

NOUVEAU

TRAVAILLER MIEUX, VIVRE PLUS

# Management

OCTOBRE 2017

COMME  
EMMANUEL  
MACRON...

# OSEZ L'AUTORITÉ

FERMETÉ, ÉCOUTE ET EMPATHIE :  
LES LEÇONS DE MANAGEMENT  
D'UN CHEF ASSUMÉ



## BUSINESS

COMMENT REBONDIR  
APRÈS AVOIR  
PLANTÉ SA BOÎTE

## WORK

ÊTES-VOUS  
PRÊT POUR LE  
TÉLÉTRAVAIL ?

## AFTERWORK

LE CLUB MED  
RÉINVENTE  
LE SÉMINAIRE



# LES COMMANDEMENTS DU LEADER ÉCLAIRÉ

Le rôle du manager est essentiel pour mobiliser les intelligences au sein de ses troupes. Nos conseils pour valoriser le travail de groupe... en laissant chacun s'exprimer.

**“LA QUESTION N’EST PLUS DE SAVOIR S’IL FAUT CHANGER NOS FAÇONS DE DIRIGER MAIS À QUELLE VITESSE ON DOIT LE FAIRE.”**

YVES LE BIHAN, COACH

**S**e mettre dans la peau de l'un de ses salariés. C'est ce qu'expérimente une fois par an Jeff Gravenhorst, à la tête du géant danois des services ISS (nettoyage, restauration, gardiennage), dans le cadre du *company day* qu'il a institué. On peut ainsi voir ce patron, aux commandes de quelque 27 000 salariés, nettoyer les toilettes ou cuisiner des saucisses à la cantine. Anecdote ? Pas vraiment. Chausser les lunettes de ses subalternes en endossant ponctuellement leur rôle est une pratique de plus en plus répandue parmi les leaders. Car le mythe du chef omnipotent qui a réponse à tout se fissure. «Le management fondé sur la prévision et le contrôle a formaté nos élites, mais il ne fonctionne plus dans un monde contraint par la concurrence à se transformer de plus en plus vite», analyse François-Daniel Migeon, fondateur du cabinet de conseil Thomas More Partners, auteur de *Leader authentique* (Eyrolles). La perte du monopole de l'information par ces mêmes élites et la pression des jeunes générations, favorables à un mode de travail toujours plus collaboratif, viennent accentuer ce contexte d'incertitude. Ces facteurs imposent de miser sur l'intelligence collective pour pas-

ser du «*command and control*» au «*trust and develop*». Selon le coach de dirigeants Yves Le Bihan, auteur de *Leader positif* (Eyrolles) et président de l'Institut français du leadership positif, il y a urgence : «La question n'est plus de savoir s'il faut changer nos façons de diriger mais à quelle vitesse on doit le faire.» Voici quelques clés pour opérer votre mutation.

**ÊTRE SOI-MÊME.** Le nouveau leadership ne s'exerce plus du haut vers le bas, mais repose sur l'autoconnaissance. «La conscience de soi prime sur la confiance en soi», résume Yves Le Bihan. Il est temps de dévoiler nos faiblesses et plus seulement d'imposer nos forces. «Cela signifie, par exemple, surmonter la peur de travailler avec quelqu'un de meilleur que soi», commente Paule Boffa-Comby, fondatrice du cabinet Pema-Partenaire. L'auteure du *Leader collectif. Un nouvel art du pouvoir* (Dunod, 2017) cite le cas d'un patron qui se savait stratège mais pas visionnaire. Du jour où il a reconnu cette lacune, il a pu donner toute latitude à un profil innovateur repéré au sein de sa garde rapprochée. Et sa boîte a décollé.

**CRÉER LA CONFIANCE.** C'est un cercle vertueux. En s'accordant la liberté d'être soi-même, on autorise ses collaborateurs à se débarrasser à leur tour de l'idéal de la perfection. Et à se resituer dans une démarche visant à rechercher des solutions plutôt qu'à détecter des problèmes. C'est ainsi qu'a procédé Daniel, à la tête d'une fabrique de mobilier de bureau dont les résultats étaient en chute libre. Au lieu de perdre du temps à identifier des coupables, il a invité tous les services de l'entreprise à construire une nouvelle stratégie et s'est interdit d'intervenir dans les débats. En deux jours de séminaire, ses troupes ont élaboré un plan disruptif : se concentrer sur un petit nombre de clients plutôt que de s'épuiser à en gagner de

## CE QUE DISENT LES NEUROSCIENCES

### Pour optimiser l'intelligence collective d'un groupe,

une équipe de chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT), conduite par Thomas Malone, a identifié trois facteurs clés : 1) la sensibilité sociale, c'est-à-dire la capacité de chaque membre du groupe à apprécier l'état émotionnel des autres ; 2) la répartition équitable du temps de parole, sans laquelle vous risquez de voir l'un de vos collaborateurs tenir le

crachoir ou, au contraire, le groupe rester silencieux ; 3) la présence de femmes au sein de l'équipe, en raison de leur sensibilité sociale supérieure à celle des hommes. Conclusion ? Le niveau intellectuel de chacun des membres d'une équipe a peu d'impact sur son efficacité collective. L'ingrédient fondamental de son succès, c'est l'intelligence émotionnelle.

**C. H.** avec Bernadette Lecerf-Thomas, auteure de *Activer les talents avec les neurosciences* (Pearson).

nouveaux. En un an, le chiffre d'affaires de la boîte a grimpé de 50%, tandis que le marché, lui, chutait de manière significative.

### COOPÉRER PLUTÔT QUE CRITIQUER.

Du temps où il était associé chez McKinsey, François-Daniel Migeon se souvient de son attitude peu glorieuse face à un de ses coéquipiers qui lui rendait un travail mal ficelé. Au lieu de lui demander ce qui le perturbait dans sa tâche, il l'a accablé de remontrances ! « Je m'en veux encore, regrette-t-il. Je l'ai accusé de désinvolture au lieu de m'interroger sur mon propre manque de disponibilité pour l'épauler. » Tel est pourtant le rôle du leader : servir. « L'empathie est une compétence fondamentale », confirme Yves Le Bihan, qui cite une étude du psychologue américain Daniel Goleman : à compétences cognitives équivalentes, 85% des écarts de performances au sein d'un groupe de dirigeants s'expliqueraient par le niveau d'intelligence émotionnelle de chacun.

**ENTRAÎNER.** Sans émotion, pas d'action, c'est l'un des enseignements les plus précieux des neurosciences, qui explorent notre système nerveux. Trois types de moteur sont à l'action, précise Brigitte Dubreucq, du cabinet Coherens : « On agit parce que cela a du sens, parce que cela nous procure du plaisir ou parce qu'on le fait avec des personnes qu'on apprécie. » Si vous voulez que vos équipes jouent collectif, changez certains process. Par exemple, le calcul des primes : « Vous n'impliquerez pas vos collaborateurs dans des missions d'équipe si leurs primes dépendent d'objectifs individuels », prévient Paule Boffa-Comby.

**DÉCLOISONNER.** Vous voulez faire émerger l'intelligence collective ? Confiez des projets transversaux à votre management intermédiaire et précisez les règles du jeu du travail en équipe. François-Daniel Migeon préconise de faire d'abord réfléchir le groupe autour de cinq questions : pourquoi sommes-nous ensemble ? Quels fruits doivent sortir de notre collaboration ? Quels sont les obstacles ? Comment les affronter ensemble ? Comment créer de la convivialité afin de nous respecter en tant que personnes et non selon nos fonctions ? Ce n'est en effet qu'à partir du moment où l'on se sent considéré, quel que soit son grade, que l'on ose être inventif. L'intelligence collective fait fi des hiérarchies. ● C. H.



### VADE RETRO, CAESAR !

Le chef de droit divin, omniscient et omnipotent, à l'image de Jules César (ici incarné par Marlon Brando), appartient au passé.

PROD DB/MGM/DR