

RESSOURCES HUMAINES

Au chevet du leadership

Vidéo-sequencing. L'outil développé par la société Dartfish est utilisé par le consultant Olivier Gross pour optimiser les compétences comportementales des managers.

MARC BENNINGER

Les cadres destinés à conduire des équipes rencontrent souvent des difficultés de management une fois installés dans leurs nouvelles fonctions. Ce sont ces fameuses «soft skills» qui permettent d'asseoir une autorité tout en favorisant la participation et l'engagement des autres membres de l'équipe. Les jeux de pouvoir, les exigences et l'effet «étai» de leur nouvelle position (entre la direction générale et les équipes du terrain) sont synonymes de difficultés.

D'un point de vue RH, l'objectif est de soutenir ces cadres en développant leurs compétences en matière de leadership. La grande difficulté étant de faire comprendre au candidat que, malgré son expertise technique, il a besoin d'un coup de pouce pour améliorer ses compétences comportementales.

IN VIVO. C'est dans ce contexte que le consultant Olivier Gross a développé une nouvelle méthodologie qui recourt au vidéo-sequencing. L'outil, développé pour le monde sportif par la société fribourgeoise Dartfish, permet d'analyser des situations concrètes de lea-



IMPITOYABLE. Filmer un cadre permet ensuite de le confronter plus facilement à ses erreurs.

dership. Et de mettre le cadre en face de l'image et de l'impact qu'il provoque chez ses interlocuteurs. La méthode, relativement simple, consiste à définir en amont une série de critères qui sont au cœur de la mission du manager. Une fois ces critères définis, le cadre est filmé in vivo durant une séance de travail d'environ quarante-cinq minutes. Le programme permet à l'observateur de marquer certaines séquences symptomatiques d'un dysfonctionnement récurrent ou d'une force de son style de conduite. La bande est ensuite visionnée à chaud, un quart d'heure après la séance. «Se voir sur une

séquence vidéo provoque un effet beaucoup plus fort. Plus besoin de mettre des mots sur des comportements observés, l'effet miroir de la vidéo suffit amplement», note Olivier Gross, qui effectue des missions de conseil avec cet outil depuis deux années.

La Poste a choisi cette voie. Avec des résultats étonnants. «C'est la preuve par l'image. Plus un cadre grimpe dans la hiérarchie de son entreprise, plus il est délicat de lui faire accepter ses défaillances en termes de leadership. Avec cet outil, tout est dit», relève Olivier Gross.

DOIGTÉ. La vidéo permet de repérer des détails qui pas-

A noter

Multi-usage

► Le vidéo-sequencing peut également être utilisé dans d'autres processus liés aux ressources humaines, comme le recrutement où le dossier de candidature sera complété avec un portrait visuel. Le secteur de l'horlogerie s'intéresse également au vidéo-sequencing pour former ses collaborateurs à certains mouvements très typiques de la fabrication.

sent souvent inaperçus. Un regard trop souvent pointé vers le sol. Une épaule qui s'agite. La position du corps, des mains qui gesticulent dans tous les sens ou un débit de parole trop saccadé. Ces éléments sont révélateurs d'une émotion ressentie, bonne ou mauvaise. L'avantage de la méthode est sa simplicité. «Il est difficile de trouver les mots justes pour qualifier une compétence comportementale, surtout dans le domaine du leadership. Avec la vidéo, les images parlent d'elles-mêmes.»

L'outil doit être manié avec doigté. L'entretien doit impérativement être conduit par un RH, un coach ou un formateur expérimenté. «Le formateur doit maîtriser la culture d'entreprise, connaître le référentiel de compétences et comprendre concrètement ce qui est une aptitude à la communication. Le risque est de porter un mauvais jugement, avec des dégâts considérables en termes de confiance en soi. La vidéo doit aider le cadre à modifier son comportement et c'est à lui de développer son style de management.» ■