

Peut-on vraiment doper le leadership et le charisme d'un collaborateur ?

Les formations au leadership et au charisme occupent une place à part dans les catalogues de formation. Comment sont-elles structurées ? Comment se font les évaluations ? Les réponses de Gérard Rodach, directeur du cabinet Dalett et auteur du livre « développer son charisme et son leadership » paru aux éditions Eyrolles.

Que recouvre les notions de leadership et de charisme ?

► Pendant longtemps, on a confondu les deux. Or une personne autoritaire peut ne pas avoir de charisme, mais être un leader. A l'inverse, l'abbé Pierre n'était pas un leader, mais il avait beaucoup de charisme. Transposé à l'entreprise, les managers devaient traditionnellement avoir du leadership, et pas forcément de charisme, puisque leur pouvoir était lié à leur fonction. Aujourd'hui, les managers travaillent de moins en moins avec leurs équipes, et de plus en plus en transverse avec des collaborateurs qui ne dépendent plus d'eux directement. Il ne s'agit plus seulement d'imposer, mais de convaincre l'autre.

Comment cette évolution se traduit-elle en termes de formation ?

► Avant, les formations étaient conçues pour aider les managers à acquérir du leadership en développant leur confiance en eux. Aujourd'hui, il faut aller plus loin, car les cadres ont perdu beaucoup de sens et de repères. Prenons l'exemple d'une entreprise très connue, qui se développe bien, mais qui évolue sur un marché extrêmement mouvant, avec des réorientations permanentes. Les managers que nous avons en face de nous ont beaucoup d'objectifs à atteindre qui se révèlent contradictoires d'un bout à l'autre de l'année. Ils sont donc un peu comme des écureuils en cage qui courent après leurs objectifs, sans aucune vision. Au bout d'un moment, l'écureuil perd la tête et se fatigue car il ne sait plus pourquoi il court. La formation a donc pour objectif de les aider à se recentrer et à définir des objectifs et des valeurs pour eux-mêmes et leurs équipes, indépendamment des objectifs fixés par l'entreprise.

Quels sont les leviers activés dans ce type de formation ?

► La méthodologie se résume en quatre points. Il faut d'abord se donner des objectifs à moyen terme, puis identifier tous les freins et les blocages personnels ou dans l'environnement qui peuvent empêcher d'atteindre cet objectif. Nous les aidons à construire ensuite un plan d'actions qui permettra de lever ces freins et d'atteindre l'objectif. Le quatrième temps a trait aux valeurs et à la motivation. Votre leadership et votre charisme ressortent quand vous êtes cohérent sur ces quatre points.

Comment se déroulent concrètement les formations ?

► Nous travaillons ces quatre étapes en petits groupes de six ou huit personnes, pendant deux ou trois jours, avec des suivis individuels. On utilise un peu de vidéo et beaucoup d'outils ludiques comme le découpage de journaux, le dessin, le chant... L'objectif, c'est de montrer aux stagiaires qu'ils ont des capacités, mais aussi qu'ils ne doivent pas partir de ce qu'ils sont, mais de ce qu'ils veulent être. Chaque stagiaire doit aussi contribuer au développement du charisme de l'autre.

Quelles évaluations appliquez-vous dans ces formations ?

► Avant le stage, nous réalisons une grille comparée afin de voir comment la personne se perçoit et comment elle est perçue par son manager. Nous demandons ensuite à ce dernier de recevoir le futur participant pour discuter avec lui de ces différences de perception et mesurer l'écart. A la fin de la formation, ils remplissent à nouveau ces grilles et nous apprécions le nouvel écart. L'évaluation passe aussi par le plan d'actions que la personne soumet à son patron.

Propos recueillis par Yves Rivoal