ÉQUIPAGE – AMIRAL LOÏC FINAZ



Notes de synthèse de [l'interview de l'Amiral Loïc Finaz par Pauline Laigneau](#), diffusée le 1 mars 2021 sur Youtube



Amiral Loïc FINAZ – ex directeur de l'école de guerre – *La liberté du commandement (l'esprit d'équipage)* – courage / authenticité / leadership / bienveillance...

Pour Loïc Finaz, les 4 qualités du héros sont : le don, l'engagement, le sens et le courage !

- **Le don sans sens ne sert à rien.**
 - La crise d'autorité de la société est largement une crise du sens. Si le sens est présent, il n'y a jamais de problème d'autorité !
- **Le courage sans sens est dangereux.** Mais sans courage comment agir dès que c'est difficile ?
 - Courage d'une décision, d'une orientation, d'une action...



Héros comme du chef

⇒ **don, l'engagement, le sens et le courage !**

- Sans sens la société est en crise
- Sans sens, le courage est dangereux !

Peut-on se préparer à avoir du courage ?

- Oui, mais sans certitude de l'avoir forcément au moment nécessaire !
- Le courage c'est l'apprentissage du quotidien plus que la théorie des grandes écoles / forme de transcendance !
- Le courage physique ne prévaut pas du courage intellectuel et réciproquement.
- On se prépare et y prépare les autres par la répétition quotidienne de petits actes et en **N'AYANT PAS PEUR DE L'ÉCHEC!** (sauf cas très particuliers de vie ou mort)



Le courage

⇒ **Pour prendre des décisions et mener l'action !**

- S'y prépare par la répétition
- Et en n'ayant pas peur de l'échec !

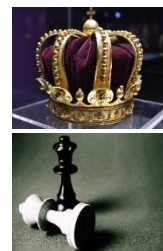
Non seulement ne pas craindre l'échec, mais **faire comprendre aux gens qu'on n'attend pas d'eux le zéro faute / zéro échec ...**

Sans cette posture, on ne permet pas l'initiative ... et **un monde sans initiative est mortifère.**

Le message : « prenez des initiatives, dans la plupart des cas ça marchera et si ça marche pas, ensemble on corrigera le tir ». Pour 9 coups gagnants, 1 échec, ça nous renforcera !

On apprend plus dans l'échec que dans la victoire. L'apprentissage par l'échec est **principe dynamique de la vie!**

Un patron qui n'est pas dans cette posture est un mauvais patron !



L'échec

⇒ **Ne pas attendre zéro faute / zéro échec !**

- 9 coups gagnants / 1 coup perdant
- Le coup perdant nous apprendra / renforcera
- Sans échec possible, pas d'initiative / sans initiative, monde mortifère

Etre chef, une des plus belles façons de servir ! On ne naît pas chef, on le devient !

L'intelligence, le parcours scolaire, les grandes écoles, la cooptation entre soi, les loges et lobbies ne font pas le chef.

Il faut avoir envie, une envie noble. Pas pour la grosse paye, la grosse voiture, les belles épaulettes. Etre bon à l'étage ne veut pas dire que l'on sera bon chef à l'étage n+1, c'est un mauvais mode de sélection

Obligation d'un parcours initiatique à deux piliers fondamentaux : une succession de formations et de sélections.

Sans cette succession d'étapes apprendre ce que c'est qu'être chef, prendre la posture et le valider, on a des dirigeants qui ne sont pas à la hauteur!



On ne naît pas chef, on le devient!

⇒ **Un parcours initiatique!**

- Au-delà de l'école d'origine et de la cooptation
- Une **succession de formations et sélections**

La formation du chef et l'école de guerre

L'armée a théorisé le développement des leaders. Système pensé avec vraie volonté (≠ écoles ingénieurs).

On doit prouver qu'on est à la hauteur de cette vision et des responsabilités qu'on va nous donner (pas de celles du passé)

⇒ **Sélection à mi carrière.**

Comme si dans la société civile on disait à tous les énarques : vous devez passer un concours pour sélectionner ceux qui feront le vivier des grands chefs de demain -> Seuls 20% seront retenus / 80% ne le seront pas !



Une sélection à mi carrière

⇒ **Prouver qu'on est à la hauteur de la vision des responsabilités futures**

- Seuls 20% sont retenus pour le vivier des grands chefs

2 avantages :

- Renforce l'assurance d'avoir de bons chefs – **ce n'est pas ce qu'on a prouvé à 20 ans qui donne la capacité à être grand chef à 50 ...**
- Rebat les cartes – le concours est ouvert à tous y compris aux sous-officiers (officiers marins) – **ce n'est pas parce qu'on a raté une porte à 20 ans qu'elle doit être fermée ensuite**





Les critères de sélection de la marine Française

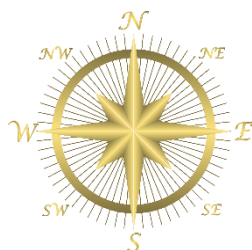
4 critères. Un grand chef doit savoir

1 - écrire – développer une idée l'exprimer => deux épreuves de Français : synthèse de texte / culture générale (voir en perspective)

2 - Savoir parler - c'est par la parole que le commandement s'exprime ! => batterie d'oraux sur thèmes très divers (qui permettent de valider les points 3 et 4)

3 – S'être intéressé à tout / avoir « tout » compris / « tout » retenu de son environnement dans toute sa carrière

4 – Avoir une vision du monde – grand jury / importance de la culture générale / grand oral de l'histoire maritime (comprendre le pourquoi / ce qui s'est passé...)



Les 4 points cardinaux du chef. Credo de Loïc Finaz.

La **mission**

Le **sens**

Les **circonstances**

Les **hommes**

En quelque sorte, que vaut une mission et comment y entraîner les hommes si l'on n'y trouve ou n'y met de sens, si l'on ne sait s'adapter aux circonstances et aux hommes ?

Le chef doit s'inscrire dans ces 4 points cardinaux pour **en faire sa géographie personnelle!**



L'esprit d'équipage c'est quoi ?

(sous titre du livre « la liberté du commandement »)

L'esprit d'équipage ce sont **7 associations** de qualités

- sources de **performance** et d'**harmonie**
- **sans lesquelles la performance ne peut pas être**

Applicables et nécessaires au monde civil comme au monde militaire.

(nota : une qualité seule est rarement une qualité => exemple du charisme d'un salopard ou l'exemplarité d'un SS)

- **Autonomie** et **solidarité**
- **Fonction** et **responsabilité**
- **Hiérarchie** et **participation**
- **Exigence** et **bienveillance**
- **Énergie** et **culture**
- **Intelligence** et **courage**
- La **parole** et le **temps**

⇒ **1 - Autonomie et solidarité**

1ere vertu du marin !

Totale différence avec individualiste et assisté !

C'est parce qu'il y a solidarité que qu'autonomie de ne devient pas indépendance!

C'est parce qu'il y a autonomie que la solidarité n'est pas juste compassion vaine.

C'est parce qu'il y a autonomie et solidarité que l'on **permet la délégation et l'initiative** sans lesquels tout système est figé.

Et il faut donc **droit à droit à l'erreur**



⇒ 2 – Fonction et responsabilité :

Tous des fonctions différentes mais tous le même responsabilité!

Dans la manœuvre d'accostage, l'amiral et le barreur ont des fonctions très différentes et de complexité différente, **mais à cet instant exactement la même responsabilité** et la même importance !

C'est la compréhension de cette notion d'importance et de responsabilité identique qui crée un système performant et harmonieux

=> 3 – Hiérarchie et participation

La marine est une **organisation verticale**... avec un **système de délégation très fort** !

- **Hiérarchie ne sert qu'en certaines circonstances!**
 - Au combat car système le plus rapide pour prendre décision dans l'urgence (*+ rapide qu'un Codir ☺*)
- **Ne fonctionne que dans la confiance!**
 - **On obéit à l'Homme à qui on a confiance** ! Sans confiance en le chef, l'ordre risque de ne pas être suivi !
 - Sans confiance un système hiérarchique, même le mieux défini n'est pas efficace.
 - **Un système hiérarchique par lui-même n'a jamais créé la confiance !**
- **La confiance se crée par la participation**
 - Hors combat le commandant passe son temps à **demander à son équipage son avis sur tout** ! Aucun système, **aucun syndicat n'a autant de commissions qu'un bâtiment de combat** !

Pourquoi ? :

- Parce qu'à 10 on a plus de chance d'avoir bonnes idées que seul
- Parce que c'est dans la durée qu'on bâtit la confiance qui sera nécessaire au combat
- Parce que c'est dans **l'échange et l'horizontalité** que chacun sait qu'il est aussi important que les autres (*Histoire du Latouche Tréville à Londres*)





⇒ 4 – Exigence et bienveillance

Sans exigence, un chef construira et n'obtiendra rien !

Mais **sans bienveillance, il n'obtiendra rien dans la durée** et détruira tout !

Mais bienveillance sans exigence et sans bon sens n'est pas bon !

C'est parce que les parents sont bienveillants envers leurs enfants qu'ils sont exigeants .

L'exigence est « la fille corsetée » de notre bienveillance



⇒ 5 - Energie et culture

Si un chef ne devait être qu'une chose, ce serait une énergie car c'est ça qui sera communiqué!

Dans la bataille ce n'est pas celui qui est le plus grand, le plus fort avec « le plus joli joujou » qui gagne, c'est le plus **tenace**.

Mais en face de l'énergie il faut la culture. Car la culture est en soi une source d'énergie. Et surtout, **sans culture il n'y a pas de vision, sans vision pas de prospective et sans prospective, on n'appareille pas!**

C'est aussi la culture qui permet de rester au vent des dangers, connaître les lignes à ne pas franchir ...

Nota et exemple sur l'importance de la culture : dans le problème de la torture, ce n'est pas l'éthique qui apporte la réponse, c'est la culture.

- Comment l'éthique peut-elle permettre de trancher entre éventuelle souffrance d'un terroriste qui a posé une bombe et la souffrance des gens qui risquent d'être soufflés par la bombe?

- L'éthique ne me dit rien. Mais ma culture fait savoir que la torture n'est pas une bonne idée!



⇒ 6 – intelligence et courage

Les élites issues des grandes écoles devraient y réfléchir ... technocrates intelligents mais qui souvent manquent de courage.

- Ce qui est important chez un chef c'est la **cohérence entre son intelligence et son courage**.
- **Si très intelligent voit toutes les embuches et enjeux et si n'est pas courageux ne pourra pas choisir**
 - or la vie d'un chef n'est pas de choisir la meilleure solution mais souvent la moins mauvaise
 - effet très délétère du principe de précaution qui se paye très très cher !
- Mais avec un chef **idiot mais courageux on part aussi à la catastrophe !**



⇒ 7 – la parole et le temps

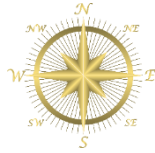
C'est par la parole que le chef transmet ! « Au début était le verbe » (évangile de Jean)

Mais il faut inscrire cette parole dans le temps en prenant en compte à la fois l'instant et la durée !

Autres points saillants :

- Genre et commandement : dans aucune de ces 7 associations structure du chef, les femmes n'ont de handicap – probablement même un avantage ! autonomie et solidarité n'est qu'un exemple
- 1 seul élément à retenir ? : **les 4 point cardinaux du chef !**
- Citation : « l'église préférera toujours les remèdes de la miséricorde aux armes de la sévérité (phrase introductive de Vatican 2. => Etre clairvoyant dans ses credo et ses visions du monde mais les enrober dans la miséricorde
- Livres recommandés : l'usage du monde de Nicolas Bouvier / Guerre et paix de Tolstoï (*comprendre la guerre*) / Les enfants Jérôme de Ernst Wiechert (*« le meilleur de tous » - pour comprendre l'humanité*)

La mission
Le sens
Les circonstances
Les hommes



DEMAIN L'ENTREPRISE

Echanges

- Autonomie et solidarité
- Fonction et responsabilité
- Hiérarchie et participation
- Exigence et bienveillance
- Énergie et culture
- Intelligence et courage
- La parole et le temps



- Comment et pourquoi intégrer le message de l'Amiral C... ?
- Discussion :
 - ✓ Transmettre des exemples plus que des conseil
 - ✓ Par le bon sens on transforme l'entreprise car chacun (les ouvriers) va reconnaître le bon sens
 - ✓ **La culture absolument** !!! JFZ a « tout fait » en prenant des éléments des autres Shiba / JF Fauvet / militaires ...
 - ✓ La culture va faire les ponts entre la réalité et le rêve !
 - ✓ Mécanique d'analyse de situation
 - ✓ L'intuition aura toutes les chances d'être bonne si on a bien Mission et Sens en tête
 - ✓ Intégrer que la rentabilité ne peut-être qu'une conséquence (et un moyen) mais ne donne absolument pas du sens
 - ✓ Le sens est premier ! Bien avant l'objectif SMART! -> Si on a une véritable finalité on se lève la matin !
 - ✓ C'est la notion du rêve partagé !
 - ✓ Partir des faits ou de l'intuition ... en tout cas allier les deux
 - ✓ S'adapter aux individualités et pas « exiger » l'uniformité !
 - ✓ Etre terrain et pas déconnecté !!!
 - ✓ Viser qu'on se sente tous bien du plus « petit » niveau de la chaine au plus haut
 - ✓ Incarner le changement que l'on veut voir opérer dans l'environnement !!!
 - ✓ Prendre un mentor parfois ? Face à l'adversité parfois on se découvre des talents et du courage
 - ✓ On est tous plus fort qu'on croit !



Prochains rendez-vous

- Jeudi 10 juin : La sociocratie *(par Franck Tourtois)*
- Jeudi 8 juillet : La sociodynamique de JC Fauvet *(par Jean François Zobrist)*
- Septembre : évolution de format de Demain l'entreprise ?

Inscrivez vous à notre groupe Linkedin « Demain L'Entreprise »

⇒ <https://www.linkedin.com/groups/12526413/>

pour échanger librement sur ces tous thèmes et sur vos expériences