

Engager la traction avec le bon toucher

Le direct, le courageux et la règle

Sensory Leadership · Elixar · sensoryleadership.org · Mar. 2026

Initier le mouvement exige une impulsion. Un toucher. À travers des contacts répétés, l'élan se construit. Le cœur de la dynamique d'entreprise, c'est de faire avancer les choses. Mais, soyons francs : nous nous retrouvons souvent bloqués, même lorsque nous pensions avoir tout calibré par l'analyse et consolidé par la stratégie. Quand la pression monte, l'équipe peut se figer. Dans ces moments-là, il manque manifestement encore quelque chose.

L'analogie du toucher s'applique directement à la façon dont les leaders et les équipes initient (ou échouent à initier) le mouvement. Où se trouvent, alors, les leviers qui gouvernent l'impulsion juste et l'impact souhaité ?

Des règles universelles existent. Par exemple, continuant sur notre analogie, des caresses légères et lentes sur la peau à 3 cm/s maximisent la réponse de notre système C-Tactile : les récepteurs cutanés reliés directement au cerveau, qui activent les voies de l'ocytocine et des endorphines associées au confort et à la confiance (comme documenté dans une étude de référence publiée dans *Nature Neuroscience*). Pourtant, la règle n'opère pas dans le vide. Le contexte culturel et l'histoire relationnelle déterminent comment tout toucher, physique ou figuré, est perçu.

Empathie, timing, synchronisation, présence — les soft skills — déterminent en définitive si quoi que ce soit se met en mouvement.

Tout au long de cet article, nous explorons comment le contact (*le toucher compris comme synchronisation relationnelle*) et le code (*le contexte et la culture qui déterminent comment ce contact atterrit*) mettent notre équipe en mouvement avec l'impulsion adéquate et l'élan nécessaire.

LE MANAGER QU'ON AIME DÉTESTER

Nous l'avons tous vécu. Le collègue qui émet des directives comme si l'équipe était une unité militaire engagée dans une opération. Des décisions rapides, des paramètres stricts, peu de place à la discussion. Et nous dégainons nos diagnostics habituels : autoritaire et contrôlant, relique managériale des années 1980, quelqu'un dont le stage d'intelligence émotionnelle n'a visiblement pas porté ses fruits.

Nous aurions peut-être tort, et ce pour deux raisons : nous confondons le style avec la pathologie, et nous confondons l'humeur avec une réponse situationnelle délibérée.

Avons-nous collectivement et honnêtement évalué la situation ?

Premièrement : le style.

Friederike Fabritius, neuroscientifique et auteure de *The Brain-Friendly Workplace*, a documenté avec précision les neuro-signatures individuelles : le profil neurochimique qui détermine la façon dont chacun traite l'information, tolère l'ambiguïté, réagit au rythme et vit la motivation. (Les styles individuels sont traités dans notre [Article 2](#) consacré au concept de *Sensory Tribe*.)

Le profil neurochimique d'un leader peut être dominamment orienté vers la vitesse et la décision sous pression. Dans certaines conditions, ce profil par défaut est précisément ce que la situation exige. Mais nous ne pouvons pas arrêter les explications ici. La neuroscience seule ne clôt pas le raisonnement.

Deuxièmement : la réponse.

Les situations changent. Les personnes ne sont pas des profils. Nous disposons d'une plasticité, d'une perception et d'un jugement qui — avec un peu de fatigue honnête et d'introspection sincère — peuvent nous amener à un équilibre au-delà de notre neuro-signature par défaut.

C'est ainsi qu'une équipe diverse peut comprendre et s'adapter comme un organisme cohérent. Nous acceptons que le mode de fonctionnement par défaut d'une personne soit façonné par la biologie et l'expérience, mais l'équipe a encore besoin de comprendre quelque chose de plus opérationnel : que le manager qui se trouve face à nous en ce moment n'est peut-être ni en mode par défaut, ni dans une attitude dictée par l'humeur.

Le dommage corrosif se produit dans la perception quotidienne de la façon dont les décisions sont prises. N'attendons pas l'irréversible.

Les équipes s'érodent sous le poids des **perceptual gaps** (écarts de perception). Ces écarts regroupent quelques « nuisances » : des interprétations limitées, le *Groupthink*, la polarisation et une perception brute dépourvue de pensée critique. Ils ne se manifestent pas comme un problème torrentiel qui envahit soudainement boîtes de réception et agendas, si bien que nous les classifions rarement comme « urgents-importants » (*pour parler comme la matrice d'Eisenhower*).

Pourtant, comme des gouttes corrosives sur la peau, certains malentendus laissent des cicatrices durables dans une équipe et peuvent finir par la fracturer irrémédiablement. Repousser ces

« nuisances » dans le tiroir du « plus tard » ou du « je délègue » n'est pas recommandable. Le moment d'adresser les écarts de perception, c'est maintenant. Nous devons déchiffrer le **contact code** et comprendre ce que la situation nous demande réellement.

Au-delà des humeurs ou des styles, nous devons faire la lumière sur le moment où il est temps d'agir et sur ce qu'est une réponse délibérée pour activer la mise en mouvement de l'équipe ...

LA RÈGLE CACHÉE QUI GOUVERNE TOUS LES MOUVEMENTS

Un modèle d'une simplicité trompeuse transforme en pratique le climat relationnel des équipes de manière plus durable que la plupart des interventions sur les soft skills. Nous l'appelons la règle du **lead-2-motion** : la reconnaissance que dans toute situation donnée (et les situations peuvent être nombreuses au cours d'une même journée), le leader et l'équipe doivent composer avec Vitesse, Conformité et Adhésion (ce concept s'appuie sur les travaux de Vroom-Yetton, Kotter, Bungay, *MCI-Realize* framework et est approfondi au sein du programme *Sensagy*TM).

Ces trois éléments (*Vitesse, Conformité, Adhésion*) forment un triangle. Chaque situation se situe sur l'un des côtés du triangle. Et voici la vérité inconfortable :

Entre vitesse, conformité et adhésion, le leader ne peut en poursuivre que deux. Viser les trois n'est pas une ambition — c'est une paralysie.

Optimiser les trois annule toute performance. La discipline quotidienne du leader consiste donc dans l'attention et le courage nécessaires pour identifier et définir le mode dans lequel l'équipe doit se mettre en mouvement.

Dans les situations où les priorités sont la vitesse et la conformité (mode *Blitz*), il n'est pas possible d'investir du temps dans une consultation approfondie de l'équipe ni dans la construction d'une adhésion sur le moment. Lorsque vitesse et adhésion doivent prévaloir (mode *Fly Solo*), l'équipe dispose d'une grande autonomie, mais la conformité peut être compromise. Lorsque conformité et adhésion sont essentielles (mode *Long March*), tous doivent accepter que le rythme ralentisse.

Cela résout ce qui peut sembler être une attitude du manager : « le chef autoritaire » (en *Blitz*), « le procrastinateur inerte » (en *Long March*) ou « le permissif indiscipliné » (en *Fly Solo*). Ce que nous devons bien assimiler, c'est que les compromis du *lead-2-motion* (c'est-à-dire renoncer à l'adhésion, à la vitesse ou à la conformité) sont imposés par la situation. Pas par une lubie du manager. Dans la plupart des cas, la situation n'est pas le choix du leader, ni de l'équipe, ni de l'entreprise. C'est le contexte qui nous frappe de plein fouet. Et un appel à agir d'une manière ou d'une autre.

Les compromis que nous choisissons directement et pleinement sont d'une autre nature : ils sont liés à la stratégie. Mais aucune stratégie, aussi bien conçue soit-elle, n'élimine l'exposition à des situations multiples et contradictoires. Faire face à des situations qui appellent des mouvements inconfortables fait partie du jeu.

Bien géré, le mode *Fly Solo* produit certaines des réalisations collectives les plus mémorables. C'est pourquoi des équivalents de ce mode sont trop souvent décrits dans la presse managériale contemporaine comme « idéaux », ce qui suggère à tort que les meilleurs managers devraient le choisir par défaut parce que les meilleurs talents apprécient l'autonomie. C'est trompeur. La délégation et l'autonomie ne s'activent pas uniquement dans le mode *Fly Solo*. La situation ne le permet pas toujours. Les situations liées à la conformité en matière de sécurité nécessitent généralement une *Long March* et, à l'occasion, un *Blitz*.

Les meilleurs managers et leurs équipes apprennent à adapter leur mode de mouvement au contexte. Une équipe qui a construit un vocabulaire partagé et une grammaire de navigation (voir notre [Article 3](#) sur la *Forward-Culture*) améliorera considérablement à la fois l'auto-vérification du manager et le jugement équitable de l'équipe.

Sur cette base, avant de se mettre en mouvement, une étape habilitante — rarement observée dans le leadership d'entreprise — devrait intervenir ...

LE BACKBRIEF POUR AVANCER

Le *pourquoi* (la situation à laquelle nous faisons face) et le *quoi* (le mode de mouvement et ses deux priorités sur trois) peuvent sembler ne pas laisser beaucoup de liberté. En réalité, l'équipe n'est certainement pas censée agir mécaniquement. Le *comment* reste ouvert. Et ce *comment* bien délimité est une porte essentielle vers un mouvement efficace et vers la créativité (voir aussi notre [Article 3](#) sur les contraintes comme catalyseur).

Cet espace résiduel pour le *comment* — bien cadré mais délibérément ouvert — trouve son expression la plus opérationnelle dans une pratique empruntée à la doctrine militaire : le **backbrief** (crédit à *Arkaro Insights* pour en avoir rappelé la validité en entreprise). Avant toute mission, l'officier fait un backbrief à son commandant. Il ne s'agit pas de répéter les ordres, mais d'articuler la compréhension de l'intention, de la situation et des contraintes. L'objectif du commandant n'est pas de vérifier la conformité ; c'est de s'assurer de la compréhension et d'orienter le *comment* (le choix immédiat du point d'entrée dans l'action pour l'équipe).

Un backbrief est un test de perception. Il fait émerger le désalignement avant qu'il ne devienne une erreur opérationnelle coûteuse. Il évite la sur-instruction.

Un processus en cascade, simple et puissant, pour confirmer la compréhension sur le moment, maintenir la cohérence tout au long de la mission et permettre à l'action de se déployer d'un échelon de commandement à l'autre, dans des contextes où — littéralement — les plans rigides sur le *comment* ne résistent jamais au contact avec l'adversaire.

Dans une situation de mode *Blitz* (où vitesse et conformité sont les deux priorités retenues), la tentation est à la sur-instruction : ne laisser aucune place à l'interprétation, retirer toute autonomie à l'équipe au nom de la clarté. Même dans le mode opérationnel le plus rapide et le plus directif, une courte pause pour laisser le collaborateur direct déclarer : « *Voici comment je comprends la situation à laquelle nous faisons face. Sur la base de ce qui m'a été demandé, mon plan est de procéder comme suit ...* » ne coûte que quelques secondes. Elle prévient des dommages relationnels corrosifs et lance le mouvement dans la bonne direction.

La Sensory Leadership repose sur un séquençage structuré. Il ne s'agit pas d'ajouter davantage à la déjà vaste constellation de sagesse et de recherche en leadership. C'est une discipline intégrative — qui assemble et met en œuvre.

ADAPTER LE TOUCHER, GARDER LE NOYAU

Quel que soit le mode de mouvement adopté (*Blitz*, *Long March*, *Fly Solo*), le succès global sur le terrain dépend toujours de l'acuité perceptive orientée vers l'adaptabilité. Ce que Dave Snowden (théoricien de la complexité et auteur du framework Cynefin) articule comme « sonde–perçoit–répond » (en opposition à « planifie–contrôle–livre »). C'est le *comment* qui ne se grippe pas.

La discipline ne consiste pas à rester durablement dans un mode, mais à sentir lequel une situation exige et à y entrer délibérément, tout en préservant la marge de manœuvre de l'équipe. S'adapter ne signifie toutefois pas perdre son noyau — ce que Tres Roeder appelle « un caméléon avec un noyau ».

Pour cette raison, deux questions diagnostiques devraient nous accompagner en permanence :

Première question diagnostique

Respectons-nous les règles que nous avons collectivement définies (la stratégie et l'approche *lead-2-motion*) ou cédon-nous au confort et à l'exécution mécanique ?

Il s'agit de respecter une règle qui bénéficie à l'équipe, même quand elle contraint les préférences individuelles.

Deuxième question diagnostique

Reconnaissons-nous et valorisons-nous les collègues qui font l'effort de dépasser leur neuro-signature quand l'équipe en a le plus besoin ?

C'est le cas de l'extraverti qui se met en retrait lors d'une *Long March*, réfrénant l'instinct d'énergiser la salle pour qu'émerge un consensus plus lent et plus attentif. Ou de l'esprit analytique qui accélère au-delà de sa préférence pour l'exhaustivité lors d'un moment de *Fly Solo*, faisant confiance au processus parce que la situation l'exige.

Ce sont ces actes de leadership non reconnus qui se cumulent, invisiblement, dans la culture organisationnelle. Les programmes de Sensory Leadership ciblent spécifiquement ces dynamiques. Une Forward-Culture dépend d'un lexique partagé, mais aussi d'engagements communs honorés et mis en pratique.

PAS DE FAÇADE À L'HORIZON

La clarté sur un compromis n'est pas une faiblesse. Pour une génération qui a grandi en détectant l'écart entre les valeurs affichées et les comportements observés, c'est la condition minimale de crédibilité.

Une dimension générationnelle rend cela non négociable pour les leaders confirmés. D'ici 2030, la Gen Z et les premières cohortes Gen Alpha constitueront plus de 60 % de la population active. Ces générations ont grandi avec un accès sans précédent à l'information, une tolérance inhabituelle à l'ambiguïté et une intolérance tout aussi marquée pour l'inauthenticité (un constat documenté chaque année par le Deloitte Global Gen Z Survey et l'Edelman Trust Barometer).

Elles n'attendent pas de leurs managers qu'ils soient infaillibles. Ce qu'elles attendent — et ce pour quoi elles quitteront les organisations qui ne le leur offrent pas — c'est l'honnêteté sur la situation et sur le compromis opéré.

L'approche lead-2-motion est une prise de décision ancrée dans la réalité et une fluidité intergénérationnelle. Les décisions qui pourraient autrement sembler arbitraires se résolvent en une logique cohérente.

Veillons ensemble à ce que ce soit la règle — et non le direct ou le courageux — qui définisse l'impulsion et le rythme.

Si vous reconnaissez votre organisation dans l'un de ces éléments, la prochaine étape est une conversation.

Découvrez le cadre complet sur sensoryleadership.org · Contactez Elixar : projets@elixar.fr

#SensoryLeadership · #FutureOfWork · #BackBrief · #Lead2Motion

Les services Elixar

Elixar est le seul fournisseur de programmes complets de Sensory Leadership — dispensés en présentiel, partout dans le monde, en anglais, français et italien. Les programmes vont du parcours complet Sensagy™ (24 heures, six modules, de la conscience sensorielle à la direction stratégique) au format plus ciblé OlfaTeam™ (10 heures, cinq modules, ancré dans la pratique olfactive et l'application au management de projet), jusqu'aux keynotes et interventions d'une demi-journée dans les séminaires et retraites.

elixar.eu

Le fondateur d'Elixar

Jeremy Leroux est directeur général et conseiller stratégique (Cert. MCI, Californie) avec plus de vingt ans d'expérience internationale en leadership dans des secteurs B2B allant des boissons, ingrédients alimentaires et applications pharmaceutiques au monde des parfums (Cert. Design Olfactif, Politecnico di Milano). Ayant vécu et travaillé en France, au Canada, en Nouvelle-Zélande, en Australie, aux États-Unis et en Italie, il est diplômé Ingénieur et MSc en Procédés Alimentaires en France et titulaire d'un MBA en Californie. Il a fondé Elixar avec la conviction que l'expérience sensorielle est et sera un fondement de la performance des individus et des entreprises.

linkedin.com/in/lerouxjeremy