

Le bon leadership s'assimile à un excellent cocktail de compétences

Etre en position dominante et ne pas savoir comment bien utiliser ce pouvoir. Occuper la place de leader, mais se trouver pris au dépourvu face aux demandes des membres de son équipe. Ces situations répandues sont stressantes pour de nombreux cadres ou responsables. A l'heure où les hiérarchies sont remises en cause et où les nouveaux modèles de management pullulent, existe-t-il des recettes pour améliorer ses aptitudes en matière de communication interpersonnelle et pour apparaître comme une source d'inspiration et un guide aux yeux de ses collaborateurs? La professeure Marianne Schmid Mast, Tristan Palese et Benjamin Tur, tous trois travaillant à la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne, répondent par l'affirmative dans un livre au titre qui donne soit: *Leaderspritz*.

GRÉGORY TESNIER

«Ils détruisent les organisations de l'intérieur sans faire de vagues.» Il y a quelques mois, Scott Gregory, CEO de Hogan Assessment Systems, une entreprise spécialisée notamment dans les ressources humaines et la sélection de dirigeants, publiait une tribune dans la *Harvard Business Review* pour dénoncer une catégorie très particulière de cadres ou de responsables d'équipes: ceux qui sont «absents», autrement dit ceux qui ne donnent aucune direction à suivre à leurs subordonnés. «Les leaders absents sont des gens à qui l'on a confié un rôle de dirigeant, mais qui en sont psychologiquement absents. Ils ont été promus et jouissent des privilèges et des avantages liés à ce statut, mais évitent toute interaction significative avec leur équipe. (...) Ils représentent ainsi un cas particulier de leadership par le laisser-faire, tout en s'en distinguant par son aspect destructeur.» Scott Gregory indique que les cadres «absents» constituent un groupe malheureusement important du personnel des entreprises. Il ajoute dans son texte que «les études montrent qu'être ignoré par son manager est plus perturbant que d'être maltraité». Les réflexions d'Arnaud Hautesserres concernant les tendances 2019 du management complètent efficacement le constat de Scott Gregory. Dans un article récent, le directeur général associé de Meltis, un cabinet français de conseil en management, affirme en effet que «loin de l'image du salarié carriériste et prêt à tout pour réussir – symbolisé dans les années 1980 par les *Golden Boys* –, les collaborateurs d'aujourd'hui sont davantage centrés sur leurs aspirations propres, dans une

certaine quête de sens, cherchant à établir une cohérence entre leur vie personnelle et professionnelle». Cette nouvelle quête de sens, les managers de la fin des années 2010 doivent donc la prendre en compte «à travers une approche plus holistique». Capacité d'écoute, empathie, aptitude à comprendre le point de vue d'autrui ou encore à abandonner certaines notions de contrôle deviennent alors les clés de la réussite pour les cadres de 2019. Pour ces derniers, les compétences comportementales représentent les atouts à posséder impérativement pour établir une forme de management efficace. Surtout, le leadership doit désormais savoir être évolutif pour mieux correspondre aux individus et aux circonstances. Ni absent, ni impérieux, un cadre doit s'adapter non seulement à ses objectifs, mais également aux besoins spécifiques de son équipe.

UN SAVANT MÉLANGE DE SENSIBILITÉ, DE COMPÉTENCE ET D'EXPERTISE

«Chaque collaborateur a une personnalité propre, un certain style de travail et de communication, ainsi qu'un ensemble de convictions et de croyances personnelles. Bien qu'il soit important de traiter les collaborateurs équitablement et d'éviter tout favoritisme, il est aussi primordial de prendre en compte leurs différences individuelles. Cela suppose d'adapter son comportement aux besoins de chacun et chacune», écrivent Marianne Schmid Mast, Tristan Palese et Benjamin Tur dans leur livre *Leaderspritz. Le cocktail du leadership interpersonnel, la recette des managers pour communiquer, comprendre, convaincre*, qui vient d'être publié par les Presses polytechniques et universitaires romandes (PPUR).



SAVOIR RASSEMBLER, s'adapter aux besoins de son équipe et de chacun de ses membres, les inspirer: voilà notamment ce qui fait un bon dirigeant!

Marianne Schmid Mast est professeure ordinaire en comportement organisationnel à la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne (HEC Lausanne). Ses recherches sont reconnues et valorisées au niveau international: elle fait partie des cinquante psychologues vivants les plus influents au monde selon un classement publié l'année dernière. Tristan Palese et Benjamin Tur sont tous les deux doctorants à HEC Lausanne. Les recherches de l'un se focalisent sur l'importance des compétences sociales pour les managers, tandis que les travaux de l'autre s'intéressent au leader-

ship, au charisme et à leurs effets sur les individus. Avec *Leaderspritz*, les auteurs s'inscrivent dans les interrogations de l'époque à propos du leadership et des formes d'exercice du pouvoir et, en même temps, ils dédramatisent le propos en donnant à leur texte, sur le fond et sur la forme, une coloration agréable et légère. Leurs points de vue, toujours étayés par des références scientifiques appropriées aux situations, sont enrichis d'exemples, d'astuces, d'anecdotes, de quiz, d'exercices pour s'entraîner, d'auto-évaluations et de schémas didactiques. Et l'ouvrage-

manuel, destiné aux cadres, aux responsables d'équipes et au plus grand nombre, bénéficie d'une jolie plume. *Leaderspritz*? «Notre philosophie est simple: tout comme le spritz nécessite un mélange équilibré – quasi scientifique – d'ingrédients pour devenir un cocktail rafraîchissant et léger, le leadership est un savant mélange de sensibilité, de compétence et d'expertise.»

INTERACTIONS SOCIALES ET COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES

Les auteurs insistent: «Les leaders qui accumulent les succès ont un point commun: ils sont experts en interactions sociales. Ils s'expriment clairement et efficacement, ils comprennent leurs collaborateurs et s'adaptent à toutes les situations». Le leadership – cette aptitude à pouvoir influencer et motiver d'autres personnes – est-il réservé à des individus qui ont déjà, au début, des compétences ou des dispositions particulières? «Ce n'est pas forcément un talent inné, même si on peut être naturellement mieux armé pour le leadership», assure Tristan Palese. «Il est évidemment possible de progresser», renchérit Marianne Schmid Mast. Et les auteurs de rappeler «qu'investir dans la formation des cadres fait sens pour les entreprises, notamment pour améliorer leurs compétences interpersonnelles, ces derniers passant 80% de leur temps à gérer des interactions sociales». Améliorer concrètement ses compétences interpersonnelles passe pour tout un chacun par la découverte de quelques notions théoriques et, surtout, par des mises en pratique pour savoir écouter, déconstruire des stéréotypes, faire une bonne présentation, organiser une réunion efficace, gérer des conflits, négocier avec succès ou donner

un retour constructif: autant de sujets qui sont abordés dans les douze chapitres de *Leaderspritz*. A l'heure où le bruit médiatique conspu les hiérarchies et où la nouvelle fonction de *Chief Happiness Officer* (CHO) (ou directeur du bonheur en entreprise) commence à se faire connaître, il est bon de rappeler qu'avant toute autre chose, les compétences interpersonnelles des cadres (voire de tous les collaborateurs) constituent les premiers piliers sur lesquels repose la majeure partie de la communication interne d'une organisation. Si ces compétences interpersonnelles sont solides, il y a de grandes chances pour que l'atmosphère de travail au sein des équipes qui constituent l'organisation soit saine et inspirante. Pour Marianne Schmid Mast, dans une entreprise, face au constat d'une ambiance délétère entre collaborateurs et avant de vouer aux gémonies des structures hiérarchiques défectueuses ou un organigramme inadapté qui seraient les seuls responsables de la crise, il est bon de questionner d'abord les méthodes d'exercice du pouvoir choisies par les dirigeants. ■

À LIRE

Marianne Schmid Mast, Tristan Palese et Benjamin Tur

Leaderspritz. Le cocktail du leadership interpersonnel, la recette des managers pour communiquer, comprendre, convaincre

Presses polytechniques et universitaires romandes (PPUR), Lausanne, 2019, 160 p.





CHALLENGE 2019

MAI & JUIN



PROMOUVOIR LA SANTÉ C'EST FACILE!

Inscription des entreprises dès maintenant: biketowork.ch

