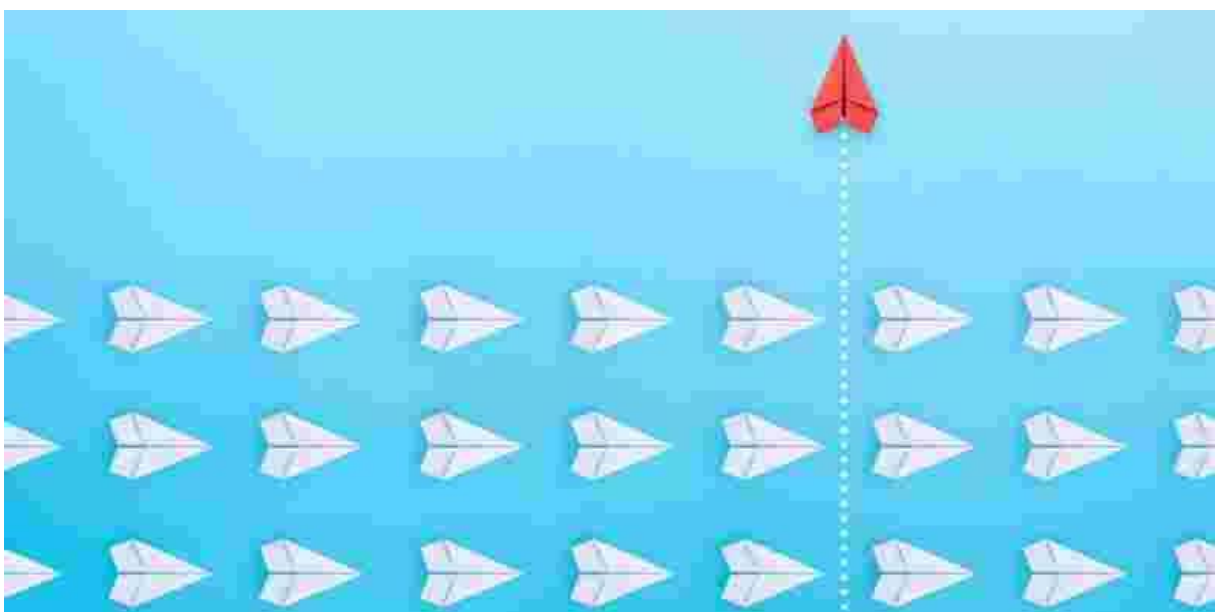


“ Voici 4 techniques pour booster votre leadership”



Fini, le leader charismatique à la papa ! Le leadership qui émerge en ces temps de crise passe par le dialogue, l'intelligence collective et la capacité du chef à se mettre au service de son équipe. Voici quatre méthodes pour y parvenir.

L'environnement sanitaire tout comme l'obligation du travail à distance ont montré les limites de l'autorité et des consignes prescrites d'en haut sans concertation ni participation des collaborateurs. "Ce type de management a plutôt généré un désengagement massif dans les organisations", constate Jean-Edouard Grésy, associé fondateur d'AlterNégo. A l'inverse, la période troublée actuelle a fait émerger les managers ou les salariés qui ont su gérer, assumer et assurer leur rôle pour et au sein d'un collectif. Car "le [leadership](#), s'il est toujours

requis, a changé de nature. Il se joue désormais davantage dans la capacité à créer un écosystème qui favorise la coopération", rappelle le consultant. Voici quatre postures qui facilitent autant le rapport à votre équipe que l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Construire la loyauté grâce au don

Le don est indissociable du concept de "servant leadership". Développé dans les années 70 par Robert K. Greenleaf, dirigeant du groupe américain AT&T, il fait depuis lors toujours l'objet de recherches en management. Se placer dans la position de manager au service de ses collaborateurs suppose de les considérer comme sa priorité. "Plus vous donnez de l'aide, du temps, du savoir, plus vous ouvrez votre carnet d'adresses, plus vous nourrissez des loyautés et un sentiment de redevabilité", insiste Jean-Edouard Grésy. Une attitude assez naturelle pour Olivier Demaegdt.

Cet ingénieur, qui a à son actif plusieurs créations d'entreprises, se considère comme un manager qui doit "donner les moyens à son équipe de réaliser ses missions sans chercher pour autant à rester propriétaire du comment y arriver". Un temps directeur système chez Rail Europe, à la tête d'une petite équipe de cinq personnes, l'entrepreneur est volontiers dans le soutien et la confiance. "Cela m'est arrivé par exemple de signaler une offre d'emploi très intéressante à l'un de mes collaborateurs non pas parce que je voulais le pousser à partir, loin de là, mais parce je n'avais pas envie de lui cacher l'existence de cette opportunité qui aurait pu l'attirer."

Prendre le temps de s'attacher l'estime de son équipe et développer un mode d'action empathique ne se traduit pas par une baisse de performance. Une étude publiée dans le Journal of Business Ethics en 2020, conduite auprès de 500 salariés d'une chaîne de magasins en région parisienne, établit même un lien

direct entre le niveau d'épanouissement du personnel, le degré de servant leadership du management et la performance de chaque enseigne.

Développer l'intelligence collective

Donner la parole, écouter les avis de ses collaborateurs est également le signe d'une volonté de partage de réflexion. De cette façon, vous évitez les "positions hautes", voire hautaines, que l'on pourrait vous reprocher. Arrivée il y a quatre ans comme directrice des ressources humaines de Mutuaide, une filiale de Groupama, Emmanuelle Nave a aussitôt mis son équipe à contribution. "J'arrivais dans un contexte où nous devions nettement améliorer le process client. Pour mener à bien ce projet, nous nous sommes appuyés sur l'expertise de nos collaborateurs. Tous les projets d'amélioration des services ont été menés par et avec les équipes et sont donc issus de la réalité de terrain.

Cette participation active des collaborateurs a renforcé leur adhésion." Depuis, la responsable met constamment en pratique cette ouverture aux autres. "Je ne suis pas là pour donner les réponses à mes collaborateurs. Quand je leur demande de réfléchir à un projet, je suis dans le questionnement. Je les invite à trouver des solutions et à les partager ensuite avec moi. Bien sûr, mon rôle reste de sécuriser la décision notamment lorsqu'ils n'ont pas toutes les données d'un problème, mais le chemin se définit par notre collaboration."

Une posture que Laetitia de Clerck, directrice associée de Whistcom, qualifie de "flat management", c'est-à-dire un management horizontal, capable d'embarquer les troupes. C'est le rôle du manager de dialoguer et pas seulement de convaincre", assure-t-elle. Avec un bémol tout de même : le risque de se perdre dans les avis des uns et des autres. "Le contrat du dialogue doit être clair dès le début. Vous ouvrez un moment de concertation, certes, mais vous restez

maître de la décision. Je vous écoute, je vous consulte mais vous n'êtes pas une instance décisionnaire", rappelle Emmanuelle Nave.

Personnaliser la relation professionnelle

Pour Jean-Edouard Grésy, il ne faut surtout pas oublier l'adage "plus on m'impose, plus je m'oppose ; plus on m'implique, plus je m'applique". Partager ses réflexions avec ses collaborateurs suppose de s'adapter à chacun. Certains ont besoin de proximité, d'autres réclament une posture plus directive. "J'ai des collaborateurs avec qui j'ai calé des points hebdomadaires sur leur projet et d'autres à qui je parle plusieurs fois par semaine, mais avec lesquels je fais un point professionnel seulement une fois par mois", précise par exemple Olivier Demaegdt.

Actuellement directeur de transition de l'entreprise Famille Mary, qui commercialise du miel biologique, le manager n'hésite pas à s'extirper parfois du cadre strictement professionnel. "Régulièrement, lorsque les ordinateurs ne sont pas nécessaires, je choisis d'aller marcher avec mes collaborateurs. Cheminer ouvre la place à d'autres échanges. C'est notamment très adapté dans les situations de recherche de solutions." Prendre le temps du dialogue, c'est aussi le signe "d'une fermeté douce". "L'écoute bienveillante n'est pas un positionnement qui doit laisser tout passer, mais qui favorise l'implication comme la prise de décision", note Christine Boulay, consultante pour Aptitudes RH.

Pratiquer la communication positive

C'est parfois laborieux, mais le rôle du manager consiste à se concentrer sur les solutions plutôt que sur les problèmes. Pour cela, le choix des formulations est d'un grand secours. "Préférez les verbes directs au présent ou au futur, évitez les hésitations dans le discours, les négations pour évoquer un environnement

critique. Comme par exemple : "Oui, la situation est difficile mais nous allons collaborer, nous aider pour trouver des solutions", détaille Emmanuelle Nave.

Lorsque vous faites un retour à un collaborateur sur son travail, efforcez-vous de toujours valoriser le positif et le progrès accompli. "Lors d'un feedback, je demande à mes collaborateurs ce qui leur a manqué dans tel ou tel projet : un soutien, des moyens, des outils ? Je leur demande aussi ce que j'aurais pu faire de plus pour les soutenir. La question surprend un peu mais lorsque vous travaillez en confiance, on vous parle plus facilement", conclut Olivier Demaegdt.

Par Julie **Krassovsky**