



Développer le leadership, un enjeu de compétitivité

LAURENT SANDOZ / NEWSLETTER – JUIN 2023

Consultant et coach exécutif auprès d'Oasys Consultants, Laurent Sandoz a piloté le développement d'un nouveau programme de leadership avec OASYS Consultants. Ce consultant chevronné, bénéficie d'une carrière exécutive solide et diversifiée. Laurent Sandoz a dirigé des équipes pluridisciplinaires et multiculturelles au plan national et international, à travers des implantations, développements, ou restructurations d'entreprises, durant plusieurs décennies. Il a appréhendé différents types de gouvernances d'entreprises, et a acquis des compétences de management étendues, qui lui ont permis de développer un style de leadership basé sur la bienveillance, la probité et la congruence, c'est-à-dire la capacité de faire adhérer les équipes aux objectifs définis. Il a eu à cœur de retranscrire ce cumul d'expériences dans ce nouveau programme de développement de leadership qu'il a élaboré avec et pour OASYS Consultants.

Pourquoi faut-il repenser le leadership en entreprise aujourd'hui ?

Laurent Sandoz : Le paradigme a changé pour les entreprises. La capacité à attirer les talents et à les conserver s'est complexifiée. Recruter est devenu compliqué, mais conserver un talent l'est encore davantage. La différenciation ne peut plus se faire uniquement sur la rémunération, d'autres leviers doivent être actionnés. Les millenials ont d'autres attentes, notamment de sens. Ce défi est ressenti de manière particulièrement aigüe au sein des PME, mais il touche tous les secteurs et entreprises. Le chômage est à son plus bas niveau depuis un certain temps, les recrutements s'avèrent difficiles, dénicher des talents d'autant plus. Certaines entreprises sont désormais prêtes à dépenser beaucoup d'argent pour une embauche, à chercher des talents à l'étranger, à accorder des primes aux employés qui leurs font parvenir de bons dossiers de candidatures...

En quoi tous les collaborateurs d'une entreprise doivent-ils se sentir concernés par la refonte du leadership ?

L'enjeu c'est d'arriver à construire une entreprise en phase avec le monde dans lequel on vit, qui donne envie de la rejoindre, et réponde aux attentes de ses collaborateurs. En ce sens, le leadership ne se limite pas uniquement au ressort de la direction des ressources humaines, mais devient la responsabilité de toute l'entreprise, y compris de ses cadres intermédiaires. C'est ici que le développement de compétences spécifiques est prépondérant. Pour être un leader, il ne suffit pas d'occuper un poste de cadre, il faut disposer de compétences, qui peuvent s'acquérir.



Lesquelles ?

Les soft skills sont déterminantes pour le leadership. Mais ensuite, chaque entreprise connaît une situation et une culture propre. Les compétences clés découlent d'une vision – élaborée par les dirigeants d'une entreprise, elle-même déclinée en objectifs, puis incarnées à travers des valeurs. Pour soutenir ces valeurs, des attitudes de leadership sont à intégrer et à retranscrire : gestion du stress, manière de communiquer... Incarner les valeurs que l'on défend est capital à mes yeux. Par exemple, si l'entreprise ambitionne de devenir leader sur un marché, l'objectif concret correspondant à cette vision sera de trouver les clés pour se distancier de ses concurrents. Et les valeurs associées : la créativité, l'excellence, l'entrepreneuriat. L'attitude de leadership adéquate pourrait être la capacité à prendre des initiatives, à déléguer, à motiver...

L'expérience ne suffit-elle pas à garantir un leadership de qualité ?

C'est l'expérience et la formation pratique qui permettent cela. Une littérature importante et de nombreuses théories existent en la matière. Le savoir conceptuel et l'expérience en général restent précieux. Mais la spécificité du programme de développement du leadership élaboré avec OASYS consiste justement à aller au-delà. Nous fournissons des moyens permettant un management aligné avec les compétences de leadership souhaitées et nécessaires selon la situation et la vision propre à chaque entreprise. Nous nous appuyons sur des situations, limites ou difficultés effectivement rencontrées en interne et proposons une palette d'outils pour les dépasser.



Comment trouver son propre style de leadership ?

Il importe de se connaître, dans ses points de développement, ses forces et ses propres manques. Mais aussi comprendre comment fonctionne un être humain, identifier et documenter les éléments limitatifs existants dans l'environnement où l'on opère... Autant d'éléments abordés dans notre accompagnement.



Peut-on acquérir un style de management, s'il implique des qualités en partie personnelles ?

Notre concept permet d'acquérir des outils pour développer ou renforcer des compétences managériales. Nous identifions des zones de développement, élaborons des plans d'actions, choisissons pour et avec chacun quelles attitudes exercer et développer, notamment dans le domaine de la communication interpersonnelle. Nous abordons aussi des questions centrales pour opérer en équipe : existe-t-il un ou différents styles d'autorité ? Comment conserver la performance individuelle et collective dans un environnement en mutation ? Peut-on sécuriser son équipe en cas de changements importants ?

Quelle est la spécificité de ce programme élaboré par OASYS Consultants ?

Pour chaque collaborateur concerné, nous proposons un entretien individuel et procédons à des tests permettant de mieux comprendre l'image de soi, la manière de fonctionner, les moteurs de motivation privilégiés par chacun... Notre approche est pragmatique, et se base sur des situations rencontrées en entreprise, raison pour laquelle le programme est toujours dispensé au sein d'une même structure, elle ne mêle pas différentes entreprises.

La partie théorique reste minime. L'essentiel du programme se compose d'études de cas pratiques, d'ateliers, de jeux de rôles, de dialogues, de résolutions de cas, pour lesquels nous fournissons des outils. Par exemple : comment réaliser un entretien de recadrage avec un collaborateur mais s'assurer qu'il ressorte motivé de cet échange ? Comment déléguer, donc attribuer un surcroît de travail à un collaborateur, tout en le motivant pour sa mission ?

Enfin, l'ensemble de notre approche vise à renforcer les équipes, ce qui ne signifie pas que les individus n'ont pas à se développer ! Mais plutôt que la force provient du collectif.

La question du sens - centrale aujourd'hui, pour nombre d'employés - est-elle abordée ?

C'est un des points centraux de notre programme de leadership : comment rendre ses collaborateurs heureux ? Aujourd'hui, les jeunes diplômés choisissent leurs entreprises en fonction des objectifs de celles-ci, ou de leurs méthodes, parce que celles-ci leur apparaissent pertinentes. Et lorsque l'on trouve du sens à ce que l'on fait, on se révèle davantage performant ! Il ne s'agit pas de « cultiver le bonheur » de manière abstraite, mais bien de travailler sur les valeurs propres à chaque entreprise. Cela dépend étroitement de la vision et des objectifs élaborés par les responsables. D'où l'importance de ne pas développer un leadership purement charismatique... Les objectifs d'une entreprise doivent pouvoir être partagés, sans quoi, les collaborateurs ne peuvent y adhérer ! Cette adhésion commune à des buts partagés permet de renforcer la performance collective. Il en va de même dans le sport. Si l'on se contente de miser sur des stars payées à coups de millions, les probabilités de résultats sont limitées sur le long terme...



Vous insistez sur les soft skills et les compétences de communication, pourquoi ?

La communication s'avère essentielle pour assurer la cohésion au sein et entre les équipes, elle est un élément central de motivation. Elle implique de comprendre comment fonctionne son interlocuteur. Une personnalité analytique demandera à ce que l'on s'adresse autrement à elle qu'une figure plus extravertie. Sans compter que la déperdition d'information demeure toujours considérable, un humain retient 20% de ce qu'on lui dit !

Si vous deviez résumer ce programme, comment le feriez-vous ?

Son but est de changer les paradigmes pour les entreprises, leur permettre d'avoir un coup d'avance : puisqu'elles recrutent avec difficulté, il leur reste à devenir attractives, à mettre en place un environnement qui donne envie aux talents de les rejoindre.

L'enjeu est d'apporter des modifications pérennes. Cela ne signifie pas que l'entreprise ne pourra pas évoluer dans ses valeurs. Mais plutôt qu'elle se dote de compétences lui permettant d'améliorer ses performances quantitatives et qualitatives. En cela, notre approche dépasse de loin le « simple » enjeu RH. Au final, c'est bien la compétitivité de toute l'entreprise qui est concernée.

Enfin, pour chacun, cadre comme employé, il s'agit de se sentir bien comme individu mais aussi au sein d'une équipe, car c'est seulement ainsi que l'on peut réellement développer et pérenniser ses compétences, et permettre au collectif d'avancer.



Laurent Sandoz

Consultant exécutif

Oasys Consultants SA