



[Acheter le livre ou le livre audio](#)

## Le couteau suisse des décideurs

Guide pour un leadership à impact durable

*(The Swiss Army Knife for Leaders)*

Gabriel Anthonio • MI © 2019 • 120 pages

---

Leadership / Gestion d'équipe

---

### Points à retenir

- Les différents outils du couteau suisse font de vous un dirigeant plus déterminé.
- La grande lame : les problèmes majeurs exigent une action décisive.
- La petite lame : évitez que les problèmes mineurs ne prennent de l'importance.
- Le tire-bouchon : éliminez la négativité destructrice à la source.
- Les ciseaux : rétablissez l'équilibre et la productivité.
- L'ouvre-boîte : ouvrez-vous aux autres et partagez vos expériences.
- Le poinçon : assurez-vous que tout le monde regarde dans la même direction.
- Le crochet : consolidez votre assise au travail.
- Le décapsuleur : célébrez les pratiques et les moments les plus importants.
- Les pincettes : débarrassez-vous de ce qui est inopérant.
- Le cure-dents : sondez et explorez.

## Commentaires

L'intérêt de Gabriël Anthonio pour le leadership remonte à cette journée d'été au cours de laquelle son grand-père lui mit un couteau suisse entre les mains. Il lui expliqua alors que le couteau et ses différents outils symbolisaient les multiples options dont nous disposons pour faire face aux défis de l'existence. Cette conversation a marqué Anthonio, qui révèle dans cet ouvrage comment les leaders peuvent utiliser de manière métaphorique les diverses fonctions du couteau dans l'environnement professionnel. Tenez compte de ses conseils pour affûter vos compétences en leadership.

## Résumé

### **Les différents outils du couteau suisse font de vous un dirigeant plus déterminé.**

Pour gérer divers défis et situations, les dirigeants doivent adopter une approche multidimensionnelle, à l'image d'un couteau suisse doté de multiples fonctions. Vous devez simplifier des problèmes complexes, puis identifier les meilleures solutions pour les résoudre. Vous devrez parfois cesser d'adopter des attitudes et des stratégies auxquelles vous êtes habitué, mais qui se révèlent inopérantes. Mais le leadership, c'est aussi reprendre le dessus après avoir perdu pied.

*« En résumé, le leadership consiste à exercer de manière consciente une influence sur vous-même, sur vos proches et sur votre environnement. »*

Pensez à un couteau suisse et aux divers outils qu'il propose pour gérer différents problèmes. Le leadership influent ne nécessite pas systématiquement de mettre en place des actions musclées ou des transformations radicales. Quelle que soit votre situation ou votre position, vous avez la possibilité d'être un leader compétent. N'attendez pas d'être dans l'urgence pour travailler sur vous-même. Toutes les opportunités sont bonnes pour améliorer votre style de leadership.

### **La grande lame : les problèmes majeurs exigent une action décisive.**

Utiliser la grande lame pour régler des problèmes majeurs urgents exige du courage et de la détermination. En effet, gérer une situation grave qui peut affecter de nombreuses personnes passe par l'application de mesures énergiques. La décision d'un dirigeant d'utiliser la grande lame n'est jamais anodine. Les changements radicaux ne sont pas un phénomène isolé de tout contexte. Pour y parvenir, vous devez compter sur la collaboration et l'implication à long terme d'autres personnes. Ne laissez pas les émotions dominer votre conduite. Vous serez peut-être tenté de prendre des mesures radicales en raison d'une situation délicate. Toutefois, si vous prenez une décision importante à la hâte, vous pourriez être tenu pour responsable des conséquences préjudiciables qui en résulteraient. Amorcez le changement sans heurter quiconque intentionnellement. Les personnes concernées doivent comprendre la gravité du problème et votre stratégie pour le résoudre. Créez une culture de l'intégrité et de l'inclusion, et non une culture de l'intimidation.

*« Le leadership qui crée un impact implique d'oser faire preuve de détermination et de sensibilité à la fois. La collaboration y est inextricablement liée. »*

Évaluez les résultats de votre démarche avec toutes les parties concernées. Avez-vous atteint vos objectifs ? Votre approche nécessite-t-elle un ajustement#? Pouvez-vous stopper certaines actions et en poursuivre d'autres#? Examinez votre stratégie afin de faire en sorte que vos décisions soient viables. Les changements radicaux sont susceptibles de déclencher des pensées et des émotions angoissantes, et plus particulièrement chez vous. Être conscient de vos processus internes vous aidera à orienter votre stratégie.

### **La petite lame : évitez que les problèmes mineurs ne prennent de l'importance.**

Utilisez cette fonction pour des problèmes moins urgents, mais qui requièrent toutefois votre attention. Agissez systématiquement avant qu'un problème mineur ne prenne de l'ampleur. Les leaders perspicaces savent que des mesures moins radicales peuvent parfois suffire. Réagir de manière trop anticipée ou trop brutale peut causer des dommages irréversibles. La petite lame nécessite un point d'action spécifique. Identifiez le problème et faites le minimum nécessaire pour y remédier, ni plus ni moins. Ne laissez pas ceux qui pensent que la petite lame ne suffit pas vous faire changer d'avis. Le leadership implique souvent de trouver le juste équilibre entre en faire plus qu'il n'est nécessaire ou ne pas en faire suffisamment.

*« Si les leaders sont les garants de l'avenir, il est malgré tout important d'ici là de garder un œil sur le chemin qui y mènera. »*

Alors qu'il était responsable d'un centre de détention pour mineurs, l'auteur, Gabriël Anthonio, reçut un appel au sujet d'un visiteur désespéré qui se trouvait à la porte principale du centre. Une femme avait apporté une gourmandise, en l'occurrence du hareng mariné, à son fils. Malheureusement, les récipients en verre étaient interdits dans le centre et les gardiens refusaient de la laisser entrer. Réalisant qu'il ne pouvait pas modifier le règlement de manière abrupte, Anthonio invita la dame dans son bureau pour discuter du problème. Un stagiaire proposa de reconditionner le hareng mariné dans des bacs en plastique et environ 30 minutes plus tard, la dame put franchir le contrôle de sécurité. Suite à cet incident, les responsables de la sécurité réévaluèrent leurs directives et firent preuve de davantage de souplesse, donnant ainsi satisfaction à la fois aux visiteurs et au personnel.

Les leaders avertis traitent chaque individu avec respect. Ils tiennent compte du caractère unique de chacun et ne cherchent à humilier personne. Vos actions auront davantage d'impact si vous vous considérez comme un autre être humain et que vous faites abstraction de votre titre ou de votre fonction.

### **Le tire-bouchon : éliminez la négativité destructrice à la source.**

Vous devez parfois approfondir davantage votre analyse pour mettre à jour des problèmes tels que la négativité – une attitude énergivore qui menace la sécurité, compromet les relations interpersonnelles et bride la croissance et le développement. Les décideurs talentueux utilisent le tire-bouchon pour créer des opportunités, soulager les tensions et les frustrations refoulées. Il peut par exemple s'agir d'une équipe qui éprouverait des difficultés à collaborer. Une atmosphère tendue, une faible performance et des commérages incessants sont peut-être le signe d'un malaise généralisé dont personne ne veut discuter. Les gens hésitent à aborder les sujets qui les préoccupent ou à critiquer les autres. Le facteur temps est crucial. Traitez les problèmes sensibles en dehors du lieu de travail. Aborder des points délicats est difficile. N'entrez pas directement dans le vif du sujet, laissez la conversation suivre son cours.

*« Le leadership ne se concentre pas uniquement sur les pensées et les émotions exprimées clairement, mais également sur celles qui sont cachées. »*

Gabriël Anthonio a utilisé le tire-bouchon pour enquêter sur un problème survenu dans un centre pour jeunes dont il était le directeur. Il découvrit qu'une relation extra-conjugale entre un surveillant et une employée entraînait des dysfonctionnements au sein du service résidentiel du centre. Les tensions se sont exacerbées lorsque les deux personnes planifièrent leur congé en même temps. Tout en se gardant d'exprimer ce qu'il ressentait, Anthonio expliqua que l'équipe avait besoin d'un encadrement professionnel et parvint à faire retomber la tension en faisant part du problème sous-jacent. Les deux employés reçurent un rappel à l'ordre et furent transférés dans un autre service.

### **Les ciseaux : rétablissez l'équilibre et la productivité.**

Soyez prudent, faire usage de ciseaux est un acte irréversible. Utiliser cet outil de manière adéquate vous permet d'apporter des modifications de manière stratégique afin d'atteindre vos objectifs. Les employés se plaignent souvent de charges de travail et de responsabilités mal réparties. Cette situation peut exercer un impact sur la manière dont les individus travaillent ensemble et, par conséquent, générer des tensions. Certes, certains employés peuvent s'opposer au changement, néanmoins des restructurations ponctuelles, ou une réaction rapide lorsque vous sentez que le mécontentement gronde, peuvent être bénéfiques à vos équipes et à vos collaborateurs.

*« Le leadership sait comment stimuler les individus tout en s'assurant de ne pas créer une concurrence excessive. »*

Certains employés préfèrent avoir une charge de travail importante, contrairement à d'autres. Encouragez vos collaborateurs à s'impliquer et à échanger. En général, tout le monde s'accorde sur la nécessité d'une juste répartition des responsabilités. Mais si tel n'est pas le cas, abstenez-vous de modifier cette répartition. Chacun doit comprendre et accepter les principes fondamentaux de la division du travail. Les exigences sont dictées par les entreprises. Aussi, les dirigeants doivent mettre sur pied des équipes productives et équilibrées, tout en réaffectant les collaborateurs peu performants. Tenez compte des intérêts personnels de vos collaborateurs lorsque vous répartissez les tâches. Certains peuvent vouloir élargir leurs compétences dans certains domaines, alors que d'autres apprécieront peu certaines tâches spécifiques. La situation familiale joue également un rôle important. Composez avec les préférences et les circonstances individuelles de vos employés afin qu'ils puissent se développer et progresser.

### **L'ouvre-boîte : ouvrez-vous aux autres et partagez vos expériences.**

Les dirigeants qui régaler leurs collaborateurs d'anecdotes personnelles sont une source de motivation et d'inspiration pour ces derniers. Raconter des histoires pertinentes permettra à vos employés d'établir un lien avec vos expériences et de trouver ainsi un terrain d'entente. Les leaders nourrissent en général des buts personnels, qu'il s'agisse par exemple de créer une culture de la collaboration ou de proposer des produits et des services attractifs, autant d'objectifs pour lesquels les employés ne se passionnent pas forcément. Vos anecdotes pourraient ainsi être une aide précieuse pour les motiver et les diriger.

*« Invitez les autres à raconter leur histoire eux aussi. Ainsi, vous apprendrez à mieux vous connaître, ce qui améliorera la collaboration. »*

Les gens aiment écouter les histoires de réussites et de luttes. Rédigez les récits de vos expériences de vie (professionnelles et personnelles) les plus mémorables et partagez-les. L'introspection exige de faire preuve de sensibilité, une attitude certes susceptible de mettre à jour vos vulnérabilités, mais qui vous confère davantage d'authenticité et qui consolide votre influence. Veillez toutefois à utiliser votre ouvre-boîte de manière judicieuse, car les gens se lassent d'écouter les mêmes messages. Vos anecdotes doivent être instructives et non égocentriques. Encouragez vos employés à partager, eux aussi, leurs expériences.

### **Le poinçon : assurez-vous que tout le monde regarde dans la même direction.**

Un poinçon permet de réaliser une entaille dans un morceau de bois afin d'y insérer une vis plus facilement. Dans le monde professionnel, le poinçon indique le point de départ de vos initiatives. Les leaders brillants sont à la fois guides et source d'inspiration. Utilisez cet outil afin de mieux cibler vos objectifs et de déterminer l'orientation à prendre.

*« Assurez-vous que vos objectifs personnels restent liés aux objectifs organisationnels. S'ils divergent de manière importante, le but commun disparaît et il deviendra de plus en plus difficile de collaborer. »*

Élaborer un plan d'action en début d'année ou pour des projets spécifiques exige des directives précises. Pensez à alléger le document en utilisant des listes à puces synthétisant les objectifs de l'entreprise ou du projet. Votre rôle en tant que leader consiste à déterminer quels objectifs seront efficaces et quelles évolutions nécessaires sont à prévoir. Utilisez le poinçon pour éclaircir la situation. Les leaders doivent savoir vers quel objectif ils souhaitent s'orienter et comment y parvenir.

### **Le crochet : consolidez votre assise au travail.**

Après une promenade, le grand-père de l'auteur a utilisé le crochet de son couteau suisse pour retirer la boue et la saleté incrustées sous la semelle de ses chaussures de marche. En général, marcher ou se déplacer n'exige aucune réflexion de notre part. Lorsque vous pratiquez l'escalade, ne pas vous arrêter régulièrement pour vérifier l'adhérence de vos chaussures (même s'il peut sembler maladroit de faire une pause brève) signifie que vous pourriez glisser ou trébucher. Certains dirigeants ne regardent jamais la semelle de leurs chaussures, car ils sont trop occupés à se tuer à la tâche, convaincus de donner le bon exemple. Les employés se sentent obligés de travailler en dehors des heures de travail si leurs supérieurs le font également. Agir ainsi peut nuire à votre santé ainsi qu'à celle de vos collaborateurs, et mettre en péril les relations employé/manager.

*« Votre démarche, c'est-à-dire votre manière d'agir, est observée et jugée au quotidien par les personnes qui vous entourent. »*

De nombreux dirigeants sont constamment en mouvement. Ils croisent d'autres personnes dans les couloirs et s'empressent de discuter affaires. Vous ne pourrez pas utiliser le crochet de manière adaptée à moins

d'être prêt à marquer un temps d'arrêt afin d'identifier ce qui freine votre efficacité. Votre agenda est surchargé#? Pensez à nettoyer vos chaussures.

### **Le décapsuleur : célébrez les pratiques et les moments les plus importants.**

L'auteur venait d'avoir 18 ans quand son grand-père ouvrit une bouteille de bière et la lui tendit. Les leaders brillants ont conscience de l'impact qu'exercent les rituels et les traditions. Reconnaître publiquement le travail de ses employés légitime leurs efforts et leurs résultats. Les rituels démontrent la reconnaissance, consolident les relations et rendent le travail plus constructif. Les décapsuleurs ne sont pas seulement utiles dans les moments festifs. Pourquoi ne pas également célébrer la fin d'une semaine de travail#?

*« Les leaders talentueux sont réfléchis. Cette attitude n'est pas naturelle chez vous ?  
Raison de plus pour y être plus attentif. »*

Gardez-vous d'utiliser cet outil de manière impulsive. Prévoyez le moment opportun. Préparez votre discours. Les dirigeants perdent des occasions de créer du lien, car ils omettent d'utiliser les mots appropriés lors d'un rituel, tel que la remise d'un bouquet de fleurs, par exemple. Célébrez les rituels qui sont importants aux yeux de vos collaborateurs sans chercher à rogner sur les dépenses. Cesser brusquement de verser des primes à Noël ou oublier de souhaiter un anniversaire ou de fêter les années de service peut provoquer des dégâts émotionnels. Les rituels créent un climat de bonne volonté.

### **Les pincettes : débarrassez-vous de ce qui est inopérant.**

Utilisez les pincettes pour éliminer tout ce qui peut entraver votre performance. Efforcez-vous de réévaluer votre liste de tâches, en supprimant celles qui ne sont plus prioritaires ou en reprogrammant des réunions susceptibles de compromettre des projets importants. Déléguez les tâches qui ne vous intéressent plus. Débarrassez-vous de tout ce qui vous empêche de vous concentrer sur vos priorités.

*« Vous débarrasser de manière régulière des éléments énergivores et importuns vous permettra de garder une planification claire et ciblée. »*

Examinez votre agenda pour le mois à venir. Surlignez en jaune les tâches qui vous stimulent et qui sont rentables sur le plan financier. Surlignez en orange celles dont vous n'êtes pas sûr, et en rouge celles qui sont désagréables ou périmées. Éliminer les éléments surlignés en rouge et en orange vous permettra de vous libérer et de vous sentir mieux.

### **Le cure-dents : sondez et explorez.**

Il est impossible de vivre sans éprouver quelque souffrance émotionnelle. De même, ignorer les problèmes ne les fera pas disparaître. Un divorce, un décès, un chef qui vous dénigre ou un refus laissent des traces et exacerbent des sentiments négatifs qui peuvent se transformer en colère ou en anxiété. Mais les dirigeants ne peuvent pas se permettre d'être furieux ou insultants. Le cure-dent est utile pour sonder et éliminer les obstacles que personne d'autre ne peut voir. Les leaders compétents cherchent en eux-mêmes la source d'un comportement destructeur.

*« Dire que vous vous êtes emporté ou critiquer le passé ne suffit pas pour un dirigeant.  
Vous feriez mieux de sortir votre cure-dents. »*

Il ne vous viendrait pas à l'idée de vous asseoir à table avec d'autres personnes et d'exhiber un cure-dent. Résistez à la tentation de parler de vos problèmes. L'introspection relève du domaine privé. Un suivi thérapeutique ou des séances de coaching pourraient se révéler bénéfiques si le fardeau s'avère trop lourd à porter.

## À propos de l'auteur

**Gabriël Anthonio** est président du conseil d'administration de North Netherlands Addiction Care et enseigne au NHL-Stenden College et à l'université de Groningen.



Avez-vous aimé ce résumé ?  
[Acheter le livre ou le livre audio](#)  
<http://getab.li/41993>