

une meilleure productivité, car quand les managers font passer les collaborateurs en premier, ces derniers les apprécient davantage. Ils sont alors plus engagés, éprouvent un plus grand bien-être, et sont finalement plus performants”.

OPTIMISME ET HUMOUR DE RIGUEUR

Quand viendra le moment de retourner au bureau, même partiellement, que devront faire les managers en matière de leadership ? Devront-ils réaffirmer leur autorité, ou continuer de se montrer altruistes ? Selon Yves Le Bihan, chercheur à l'Essec et théoricien du “*leadership positif*”, concept proche du servant leadership, les managers devront mobiliser leurs qualités humaines. “*Il faudra écouter ses collaborateurs et les aider à se sentir bien dans leur travail, en faisant preuve de gratitude et de compassion*”. Le manager leader, qu'il soit “*serviteur*” ou positif, devra ainsi “*se préoccuper de son équipe, et continuer de comprendre ce qu'elle traverse, tout en s'adaptant aux contraintes du moment. Créant ainsi un modèle positif que l'on a envie de suivre*”, estime-t-il. L'idée sera aussi de faire preuve d'optimisme, sans être irréaliste. De “*garder la tête froide*”, tout en se montrant rassurant,

FAIRE PREUVE D'HUMILITÉ

Comment les managers, qui n'ont pas encore forcément tous évolué dans ce sens, peuvent-ils tendre vers cette nouvelle forme de leadership ? *“L'enjeu est pour eux de faire preuve d'humilité, d'ouverture d'esprit et de maîtrise de soi. Ils doivent essayer de reconnaître leurs forces et leurs faiblesses”*, note Yves Le Bihan. De son côté, Vincent Gioloto estime que *“le servant leadership suppose d'être soi-même en phase avec ses propres émotions, ce qui est loin d'être simple”*. Afin d'y parvenir, les experts sont unanimes : c'est aux managers d'effectuer un *“travail intérieur”* d'introspection. *“La conscience, la connaissance et l'acceptation de soi sera le coeur du réacteur. C'est ce qui ouvre la porte à de nouvelles ressources mentales : empathie, bienveillance, authenticité, intégrité, flexibilité émotionnelle, congruence”*, indique Yves Le Bihan. *“Chaque manager trouvera lui-même sa propre solution pour améliorer sa connaissance de soi : la méditation de pleine conscience, le vélo, les balades en montagne... L'essentiel, c'est d'essayer de se poser, chaque soir, cette question : ‘comment pourrais-je, demain, donner un coup de main à mon équipe ?’ Faites-le et vous constaterez qu'au bout d'une semaine, vous regarderez votre équipe différemment”*, ajoute Vincent Gioloto.

Tous les managers seront-ils capables de changer ainsi de leadership ? *“Les entreprises devront sans doute organiser des sessions de formation aux soft skills. Former à l'empathie et à toutes ces habiletés prendra du temps aux DRH, mais développer ainsi une nouvelle génération de leaders sera l'un des enjeux stratégiques de l'après-Covid”*, conclut Yves Le Bihan. ■