

Matthias Mölleney
Sybille Sachs

BEYOND Leadership

Édition française

VERLAG : SKV

Matthias Mölleney
Sybille Sachs

Beyond Leadership

Traduction en français : Barbara Jgushia

VERLAG : SKV

2^{ème} édition : 2025

Matthias Mölleney | Sybille Sachs

Beyond Leadership

ISBN 978-3-286-51458-4

© 2019 Verlag SKV AG, Zurich

www.verlagskv.ch

Tous les droits réservés.

Tout type de reproduction sans l'autorisation du propriétaire des droits d'auteur n'est pas autorisé.

Gestion de projet : Denise Neuschwander, Yvonne Vafi-Obrist

Avez-vous des questions, des suggestions ou souhaitez-vous partager votre expérience ?

Nous répondons volontiers à votre e-mail à
info@verlagskv.ch

Préface à la deuxième édition

Depuis la première édition en 2019, nous avons appliqué le concept de Beyond Leadership au sein de diverses entreprises, organisations à but non lucratif, administrations publiques, ainsi que dans le cadre de modules de formation et de développement professionnel. Nous avons intégré ces expériences dans cette deuxième édition. Par ailleurs, la pandémie que nous avons tous traversée a démontré l'efficacité de Beyond Leadership dans un environnement virtuel.

De plus, les récentes avancées dans le domaine du leadership nous ont convaincus de la nécessité d'améliorer la qualité du leadership. Cette approche innovante permet aux équipes de tous secteurs de favoriser une collaboration efficace et productive, indépendamment du sujet abordé. C'est pourquoi nous avons approfondi le thème de la confiance et de la sécurité psychologique dans notre introduction.

Nous souhaitons également remercier toutes les personnes qui nous ont fait confiance dans le cadre d'un cercle d'activation Beyond.

Un remerciement particulier à Patrick Cowden : Beyond Leadership est une approche unique, et nous te sommes reconnaissants pour ton inspiration.

Matthias Mölleney et Sybille Sachs

Table des matières

1	Établir la confiance dans les relations et garantir la sécurité au sein des équipes	9
2	Le modèle du cercle d'activation Beyond Leadership : structure et fonctionnement	21
3	Les étapes	39
3.1	Check-in : focus sur le sujet central	40
3.2	Connecter : apprendre à se connaître au plus haut niveau	43
3.3	Aligner : s'aligner sur une identité commune	51
3.4	Imagine : développer ensemble des solutions viables	58
3.5	S'engager : le pas vers la qualité de la mise en œuvre	68
3.6	Débriefing : l'approfondissement crucial	74
3.7	Check-out : la réflexion sommaire	79

4	Durabilité de Beyond Leadership :	
	« Au-delà de la culture »	83
5	Autres utilisations possibles	91
6	Témoignages « Beyond »	103
7	Notes de fin	112
8	Liste de références	113

Auteurs



Matthias Mölleney

Responsable du Centre pour la gestion des ressources humaines et le management de la Haute école spécialisée HWZ de Zurich. Ancien responsable des ressources humaines et membre du comité exécutif de Swissair, Centerpulse et Unaxis. Directeur du Future Work Forum, Londres. Différentes publications, principalement dans le domaine de la gestion des ressources humaines.



Prof. Dr. Sybille Sachs

Professeure d'économie d'entreprise et directrice de l'Institut de gestion stratégique de la Haute école spécialisée HWZ de Zurich. Nombreuses publications dans les domaines de la gestion et du leadership des parties prenantes. Elle soutient les entreprises dans la mise en œuvre du management et du leadership en tant qu'experte académique et coach.

BEYOND Leadership

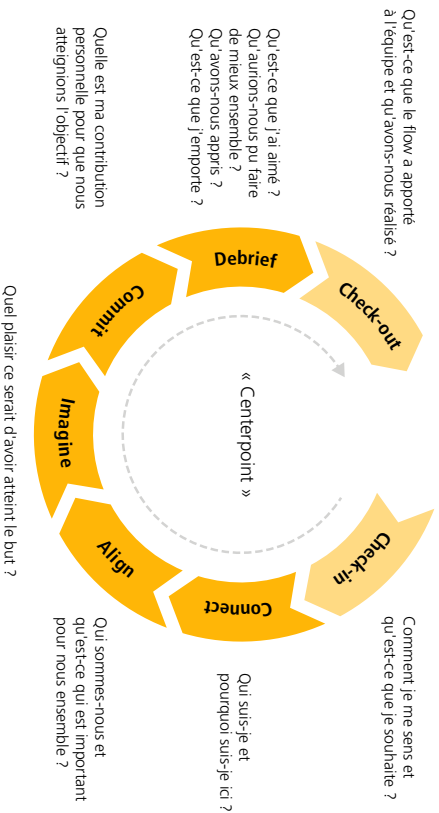
2

Le modèle du cercle
d'activation Beyond
Leadership : structure
et fonctionnement

Le cœur de Beyond Leadership est un cercle d'activation sous la forme d'un **workflow**. Nous utilisons délibérément le terme « workflow » (flux de travail) plutôt que le terme conventionnel de « workshop » (atelier) pour indiquer clairement qu'une séquence fluide d'étapes de processus est impliquée. Dans ce processus itératif, il y a un développement étape par étape de la confiance en soi à la confiance en équipe : les ambiguïtés sont réduites, l'acceptation est obtenue, l'impact est créé. Ce workflow Beyond Leadership commence par un « Check-in » commun (première phase), puis l'on passe à la deuxième phase de « Connecter » par la prise de conscience de sa propre personnalité. Un élément très important dans toutes les phases de Beyond Leadership est le feedback positif. Dans la troisième phase, « Aligner », la question passe de « je » à « nous ». Quelque chose de décisif est atteint dans le processus : l'élaboration de l'identité de l'équipe ou de l'entreprise et donc la base sur laquelle les objectifs de l'entreprise sont développés, qui sont soutenus par tous.

Figure 1 : Aperçu du processus d'un cercle d'activation Beyond Leadership

Beyond Leadership Activation Workflow



Sur cette base, dans la quatrième phase, « Imaginer », les participants élaborent une vision d'un avenir souhaitable. La cinquième phase s'appelle « S'engager », où l'on revient au niveau du « Je ». Elle se concentre sur la mise en œuvre des objectifs élaborés conjointement. La sixième phase suivante, « Agir », traite ensuite de la mise en œuvre concrète des promesses de performance et des contributions individuelles des membres. Le flux de travail est complété par un « débriefing » commun spécial. À première vue, un **cercle d'activation Beyond Leadership** ressemble à un séminaire intensif de consolidation d'équipe. Mais la différence se constate dans la profondeur du processus, l'intégration dans la routine quotidienne et les résultats.

Des études montrent également que les entreprises qui ont réussi à définir leur propre **identité** disposent d'une base différente, beaucoup plus résiliente, pour faire face aux changements et aux incertitudes de l'ère numérique (6). Alors que la plupart des approches traditionnelles différencient insuffisamment l'identité et la vision de l'entreprise, Beyond Leadership se concentre précisément sur cela.

Les questions comme principe de conception

Le leadership dans Beyond Leadership s'organise autour des questions appréciatives ou valorisantes qui renforcent et approfondissent la qualité de la relation à chaque étape du cercle d'activation. Des études montrent que les questions appréciatives en gestion peuvent motiver les employé(e)s (7). Cela s'applique surtout dans des situations où l'on constate des différences, des constellations de pouvoir différentes, une pression du temps, une distance physique, etc. En posant des **questions appréciatives et en écoutant**, le besoin de connectivité et d'autonomie des employé(e)s peut être satisfait.

À chaque étape d'un cercle d'activation Beyond Leadership, une question cruciale est posée à l'équipe pour lui permettre de développer la relation entre eux et parvenir à une **unité commune**. Les questions sont l'outil pour motiver les gens à trouver ensemble des solutions innovantes.

BEYOND Leadership

4

Durabilité de Beyond
Leadership : « Au-delà
de la culture »

Comprendre : l'expérience au-delà

La première étape cruciale de Beyond Leadership est l'expérience concrète du cercle d'activation. La toute première « connexion » nous permet de comprendre que la qualité de la relation peut être très différente à chaque réunion.

Application : régulièrement

Ce qui est décisif, c'est l'adoption de l'idée du Beyond Leadership dans la **culture d'entreprise en pratique**. Elle ne doit pas être comprise comme une approche de consulting, car si l'on envahit une entreprise avec une armée de consultant(e)s spécialisée en Beyond Leadership et que l'on organise des ateliers à grande échelle, le concept risque de connaître le même sort que de nombreuses autres initiatives dans le passé : un feu de paille avec des effets impressionnants, mais à peine les consultant(e)s sont-ils(elles) reparti(e)s que la routine habituelle éteint rapidement le feu de paille. Dans cette mesure, l'objectif lors de l'introduction de Beyond Leadership doit être, en plus de l'appli-

cation pratique dans une série d'ateliers initiaux, de préparer et d'assurer de manière ciblée dès le début et en même temps la prise de responsabilité dans l'entreprise par une approche spéciale de « **train-the-trainer** » (formation des formateurs(-trices)). L'expérience a montré qu'au bout d'un certain temps, il n'est plus nécessaire de mesurer précisément les différentes étapes avec un chronomètre, mais qu'au fil du temps, cette approche devient partie intégrante de la routine des réunions.

Il n'est pas essentiel d'appliquer systématiquement la même procédure avec les mêmes questions, mais plutôt de transférer l'idée de base valorisante et l'attitude coopérative dans la routine quotidienne. Des exemples plus détaillés sont présentés dans le chapitre suivant intitulé « Autres utilisations possibles ».

Du haut vers le bas ou du centre vers l'extérieur : les deux sont possibles

L'expérience pratique a montré qu'il existe deux approches différentes pour une introduction durable du Beyond Leadership. Une méthode très éprouvée est la mise en œuvre **descendante** à tous les niveaux de direction, en commençant le plus tôt possible à former d'autres animateurs(-trices) intégré(e)s dans les flux de travail (approche « train-the-trainer »), afin que l'organisation puisse très vite prendre le contrôle et organiser et animer elle-même des flux de travail pour d'autres groupes de gestion ou de collaborateurs(-trices).

Selon la situation et le degré de maturité d'une organisation, il est également possible d'introduire Beyond Leadership dans un **processus de middle-out**. C'est ce qui s'est passé par exemple dans une grande entreprise technologique du nord de l'Allemagne, où un groupe de cadres moyens s'était déjà formé, insatisfait du type et de la qualité de la coopération interne, et qui avait donc cherché de nouvelles formes de

collaboration au-delà des limites des secteurs. Le top management était favorable à ces idées, mais ne voulait pas jouer un rôle de leader dans ce processus. Lorsque l'équipe du middle management a pu leur montrer concrètement l'idée et l'application de Beyond Leadership, l'attitude positive de la direction s'est transformée en un soutien actif de la méthode Beyond Leadership.

Culture : l'entreprise

reconnaissante et valorisante

À long terme, Beyond Leadership concerne un changement durable de la culture d'entreprise, basé sur les **principes centraux de confiance, de respect et de valorisation**. Une « Beyond Company » se caractérise par des relations visiblement différentes entre les collaborateurs(-trices) (« Connecter »). Ils savent qui ils sont (« Aligner ») et comment l'avenir peut être (« Imaginer »). Chaque personne qui rejoint une telle entreprise est frappée par cette culture d'entreprise, dans laquelle cela fait partie de « l'ADN de l'entreprise », pour ainsi dire, que chaque voix

soit entendue, que chacun(e) soit valorisé(e) pour ses contributions et que tout le monde se connaisse (« S'engager »).

Une manière de reconnaître une « culture Beyond » est par exemple la manière de se saluer entre collègues. Alors que le traditionnel « Comment ça va ? » n'est généralement qu'une formule toute faite, dans une « culture Beyond », la même question cache toujours un intérêt sincère pour l'autre personne. Et le sérieux de la question est perceptible.