

La formule gagnante de Michel Chalude appliquée au management

Un patron performant doit être leader, manager et coach

Tous les dirigeants de société ont des facultés, plus ou moins développées, de leadership, de management et de coaching. Pour être efficaces, ils ne peuvent en négliger aucune et doivent pouvoir les adapter à toutes les situations. | Carine Vassart

En près de 30 ans, Michel Chalude, consultant en management établi à Bruxelles, est devenu un des acteurs incontournables de la formation des managers aux techniques de communication interpersonnelle. Dès le milieu des années 1980, il leur a fait découvrir leurs côtés leader, manager et coach, ainsi que les mécanismes de blocage, communicationnel et relationnel, qu'une méconnaissance de ces facettes, chez soi et chez les autres, peut entraîner.

Au cours de ces formations, le consultant a été confronté aux remarques et aux objections de ses «élèves». Des réflexions ayant parfois trait aux théories elles-mêmes. Exemple : toutes les théories travaillent avec des systèmes figés alors qu'elles sont censées aider les managers à atteindre la performance dans un contexte perpétuellement changeant.

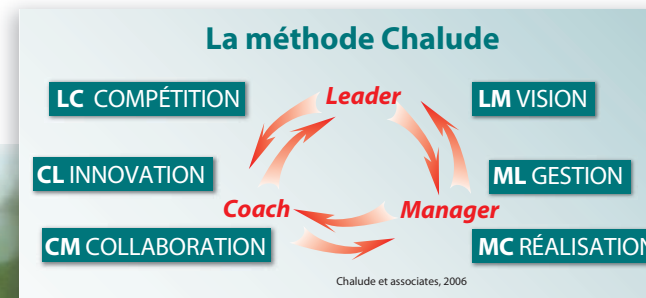
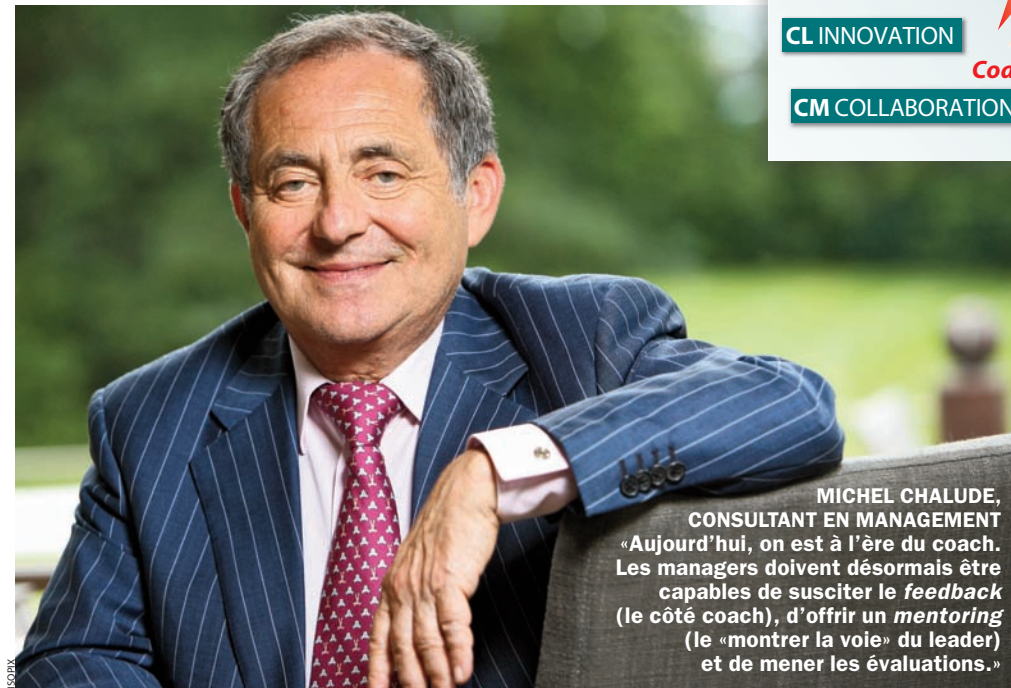
Une critique plus fondamentale portait sur la difficulté à passer de la théorie (le

repérage des différents types de personnalité) à la pratique (comment utiliser cette connaissance pour débloquer une situation). Michel Chalude a alors décidé de travailler autrement. Dorénavant, le cheminement des managers en formation serait le suivant : «Qui sommes-nous au départ ? Quel est notre profil et notre façon d'avancer ? Et comment pourrait-on faire en sorte de progresser avec les gens, c'est-à-dire d'arriver à un développement en continu de la performance ?»

P = LMC

Le résultat ? Une méthode résumée par une formule : P = LMC. Autrement dit, la performance est la capacité à utiliser trois facettes de la personnalité que les managers possèdent tous, en proportions variables selon chacun : le leader (L), le manager (M) et le coach (C). La formule LMC correspond également à La Méthode Chalude®.

La performance d'un dirigeant serait donc sa capacité à jouer de ses différents



leader est à l'aise pour affirmer son pouvoir en sachant tenir compte de la réalité (M) et de ses collaborateurs (C). Le manager part du concret pour élaborer une stratégie (L) qu'il doit réaliser avec ses collaborateurs (C). Le coach est très relationnel mais doit savoir tenir compte de la réalité (M) et exprimer sa volonté (L). Nous sommes tout le temps dans les trois profils à doses diverses.»

Négliger une des trois facettes engendre un «bug» relationnel

Lorsque les trois pôles — leader, manager, coach — ne sont plus réunis, il se crée un court-circuit, un «bug» dans les relations. «Quand leader et manager fonctionnent en court-circuit, ils ignorent les besoins du coach, précise Michel Chalude. C'est le cas des organes de direction coupés du personnel et où l'on se plaint du manque de motivation des collaborateurs. Lorsque coach et manager se liguent en oubliant

prise, par exemple : une vue uniquement à court terme (celle d'un manager) les empêchera d'avoir une réelle vision de l'avenir de l'entreprise (pas de côté leader) et provoquera la souffrance des collaborateurs mis sous pression (le côté coach n'est pas présent). Résultat ? Une absence de performances, sauf à (très) court terme.

Aller de l'avant et s'adapter

Michel Chalude aime prendre l'exemple d'un dirigeant chargé de redresser une entreprise : «Que va-t-il lui arriver ? Il tombera sur un premier goulot d'étranglement dans le fonctionnement de l'entreprise. Quand il aura résolu le problème, il fera face à un autre goulot d'étranglement qu'il lui faudra également attaquer avant d'en découvrir un troisième. Et ainsi de suite. La seule attitude efficace pour le patron, c'est d'aller sans cesse de l'avant, de faire circuler l'information, de maintenir le contact et la motivation en adaptant les rôles qu'il endosse au fur et à mesure.»

Pour le consultant et psychologue, la méthode Chalude n'est pas seulement une méthode de communication mais bien un état d'esprit qui correspond à l'évolution du management : «Il y a longtemps, les entreprises fonctionnaient sur un mode autocratique destiné uniquement à assurer la production. Ensuite, on a accepté la démocratie et le dialogue avec les collaborateurs. L'importance de l'innovation pour la compétitivité a, enfin, induit un

Combinaisons gagnantes et perdantes

> LE LEADER

Côté positif : la combinaison «LM» caractérise des individus qui développent une réelle vision de l'entreprise mais l'ingrédient «C» leur est nécessaire pour faire adhérer les collaborateurs à leur vision, sous peine de tourner en rond. La combinaison «LC» s'applique à des profils aimant la compétition, soit de type prédateur (quand ils aiment montrer leur force), soit de type promoteur (quand ils ont l'ascendant nécessaire pour concrétiser leurs projets).

Côté négatif : si l'individu «leader» — dont la place naturelle est sur les hauteurs — n'assume pas son côté manager, «il n'a plus les pieds sur terre» et il n'est plus suffisamment concret. Si son côté coach fait défaut, «il regarde les gens de haut» et son rôle relationnel perd de son efficacité.

> LE MANAGER

Côté positif : le «ML» constitue le gestionnaire classique, axé essentiellement sur le concret. Le «MC» est le profil-type de ceux qui, avec une certaine humilité, se concentrent sur la réalisation des choses et se consacrent à l'entreprise. En Occident, où l'individualisme est plébiscité, ce profil n'est pas valorisé. Il l'est en revanche en Asie.

Côté négatif : le dirigeant «manager» risque de rater beaucoup d'occasions s'il laisse tomber son aspect leader qui le poussera à essayer ce qui sort des méthodes habituelles. Entre terre-à-terre et borné, la différence est mince ! Le manager peu inspiré dans son rôle de coach pourrait, quant à lui, susciter des ruptures avec ses collaborateurs.

> LE COACH

Côté positif : le «CM» est le dirigeant plus proche des gens que de la course au pouvoir. Son empathie sera plus performante s'il y ajoute une capacité à résoudre des problèmes (M) et qu'il arrive à donner confiance (L). Le «CL» est résolument novateur, il sait sortir des cadres établis et utilise son côté leader pour susciter des projets originaux.

Côté négatif : si le «coach» n'arrive pas à se donner un peu de sens concret (M), il s'embarque dans des projets totalement irréalistes ou des projets qu'il ne concrétisera pas. S'il n'arrive pas à contrôler les choses (pas de L), il développe un pouvoir basé sur l'émotif auquel peu de collaborateurs résisteront.

registres : sa capacité de vision (leader), son sens du concret (manager) et sa faculté de motivation (coach). De toute façon, il n'aura pas trop le choix car c'est la combinaison qu'on attend de lui lorsqu'il est appelé à prendre la direction d'une entreprise ou d'un département.

Ces trois traits de personnalité se réfèrent au «triangle dynamique», mis au point par Stephen Karpman. Ce classique de l'analyse transactionnelle classe les comportements en trois types — le persécuteur, la victime et le sauveur — et met en lumière les relations manipulatoires qu'entretiennent les profils entre eux. Dans la mouture de Michel Chalude, il ne s'agit plus de sérier les personnalités et de les décoder pour comprendre comment elles fonctionnent mais bien d'arriver à allier les trois pôles dans leur fonctionnement.

L'objectif ne se limite pas à équilibrer les trois profils en tempérant un trait de caractère ou en cherchant à en renforcer un autre. «L'idéal serait d'arriver à 100% de chaque élément, dit Michel Chalude. Le

«Un patron doit faire circuler l'information, maintenir le contact et la motivation en adaptant les rôles qu'il endosse au fur et à mesure.»

leur côté leader, on tombe dans la lamentation de ceux qui se sentent impuissants face à des chefs qui ne s'intéressent pas aux équipes. Enfin, quand coach et leader ignorent le principe de réalité du manager ou s'y opposent, c'est la révolution, une prise de pouvoir dans l'émotionnel.»

L'utilité de conjuguer les trois profils peut s'appliquer à de nombreuses situations. Au cas des actionnaires d'une entre-

mode du *laisser-faire*, concernant principalement le monde de la recherche, qui, par nature, ne peut être cadré. Aujourd'hui, on est à l'ère du coach. Les managers doivent désormais être capables de susciter le *feedback* (le côté coach), d'offrir un *mentoring* (le «montrer la voie» du leader) et enfin de mener les évaluations. ■