

M 3€ www.management.fr N° 161 FÉVRIER 2009 Management

PORTRAIT Lars Olofsson, le Suédois qui doit relancer Carrefour P. 10

COACHING La méthode américaine pour renforcer son leadership P. 86

CAS D'ENTREPRISE Sony, Smart, Bic Phone, La Poste, Charal... P. 22

*Charles Beigbeder,
président de Poweo,
un patron qui sait
utiliser ses réseaux*

Activez vos RÉSEAUX !

Tout ce qu'il faut savoir pour enrichir et exploiter votre carnet d'adresses, une arme clé quand les temps sont durs P. 36

GP GROUPE PRISMA PRESSE

M 02799 - 161 - F: 3,00 €



BEL : 4,10 € - CH : 7,70 FS - CAN : 9,75 \$
- ESP : 5 € - GR : 4,60 € - LUX : 4 €
- PORT. CONT. : 5 € - DOM Avion : 6,30 €
- Maroc : 45 DH - Tunisie : 4 700 DTU
- Zone CFA avion : 4 300 CFA - Zone
CFP avion : 1 500 CFP.

Renforcer son leadership, ça s'apprend

Pour convaincre les autres de donner le meilleur d'eux-mêmes, un vrai leader doit d'abord développer l'estime de soi. C'est la clé de la méthode du psychologue américain Will Schutz.

Le jeune général Bonaparte entraînant ses troupes sous la mitraille au pont d'Arcole : quel exemple plus célèbre de leadership ? On connaît l'anecdote : le feu ennemi terrorise les grenadiers chargés de s'emparer du pont d'Arcole, nœud des communications autrichiennes dans le nord de l'Italie. Bonaparte empoigne alors un drapeau et s'avance seul. Son audace surprend tellement l'adversaire qu'il commence à reculer. Quant aux soldats, galvanisés par son exemple, ils repartent à l'attaque et enlèvent le pont sans coup férir !

Même sans faire preuve de la témérité de Napoléon, vous pouvez devenir, vous aussi, un leader. A condition de posséder ou de développer les qualités qui font les vrais chefs : l'aptitude à susciter l'adhésion et à entraîner les gens là où ils n'avaient pas forcément envie d'aller. Le meneur d'hommes sait faire évoluer ses collaborateurs sans redouter leur concurrence et est capable de diriger une équipe sans abuser de son autorité. Des qualités qui ne reposent pas sur le savoir-faire mais sur le savoir-être. Or cette disposition ne s'acquiert pas comme n'importe quelle « compétence » professionnelle.

Pour Will Schutz, psychologue américain et professeur à l'université de Harvard, le leadership repose sur la capacité du chef à bien se connaître et à convaincre les autres. Une théorie qu'il a développée dans « L'Élément humain »

(InterEditions), un ouvrage traduit en quatorze langues et publié en France en 2006. Son sous-titre est particulièrement explicite : « Comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance ». Selon Will Schutz, il n'existe pas un type de leader mais plusieurs formes de leadership, qui s'expriment différemment en fonction du degré de proximité que vous instaurez avec les autres, du contrôle que vous souhaitez avoir sur les choses et les êtres et, enfin, de votre degré d'ouverture à votre entourage. « Cette approche de développement personnel – à partir d'autodiagnostic, d'exercices de visualisation et de mises en situation – va plus loin que d'autres théories », estime Alain Duluc, manager à la Cegos et auteur de la préface du livre de Schutz. Étape par étape, voici comment procéder si vous souhaitez révéler le leader qui sommeille en vous.

1 Valorisez vos forces, découvrez vos faiblesses

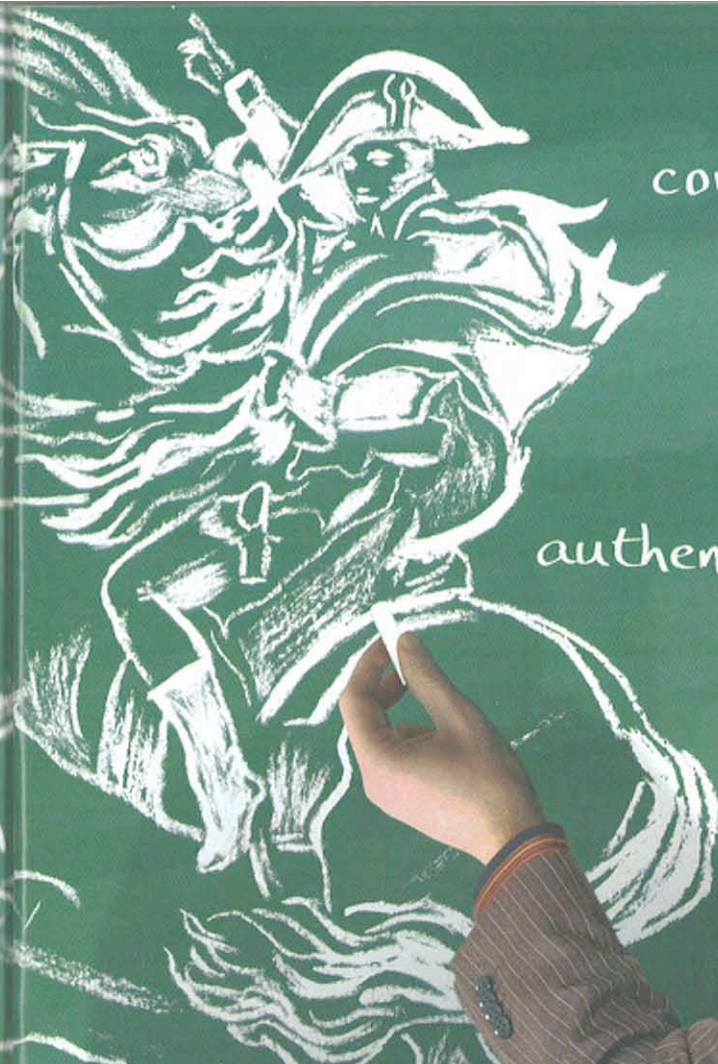
Avez-vous le contact facile ou attendez-vous plutôt que les autres viennent à vous ? De quelle manière déléguez-vous ? Par le biais d'une batterie de questions renvoyant à des situations concrètes, Will Schutz propose à chacun d'identifier ses points forts et ses points faibles. Originalité et intérêt de sa méthode : le diagnostic s'effectue en interaction avec l'entourage. Ce feedback est essentiel pour savoir quelle image vous renvoyez et sur quelle base vous pourrez développer votre leader-

Christian Tremouilles, directeur de projets logistiques

« Une formation m'a permis d'asseoir mon autorité »

« Quand je suis revenu au bureau, le lendemain de ma formation au leadership, mes collaborateurs ont perçu que je n'étais plus le même. Cela faisait vingt-deux ans que je travaillais dans la même enseigne de grande distribution, sans avoir jamais acquis une réelle confiance en moi. Je me demandais souvent s'il était vraiment légitime que j'obtienne telle promotion

ship. Certains se découvrent ainsi des capacités qu'ils ne soupçonnaient pas, quand d'autres prennent conscience qu'ils ne les exploitent pas suffisamment. A l'image de Jacques-Olivier Simonneau, alors directeur de l'ingénierie dans une entreprise de traitement des eaux : « Je m'étais toujours retranché derrière mes compétences techniques et mon expertise, car cela me rassurait. Mais c'était épuisant ! J'avais l'impres-



Certaines qualités sont indispensables pour susciter l'adhésion de ses troupes.

confiance

authenticité

ou que j'exerce telles responsabilités. Lorsqu'un des membres de mon équipe n'était pas de mon avis, au lieu d'analyser les faits objectivement, je revoyais ma position en pensant que c'était forcément moi qui me trompais. Grâce à ce stage, j'ai appris à m'affirmer et à consolider mon autorité. Aujourd'hui, j'inspire davantage confiance et je me montre plus ouvert. Jusqu'à mes cravates, qui ont pris des couleurs ! Lorsque j'ai un doute, je le dis, mais sans me remettre en cause. Ce changement a eu des répercussions sur les résultats du service, qui sont meilleurs qu'avant ! »

sion d'écraser une mouche avec un marteau : je dépensais une énergie folle pour résoudre des problèmes minimes. » Jusqu'au jour où les participants d'une formation, qui ne le connaissaient pourtant que depuis deux heures, l'ont convaincu que son ouverture et son empathie lui conféraient un leadership naturel. « J'étais conscient de ces dimensions de ma personnalité, mais je ne les avais encore jamais exploitées

car elles me semblaient superflues. A partir de ce jour-là, j'ai repositionné mon leadership sur ces valeurs. »

2 Affirmez votre confiance en vous

Après avoir pris conscience de ses forces et de ses faiblesses, on peut s'affirmer davantage et acquérir une meilleure estime de soi. Cette deuxième étape est incontournable si vous voulez exprimer pleinement votre leadership. « Un meneur doit avoir confiance en lui, car il peut être amené, en prenant certaines décisions, à s'opposer aux autres. Il ne faut pas qu'il donne l'impression de vaciller, d'hésiter, sinon il n'emportera jamais l'adhésion », souligne Ricardo Croati, coach et consultant chez France Training. Vous devez donc avoir conscience de ce que vous êtes et du rôle que vous

assumez. Sans vous hisser sur un piédestal, mais sans vous dévaloriser non plus, avec un maximum de lucidité. Pour Christian Tremouilles, directeur de projets logistiques dans la grande distribution, la méthode Schutz a changé la perception qu'il avait de lui-même et sa façon de manager (lire l'encadré ci-contre). Son comportement vis-à-vis de sa direction a également gagné en assurance : « Auparavant, lorsque je présentais un dossier devant mon conseil d'administration, je terminais toujours par une question. Aujourd'hui, je conclus par une affirmation. » A chacun ses astuces pour développer cette estime de soi, à l'image d'Alain Kostine, chef du service médical à la CPAM (assurance-maladie) des Landes : « Avant ma prise de fonction, j'étais effacé et mes projets avançaient difficilement. Désormais, ►►►

Le fait de dire qu'on ne sait pas ou qu'on a peur permet aux collaborateurs d'avouer eux aussi leurs limites ou leurs craintes

►►► je m'affirme avec plus d'aisance en repensant à des moments de ma vie où j'ai passé victorieusement un cap – lorsque j'ai soutenu ma thèse ou quand j'ai ouvert mon cabinet.»

3 Améliorez vos relations avec les autres

En situation d'inconfort, le premier réflexe consiste à mettre au point des mécanismes d'autodéfense. Or cette cuirasse détériore les relations humaines. «De crainte d'être déstabilisé ou de dévoiler ma méconnaissance de certains sujets, j'avais tendance, en réunion, à monopoliser la parole sans laisser les autres parler», reconnaît Christian Tremouilles. Ne pas être à la hauteur, se décrédibiliser... La peur n'épargne pas les leaders. Pourtant, il est impératif de surmonter ses rigidités personnelles lorsqu'on veut exprimer pleinement son leadership. Pour cela, il faut d'abord identifier ses manques. De nombreux managers éprouvent, par exemple, des difficultés à avouer leurs lacunes dans certains domaines. Mieux vaut au contraire les reconnaître ouvertement pour être en mesure de s'entourer des experts dont on a besoin. Une perspective que Jacques-Olivier Simonneau avait du mal à imaginer, il y a encore quelques mois. Il a réussi à dépasser ce blocage : «Depuis que j'ose dire que je ne sais pas et que je demande des conseils, mes collaborateurs se sentent plus à l'aise et décomplexés. Eux-mêmes acceptent aussi plus volontiers leurs limites sur certaines questions.» Autre avantage : en sollicitant davantage vos équipes, vous les valorisez et vous confirmez l'importance de leur mission.

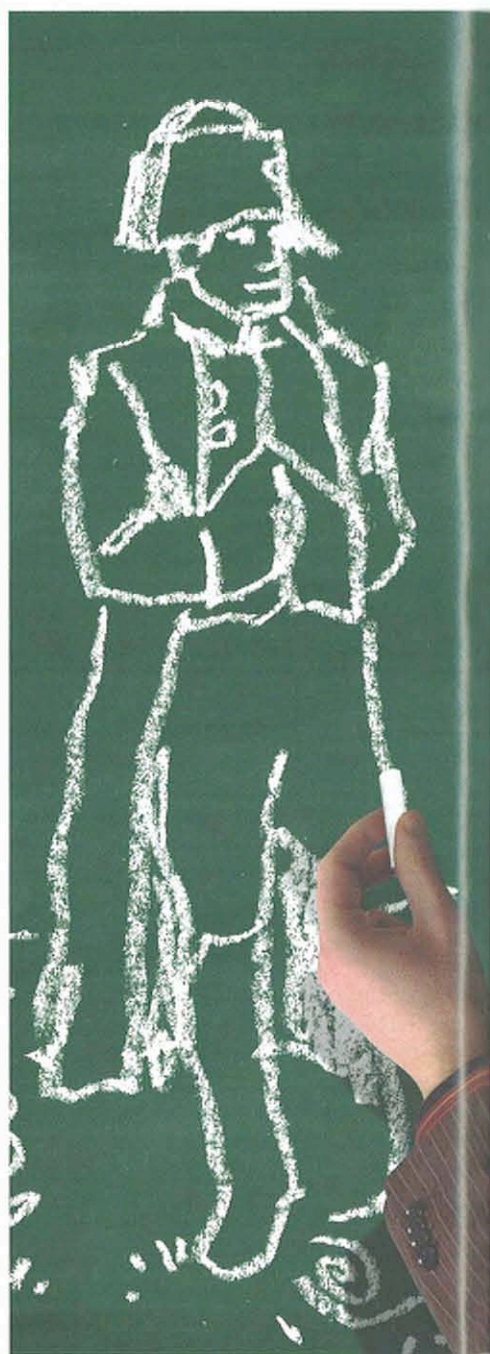
4 Entretenez des rapports authentiques et ouverts

Une fois ses peurs identifiées et maîtrisées, il est plus aisé de s'ouvrir aux autres et d'entretenir des rapports authentiques et sincères. Ainsi, Will Schutz considère le «parler vrai» comme la clé de voûte du leadership, un élément indispensable pour instaurer

une relation de confiance. D'après lui, 80% des problèmes rencontrés en entreprise sont liés à la dissimulation ou au mensonge. Cette recherche de «vérité» doit ensuite s'appliquer non plus à soi mais aux autres. En étant plus à l'écoute, vous faciliterez les échanges avec vos collaborateurs. Ils se dévoileront davantage, ce qui favorisera les idées et la créativité. Vous aussi, exprimez davantage vos opinions, vos idées et vos émotions. «J'avais tendance à dissimuler ce que je ressentais, comme mes craintes sur un projet ou sur le respect des délais», reconnaît Karine, 34 ans, chef de projet dans l'industrie pharmaceutique. «L'important est de n'avoir peur ni de ses émotions, ni de celles des autres», ajoute la coach Maryvonne Piétri. Cet échange systématique, Luis Morgadinho, alors responsable de la direction automobile d'une filiale de PSA, en a même fait un principe de management : «Les entretiens annuels n'étaient plus seulement ceux des salariés, mais aussi les miens. J'acceptais de dévoiler mes faiblesses, je leur permettais de m'évaluer et de me dire comment je pouvais m'améliorer.» Si vous adoptez cette attitude, vos collaborateurs seront plus disposés à entendre vos critiques.

5 Donnez les moyens à vos équipes d'offrir le meilleur

L'objectif n'est pas seulement de gérer au mieux votre équipe : il faut également la rendre la plus performante possible. «Il s'agit d'aider le groupe à atteindre ses objectifs et de permettre à chacun, individuellement, de donner le meilleur», souligne Fanny Peyrard, psychothérapeute et formatrice en développement personnel. Dans les formations au leadership qui s'inspirent des idées de Will Schutz, chaque participant est ainsi mis tour à tour dans une situation de commandement : il doit organiser un projet avec le groupe, en optimisant les aptitudes de chacun. Après cette expérience, Luis Morgadinho a revu complètement son organisation : «J'ai divisé mon équipe de



36 personnes en groupes de 6 afin que le rôle de chacun soit plus clair et plus valorisé. Chaque groupe pouvait se réunir pour prendre des décisions, même si je les validais au final. J'ai appris à lâcher du lest et... un peu de pouvoir.» Accorder davantage de responsabilités, permettre à chacun de trouver sa place et de progresser, c'est la transformation qu'a opérée Jacques-Olivier Simonneau, avec son équipe de 150 ingénieurs : «Avant, j'agissais plutôt seul. J'ai appris à impliquer davantage mes collabora-

SIMPLE MANAGER OU VRAI LEADER : CE QUI FAIT LA DIFFÉRENCE

Faire preuve de charisme, inspirer confiance, donner envie à ses équipes de se dépasser... Le leadership ne s'improvise pas, et tout le

monde ne peut prétendre «être un chef». Chez certains, ce talent est inné; chez d'autres, cette qualité se développe au fil du temps, avec

l'expérience... ou jamais. Et vous, où en êtes-vous? Vous comportez-vous en «simple» manager ou avez-vous d'ores et déjà l'étoffe

d'un leader? Ce tableau, qui synthétise les caractéristiques principales des deux profils, vous permettra de savoir où vous situer.

MANAGER

La façon dont vous exercez votre fonction

Vous êtes bien ancré dans le présent. Votre objectif : gérer le service au quotidien. On vante votre professionnalisme, mais vous êtes conscient de vos points faibles : un certain manque d'initiative et une capacité d'innovation limitée.

Vous avez à cœur d'appliquer les directives de vos supérieurs. Vous ne traînez pas pour mobiliser vos équipes. Même si vous n'êtes pas d'accord avec la stratégie, vous préférez obtempérer plutôt que d'entrer dans des discussions qui retarderaient l'exécution de la mission.

Vous n'hésitez pas à remettre en cause l'organisation et à susciter des changements. Casser les codes et les habitudes ne vous fait pas peur. D'ailleurs, la gestion des affaires courantes vous ennuie. Vous préférez réfléchir à une stratégie qui permettra à l'entreprise de se développer.

Vous n'êtes pas effrayé par la complexité d'une situation. La difficulté stimule votre créativité. Vous vous laissez souvent guider par votre instinct, ce qui ne vous empêche pas de savoir peser rationnellement le pour et le contre.

LEADER

Le type de délégation que vous pratiquez

Vous n'envisagez pas de confier à un collaborateur des tâches inhabituelles ou délicates. Si vous y êtes contraint (surcharge de travail), vous lui exposez très précisément la manière dont il doit procéder pour y parvenir.

Vous pensez qu'il vaut mieux être trop directif que pas assez. Au moins, cela limite la casse! Même après l'avoir briefé dans le détail, vous serez sur son dos pendant toute la durée de la mission pour vérifier qu'elle se déroule bien.

Vous faites confiance à vos collaborateurs. Ils peuvent procéder comme ils l'entendent, du moment que le travail est (bien) fait. Vous vous voyez comme un pilote qui surveille les opérations et n'intervient qu'en cas de problème.

Vous ne voyez que des avantages à déléguer. En donnant plus de responsabilités et d'autonomie, les équipes deviennent plus performantes. Vous pouvez alors vous concentrer sur la stratégie, ce qui profite à l'entreprise.

Vos relations avec vos collaborateurs

Vous n'êtes pas gêné par le fait de ne pas être très aimé par certains de vos collaborateurs. Ce sont les résultats qui comptent, les vôtres et ceux de l'équipe.

Vous pensez qu'il n'est pas indispensable de susciter l'enthousiasme des troupes pour atteindre l'objectif. Analyser les motivations au travail de chaque collaborateur, ce n'est pas votre truc. Et, vous-même, vous préférez être jugé sur vos compétences plutôt que sur vos qualités comportementales.

Vous ne laissez personne indifférent. On vous aime ou on vous déteste. On vous reconnaît au moins deux qualités : la passion et la fiabilité. Vous donnez envie à vos troupes de donner le meilleur d'elles-mêmes.

Vous veillez à paraître exemplaire et cohérent dans vos dires et vos actions. Vous accordez une attention particulière à l'impact émotionnel qu'un événement ou une décision peut avoir sur un collaborateur.

Tableau réalisé avec l'aimable collaboration de Ricardo Croati, coach et consultant chez France Training.

teurs, ce qui les a d'autant plus motivés et rendus productifs. L'impact a été positif dans le service, et même au-delà : les ingénieurs sont mieux considérés dans toute l'entreprise.

6 Devenez acteur de vos choix et de votre vie

Choisir en toute conscience est une composante essentielle de la méthode Schutz. Dans la plupart des formations au leadership, on demande à chacun d'exprimer ses préférences.

Avec qui veut-on travailler? Souhaite-t-on participer à tel exercice? A-t-on constitué son groupe soi-même ou a-t-il été imposé? «J'ai réalisé que je ne décidais pas vraiment de ma vie, admet Karine. Qu'il s'agisse de mes projets professionnels ou personnels, je me demande désormais s'il s'agit réellement de ma propre envie. Être acteur de sa vie, c'est assumer une opinion, mais aussi réprimander un membre de son équipe sans craindre sa colère, ou encore oser changer de

vie... Luis Morgadinho a ainsi quitté son poste pour suivre une certification à la méthode Schutz à San Francisco et devenir coach-formateur. «Plus on est responsable de son existence, plus on est déterminé et plus le leadership se développe», résume Alain Duluc, de la Cegos. A condition d'être patient. «Les effets de la méthode Schutz se manifestent parfois plusieurs mois après le stage, à l'occasion d'un problème», conclut la formatrice Fanny Peyrard. ■

Caroline Montaigne