



ALLUMENS

Des conseils éclairés pour votre entreprise

METTEZ DE L'AMOUR DANS VOTRE LEADERSHIP !

Stress, manque de temps, pression des actionnaires... la vie des leaders est loin d'être un long fleuve tranquille.

En effet, du fait même de leur position de relai au sein des organisations, ils sont très souvent pris « en tenaille » entre les attentes de la direction et celles de leur équipe. Attentes souvent contradictoires, voire sous forme de « double contrainte » qui leur imposent un jeu d'équilibriste pour décliner une stratégie et des objectifs de rentabilité et maintenir dans le même temps un niveau de motivation individuel et collectif constant auprès de leur équipe. Ce positionnement « tampon », parfois presque « schizophrénique », les amène souvent à émettre des messages contradictoires pour les collaborateurs, altérant du même coup leur crédibilité et la confiance nécessaire auprès de ses derniers.

Alors, pourquoi ne pas ajouter une touche d'amour à son leadership?

Loin d'être farfelue, cette idée est développée par Emmanuel Toniutti, président de l'International Ethics Consulting Group (IECG) et professeur de leadership au sein de l'Executive Education d'HEC Paris, dans son ouvrage, "Le leadership de l'amour".

L'ouvrage

Emmanuel Toniutti définit le leadership de l'amour comme "Donner ce que l'on a le moins à quelqu'un qui en a fondamentalement besoin". En clair, il s'agit pour le leader de considérer l'autre - ses collaborateurs mais également ses clients et ses partenaires - comme un autre lui-même, et de ce fait lui accorder reconnaissance et respect.

Il s'appuie sur la lecture de grands penseurs et sur son expérience au contact de dirigeants internationaux, pour montrer que le « leadership de l'amour » n'est pas seulement plus satisfaisant pour toutes les parties prenantes, il est aussi plus efficace.

ALLUMENS CONSULTANTS - SAS au capital de 5000 € - Siège social : 5 Allée de la Boursaudière. 89000 AUXERRE

Tél. : 03.86.41.43.42 - Fax : 03.86.51.06.21 - Email : contact@allumens.fr - Site web : www.allumens.fr

SIRET : 801 890 427 00017 - RCS : 801 890 427 AUXERRE - Code APE : 7022Z - N° de TVA Intracommunautaire : FR 55 801 890 427

Associer les mots « leadership » et « amour » demande une bonne dose de perspicacité et de courage. En effet, dans le monde de la gouvernance et de la gestion d'aujourd'hui, où le mot « performance » est sur toutes les lèvres, on évite en quelque sorte l'introspection individuelle ou collective en évoquant trop souvent et facilement le manque de temps.

Mais lorsque la pérennité de l'entreprise dépend en tout ou en partie de notre style de leadership, il devient essentiel d'approfondir notre connaissance de soi pour nous permettre d'évoluer vers un leadership toujours plus responsable. C'est ce à quoi nous convie l'auteur, il le fait avec beaucoup de lucidité et de conviction.

Les principes du leadership

Le leadership consiste, d'une part, à "mener" et "conduire" une équipe en lui transmettant de l'enthousiasme, de l'optimisme et une vision claire de là où il faut aller. Le leader a donc pour mission de faire adhérer les personnes aux objectifs à atteindre en développant de la confiance.

Le leadership incite, d'autre part, à décider, c'est-à-dire à "trancher" et "couper". Toute décision implique ainsi une rupture entre un avant et un après dans lequel le leader détermine, fixe et décrète un nouvel objectif à atteindre. Toutes les personnes impliquées dans cette décision ne se trouvent pas forcément en adéquation avec celui ou celle qui décide. Certaines personnes ont l'impression de perdre de nombreux avantages acquis et d'autres de gagner de nouveaux champs d'opportunités inespérés.

Le leader a pour mission de maintenir un équilibre émotionnel favorable à la performance. Pour ce faire, il doit prendre en considération les émotions négatives de chacun afin d'éviter que celles-ci viennent parasiter la mise en œuvre des plans d'actions opérationnelles nécessaires à la performance et s'appuyer sur les émotions positives.

Reconnaissance et leadership

Nous avons tous besoin de reconnaissance. Non seulement elle favorise le leadership mais en plus c'est un besoin vital, quand notre réservoir de reconnaissance est vide, nous pouvons en mourir... Mais sans aller jusque-là, le plus fréquemment, sans reconnaissance, nous sommes démotivés.

On entend de plus en plus parler du principe de reconnaissance mais on sous-estime encore trop souvent ses bénéfices et ses retombées durables au sein des organisations. L'importance de prendre ce virage dans la philosophie de gestion d'aujourd'hui et de demain est capitale si vous désirez mobiliser vos troupes et fidéliser vos ressources humaines, et encore plus avec la venue de la génération Y qui est de plus en plus présente sur le marché du travail.

De nombreuses études ont été faites afin de mesurer le taux de satisfaction des employés, gestionnaires inclus et il en ressort constamment une frustration face au manque de félicitations de la part de leurs supérieurs immédiats. À tort, on prend souvent pour acquis que le salaire ou le statut de l'employé est suffisant pour que celui-ci maintienne ses niveaux de motivation et d'engagement face à son emploi et aux attentes de son employeur.

Les individus fonctionnent aux remarques positives et se désengagent face aux remarques négatives répétitives. L'être humain est ainsi fait qu'il a développé l'habitude de mettre le focus sur le négatif, ce qui

manque, ce qui reste à faire et ce qui n'a pas été fait plutôt que de mettre l'accent sur les efforts déployés, ce qui a été fait, la bonne idée ou encore d'encourager l'autre dans ses défis. Les employés qui vivent dans des organisations où l'on préconise la reconnaissance sont plus heureux, font davantage de leur mieux, s'investissent plus facilement dans leurs responsabilités et dans les projets, réussissent davantage et influencent positivement leur entourage.

Mais encore faut-il savoir ce qu'on entend par le mot « reconnaissance »...

La reconnaissance est l'action de donner de la rétroaction positive et ciblée par rapport à un comportement, une action ou un résultat et offerte au moment immédiat. Souvent, on mélange le concept de bénéfices ou de valeur ajoutée que l'on retrouve dans de nombreuses organisations avec le principe de reconnaissance.

La reconnaissance vous demande tout simplement de vous mettre à la recherche d'occasions où vous cibleriez un geste qui aura eu un impact positif, une attitude favorable face à une situation difficile ou un défi qui aura été relevé avec brio. Qu'il ait été grand ou petit n'a pas d'importance; si vous sentez que la personne a fait un effort, qu'elle est sortie de sa zone de confort ne serait-ce qu'un peu, il est important de le souligner verbalement au moment où vous l'aurez observé.

La notion du temps par ailleurs est importante; plus vous attendez pour faire part de votre reconnaissance plus votre message et ses impacts seront dilués.

Il est aussi essentiel d'être très précis dans votre façon de faire part de votre reconnaissance. Un message comme « *Tu fais du très bon travail et je veux que tu saches que je l'apprécie grandement* » ne donne aucune information sur ce qui a été fait de bon. Par contre, un message comme « *Je veux prendre un instant avec toi pour te dire à quel point ta remarque a été à point en réunion ce matin; tu as permis à tout le monde de voir un angle qu'on ne voyait pas et maintenant nous avons des pistes de solutions qui vont nous aider à aller de l'avant. Merci d'avoir osé partager ta vision des choses* » vous permettra d'atteindre votre cible qui est de féliciter et d'informer positivement de quelle façon votre employé contribue au succès de votre organisation.

Dernier point très important à retenir : la reconnaissance se fait dans l'authenticité. Votre intention doit être vraie et se veut un geste « gratuit »; vous offrez votre reconnaissance car vous désirez honnêtement partager votre sentiment de satisfaction. Si vous le faites pour obtenir quelque chose en retour ce n'est plus de la reconnaissance, c'est de la manipulation. Et sachez que la personne à qui vous vous adressez saura le ressentir.

Respect et leadership

Selon une étude qui s'est interrogée sur ce qui conditionne le bien-être au bureau, la seule valeur de respect dissuaderait les salariés de changer de structure et d'aller chercher un nouvel employeur. Beaucoup en font un élément clé de leurs relations au travail, qu'il s'agisse du respect entre collègues ou des managers envers leurs équipes.

Les dirigeants et les managers ne doivent pas craindre de valoriser, remercier ou féliciter leurs équipes. Ce n'est pas baisser la garde que de respecter les autres. Au contraire, cela accroît les potentiels et donc la productivité. C'est pourquoi, il faut faire revenir les managers sur le terrain, plus près des équipes que de leurs écrans informatiques. Car la bonne santé d'une entreprise, c'est essentiellement une question de management. Et le leader est celui qui crée un monde auquel on a envie d'appartenir.

Au niveau du leader, le respect ne se décrète pas, il se mérite. Comment donc imposer le respect et vous

attirer l'estime de tous vos interlocuteurs, qu'il s'agisse de collègues, de supérieurs ou de collaborateurs ?

Plusieurs règles doivent être posées :

- ✓ Pour vous faire respecter au travail, adoptez la bonne attitude.
L'usage de la force donne rarement de bons résultats. Être écouté quand vous parlez, suivi quand vous décidez, bref, avoir de l'autorité, de celle qui force le respect, cela ne s'improvise pas.
- ✓ Adoptez une tenue qui affirme votre crédibilité.
Une allure négligée, un vêtement trop décalé perturberont votre interlocuteur et engendreront des préjugés. Difficile ensuite de remonter la pente. Montrez-vous donc attentif à votre allure.
- ✓ Surveillez votre façon d'être et vos manières.
Si votre tenue peut vous trahir, votre attitude et votre comportement en disent tout aussi long sur vous. Pour inspirer le respect, efforcez-vous de rester courtois en toutes circonstances. N'hésitez pas à maintenir une certaine distance avec vos interlocuteurs.
- ✓ Tenez les engagements que vous prenez.
Pour vous faire respecter, il faut savoir trancher, ne pas rester paralysé par la perspective d'avoir à prendre une décision. Ainsi, lorsqu'on vous interpelle et que vous ne savez pas répondre sur-le-champ, au lieu de faire attendre un client important ou votre assistante, proposez un délai de réflexion et, surtout, fixez une échéance.
- ✓ Affirmez-vous, même contre la majorité.
Vous estimez peut-être qu'il vaut mieux, en règle générale, éviter de faire des vagues. Et que se soumettre à l'avis de la majorité ou ne pas trop manifester son désaccord permet d'être apprécié, considéré et respecté. Apprécié peut-être, dans la mesure où l'on ne risque pas de vous prendre pour un perturbateur. Mais pour ce qui est de la considération et du respect, ce n'est pas gagné.
- ✓ Posez des limites quand la situation l'exige.
Quelle que soit votre méthode, veillez à ce qu'il existe une cohérence entre ce que vous pensez et ressentez et ce que vous exprimez, ce que les psychologues appellent la congruence. Vos propos n'en auront que plus d'impact.
- ✓ Acceptez la critique et tirez-en parti.
Reconnaître vos maladresses prouve votre aptitude à vous remettre en cause. Cela peut être apparemment déplaisant pour un manager, mais cela en vaut la peine. Attention, cela ne veut pas dire qu'il faut accepter tous les reproches, surtout s'ils ne sont pas justifiés. Cela provoquerait l'effet inverse : vous vous ridiculiseriez.
- ✓ Osez vous mesurer aux autres, mais à la loyale.
Certes, la perspective d'une telle confrontation met souvent mal à l'aise. Mais vous devez dépasser les craintes qui vous bloquent, notamment celle de ne pas être légitime. Le tout est d'agir avec intégrité et transparence. Mais cela implique aussi, en cas d'échec, de savoir se montrer beau joueur. Vous n'avez finalement pas obtenu la responsabilité du projet dont vous rêviez ? Félicitez le vainqueur et apportez-lui votre aide. Cela ne vous vaudra que du respect.

En conclusion, savoir diriger une équipe, se faire respecter, savoir trancher, sont les conditions du succès du leadership. Et puis, prenons le pari, comme Emmanuel Toniutti, que la clef essentielle c'est l'amour. Il permet de maintenir un équilibre émotionnel favorable à la performance.