

Montrer sa vulnérabilité

Fini le chef expert et tout-puissant. «L'humilité n'est pas une faiblesse, observe Yves Le Bihan, président de l'Institut français du leadership positif et auteur de l'ouvrage *Le Leader positif* (Eyrolles, 2016). Le manager doit savoir passer du sachant à l'apprenant.» Il gagnera en outre à formuler, sans les étaler, ses difficultés, sa baisse d'énergie, ses doutes. «Afficher sa propre vulnérabilité permet à l'autre de montrer la sienne, souligne la coach Delphine Luginbuhl, coauteure de *Trop bon, trop con* (Eyrolles, 2021). Avouer un matin que vous êtes patraque dévoile votre humanité. Le neuro-économiste américain Paul J. Zak précise même que demander du secours stimule la production d'ocytocine chez les autres et constitue un outil puissant pour susciter une cohésion positive. «Un leader qui sollicite de l'aide montre en réalité qu'il est sûr de lui, car il implique tout le monde derrière un objectif commun, écrit le chercheur dans la *Harvard Business Review* (septembre 2017). La posture est efficace parce qu'elle puise dans l'impulsion humaine naturelle qui pousse à coopérer.» Le degré supérieur à cet aveu de faiblesse consiste à reconnaître ses torts. Et le point ultime, à s'excuser. «Cela renforce le droit à l'erreur», souligne Yves Le Bihan.

●●● Thierry Nadisic. Même son de cloche chez Yves Le Bihan. «Un manager positif ne doit pas se cacher derrière des discours lénifiants. Il doit au contraire parler cash, tenir un discours de vérité sur ce qui ne va pas. Pour cela, il doit faire la part des choses avec fermeté, afin de pousser les uns et les autres à grandir. Dès lors que cette condition est remplie, il devient possible de tout dire en se rappelant que ce qui compte, c'est le bénéfice que le collaborateur en tirera dans la durée», souligne l'expert.

Soyons clairs : il ne s'agit pas de balancer vos reproches à tout-va. «Des recherches via imagerie par résonance magnétique, menées en Suisse, montrent qu'un feed-back négatif bloque le système préfrontal de recherche de solutions. La critique n'est donc pas vraiment entendue car la personne se met aussitôt sur la défensive», indique Matthieu Poirot. Une attitude bienveillante sera en l'occurrence beaucoup plus efficace pour faire passer un message. Le consultant préconise par exemple d'aider les collaborateurs à prendre conscience de leurs forces grâce à ce qu'il appelle des «feed-back de confiance» : «Par exemple, appeler quelqu'un à l'issue d'une présentation que l'on a appréciée pour souligner son esprit de synthèse et lui demander s'il est bien conscient de cet atout.»

Autre approche : adopter une attitude «orientée solution». «Le manager doit prendre le temps, à intervalles réguliers, de faire une analyse de cas réussis, poursuit le consultant, pas seulement pour célébrer les succès, mais aussi pour créer une

mémoire des solutions qui fonctionnent.» Evitez enfin de comparer les équipes ou les individus entre eux. Il ne s'agit jamais d'instaurer une compétition entre collaborateurs, mais de souligner leur complémentarité, en affectant les tâches au plus compétent dans son domaine de prédilection.

Les ratages ou difficultés doivent être abordés de façon constructive. Egalement auteur du *Management juste* (UGA Editions), Thierry Nadisic avance ainsi le concept de «feedforward». «Le feed-back permet de retrouver une trajectoire, tandis que le feedforward vise à ouvrir une nouvelle voie. Le manager suggère de tester autre chose. Ce n'est ni un ordre ni une critique.» Concrètement, le feedforward est une projection vers l'avenir, introduite par un «je te suggère», «je te propose» ou «je t'invite à»... A un bavard qui monopolise la parole, le manager dira : «La prochaine fois, je te suggère d'écouter 80% du temps.» Tout est dans la formulation !

/La bonne attitude / «Un directeur de centre d'appels avait catalogué une télévendeuse comme "incompétente", raconte la coach Aurélie Pennel. En réalité, ce poste ne lui convenait pas, elle souhaitait s'orienter vers les achats, mais son boss ne l'encourageait pas. C'est un autre manager, un N + 2, qui a pris la peine de la recevoir. En l'écouter, il a vu un potentiel à valoriser et l'a aiguillée vers une formation adéquate, cofinancée par la maison.» Un pari gagnant : la jeune femme a pu évoluer selon ses souhaits et s'épanouir dans son nouveau poste, au grand dam de son ancien chef, bloqué sur ses préjugés. Conclusion du Dr Philippe Rodet : «Il faut savoir demander à l'autre de faire des efforts, mais il faut aussi apprendre à lui faire confiance sans a priori.» A vous de lâcher prise ! *



GILLES SADOINE

Directeur de la chaîne logistique chez Etex France (matériaux de construction)

“JE SUIS LIBÉRÉ DE L'IMPRESSION DE PORTER TOUTE LA MISÈRE DU MONDE !”

«Le management positif, j'approuve totalement ! Je suis un “bébé” Lafarge : j'ai grandi dans cette entreprise, jusqu'au rachat de l'activité plâtre par le groupe Etex, il y a une dizaine d'années. J'étais imprégné d'une culture pyramidale descendante, où tout le monde était aux ordres. Et la logistique est souvent la première accusée

quand les choses vont mal ! En 2015, l'arrivée d'un patron des opérations bienveillant et coopératif a tout changé. Avec les directeurs d'usine, nous avons suivi un séminaire Lead for good, à l'Institut français du leadership positif. Nous avons appris à nous parler, à nous écouter et à échanger sur nos difficultés. Aujourd'hui, je peux même

faire des feed-back, positifs ou négatifs, à tous les étages, jusqu'à mon N+2, le DG lui-même ! Et puis, je me suis ouvert. J'ose raconter des choses personnelles sans me sentir en danger ou déstabilisé. Je suis libéré de cette impression de porter toute la misère du monde. J'ai gagné en assurance, en sérénité et en authenticité.»