

Dossier

Best Practices du Leadership

Etre ou ne pas être un bon leader ?



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700350

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

Management

Etre ou ne pas être un bon leader ?

- . Les qualités du leadership
- . Devenir un producteur de sens
 - . La capacité de convaincre
- . Les 7 qualités idéales du leader
- . Ne pas s'accrocher à sa compétence technique
 - . Disposer d'un talent relationnel
 - . La racine de la légitimité
- . 20 règles pour réussir comme manager

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

LES QUALITÉS DU LEADERSHIP

Ni bluffés par les attributs du pouvoir, ni tétanisés par son exercice, 60% des cadres aspirent à prendre du galon et 41% pensent qu'ils feraient mieux que leur supérieur direct. L'autorité agressive et normative est dorénavant perçue comme une valeur ringarde en préférant largement fondée la relation aux autres à partir d'une vision stratégique, en entraînant et en motivant leur équipe sur des objectifs clairs pour chacun. La nécessité de la mobilité est également parfaitement intégrée en acceptant d'évoluer et de s'adapter en permanence, mais en refusant les sacrifices dans la vie familiale. En définitive, le challenge actuel du cadre ambitionnant d'être chef est de savoir et de pouvoir d'abord compter sur lui-même en devenant «entrepreneur de soi-même».

LA POSITION DES CADRES VIS-À-VIS DU LEADERSHIP

- 76% estiment que leur dirigeant actuel a les qualités nécessaires
- 73% considèrent que le chef doit savoir déléguer en ne cherchant pas à tout prendre en charge et tout contrôler
- 72% pensent qu'il est nécessaire d'élargir leurs compétences à d'autres domaines
- 70% confirment que le bon leader sait s'entourer et choisit bien ses collaborateurs
- 65% ne veulent pas tout sacrifier aux responsabilités
- 62% souhaitent que le leader soit un créatif tourné vers le développement
- 44% définissent le leader comme celui qui a une vision stratégique et une capacité d'anticipation.

DEVENIR UN PRODUCTEUR DE SENS

Dans les nouvelles organisations, le rôle d'arbitre du chef s'exerce davantage au niveau des collaborateurs en veillant à ne rien imposer avant d'avoir écouté les différents avis, compris les attentes et les enjeux. Fini le temps où le chef imposait sa vision comme la seule possible et disait «*Faites ceci ou cela, nous n'avons pas le choix*». Il doit dorénavant convaincre, partir de la position de l'autre pour le faire venir jusqu'à lui. Le leader est devenu un «*producteur de sens*» selon l'expression de Eric Albert, psychiatre et consultant en entreprise : «*Il veille en permanence à ce que les arbitrages faits au-dessous de lui s'inscrivent dans une cohérence d'ensemble*». Actuellement, la grande démarche managériale est de faire en sorte que tout le monde circule sur le mode du «*banc de poisson*».

LA CAPACITÉ DE CONVAINCRE

Plus l'organisation de l'entreprise bouge, plus le leader doit instiller, instaurer ou restaurer de la confiance. Pour Eric Albert, «*Il doit faire de la dynamique du mouvement un outil de management. Il doit savoir vendre le changement en faisant comprendre aux collaborateurs qu'être en situation de changement permanent est leur meilleure garantie. Il doit entretenir ce qui est, à l'heure actuelle, le plus précieux, c'est-à-dire l'adaptabilité*». Un manager doit donc savoir faire comprendre que la vraie protection ce n'est pas l'immobilisme mais «*l'adaptabilité permanente*». Selon Eric Albert, ce qui rend légitime un dirigeant «*C'est que son autorité de chef repose d'abord sur sa propre estime de soi*». Ce spécialiste affirme, d'autre part, que «*La véritable autorité positive s'exprime, en grande partie, par une communication non verbale perçue comme calme et ferme à la fois. Couper la parole, élever la voix, paraître agité sont autant de signes captés par l'entourage qui affaiblissent l'autorité*». En ce sens, «*L'évolution actuelle implique que le manager ait plus d'autorité pour être moins autoritaire. Cela passe par une maturité et une confiance en lui. Qu'est-ce qui le rend légitime vis-à-vis de collaborateurs qui sont souvent plus compétents techniquement ? Que peut-il répondre à ceux qui remettent en cause ses décisions ? C'est en ayant les idées claires sur ces questions que le manager peut construire son autorité. Sinon, il tentera de s'imposer autoritairement.*»

LES 7 QUALITÉS IDÉALES DU LEADER

Très peu d'hommes et de femmes possèdent l'étoffe d'un dirigeant parfait et il n'existe pas de profil type. En revanche, selon l'avis général des psychologues, 7 caractéristiques ressortent naturellement pour faire un bon dirigeant. Chacune de ces qualités est illustrée par une grande figure historique ou médiatique.

1. La hauteur de vue de Karajan (chef d'orchestre) en sachant maîtriser l'ensemble de la partition comme en donnant le tempo.
2. La vision stratégique de Kasparov (champion d'échecs) en raisonnant avec plusieurs coups d'avance.
3. La force d'entraînement de Jeanne d'Arc (jeune fille ignorante) dont la conviction sait faire des miracles jusqu'à entraîner à sa suite des milliers de soldats.
4. L'intelligence pratique, concrète et intuitive de Colombo (inspecteur dans les téléfilms) dont l'intuition lui est souvent plus utile que l'intelligence.
5. La capacité d'écoute et de communication de Mireille Dumas (présentatrice de talk-shows) en sachant écouter et recadrer l'entretien aussi souvent que nécessaire afin de susciter la confiance.
6. Le mélange de fierté de Gandhi dont l'ambition dans le projet et la grande humilité dans la posture l'ont conduit à ne pas se demander ce que les autres vont lui apporter mais ce qu'il peut apporter aux autres.
7. La maîtrise de la prise de décision de Churchill qui à l'heure des décisions graves sait trancher et rester ferme.

NE PAS S'ACCROCHER À SA COMPÉTENCE TECHNIQUE

Les 2 principales questions cruciales pour devenir chef sont : En ai-je vraiment envie ? et suis-je prêt à me débrouiller tout seul sans devoir me cacher derrière les signes traditionnels de la chefferie ? Entre le fait de naviguer constamment entre familiarité et distanciation avec les membres de son équipe, et faire en sorte que l'autorité ne vienne pas de soi mais du projet sur lequel on travaille ensemble, cela oblige à totalement refaçonner l'idée même des relations hiérarchiques. Un autre aspect décisif est la capacité à ne plus s'accrocher à sa compétence technique, celle à laquelle l'on pense devoir sa nomination. Le nouveau dirigeant ou manager doit s'efforcer de faire rapidement le deuil de son expertise technique. De l'avis de Bertrand Poulet, formateur chez Demos, c'est une erreur classique que de vouloir montrer que l'on est toujours le meilleur commercial ou financier de l'entreprise : *«C'est tentant parce qu'on peut utiliser ses ressources. Mais se placer en situation de rivalité technique avec ses collaborateurs, c'est rentrer dans une logique de cour d'école, où l'on montre que l'on sait faire mieux que l'autre»*. Il faut donc savoir faire preuve de renoncement et accepter d'être surpassé dans certains domaines par ses subordonnés, même si cette forme d'humilité est peu compatible a priori avec l'idée que l'on se fait de la fonction de chef.

DISPOSER D'UN TALENT RELATIONNEL

Si dans l'imaginaire collectif, un bon leader est avant tout une personnalité charismatique qui a de la vision et de l'intuition, de nombreux excellents dirigeants ont des profils très divers selon des tests réalisés par Jean-Jacques Coisy faisant notamment apparaître 4 profils distincts :

- . **«le bon samaritain»** qui fait le bonheur du peuple
- . **«le réaliste prudent»** qui a le sentiment d'avoir accédé à une «charge» avec un certain nombre de «devoirs»
- . **«le réformateur»** qui n'arrive pas à savoir s'il est de la caste supérieure ou s'il est le représentant de ses troupes
- . **«le concret»** qui dirige en enfermant ses propres sentiments dans un coffre dont il a jeté la clé.

En fait, les nouvelles compétences du manager sont avant tout relationnelles affirme Catherine Blondel, conseillère au cabinet Vis-à-vis. Le manager nouveau est celui qui est jugé sur «*La qualité des relations qu'il entretient avec ses collègues, sur sa capacité d'écoute (intéressée et dépassionnée) et de négociation*». Même avis de la part d'Henri Vidalinc, directeur des ressources humaines chez Ford France, qui souligne que «*La force d'un bon manager, c'est sa capacité d'adaptation et son empathie.*»

LA RACINE DE LA LÉGITIMITÉ

Bruno De Courrèges, président de Sustainable, utilise une formule explicite en disant que «*C'est de l'horticulture. Il faut veiller à ce que chacun soit au meilleur de ce qu'il peut être*». Pour lui, le vrai management nécessite de bien connaître ses collaborateurs, de passer du temps avec eux, de savoir à quoi ils réagissent car on ne manage pas un commercial comme un financier. Pour cela, il faut passer du temps sur le terrain pour comprendre ce que font les gens, quelles sont leurs attentes et leurs difficultés au quotidien. Selon lui, cette attention et réceptivité aux mouvements de base de l'entreprise apporte au dirigeant et au manager «*La racine de sa légitimité, laquelle vient de la capacité à reformuler les problématiques exprimées par les gens du terrain*». Quoiqu'il en soit «*La solitude est l'habit du manager*» confirme Bertrand Déroulède, consultant, qui n'hésite pas à enfoncer le clou en affirmant qu'«*Un manager ne fait jamais l'unanimité ; le contraire relève du fantasme*». De fait, plus l'équipe grossit plus ce phénomène s'amplifie nécessitant de perdre peu à peu le côté affectif, pour ne travailler que sur l'image de leader.

20 RÈGLES POUR RÉUSSIR COMME MANAGER

Sur la base des 75 Lois de Fox nécessaires dans le management des hommes, plusieurs règles confirmées par de nombreux patrons s'appliquent parfaitement à la culture française :

- . Eviter les postes fonctionnels en privilégiant l'opérationnel
- . Ne pas faire l'autruche en cas de problème, crever l'abcès
- . Rester visible dans l'entreprise, ne pas s'isoler
- . Etre toujours prêt à rendre service, donner plus que nécessaire
- . Garder ses distances, éviter la familiarité mais favoriser les relations de proximité
- . Eviter les erreurs et les surprises à son propre patron
- . Aider son chef et le chef de son chef à briller
- . Reconnaître ses erreurs et dire clairement que l'on s'est planté
- . Revenir à la charge quand tout le monde a abandonné
- . Ne pas s'attribuer le mérite des actions menées par ses collaborateurs
- . Savoir dire merci et reconnaître l'intérêt du travail réalisé par les membres de l'équipe
- . Rester maître de soi en toute circonstance
- . N'embaucher que les meilleurs
- . Accorder toute sa confiance aux battants
- . Laisser de l'indépendance dans le travail de chacun
- . Etre soi-même exemplaire dans la relation avec ses propres clients
- . S'ouvrir en permanence à de nouveaux centres d'intérêt, évoluer
- . Enseigner aux autres
- . Pratiquer parallèlement à son travail une activité exigeante, voire austère
- . Etre impeccable, toujours d'attaque et surtout sourire.