

DEVENIR UN BON LEADER, **ÇA S'APPREND** OU PAS ?

Quelles que soient vos aptitudes, le leadership réclame une bonne dose de recul, des capacités d'engagement, d'influence et d'expression orale. Bonne nouvelle, tout cela s'acquiert... Mais il faut du temps.

Quand j'ai commencé à travailler, il n'y avait qu'un seul style de leader, très axé sur la virilité. Aujourd'hui, le champ est beaucoup plus large», affirme Béatrice Kosowski. La présidente d'IBM France a appris à développer son impact et son charisme, mais également à jouer de son influence, de son empathie et de son goût de transmettre. Pour y arriver, une seule solution selon elle : se former en permanence. Il y a dix ans, lorsqu'elle a pris la direction générale de l'entité services du groupe, elle s'est mise à l'hypnose ericksonienne ! Basée sur l'accompagnement personnel et la communication suggestive, cette démarche l'a alors aidée (et c'est toujours le cas) à se mettre en accord avec elle-même. «Il y avait un décalage entre l'assurance que j'affichais et un certain manque de confiance en moi», assure celle qui, depuis quatre ans au plus haut sommet, poursuit ses séances à raison d'une demi-heure par mois.

Contrairement aux idées reçues, on ne naît pas leader, on le devient. Avoir certaines prédispositions, ça aide, mais cela ne suffit pas à embarquer les gens, à définir un cap, à s'y tenir, voire à en changer quand le temps se gâte, à être en avance de phase. Le tout en étant à l'écoute des autres, en se nourrissant des débats contradictoires... sans jamais faire preuve d'autoritarisme. Cette posture, qui a été bien

(trop) longtemps adoptée par de nombreux dirigeants, ne fait plus recette. Pire, elle rebute, notamment les jeunes générations. Les chefs d'entreprise, les top managers... n'ont donc pas le choix. Ils doivent cultiver une nouvelle forme de leadership. En commençant par se départir de leur ego.

Pour Corinne Bombardieri-Roquier, psychosociologue et coach certifiée en neurosciences, «le capital d'estime de soi

n'est pas de l'ego. C'est au contraire un mix de confiance en soi et d'image de soi. On peut bien sûr avoir des prédispositions psychologiques naturelles, mais il faut ensuite y ajouter une force de conviction, une capacité à défendre ses idées, une aisance orale...». Des capacités qui ne s'acquièrent pas sans une bonne dose de développement personnel. Et cela commence par bien se connaître dans le travail. «Il faut



PHOTO : © STOCK.ADOBE.COM, JEAN LOUP/MAPHOTOGRAPHY.FR

se questionner : suis-je quelqu'un qui fait des choses pour être dans la conformité et être aimé ? Suis-je dans le contrôle ? Quel est mon niveau d'authenticité courageuse ? Autrement dit, suis-je capable de dire des choses difficiles et d'accepter de déplaire», détaille Virginie Guillois. Coach en relations humaines au sein du cabinet Lincoln, elle aide au quotidien les dirigeants à s'autoévaluer, grâce à des tests comme le très connu MBTI (Myers-Briggs Type Indicator).

«J'ai fait ce test en début de carrière, puis plus récemment. En évoluant de contrôleur de gestion à manager puis à directeur, mon profil a changé. Je suis passé de pragmatique attaché aux faits à quelqu'un de diamétralement opposé. Aujourd'hui, je fais partie des optimistes qui suscitent l'inspiration. Je ne prends plus les décisions de la même manière. L'expérience et l'intuition occupent plus de place qu'avant», témoigne Stéphane Renard, directeur financier chez Akuo

Energy. Pour Elise*, cadre dirigeante dans le secteur de l'assurance, ce test a agi comme un révélateur. «Tout en connaissant mes faiblesses, j'ai pris conscience de mes forces : l'authenticité et l'altruisme. Je capitalise désormais sur ces dernières», assure-t-elle. La quarantenaire, qui suit un programme «talents» interne pour grimper encore dans la hiérarchie, atteste du besoin constant de formations. «Avoir pu observer mes réflexes de manager m'a fait tempérer mon appétence pour l'opérationnel. J'ai appris à me mettre dans la peau de celle qui ne fait pas... mais qui «fait faire», ajoute-t-elle.

Les témoignages parlent d'eux-mêmes. Se former au leadership demande du temps. Un coaching dure bien un an. Mais attention, ce n'est pas une psychothérapie. Il doit y avoir un cadre clair et un objectif donné par l'entreprise. «Là, je démarre l'accompagnement d'une femme qui prend un rôle dans un

comex. Entrer dans ce type de cercle de décision, c'est accepter de naviguer dans la complexité, et donc apprendre à créer des alliances, comprendre les scénarios relationnels», explique Virginie Guillois. Pour y parvenir, il faut «écouter et tenir compte des enjeux de chacun», informe Joane Goursaud. Directrice de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé pour la commune de Bry-sur-Marne, la responsable doit constamment appliquer la volonté des élus, tout en défendant la bonne marche de son service. Il y a peu, lorsque le maire lui a refusé un recrutement par manque de budget, elle a mis en avant l'intérêt stratégique de ce poste dans le cadre de la prochaine campagne pour les élections municipales. En effet, la nouvelle recrue permettrait de toucher une certaine population. «En contrepartie, je me suis engagée à réduire certaines dépenses», reconnaît-elle. En arbitrage continu, un leader doit faire preuve d'intelligence situationnelle et émotionnelle.



IL TÉMOIGNE

Passer 48 heures dans la peau d'un équipier du GIGN

Autrefois chez Siemens, en 2023, j'ai intégré une plus petite entreprise, avec moins de collaborateurs pour m'épauler. Depuis, je suis davantage en première ligne, et dans un inconfort permanent. Pour mieux comprendre mes réactions face à l'inattendu, j'ai voulu tenter une expérience.

Stéphane Renard,
directeur administratif
et financier de Akuo
Energy, Paris (75)

Et en juin, je me suis retrouvé en treillis pour un entraînement intensif avec le GIGN sur une base militaire des Yvelines. Traverser une buse de béton de 16 m de long et 40 cm de large m'a permis de me dépasser. Plus tard, à 2 heures du matin, nous avons été réveillés pour «interpeller un terroriste». Là, j'étais chef d'équipe. Manque de sommeil, humidité, froid... Il fallait réfléchir alors qu'on était dans

l'inconfort. Cet exercice m'a rassuré sur ma capacité à me maîtriser. Mais j'ai pu observer que dans une situation qui laisse peu de temps pour l'analyse, je devais encore travailler des biais cognitifs, qui me font tirer des conclusions de manière parfois trop hâtive. Aujourd'hui, j'ai plus d'assurance au travail. Et comme leader, j'apprends à mes équipes à davantage relativiser. C'est vrai, on n'opère pas des cœurs.»

Dirigeant aguerri, Stéphane Renard a fait la majeure partie de sa carrière chez Siemens, à des postes stratégiques. De séminaire en coaching, en passant par la méditation puis, tout récemment par un stage de prise de risque auprès du GIGN (lire son témoignage), il a affiné son intelligence émotionnelle. Car savoir percevoir, comprendre, gérer et exprimer aussi bien ses propres émotions que celles des autres est la marque d'un bon leader. Et ce n'est pas inné.

En revanche – et celui qui le dit n'est autre que Dale Carnegie, l'auteur du best-seller «How to win friends» –, «vous ne pouvez pas feindre un intérêt pour les gens. Cela ne marche que si c'est fait sincèrement.» Jean-Edouard Gresy, associé fondateur du cabinet AlterNego, précise : «Comme chez les grands singes, les leaders répondent à deux caractéristiques : ils sont là en cas de coup dur, et présents lors des conflits afin de préserver la communauté.» Pour acquérir ces compétences, il faut accueillir la possibilité du débat et du dialogue. Joane Goursaud entretient cette capacité en gardant un lien très fort avec le terrain. «Quand j'ai commencé à occuper mon poste actuel, j'ai dû créer un climat de confiance avec des agents ayant le double de mon âge. J'ai passé des jours entiers avec eux pour m'imprégner de leur réalité, écouter leurs problèmes quotidiens au travail et les résoudre avec eux.» Une démarche payante, qui lui permet aujourd'hui de mieux gérer les conflits.

A un autre niveau, Béatrice Kosowski s'oblige à réaliser deux à cinq réunions par jour avec ses clients, accompagnée de ses collaborateurs. Cette contrainte la maintient très au fait des attentes du terrain, mais également des options pour l'avenir. Car désormais, face à l'intelligence artificielle, le leader est censé apporter autre chose que sa parfaite connaissance des sujets de fond !

Comme rien n'est jamais gagné et que les entreprises naviguent sans cesse dans

6 PISTES INSPIRANTES POUR ALLER PLUS LOIN



Des entretiens galvanisants

Conférencier et coach, le Canadien Martin Latulippe, ancien capitaine de l'équipe de hockey sur

glace de son pays, met en scène des entretiens avec des artistes, des athlètes et des leaders inspirants. **Les entretiens de Martin Latulippe** (martinlatulippe.com/le-podcast/).



Un livre de référence

Ce best-seller signé Dale Carnegie donne des bases fondamentales sur la relation aux autres. Un ouvrage toujours très prisé des décideurs.

«**Comment se faire des amis**», Dale Carnegie, Le livre de Poche (réédition, 2023).



Une formation visionnaire

Davantage axé sur le développement personnel, ce stage aide à identifier le potentiel de son leadership

et ses ressources personnelles. Il permet aussi de définir sa vision du futur et à la partager. **Développer son potentiel de leader**, 4 jours, 5 900 euros.

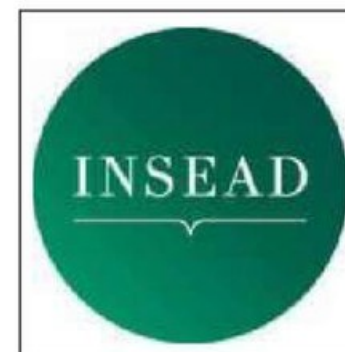


Un podcast éclairé

Rendez-vous, chaque mois, pour des portraits, des interviews, des débats et des focus autour

de pratiques RH, du management et du développement des talents et des dirigeants.

Le podcast Talent factory sur podcast.ausha.co.



Un accélérateur top niveau

Formation idéale pour comprendre comment passer de manager à leader, autrement dit de responsable

opérationnel à un responsable qui encourage et définit une vision. Une question d'état d'esprit.

Apprendre à diriger, 4 jours, 10 000 euros.



Une experte à suivre

Coach certifiée, Dina Scherrer est une représentante de l'Approche narrative. Fondée sur des techniques

de conversations sophistiquées, celle-ci ne se focalise pas sur les problèmes, mais sur les compétences nécessaires pour les personnes et les groupes qui résolvent eux-mêmes leurs problèmes.

PHOTOS : © SP

l'incertitude, le leader doit aussi savoir prendre des risques. Avec le temps, Béatrice Kosowski se fie davantage à son intuition et à sa spontanéité. Très sollicitée pour parler en public, la dirigeante d'IBM France ne prépare presque plus ses interventions. «Je travaille davantage la connexion avec la salle : à qui vais-je parler ? Qu'est-ce qui va les toucher ? Je m'appuie également sur mon vécu, alimenté par mes réunions quotidiennes avec

mes clients». La présidente engage aussi les jeunes cadres qu'elle accompagne dans le cadre d'un mentorat (30 au total) à se mettre en situation d'inconfort. «Je les aide à choisir un sujet qu'ils maîtrisent peu et à se lancer face à un auditoire qui n'est pas acquis à leur cause», ajoute-t-elle. Un bon moyen de mettre le pied à l'étrier pour les leaders de demain.

Julie Krassovsky

*Le prénom a été modifié