



Entretien - Anne- Cathrin Lessel

WP 2

Activité 1 (Entretien avec des
dirigeants)

Développé par Wisamar | Juillet 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Métadonnées de l'entretien

Date de l'interview :	30.07.2025
Nom de l'intervieweur :	Franziska Bommas
Consentement à la collecte de données	oui
Remarques remarques sur l'entretien	L'entretien a été mené par écrit.

Rencontrez le dirigeant

Nom :	Anne-Cathrin Lessel
Âge :	37
Sexe :	Femme
Fonction et poste actuels :	Directeur artistique et directeur général LOFFT – DAS THEATER
Années d'expérience professionnelle :	14
Années à des postes de direction :	6
Organisation :	LOFFT – DAS THEATER
Secteur d'activité :	Entreprise à but non lucratif
Pays / Ville :	Allemagne, Leipzig
Taille de l'organisation :	☐ Micro x Petite ☐ Moyenne ☐ Grande

Contenu principal de l'entretien

Section de l'entretien	Résumé des réponses	Citations sélectionnées
Le chemin vers le leadership Moments clés, défis, valeurs	Son parcours vers le leadership a commencé tôt, pendant ses années universitaires, lorsqu'elle s'est activement impliquée dans le soutien aux artistes émergents au LOFFT par le biais du bénévolat. Cet engagement l'a conduite à être élue au conseil d'administration du LOFFT en tant que représentante de la division jeunesse. À seulement 23 ans, l'organisation lui a proposé d'assumer le rôle de directrice des programmes et de la production. Malgré son expérience professionnelle limitée à l'époque, elle a accepté l'offre, se sentant à la fois honorée et encouragée par la confiance que les autres accordaient à ses capacités. Dès le début, elle est restée non seulement responsable de la programmation et de la production, mais a également continué à siéger au conseil d'administration, travaillant en étroite collaboration avec la direction artistique de l'époque. Cela lui a permis d'accéder rapidement aux processus décisionnels et de développement stratégiques. En peu de temps, elle est devenue l'adjointe de la direction artistique et exécutive. Lorsqu'il est apparu clairement, fin 2017, que la direction actuelle allait démissionner à la mi-2019, le conseil d'administration lui a demandé de prendre la direction. Après une brève période de réflexion, elle a accepté. La longue période de transition lui a donné l'occasion précieuse de se familiariser avec tous les aspects de la gestion du théâtre et de s'adapter à ses nouvelles responsabilités. L'une des valeurs fondamentales de son leadership a été la réflexion à long terme. Dès le début de son mandat, elle a développé une vision sur dix ans pour l'organisation et son propre leadership. Après trois années passées à ce poste, marquées par les complexités de la pandémie, elle a estimé qu'il était important de revoir et de réajuster cette vision avec son équipe. Pour ce faire, elle a organisé avec son équipe une retraite de deux jours avec l'ensemble du personnel permanent, animée par un facilitateur externe	« En conclusion, je peux dire que les personnes clés dans ma carrière professionnelle ont cru en mes capacités et m'ont encouragé à franchir les étapes suivantes dans ma carrière professionnelle, même au début de ma vie active. » « Ensemble, nous avons découvert, à ma grande surprise, que les employés avaient une vision de l'avenir de LOFFT similaire à la mienne et que nous étions véritablement « sur la même longueur d'onde ». Ce fut un moment merveilleux pour moi de savoir que l'équipe me soutenait, moi et mes projets en tant que directeur. »



	professionnel. Cette retraite a permis à l'équipe d'évaluer de manière critique ses processus de travail, d'identifier les domaines à améliorer et de s'engager collectivement à collaborer plus efficacement. Ce qui a le plus marqué au cours de ce processus, c'est la partie où les visions individuelles et communes pour l'avenir du LOFFT ont été explorées. À	
--	--	--





	sa grande surprise et satisfaction, il est apparu clairement que l'équipe soutenait non seulement ses projets, mais aussi	
--	---	--

	partageaient également des aspirations remarquablement similaires pour l'avenir de l'organisation. Cette convergence a renforcé sa conviction quant à l'importance du leadership collaboratif et de la création d'espaces propices à la confiance, à la vision et au partage des responsabilités.	
Votre approche du leadership Inclusion, prise de décision, vision	Son approche du leadership inclusif repose sur la transparence, une communication régulière et la création d'espaces formels et informels favorisant les liens. Au LOFFT, elle a mis en place diverses réunions d'équipe régulières afin de s'assurer que tous les membres du personnel soient informés, écoutés et connectés. Il s'agit notamment de réunions axées sur la planification ainsi que de réunions trimestrielles au cours desquelles les membres de l'équipe font le point sur leur travail. Ces sessions améliorent non seulement la communication interne, mais favorisent également la compréhension mutuelle entre les services, en particulier pendant les périodes de charge de travail accrue ou de délais serrés. Au-delà des réunions structurées, elle a instauré des déjeuners d'équipe mensuels, où deux membres du personnel cuisinent pour le groupe à tour de rôle. Ces moments informels contribuent à renforcer les liens interpersonnels et offrent un espace d'échange détendu, qu'elle considère comme un pilier essentiel du renforcement de l'esprit d'équipe dans un environnement culturel au rythme effréné. L'un des changements les plus marquants qu'elle a initiés a été l'introduction de retraites pour le personnel, une pratique qui n'existait pas au LOFFT avant son arrivée. Ces sessions hors site ont donné à l'équipe le temps et l'espace nécessaires pour réfléchir, s'aligner et développer une identité commune plus forte. Elle a ainsi observé un changement notable dans la culture de l'équipe : un plus grand sentiment d'appréciation mutuelle, une cohésion plus forte et une initiative accrue parmi le personnel pour s'approprier et conduire des améliorations dans leurs domaines respectifs. Pour elle, cela a confirmé l'intérêt d'investir intentionnellement du temps et de l'espace en dehors des routines quotidiennes pour co-crée une culture organisationnelle plus inclusive et plus engagée.	« En organisant des retraites pour notre équipe, qui ont eu lieu pour la première fois au LOFFT sous ma direction, j'ai eu le sentiment que l'équipe dans son ensemble se traitait avec encore plus de respect et se considérait davantage comme un groupe uni qui contribue à façonner le théâtre. »



Mener le changement Stratégies pour des résultats durables et positifs	Son approche du leadership est guidée par la réflexion, la consultation et le partage des responsabilités. Dans les situations difficiles ou peu claires, elle évite de prendre des décisions impulsives. Même lorsqu'elle est pressée par le temps, elle prend consciemment le temps d'examiner les différentes options et sollicite l'avis de ses collaborateurs en discutant des décisions avec les chefs de service. Lorsqu'elle se sent particulièrement incertaine, elle fait appel à des collègues de confiance occupant des postes de direction dans d'autres théâtres afin de tirer parti de leur expérience et de leurs points de vue. La collaboration et le partage des responsabilités sont au cœur de ses valeurs en matière de leadership. Elle insiste régulièrement auprès de son équipe sur le fait que, même si elle est prête à assumer ses responsabilités et à protéger l'équipe dans les moments difficiles, la véritable force vient de	« Il est important pour moi de ne pas prendre de décisions basées sur l'émotion ou l'impulsion. » « Il est important pour moi de rappeler régulièrement à mon équipe que, même si je suis heureux d'assumer mes responsabilités en tant que manager et de défendre l'équipe dans les situations difficiles, j'essaie également de lui faire comprendre qu'en tant que manager, je ne suis « fort » que grâce à son soutien et que nous sommes
---	---	---



	engagement collectif et unité. Son objectif est de structurer les départements de manière à ce qu'ils puissent fonctionner de manière indépendante, prendre leurs propres décisions et les représenter avec assurance à l'extérieur. Elle préfère modérer et soutenir les initiatives menées par les équipes plutôt que de tout pousser elle-même, un principe qu'elle communique de manière claire et transparente. La durabilité et l'inclusion font partie intégrante non seulement de son discours de dirigeante, mais aussi de ses actions concrètes. En 2019, elle a lancé la création d'une compagnie de danse inclusive, FORWARD DANCE COMPANY, intégrant ainsi l'inclusion comme un élément visible et structurel du LOFFT. En accordant ouvertement la priorité à la durabilité et à l'inclusion, elle a incité d'autres membres de l'organisation à s'approprier ces thèmes sans délégation formelle. Les équipes des départements techniques et administratifs ont commencé à élaborer leurs propres stratégies et même des modèles de financement pour accroître la durabilité du théâtre, qui sont ensuite affinés en concertation avec elle. Elle considère le progrès à long terme comme une série d'étapes réalisables plutôt que comme une course vers des objectifs irréalistes. En fixant des étapes intermédiaires et en permettant une mise en œuvre progressive, elle veille à ce que l'organisation évolue de manière durable, régulière et axée sur le travail d'équipe.	développer notre théâtre ensemble. » « Ma devise en matière de leadership d'équipe est la suivante : je préfère ralentir les activités et les initiatives des employés lorsqu'elles deviennent trop intenses plutôt que de toujours devoir tout pousser et tout diriger moi-même. » « En communiquant à l'équipe que la durabilité et l'inclusion sont des questions importantes pour moi en tant que manager, j'ai pu créer une transparence qui a permis à d'autres collègues de l'équipe d'assumer la responsabilité principale de ces questions et de les développer de manière organique. » « Il est également important de mentionner qu'en tant que manager, je fixe des étapes et que tous les objectifs ne doivent pas être atteints en même temps. »
--	---	--



Biais et Appartenance Outils, pratiques, sensibilisation	Un concept de sensibilisation a été élaboré conjointement dans le cadre d'un processus collaboratif impliquant l'ensemble de l'équipe. Ce cadre s'applique non seulement en interne, pour guider la collaboration au sein de l'équipe et les interactions avec les artistes, mais aussi en externe, pour façonner la relation du théâtre avec son public. Il était essentiel pour elle que ce concept soit développé collectivement, plutôt que d'être imposé par la direction, afin de s'assurer que tous les membres de l'équipe s'y identifient et soutiennent sa mise en œuvre. Dans le cadre de ce processus, l'équipe a élu deux représentants de confiance qui servent de premiers points de contact en cas de conflit. Cette mesure a été prise afin de décentraliser les rapports de force et d'offrir plusieurs voies accessibles pour résoudre les problèmes. Elle favorise également une culture de dialogue ouvert et d'introspection grâce à des conversations régulières avec son personnel. Ces réunions permettent non seulement de recueillir des commentaires sur le travail d'équipe, mais aussi au personnel de partager ses réflexions sur son leadership, ce qui lui permet de surveiller et d'ajuster ses propres pratiques. En cas de conflit, elle privilégie l'écoute active et la médiation volontaire, offrant son soutien sans s'imposer, créant ainsi un espace d'autonomie tout en signalant sa disponibilité et son attention.	« Il était important pour nous que tous les collègues de l'équipe soutiennent le concept de sensibilisation et qu'il ne soit pas simplement imposé par la direction comme un outil de collaboration. » « Lors des réunions régulières avec les employés, en tant que manager, j'essaie d'obtenir des commentaires sur le travail d'équipe. Mais je demande également à mes collègues de me faire part de leurs commentaires à mon sujet en tant que manager. »
Partage Quels fonctionne	Sa pratique du leadership comprend des routines et des approches qui peuvent servir de	« J'essaie régulièrement de revoir mes propres actions



Exemples inspirants, des exemples, des outils transférables	des exemples précieux pour ceux qui souhaitent favoriser l'inclusion et la diversité. Un élément clé est son introspection permanente, grâce à laquelle elle examine régulièrement son propre comportement en matière de leadership. En outre, elle recherche activement le dialogue avec ses pairs dans le domaine du leadership théâtral afin d'échanger des expériences et d'apprendre comment les modèles de leadership inclusifs sont appliqués dans différents contextes organisationnels. Elle puise son inspiration et ses connaissances pratiques dans diverses sources : elle lit beaucoup sur le leadership agile et la culture organisationnelle moderne, tout en échangeant avec des dirigeants d'autres secteurs afin de favoriser le transfert de connaissances intersectoriel. En collaboration avec le réseau de développement professionnel Common Purpose, elle conçoit et met actuellement en œuvre un programme de formation au leadership de plusieurs mois, qu'elle a ouvertement partagé avec son équipe.	et ainsi réfléchir également à mon rôle de manager. » « D'une part, je lis beaucoup sur les styles de leadership agiles et la culture d'entreprise dans le monde du travail moderne. D'autre part, j'essaie régulièrement d'échanger des idées avec des managers d'autres domaines de la société et de favoriser le transfert de connaissances. »
---	---	---



Co-funded by
the European Union



ff4f_Interview_Wisamar_Anne catherine Lessel