



CROZAMENTO

Co-conçu avec l'École de Guerre

Civils & militaires

Immersion sur 10 mois

Programme 2026-2027

9^{ème} promotion

Quand la posture l'emporte sur les modèles

COMMENT

Travailler en profondeur
la manière de diriger



Introduction



Crozamento : une expérience construite autrement

Crozamento n'est pas un programme de formation au sens classique. C'est un dispositif conçu pour travailler ce qui, chez un dirigeant, décide réellement dans les moments complexes.

Concrètement, Crozamento, c'est :

- 14 participants sélectionnés (7 cadres sup ou jeunes dirigeants civils / 7 officiers supérieurs)
- Un parcours de 10 mois
- Une session par mois (format soirée) + séquences spécifiques
- Un travail en groupe restreint, à partir de situations réelles

Chaque séance met les participants en situation de :

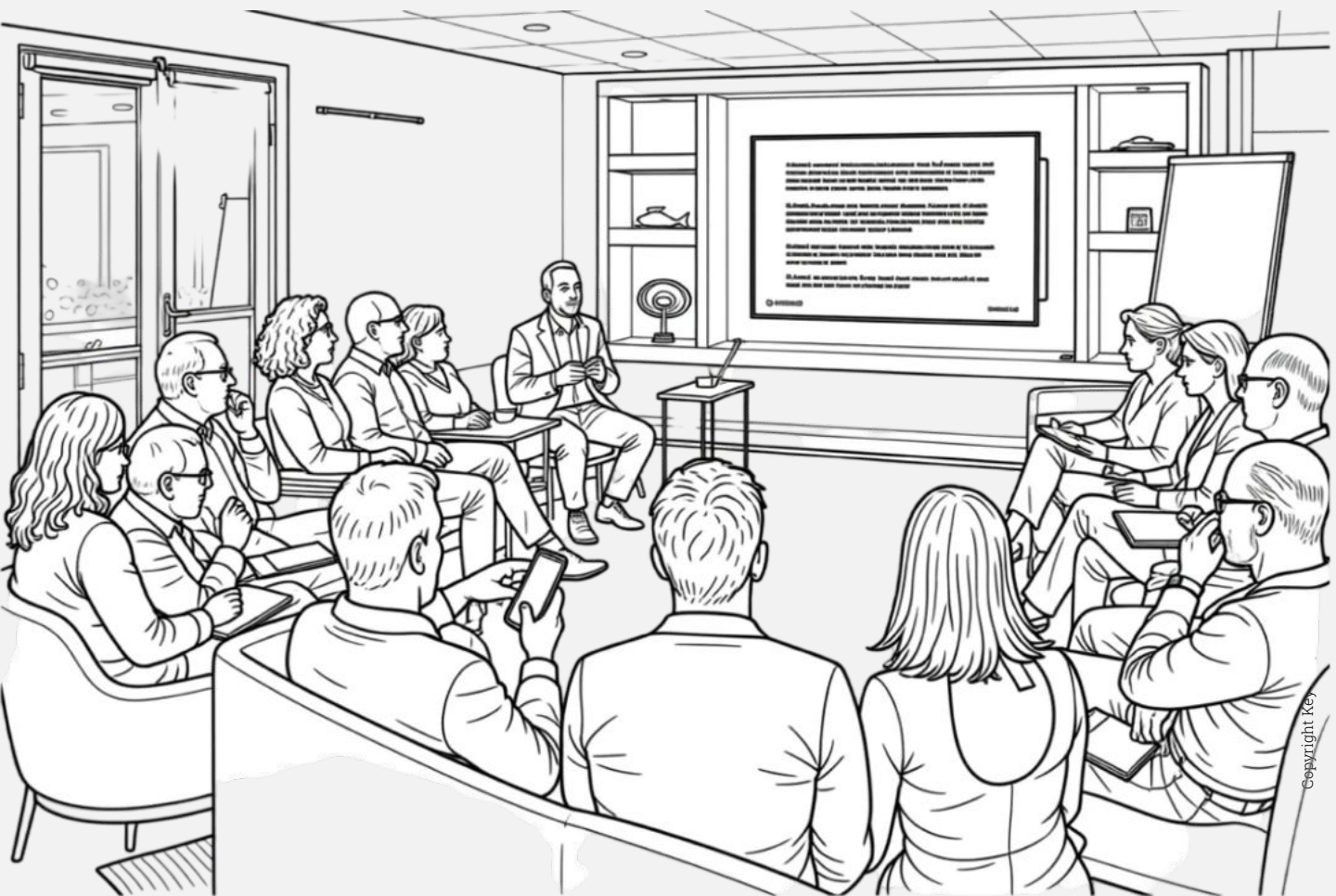
- Confronter leurs réflexes
- Éprouver leurs décisions
- Voir ce qu'ils ne voient pas habituellement
- Se positionner face à d'autres logiques que les leurs

Ici, on ne travaille pas seulement ce que fait un dirigeant.

On travaille ce qui oriente ses décisions, ses actions et sa posture lorsque les repères habituels ne suffisent plus.

→ Ce qui agit réellement ne tient pas uniquement aux contenus. Mais à ce que le dispositif révèle chez les participants.

CROZAMENTO EST L'INCARNATION D'UNE PÉDAGOGIE SINGULIÈRE DÉVELOPPÉE PAR KEY PEOPLE DEPUIS PLUS DE 30 ANS.



Quand Crozamento devient indispensable

Crozamento intervient rarement au début d'un parcours. Il s'adresse aux moments où, malgré l'expérience et les outils, quelque chose ne fonctionne plus comme avant.

SITUATIONS TYPIQUES RENCONTRÉES CHEZ LES PARTICIPANTS

1. **Le rôle a changé... mais pas encore la manière de diriger**

Prise de fonction élargie, exposition accrue, décisions plus engageantes. Les repères habituels ne suffisent plus, sans que cela soit toujours visible de l'extérieur.

2. **Une complexité qui résiste**

Transformation en cours, tensions internes, enjeux humains plus marqués. Les outils sont là. Les équipes aussi. Mais certaines situations restent bloquées, sans explication claire.

3. **Un dirigeant performant... qui devient limitant**

Talent reconnu, résultats au rendez-vous. Mais dans certaines situations : difficulté à écouter, à ralentir, à intégrer la complexité relationnelle.

4. **Un isolement croissant dans la décision**

Moins de feedback sincère.
Des échanges plus politiques.
Une difficulté à voir clairement son propre impact.



Dans ces situations, il ne s'agit généralement pas d'un manque de compétences.

C'est un décalage plus profond : entre ce que le rôle exige et la manière de l'habiter. Parce qu'à un certain niveau, le sujet n'est pas seulement ce que l'on sait faire mais la façon de tenir pleinement ce rôle.

Crozamento est conçu pour travailler précisément cet écart. Non pas en apportant des réponses supplémentaires. Mais en permettant aux participants de voir, comprendre et ajuster leur manière de décider et d'agir.

Ils ne décident pas dans le même monde

C'est précisément pour cela qu'ils se rencontrent

Crozamento orchestre un croisement rare entre futurs dirigeants civils et militaires.

Même exigence. Même intensité. Mais des réalités radicalement différentes.

Civils

- Arbitrer dans des systèmes complexes
- Composer avec des jeux d'acteurs
- Décider avec du temps... parfois trop

Militaires

- Décider sans toutes les informations
- Agir sous contrainte immédiate
- Assumer sans délai les conséquences

Le croisement ne produit pas de consensus. Il déplace les façons de penser.

→ L'apprentissage est réciproque : chacun découvre les angles morts de sa propre manière de décider.

CHAQUE PROMOTION EST COMPOSÉ DE 14 CANDIDATS SÉLECTIONNÉS

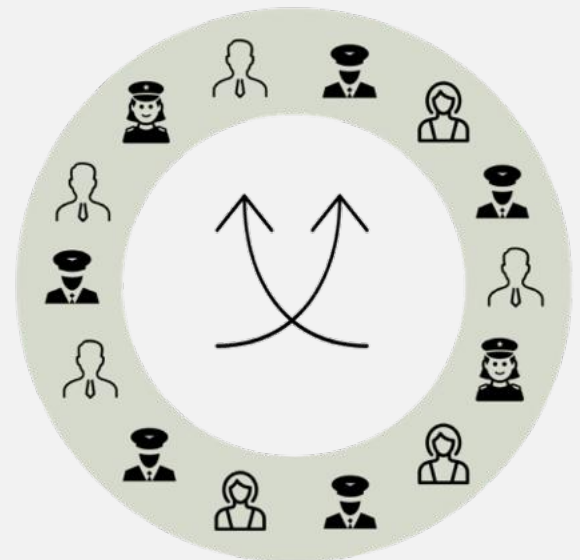
7 PARTICIPANTS CIVILS

- Cadres supérieurs et jeunes dirigeants (35-45 ans)
- Entreprises privées, publiques ou familiales
- Responsabilités en forte évolution

+

7 PARTICIPANTS MILITAIRES

- Officiers supérieurs auditeurs de l'École de guerre
- Issus des armées françaises et internationales
- Engagés en environnements exigeants



Ils ne se retrouvent pas là par hasard.

La sélection est exigeante. Parce que la richesse des échanges dépend du niveau de qualité des personnes présentes.

Chaque promotion est construite pour :

- Créer de la confrontation, pas du confort
- Favoriser la vérité, pas les postures (faux-semblants/ego)
- Faire émerger des échanges impossibles ailleurs

→ Les échanges les plus féconds **naissent** rarement entre personnes qui se ressemblent.

Le cœur du dispositif

Crozamento ne repose pas sur une simple succession d'ateliers. Chaque séquence est pensée pour entrer en résonance avec les autres et produire des effets dans le temps.

Les participants ne travaillent pas seulement sur des situations. Ils déplacent progressivement leur manière de lire, de décider et d'habiter leur rôle.

Chaque séance repose sur une architecture conçue pour provoquer trois mouvements :

1. Déstabiliser les lectures existantes

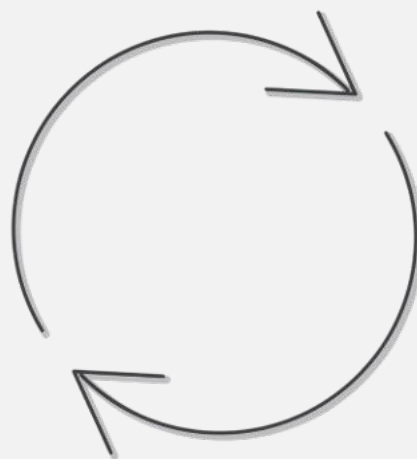
Mettre en tension les certitudes, faire apparaître les angles morts, questionner les automatismes.

2. Confronter à d'autres logiques

Croiser des regards radicalement différents (civils / militaires / intervenants extérieurs) pour élargir la manière de lire une situation.

3. Ancrer dans le réel

Travailler à partir de situations vécues par les participants, pour relier immédiatement les prises de conscience à leur pratique.



OBSERVER → CONFRONTER → AGIR → SE TRANSFORMER

Ce qui agit réellement dans Crozamento

- L'enchaînement des séquences dans le temps
- La manière dont elles se répondent
- Le niveau d'exigence du groupe
- La confrontation entre pairs

Les participants ne perçoivent pas toujours immédiatement ce qui se joue. Mais progressivement, certains déplacements deviennent perceptibles :

- Des évidences qui ne tiennent plus
- Une autre lecture des situations sensibles
- Des réflexes de décision qui évoluent
- Une attention plus fine à ce qui se joue dans les relations

→ Certains participants disent qu'ils ne prennent plus leurs décisions exactement depuis le même endroit.

Six principes pédagogiques structurants

APPRENDRE AUTREMENT... POUR DÉCIDER AUTREMENT



1. Passer de l'enseignement à l'apprentissage

Partir de soi plutôt que des réponses

On ne vient pas recevoir des réponses mais travailler ses propres questions. Moins de modèles à appliquer
Plus de discernement à construire.
Moins de certitudes Plus de lucidité

→ **Le participant devient acteur de sa transformation.**



2. Apprendre par le détour

Faire un pas de côté pour mieux comprendre

Les apports ne sont jamais frontaux.

Philosophie, histoire, art, sciences...

Autant de chemins indirects pour mieux comprendre le réel.

Ce détour constitue un levier puissant pour déplacer ses représentations, sortir des logiques automatiques, voir autrement des situations connues.

Il contribue également à l'enrichissement culturel indispensable du dirigeant.

→ **C'est dans ce décalage que naît la justesse.**

3. Le groupe comme révélateur

Se révéler dans le regard des autres

Espace de vérité exigeant et sécurisé, le groupe n'est pas un cadre. C'est un outil.

Un espace où :

- Les points de vue se confrontent
- Les certitudes vacillent
- Les postures se révèlent

Ce que l'on ne voit pas seul devient visible avec les autres.

Le cœur du travail ne se fait pas face à l'intervenant.

Il se fait entre pairs.

→ **C'est dans cette altérité que se construit la posture.**



4. Une dynamique continue entre les séances

Laisser infuser dans la durée...

Le travail ne s'arrête pas à la fin d'un atelier.

Entre deux sessions :

- Les prises de conscience mûrent
- Les expérimentations se font en situation réelle au travail
- Les effets apparaissent

→ Chaque séance s'inscrit dans un processus vivant.



5. Le temps comme levier

Prendre le temps de transformer

La transformation n'est pas immédiate.

Elle passe par :

- Des phases de doute
- Des moments de rupture
- Des prises de conscience progressives

→ Le temps long est indispensable.

6. Le rôle clé de la facilitatrice-coach

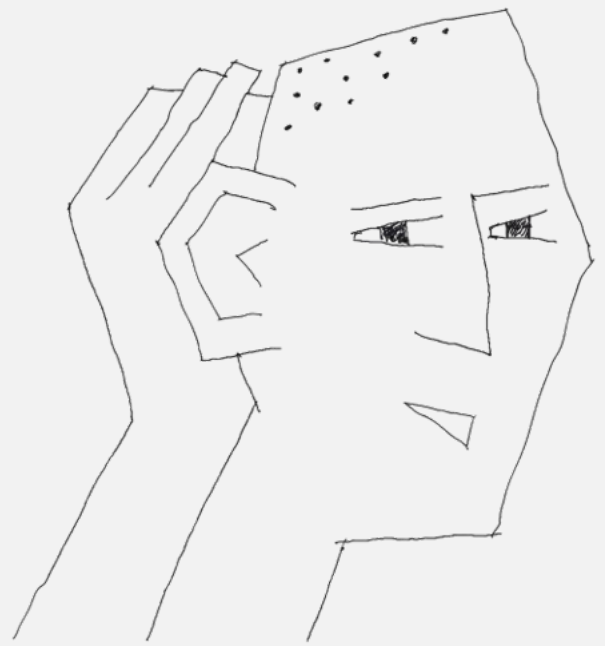
Être mis en tension plutôt que guidé

Elle ne dirige pas.

Elle ne corrige pas.

Elle observe, relance, met en tension.

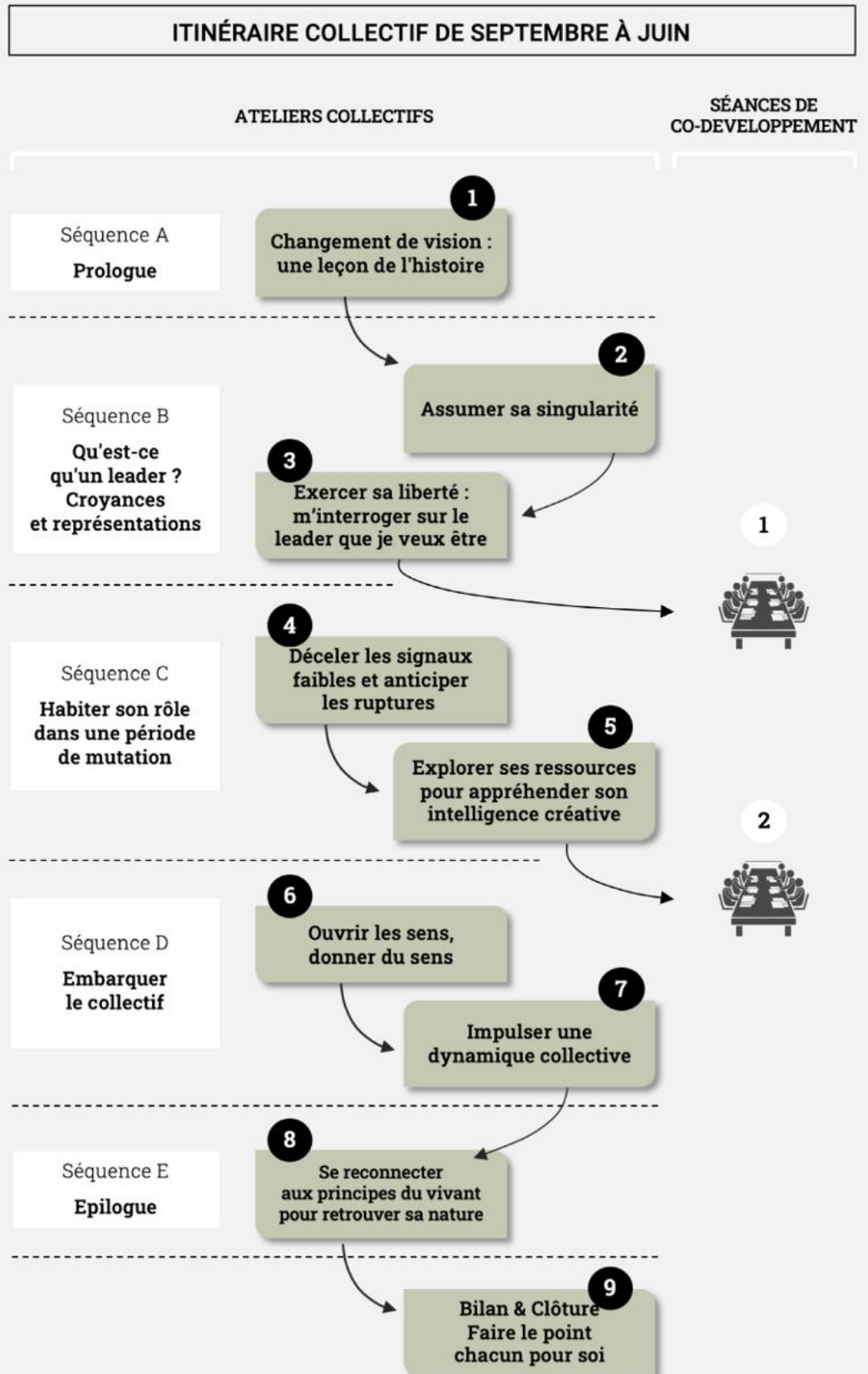
→ Elle garantit que le travail reste exigeant et vrai.



Comment la transformation s'installe dans le temps

Le parcours est structuré en grandes étapes. On ne le traverse pas de manière linéaire. Des hésitations surgissent, des bascules s'opèrent, puis viennent des éclaircies. Chaque séquence est une mise à l'épreuve.

→ Ce parcours ne se comprend pas. Il s'éprouve.



Des regards qui éclairent

Voir autrement

Dans Crozamento, les intervenants ne sont pas là pour transmettre un savoir. Ils viennent modifier la manière dont les participants lisent leurs situations.

Ce sont des profils volontairement atypiques : historiens, philosophes, scientifiques, artistes, experts du risque...

Ils sont choisis pour créer un écart : faire apparaître ce qui échappe, ouvrir d'autres manières de décider.

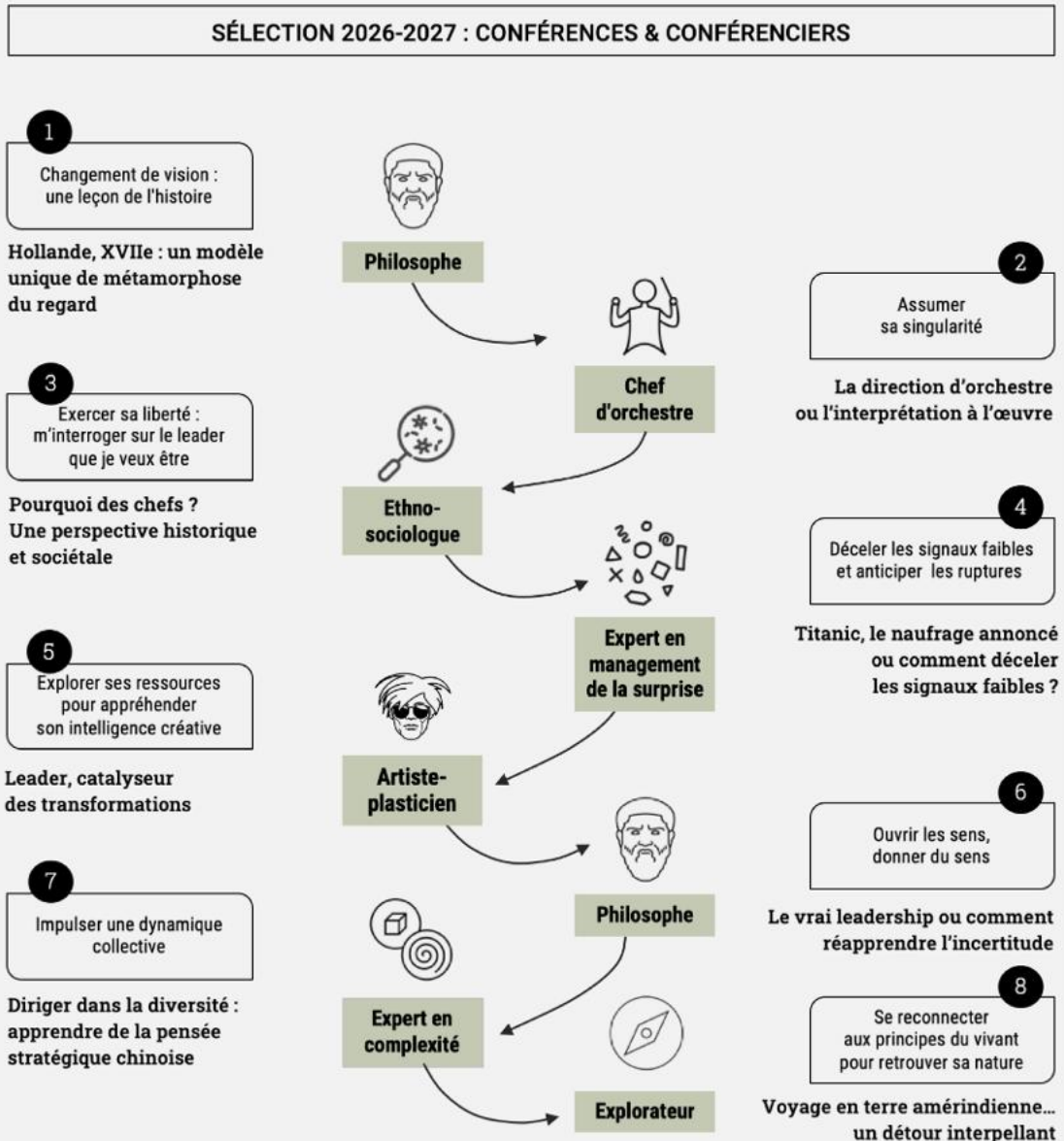
Concrètement :

- Introduire un angle extérieur
- Mettre en crise les évidences
- Ouvrir d'autres options de décision

Ce que cela produit :

- Une situation qui semblait figée retrouve du mouvement
- Une décision évidente devient discutable... puis ajustée

→ Ce qui reste n'est pas un contenu mais une autre façon d'interpréter ce qui se joue



Comment se vit une séquence

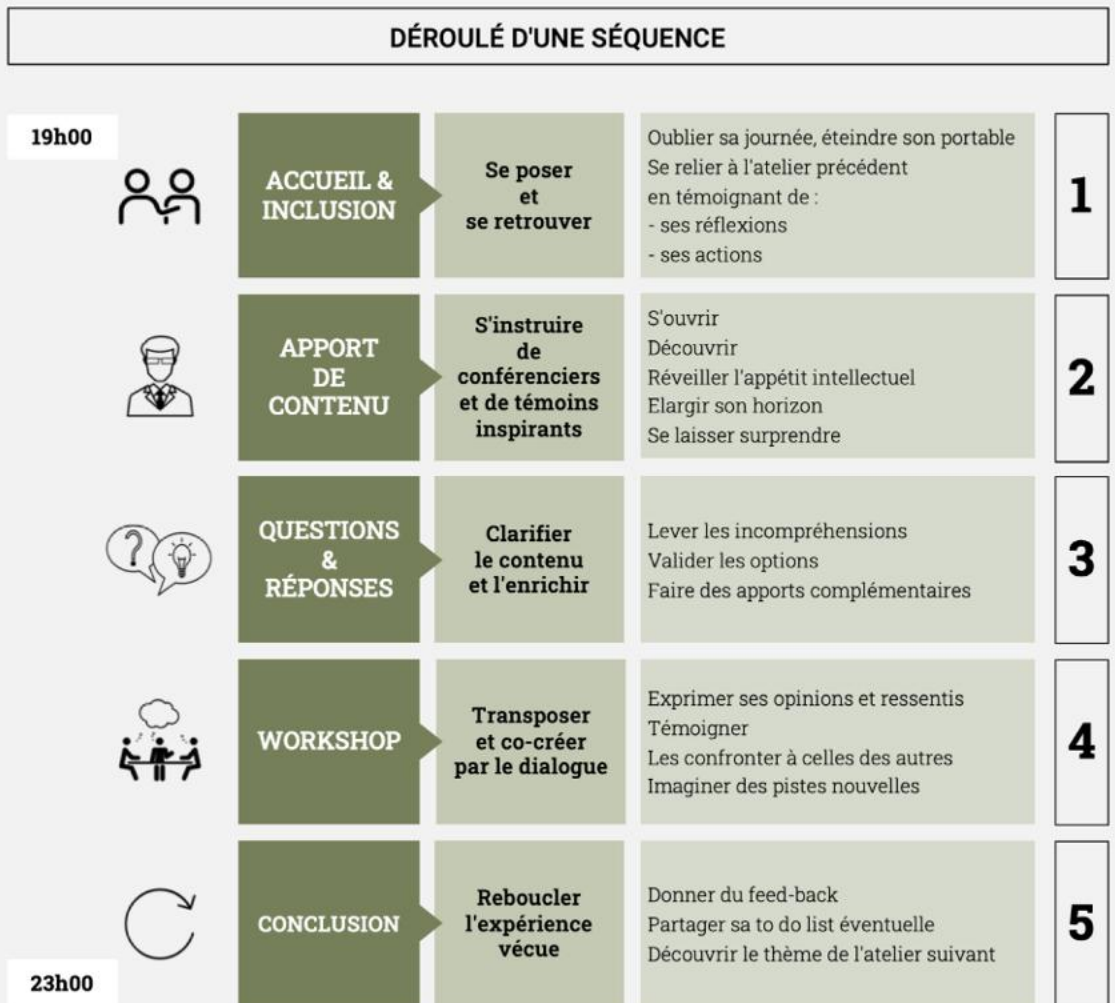
Chaque atelier suit une architecture précise mais les participants ne la vivent pas comme un déroulé.

Ils arrivent avec leur journée, leurs urgences, leurs sujets. Progressivement, le rythme change. L'attention se déplace. Ils prennent du recul.

Puis une intervention, une situation ou un échange vient déplacer les certitudes, créer un décalage. Une lecture ne tient plus. Une évidence se fissure. Les points de vue se confrontent. Et à un moment, quelque chose bascule.

Ils ne repartent pas avec une réponse. Ils repartent avec :

- Une autre manière de lire une situation
- Une décision qu'ils n'auraient pas prise auparavant
- Un positionnement différent face à leurs équipes



Un cocktail dînatoire est servi en parallèle sur le temps de l'accueil.

DEUX MANIÈRES DE VIVRE UN PROGRAMME

Suivre un programme

Rester à distance
Comprendre
Maîtriser
Appliquer

Traverser une expérience

S'impliquer personnellement
Être mis en mouvement
Accepter de douter
Se transformer

→ C'est dans cette mise en tension que se produisent les transformations.

Deux moments du parcours (1/2)

CE QUI SE PASSE

Ce que vous allez lire ici n'est qu'un aperçu. L'essentiel ne s'explique pas. Il se vit.

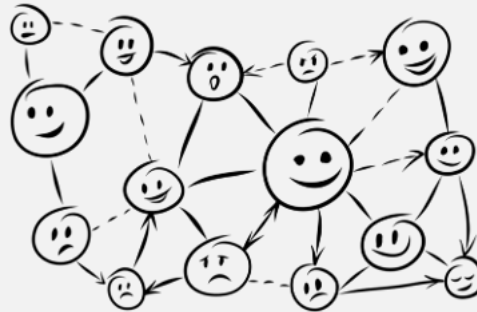
3

**Exercer sa liberté :
m'interroger sur le leader
que je veux être**

CONFERENCE

Pourquoi des chefs ?

**Une perspective historique
et sociétale**



SE SITUER COMME LEADER

Vous êtes face à vous-même. Décider. Trancher. Être légitime.

Jusqu'ici, vous vous appuyez sur ces repères. Et s'ils étaient incomplets ?



L'expérience

À travers l'Histoire et des situations réelles, quelque chose se déplace : le leadership n'a jamais eu une seule forme. Il se construit.

Ce qui vous semblait évident devient relatif. Ce qui vous guidait devient questionnable. Vous observez. Des décisions prises sous influence. Des collectifs qui n'osent pas diverger. Des leaders qui agissent... sans voir.

Vous ne cherchez plus un modèle.
Vous apprenez à choisir.

Ce que cela transforme :

- Votre rapport au pouvoir
- Votre perception de la légitimité
- Votre manière de décider sous tension
- Votre capacité à faire exister la divergence

→ **Idée clé : Diriger, ce n'est pas suivre un modèle.
C'est assumer ses tensions et ses choix.**

Deux moments du parcours (2/2)

CE QUI SE PASSE

L'essentiel ne s'explique pas. Il se vit.

7

Impulser une dynamique collective

CONFERENCE

Diriger dans la diversité :
apprendre de la pensée
stratégique chinoise



FAIRE TRAVAILLER LES DIFFÉRENCES

Vous êtes face à votre équipe. Certains accélèrent. D'autres freinent. Certains structurent. D'autres déstabilisent. Jusqu'ici, vous cherchiez à aligner. Et si c'était une erreur ?



L'expérience

À travers une lecture philosophique des dynamiques humaines (Bois, Feu, Terre, Métal, Eau), vous découvrez autre chose : une organisation vivante ne s'aligne pas. Elle s'équilibre.

Des tensions auparavant subies révèlent soudain leur fonction. Ce qui empêchait d'avancer devient une ressource de lecture. Vous ne cherchez plus à réduire les écarts. Vous apprenez à les orchestrer.

Ce que cela transforme :

- La lecture des dynamiques humaines
- La gestion des conflits
- La capacité à décider dans la complexité

→ Idée clé : Diriger, ce n'est pas homogénéiser
C'est rendre les différences fécondes.

Le co-développement

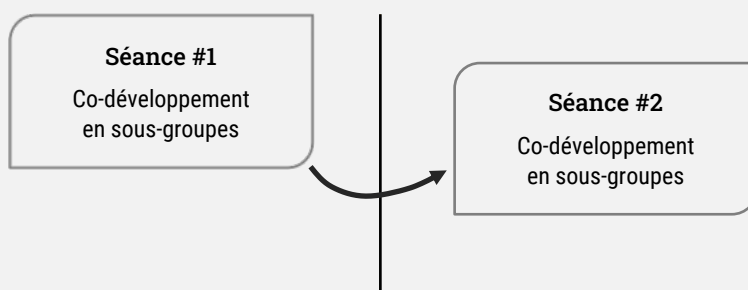
Penser et agir avec les autres

Deux séances dédiées permettent d'aller plus loin.

Un participant expose une situation réelle. Le groupe l'aide à :

- Clarifier
- Prendre du recul
- Envisager d'autres options

→ On ne réfléchit pas "sur" le réel. On travaille "dans" le réel.



Les fondements :

✓	✓	✓	✓
APPRENDRE	S'APPUYER	TRAITER	RÉFLÉCHIR
non plus d'un "sachant" mais de l'échange avec ses pairs	sur tous les savoirs acquis par l'expérience et la pratique et qui ne peuvent se formaliser et s'enseigner en classe	les adultes non comme des élèves mais comme des personnes expérimentées et engagées dans leurs métiers	sur l'action, prendre du recul, voir autrement avec l'éclairage de ses pairs, et ré-engager l'action

Exemples de sujets pouvant être abordés :

- Difficulté relationnelle, difficulté de communication
- Développement des collaborateurs
- Analyse d'une problématique managériale et aide à la prise de décision
- Identification de ses propres freins et des pistes de développement
- Amélioration du mieux être
- Motivation et Engagement des équipes...

Des voix qui déplacent



Des voix que vous ne cherchez pas et que vous n'oubliez pas.

Nous ne sélectionnons pas des "conférenciers". Nous cherchons des esprits singuliers.

Ils ne sont pas des profils médiatiques ni des signatures visibles. Et c'est précisément pour cela qu'ils sont là.

Certains enseignent dans les meilleures institutions. D'autres travaillent dans des champs peu exposés. Tous ont en commun une qualité rare : ils font voir autrement.

Nous les choisissons pour :

- Leur rigueur intellectuelle
- Leur capacité à déplacer les évidences
- La qualité des échanges qu'ils provoquent

Ils ne viennent pas transmettre mais mettre en mouvement. Ce que vous retiendrez d'eux ne tient pas en un contenu. Mais dans ce que cela aura changé en vous.

→ Ici, la valeur d'un intervenant ne se mesure pas à sa notoriété. Mais à l'empreinte qu'il laisse.

Tenir le cadre pour que cela transforme

Le rôle de Cora Sibel au cœur de Crozamento

Coach de dirigeants, Cora Sibel accompagne les leaders dans les moments clés de leur parcours : prise de fonction, évolution de posture, transformation personnelle.

Sa conviction : la performance durable repose sur la qualité des relations et le sens donné à l'action.

Ancienne dirigeante marketing dans la tech, elle connaît les réalités du terrain. Elle est aujourd'hui spécialisée dans l'accompagnement d'équipes de direction et la mise en mouvement des collectifs.

→ Dans Crozamento, elle joue un rôle clé :

- Créer les conditions de confiance
- Faire émerger les prises de conscience
- Ancrer les transformations dans la durée



CORA SIBEL

Cora Sibel, partenaire agréé de Key People

Animatrice du cercle Oïkos et de l'Odyssée Apprenante
Animatrice du programme Crozamento depuis 2018

Formation

Grenoble Ecole de Management • Coach&Team® • Maître Praticien PNL (IF PNL) • Process Com Coaching® • DISC®
Fondamentaux Analyse Transactionnelle (Transformance Pro)

→ Les conférences ouvrent des brèches.
Le travail de facilitation permet
de les transformer en cheminement.

Ce qui change vraiment

Chez le dirigeant

Participer à Crozamento, ce n'est pas tant acquérir des compétences supplémentaires que de transformer sa manière d'habiter le rôle :

- Voir plus clair dans l'incertitude.
- Rester stable quand tout s'accélère
- Faire des choix plus justes
- Exercer une autorité qui engage et créer un espace de confrontation constructive
- Dire ce qui doit être dit sans ambiguïté
- Trouver sa propre manière de tenir
- Faire de sa curiosité une éthique

Dans l'organisation

Les difficultés internes ne sont pas toujours stratégiques ou structurelles dans les périodes de transformation.

Elles apparaissent aussi dans :

- Les décisions évitées
- Les tensions mal traversées
- Les silences dans les équipes dirigeantes
- Les réflexes de contrôle
- Les conflits non travaillés

Avec le temps apparaissent aussi les effets de Crozamento : des échanges plus lucides, une confrontation plus saine, davantage de discernement collectif et une manière plus mature d'exercer l'autorité

Crozamento représente un investissement comparable à celui d'un executive coaching haut de gamme.

Mais ici, le travail ne se fait jamais seul.

Le collectif joue un rôle décisif. Il confronte les angles morts, les réflexes de décision et les manières d'occuper une fonction de dirigeant.

→ C'est précisément ce qui distingue Crozamento.



Anne Looten, Directrice juridique du groupe Artélia

(Alumni Crozamento 2022-2023)

Ce programme est une expérience unique qui révèle le manager en chacun, bien au-delà des modèles classiques, grâce à la richesse d'intervenants inattendus et inspirants. Une aventure marquante qui allie introspection, ouverture et nouvelles connexions humaines.

Conditions d'admission et calendrier 2026-2027

Ce programme n'est pas fait pour tout le monde.
Et c'est précisément là que tout bascule.



**Pour ceux qui sentent
que leur manière de diriger
atteint une limite**

Vous avez réussi...
mais quelque chose résiste

Vous décidez...
sans toujours être sûr

Vous avancez...
avec des zones que vous ne maîtrisez plus

**C'est exactement à ce moment-là
que la question Crozamento se pose.**
Pour les dirigeants comme pour les DRH.

A qui s'adresse Crozamento

Crozamento réunit des cadres supérieurs et de jeunes cadres dirigeants issus aussi bien de grands groupes que de PME ou d'organisations en forte croissance. Des femmes et des hommes qui sentent qu'un seuil est en train d'être franchi dans leur manière de diriger.

Le rôle évolue. Les équilibres deviennent plus complexes. Les décisions engagent autrement. Et certaines situations ne peuvent plus être abordées uniquement avec des outils, des méthodes ou de l'expertise supplémentaire.

Quand le rôle change plus vite que soi

Nouvelles responsabilités, exposition accrue, décisions plus transverses. Ce qui faisait réussir jusque-là ne suffit plus toujours à tenir pleinement le rôle.

Quand les situations deviennent plus sensibles

Transformations, tensions humaines, croissance rapide, enjeux politiques plus marqués. Les décisions deviennent moins techniques. Et davantage relationnelles, collectives, humaines.

Quand l'expérience ne suffit plus

Vous avez déjà des résultats. De l'expertise. Une légitimité reconnue. Mais certaines situations résistent désormais aux approches habituelles.

Quand il devient nécessaire de travailler autrement

Non seulement acquérir de nouvelles connaissances. Mais comprendre plus finement son impact, sa manière d'écouter, de décider, d'entraîner, de tenir dans l'incertitude.

**À un certain niveau,
le sujet n'est plus seulement d'apprendre.
Mais d'accepter d'être confronté.**



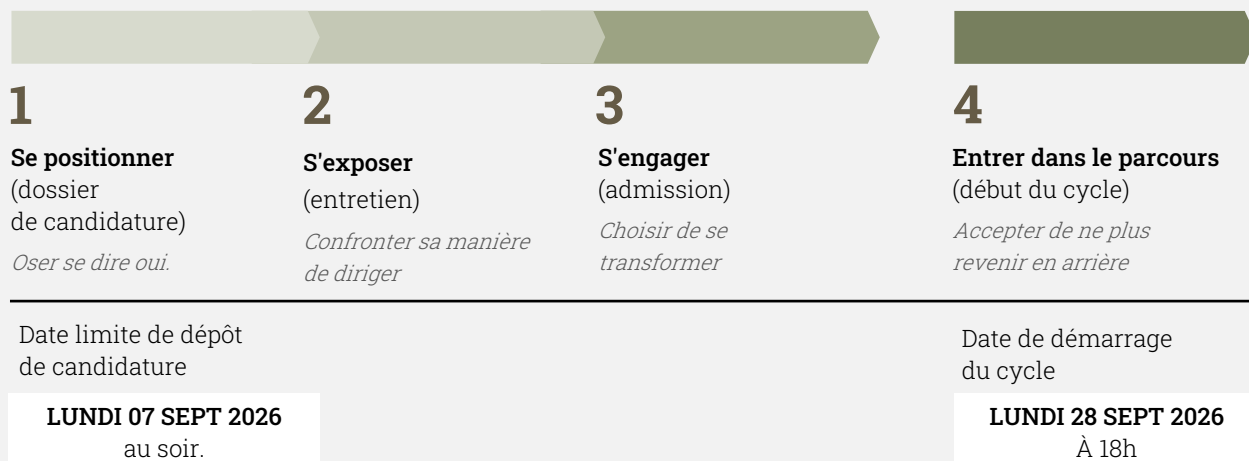
Ce travail suppose aussi :

- Une capacité à se remettre en question
- Une ouverture des regards qui bousculent
- Une volonté d'interroger plus profondément sa manière de diriger

→ **L'accès à Crozamento est volontairement sélectif.**

Processus de candidature

Un nombre de places volontairement limité. Une sélection en deux temps : dossier, puis entretien.



Un investissement (Tarif)

Le tarif d'inscription au programme Crozamento est de :

- Forfait pédagogiques : **12.950 € HT**
- Frais logistiques : **1.200 € HT**

Total : **14.150 € HT**

Vs un executive coaching individuel haut de gamme.

Même ordre de prix.
Pas le même impact.

TARIF EARLY BIRD

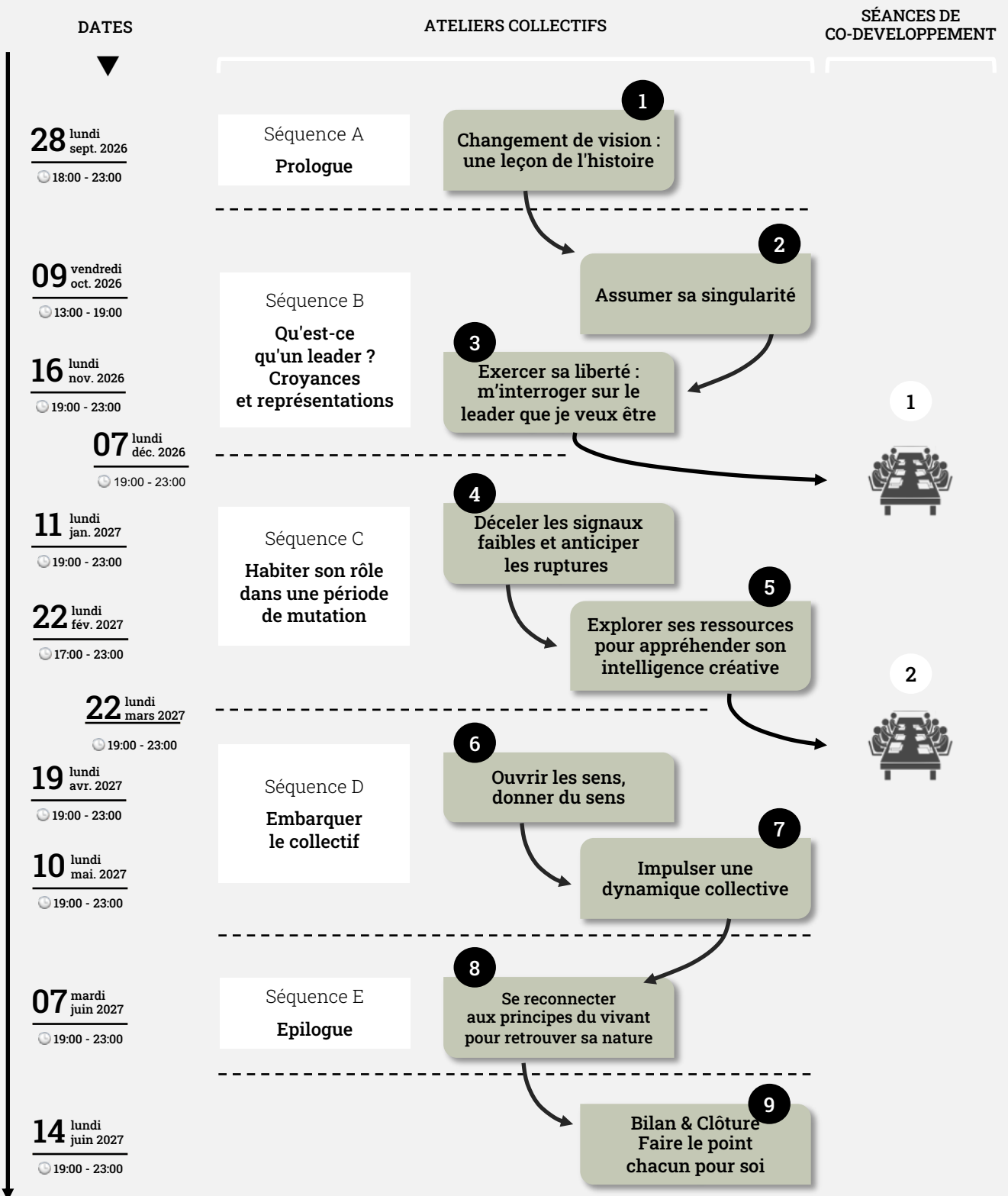
Pour toute candidature déposée **avant le 20 juillet 2026**, le montant total du parcours est ramené à **11.560 € HT**.

Inclut l'ensemble du parcours, les interventions, les temps collectifs, les séquences immersives, les livres, les repas et boissons.

La question n'est pas de candidater.

La question est : est-ce le bon moment pour travailler ce qui, en vous, décide vraiment ?

ITINÉRAIRE COLLECTIF DE SEPTEMBRE À JUIN





KEY PEOPLE

De l'art du dirigeant à l'art de diriger

6 avenue Franklin D. Roosevelt 75008 Paris

www.key-people.fr

Tel : 01 56 77 01 77

Mail : contact@key-people.fr