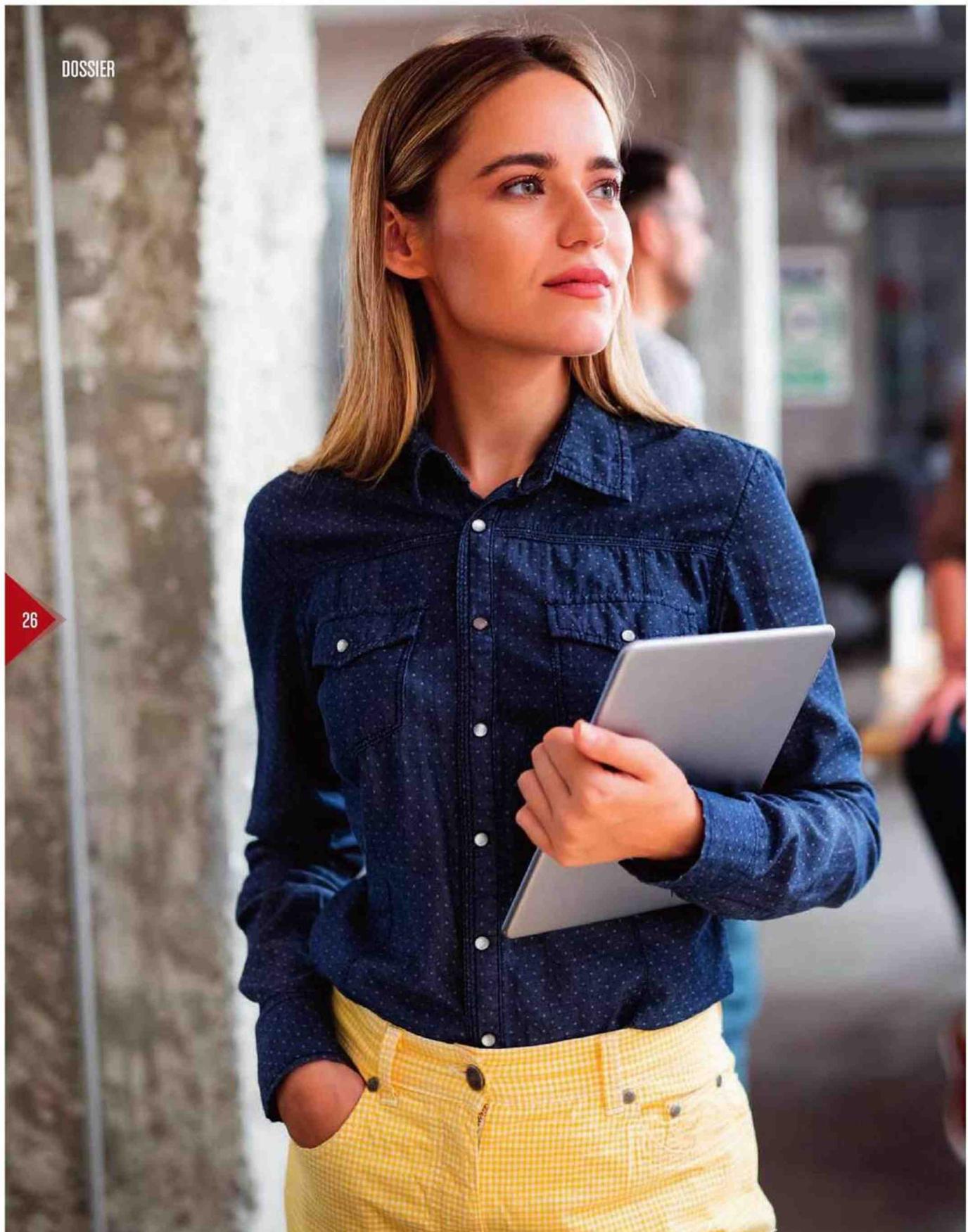
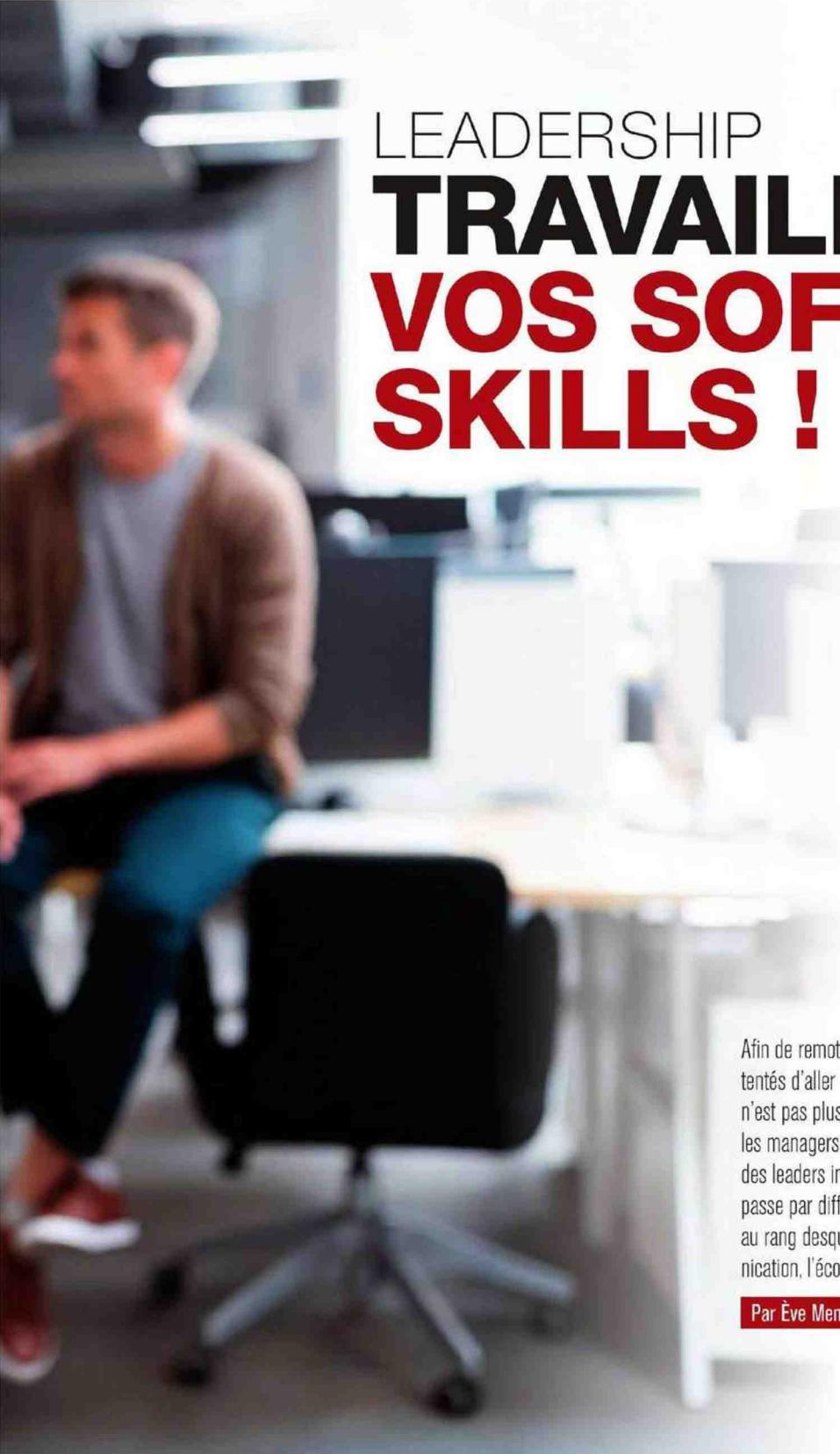


DOSSIER

26





LEADERSHIP
**TRAVAILLEZ
VOS SOFT
SKILLS !**

Afin de remotiver les salariés, tentés d'aller voir si l'herbe n'est pas plus verte ailleurs, les managers doivent devenir des leaders inspirants. Ce qui passe par différentes soft skills au rang desquelles la communication, l'écoute et l'empathie.

Par Ève Mennesson.

M

anagement chahuté par la crise de la Covid, nouvelles attentes des collaborateurs... Quelle posture les managers doivent-ils désormais adopter ? Les salariés ont en effet à la fois besoin d'autonomie et de lien, de sens et de co-construction, d'inspiration et d'authenticité. "Nous sommes dans une période de transition entre deux générations de management : nous passons d'un management traditionnel à un management où le sens prend toute sa place", constate Edmée De N'Nah, fondatrice de Sineli, cabinet de coaching pour cadres et dirigeants. Ces derniers temps, notamment à la faveur de la Covid, les collaborateurs se sont beaucoup questionnés sur le sens de l'emploi qu'ils occupent. Ils n'hésitent plus à changer d'entreprise, voire de métier, pour faire coïncider leur vie professionnelle avec leurs aspirations personnelles. Ainsi, d'après une étude OpinionWay pour Indeed (mai 2022), 35% des salariés français ont affirmé leur intention de démissionner.

Face à ces bouleversements, les entreprises ont plus que jamais besoin de leaders qui motivent les salariés. "Le leader n'est pas qu'un manager. Il incarne une vision et des valeurs et donne envie aux gens de travailler. Une notion qui n'est pas claire pour certains managers qui pensent que leur titre leur suffira à se faire respecter de leurs équipes et à les motiver", observe Edmée De N'Nah. Les managers doivent donc travailler leur leadership. Un effort qui, pour le coach Fabien Muselet, passe par les soft skills : c'est seulement en soignant leur posture de leader autour du "savoir-être" que les managers réussiront à réenchanter les collaborateurs, mais aussi à se sentir eux-mêmes à leur place.

93% DE LA COMMUNICATION EST NON VERBALE

"La Covid a rappelé une chose : il n'y a pas de projet si les équipes ne savent ce qu'elles font. Il s'agit donc de communiquer pour faire comprendre le projet dans sa globalité, de discuter pour être sûr que tout le monde adhère", avance Oualid Hathroubi, directeur chez Hays, cabinet de recrutement. La communication est donc la qualité à parfaire en priorité, afin de donner du sens aux



BIEN COMMUNIQUER AVEC LA MÉTHODE SPORT

Parler ne s'improvise pas. C'est pourquoi l'agence Whistcom a mis au point la méthode SPORT pour gagner en impact dans ses communications orales.

► SOURIRE
L'enthousiasme est communicatif. Il faut montrer qu'on prend du plaisir.

A stylized white illustration of a person in a suit and tie, smiling and gesturing with one hand. A speech bubble is positioned above the person's head, containing the text "► SOURIRE" and a subtext about enthusiasm.



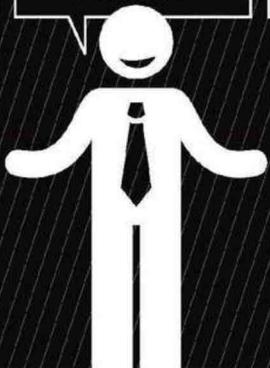
collaborateurs. "On ne demande pas aux managers de savoir faire mais de savoir expliquer. Et cela passe par de la communication orale", insiste Charlie Clarek, fondateur et CEO du cabinet de conseil en stratégie orale Whistcom. Or, managers et dirigeants ne sont pas toujours des orateurs nés (voir encadré p.34). "En France, l'élite a été formatée par écrit et l'oral est bien souvent une transcription de l'écrit : c'est donc brillant mais ennuyant", rapporte Charlie Clarek.

Son conseil : travailler la forme. En effet, la règle des 3V dans la communication orale, mise au point par Albert Mehrabian, professeur de psychologie à l'université de Californie, montre la prévalence du fond sur la forme : 55% de la communication est visuelle, 38% vocale et uniquement 7% verbale. Autrement dit, 93% de la communication orale est non verbale ! Il s'agit donc de travailler sa posture physique pour pouvoir faire passer ses messages verbaux. Whistcom a mis au point la méthode "SPORT" : sourire, bien ancrer ses pieds dans le sol, ouvrir ses mains pour les laisser se mouvoir naturellement, poser son regard sur son public et, enfin, se taire. "Les silences sont importants pour que public prenne le temps de comprendre, mais aussi pour lui laisser l'occasion de prendre la parole", indique Charlie Clarek. Ces silences permettent en effet de laisser la place aux échanges, 

► **PIEDS**
Bien ancrés, ils permettent d'accrocher son cerveau sur un axe stable pour une prononciation plus ferme.



► **OUVRIR SES MAINS**
En les laissant se mouvoir naturellement, le ton devient plus accrocheur.



► **REGARDER**
Il s'agit là de poser son regard sur son public, de se concentrer sur lui.



► **TAIRE**
Lors d'un silence, l'interlocuteur prend le temps de comprendre voire prend la parole à son tour.





●●● car la communication du leader d'aujourd'hui ne doit pas être que descendante mais aussi ascendante. "Pour porter le sens auprès de ses équipes, le manager d'aujourd'hui doit donner le cap et permettre à ses équipes de contribuer dans un esprit de co-construction", pense Sandra Chauvin, coach et fondatrice d'Opale Conseil. De quoi répondre à la fois aux besoins de sens mais aussi d'autonomie des collaborateurs. Annabelle Bignon, cofondatrice de Maria Schools, campus parisien qui forme aux métiers de demain, invite les managers à se transformer en coach afin de guider les équipes, tout en laissant place à l'expérimentation. "Le leader change de posture pour devenir "servant leader" : il se place en-dessous de ses équipes pour être là en cas de besoin et non plus au-dessus pour commander", constate-t-elle.

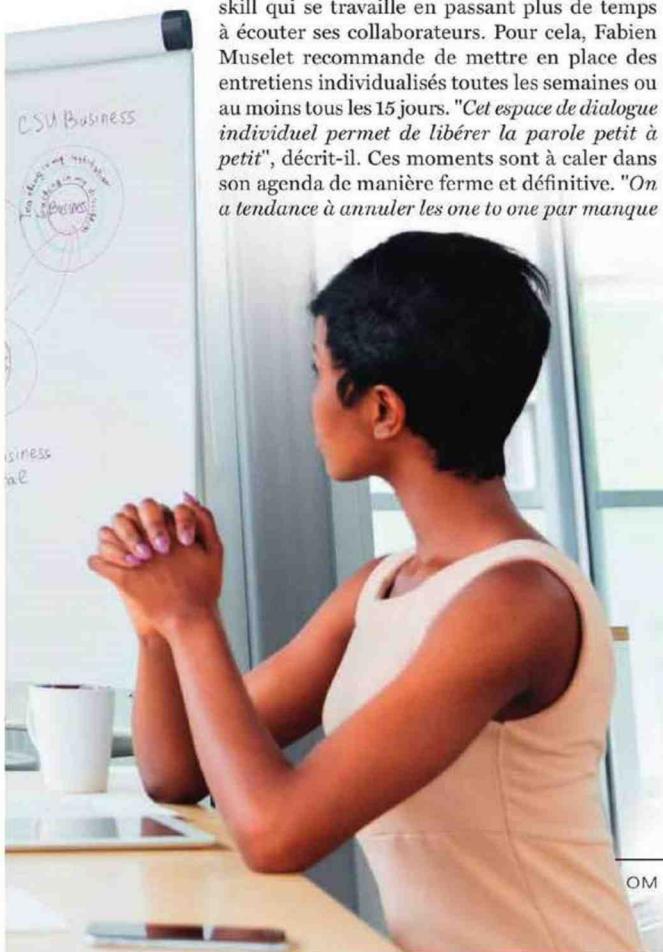
Sandra Chauvin conseille quant à elle d'adopter le management par les valeurs. "Ce dernier offre un espace d'autonomie plus important aux collaborateurs que le management par les règles où on retrouve une forme d'autocratie", indique-t-elle. Pour cela, il s'agit de définir des valeurs, vectrices d'un cadre souple dans lequel les collaborateurs pourront s'inscrire pour trouver leurs propres solutions. "Plutôt que d'obéir à des ordres, les collaborateurs sont guidés dans leurs actes", poursuit Sandra Chauvin. Attention : ces valeurs doivent être co-construites, incarnées au quotidien. Elles ne doivent pas être des règles déguisées ! Ce qui signifie que le

manager doit mettre en place les conditions de cette co-construction. Pour Oana Juncu, fondatrice de la société Coemerge, qui accompagne les entreprises dans leur transformation agile et l'implémentation de dynamiques d'intelligence collective, cela passe par la garantie d'un espace de collaboration et de sécurité psychologique. "Il faut accueillir toute expérimentation en se détachant du lien au succès programmé", insiste-t-elle. C'est le fameux droit à l'erreur : ce n'est en effet que de cette façon que les collaborateurs se sentiront en confiance et donneront le meilleur d'eux-mêmes.

CAPACITÉ D'ÉCOUTE

Du côté du manager, cela exige de la souplesse : accepter de ne pas tout savoir, lâcher les idées pré-conçues... "Il doit être prêt à perdre une forme de contrôle et à écouter ce qui vient des collaborateurs. Ce qui exige de la confiance, une confiance en soi pour lâcher prise et une





confiance en ses équipes pour accueillir leurs idées", déclare Sandra Chauvin. Et mettre fin à l'idée reçue que le chef détient la vérité. "Pour moi, un leader est tout le temps en hésitation. Il doute, se demande constamment s'il a pris la bonne décision. Un bon leader n'est pas dans la certitude", affirme Oualid Hathroubi. Une vision que partage Oana Juncu : "Montrer sa vulnérabilité est l'acte ultime de courage. Montrer que l'on peut faire des erreurs donne le droit de faire des erreurs." Il s'agit donc de se remettre en question et d'écouter ses équipes. Ce qui n'est pas toujours facile : créer un véritable espace de co-construction, de dialogue, de confiance peut faire émerger des choses qui ne font pas toujours plaisir. Il faut savoir les accueillir sans ressentiment. "Si on donne la parole, il faut être prêt à l'écouter", argue Franck Martin, coach. Il faut passer du "mais" au "et" : le leader de demain ne rabaisse pas une personne qui a une opinion différente de la sienne, il réussit à concilier deux visions différentes." La capacité d'écoute est donc nécessaire pour être un bon leader. Une soft skill qui se travaille en passant plus de temps à écouter ses collaborateurs. Pour cela, Fabien Muselet recommande de mettre en place des entretiens individualisés toutes les semaines ou au moins tous les 15 jours. "Cet espace de dialogue individuel permet de libérer la parole petit à petit", décrit-il. Ces moments sont à caler dans son agenda de manière ferme et définitive. "On a tendance à annuler les one to one par manque

de temps. Or, prendre le temps d'écouter ses équipes est un rôle à part entière du manager", note Annabelle Bignon. Et c'est l'unique façon de gagner petit à petit la confiance de chacun des membres de son équipe.

Cette meilleure écoute des collaborateurs permet aussi de mieux connaître ses équipes, ce qui est essentiel pour bien les manager. "Il s'agit de regarder le niveau de compétence et de motivation du collaborateur et d'adapter son style de management, allant du directif pour un colla- ●●●

+

SIX TECHNIQUES MANAGÉRIALES À CONNAÎTRE

A l'occasion d'un webinaire sur le thème "Comment adapter son leadership aux nouvelles attentes des collaborateurs", le cabinet Greenworking, spécialiste en innovations managériales a délivré six techniques managériales pour les leaders d'aujourd'hui :

- **Management continu** : augmenter l'engagement des collaborateurs grâce à des objectifs, feedbacks, formations et récompenses continus ;
- **Management intentionnel** : créer intentionnellement des espaces de convivialité, de coaching, de réponses aux questions aussi bien pour les salariés en situation de télétravail que de travail hybride, tout cela ne se faisant plus naturellement ;
- **Management par l'amont** : investir le temps managérial avant le travail pour définir ce qui est attendu, les KPI pour que le collaborateur puisse ensuite s'auto-manager et être plus autonome ;
- **Management authentique** : donner la possibilité d'être plus 'soi-même' via de l'intelligence émotionnelle, du leadership éthique, des tests de transparence, sans tomber dans des démarches faussement participatives ;
- **Management par la qualité du travail** : redonner de l'importance à la qualité du travail pour redonner du sens aux collaborateurs qui souhaitent avoir un impact positif et être fiers de ce qu'ils accomplissent ;
- **Management asynchrone** : basculer vers une culture plus écrite, plus documentée de l'organisation pour éviter la pression mentale des collaborateurs.





●●●► borateur à la fois peu compétent et peu motivé au délégatif pour un collaborateur compétent et motivé", explique Sandra Chauvin. Andres Davila, directeur du département Leadership Development au sein de ESCE International Business School, juge en effet que de nombreux managers sont dans l'incapacité à ne pas faire du "standard". "Tous les discours ne correspondent pas à tout le monde, met-il en garde. Il faut être capable de contextualiser et surtout être en mesure de comprendre que sa réalité intérieure n'est pas la même que celle des autres." Il s'agit donc de s'adapter à chaque point de vue. C'est ce que Félicité de Maigret, directrice associée chez Greenworking, appelle le "management situationnel". "Il s'agit d'adresser la psychodiversité en prenant en compte les différences de points de vue et de personnalité : les collaborateurs n'ont pas besoin de recettes toutes faites, mais de solutions adaptées à leur situation", observe-t-elle. Toujours selon Félicité de Maigret, l'empathie, le fait de pouvoir se mettre à la place des collaborateurs, est la compétence clé des leaders de demain. Cela est d'autant plus important que les managers doivent désormais travailler avec des équipes très diverses, à la fois interculturelles et intergénérationnelles. "Il faut être en mesure

de comprendre que la nouvelle génération ne se manage pas avec les mêmes principes qu'il y a vingt ans, comme il faut savoir interpréter pourquoi telle nationalité a réagi de telle ou telle manière", considère Franck Martin.

OFFRIR DE L'AUTHENTICITÉ

Et si discerner les autres pour bien les manager c'était aussi et avant tout se connaître soi-même ? "Pour être un leader inspirant, il faut accepter ses forces et ses faiblesses, savoir de quelle façon on a envie de contribuer en tant que manager... Il faut faire preuve d'empathie envers soi-même pour être en mesure de l'offrir aux autres", estime Edmée De N'Nah. Prendre conscience que ce qu'on veut pour ses équipes, de ses valeurs, de ses envies et besoins permet de savoir où on veut aller et d'emmener ses collaborateurs. Tout en n'imposant pas son point de vue... Et mieux se connaître, c'est aussi offrir aux autres une facette plus vraie de soi. "L'une des attentes des collaborateurs est l'authenticité ; si le manager n'est pas naturel, ils le sentent", avise Félicité ●●●►





► De Maigret. "Le manager ne doit pas être un surhomme, mais rester humble avec ses qualités et ses défauts. Même si on travaille ses soft skills, on ne nouera de la confiance avec ses équipes que si on est un être humain et non une machine. Si on est humain et qu'on prend ses équipes pour des humains, toute l'équipe en sortira grande", poursuit Fabien Muselet. Il est donc important de rester soi-même quand on

est manager. Ce qui veut dire qu'il vaut mieux être en accord avec les directives venues d'en haut. "Il est important que le niveau au-dessus se transforme également sinon des tensions se créeront", met en garde Oana Juncu. Il peut en effet être inconfortable de devoir suivre des règles avec lesquelles nous ne sommes pas en accord.

Edmée De N'Nah conseille ainsi de pratiquer le "management up", autrement dit le management de son propre manager. "Il s'agit de mettre en place des techniques d'influence pour présenter les choses de manière plus perceptible pour la personne au-dessus, en s'adaptant à sa personnalité", décrit-elle. L'idée étant de rassurer le top management afin qu'il laisse plus de liberté au middle management... ■

