



LA FACE CACHÉE • CAHIER DE PRATIQUE #1

COMMENT FAIRE GRANDIR TES ÉQUIPES ?

Le cas de Patrick, franchisé BurgerKing.
Trois exercices pour passer à l'action, dès
aujourd'hui.

Ce que tu viens de voir



Patrick ne gère pas ses restaurants comme une majorité des dirigeants. Il a créé un système où :

- **Les écarts sont visibles en temps réel** (le chronomètre qui vire au rouge)
- **Les gens peuvent agir seuls** (sans demander l'autorisation)
- **Les standards sont là où on en a besoin** (au poste de travail, pas dans un classeur)

Résultat ? Le manager n'est pas capturé par les urgences opérationnelles. Il est libre pour **regarder vraiment ses équipes et les développer**.

Mais il y a un détail important

Patrick a eu de la chance. Quelqu'un l'a vu. Quelqu'un lui a dit : *"Tu vaux mieux que ça."*

Ce cahier ? C'est pour que **TU deviennes cette personne** pour quelqu'un dans ton équipe.

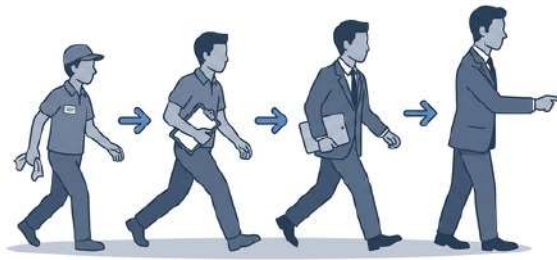
“



"Quand j'avais 23 ans, je ne savais pas non plus. J'ai croisé des gens qui m'ont révélé et qui m'ont aidé à prendre confiance en moi."

PATRICK D. • FRANCHISÉ BURGER KING, AUDE





100% de mes directeurs sont issus de postes d'équipiers

Combien chez toi ?

La question qui change tout

Patrick a construit quelque chose d'extraordinaire. Pas avec des recrues externes. Avec ses équipes. Ceux qu'il avait déjà.

100% des directeurs, managers et leaders de Patrick viennent de postes d'équipiers.

QUESTION DIAGNOSTIC



Et chez toi, c'est quel chiffre ?

Et surtout : pourquoi est-ce bas ?

Deux réponses possibles :

- A)** Tes équipes n'ont pas le potentiel
- B)** Tu n'as pas créé les conditions pour le voir

Patrick pense que c'est B. Et la caméra le prouve.

La vraie tension

Patrick et les managers posent une question qui les tiennent éveillés la nuit :

“
"Est-ce que je VOIS vraiment les gens
que j'ai en face de moi ?"

Pas : "Sont-ils bons ?"

Pas : "Comment je dois les former ?"

MAIS : Est-ce que MOI, je les regarde assez pour voir ce qu'ils savent faire ?



Pourquoi cette question change TOUT

La majorité des dirigeants passent leur temps à **chercher à l'extérieur** des talents qu'ils ont *déjà sous les yeux*. Pourquoi ? Parce qu'ils sont **aveuglés par le quotidien**.

Quand tu es capturé par les urgences opérationnelles, tes collaborateurs ne sont que des "exécutants" qui règlent des problèmes immédiats. Tu ne vois pas leur *potentiel*, tu vois juste leur *fonction*.

Le but ici est de renverser la vapeur : leur donner les moyens de **progresser en interne** plutôt que de *recruter à l'externe par facilité*.

QUESTION DIAGNOSTIC

Et toi ? Réponds vraiment

Pense à quelqu'un dans tes équipes que tu aimerais voir progresser.

Quand tu l'as vu faire quelque chose de bien (sans qu'il te le dise, sans qu'il y ait un rapport, sans qu'on suive cet objectif ensemble), tu le lui as dit ?

Si tu dois remonter à plus de 2 semaines... voilà ta réponse.

- Pas un problème de talent.
- Un problème de regard.
- **Et le regard, ça se travaille.**



Tu te reconnais dans Patrick?

Patrick a 100% de directeurs issus du terrain. Pourquoi ? Il a cherché en interne EN PREMIER.

Pas un objectif parfait. Juste du bon sens.

Et avant ça, il se posait les mêmes questions que toi.

Faisons un point honnête sur ton quotidien.

LE DIAGNOSTIC : Tes symptômes actuels

Coche les affirmations qui résonnent avec ton quotidien :

☐

Le réflexe externe : Il m'arrive de recruter à l'extérieur, sans avoir pris le temps de regarder si ce que je cherchais n'était pas déjà dans mes équipes.

→ Ce que ça cache : Tu pars du principe (parfois inconsciemment) qu'il n'y a pas de talent en interne.

☐

Le piège du quotidien : Je sens que certaines personnes pourraient aller beaucoup plus loin, mais le quotidien ne me laisse pas le temps de m'en occuper.

→ Ce que ça cache : Ton attention est capturée par le système, pas par les hommes.

☐

La fuite des compétences : Des postes clés sont partis à l'extérieur ces 2 dernières années. Je n'ai pas cherché en interne.

→ Ce que ça cache : Pas assez de challenge = ils s'ennuient. Pas assez d'apprentissage = ils stagnent.

☐

Le doute du lâcher-prise : Je ne sais pas vraiment ce dont mes équipes seraient capables si je leur faisais vraiment confiance.

→ Ce que ça cache : Tu gères des exécutants, tu ne regardes pas encore des leaders en puissance.

2 cases cochées ou plus · C'est pas un problème de talent. C'est un problème de REGARD..

CE QUE ÇA CHANGE

Pour passer du manager sous tension au leader serein, voici le pivot que Patrick a dû opérer :

CE QUE BEAUCOUP FONT

Chercher la bonne personne pour le bon poste.

CE QUE PATRICK FAIT

Voir dans ses équipes ce qu'ils ne voient pas encore eux-mêmes, et créer les conditions pour que ça se révèle.

“



"Le job du leader n'est pas de gérer les opérations. C'est de faire grandir les gens. Mais pour les faire grandir, il faut d'abord pouvoir les voir. Et pour les voir, il faut que l'opérationnel ne te bouffe pas tout ton temps."

CHRISTOPHE ORDANO

1

EXERCICE
LA LISTE

À faire maintenant · 10 minutes

**Pourquoi cet exercice ?**

La plupart des leaders posent une seule question : "Est-ce qu'il est prêt ?"

Patrick en pose TROIS :

- ♥ → Est-ce qu'il aime ça ? Est-ce que ça lui plaît vraiment ?
- 🧠 → Est-ce qu'il sait faire (ou peut-il apprendre) ? Avec du soutien, il y arrive ?
- 🚀 → Est-ce que la boîte peut lui donner les moyens et l'espace pour progresser ?

Cette question change TOUT.

EXEMPLE RÉEL

Karim, 4 ans terrain.

Pas : "Est-il prêt pour la planification ?"

Mais : Aime-t-il planifier ? Peut-il apprendre avec du soutien ? Peut-on lui confier le planning du mois prochain ?

✓ **Karim, prend la panif. Il adore. Patrick ne recrute pas dehors.**

À TON TOUR

Liste les 3 à 5 postes ou responsabilités importants dans ta boîte. Pour chacun, demande-toi si quelqu'un en interne aurait pu grandir dessus.

→ 💡 *Indice : Pas beaucoup de recrutements externes ? Pense aux responsabilités que tu portes toi-même, ou que personne ne porte vraiment, et qui pourraient être l'espace de progression de quelqu'un.*

Poste ou responsabilité	Quelqu'un en interne ?	Ce que tu t'es dit
Ex : Marc en social média	Oui / Non / NSP	S'éclate toujours en veille digitale
Ex : Emilie : commerciale	Oui / Non / NSP	me sollicite beaucoup pour des choses qu'elle pourrait apprendre, il faut que je prenne du temps pour la former et documenter
	Oui / Non / NSP	
	Oui / Non / NSP	
	Oui / Non / NSP	

2

EXERCICE

LE CHRONO

*Aujourd'hui-Impossible de tricher sur le présent*

Pourquoi cet exercice ?

Patrick ne regarde pas ses tableaux de bord. Il regarde **ses COLLABORATEURS**.

Mais comment il le sait qu'il regarde ses collaborateurs ? Parce qu'il y a un chronomètre invisible qui tourne dans sa journée.

“



“Ton attention, c'est ta ressource la plus rare. Ce sur quoi tu la mets, c'est ce que tu fais vraiment grandir. Le reste, tu l'administres.”

CHRISTOPHE ORDANO



Si tu mets 90% de tes yeux sur les dashboards et 10% sur les gens... **tu sais maintenant pourquoi le talent n'est pas révélé.**

À TON TOUR

Pour chaque élément ci-dessous, note combien de fois tu as mis les yeux dessus dans ta journée d'aujourd'hui.

Sur quoi j'ai mis les yeux	Combien de fois
Mes mails <i>Ex : 1H / 8 Fois</i>	
Mes chiffres / tableaux de bord <i>Ex : 30 Minutes / 3 Fois</i>	
Mes clients <i>Ex : 3H / 2 RDV</i>	
Mes équipes · en direct, sur le terrain <i>Ex : 1H30</i>	
Des présentations / documents <i>Ex : 2H / 5 Fois</i>	
Autre : _____	

→ Maintenant regarde. Tes équipes apparaissent combien de fois par rapport au reste ? Si elles n'apparaissent pas, ou seulement dans le contexte d'un problème à régler, tu tiens la réponse : comment veux-tu voir des talents si tu ne regardes jamais dans leur direction ?

3

EXERCICE

LE GESTE

Une personne · Aujourd'hui



Pourquoi cet exercice ? (Le plus important)

Tu viens de voir 2 choses :

- Il y a du talent en interne que tu pourrais développer (mais peut-être tu ne regardes pas assez)
- Tes yeux vont presque jamais dans leur direction

Maintenant vient le geste qui DÉCLENCHÉ tout.

“



"Nommer ce que tu vois dans quelqu'un, c'est souvent ce qui déclenche tout. Pas un plan de développement. Pas une formation. Une phrase. Dite au bon moment."

CHRISTOPHE ORDANO

L'exemple qui a changé des vies

EXEMPLE

L'équipe a une idée. Une vraie idée créative.

Patrick la voit. Il la sent. Il dit : "Cette idée... elle est séduisante. Partageons-la avec BK."

Ils la partagent avec BK. Et BK répond : "L'idée est séduisante. Testons-la."

L'idée ? Le "Trône BK". Aujourd'hui, c'est dans plus de 450 restaurants en France.

Tout a commencé par une phrase. "Testons-la."



À TON TOUR

Parmi les noms qui te sont venus pendant les deux exercices précédents, choisis une personne. Pas la plus facile. Celle chez qui tu vois quelque chose que les autres ne voient pas encore.

1 - LA PERSONNE QUE JE CHOISIS

Ex : Thomas, technicien senior.

2 - CE QUE J'AI VU EN ELLE QUE JE N'AI JAMAIS DIT

Ex : Il forme les nouveaux mieux que moi, sans qu'on le lui demande.

3 - LA PROPOSITION CONCRÈTE QUE JE VAIS LUI FAIRE

Ex : Co-animer l'onboarding du prochain arrivant.

4 - LA DATE À LAQUELLE JE LE FAIS

Ex : Mercredi matin.

4

AIDE

TABLEAUX D'INTERPRÉTATION

Exercice 1

Ce que tu écris dans "Ce que tu t'es dit"	Ce que ça veut dire	Signal
"Il a montré de l'intérêt pour X" / "Il demande à apprendre"	Tu vois quelque chose. Il veut progresser. C'est un bon signal.	✔ FORT - Il y a du potentiel
"Il est doué en Y" / "Il a réussi à faire Z"	Tu l'as observé. Tu vois une force concrète.	✔ TRÈS FORT - Tu l'as vraiment regardé
"Il me sollicite beaucoup pour apprendre"	Il veut progresser. Mais il a besoin de toi pour le soutenir.	✔ POTENTIEL - À développer
"Il n'a jamais essayé" / "Je ne sais pas ce qu'il ferait"	Tu ne l'as pas regardé assez. Tu ne sais pas ce qu'il peut faire.	⚠ NSP - À explorer
"Il n'a pas l'expérience"	C'est vrai. Mais avec du soutien ? Il pourrait apprendre ? Ou vraiment non ?	❓ À clarifier
Rien / Vide	Tu n'as pas vraiment réfléchi. Tu remplis pour remplir.	⚠ À refaire honnêtement

Exercice 2

Sur quoi j'ai mis les yeux	Si c'est BEAUCOUP	Si c'est MOYEN	Si c'est PEU
Mes mails	Tu es capturé par l'opérationnel. Tu réagis plutôt que tu n'agis. Les urgences te mangent ton temps.	Tu gères les urgences mais tu as du temps pour autre chose. C'est l'équilibre.	Tu as mis des limites. Tu n'es pas esclave de ton inbox. Bien.
Mes chiffres / tableaux	Tu gères à distance par les chiffres. Tu ne fais confiance qu'aux nombres, pas aux gens. Tu micromanages sans le savoir.	Tu regardes les résultats mais tu cherches aussi à comprendre comment. Bon équilibre.	Tu n'es pas obsédé par les chiffres. Tu fais confiance à ton équipe.
Mes clients	Tu es très "externe facing". C'est important mais l'interne peut en pâtir. Qui développe tes gens ?	Tu équilibres bien. Les clients ne te mangent pas ton énergie.	Tu ne passes pas assez de temps à comprendre tes clients. Attention.
Mes équipes - terrain direct	Tu regardes vraiment. C'est là que naît le leadership. Tu vois les talents, tu peux les développer.	Tu les regardes mais peut-être pas assez régulièrement. Y a du potentiel à creuser.	Tu ne les vois pas assez. Tu ne peux pas les développer. Tu ne vois pas les talents.
Présentations / documents	Tu es dans l'administratif. Tu construis plutôt que tu n'agis. Attention à ne pas être perdu dans les docs.	Tu communicates ce qu'il faut. Pas obsédé, bon équilibre.	Tu n'aimes pas les documents. Tu préfères l'action. Ça peut être un atout.

Exercice 3

Ce que tu fais	Signal
Tu trouves la personne + ta proposition est précise + tu as une date cette semaine	✔✔ Tu vas vraiment faire. Le geste commence ici. C'est du concret.
Ta proposition est vague (ex: "le développer")	⚠ Tu n'as rien VU de concret. Sois spécifique. Qu'est-ce que tu as VRAIMENT observé ?
Tu n'as pas de date ou c'est loin (ex: "dans 3 mois")	⚠ Ça ne se fera probablement pas. Pour lui, c'est MAINTENANT qu'il a besoin de l'entendre. Avance à cette semaine.
Tu galères à trouver quelqu'un	⚠ Tu ne les regardes pas assez. Reviens à l'exercice 2 (le Chrono). Va sur le terrain. Observe vraiment.

Ton plan 30 jours

SEMAINE 1

Fais l'exercice 3 (le geste)

Dis à une personne ce que tu as vu.
Note comment elle réagit.

SEMAINES 2-3

Observe comme Patrick

Prends 10 min par jour pour aller sur le terrain. Regarde vraiment tes gens. Note 2-3 choses par personne que tu n'avais jamais vues.

SEMAINE 4

Deuxième geste

Une autre personne.
Dis ce que tu vois.



Mais tu n'es pas seul

Tu viens de faire quelque chose que peu de leaders font : **tu as changé ton regard.**
Rejoins LA FACE CACHÉE.

LA FACE CACHÉE – TIME TO GEMBA

La communauté de pratique Time to Gemba (159€/mois) où on progresse en pratiquant et en se confrontant aux autres. Pourquoi ? Parce qu'on apprend plus vite en voyant comment les autres gèrent les mêmes problèmes dans des contextes différents. Voici comment :

CAS TERRAIN + CAHIER



Une vidéo immersive d'un dirigeant en vrai terrain + **ce cahier** avec exercices pour passer la vidéo à l'action.

Pourquoi ? Observer des cas terrain change vraiment ta vision.

LIVE MENSUEL



Temps d'échange en groupe avec d'autres dirigeants apprenants. Tu peux poser tes questions, partager tes blocages, écouter les autres.

Pourquoi ? Te confronter à d'autres ancre vraiment les apprentissages.

COMMUNAUTÉ



Espace communautaire sur system.io.

Tu peux : poser tes questions, partager tes gestes réussis, voir comment d'autres font.

Pourquoi ? Les réponses viennent souvent des autres dans le groupe.

RENCONTRES



Face-à-face avec d'autres managers apprenants.

Échanger, se connaître vraiment, construire des liens durables.

Pourquoi ? Certaines conversations ne se font qu'en vrai.

LA QUESTION QUI RESTE

ET SI QUELQU'UN DANS TON ÉQUIPE ÉTAIT AUJOURD'HUI COMME PATRICK À 23 ANS ?

Quelqu'un d'inexpérimenté, pas sûr de lui,
mais avec du potentiel qu'il ne voit pas encore.



QU'ATTENDS-TU POUR LE RÉVÉLER ?

time-to-gemba.fr/la-face-cachee