

Extrait

Best Practices du Leadership

Jeune dirigeant, des règles de leadership
posant problème



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700961

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

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

BEST PRACTICES DU LEADERSHIP

Jeune dirigeant, des règles de leadership posant problème

- . De multiples réticences à prendre en compte
 - . Premier problème, le rapport à l'autorité
 - . Les 7 profils du manager débutant
 - . Second problème, la délégation
 - . Leadership : 6 vieilles croyances qui ne font plus recette
 - . Troisième problème, être ou non charismatique
 - . Les 3 priorités du premier mois
 - . Quatrième problème, ne pas faire l'unanimité
 - . Les contradictions du pouvoir et de l'autorité
 - . 10 conditions pour s'affirmer comme un jeune chef
- . Trouver la bonne distance entre collaborateurs et hiérarchie

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.

De multiples réticences à diriger

Il semble bien que le temps où prendre du galon et devenir calife à la place du calife soit révolu. Devenir chef est un rôle qui depuis longtemps est associé à une connotation d'autoritarisme, dont la seule perspective génère une forte réticence parmi les jeunes cadres. Selon une étude TNS Sofres, seulement 28% des cadres juniors estiment avoir les compétences nécessaires pour manager une équipe. Il est clair que la volonté explicite des jeunes managers est davantage de devenir responsable d'une équipe ou d'un projet dans un cadre de confiance et de respect mutuel que d'apparaître comme des meneurs d'hommes calculateurs et sans état d'âme. C'est la raison pour laquelle le passage du rôle de salarié à manager et de manager à celui de leader est devenu relativement complexe en se séparant de la plupart des signes traditionnels de la chefferie. Pour Claude Riveline, professeur à l'Ecole des Mines de Paris, «*Le chef est un fusible. Les jeunes ont davantage envie d'être conseillers ou experts*». Une réalité qui repose sur le fait que les nouveaux chefs ont du mal à assumer leur fonction, même si au départ ils font tout pour se tailler un rôle sur mesure.

Plusieurs raisons expliquent les réticences à postuler pour un poste d'encadrement :

- . Le constat d'un autoritarisme qui ne passe plus
- . Le deuil nécessaire de l'expertise technique durement acquise
- . Une demande de qualité relationnelle qui s'accommode mal de la distanciation nécessaire
- . La nécessité de déléguer en privilégiant avant tout l'écoute des autres
- . Le fait de subir de plein fouet un stress permanent et des risques personnels en cas de mauvaise décision.

Autant de conditions de management pour lesquelles, les jeunes managers ne sont ni formés ni préparés mentalement.

Premier problème, le rapport à l'autorité

Sur l'aspect de l'autoritarisme, il est clair que depuis plusieurs décennies «*L'autoritarisme n'est plus managérialement correct. Le temps est loin où gagner le titre de l'un des dix patrons les plus durs des Etats-Unis était un honneur sans ambiguïté*» affirmait, il y a quelques années, le magazine Fast Company. Aujourd'hui «*L'heure est aux objectifs, à la synergie, aux communautés de valeurs*» confirme Bertrand Poulet, formateur chez Demos. Position identique pour feu Jean-Luc Lagardère, pour qui tout devait se concentrer dans «*La force du projet qui dépasse toutes les ambitions personnelles*». C'est d'ailleurs cette mise en valeur du projet commun qui impose l'effacement de certains signes traditionnels de la chefferie (pouvoir autocratique, autorité non contestée, image de meilleur élément de l'entreprise...). Dans chaque cas, un nouvel équilibre subtil doit être trouvé entre la nécessité de s'imposer et celle de se faire accepter. Cet exercice est d'autant plus délicat que le nouveau chef est soumis à la tentation de se raccrocher à son nouveau titre en cas de difficulté, comme à celle de naviguer sans cesse entre familiarité et distanciation affective.

LES 7 PROFILS DU MANAGER DÉBUTANT

Profils élaborés par Philippe Gabilliet, professeur affilié à l'ESC-EAP, tenant compte de la gestion du temps et du positionnement relationnel et opérationnel du manager :

. Le chien fou

Sans prendre le temps de vraiment analyser la situation, il brasse du vent pour imposer son statut et se rassurer lui-même.

. L'intrusif

Il empiète constamment sur le terrain technique de ses collaborateurs par facilité, réflexe et/ou compensation liée à la perte opérationnelle de son précédent travail.

. La brute

Il impose derechef un nouveau modèle d'organisation en remettant à plat les procédures et les missions de ses collaborateurs sans juger utile de leur en parler auparavant.

. Le copain

Son autorité est foncièrement contestée par le fait qu'il s'implique trop affectivement et n'arrive pas à trouver la distanciation nécessaire avec ses subordonnés.

. Le technocrate

Chez lui l'aspect humain est secondaire en s'intéressant d'abord à mettre en place des procédures.

. L'analyste

Toutes ses décisions réclament des heures de réflexion en voulant examiner et contrôler les moindres détails.

. Le solitaire

Il travaille dans sa tour d'ivoire par réticence à créer et entretenir un relationnel avec son entourage direct, laissant ainsi son équipe livrée à elle-même.

Second problème, la délégation

Observant que pour imposer son autorité le premier réflexe du manager est de s'accrocher à sa compétence technique, notamment celle à laquelle il pense devoir sa nomination par expérience ou par diplôme, le dilemme est alors grand que d'accepter d'être surpassé par ses collaborateurs en certains domaines majeurs. Pour Bertrand Poulet, il s'agit là *«D'une erreur classique, héritage d'un temps où le patron était avant tout le meilleur commercial, ou le premier financier de l'entreprise»*. D'après lui recourir à la compétence technique *«C'est tentant parce qu'on peut utiliser ses ressources. Mais se placer en situation de rivalité technique avec ses nouveaux collaborateurs, c'est forcément rentrer dans une logique de cour d'école, où l'on montre que l'on sait faire mieux que l'autre»*. Un avis partagé par Eric Albert, psychiatre et consultant, qui reconnaît que *«Le principal risque d'une nomination récente, c'est la rivalité avec les collaborateurs directs. Or l'un des premiers enjeux du manager est justement de savoir gérer la relation avec son entourage pour qu'elle soit constructive. Cela suppose que sa légitimité repose davantage sur la capacité à faire faire qu'à faire soi-même.»* Dès lors, la grande difficulté pour un jeune chef est d'accepter l'humilité d'être surpassé par certains de ses collaborateurs ce qui percute frontalement l'idée qu'il peut se faire de la fonction de chef. D'après Ashley Clark, responsable du développement du leadership chez PPR, il faut que *«Le nouveau manager fasse le deuil de son expertise technique»*. Selon elle, si le statut de chef correspond à un haut potentiel il existe néanmoins *«Une étape importante entre être manager et être leader. La différence c'est la délégation.»*

LEADERSHIP : 6 VIEILLES CROYANCES QUI NE FONT PLUS RECETTE

1. User de la carotte et du bâton

Chacun a toujours la capacité d'user d'un contre-pouvoir aussi discret que puissant, en utilisant «sa force d'inertie», c'est à dire en ne mobilisant que 50 à 70% de ses moyens ou en traînant les pieds.

2. Croire qu'un bon chef est un chef aimé

Un leader qui cherche à être aimé est enclin à la démagogie. Il ne fait pas un bon leader, car il ne peut pas prendre de décisions justes même si elles sont impopulaires. Il se contente alors de compromis pouvant être nuisibles à terme.

3. Vouloir avoir raison à tout prix

Chacun sait que vouloir avoir raison est une marque de faiblesse et non de caractère. Ce besoin traduit un manque de confiance en soi qui en outre, peut humilier les autres et déclencher un interminable échange d'arguments.

4. Se croire supérieur

Il faut éviter de trop s'identifier à son rôle ou à sa position parce que l'on gagne plus, que l'on a un titre, une responsabilité ou que l'on dirige des personnes. Il est possible que l'avenir réserve bien des surprises au détour d'une réorganisation ou d'un licenciement, en ne devenant alors socialement plus rien.

5. Se valoriser soi-même

Il est conseillé de résister au désir de s'approprier pour soi-même, les félicitations à l'occasion d'un travail collectif et/ou de chercher à assurer ses positions. Rechercher le compliment et/ou tirer la couverture à soi implique souvent de se la voir brutalement retirer par les autres, dès que l'occasion se présente. Mieux vaut donc mettre en valeur le travail des équipiers et des collaborateurs, ce qui en définitive est le plus gratifiant pour tous et contribue à créer une bonne ambiance collective.

6. Se montrer narcissique

C'est se regarder dans le miroir en se trouvant formidable alors qu'au contraire, il s'agit plutôt d'entraîner et de valoriser les autres. Le narcissisme est le signe d'un manque de personnalité adulte et surtout la preuve d'un management ringard.

Troisième problème, être ou non charismatique

Dans l'imaginaire collectif, il est courant de constater que pour être un bon leader il est nécessaire de disposer d'une personnalité charismatique, d'avoir une vision globale et de l'intuition pour anticiper. En effet, rien de tel pour s'imposer que de disposer d'une autorité naturelle alors même que l'autorité hiérarchique statutaire ne fonctionne plus vraiment pour mobiliser les troupes. Si cela est vrai, il faut bien admettre que ces qualités ne sont pas immédiatement accessibles à tous les profils de dirigeants. D'après Catherine Blondel, conseillère au cabinet Vis-à-vis *«Les nouvelles compétences du manager sont relationnelles. On le juge sur les qualités des relations qu'il entretient avec ses collègues, sur sa capacité d'écoute et de négociation»*. Selon elle, la notion d'écoute est devenue primordiale en obligeant qu'elle soit concrètement intéressée et dépassionnée. La meilleure façon de procéder en la matière est de légitimer sa fonction en passant du temps sur le terrain afin de *«Comprendre ce qui fait la base de l'entreprise, ses pesanteurs obligées»*. Cela oblige le manager à disposer d'une grande capacité à reformuler les problématiques exprimées par ses collaborateurs sachant qu'avant tout : *«La force d'un bon manager, c'est sa capacité d'adaptation, son empathie»* ainsi que le souligne Henri Vidalinc, DRH chez Ford France.

LES 3 PRIORITÉS DU PREMIER MOIS

. Décoder l'organisation

Il s'agit dans un premier temps de favoriser une tournée de tête-à-tête et/ou de déjeuners afin de prendre la température de l'équipe. Le mieux est de consacrer une grande partie de son temps à des déplacements sur le terrain afin de mieux percevoir les dynamiques mises en oeuvre. Il s'agit également de jauger les rapports de force afin de déterminer ultérieurement qui décidera de quoi.

. Annoncer la couleur

Faire une première réunion avec un ordre du jour dans lequel l'équipe pourra connaître la réalité des intentions et l'intérêt des objectifs poursuivis. Il s'agit ici d'évoquer clairement les priorités en montrant que l'on va s'investir personnellement et surtout prêter main-forte aux équipes concernées.

. Gérer l'héritage

Effectuer en douceur la transition en reconnaissant explicitement les mérites de l'organisation précédente. Il faut éviter de s'enfermer dans des jugements trop tranchés et/ou se vanter constamment de ses propres succès en préférant demander conseil aux collaborateurs idoines.

Quatrième problème, ne pas faire l'unanimité

La position de chef est certes gratifiante et valorisante mais aussi piègeante selon le principe de réalité que *«La plupart du temps, on n'a pas été nommé pour les bonnes raisons»* affirme Eric Albert, psychiatre et consultant. Il poursuit en indiquant que *«Les qualités et les compétences qui justifient la nomination ne sont pas celles qui légitimeront le manager. La facilité serait de continuer à justifier de sa valeur de la même façon qu'avant. C'est tentant puisque ça a marché jusqu'à présent. Mais devenir manager, c'est renoncer (au moins partiellement) à ce qui a fait son propre succès jusqu'à présent, pour acquérir de nouvelles compétences»*. De manière encore plus directe, Bertrand Déroulède enfonce le clou en affirmant que *«La solitude est l'habit du manager. Un manager ne fait jamais l'unanimité ; le contraire relève du fantasme»*. Et plus l'équipe se renforce, plus le phénomène tend à s'amplifier confirmant ainsi qu'*«Avec 30 personnes on connaît tout le monde. Avec 120, on travaille moins sur l'affectif, mais plus sur l'image que l'on colporte.»*

Mais aussi les contradictions du pouvoir et de l'autorité

De plus en plus, il est admis dans l'entreprise qu'un «*bon manager est un bon préfet*», c'est-à-dire quelqu'un aux ordres du vrai pouvoir. Sa vocation principale consiste à appliquer les exigences des actionnaires lesquels représentent l'autorité légitime dans le système capitaliste. D'après Nicolas Flamant, anthropologue, «*Les dirigeants sont aujourd'hui dans un entre-deux managérial : Ils représentent (à la fois) les écrous du système chargés de contrôler et de transmettre tout en étant censés avoir obtenu leur autonomie et les moyens de la gérer. Mais la justification de leurs actions les renvoie en permanence à une autorité extérieure. La réalité, est qu'ils ont plus une obligation de gestion qu'un véritable pouvoir de décision et de contrainte. S'ils sont autonomes, c'est dans leur gestion. Résultat, ils sont noyés dans les micro-décisions du quotidien, au détriment de l'anticipation. A leur niveau, c'en est bien fini de la réflexion stratégique*». Il poursuit, en indiquant que «*Le pouvoir, on l'a ou on ne l'a pas. On ne peut pas dire qu'on l'a seulement dans une certaine mesure, au risque sinon de se délégitimer. Le vrai pouvoir du manager, c'est d'agir sur les représentations des salariés, l'image qu'il donne de lui et du système, de sorte qu'elles apparaissent en cohérence avec ce que les salariés vivent. Un manager doit comprendre qu'il évolue dans un système de contraintes induit notamment par l'actionnaire et le client, et que son champ d'action est donc limité.*»

10 conditions pour s'affirmer comme un jeune chef ?

Il est clair que le passage du statut de simple salarié à celui de manager ou de manager à celui de leader s'effectue rarement dans la sérénité. La principale cause invoquée par 6 jeunes cadres sur 10 concerne le défaut de gestion de carrière et de formation de la part de l'entreprise en matière d'intégration. Le choc managérial est donc souvent rude pour les jeunes responsables souvent inexpérimentés, mal formés et/ou promus au dernier moment et ce, «*D'autant plus que les DRH estiment souvent qu'on apprend à nager en se jetant à l'eau*» déplore Philippe Gabilliet. Il est vrai que les principales difficultés rencontrées au début de la prise de fonction relèvent davantage du relationnel que de la compétence, obligeant ainsi à trouver rapidement un style personnel de management qui n'est pas du tout évident de prime abord. Quelques conseils destinés à mieux s'affirmer dans son rôle de jeune chef :

1. Se renseigner avant

Tout commence par le fait de questionner précisément l'employeur sur la raison de son recrutement ainsi que sur l'état d'esprit de la future équipe. Il s'agit d'avoir une vision claire de l'avenir avec l'équipe en place en vue de donner du sens à son travail. La seconde étape consiste à se renseigner dans son réseau personnel, les clients, les fournisseurs... en espérant ainsi glaner de précieux tuyaux.

2. Continuer l'enquête en interne

Une fois en poste, il est nécessaire de continuer l'enquête en se promenant dans les couloirs et en bavardant avec les collaborateurs. Cela permet d'être mis au «parfum» bien plus vite qu'en se plongeant dans les dossiers accumulés sur son bureau. Le mieux consiste à aller fréquemment à la rencontre des hommes de terrain.

3. Rassurer les collaborateurs

Le meilleur moyen consiste à organiser une ou plusieurs réunions dans le but d'exposer sa mission et ses objectifs en fonction des personnels concernés. Le but de la manœuvre est d'apaiser les esprits et de couper court aux rumeurs en traçant des perspectives compréhensibles et motivantes pour chacun. Il est nécessaire d'annoncer que chaque collaborateur sera reçu individuellement pour redéfinir ses missions.

4. S'habituer aux rumeurs

La prise de fonction s'accompagne souvent de critiques, bruits de couloir, fourberies et autres rumeurs destinés à contrarier l'image du jeune chef et/ou lui mettre des bâtons dans les roues. Cela procède d'une hostilité naturelle pour ce qui symbolise le changement mais qui, souvent, ne s'adresse pas à titre personnel. Il est nécessaire d'accepter provisoirement ce mouvement «de déni» de la part des collaborateurs tout en recherchant, parallèlement, un appui et un échange avec ses pairs de la hiérarchie.

5. Apprendre à passer de l'autre côté de la barrière

Etre nommé chef, c'est forcément passer de l'autre côté de la barrière en renonçant à la connivence que l'on a pu nouer avec tel ou tel collaborateur. Pour Philippe Gabilliet : «*Le manager n'est ni le copain, ni le frangin, ni le psy de l'équipe*» ce qui impose de faire de gros efforts sur soi-même surtout lorsque le tempérament pousse à privilégier des relations amicales de proximité. Ni familiarité à «tu et à toi» ni froide distanciation, mais un juste compromis permettant de taper du poing sur la table si nécessaire tout en sachant récompenser rapidement les bonnes volontés. Si le tutoiement existait précédemment on le conserve.

6. Se positionner face aux anciens

L'une des plus grandes difficultés est de bien se positionner face à des cadres bien plus expérimentés. Le premier écueil consiste donc à éviter de se «faire balader» par les vieux renards tout en conservant de l'empathie à leur égard. Le phénomène est encore plus accentué lorsqu'il s'agit d'être une jeune femme cadre en observant que «*Quand vous êtes jeune et que vous êtes une femme, vous ne pouvez pas empêcher l'autre d'essayer de vous remettre en cause*» constate Anne-Sophie Godon, DG de PasteurMed.

7. Court-circuiter les baronnies

Ne pas hésiter à lancer des programmes transversaux en responsabilisant les collaborateurs clés pouvant servir de relais, comme en motivant les troupes en leur faisant prendre conscience de la qualité de leur travail passé.

8. Déminer la situation en douceur

Une première technique consiste à utiliser l'humour en réunion ou en rendez-vous par une phrase du type «*Je sais que je suis un peu jeune mais voilà ce que je propose*». Une seconde technique consiste à s'appuyer sur le tacite rapport de force employeur-employé en se faisant épauler par un «aîné» bien en place tout en favorisant, avec lui, un échange direct et franc d'informations et d'opinions. Une autre méthode consiste à profiter d'une situation de crise en s'exposant utilement comme source de solutions et/ou de décisions, sachant que les bons résultats et/ou la sortie de crise seront de nature à légitimer son rôle de chef au sein de l'équipe.

9. Eviter de marcher sur les plates-bandes de ses troupes

L'enthousiasme du début ne doit justifier aucune intrusion dans les activités de ses collaborateurs et encore moins se substituer à eux dans les décisions et négociations importantes.

10. Se concentrer sur l'animation de l'équipe

Afin d'éviter le premier réflexe qui est de se réfugier dans son domaine d'expertise, à la première occasion, il est nécessaire que l'apprenti leader apprenne à se détacher du travail de terrain en s'appliquant à superviser, orienter et accompagner son équipe, plus qu'en remontant les manches à la moindre occasion en vue d'asseoir sa légitimité professionnelle.

TROUVER LA BONNE DISTANCE ENTRE COLLABORATEURS ET HIÉRARCHIE

Dans l'exercice des limites réelles et en faux-semblant de son pouvoir de chef, le jeune manager doit toujours faire figure de «patron» vis-à-vis de ses collaborateurs, mais aussi de décideur envers les clients et fournisseurs et de cadre loyal et crédible auprès de sa propre hiérarchie. Principales clés pour réussir à trouver la bonne distance dans le métier de jeune patron :

- 1.** Clarifier ses marges de manœuvre entre celles qui sont formalisées et celles qui sont plus implicites.
- 2.** Connaître le calendrier des décisions stratégiques et repérer le lieu où celles-ci se prennent afin de préparer et de présenter ses projets dans les meilleures conditions.
- 3.** Mettre au point avec son supérieur hiérarchique les limites respectives d'intervention et de décision.
- 4.** Eviter de faire des promesses qu'on sait ne pas pouvoir tenir notamment pour les embauches, promotions et augmentations.

- 5.** Ne pas afficher ses désaccords avec la direction, ni s'effacer lâchement, ni prendre à son compte des décisions venues d'en haut.
- 6.** S'appliquer à rendre pédagogiques, positives et cohérentes les décisions prises.
- 7.** Etre toujours au clair avec ses propres convictions (conscience intime) en s'interrogeant sur les raisons pour lesquelles on les accepte et jusqu'où on est prêt à les accepter, à quel prix, pour quelle rémunération.
- 8.** Etre capable d'introduire par soi-même de la marge de manœuvre dans un système évident de contraintes, sachant qu'il existe toujours différentes options pour un problème posé. Cela suppose de savoir inventer des solutions, de créer des choix et surtout de faire adhérer tous les membres de son équipe.
- 9.** Ne pas adopter de masque professionnel en adoptant un style stéréotypé de manager ou une autorité artificielle de «chefaillon».
- 10.** Ne pas critiquer directement le travail d'autrui mais suggérer des modifications plutôt que de les imposer.
- 11.** Ne pas imposer d'emblée de nouvelles méthodes de travail mais uniquement fixer des garde-fous.
- 12.** Une fois promu, ne pas prendre sa fonction tout de suite mais préférer faire acte de présence sur le terrain.
- 13.** Eviter de créer ou de maintenir des relations de trop grande familiarité avec certains de ses subordonnés ainsi que de couper brutalement les ponts avec ses anciens collègues en créant une distance statutaire artificielle.
- 14.** Ne pas se comporter en blanc-bec qui sait tout et fait la leçon à tout le monde.
- 15.** Rester constamment disponible pour ses collaborateurs en s'attachant à créer un lien de respect avec chacun d'entre eux.