

LE CINQUIÈME FONDEMENT : DÉVELOPPER VOTRE LEADERSHIP D'ÉQUIPE

Objectifs d'apprentissage :
Objectif général : Comprendre comment encadrer une équipe efficacement.
Objectif spécifique : À la fin de ce fondement, le lecteur ou la lectrice sera en mesure de mettre en place des comportements et d'agir pour encadrer une équipe efficacement.

Maintenant que vous maîtrisez les ficelles de la gestion de soi et de l'entretien de relations saines avec les autres, pourquoi ne pas apprendre à diriger une équipe ? Après tout, un leader n'est rien sans son équipe.

Exercer du leadership implique d'influencer les autres pour atteindre des objectifs, quel que soit le contexte. Le leadership ne se limite pas au milieu professionnel. Vous exercez votre leadership lorsque vous encouragez un ami à vous rejoindre pour le pèlerinage de Compostelle dans le nord de l'Espagne. En fait, tout le monde peut être un leader ! L'image traditionnelle d'un leader charismatique à la tête d'une grande entreprise est une représentation limitée. Chacun peut être un leader à sa manière. Par exemple, une grand-mère peut être le pilier de sa famille, en maintenant son unité. Elle réunit sa famille autour de bons repas, organise des réunions familiales et partage sa sagesse avec douceur et réconfort. Cette grand-mère est une leader qui inspire, rassemble et influence ceux qui l'entourent.

Cela montre qu'il existe de nombreuses occasions de pratiquer le leadership dans la vie quotidienne. Les possibilités sont nombreuses et variées. Nous vous proposons plusieurs exercices pour vous permettre de mettre en pratique vos compétences en leadership d'équipe. Alors, saisissez ces occasions !

71

Avez-vous peur de devenir un leader ?

« Ressentez la peur et faites-le de toute façon. » – Susan Jeffers

« Vous devez nommer votre peur pour la bannir. »
– Yoda dans *Star Wars : The Empire Strikes Back*

« Prenez un risque – un saut dans l'inconnu sans garantie. En fin de compte, vous devez décider comment vous allez être. » – D' Tom dans *Being Erica* (série de télévision canadienne)

« Le plus grand risque dans la vie, c'est de ne rien risquer. Celui qui ne risque rien ne fait rien, n'a rien, n'est rien et ne devient rien. Il peut éviter la souffrance et le chagrin, mais il ne peut tout simplement pas apprendre, ressentir, changer, grandir ou aimer. Enchaîné par sa certitude, il est esclave ; il a perdu sa liberté. Seul celui qui prend des risques est vraiment libre. » – Leo Buscaglia

« Habituellement, ce que nous craignons le plus de faire est ce que nous devons le plus faire. Cet appel téléphonique, cette conversation, quelle que soit l'action, c'est la peur des résultats inconnus qui nous empêche de faire ce que nous devons faire. Définissez le pire des cas, acceptez-le et faites-le. Le succès d'une personne dans la vie peut généralement être mesuré par le nombre de conversations inconfortables qu'elle est prête à avoir. Décidez de faire chaque jour une chose qui vous fait peur. » – Tim Ferriss

Évitez-vous toujours le rôle de leader lorsque vous êtes invité à le jouer ou lorsque vous voyez que quelqu'un doit se porter volontaire pour prendre les devants ? Pourquoi ?

- Avez-vous peur de l'échec ?
- Manquez-vous de capacité à leader ?
- Êtes-vous tout simplement très à l'aise en tant que membre d'équipe et préférez-vous ne pas vous porter volontaire pour prendre le *lead* ?
- Détestez-vous quitter votre zone de confort ?

Ne vous inquiétez pas, vous n'êtes pas le seul. Beaucoup de gens ne se sentent pas prêts à faire la transition de suiveur à leader en toute confiance. Il existe de nombreux exemples de grands leaders, comme Moïse, qui étaient initialement réticents à assumer des rôles de leadership. Cependant, certains, y compris des leaders historiques remarquables, ont surmonté leurs peurs et développé une assurance

en leurs capacités émergentes en tant que leaders. Comment ? En acceptant simplement les occasions de leadership. La seule façon de développer son expérience et sa confiance en tant que leader est de passer à l'action.

Afin de comprendre ce qui vous retient, Tim Ferriss vous suggère de vous poser une série de questions : « Qu'est-ce qui vous a empêché de relever un défi ? Quels doutes et craintes aviez-vous ? Sont-ils réalistes ? Quel aurait été le pire scénario si vous aviez échoué ? Quelle est la probabilité que cela se produise ? Quel est le résultat le plus probable ? »

Tim Ferriss recommande également de vous interroger sur les coûts de l'inaction, tant financièrement qu'émotionnellement et physiquement. Si vous ne poursuivez pas ce qui vous excite, où vous voyez-vous dans 1 an, 5 ans et 10 ans ? Comment vous sentirez-vous d'avoir laissé les circonstances diriger votre vie et d'avoir permis à dix autres années de passer à faire quelque chose qui ne vous satisfait pas ?

Enfin, selon Tim Ferriss, demandez-vous ce que vous attendez pour passer à l'action. Si votre réponse est « le bon moment », c'est une mauvaise réponse !

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous désireux d'assumer des rôles de leadership ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Pour cet exercice, nous vous invitons à réfléchir à votre peur de devenir leader.

1. Décrivez trois occasions de leadership récentes ou importantes que vous avez saisies (par exemple, organiser un événement). Quelles compétences avez-vous utilisées ? Qu'est-ce qui vous a aidé à réussir ? Souvent, nous associons le leadership à la responsabilité officielle d'un groupe, mais vous pourriez être surpris de constater que vous avez déjà exercé du leadership dans vos activités quotidiennes.
2. Décrivez trois occasions de leadership récentes ou importantes que vous avez évitées. Qu'est-ce qui vous a empêché d'assumer le rôle de leader ?

Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Qu'est-ce qui vous a aidé à assumer un rôle de leadership ou vous a empêché de le faire ?
2. En général, diriez-vous que vous évitez le leadership (que vous attendez passivement que les autres prennent les devants) ? Ou êtes-vous plutôt un leader réticent (qui n'assume le rôle que

lorsque vous y êtes obligé) ? Un leader en coulisses (qui fait une grande partie du travail, mais n'est pas visible en tant que leader) ? Ou quelqu'un qui accepte facilement des rôles de leadership ? Expliquez votre réponse.

3. Si vous avez tendance à inventer des excuses ou à rationaliser votre réticence à accepter des expériences de leadership, de quelle manière pourriez-vous ajuster ces attitudes ? Vous sentez-vous inauthentique ? Pas assez compétent ? Avez-vous peur que les gens ne vous aiment pas ? Pour contrer ces croyances, le professeur et écrivain Andy Molinsky suggère trois choses : (a) vous demander si ces excuses sont authentiques, (b) faire de petits pas pour sortir de votre zone de confort et « sculpter les situations de manière à minimiser l'inconfort » et (c) plonger simplement, malgré votre inconfort.
4. Quelles sont les compétences spécifiques que vous pensez devoir développer pour être plus confiant dans des rôles de leadership ?
5. Quelles sont vos expériences passées qui pourraient vous servir de référence pour développer votre leadership ?
6. Comment pourriez-vous rechercher activement des occasions de leadership dans votre vie professionnelle et personnelle ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez immédiatement pour (a) développer votre confiance et prendre le risque d'assumer des rôles de leadership pour avancer et pour (b) aider les autres à devenir plus disposés à assumer des rôles de leadership. En outre, envisagez ce que vous pourriez faire d'autre pour assumer efficacement des rôles de leadership.

Roxanne : Je craignais initialement de prendre les devants pour devenir un leader. Je voyais d'autres personnes exceller dans ce rôle et je pensais qu'elles avaient des capacités ou des talents spéciaux.

Roger : Qu'est-ce qui t'a fait changer d'avis ?

Roxanne : On m'a présenté une occasion de leadership au sein de mon association professionnelle. J'étais au conseil d'administration depuis plus de cinq ans, je connaissais bien les rouages et j'avais déjà accompli beaucoup de travail. J'étais hésitante, mais j'ai réalisé que c'était un moment crucial : soit j'avancais, soit je continuais à attendre. Avec l'aide d'une amie, j'ai examiné toutes mes « excuses » pour ne pas accepter ce rôle de leader, et aucune d'entre elles ne tenait vraiment la route. Mon amie m'a également aidée à élaborer un plan : définir mes premières actions en anticipant les erreurs potentielles et en réfléchissant aux moyens de les surmonter, tout en identifiant les personnes susceptibles de m'aider à réussir.

Roger : Wow, comment cela s'est-il déroulé pour toi ?

Roxanne : J'étais nerveuse, mais j'ai accepté le rôle. J'ai beaucoup appris, et notre équipe a mené à bien de grands projets. En développant ma confiance en mes capacités, j'ai pu assumer des rôles de leadership encore plus importants par la suite. Quand j'y pense, je ne regrette pas d'avoir fait le saut. C'était assurément l'une des meilleures décisions de ma vie. Je suis heureuse que mes « excuses » ne m'aient pas retenue, car sinon je n'aurais probablement pas pris ces responsabilités. C'est comme sauter dans une piscine : tu crains que l'eau soit froide, alors tu te trempes un orteil pour vérifier. Tu constates qu'elle est vraiment froide, alors tu hésites à y entrer. Tu restes au bord à bronzer, à jardiner, à manger une glace ou à faire toute autre chose pour justifier de ne pas plonger. Mais si tu avais sauté d'un coup, l'eau aurait paru beaucoup plus chaude, et tu aurais déjà nagé plusieurs longueurs, en t'entraînant. Le leadership, c'est pareil : tu anticipes, tu te distrais pour justifier de ne pas prendre de responsabilités et tu regardes (avec envie) ceux qui ont osé sauter et qui nagent de plus en plus vite. Il faut oser se jeter à l'eau !

Roger : Oh, je comprends bien ce que tu veux dire ! Je me reconnais dans ce que tu dis. Moi, je suis du genre à encourager ceux qui osent sauter, mais quand ils me demandent de les rejoindre, je les remercie et je passe mon tour. Souvent, je regrette de ne pas avoir été plus audacieux et vécu ma propre vie plutôt que d'avoir regardé celle des autres. C'est décidé, cet été, je plonge avec assurance dans ma piscine et dans le leadership !

Prenez-vous souvent des initiatives ?

« Pour obtenir des résultats que vous n'avez jamais eus, il faut faire des choses que vous n'avez jamais faites. » – Jean-Marc Léger

« Le succès vient du fait de prendre de l'initiative et de faire le suivi... d'être persistant... en exprimant avec éloquence la profondeur de votre amour. Quelle action simple pouvez-vous prendre aujourd'hui pour produire une nouvelle impulsion vers le succès dans votre vie ? » – Tony Robbins

« Sans initiative, les leaders sont simplement des travailleurs occupant des postes de direction. » – Bo Bennett

Pensez à une vague qui naît dans l'océan. Elle commence petit à petit, prend de la force, grandit jusqu'à devenir gigantesque, s'épanouit, puis finalement se défait en petits remous. Cette vague représente votre quotidien, et vous êtes le surfeur. Où vous positionnez-vous sur cette vague ? Êtes-vous celui qui la prend dès ses balbutiements au large ? Êtes-vous en train de la surfer ? Ou bien êtes-vous plutôt celui qui se fait violemment heurter par les vagues sur la plage ?

Il est évident que certaines positions offrent un meilleur contrôle de la situation : la vie peut être plus facile lorsque vous surfez dans la même direction que la vague, mais peut devenir plus difficile si vous essayez de la défier en allant à contre-courant. Les leaders comprennent cette métaphore, car ils prennent l'initiative dans leur vie quotidienne, la contrôlent et maîtrisent leurs actions. Nous avons tous le potentiel de devenir des leaders dans notre vie quotidienne, sans avoir besoin d'être des surfeurs d'élite ! Cependant, si vous sentez que le surf n'est pas votre domaine, commencez par prendre des leçons à travers l'exercice suivant. Comme le dit le dicton, « qui ne risque rien n'a rien » !

Que signifie « prendre des initiatives » ? Cela implique de prendre des décisions plutôt que de simplement subir les circonstances, de prendre le contrôle d'une situation sans qu'on vous le demande explicitement et de réfléchir au-delà des tâches immédiates. Ceux qui font preuve d'initiative prennent des actions de leur propre chef, voyant cela comme une occasion plutôt qu'un fardeau. Ils font le premier pas eux-mêmes et n'hésitent pas à demander de l'aide lorsque nécessaire. Ce sont comme des surfeurs chevronnés qui anticipent et exploitent la force naissante de la vague pour avancer.

Daniel Goleman distingue clairement ceux qui prennent des initiatives de ceux qui les évitent : « Ceux qui manquent d'initiative attendent passivement que les événements se produisent et réagissent au dernier moment, souvent sans avoir anticipé les crises imminentes... Le manque d'initiative se manifeste chez ceux qui cèdent au désespoir – ils pensent que leurs efforts ne porteront jamais leurs

fruits. En revanche, ceux dotés d'un esprit d'initiative croient fermement que leur avenir dépend d'eux-mêmes.»

À la lumière de cette description de la prise d'initiative, il est évident combien celle-ci est cruciale dans le profil des leaders. En effet, la capacité à prendre des initiatives est une condition sine qua non pour devenir un leader. Un leader authentique ne se contente pas de suivre le courant, mais s'engage activement à améliorer les choses. Ils mettent tout en œuvre pour réussir et inspirent leurs pairs à en faire autant. Selon Daniel Beaupré, professeur de gestion, «les leaders exemplaires sont des pionniers, des personnes qui repèrent les occasions, explorent l'inconnu et sont prêtes à prendre des risques». Ils considèrent les défis comme des occasions de se surpasser, d'apprendre et d'innover. Les leaders n'hésitent pas à sortir des sentiers battus et à adopter des approches novatrices.

Prendre des initiatives devient ainsi un levier pour expérimenter, apprendre et gagner en confiance pour les leaders. Voici quatre conseils pour renforcer votre capacité à prendre des initiatives.

1. **Libérez-vous du conformisme!** Dans notre société, il est crucial de pouvoir travailler efficacement avec les autres et de mettre de côté nos désirs individuels pour le bien commun. Lorsque nous nous conformons, nous risquons de fonctionner en pilote automatique, simplement en suivant le mouvement. Le désir naturel d'éviter le rejet social en recherchant des indices auprès des autres est normal et parfois raisonnable. Cependant, il existe un équilibre entre agir automatiquement selon les attentes des autres et suivre notre propre voie (peu importe ce que pensent les autres!). L'envie de nous intégrer peut parfois limiter notre croissance personnelle et notre capacité à suivre notre propre boussole intérieure. En remettant en question le statu quo de manière constructive, vous pouvez vous positionner comme quelqu'un prêt à penser par lui-même. Les leaders rejettent le conformisme en faveur d'une approche plus authentique et personnelle. Il peut être parfois frustrant de suivre un chemin unique que la société, nos amis ou nos collègues jugent comme le seul acceptable. Pourquoi ne pas envisager de laisser de côté les opinions des autres et de tracer votre propre voie? Non seulement vous pourrez faire des choix qui vous représentent vraiment, mais vous pourrez aussi vivre en harmonie avec vous-même.

Selon le livre *Le leadership partagé* écrit par la psychologue sociale Édith Luc, les leaders qui rejettent le conformisme social ouvrent la voie vers un leadership authentique. L'experte identifie plusieurs façons d'y parvenir : «Prendre des initiatives, remettre en question le statu quo, parler franchement lorsque les autres se taisent, innover, proposer des perspectives nouvelles ou différentes, introduire de nouvelles pratiques, envisager les problèmes sous différents angles et surtout avoir le courage de prendre des risques.» Ces exemples vous encouragent à sortir de votre zone de confort et à aborder les défis avec une approche novatrice et audacieuse.

2. **Soyez proactif!** Ne restez pas passif en attendant que les choses se règlent d'elles-mêmes ou que quelqu'un d'autre prenne l'initiative : prenez les devants ! Il est vrai que vous êtes toujours mieux servi en prenant vous-même les commandes de votre vie et de votre environnement. Si vous souhaitez voir une situation changer, une mentalité évoluer ou une habitude se modifier,

passer à l'action ! Proposez des idées nouvelles qui revitalisent les choses et inspirent peut-être les autres à faire de même. Soyez clair sur vos objectifs et mettez tout en œuvre pour les atteindre.

Selon Luc, « les bénéfices tirés de l'action, le capital de leadership acquis en vivant conformément à ce que nous sommes et à ce que nous aspirons à devenir [...] surpassent les risques, les défis et les efforts nécessaires pour sortir de l'ombre ». Qu'attendons-nous pour résoudre ce qui nous dérange et améliorer notre vie personnelle et professionnelle ? Réorganisez les aspects de votre vie que vous n'aimez pas et perfectionnez les aspects positifs pour les rendre encore meilleurs !

3. **Attention à ne pas monopoliser la parole !** Une initiative est bonne, et deux, c'est mieux. Nous vous encourageons à déployer vos ailes en prenant des initiatives, mais veillez à ne pas tomber dans l'excès ! Lorsque vous prenez trop de décisions seules ou que vous agissez sans consulter les personnes impliquées, vous risquez d'être perçu comme autoritaire, voire comme le « boss des bécosses ». Il est crucial de concrétiser vos projets et de donner vie à vos idées tout en tenant compte des avis des autres et en les impliquant. Rappelez-vous que vous dépendez de votre équipe, donc ne la mettez pas à l'écart ! Au contraire, une stratégie efficace pour éviter de dominer est d'encourager les initiatives de vos collaborateurs. Laissez-leur la place pour agir et proposer leurs idées, car celles-ci peuvent être aussi valables que les vôtres. Qui sait, elles pourraient même vous inspirer de nouvelles idées innovantes !
4. **Jetez un nouveau regard sur vos choix de vie.** Peut-être sortez-vous des sentiers battus plus souvent que vous ne le pensez. Selon Luc, plusieurs choix peuvent refléter un non-conformisme social : avoir des passions uniques, ne pas se soucier de l'opinion des autres, réussir dans des domaines moins conventionnels, encourager le changement, suivre un parcours de vie inhabituel, avoir confiance en ses convictions même si elles sont peu communes, etc. Comme vous pouvez le constater, sortir des sentiers battus ne signifie pas nécessairement s'isoler. Il se peut que vous ayez déjà fait une ou plusieurs de ces choses sans même penser qu'elles étaient hors du commun, ce qui est formidable ! La non-conformité ne consiste pas à être rebelle et à rejeter toutes les conventions sociales, mais plutôt à faire des choix ambitieux ou inhabituels en toute conscience.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, quel degré d'initiative avez-vous tendance à prendre dans votre vie de tous les jours ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Nous vous encourageons à développer votre aptitude à prendre des initiatives de manière plus fréquente. Pour ce faire, cette semaine, essayez de repérer au moins trois occasions précises où vous pouvez prendre l'initiative pour améliorer les choses au travail ou dans votre vie personnelle.

- N'attendez pas qu'on vous demande de faire quelque chose ; agissez de votre propre initiative.
- En cas de problème ou de confusion, n'attendez pas que l'autre personne aborde le sujet ; prenez les devants.
- Si vous avez besoin d'aide, n'hésitez pas à la demander.

Si vous avez l'habitude de prendre toujours l'initiative, c'est une excellente habitude ! Cependant, pour cet exercice, nous vous encourageons à aller au-delà de votre niveau habituel. Après avoir accompli ces actions, prenez le temps de réfléchir à vos expériences et de les noter dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles ont été vos observations sur vos actions, vos sentiments et vos pensées ? Quelles ont été les actions les plus faciles et les plus difficiles à entreprendre ?
2. Quelles ont été les réactions des autres lorsque vous avez pris des initiatives pour améliorer les choses ? Pourquoi pensez-vous que vos actions ont déclenché ces réactions ?
3. Qu'est-ce que cet exercice vous a appris sur vos forces et vos faiblesses ?
4. Si vous deviez répéter ce défi, que feriez-vous de la même manière et que feriez-vous différemment ?
5. Pourquoi les leaders doivent-ils prendre des initiatives pour améliorer les choses ?
6. Quels sont les avantages et les risques associés à la prise d'initiative ?
7. Quels conseils donneriez-vous aux personnes qui souhaitent prendre plus d'initiatives ?
8. Comment un leader peut-il encourager les membres de son équipe à prendre des initiatives au sein de son équipe ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction pour obtenir des commentaires constructifs.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) prendre plus d'initiatives pour améliorer les choses dans votre vie personnelle et professionnelle, et pour (b) encourager les gens autour de vous à prendre plus d'initiatives.

Roger : Des initiatives... Je n'en prends pas beaucoup. J'avoue que je préfère rester dans ma zone de confort et accepter les choses telles qu'elles sont. S'il y a un statu quo, il doit bien y avoir une raison, non ?

Roxanne : Ah, vraiment ? C'est intéressant, mais je ne suis pas d'accord du tout. L'initiative, c'est presque mon deuxième prénom ! J'adore proposer et concrétiser de nouvelles idées, même si elles peuvent sembler farfelues parfois. Je ne saurais pas quoi faire sans ce désir constant d'amélioration.

Roger : Oui, mais je suis curieux. Qu'est-ce que ça te procure de prendre des initiatives ? Ne trouves-tu pas ça risqué parfois ? Ne crains-tu pas de te tromper, de commettre des erreurs ou de choquer les gens qui t'entourent ?

Roxanne : Pas du tout ! En fait, il faut abandonner ces idées et cette retenue qui nous empêchent de faire ce que nous voulons, comme nous le voulons. C'est presque malsain. La peur de l'échec freine les gens et les pousse à faire toujours les mêmes choses, dans le même ordre, etc. Pour ma part, je trouve que prendre des initiatives me donne de l'influence et du contrôle sur ma vie et mon environnement. Je sens que je suis maître de mon destin et j'apprécie vraiment ça ! Quoi de pire que de sentir que ce sont les autres ou la société qui décident de notre destin ? Cependant, je comprends que tu sois un peu stressé à l'idée de sortir des sentiers battus ; ça peut être inconfortable au début. Mais à force de le faire, nous renforçons notre confiance en soi, notre indépendance et notre autonomie. Et nous pouvons vraiment faire la différence dans nos environnements de travail et dans la vie des autres.

Roger : Mais que se passe-t-il si tu te heurtes à un mur, ou si tes actions ne donnent pas les résultats escomptés ?

Roxanne : Ça, c'est la vie, Roger ! Prendre une initiative, c'est un peu comme jouer aux dés : ton idée peut révolutionner le monde ou tomber dans l'oubli. Mais tu sais quoi ? C'est vraiment excitant de ne pas savoir ce qui va arriver à ton action. Peut-être qu'elle semblera futile au début, mais elle pourrait faire son chemin et devenir importante plus tard. Même en cas de déception, tu auras au moins appris quelque chose et vécu une expérience de prise de risque. Sinon, tu connaîtras le succès et tu verras que tu peux accomplir de grandes choses si tu y mets du tien. Comme le dit mon patron : « Soit tu proposes, soit on t'impose ! » Alors, qu'en penses-tu, Roger ?

73

Êtes-vous un bon suiveur ?

« Voici quelques-unes des qualités requises pour être un bon employé : la fidélité, la loyauté, l'enthousiasme, l'initiative, la tolérance et le jugement. » – RBC.com

« Les grands hommes se sont presque toujours montrés prêts à obéir comme ils se sont ensuite révélés aptes à commander. » – Lord Mahon

« Chaque leader doit commencer comme un employé. » – James L. Clark

Voici un fait incontournable : le *followership* vient avant le leadership. Pour être un bon leader, il est essentiel d'être d'abord un bon suiveur. Certaines personnes se considèrent comme des leaders naturelles et veulent sauter l'étape de suivre les autres. Elles préfèrent agir à leur guise, ce qui les rend parfois réticentes à suivre des directives et à apprendre des autres.

Cependant, comme le souligne Tim Ferriss : « Nous devons admettre certaines réalités fondamentales : 1) nous ne sommes pas aussi bons ni aussi importants que nous le pensons ; 2) nous avons parfois besoin d'ajuster notre attitude ; 3) la plupart de nos connaissances sont dépassées ou erronées. Il n'y a pas de méthode miracle pour surmonter cela en dehors de nos systèmes : il faut s'entourer de personnes et d'organisations déjà performantes. » Tim Ferriss suggère ainsi que les suiveurs apportent de nouvelles idées aux leaders, notamment sur la réduction du gaspillage, l'amélioration du fonctionnement de l'équipe, la volonté d'accomplir des tâches délaissées et l'engagement à travailler avec ardeur.

Pour sa part, Barbara Kellerman, professeure à l'Université Harvard, a identifié cinq types de suiveurs en fonction de leur niveau d'engagement, allant de « ne rien faire du tout » à « être passionnément engagé et profondément impliqué ». Ainsi, elle distingue les isolés, les spectateurs, les participants, les activistes et les missionnaires parmi les types de suiveurs.

Cette experte distingue deux types de suiveurs qu'elle considère comme de mauvais suiveurs : les isolés et les spectateurs. Ces deux catégories ont tendance à passer inaperçues dans les organisations plus grandes.

- Les isolés sont décrits comme détachés, indifférents et non impliqués. Selon Kellerman, ces suiveurs « ne sont guère conscients de ce qui se passe autour d'eux », ils ne cherchent pas à en apprendre sur leurs leaders ni à réagir de manière proactive à leur environnement.
- Quant aux spectateurs, ils observent activement ce qui se passe, mais choisissent de ne pas s'impliquer activement. Kellerman les décrit comme des « passagers clandestins » qui se

détournent délibérément et se désengagent de leurs leaders, leurs groupes ou leurs organisations. Bien qu'ils puissent participer passivement de temps en temps, ils évitent généralement toute forme d'engagement actif par crainte des risques ou de l'effort requis.

Face à ces deux profils, Barbara Kellerman suggère aux leaders de se poser deux questions cruciales : pourquoi ces suiveurs se sont-ils éloignés de l'équipe et comment les réengager efficacement, éventuellement en utilisant des incitations appropriées ?

En revanche, les autres types de suiveurs sont davantage engagés dans leur environnement.

- Les participants s'investissent activement, que ce soit en temps, en ressources ou en énergie, pour influencer ce qui se passe. Selon Barbara Kellerman, lorsque les participants soutiennent leurs leaders, ils deviennent des atouts précieux, car ils sont essentiels au bon fonctionnement de l'équipe. Cependant, s'ils s'opposent aux leaders, leur engagement peut entraîner des conséquences négatives et perturber la mission de l'équipe.
- En comparaison, les activistes sont encore plus engagés et dévoués à l'équipe, en plus d'être des travailleurs acharnés. Kellerman souligne que les activistes, grâce à leur loyauté, leurs compétences et leur engagement, sont souvent intégrés au cercle intérieur du leader. Leur dévouement à la mission de l'équipe est visible à travers leurs longues heures de travail et leur soutien constant.
- Au sommet de l'échelle d'engagement se trouvent les missionnaires, une catégorie rare de suiveurs prêts à sacrifier leur propre bien-être pour la cause qu'ils servent. Comme le souligne Kellerman, ces individus sont disposés à prendre des risques personnels pour soutenir leur mission.

Pour ces trois types de suiveurs les plus engagés, la question centrale est de savoir s'ils sont alignés avec leurs leaders ou opposés à eux. Cette distinction est cruciale et peut avoir un impact important sur le fonctionnement et la réussite de l'équipe.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure parvenez-vous à suivre les autres ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Nous vous invitons à évaluer votre capacité à être un bon suiveur. Réfléchissez à une situation où vous avez été un suiveur, que ce soit au travail, à l'école, à la maison ou ailleurs. Prenez le temps de répondre aux questions suivantes et notez vos réflexions dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure suivez-vous généralement les instructions des autres ? Par exemple, si on vous demande de « décrire les solutions dans votre rapport », est-ce que vous le faites, ou est-ce que vous faites simplement ce que vous pensez être bon ?
2. Respectez-vous toujours les délais ? Le faites-vous sans avoir à vous dépêcher à la dernière minute ? Ou bien croyez-vous que vous travailliez mieux dans l'urgence ou que les délais ne sont que des directives ?
3. Êtes-vous habituellement autonome dans votre travail et respectez-vous des standards élevés pour éviter que votre leader doive constamment vous superviser et vous aider ? Ou bien faites-vous le minimum et ne bougez-vous que sur incitation ?
4. Quels efforts spéciaux faites-vous pour vous aider et aider votre leader ? Par exemple, osez-vous le challenger de manière constructive lorsque c'est nécessaire ? Ou avez-vous tendance à reculer, résister ou critiquer ?
5. Comment contribuez-vous à établir de bonnes relations avec votre leader et vos collègues ? Cherchez-vous activement à bien vous entendre et à collaborer, ou préférez-vous travailler de manière indépendante et éviter les autres ?
6. Êtes-vous engagé et prêt à contribuer au succès de l'équipe ? Ou bien êtes-vous distrait pendant les réunions ?
7. À quelle fréquence proposez-vous de nouvelles idées pour améliorer l'efficacité ? Ou bien avez-vous tendance à vous plaindre plutôt qu'à proposer des solutions ?
8. Êtes-vous prêt à prendre en charge des tâches moins attrayantes ? Ou préférez-vous choisir les tâches faciles ou celles qui vous intéressent le plus ?
9. Êtes-vous enthousiaste et optimiste ? Que faites-vous pour être un exemple constructif pour les autres ? Ou êtes-vous souvent négatif et perçu comme une source de problèmes ?
10. Planifiez-vous votre travail et prenez-vous des initiatives pour atteindre vos objectifs personnels ? Avez-vous une bonne éthique de travail ? Ou préférez-vous que d'autres prennent en charge cette responsabilité ?
11. Êtes-vous ouvert à l'apprentissage continu ? Ou pensez-vous avoir déjà tout appris ?
12. Êtes-vous diligent et motivé ? Ou avez-vous tendance à procrastiner et à avoir besoin d'être poussé par votre leader ?

Si possible, discutez de ces questions avec votre patron pour comprendre ses attentes et recevoir des conseils sur comment améliorer votre capacité à être un bon suiveur. Si vous êtes un leader, ces questions peuvent aussi servir de base pour ouvrir une discussion avec votre équipe sur vos attentes mutuelles et sur la manière dont chacun peut contribuer au succès collectif.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles sont vos forces et vos faiblesses en tant que suiveur ?
2. Que disent vos réponses et celles de votre patron de vous en tant que suiveur ? En quoi vos réponses aux questions ont-elles été différentes ou similaires ?

3. Lequel des cinq types de suiveurs de Barbara Kellerman diriez-vous que vous êtes ? Pourquoi ? Si vous étiez un leader, aimeriez-vous avoir une équipe de suiveurs comme vous ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
4. Quelles leçons avez-vous apprises en réalisant cet exercice ?
5. Comment les leaders peuvent-ils utiliser cet exercice pour renforcer les capacités de bons suiveurs des membres de leur équipe ?
6. Quelles sont les principales différences entre un bon suiveur et un suiveur médiocre ? Comment pourriez-vous améliorer vos compétences de bon suiveur ?
7. Pensez-vous que votre attitude envers le fait de suivre influence votre capacité à progresser dans votre carrière ou à atteindre vos objectifs personnels ? Expliquez votre réponse.
8. Comment pourriez-vous encourager vos collègues ou les membres de votre équipe à devenir de meilleurs suiveurs ? Quelles stratégies pourriez-vous utiliser ?
9. À quel point êtes-vous ouvert aux critiques et aux suggestions des autres en tant que suiveur ? Comment cela peut-il affecter votre performance et votre relation avec vos pairs et vos leaders ?
10. Dans quelle mesure êtes-vous capable de gérer les situations où vous devez suivre un leader avec lequel vous êtes en désaccord ? Comment pourriez-vous améliorer votre capacité à gérer de telles situations ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour améliorer vos compétences de bon suiveur. Prenez en compte les suggestions et les conseils offerts par votre patron.

Roxanne : Cet exercice a tout son sens : comment quelqu'un pourrait-il prétendre être un bon leader d'équipe s'il ne peut pas être un bon membre d'équipe d'abord ?

Roger : Je suis d'accord. D'ailleurs, j'ai découvert une liste de compétences en maturité au travail par Bettina Lankard et ses collaborateurs, qui me semble pertinente ici. Bien que ces compétences soient basiques et anciennes comme le monde, je me demande à quel point elles sont vraiment courantes. Voici un résumé de celles-ci.

1. Être ponctuel : arriver au travail à l'heure, être présent pour les réunions, ne pas partir trop tôt et être assidu chaque jour.
2. Adopter une apparence professionnelle : maintenir une hygiène personnelle impeccable, porter des vêtements appropriés et soigner son apparence générale (vêtements, coiffure, chaussures, ongles, etc.).
3. Afficher une attitude positive : démontrer de l'initiative et de l'intérêt, faire preuve d'optimisme, prendre soin des équipements et des biens, montrer de la maîtrise de soi, éviter les comportements agressifs et assumer la responsabilité de ses actions.

4. Cultiver de bonnes relations interpersonnelles : travailler efficacement avec des personnes de différentes expériences et cultures, résoudre les conflits par la communication, coopérer efficacement en tant que membre d'équipe, communiquer de manière honnête, accepter les critiques constructives et interagir de manière appropriée avec les leaders, les collègues et les clients.
5. Accomplir les tâches assignées : suivre les instructions orales et écrites, commencer les tâches rapidement et les mener à bien dans les délais impartis, démontrer une compréhension claire des attentes, travailler de manière attentive et complète, être autonome et proactif, poser des questions pour clarifier les instructions si nécessaire, identifier les problèmes, évaluer les informations et proposer des solutions, rester occupé de manière proactive, éviter le gaspillage de ressources et maintenir un environnement de travail propre et organisé.

Qu'en penses-tu, Roxanne ? Penses-tu que la plupart des employés pourraient obtenir une note de 5 sur 5 dans toutes ces compétences ?

Roxanne : Oh, wow. Je ne suis pas si sûre. Cependant, ceux qui aspirent à devenir des leaders mettront certainement ces compétences en pratique !

74

Connaissez-vous les quatre règles pour bien gérer une équipe ?

« Les leaders doivent toujours agir en sachant qu'ils font partie de quelque chose de supérieur à eux-mêmes et à leurs intérêts personnels. » – Jocko Willink et Leif Babin

« Avant que vous soyez un leader, le succès consiste à vous développer.
Lorsque vous devenez un leader, le succès consiste à faire grandir les autres. » – Jack Welch

« Se réunir est un début. Rester ensemble est un progrès.
Travailler ensemble est un succès. » – Henry Ford

« En tant que leader, vous devenez le gardien des espoirs des autres. Mais vous n'êtes pas leur rêve ; vous êtes simplement le gestionnaire de leur rêve. Les leaders ont souvent tendance à inverser cette dynamique en pensant qu'ils sont meilleurs que les autres. Cependant, le leadership ne consiste pas à s'approprier le pouvoir, mais à le partager – à donner du pouvoir aux autres, à les soutenir. Le leadership est comme l'amour : en l'accumulant, il se flétrit et meurt ; en le donnant, cependant, il se multiplie de manière exponentielle. » – Bob Burg et John David Mann

Votre défi

Nous vous invitons à répondre aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage avant de lire l'interprétation. Réfléchissez à une équipe efficace à laquelle vous avez appartenu ou à laquelle vous appartenez actuellement. Cela pourrait être une équipe de travail, une équipe sportive ou toute autre forme d'équipe.

1. Qu'est-ce qui a marqué cette équipe pour vous ?
2. Qu'avez-vous particulièrement apprécié en faisant partie de cette équipe ?
3. Qu'est-ce qui a contribué à rendre cette équipe particulièrement efficace ?

Ensuite, pensez à une équipe inefficace à laquelle vous avez également appartenu et répondez aux mêmes questions.

Interprétation

Était-il plus facile de décrire l'équipe efficace ou l'équipe inefficace ? Si vos expériences ont été particulièrement bonnes ou mauvaises, il est probable que vous en gardiez des souvenirs forts. Avoir

une expérience positive avec une équipe peut grandement influencer votre perception et votre approche du travail d'équipe.

Les réponses à ces questions révèlent ce qui est important pour vous dans une équipe. Par exemple, si dans votre exemple d'équipe efficace, vous avez été apprécié en tant que membre contributeur, tandis que dans votre exemple d'équipe inefficace, vous avez ressenti être exclu et insignifiant, ces éléments soulignent votre besoin d'inclusion et de reconnaissance en tant que membre important de l'équipe. Vous pourriez donc réfléchir à la manière dont vous aidez les membres de votre équipe à se sentir inclus et valorisés.

Il est crucial de former une équipe de taille optimale et de favoriser la diversité tant dans la composition de l'équipe que dans les rôles que chaque membre joue. Les équipes comptant de cinq à sept membres montrent un niveau de rendement et de satisfaction élevé. En revanche, les équipes trop grandes (huit membres et plus) ou trop petites (deux à quatre membres) sont moins efficaces dans la prise de décisions. De plus, les équipes trop nombreuses peuvent rencontrer des difficultés de communication et de gestion des tâches.

En outre, il est essentiel d'accepter la richesse des différences de personnalités, de connaissances, de caractéristiques sociodémographiques et culturelles ainsi que d'expériences professionnelles. Chaque individu apporte des talents uniques. Melvin Sorcher et James Brant, spécialistes du recrutement pour des postes de direction, observent que les meilleurs leaders forment des équipes solides avec des membres possédant divers styles et compétences et qui sont francs sur les actions à entreprendre. Ils ne cherchent pas à recruter des personnes qui leur ressemblent ou qui sont simplement d'accord avec eux. Bien que la diversité puisse parfois rendre la prise de décision plus longue et augmenter les risques de conflits, elle conduit également à des décisions plus robustes. Il est crucial d'écouter ces différentes voix et de chercher des points communs.

Selon Melvin Sorcher et James Brant, les grands leaders engagent des individus hautement compétents et capables de travailler de manière autonome. Ils les aident à grandir en leur confiant des responsabilités croissantes. Ainsi, ces leaders développent les autres par le biais d'expériences concrètes plutôt que par des discours sur le leadership.

Règle 1 : Les leaders doivent former des équipes de taille optimale composées d'individus hautement compétents et capables de travailler de manière autonome, et favoriser une grande diversité en acceptant la richesse des différences de personnalités, de connaissances, de caractéristiques sociodémographiques et culturelles, ainsi que d'expériences professionnelles.

Quel type d'équipe créez-vous dans votre environnement de travail ? Vos employés sont-ils simplement des individus accomplissant leur travail sans véritable interaction entre eux ? L'esprit d'équipe et le sentiment de communauté doivent être cultivés de manière délibérée. Ce n'est pas quelque chose qui se produit spontanément. Voici quelques conseils pour vous aider.

- Favorisez l'entraide et la coopération entre les membres de l'équipe.
- Démontrez de la confiance envers vos collègues.
- Soyez patient, courtois et encouragez les membres de l'équipe à agir de même entre eux.
- Cultivez l'humour et l'enthousiasme au sein de l'équipe.

- Renforcez le sentiment d'appartenance et de confiance pour consolider l'unité de l'équipe.
- Célébrez les succès de manière continue et informelle.

Ces pratiques peuvent contribuer à créer un environnement de travail où chaque membre de l'équipe se sent valorisé et motivé à contribuer positivement.

Le travail d'équipe présente souvent des défis importants. Une équipe fonctionne comme une microsociété, où certains membres sont très engagés tandis que d'autres sont plus passifs ; il y a des leaders et des suiveurs, des membres organisés et d'autres moins, ainsi que ceux qui ont une attitude positive et ceux qui peuvent être des perturbateurs. Cette diversité est normale, mais certaines équipes réussissent mieux que d'autres. Quel est leur secret ?

Pour les nouveaux leaders, le défi principal est non seulement de faire une bonne première impression, mais aussi d'être efficaces dès le départ. Par exemple, les nouveaux leaders doivent :

- observer attentivement et développer leur réseau d'alliances ;
- travailler à obtenir l'acceptation de leur leadership par les membres de l'équipe ;
- rencontrer individuellement les membres pour comprendre leurs forces, leurs faiblesses, leurs motivations et leurs objectifs, afin de réduire les craintes et établir une relation de confiance ;
- encourager l'autogestion en impliquant les membres dans la prise de décisions ;
- acquérir une compréhension approfondie du fonctionnement de l'organisation, y compris les forces et les faiblesses du département, les procédures existantes et les normes formelles et informelles ;
- communiquer de manière efficace avec les membres de leur équipe ainsi qu'avec leur supérieur, en jonglant avec les attentes parfois contradictoires (effet sandwich) ;
- trouver un équilibre entre la stabilité nécessaire et l'introduction de changements progressifs, tout en gérant efficacement la résistance au changement ;
- développer une capacité à travailler efficacement avec les collègues et les clients.

Tout un défi, n'est-ce pas ? Dans « The Seven Ages of the Leader », l'expert en leadership Warren Bennis conseille aux nouveaux leaders de porter une attention particulière à leurs actions lorsqu'ils prennent leurs premières fonctions. Dans son article pour la *Harvard Business Review*, il souligne : « Vos premiers actes peuvent soit rallier les gens autour de vous, soit les tourner contre vous, parfois de façon permanente. Et ces premières actions peuvent avoir un impact durable sur la performance de l'équipe. Il est souvent préférable pour le novice de faire une entrée plus discrète. Cela vous permet de recueillir des informations et de développer des relations de manière réfléchie. Cela vous donne l'occasion d'apprendre sur la culture de l'organisation et de bénéficier de la sagesse de ceux qui sont déjà présents. [...] Cela montre que vous êtes un leader, pas un dictateur. » Auriez-vous eu tendance à agir ainsi naturellement ?

Règle 2 : Les leaders doivent cultiver un esprit d'équipe et un sentiment de communauté en encourageant l'entraide, la coopération, la confiance, la courtoisie, l'humour, l'enthousiasme, le sentiment d'appartenance et en célébrant les succès de manière continue et informelle.

Troisièmement, il est important de reconnaître l'étape à laquelle votre équipe est parvenue et de gérer efficacement la transition entre ces étapes.

Étape	Ce que le leader doit faire
Formation (<i>forming</i> , nouvelle équipe, nouveau leader ou nouvelles tâches)	Aider les membres à mieux se connaître et à déterminer leurs responsabilités et rôles respectifs
Tumulte (<i>storming</i> , le conflit émerge)	Gérer les frustrations et résoudre les désaccords ; clarifier les attentes, écouter activement et convenir d'un mode de fonctionnement
Normalisation (<i>norming</i> , établir des règles pour travailler ensemble)	Encourager les membres à partager leurs connaissances, à établir de bonnes relations et à trouver des méthodes efficaces pour collaborer
Rendement (<i>performing</i> , atteindre les objectifs)	Soutenir l'équipe pour qu'elle fonctionne de manière optimale tant sur le plan relationnel qu'opérationnel en mettant l'accent sur l'atteinte des objectifs
Dissolution (<i>adjourning</i> , dire au revoir)	Célébrer les réussites collectives et trouver une manière appropriée de dissoudre l'équipe lorsque le moment est venu ; gérer les sentiments de perte qui peuvent surgir

Vous avez probablement remarqué que les conflits font partie intégrante du processus de développement d'une équipe. Ainsi, un certain nombre de conflits peuvent aider les équipes à « grandir ». Par conséquent, si un conflit survient au sein de votre équipe, ce n'est pas nécessairement un signe d'échec. Cependant, il y a trois points à garder à l'esprit.

- Il est essentiel que l'équipe résolve les conflits de manière constructive. Si le conflit persiste, cela pourrait déstabiliser l'équipe et entraver sa progression vers les étapes suivantes. Il est donc important de traiter les conflits directement et d'établir des règles de fonctionnement claires pour définir les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte ainsi que d'autres éléments nécessaires à la réussite de l'équipe. Ainsi, il est normal et même bénéfique d'avoir un certain niveau de conflit dans une équipe.
- De plus, il est réaliste de s'attendre à ce que l'équipe puisse parfois régresser à un stade de développement plus précoce lorsque des changements surviennent du point de vue des membres, du leadership, des tâches ou du contexte global.
- Enfin, selon les chercheurs Jack Ito et Céleste Brotheridge, il est crucial de gérer à la fois les aspects des tâches et des relations à chaque étape du développement d'une équipe. Leurs recherches indiquent que le progrès d'une équipe peut être entravé si les relations interpersonnelles de l'équipe restent bloquées à un stade de développement inférieur.

Règle 3 : Les leaders doivent reconnaître l'étape de développement de leur équipe et gérer efficacement les transitions entre ces étapes.

Quatrièmement, assurez-vous de clarifier et de gérer le travail de l'équipe de la manière suivante :

- Fixez des objectifs réalistes et opportuns. Pour ce faire, développez des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporellement définis, passionnants et récompensés) en collaboration avec les membres de l'équipe afin de garantir leur engagement.
- Ensuite, élaborer un plan de travail basé sur ces objectifs. Ce plan devrait décrire les tâches à accomplir, les résultats attendus pour chaque tâche, les délais associés, la répartition des responsabilités et les mécanismes pour maintenir les membres mutuellement responsables de leurs engagements.
- Développez ensuite des procédures et des structures pour soutenir le travail d'équipe, telles que des mécanismes de suivi des progrès et de l'atteinte des objectifs. Cela peut inclure la planification de réunions régulières, la gestion de la communication entre les réunions, l'attribution claire des responsabilités à chaque membre, la gestion des cas de non-conformité et l'établissement d'un système de récompense qui valorise la contribution, la réussite et l'engagement actif.
- Il est crucial d'éviter les pièges de la mauvaise gestion du travail, comme le manque de focalisation sur les résultats, l'évitement de la responsabilité, le manque d'engagement et l'inaction face aux membres sous-performants.

Règle 4 : Les leaders doivent clarifier et gérer le travail de l'équipe en fixant des objectifs en collaboration avec les membres, en élaborant un plan de travail détaillé, en mettant en place des procédures et structures de soutien, et en évitant les pièges de la mauvaise gestion.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, généralement, quel degré d'initiative prenez-vous (dans votre rôle de membre de l'équipe) pour aider votre équipe à bien fonctionner ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. En vous basant sur les deux équipes que vous avez décrites dans le défi, utilisez les quatre règles pour expliquer en quoi les équipes diffèrent. Qu'est-ce qui a été mis en place (pratiques ou

règles formelles ou informelles) dans le cas positif qui ne l'était pas dans le cas négatif, et vice versa ? Quels sont les points communs et les différences ?

2. Maintenant, mettez-vous à la place d'un nouveau leader. Que feriez-vous pour vous assurer de bien gérer votre équipe ?
3. Si vous êtes déjà chef d'équipe, que pourriez-vous faire pour mieux gérer votre équipe ?
4. Comment un leader peut-il mettre en place des conditions gagnantes pour que son équipe fonctionne bien ? Pensez-vous que la réussite d'une équipe repose uniquement sur les épaules de son leader ? En d'autres termes, le leader est-il seul responsable de la gestion de l'équipe ? Pourquoi ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour contribuer plus efficacement à votre équipe.

Êtes-vous *in* ou êtes-vous *out* ?

« Être ignoré provoque la même réaction chimique dans le cerveau qu'une blessure physique. » – Kipling Williams

« Il existe de nombreux types de décès, mais tous ne sont pas physiques. Il existe des meurtres aussi subtils qu'un œil détourné. Dante a été inspiré pour installer Satan dans la glace, la froide indifférence étant une forme de mal si courante. » – Anne Truitt

« Peu importe ce que nous accomplissons, si nous ne passons pas la grande majorité de notre temps avec des personnes que nous aimons et respectons, nous ne pouvons pas avoir une belle vie.

Mais si nous passons la grande majorité de notre temps avec des gens que nous aimons et respectons – des gens avec qui nous aimons vraiment être dans le bus et qui ne nous décevront jamais – alors nous aurons presque certainement une belle vie, peu importe où va le bus. Les personnes que nous avons interrogées dans les entreprises de bonne à grande qualité ont manifestement aimé ce qu'elles faisaient, en grande partie parce qu'elles aimaient les personnes avec qui elles travaillaient. » – Jim Collins

« Faites de chacun un héros. Se rappeler de reconnaître, récompenser et célébrer les réalisations est une compétence essentielle en leadership. Et c'est probablement l'outil de motivation le plus sous-utilisé dans les organisations. Il n'y a aucune limite au degré de reconnaissance que vous pouvez offrir, et c'est souvent gratuit. » – Rosabeth Moss Kanter

Il y a plusieurs années, Marvin Weisbord (spécialiste en développement organisationnel) a identifié trois questions centrales que les membres d'une équipe se posent.

1. **Suis-je dans le *in group* ou dans le *out group* ?** Si vous êtes accepté et impliqué dans l'équipe, vous aurez tendance à vous y investir. Vous développerez un sentiment d'appartenance et vous vous sentirez responsable des résultats à atteindre par l'équipe. Lorsque vous sentez que vous avez votre place dans une équipe, vous déployez des efforts pour atteindre les objectifs communs, vous mettez vos compétences à la disposition de l'équipe et vous avez tendance à coopérer avec vos coéquipiers.

Si vous faites partie du *out group*, vous ne vous sentez pas admis ou bien intégré à l'équipe. Vous êtes plutôt enclin à vous isoler et à mener votre propre barque sans vous préoccuper des autres. La collaboration est moins fluide, et vous êtes plus méfiant.

Comparativement aux personnes du *out group*, celles du *in group* reçoivent plus d'attention, de ressources et de responsabilités de la part du leader. Ce dernier a aussi tendance à les inclure plus souvent dans les prises de décision. Il existe donc une prophétie autoréalisatrice pour les deux groupes : une positive pour le *in group*, et une négative pour le *out group*.

2. **Combien de pouvoir et de contrôle ai-je ?** Si vous en avez, vous vous sentez plus important et attentif à vos possibilités. Vous avez l'impression d'avoir votre mot à dire et de pouvoir influencer les décisions de l'équipe. Vous êtes donc plus enclin à vous impliquer, sachant que votre leader et vos coéquipiers vous écoutent et sont ouverts à vos propositions, vos idées et vos initiatives.

En revanche, si vous avez très peu de pouvoir, vous vous sentez marginalisé et moins motivé à participer activement. Vous pouvez ressentir de la frustration et un manque de reconnaissance, ce qui diminue votre engagement et votre satisfaction au sein de l'équipe. En plus, vous vous sentez impuissant et perdez l'estime de soi. Cela est vrai, quels que soient votre intelligence, vos compétences ou le degré de réussite que vous avez atteint.

3. **Puis-je utiliser mes compétences et être apprécié grâce à celles-ci ?** Si oui, vous vous sentez valorisé et bien dans votre équipe. Lorsque vos coéquipiers connaissent vos forces et vous considèrent comme une référence dans un domaine, vous sentez que vous avez votre place et votre raison d'être dans l'équipe.

Si vous ne pouvez pas utiliser vos compétences et être apprécié grâce à celles-ci, vous risquez de vous sentir sous-estimé et frustré. Cela peut entraîner une baisse de motivation et d'engagement ainsi qu'un sentiment d'inutilité au sein de l'équipe. Vous pourriez également ressentir un manque de reconnaissance et de satisfaction, ce qui peut affecter votre performance et votre bien-être général.

Si ces questions vous ont semblé intéressantes, c'est que vous en avez déjà saisi toute l'importance. Est-ce que cela vous dit quelque chose ?

Les personnes acceptées et impliquées dans l'équipe ont tendance à s'y investir. Ces membres du *in group* développent un sentiment d'appartenance et se sentent responsables des résultats de leur équipe. Lorsque les gens sentent qu'ils ont leur place dans une équipe, ils s'efforcent d'atteindre les objectifs communs. Ils mettent leurs compétences au service de l'équipe et coopèrent avec leurs coéquipiers. En revanche, les personnes qui font partie du *out group* ne se sentent pas acceptées ou intégrées dans l'équipe. Elles sont plus enclines à s'isoler et à agir indépendamment des autres. Elles collaborent moins parce qu'elles ont le sentiment que ce qu'elles ont à offrir n'est pas valorisé.

Selon les psychologues Roy Baumeister et Mark Leary, le besoin d'appartenance est fondamental à l'existence humaine. Leurs recherches ont révélé qu'un sentiment d'appartenance prédisait la santé physique, la santé émotionnelle, la santé spirituelle, le bonheur, le succès et même la longévité. Ainsi, lorsque des personnes sont exclues de leur équipe de travail, elles se voient refuser ce qui est essentiel

à la vie. En effet, exclure quelqu'un, même si ce n'est pas intentionnel, peut constituer une forme de violence psychologique.

Les questions de Marvin Weisbord s'alignent bien avec la théorie de l'échange leader-membre (LMX) de George Graen et ses collègues. Cette approche met l'accent sur la relation entre les leaders et leurs employés. La théorie souligne qu'un leadership efficace implique de cultiver des relations positives et de haute qualité avec le plus grand nombre possible de membres de l'équipe. Cela dit, elle suggère que les leaders forment des relations uniques et individuelles avec chaque membre de l'équipe, entraînant différents niveaux de confiance, de respect et d'obligation. Les relations LMX de haute qualité se caractérisent par une confiance, un respect et un soutien mutuels, ce qui conduit à une plus grande satisfaction au travail, une meilleure performance et un engagement accru des membres de l'équipe. À l'inverse, les relations LMX de faible qualité sont plus transactionnelles et limitées aux exigences formelles du poste, ce qui entraîne souvent une moindre satisfaction au travail et un engagement réduit. Tandis que les membres du premier groupe font partie du *in group*, ceux du second sont catégorisés comme *out group*.

De plus, une prophétie autoréalisatrice pourrait se réaliser. Parce qu'un leader considère les membres du *in group* comme étant plus impliqués, ils peuvent recevoir plus d'attention, de soutien, de ressources et de responsabilités. Leur performance et leur niveau de confiance augmentent ainsi, ce qui confirme les attentes du leader.

L'inverse tend à être vrai pour les membres du *out group*. Le leader peut avoir de faibles attentes à leur égard, leur offrir moins de soutien, un travail moins stimulant et moins de ressources. En conséquence, ces employés peuvent se sentir moins motivés et moins confiants dans leur capacité à accomplir leur travail. Cela affecte négativement leur niveau de performance, ce qui confirme alors les faibles attentes du leader.

En tant que leader, vous devez vous demander si votre équipe n'est qu'un ensemble d'individus qui effectuent leur travail, mais qui n'interagissent jamais vraiment en tant que groupe. Si tel est le cas, gardez à l'esprit que le sentiment d'esprit d'équipe ou de communauté doit être délibérément cultivé. Cela ne se produit pas tout seul. Voici quelques idées pour contribuer à l'esprit d'équipe, en tant que leader ou membre d'une équipe.

- Essayez d'inclure tout le monde dans votre *in group*. Fournissez un effort particulier pour inclure tous les membres de l'équipe dans ce qui se passe. N'ostracisez pas et n'excluez pas les autres et ne restez pas simplement les bras croisés lorsque les autres le font. Découragez activement la formation de sous-groupes et de cliques. Les gens peuvent exprimer leur préférence pour socialiser avec certaines personnes pendant leur temps libre, mais ils doivent reconnaître que le maintien de ces relations préférentielles sur le lieu de travail mine le travail d'équipe. Si vous êtes le leader, donnez à tous les membres le même accès à vous, aux commentaires, aux ressources et aux occasions de développement. Également, répartissez les affectations de travail de manière équitable et qui permette la mixité des employés.
- Essayez d'aider les membres à réussir. Célébrez les réussites ! Donnez le mérite là où il est dû ; mettez les membres sous les projecteurs plutôt que vous-même. Cela nourrira les relations et motivera les autres membres à vous soutenir à l'avenir.

- Aidez les membres de votre équipe à reconnaître leur propre importance. Fournissez aux membres suffisamment d'informations, de compétences, de responsabilités et d'autorité pour qu'ils puissent devenir des travailleurs autonomes.
- Ne blessez, rabaissez ou punissez jamais les membres de votre équipe. Faites preuve de patience et de politesse envers les membres qui ne s'expriment peut-être pas de la même manière que vous. Blesser les gens ne leur apprend pas une meilleure façon de faire ; cela réduit leur confiance et augmente leur perception d'eux-mêmes comme des échecs. Voici quelques comportements qui pourraient blesser ou rabaisser les autres :
 - Parler dans leur dos ;
 - Les ridiculiser ;
 - Discuter de leurs insuffisances avec les autres ;
 - Ne prêter aucune attention à eux ou à leurs suggestions ;
 - Les réprimander devant les autres ;
 - Les punir avec des tâches humiliantes ;
 - Les encourager à essayer, puis les frapper lorsqu'ils échouent.
- Soyez sincèrement intéressé par les personnes qui travaillent avec vous. Essayez de connaître les membres de votre équipe et laissez-les vous connaître. Faites part de vos points de vue et encouragez les activités d'équipe (au travail et en dehors).
- Donnez à chacun une voix dans la prise de décisions. N'insistez pas pour tout faire à votre manière. Donnez aux gens des choix, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre des décisions. Que tout le monde ait son mot à dire.

Votre défi

Nous vous invitons à penser à votre équipe actuelle (au travail, à la maison ou à l'école) et à répondre, dans votre journal d'apprentissage, aux trois questions posées précédemment. Maintenant, pensez à votre future « équipe de rêve » : que ferez-vous pour que tous les membres se sentent inclus, impliqués, influents dans le processus décisionnel et appréciés pour leurs compétences et leurs contributions ?

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles conclusions avez-vous tirées de la réussite du défi ?
2. Sur une échelle de 1 à 10, quelle est l'importance pour vous d'être inclus au travail ? Quels sont les avantages pour vous ?
3. Qu'avez-vous retenu de vos réponses à ces questions ?
4. Plus généralement, sur une échelle de 1 à 10, quels efforts faites-vous pour que chacun se sente inclus dans votre équipe (quelle que soit l'équipe) ? Justifiez votre note. Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ?

5. Dans une équipe optimale, tous les membres font partie du *in group*. Comment un leader peut-il aider les membres de l'équipe à passer de l'extérieur au groupe ?
6. Que pouvez-vous faire si vous faites partie du *out group* ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) intégrer les personnes qui semblent être dans le *out group*, pour (b) essayer de faire partie du *in group* et pour (c) encourager les autres à faire de même.

Roger : Wow, les trois questions de Marvin Weisbord m'ont touché. Beaucoup. Je ne pouvais pas tout à fait expliquer pourquoi je n'avais pas envie de me lever le matin et d'aller travailler à mon premier emploi, mais ces questions ont vraiment mis le doigt sur le problème.

Roxanne : Oh, c'est dommage ! C'était un climat psychologique pourri, n'est-ce pas ?

Roger : Bien, pour moi, en tout cas. Le boss avait ses collaborateurs préférés (ses chouchous) et, pour eux, tout allait super bien. Ils ne faisaient pas attention et ne voyaient pas que plusieurs d'entre nous étaient ignorés, découragés et diminués. J'ai appris à ne rien dire, à « laisser faire », à effectuer mon travail et à me fondre dans le décor. Franchement, c'était plus facile qu'essayer de me battre pour ma juste part de récompenses et de reconnaissance (financière ou même des petits mots de félicitations). Ça m'a pris plusieurs années avant de trouver le courage de démissionner et d'obtenir un emploi moins payant, mais dans lequel j'étais apprécié.

Roxanne : Bon, ouf. Ça n'a pas dû être facile pour toi. Je suis contente de voir que ça finit bien au moins.

Roger : Pour moi, ça s'est bien terminé, oui. Mais j'ai toujours des collègues qui ont décidé de rester à cause de leur salaire, de leur peur de ne pas trouver un autre emploi et de leur inertie. Ils s'en fichent de ce qui se passe au travail : l'injustice, le traitement préférentiel pour les amis du patron, les cliques. Ils font leur boulot (assez bien, pour ne pas attirer l'attention) et ils investissent leur énergie ailleurs.

Roxanne : C'est triste, mais malheureusement, je pense que c'est plus courant que nous pouvons l'imaginer. Je me demande combien de personnes répondraient négativement aux trois questions de Marvin Weisbord. Si on se demande pourquoi les employés ne sont pas motivés, on devrait envisager ces facteurs. On parle beaucoup de la notion de passion au travail, mais qu'en est-il du traitement humain ? À tout le moins, les leaders devraient aider leurs équipiers à se sentir inclus, valorisés et influents.

Roger : Les coéquipiers aussi peuvent agir. Ça n'en prend pas beaucoup... L'autre jour, j'ai eu une belle conversation avec un collègue pendant notre marche vers le métro. J'avais remarqué qu'il ne s'intégrait pas dans notre équipe de travail et qu'il semblait sur la défensive. Lorsque je lui en ai parlé,

il m'a dit qu'il sentait que ses compétences n'étaient pas reconnues par les membres de l'équipe et que ça lui enlevait sa confiance. Il croyait qu'il ne pouvait pas apporter une contribution à l'équipe, alors il s'est effacé peu à peu.

Roxanne : Que lui as-tu dit ?

Roger : Je lui ai exposé un problème et je lui ai demandé son avis. Il m'a raconté son point de vue, et nous avons pu trouver une solution ensemble ! Je lui ai dit que ses compétences et ses connaissances nous seraient très utiles. Le lendemain, je lui ai proposé de présenter son idée aux autres membres de l'équipe et je lui ai dit que je lui apporterais mon appui pendant la présentation. Il était réticent, mais il a accepté. Ce fut un succès, et les membres de l'équipe ont commencé à le percevoir différemment. C'est une belle transition du *out group* vers le *in group*, n'est-ce pas ? Je suis certain que ceci améliorera la dynamique de notre équipe de travail !

Roxanne : C'est une très bonne action, Roger ! En plus de contribuer à rendre son travail plus épanouissant, ton équipe s'en portera mieux ! C'est super !

76

Savez-vous organiser des réunions efficaces ?

« Les réunions devraient être comme le sel : une épice saupoudrée avec précaution pour améliorer un plat, non pas versée imprudemment sur chaque bouchée. Trop de sel détruit un plat. Trop de réunions détruisent le moral et la motivation. » – Jason Fried

Les leaders utilisent les réunions pour partager des informations, communiquer leur vision, planifier le travail, mettre en valeur les réalisations, prendre des décisions, motiver leur équipe, et d'autres raisons. Mais parfois, les réunions peuvent être des désastres. Les membres de l'équipe arrivent en retard, ne sont pas préparés, sont occupés avec leur cellulaire ou des conversations parallèles, ne prennent pas les réunions au sérieux, écartent les points de l'ordre du jour, poursuivent leurs agendas personnels et attendent que « quelqu'un » prenne la responsabilité de diriger la réunion. Combien de fois avez-vous assisté à des réunions trop longues, remplies de bavardages inutiles ou de décisions reportées ?

Une compétence clé des leaders est de planifier et de conduire des réunions pertinentes, appropriées et utiles. Les leaders doivent maîtriser l'art d'organiser des réunions efficaces, tant sur le plan logistique (tâches de planification et de suivi) que sur le plan humain (échanger, encourager et créer un sentiment d'appartenance). Sauriez-vous comment atteindre ces objectifs au cours d'une réunion ?

Dans son article de la *Harvard Business Review*, Antony Jay affirme que la chose la plus importante que les leaders puissent faire pour mener une réunion efficace est de se concentrer sur son objectif en posant trois questions :

1. Quel est l'objectif de cette réunion ?
2. Quelles seraient les conséquences probables de ne pas la tenir ?
3. Une fois la réunion terminée, comment juger si c'est un succès ou un échec ?

Selon lui, sans réponses à ces questions, la réunion est vouée à l'échec. L'ordre du jour de la réunion et la liste des participants doivent être décidés en fonction de son objectif. Les leaders doivent aussi prendre le temps de décider comment les décisions seront prises (unanimité, une seule personne décide, compromis, plusieurs séances de vote, majorité des voix, consensus, scrutin secret, etc.) avant la réunion. Avant chaque réunion, les leaders doivent fournir aux participants un ordre du jour répertoriant les points à discuter ainsi qu'une description de la préparation de la réunion prévue. Les

participants doivent signaler leur présence, déterminer si des points supplémentaires à l'ordre du jour sont nécessaires et se préparer pour la réunion.

Les leaders doivent arriver à l'heure et commencer la réunion à l'heure. Attendre les retardataires indique que le retard est acceptable et crée un mauvais précédent pour les réunions ultérieures. Au début de la réunion, les leaders doivent consacrer quelques minutes à créer l'ambiance d'équipe : demander à chacun comment il va établir l'objectif de la réunion et examiner l'ordre du jour, en s'assurant qu'il est clairement compris par les participants. Tous les participants sont responsables d'arriver à l'heure et d'éliminer les distractions qui pourraient diminuer leur concentration (ex. : téléphones portables, nourriture, etc.). En effet, dans son article de la *Harvard Business Review*, Amy Gallo propose que les appareils soient bannis des réunions. Pour étayer son affirmation, elle cite des recherches qui montrent que le mode multitâche entraîne de mauvaises performances, non seulement pour les individus qui utilisent leurs appareils, mais aussi pour ceux qui les entourent.

Les leaders doivent veiller à ce que l'ordre du jour soit respecté et à ce que la réunion ne s'enlise pas dans des discussions interminables qui semblent n'aboutir à rien. Antony Jay suggère aux leaders de mettre fin à la discussion s'il semble que « (a) davantage de faits soient nécessaires avant que de nouveaux progrès puissent être réalisés, (b) la discussion ait révélé que la réunion a besoin des points de vue de personnes absentes [et] (c) les membres aient besoin de plus de temps pour réfléchir au sujet et peut-être en discuter avec des collègues ». Tout au long de la réunion, les participants doivent respecter l'ordre du jour, rester dans le sujet et aider le président de l'assemblée à maintenir les discussions sur le bon chemin. Ils doivent communiquer ce qu'ils ont à dire de manière succincte, claire et respectueuse. Ils doivent demander des éclaircissements si nécessaire et fournir un effort pour comprendre ce que disent les autres. Ils devraient reconnaître leur propre contribution à une réunion réussie, peut-être en se demandant : « Que puis-je faire pour favoriser le travail d'équipe ? »

À la fin de la réunion, les leaders doivent résumer le travail accompli au cours de la réunion, évaluer dans quelle mesure le travail a progressé et ce qu'il reste à faire, passer en revue les tâches individuelles à accomplir pour la prochaine réunion et planifier la prochaine réunion (si nécessaire). Le procès-verbal de la réunion contenant les points de décision et les mesures à prendre doit être distribué dès que possible après la réunion.

De son côté, Amy Gallo remet en question la nécessité même des réunions. En effet, elle conseille aux leaders d'éviter de convoquer des réunions simplement pour fournir des informations à des personnes qui pourraient facilement être communiquées par courrier électronique. En cas d'absolue nécessité, les réunions doivent être limitées à sept personnes. Pas plus que cela, car les gens ne ressentiront pas le besoin de participer – et ne le feront pas ! De plus, elle suggère que la durée des réunions soit limitée à une heure ; les gens utilisent leur temps plus efficacement lorsqu'il s'agit d'une ressource rare.

Si rester sur l'ordre du jour n'est pas déjà assez difficile, les leaders doivent également s'assurer que tous les membres se sentent en mesure d'exprimer leurs opinions. Lorsque des divisions apparaissent au sein des équipes, les problèmes pointent à l'horizon :

- Les gens se sentent jugés et peut-être même harcelés pour avoir exprimé leurs opinions.
- Des microagressions surviennent lorsque les membres dont les opinions ne s'alignent pas avec celles des plus vocaux sont réprimandés et rabaissés.

- La prise de décision devient polarisée, divisant les membres en « bon » groupe et « mauvais » groupe.
- Certains membres choisissent de rester silencieux, espérant ne pas attirer l'attention, qu'elle soit positive ou négative, car la première pourrait susciter la jalousie.
- Des suppositions erronées sont faites selon lesquelles les membres silencieux sont d'accord avec les décisions prises.
- L'ambiance de la réunion n'est pas psychologiquement sécuritaire.

Ces situations testent véritablement les capacités d'un leader. Ignore-t-il les contributions inégales, l'agressivité et la polarisation, approuvant ainsi tacitement ces comportements ? En fait-il partie ? Ou arrête-t-il ces comportements dès qu'ils surviennent, en s'assurant que l'environnement de la réunion est respectueux et que tous les membres se sentent en sécurité pour participer ? Les vrais leaders font ce dernier choix, en favorisant un climat de respect et d'inclusivité, tandis que d'autres sèment les graines d'une profonde insatisfaction.

Concernant la prise de décision en équipe, Melvin Sorcher et James Brant, chasseurs de têtes pour des postes de direction, ont constaté que les mauvais leaders ont tendance à prendre des décisions exclusivement par consensus. D'après leur expérience, essayer de mettre tout le monde d'accord avant de prendre une décision ralentit le processus, et la décision finale est souvent un ensemble de compromis – un amalgame – qui est incohérent et peu clair. Les leaders pauvres ont du mal à prendre le taureau par les cornes et à prendre des décisions difficiles. Sorcher et Brant ont découvert que les leaders formidables excellent dans le raisonnement et l'analyse : ils ont un bon jugement, ils ne tergiversent pas lorsqu'ils font face à des situations difficiles, mais ils ne prennent pas non plus de décisions irréfléchies. Voici quelques idées pour améliorer la prise de décision :

- Soyez ouvert aux idées et aux façons de prendre des décisions différentes et non conventionnelles.
- Donnez à chacun la possibilité de s'exprimer. Recherchez les contributions de chacun. Gardez à l'esprit que le silence ne signifie pas nécessairement un accord. Peut-être que certaines personnes ont simplement abandonné !
- Considérez que, même si le résultat est excellent, si le processus menant au résultat était méchant, injuste ou partial, alors les gens remettront en question le résultat. Contrairement à ce que pourrait dire Machiavel, la fin ne justifie pas les moyens.
- Ne vous inquiétez pas pour les petites choses. N'insistez pas pour tout faire à votre manière. Donnez aux gens des choix, notamment pour mettre en œuvre les décisions. Mais évitez également de vous concentrer sur les détails des décisions en excluant la vision d'ensemble. Les leaders voient à la fois les arbres et la forêt.
- Évaluez l'impact de la décision sur les autres ; assurez-vous que vos décisions rationnelles sont également réfléchies. Les gens ont du mal à adhérer à quelque chose qui leur fait perdre des ressources et des relations.
- Ne vous précipitez pas pour prendre une décision, mais ne la retardez pas inutilement. Trouvez le juste milieu qui vous permet de réfléchir aux décisions tout en vous assurant qu'elles sont prises en temps opportun.

Votre défi

Nous vous invitons à analyser l'efficacité d'une réunion que vous avez organisée ou à laquelle vous avez participé au cours des derniers mois. Évaluez la réunion sur une échelle de 1 à 10 en fonction des critères suivants.

1. Objectifs clairs et ordre du jour :
 - a. La réunion avait un but bien défini et des objectifs clairs.
 - b. L'ordre du jour a été transmis à l'avance, et la réunion a suivi la structure prévue.
2. Participation active :
 - a. Tous les participants ont eu la chance d'exprimer leurs opinions et de contribuer à la discussion.
 - b. L'environnement de la réunion encourageait l'engagement et la collaboration.
3. Gestion du temps :
 - a. La réunion a commencé et s'est terminée à l'heure.
 - b. Un temps approprié a été alloué à chaque point de l'ordre du jour, et la discussion est restée sur la bonne voie.
4. Prise de décision et résultats :
 - a. Les objectifs de la réunion ont été atteints.
 - b. Des décisions claires ont été prises et documentées.
 - c. Des tâches ont été assignées à des individus précis avec des délais de réalisation.
5. Suivi et responsabilités :
 - a. Un processus de suivi des tâches et des décisions prises pendant la réunion était en place.
 - b. Les participants étaient tenus responsables de leurs tâches et responsabilités assignées.

Expliquez votre note pour chaque élément. Une fois que vous avez décrit cette réunion et qu'elle est fraîche dans votre mémoire, notez votre analyse dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur la base de votre analyse d'une réunion récente, quelles conclusions pouvez-vous tirer de l'efficacité des réunions ?
2. Qu'auriez-vous pu (et qu'est-ce que les autres auraient pu) faire différemment pendant cette réunion pour la rendre plus efficace ? Si vous aviez été la personne responsable de la réunion que vous avez décrite, comment l'auriez-vous organisée et conduite ?
3. Bien que le succès d'une réunion soit partagé entre son leader et les participants, ces derniers cèdent souvent la responsabilité du succès de la réunion au leader. Que peuvent faire les leaders pour aider les participants à se sentir davantage responsables du succès de la réunion ?
4. Dans son article de la *Harvard Business Review*, Amy Gallo critiquait vivement les personnes qui utilisent leurs appareils lors de réunions. Elle a déclaré qu'elles ignoraient souvent qu'elles distraient les autres ainsi qu'elles-mêmes. En même temps, les participants peuvent avoir

besoin de leurs appareils pour accéder aux documents de la réunion. Quelle est la solution, selon vous ?

5. En distillant les leçons de ses 65 années de carrière de consultant, Peter Drucker a conclu que huit pratiques distinguaient les leaders efficaces du reste du peloton. Seriez-vous surpris d'apprendre que la capacité à organiser des réunions productives figure sur sa liste ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Au cas où vous seriez curieux, d'autres pratiques consistaient en « être clair sur ce qui devait être fait, élaborer des plans d'action, voir les occasions plutôt que les problèmes, assumer la responsabilité des décisions et les communiquer, et penser et dire "nous" plutôt que "je" ».
6. Quelle est l'importance de cet exercice pour les leaders ?
7. Pour tenir des réunions efficaces, selon vous, quelles sont les cinq forces que les leaders doivent utiliser ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour améliorer l'efficacité des réunions que vous organisez et auxquelles vous participez.

Roger : Hé, Roxanne ! As-tu déjà entendu parler des personnes qui font des réunions en marchant ? Au lieu de se planter dans une salle de réunion, on marche pendant qu'on parle. Apparemment, Steve Jobs et Mark Zuckerberg aimaient bien faire des réunions en marchant. Ces réunions sont plus courtes que les réunions assises et axées sur ce qui doit absolument être discuté.

Roxanne : Ah oui ? J'imagine que ça fonctionne seulement pour les petits groupes d'environ quatre personnes. Cela dit, j'aimerais bien faire de l'exercice au travail.

Roger : Non seulement ça ! Selon Peter Economy, il y a beaucoup de recherches qui montrent que les réunions en marchant sont censées être géniales pour la créativité, l'humeur, l'engagement et l'énergie (pour nommer quelques bénéfices) !

Roxanne : Génial ! Allons marcher pendant que nous parlons !

77

Êtes-vous en train de zapper ou de saper votre entourage ?

« L'énergie que vous avez est contagieuse.

Assurez-vous que la vôtre vaut la peine d'être partagée. » – Jacey Edson

« Si vos actions inspirent les autres à rêver plus, à en apprendre davantage,
à en faire plus et à devenir plus, vous êtes un leader. » – John Quincy Adams

À votre contact, diriez-vous que les gens que vous côtoyez se sentent énergisés ou épuisés ? Ou encore pensez-vous que vos comportements et vos attitudes n'ont pas d'impact sur la façon dont les gens qui vous entourent se sentent ? William Byham, psychologue industriel et auteur de *Zapp ! The Lightning of Empowerment*, présente les concepts suivants :

- **Les comportements « zap »**, qui dynamisent et responsabilisent les autres. Les leaders formidables « électrisent » les gens qui les entourent. Ils font confiance aux membres de leur entourage, les écoutent, les impliquent et reconnaissent leur bon travail. Ils utilisent la responsabilité, les encouragements, le soutien et les commentaires pour montrer leur appréciation. Ils n'ont pas peur de faire des compliments ou de reconnaître les forces des autres et ils privilégient une communication ouverte avec leur entourage. Essentiellement, les comportements de *zapping* valorisent et dynamisent les gens et établissent des relations épanouissantes.
- **Les comportements « sap »**, qui drainent l'énergie et laissent les gens impuissants. Ces comportements dévalorisent, peinent et attirent la méfiance. Les utilisateurs de ces comportements n'écoutent pas les gens, ne savent pas offrir de reconnaissance et prennent volontiers le mérite pour le travail des autres. Au lieu de donner une vision claire de l'avenir, ils préfèrent conserver les informations pour eux et ainsi fournir une orientation confuse ou ambiguë. Lorsqu'ils osent déléguer des tâches, ils ne donnent pas les conditions de succès nécessaires (offrir du temps et des ressources). Ils préfèrent le contrôle à la confiance et ils ne contribuent pas au développement de leurs collaborateurs.

La théorie des attentes peut enrichir notre compréhension dans ce contexte. Selon cette théorie de Victor Vroom, la motivation d'un individu à déployer des efforts vers un objectif dépend de sa croyance que l'effort mènera à la performance (expectance), que la performance entraînera des résultats (instrumentalité) et que ces résultats ou ces récompenses sont valorisés (valence). Les leaders efficaces renforcent ces voies, comme le suggère la théorie du chemin-but de Robert House. Les leaders y parviennent en clarifiant les voies vers les objectifs et en éliminant les obstacles, ce qui accroît la satisfaction et la performance des collaborateurs. Ceci est extrêmement important. Certains

employés ont le sentiment que leurs leaders font l'inverse, en leur mettant des bâtons dans les roues et en bloquant leur performance.

Les leaders peuvent certainement avoir un impact sur le bien-être des membres de leur équipe, mais cela est vrai pour nous tous. Les comportements « zap » et « sap » peuvent également s'appliquer à votre rôle d'employé, de coéquipier, d'ami, de membre de la famille, etc. Imaginez-vous proposer à vos amis de vous réunir pour célébrer un anniversaire et demander à l'un de vos amis de prendre en charge la planification et l'organisation de la célébration sans vous impliquer ? Sap ! Alternativement, considérez le cas d'un collègue qui a des difficultés avec un projet et, en réponse, vous l'aidez à résoudre les problèmes sans reprendre le projet. Grâce à votre aide, il ressent un sentiment renouvelé d'espoir et d'énergie. Zap ! L'essentiel est que vous considériez l'impact de vos actions sur les autres. Est-ce que vous assumez la responsabilité de vos actes ? Est-ce que vos actions reflètent vos valeurs ?

Voici quatre mesures que vous pouvez prendre pour éviter les comportements « sap » et embrasser les comportements « zap », selon William Byham.

1. Soyez conscient des effets de vos actions sur l'estime de soi des personnes qui vous entourent. Communiquez l'importance de la personne et de sa contribution au succès de l'organisation.
2. Prenez le temps d'écouter activement et adoptez une attitude empathique et accessible avec les autres.
3. Valorisez les compétences distinctes en impliquant les gens dans les prises de décisions et dans les résolutions de problèmes complexes.
4. Soyez bienveillant et aidez les autres à se développer. Quand vous déléguez des responsabilités, offrez des conseils et des outils qui permettent aux autres de sortir de leur zone de confort et de se développer.

Voici l'équation d'un « zap » réussi : responsabilité + confiance + écoute + reconnaissance + travail en équipe + encouragement + rétroaction + ressources + communication bidirectionnelle + direction + appartenance + autocontrôle + autonomie = « zap ».

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, généralement, à quelle fréquence les gens se sentent-ils électrisés autour de vous ? Sapés ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi en deux parties

Cet exercice vous invite à être particulièrement conscient de vos interactions avec les autres dans votre travail et votre vie personnelle. Cela vous aidera à être plus conscient de vos comportements envers les autres.

Partie 1

Dans cette partie, pendant trois jours, soyez particulièrement attentif à vos comportements et expériences typiques. À la fin de ces journées, décrivez dans votre journal d'apprentissage des situations dans lesquelles vous avez électrisé ou sapé les autres ou été électrisé ou sapé par autrui. Si vous électrisez les autres, cela signifie que vous les dynamisez en les aidant à se sentir plus compétents, en les impliquant dans les prises de décision, en les félicitant, etc. Si vous les sapez, vous leur drainez de l'énergie en vous plaignant, en les critiquant, en leur imposant vos décisions, etc. Assurez-vous de décrire la situation, vos actions, celles des autres ainsi que vos réactions et celles des autres.

Partie 2

Dans cette partie, au cours des quatre jours suivants, faites des tentatives considérables pour électriser les autres et éviter de les saper. Gardez une trace de vos efforts et des réactions des autres dans votre journal d'apprentissage. Vous devez porter un regard critique sur vos actions. Observez comment les autres se comportent et réagissent lorsque vous êtes en leur compagnie. Est-ce que vous les électrisez ou les sapez ? Ensuite, pour chaque situation, répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelle était la situation ?
2. Qu'avez-vous fait ?
3. Quelle a été la réaction de l'autre personne ?

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelle a été la partie la plus facile de cet exercice ? La plus difficile ?
2. Que disent vos comportements typiques de la partie 1 sur votre tendance à électriser ou à saper les autres ? Comment résumeriez-vous les réactions que vous avez observées ?
3. Quelles ont été les réactions des autres lorsque vous avez adopté des comportements « zap » et des comportements « sap » ?
4. Comment réagissez-vous lorsque quelqu'un adopte des comportements « zap » et des comportements « sap » avec vous ?
5. Diriez-vous que les comportements que vous adoptez reflètent majoritairement vos valeurs ? Sinon, quels facteurs peuvent expliquer cet écart ?
6. Concernant les situations dans lesquelles d'autres vous ont électrisé ou sapé, dans quelles conditions vous êtes-vous senti le plus autonome ? Impuissant ? Quelles leçons plus larges pouvez-vous tirer de cette expérience ?

7. Dans la partie 2, à quel point était-il difficile d'électriser consciemment les autres et d'éviter de les saper ? Expliquez votre réponse. Quelles ont été les réactions des autres ?
8. L'autonomisation (*empowerment*) consiste à partager le pouvoir ; plus il est partagé, plus il grandit. Cependant, certains employés peuvent ne pas vouloir être responsabilisés. Ils peuvent croire que leur leader devrait prendre toutes les décisions parce que cela a toujours été ainsi, qu'ils ne veulent pas en assumer la responsabilité, ou pour une autre raison. Comment un leader doit-il réagir dans cette situation ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour électriser les autres et éviter de les saper.

Roger : L'*empowerment* est une idée qui existe depuis longtemps, mais nous ne la voyons pas toujours. Quand était la dernière fois que tu as été la cible d'*empowerment* ou d'un comportement « zap » ?

Roxanne : Eh bien, j'ai la chance d'avoir une patronne qui partage le pouvoir avec ses employés. Ses attentes en matière de rendement sont très élevées, bien sûr, mais elle s'assure que nous avons les ressources nécessaires pour réussir. Elle a commencé par me donner de petites responsabilités, et comme je réussissais, j'en avais plus. Elle nous encourage à travailler de façon autonome et à prendre des initiatives. Elle se concentre sur nos succès plutôt que sur nos échecs. L'atmosphère de travail est positive, et nous célébrons nos succès. Je me sens bien d'aller au travail le matin. Et toi ?

Roger : C'est génial. J'ai une très bonne situation de travail en ce moment aussi, mais un de mes anciens patrons était un tyran. Je devais me forcer à sortir du lit le matin. Il nous impliquait rarement dans les prises de décision et, quand il le faisait, il prenait le mérite pour nos bonnes idées. Il ne répondait pas directement à nos questions et, souvent, il ignorait nos suggestions d'amélioration. Il ne nous écoutait pas et ne nous soutenait pas. Il était le *micromanager* typique. Je stagnais dans mon travail. C'était un vrai patron « sap » !

Roxanne : Eh bien, je suis contente que tu aies un nouveau patron qui te convient mieux ! Ma patronne évite le *micromanagement* : elle nous donne la liberté de prendre des décisions, mais elle est disponible pour nous donner son avis. La responsabilité et la performance sont extrêmement importantes, mais elle reconnaît que le travail devrait être agréable aussi. Elle protège nos arrières !

Roger : Super ! J'ai entendu dire que les leaders qui contrôlent trop (comme les *micromanagers*) et ceux qui abandonnent complètement le contrôle sapent leur équipe et désénergisent leurs employés. En revanche, les patrons et les *managers* qui utilisent le contrôle de manière sélective (si nécessaire et d'une manière qui encourage les autres à grandir) dynamisent leurs employés. C'est un exercice d'équilibre délicat.

Roxanne : Oui, ça résume bien cet exercice !

Savez-vous comment poser les bonnes questions pour coacher efficacement ?

« Posez les bonnes questions si vous voulez trouver
les bonnes réponses. » – Vanessa Redgrave

« Jugez un homme par ses questions plutôt que par ses réponses. » – Voltaire

« Nous n'entendons que les questions pour lesquelles
nous sommes en mesure de trouver des réponses. » – Friedrich Nietzsche

Selon la Fédération internationale des coachs, « le coaching est un partenariat qui met l'accent sur l'action que [les] clients ont l'intention de prendre pour réaliser leur vision, leurs buts et leurs désirs. Le coaching suscite des questionnements en amenant les clients à la découverte d'eux-mêmes, ce qui hausse leur niveau de perception et de responsabilité ». Pour sa part, dans son article visant à anéantir les mythes du coaching, Constantine Von Hoffman mentionne que le coaching, c'est aider des individus à définir des buts précis et à établir un plan d'action en vue de les atteindre. Ces buts peuvent être des objectifs de carrière ou encore des problèmes à régler. Quoi qu'il en soit, le coaching peut être vu comme un investissement qu'une personne fait pour elle-même : avec des efforts, elle développera ses forces et pourra ainsi atteindre ses objectifs.

En tant que leader, vous serez appelé à coacher vos collaborateurs afin qu'ils se développent personnellement et professionnellement. Vous pourrez aussi vous faire coacher par un mentor ou par votre patron. Le coaching est une pratique utilisée à tous les niveaux hiérarchiques, alors pourquoi s'en priver ? Avoir un coach pour vous aider à réfléchir, à prendre des décisions et à développer vos compétences devient de plus en plus courant. Tout le monde peut bénéficier de soutien et d'orientation de temps en temps.

Faire appel à un coach peut ainsi servir à transformer un bon leader en leader exemplaire, selon Dana Ackley. Le coaching peut aussi être un moyen de développer ses compétences professionnelles en contexte de changements organisationnels ou encore de changement de poste (à la suite de l'obtention d'une promotion par exemple). Il peut aussi être un levier de développement personnel qui vise à corriger certains problèmes dont les individus sont conscients et qui les bloquent dans leur carrière. Cela dit, tous ces impacts potentiels sont conditionnels à certains comportements du coaché.

Voici quelques conditions de succès qu'identifie l'expert Dana Ackley.

1. Vous devriez avoir un but ou un objectif précis avant d'entamer les séances de coaching.
2. Vous devriez choisir un coach de confiance, avec qui la relation est agréable. Le courant doit passer !
3. Vous devriez être patient, car le changement de comportements et d'habitudes peut prendre un certain temps.

Il ne faut pas se contenter d'espérer, il faut fournir les efforts en conséquence. La mise en pratique des trucs et des suggestions du coach s'avère un incontournable pour l'amélioration. Ceci requiert du temps, de l'énergie et une certaine humilité. Sur la même lancée, selon Dana Ackley, il faut avoir des attentes réalistes envers le coach. En fait, tout dépend du coaché : il doit être impliqué, motivé et avoir un réel désir de s'améliorer. Ainsi, le coach s'adapte au rythme du coaché, l'aide à analyser les situations qu'il vit avec plus de profondeur et propose des solutions et des questions qui font cheminer le coaché. Il s'agit de le challenger afin qu'il réfléchisse à des solutions adaptées à sa situation et qu'il prenne en charge sa destinée. En ce sens, le coach soutient, accompagne, encourage et facilite la réflexion afin que le coaché se développe, aiguisé sa conscience et s'améliore.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quelle fréquence avez-vous tendance à utiliser une approche de coaching avec les autres ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Comme nous l'avons vu, être un bon coach demande de solides qualités. Une d'entre elles serait l'art de poser les bonnes questions, selon Chantal Binet, coach pour de nombreux gestionnaires et entrepreneurs. Dans son « coffret de cartes de coaching », Chantal Binet propose une panoplie de questions qui stimulent la réflexion, l'inspiration et l'action pour les personnes intéressées à faire de l'autocoaching. En voici quelques exemples (utilisés avec la permission de Chantal Binet).

1. De quoi avez-vous besoin en ce moment pour rester en intégrité ?
2. De quoi êtes-vous le plus fier en ce moment ? Pourquoi ?
3. De quoi avez-vous besoin présentement pour exceller ?
4. Qu'est-ce qui vous donnerait de la motivation à ce moment-ci ?
5. Que voulez-vous que votre entourage retienne de vous cette semaine ?
6. Quelle nouvelle habitude devez-vous adopter pour maximiser vos chances de réussite ?
7. Où devez-vous être audacieux à ce moment-ci ? Quel sera votre premier pas dans cette direction ?

Ce sont des questions profondes, n'est-ce pas ? Nous pouvons imaginer nous poser ces questions au début de chaque semaine comme un coup de pouce ou une motivation à poursuivre notre route. Elles pourraient nous aider à vivre plus consciemment plutôt que de laisser passer les jours en espérant que, par hasard, nous serons toujours sur la bonne voie. Comment répondriez-vous aux sept questions ci-dessus ? Prenez du temps de réflexion et écrivez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Comme alternative, vous pouvez demander à une personne de confiance de vous poser ces questions et à une tierce personne de noter vos réponses dans votre journal d'apprentissage. Ces personnes peuvent ensuite vous aider à identifier les thèmes et les modèles de vos réponses.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quels thèmes et tendances ressortent le plus clairement dans vos réponses aux sept questions ? Y a-t-il des surprises ? Expliquez votre réponse.
2. Que devez-vous commencer à faire, arrêter de faire et continuer à faire compte tenu de vos réponses aux questions ?
3. Si vous deviez créer cinq à sept questions qui seraient d'importantes sources de réflexion, d'inspiration et d'action pour vous personnellement, quelles seraient-elles ? Pensez-vous qu'elles seraient aussi riches et pertinentes pour les autres ? Profitez-en pour les partager avec les membres de votre équipe de rétroaction et obtenir leurs commentaires.
4. En tant que leader, vous devrez coacher votre équipe afin qu'elle puisse se développer professionnellement et personnellement. Si vous deviez créer cinq à sept questions qui seraient d'importantes sources de réflexion, d'inspiration et d'action pour votre équipe (présente ou future), quelles seraient ces questions ? Souhaitez-vous que votre patron (ou dirigeant actuel) vous pose ces questions ? Pourquoi ?
5. Pensez-vous que le *reverse coaching* (un collaborateur qui challenge son leader) existe ? Est-ce que cela serait utile aux leaders ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) donner suite à la réflexion amorcée avec les sept questions et pour (b) développer vos compétences de coaching en formulant et posant de bonnes questions.

Savez-vous qu'il vaut mieux garder les surprises pour les anniversaires ?

« Je n'ai pas encore trouvé un homme qui ne pas fait un meilleur travail et qui ne fait pas plus d'efforts sous un esprit d'approbation que sous un esprit critique. » – Charles Schwab

« Votre performance dépend de vos personnes. Choisissez les meilleures, formez-les et protégez-les. Lorsque des erreurs se produisent, donnez des conseils précis. Si les erreurs persistent ou si le *fit* n'y est pas, aidez-les à passer à autre chose. » – Donald Rumsfeld

« Lorsque la rétroaction est incluse dans le cadre de discussions régulières et continues sur la performance tout au long de l'année, l'employé, le gestionnaire et l'organisation s'en portent mieux. » – Shawna McKnight

Imaginez que c'est l'heure de l'évaluation des performances et que votre patronne vous dit qu'elle est déçue que vous ne rendiez pas visite à vos clients plus fréquemment. Son mécontentement est une nouvelle pour vous. Vous l'avez tenue informée de vos activités et de vos résultats tout au long de l'année, et elle a constamment félicité votre performance. Alternativement, imaginez qu'un ami vous annonce qu'il souhaite mettre fin à votre amitié parce que vous ne l'avez pas suffisamment contacté au cours de l'année écoulée. Cette décision est inattendue pour vous puisque vous appréciez la compagnie de chacun chaque fois que vous vous voyez et que votre ami n'a pas exprimé le désir de sortir plus souvent. Dans les deux situations, vous êtes aux prises avec des surprises négatives ; si les gens avaient fait part de leurs attentes plus tôt, vous auriez peut-être pu y répondre. Vous vous sentez à juste titre aveuglé !

Il est important que les leaders communiquent clairement leurs attentes et leurs perspectives en tout temps et dans toutes leurs relations (que ce soit dans le cadre d'une relation d'autorité ou encore d'une relation personnelle). Aucune ambiguïté ou incertitude ne devrait subsister quant à leur perception des actions dont chacun est responsable. Après tout, n'est-il pas préférable de garder les surprises pour les anniversaires ? Cela signifie que, par exemple, les leaders qui gèrent le rendement de leurs collaborateurs devraient toujours s'assurer de préciser leurs attentes et de bien communiquer les mesures correctives nécessaires, le cas échéant.

Les leaders ne laissent pas les problèmes s'accumuler ; ils les traitent lorsqu'ils deviennent évidents. Cela permet aux autres de faire les ajustements nécessaires pour que leurs performances répondent aux attentes. Les personnes qui ont tendance à communiquer des surprises négatives laissent les problèmes s'accumuler et n'ont pas le courage de les aborder ouvertement lorsqu'ils surviennent. En tant que telles, les surprises concernent autant elles-mêmes que l'autre personne.

Nous savons que le rendement n'a pas été géré de manière adéquate et que les retours sur les performances ont été déficients lorsque les collaborateurs doivent faire face à des surprises au moment de l'évaluation de rendement. Du point de vue personnel, les gens doivent savoir à quoi s'en tenir par rapport à l'autre personne et à la relation qui les unit.

Les auteurs de *Successful Manager's Handbook* affirment qu'une communication ouverte et régulière est un élément clé du leadership. Selon ce livre, les superleaders sont capables de mettre en pratique les principes suivants afin de garantir une communication optimale avec leur équipe et leurs proches.

1. **Fiabilité.** Les leaders remarquables doivent être des sources d'informations fiables. Ils donnent à leur équipe les informations dont elle a besoin quand elle en a besoin. Le leader dit ce qu'il a à dire, que ce soit agréable ou non, et il prend le temps de transmettre l'information de manière claire et réfléchie.
2. **Acceptation.** Les leaders géniaux n'ont pas peur des opinions qui divergent des leurs. Ils expriment ouvertement leurs points de vue même s'ils sont impopulaires, mais ils n'obligent pas les autres à adopter le même point de vue. Ils encouragent l'expression d'opinions diverses et créent un climat de sécurité propice à des discussions ouvertes et libres.
3. **Ouverture.** Les leaders géniaux n'accumulent pas d'informations pour eux-mêmes ; ils les partagent avec leur équipe, car ils savent qu'être attentifs au changement améliore leur capacité à s'y adapter et à en bénéficier. Ils encouragent également leur équipe à discuter et à partager ouvertement des informations. De plus, les leaders formidables qui maîtrisent la communication évitent les surprises. Ils tiennent leur équipe au courant de ce qui se passe et ne cachent pas la réalité.
4. **Transparence.** Les leaders géniaux savent qu'une communication ouverte et transparente prend du temps. Ils planifient donc leurs conversations et leurs réunions, expliquent clairement les raisons de leurs décisions et gardent leur porte ouverte pour répondre aux questions.

Qu'advient-il si, malgré toutes ces précautions, le leader constate que certains membres de son équipe éprouvent de la difficulté à comprendre et suivre les attentes ? Selon un texte d'Alain Rondeau et de François Boulard, ces employés « présentent un rendement inadéquat ou [...] adoptent des attitudes et des comportements jugés inacceptables, compte tenu de ce qui est généralement attendu ». Il peut donc s'agir d'employés qui ont un rendement inadéquat, des problèmes d'adaptation dans l'équipe de travail ou tout autre défi qui nuit au climat de l'équipe. Pour le leader, ils présentent un défi de gestion en ce sens qu'il doit agir de manière minutieuse pour désamorcer les conflits potentiels. Les leaders doivent faire face à ces situations difficiles plutôt qu'espérer qu'elles se régleront d'elles-mêmes.

Même avec de bonnes intentions, les leaders doivent se méfier de quatre pièges importants, selon Rondeau et Boulard, lorsqu'ils traitent avec des membres d'équipe sous-performants, selon la manière dont ils gèrent ces employés problématiques.

1. **Les leaders doivent faire la distinction entre les symptômes et les causes des problèmes.** Il est facile de constater une différence de performance ou une attitude inhabituelle, mais il est plus difficile d'en déterminer l'origine. Les leaders doivent veiller à ne pas supposer qu'ils connaissent la cause sous-jacente du problème ; ils devraient se concentrer sur les facteurs qui sont sous leur contrôle et devraient uniquement tenter de s'attaquer à ce qu'ils ont le pouvoir de changer. Ne soyez pas accusateur et ne déclenchez pas de conflit inutile si le problème peut être résolu en écoutant, en étant de bonne foi et en apportant un certain soutien.
2. **Les leaders doivent garder à l'esprit que des facteurs liés à l'environnement de travail peuvent contribuer à un problème.** Les leaders doivent prendre en compte tous les facteurs susceptibles d'influencer la performance d'un membre de l'équipe ; après tout, il ne travaille pas dans une bulle. Il peut y avoir des facteurs indépendants de sa volonté qui affectent ses performances (par exemple, l'évolution des conditions du marché, le manque de retours d'information, de ressources et de soutien, l'évolution de la technologie, etc.). Rappelez-vous que l'employé en difficulté n'est pas isolé et n'est pas la seule source possible du déséquilibre. Peut-être que certaines caractéristiques de l'environnement (manque de ressources, d'orientation, de temps, etc.) le poussent à se rebeller ou à adopter une attitude indésirable. Les leaders doivent « rendre à César ce qui appartient à César ». Autrement dit, le leader doit assumer sa part de responsabilité face à la situation des membres de l'équipe.
3. **Pour éviter d'être sur la défensive, les leaders doivent aborder le débat en s'appuyant sur des faits.** Lorsque le leader s'adresse à l'employé concerné, celui-ci peut se mettre sur la défensive et invoquer une injustice. Pour éviter cela, le leader doit fonder ses conclusions sur des observations et des faits prouvés sur lesquels les deux parties peuvent s'entendre et non sur des interprétations ou des perceptions. Cela permettra aux deux parties de baser la discussion sur les points sur lesquels elles sont d'accord et d'éviter une escalade de la conversation.
4. **Les leaders doivent rester calmes et posés.** Plutôt que de communiquer de manière agressive, les leaders doivent communiquer avec assurance et tact afin de ne pas sombrer dans l'émotion ou l'agressivité. Ici, le leader devra appliquer les fondements de la communication assertive afin d'atteindre ses objectifs : résoudre le problème avec la collaboration du collaborateur concerné. Dans tous les cas, prudence, considération et tact sont nécessaires pour trouver des solutions durables aux situations problématiques. Le leader doit donc utiliser ses forces et ses ressources pour résoudre ces situations délicates !

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure avez-vous tendance à exprimer clairement vos attentes et vos besoins ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Cette semaine, nous vous proposons de penser à une relation ou à une situation dans laquelle vous n'avez pas clairement exprimé vos attentes, vos perceptions ou vos besoins (vous pouvez avoir laissé des zones floues, entretenu des présomptions, évité de vous affirmer, etc.). Décrivez cette situation en quelques lignes et fournissez une réponse aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Pourquoi n'avez-vous pas été clair sur vos attentes, vos perceptions ou vos besoins avec cette personne ou dans cette situation ?
2. Comment vous sentiez-vous dans la situation ?
3. Quel a été le résultat de cette situation pour vous et pour les autres ?
4. Selon vous, comment se serait déroulée cette situation si vous aviez énoncé clairement vos attentes quand le « problème » est apparu pour la première fois ?
5. Comment auriez-vous pu régler cette situation sans l'envenimer ?

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles leçons avez-vous tirées de ce défi ?
2. Nous ne devrions pas nous attendre à ce que les autres lisent dans nos pensées et se sentent ensuite blessés ou présument de nos intentions lorsqu'ils ne font pas ce que nous attendons d'eux. Une première étape consiste à savoir précisément ce que nous voulons : parfois, ce n'est pas clair. Ensuite, nous devons communiquer nos attentes, nos espoirs et nos rêves directement et raisonnablement. Si vous voulez quelque chose, demandez-le ! Nous devrions également éviter de faire des suppositions sur ce que pensent les autres ; nous devons le leur demander. De quelle manière la « lecture dans les pensées » peut-elle se produire sur le lieu de travail ?
3. Comment les leaders peuvent-ils minimiser la « lecture dans les pensées » ?
4. Selon vous, comment un leader exemplaire aurait-il géré votre situation ? À l'avenir, comment exprimerez-vous vos attentes ?
5. En tant que leader, quels avantages voyez-vous à communiquer clairement ?
6. Que doivent faire les leaders pour s'assurer que leurs collaborateurs communiquent clairement ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) communiquer clairement et pour (b) vous assurer que les autres ont compris ce que vous dites.

Roger : Surprise ! Je trouve que ta performance est nulle !

Roxanne : Wow, je détesterais entendre un patron dire ça, même si j'ai entendu quelque chose de similaire dans une relation précédente.

Roger : Moi aussi. Alors que devons-nous faire lorsque ça arrive ?

Roxanne : Je parie que tu as une réponse.

Roger : Et comment ! Heureusement, Des Walsh, consultant en leadership, a beaucoup à dire à ce sujet. Il dit que les leaders peuvent considérer les surprises négatives comme des expériences d'apprentissage s'ils suivent quelques étapes. Premièrement, il dit que rester calme ou, à tout le moins, « se comporter sans agitation évidente » engendrera la confiance. Deuxièmement, les leaders doivent garder à l'esprit une vision d'ensemble : ils doivent se demander quel impact plus large cette surprise pourrait avoir sur l'organisation ou sur une relation, par exemple. Troisièmement, les leaders assument la responsabilité de leur rôle dans un malentendu ou une situation et tentent de le résoudre de manière mature. Selon Des Walsh, « une fois le problème immédiat réglé et la poussière retombée, un leader efficace prendra le temps d'examiner ce qui s'est passé et d'établir si une défaillance systémique aurait pu être impliquée et laquelle, et quelles mesures pourraient être prises pour atténuer la répétition de la surprise négative. Cela sera bien plus productif qu'une réponse assez courante des entreprises consistant à chercher un bouc émissaire et à instaurer davantage de règles et de points de contrôle ».

Roxanne : C'est un sage conseil ! Merci, Roger. Au fait, j'ai une surprise pour toi...

Avez-vous un singe sur le dos ?

« Avoir un singe sur le dos, ce n'est rien d'autre qu'avoir la responsabilité de l'étape suivante... du suivi d'un dossier, du montage d'une opération, de la réalisation d'un projet. Le but du jeu n'est pas de se débarrasser de tous les singes, mais de ne garder que ceux qui relèvent strictement de votre périmètre. » – Gilles Martin

Avez-vous déjà entendu l'expression « accepter un singe de quelqu'un » ou encore « transférer un singe à quelqu'un » ? Le singe peut aussi être présenté comme une « patate chaude », soit un problème (ou une responsabilité) dont une personne se départit en le donnant à quelqu'un d'autre. Dans leur article classique « Who's Got the Monkey ? », William Oncken et Donald Wass indiquent que le singe représente les responsabilités, les tâches ou les problèmes qui appartiennent à une autre personne. Peut-être avez-vous déjà adopté un ou plusieurs singes sans même le savoir ! Il est important de vous familiariser avec l'idée des singes de votre organisation. Vous constaterez qu'il est nécessaire d'apprendre quand et comment les accepter ou les refuser.

Autant que possible, il est important de ne pas accepter les singes des autres. Tout d'abord, vous avez vos propres responsabilités que vous ne devez pas mettre de côté pour faire le travail de quelqu'un d'autre. Votre propre travail peut souffrir si vous êtes occupé à faire celui des autres. Deuxièmement, accepter les singes des autres ne leur apprend pas comment effectuer le travail eux-mêmes. Comme le dit l'adage, il vaut mieux apprendre à quelqu'un à pêcher plutôt que de lui donner du poisson. En outre, le Dr William Glasser mentionne que nous ne devrions jamais faire quelque chose pour quelqu'un lorsqu'il peut le faire lui-même. Si nous le faisons, nous le traitons comme un enfant et ne l'aidons pas à construire un sentiment d'autosuffisance.

Voici quelques solutions pour repérer et gérer ces petites bêtes et cohabiter harmonieusement avec elles.

1. **Adopter un singe.** Avant d'adopter un singe, il faut vous assurer que vous serez capable d'en prendre soin sans amertume. Si la tâche, l'activité ou la responsabilité est compatible avec votre rôle, que vous disposez du temps pour l'adopter et vous en avez envie, l'adoption du singe pourrait être justifiée.
2. **Refuser un singe.** S'il s'agit d'un dossier dont la responsabilité incombe à une autre personne et qu'elle est en mesure de le régler par elle-même, avec un peu de coaching ou bien d'encouragements de votre part, mieux vaut lui laisser le singe. S'il s'agit d'une question ou encore d'un problème qu'elle vous expose, ne vous gênez pas pour lui retourner la question

en lui demandant ce qu'elle en pense. Lorsque vous acceptez un singe qui ne vous revient pas (par erreur ou par sentiment de charité déplacé), rappelez-vous que la rumeur que votre porte est ouverte se propage dans la communauté de primates. Ainsi, si vous êtes trop accueillant avec ces petites bêtes, elles auront tendance à venir cogner à votre porte ou même à s'installer confortablement dans votre bureau sans attirer l'attention.

3. **Refiler un singe.** Si une tâche ne vous revient pas, vous pouvez la déléguer à la personne appropriée. Attention, cependant ! Déléguer n'est pas synonyme de se décharger, de se débarrasser ou de « pelleter dans la cour de l'autre ». La délégation est un art ! Selon Oncken et Wass, les leaders formidables savent déléguer de manière appropriée. En attribuant des responsabilités à d'autres, comme vos collègues, vous devez également vous assurer que ces personnes disposent de l'autorité et des ressources nécessaires pour l'exécuter. De plus, les leaders veillent à préparer leur personnel à la tâche. Enfin, ils savent déléguer la bonne tâche à la bonne personne en reconnaissant les talents et le potentiel de chacun.
4. **Conserver un singe.** Travaillez votre sens de l'initiative et votre autonomie ! Si vous avez une tâche à accomplir et qu'elle vous appartient, vous seul pouvez la faire. Vous pouvez demander des conseils et de l'aide aux autres, mais ne déchargez pas vos responsabilités sur les autres.
5. **Mettre le singe dans le milieu.** Lorsque la situation s'y prête, pourquoi ne pas entourer le singe ? Au lieu de prendre la responsabilité et d'alourdir votre charge de travail inutilement, pourquoi ne pas inviter vos collaborateurs à trouver une solution avec vous ? Un bon leader sait s'entourer des bonnes personnes pour résoudre un problème, mais il sait également comment rendre les autres plus autonomes. Ainsi, si un collaborateur souhaite lui confier un singe dont il ne sait que faire, le leader pourrait très bien lui demander de participer à la résolution du problème. Vous remarquerez que les deux parties sont gagnantes. Le leader ne prend pas une responsabilité qui ne lui revient pas et il apprend à son collaborateur comment s'y prendre avec la situation. Quant au collaborateur, il se développe et obtient ainsi une occasion d'apprentissage privilégiée. Ainsi, être un bon leader ne veut pas dire prendre les singes de tout le monde pour les soulager d'un fardeau : il peut être efficace d'habiliter les autres afin qu'ils prennent en charge leurs singes.

Autant que possible, essayez d'impliquer vos collaborateurs dans la planification et la résolution des problèmes. Gardez-les informés afin qu'ils prennent des décisions basées sur des informations à jour. Restez donc accessible. Gardez à l'esprit que l'objectif global est de partager votre leadership avec vos collaborateurs. Si vous déléguez efficacement, c'est-à-dire déléguez à la fois la responsabilité et l'autorité, vous développerez leur initiative et leur créativité. Votre relation sera alors un partenariat efficace et une collaboration bien ficelée.

Votre défi en deux parties

Partie 1

Nous vous proposons de lire le récit suivant. Il s'agit d'une adaptation d'une mise en situation écrite par William Oncken et Donald Wass. Ensuite, prenez quelques moments pour réfléchir dans quelle mesure elle peut s'appliquer à vous.

Un leader se promène dans son entreprise et vérifie si chaque personne est affairée à sa tâche. Il salue ses employés et ses collègues. Or, un de ses collaborateurs ne se contente pas de le saluer : il saisit l'occasion pour lui exposer un problème auquel il se heurte. La situation exposée interpelle le leader, mais il ne sait pas comment la résoudre pour l'instant. Alors, il mentionne à son collaborateur qu'il pensera à une solution et qu'il lui reviendra bientôt. Sans le savoir, le leader quitte son collaborateur avec un singe sur le dos. En s'engageant et en s'impliquant dans la résolution du problème, il a accepté de prendre en charge une nouvelle tâche : il a donc accepté le singe que son collaborateur lui tendait.

Comment cette métaphore révélatrice pourrait-elle s'appliquer à vos expériences ? Nous vous suggérons de prendre une demi-heure pour réfléchir aux situations suivantes.

1. Les membres de votre équipe ont-ils déjà essayé de vous transférer des singes ? Avez-vous accepté ou refusé ces délégations inversées ? Si oui, pourquoi l'avez-vous fait ? L'avez-vous fait consciemment ?
2. Avez-vous déjà essayé de transférer des singes à d'autres ? Ont-ils accepté ou refusé ces responsabilités ? Pourquoi ?

Décrivez les situations et vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Partie 2

Au cours de cette semaine, nous vous invitons à faire attention aux cas où vous transférez des singes à d'autres ou à lorsqu'ils vous font la même chose.

- Acceptez-vous d'accomplir des tâches qui devraient être effectuées par d'autres ?
- Est-ce que d'autres font leur travail de manière aléatoire ou partielle et s'attendent à ce que vous le finissiez ou le peaufiniez ?
- Avez-vous une boîte de réception remplie de rapports que vous avez accepté d'examiner ou de demandes d'aide ?
- Partagez-vous vos singes avec d'autres ?

Prenez note de vos expériences et vos idées dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment les singes sont-ils apparus dans votre vie cette semaine ? Dans quelles circonstances ? Comment les avez-vous gérés ?
2. Quelles conclusions pouvez-vous tirer de la présence des singes dans votre vie de manière plus générale ? Quelles leçons avez-vous tirées de votre défi de cette semaine ?
3. Plus généralement, quel rôle jouent les singes dans votre vie professionnelle ? Sont-ils des visiteurs réguliers ? Pourquoi les acceptez-vous ? Si vous trouvez qu'ils sont trop courants,

vous n'êtes pas seul. Par exemple, si vous venez de changer d'emploi ou d'augmenter vos responsabilités au travail, vous pourriez être plus tenté d'adopter des singes. Souvent, les personnes dans ces situations veulent montrer qu'elles sont inestimables, qu'elles prennent les choses en main, qu'elles s'attaquent aux vrais problèmes, qu'elles vont au fond des choses et que leur aide est inestimable. Vous devez être conscient de cette tendance dès le début et vous demander si c'est ce que vous souhaitez. Soyez vigilant si vous ne souhaitez pas que votre environnement professionnel se transforme en zoo !

4. Comment pouvez-vous gérer au mieux les singes dans votre vie ? Pensez-vous qu'il existe d'autres façons de gérer les singes en entreprise ? Si oui, quelles sont-elles ? Avez-vous tendance à privilégier une méthode plutôt qu'une autre ? Si oui, laquelle et pourquoi ? Quels types de singes rencontrez-vous dans d'autres sphères de votre vie (famille, école, loisirs, activités sociales, etc.) ? Qu'est-ce qui est à l'origine de ces transferts de responsabilités ? Comment pourriez-vous les encourager ?
5. Plus généralement, sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure essayez-vous (a) de résoudre vous-même vos problèmes avant d'impliquer d'autres personnes dans la résolution de vos problèmes et (b) d'aider les autres à assumer leurs responsabilités par le biais d'un coaching ou de conseils (plutôt que de prendre le problème vous-même) ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
6. Au vu de vos priorités et de votre charge de travail – à la maison et au travail –, que pouvez-vous déléguer à d'autres personnes (ou tout simplement ne plus faire) ? En quoi cela profiterait-il à vous et aux autres ?
7. Dans leur article, Oncken et Wass suggèrent que les leaders soient directs et fermes avec les membres de l'équipe qui tentent de transférer des singes : « À aucun moment, pendant que je vous aide avec ce problème ou tout autre problème, votre problème ne deviendra mon problème. Dès l'instant où votre problème devient le mien, vous n'avez plus de problème. Une fois cette réunion terminée, le problème quittera ce bureau exactement comme il est arrivé : sur votre dos. Vous pouvez demander mon aide à tout moment, et nous déterminerons ensemble quelle sera la prochaine étape et lequel d'entre nous la fera. Dans les rares cas où le prochain mouvement s'avère être le mien, vous et moi le déterminerons ensemble. Je ne ferai aucun geste seul. » À titre d'exemple, si les membres de l'équipe vous demandent votre avis sur un rapport, vous devez donner cette rétroaction en leur présence. Vous ne devriez jamais accepter le rapport et dire que vous y reviendrez, car cela transfère le singe sur votre dos. Êtes-vous d'accord avec la suggestion d'Oncken et Wass ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
8. Certains leaders sont des *micromanagers*. Ils adorent mettre la main à la pâte dans tous les aspects du travail de leur équipe. Malheureusement, en plus d'être démotivant pour les membres de l'équipe, cela nuit à leur propre productivité. Dans le même temps, les membres de l'équipe disent souvent que malgré les *micromanagers*, ils recherchent continuellement des conseils et des affirmations auprès de leur leader : ils sont complices de leur situation. Comment les leaders devraient-ils gérer ou apprivoiser les singes ? Que peuvent faire les leaders pour aider les membres de leur équipe à devenir plus autonomes dans l'exécution de leur propre travail ? Comment pouvez-vous mieux soutenir les membres de votre équipe et les aider à exceller ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) garder les singes qui vous appartiennent, pour (b) refuser ceux qui ne relèvent pas de votre responsabilité et pour (c) transmettre ceux qui peuvent être délégués.

Roger : Mes employés me posent toujours des questions sur leurs projets en cours ou m'envoient leurs rapports et me demandent conseil. Je finis par regarder ces rapports et écrire des commentaires et des suggestions d'amélioration pendant la soirée. Qui travaille pour qui ici ?

Roxanne : Roger, tu contribues à engendrer ce problème sans même le réaliser. Tes employés te livrent leur travail, et tu l'acceptes tout simplement. Les courriels sont un bon exemple. Ils sont acceptables pour les questions rapides qui nécessitent une réponse du type oui/non, mais il est préférable de traiter les questions plus complexes en personne. Il en va de même pour les rapports ; il vaut mieux les examiner avec les employés.

Roger : Mais examiner les rapports en personne avec les employés peut prendre beaucoup de temps. Que dois-je faire lorsque mes employés m'envoient des courriels ?

Roxanne : Tout d'abord, tu passes beaucoup de temps à examiner les rapports de toute façon. En les examinant en personne avec tes employés, ça les aidera à comprendre ton processus d'analyse tout en gardant les rapports dans leur « cour ». Les rapports restent leur responsabilité, et tu les aides à réfléchir à leur travail. Ils deviendront de plus en plus indépendants. Je pense que tu as favorisé cette dépendance, et ce n'est bon pour personne. Deuxièmement, lorsque les employés t'envoient des courriels te demandant de faire quelque chose qui exige plus qu'une réponse rapide (disons plus de cinq minutes), demande-leur de te rencontrer pour en discuter. La responsabilité demeure la leur (et tu t'assures qu'ils le savent). Lorsque mes employés viennent me voir avec un problème, je leur demande ce qu'ils pensent qu'il faut faire. Ils ont appris à venir me voir avec des problèmes et des solutions (les deux sont essentiels). Je les aide souvent à réfléchir aux problèmes et, peu à peu, ils ont moins besoin de mon aide. Quoi qu'il en soit, c'est ce que j'ai fait et, même si c'était difficile au début, mes employés ont appris à régler la majorité de leurs problèmes eux-mêmes.

Roger : Mais je n'ai pas le temps d'avoir beaucoup de rendez-vous avec mes employés. Que fais-tu pour y arriver ?

Roxanne : Mes rendez-vous sont rapides, maximum 15 minutes. On règle les problèmes sans tarder (pour empêcher qu'ils ne deviennent de gros problèmes). Si ça prend plus que 15 minutes, d'habitude, ça veut dire que l'employé n'a pas bien réfléchi et n'a pas identifié de solutions. Donc, je lui donne du temps supplémentaire pour se préparer.

Roger : C'est un processus qui vise à aider tes employés à devenir de plus en plus autonomes et proactifs ?

Roxanne : Oui, et tout ça commence avec une bonne délégation. Tu sais, il y a cinq niveaux d'autorité possibles à déléguer : 1) attendre que les autres nous disent quelle tâche accomplir, 2) demander aux autres ce que nous devons faire, 3) proposer des idées sur les choses à faire et les concrétiser, 4) effectuer la tâche comme nous le pensons et en informer immédiatement notre patron et 5) prendre l'initiative d'accomplir la tâche et l'assumer. Roger, dans le continuum entre la passivité et l'initiative, où se trouve le degré d'autorité que tu délègues ?

Roger : Ça fait partie de mon problème, je suppose.

Roxanne : Non, c'est le problème. Si on ne leur dit pas quel niveau d'autorité ils ont, les employés deviennent confus et vont au plus petit dénominateur commun : ce qui est le plus facile et le moins risqué. Il faut s'assurer de bien clarifier leur niveau d'autorité. En outre, tu devrais idéalement diriger tes employés vers les deux derniers niveaux d'autorité. Ça me fait penser : j'ai trouvé un site Internet de Dan Rockwell qui a décrit 12 choses à dire pour éviter une délégation inversée. Veux-tu en entendre quelques-unes ?

Roger : Bien sûr. Comme tu le sais, j'ai parfois du mal à ne pas effectuer le travail à la place de mes employés. Ça pourrait m'être utile !

Roxanne : Écoute bien !

1. « Quelle est la prochaine étape que vous pouvez prendre ? » Utilise « vous », pas « nous ».
2. « Je veux que ce soit un effort d'équipe. Quelle contribution pouvez-vous apporter ? »
3. « Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit lorsque vous pensez prendre cette responsabilité ? »
4. « Vous devez assumer l'entière responsabilité. La diviser en morceaux crée plus de complexité. »
Donc, c'est à utiliser uniquement lorsque les gens essaient de te transférer une partie de la tâche.

Roger : Ce sont des trucs géniaux.

Roxanne : Ce que je trouve utile, c'est de dire aux gens que j'ai confiance en eux et en leur capacité à trouver une solution. Souvent, ça leur donne le petit coup de pouce nécessaire pour oser prendre des initiatives !

Savez-vous comment déléguer efficacement ?

« On ne peut rien apprendre aux gens. On peut seulement les aider à découvrir qu'ils possèdent déjà en eux tout ce qui est à apprendre. » – Galilée

Est-ce dans vos habitudes de penser que vous pouvez tout faire, que vous parviendrez à tout boucler sans l'aide de personne ? Croyez-vous profondément que vous ne serez jamais aussi bien servi que par vous-même (pour paraphraser Charles-Guillaume Étienne) ? Ou bien avez-vous peur de demander de l'aide, de sembler faible, désorganisé ou incompétent ? Ou encore êtes-vous du genre à accumuler, encore et encore, jusqu'à en avoir plein le dos pour finalement *pitcher* quelques tâches à la va-vite ici et là aux personnes qui proposent de vous aider ? Si vous avez répondu « oui » à l'une de ces questions, il se peut que vous ne connaissiez pas le pouvoir de la délégation.

Déléguer implique de faire avancer les choses par l'intermédiaire d'autres, ce n'est pas seulement dire aux gens ce qu'il faut faire. C'est bien plus ! Pensez à la dernière fois que vous avez demandé à quelqu'un de faire quelque chose pour vous aider. Avez-vous suivi les étapes suivantes ?

1. **Expliquer pourquoi la tâche est importante** afin que la personne comprenne comment sa contribution s'inscrit dans les objectifs de l'équipe.
2. **Déléguer en matière de résultats et non de méthodes** (expliquer les résultats attendus, mais ne pas imposer un processus pour atteindre ces résultats, à moins que la personne ait besoin de ce type d'orientation).
3. **Définir le niveau d'autorité que la personne doit avoir pour prendre des décisions liées à la tâche.** L'autorité déléguée doit correspondre au niveau de responsabilités de la tâche. Par exemple, il faut déterminer si la personne doit attendre qu'on lui dise précisément ce qu'il faut faire (niveau d'autorité le plus bas) ; doit demander ce qu'il faut faire ; peut proposer des recommandations, mais attendre que son supérieur prenne la décision avant d'agir ; peut aller de l'avant et prendre des mesures, mais doit informer son supérieur ; ou peut simplement prendre des mesures sans avoir à consulter son supérieur ou à lui demander des conseils.
4. **Se mettre en accord sur une date d'échéance ainsi que sur un calendrier pour atteindre les étapes importantes du projet.**
5. **Demander de la rétroaction pour s'assurer que la personne accepte la tâche, sait ce qu'il faut faire, connaît les « termes » de la délégation et le moment de la prochaine**

rencontre pour discuter de la tâche. C'est une bonne idée de l'écrire et d'envoyer un courriel de suivi à la personne.

6. **S'assurer que la personne avance sur la tâche.** Il faut demander des mises à jour sur les progrès et fournir de l'aide et des commentaires en cas de besoin.

Qu'est-ce qui vous empêche de déléguer ? Parfois, nous pouvons avoir peur de déléguer parce que nous pensons que les autres ne peuvent pas faire le travail aussi bien que nous. Ou encore, une fois la délégation effectuée, nous perdrons le contrôle de ce qui se fait réellement. Mais rappelez-vous : vous ne pouvez pas tout faire, et déléguer est un excellent moyen pour développer les habiletés des membres de votre équipe. Au fil du temps, ils deviendront des travailleurs plus productifs et plus indépendants, ce qui vous permettra de travailler sur d'autres projets.

Déléguer est un acte de confiance et de lâcher-prise. En acceptant de confier certaines tâches à d'autres personnes, vous devez croire que leurs compétences leur permettront de les mener à bien. La délégation vous servira à gagner du temps et de l'énergie : au lieu de vous buter à une tâche qui fait appel à vos faiblesses, vous pourrez la confier à un collaborateur qui possède un talent spécial. En fait, la délégation peut même devenir un vecteur de valorisation et d'appréciation.

Certes, tout dépend de la façon dont elle est effectuée, mais c'est un avantage non négligeable. Prenons l'exemple d'un cas vécu par Roger. Il y a quelques années, Roger avait hérité d'une tâche importante : il devait s'occuper du plus gros client de la compagnie pendant les vacances de son patron. Quelques semaines avant son départ, le patron de Roger lui avait envoyé un courriel intitulé « Mission spéciale » lui demandant de le rencontrer dans son bureau dans quelques minutes. Roger était intrigué. Lors de la rencontre, son patron lui avait expliqué qu'il l'avait choisi pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise pendant son absence. Il lui avait dit : « J'ai confiance en tes capacités, Roger, et je sais que tu pourras très bien réussir cette mission. Tu es mon meilleur joueur. » Roger s'était senti valorisé, reconnu et fier que son patron l'ait identifié comme « l'homme de la situation ». Roger se sentait donc en confiance pour accomplir ce mandat et l'a réussi avec brio. Mais que serait-il arrivé si les termes de la délégation n'avaient pas été basés sur le respect et la confiance ? Le scénario aurait sûrement été différent.

Un avertissement s'impose cependant : ne déléguiez pas trop ! Il est bien de déléguer certaines de vos responsabilités lorsque vous avez des raisons valables (manque de temps ou de compétences) ou des objectifs justifiés (développer vos ressources). Toutefois, il n'est pas normal de pelleter tous vos dossiers sur les bureaux des autres. Déléguer excessivement peut cacher de la paresse, démontrer une mauvaise gestion de temps et un manque de respect pour le temps des autres. Au lieu d'atteindre les bienfaits de la délégation, vous rencontrerez sûrement des collaborateurs mécontents.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, êtes-vous un bon déléguant ? Déléguataire ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi en deux parties

Cette semaine, nous vous invitons à pratiquer la délégation en deux parties.

Partie 1

Réfléchissez aux tâches que vous devez accomplir, identifiez-en une qui pourrait être accomplie par quelqu'un d'autre et décrivez-la. Une fois que vous l'avez identifiée, notez-la dans votre journal d'apprentissage. Décrivez :

1. quelle est la nature de la tâche ;
2. son niveau d'importance et d'urgence ;
3. combien de temps il faudra pour la réaliser ;
4. la date d'échéance ;
5. qui pourrait faire cette tâche à votre place ;
6. comment vous lui demanderez ;
7. comment vous allez assurer le suivi ;
8. comment vous allez la remercier ou la récompenser.

Allez-y et déléguez la tâche comme prévu.

Partie 2

Recherchez ensuite une tâche qui pourrait vous être déléguée par un collègue, votre patron, un membre de votre famille, un ami ou quelqu'un d'autre qui pourrait vous déléguer quelque chose. Proposez votre aide et veillez à ce que les étapes de délégation soient respectées. Gardez une trace de vos expériences dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. La tâche que vous avez déléguée dans la partie 1 utilise-t-elle vos forces ou vos faiblesses ? Était-ce difficile de déléguer cette tâche ? Pourquoi ? Pourquoi avez-vous choisi de déléguer cette tâche précise ? Avez-vous eu du mal à lâcher prise ?
2. Quelle a été la réaction de la personne à qui vous avez délégué la tâche ? Étiez-vous satisfait de son travail ? Comment avez-vous montré votre appréciation ?
3. Si vous deviez déléguer à nouveau, que feriez-vous différemment ?
4. Avez-vous aimé accomplir la tâche que quelqu'un d'autre vous a déléguée dans la partie 2 ? Pourquoi ? Comment cette personne vous a-t-elle délégué la tâche ? Aviez-vous les bonnes conditions pour mener à bien cette tâche (temps, ressources, informations, etc.) ?

5. Avez-vous préféré jouer le rôle de délégant ou de délégataire ? Pourquoi ?
6. Maintenant que vous avez vécu l'expérience de la délégation sous deux angles différents, quelle serait la manière idéale de la pratiquer ?
7. En tant que leader, quelles sont les trois principales leçons que vous avez tirées de vos expériences ? Un leader peut-il jouer autant le rôle de délégant que celui de délégataire ? Pourquoi ?
8. Parce que les leaders atteignent leurs objectifs grâce aux autres, la délégation est au cœur du leadership. Cependant, parfois, la délégation échoue ! Le travail n'est pas à la hauteur, les attentes n'étaient pas claires ou dépassaient les capacités du délégataire, le délégataire décide de faire les choses « à sa manière » au lieu de ce qui était nécessaire, le leader a laissé le travail sur les genoux du délégataire sans explications suffisantes, il y avait trop de choses à faire dans un laps de temps trop court, ou il n'y avait aucune conséquence (positive ou négative) pour l'accomplissement des tâches. Quelle est votre plus grande crainte concernant la délégation ? Comment pourriez-vous répondre à ces craintes ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour utiliser efficacement la délégation.

Servez-vous le leadership ni trop chaud ni trop froid ?

« Allez vers les gens. Vivez avec eux. Apprenez d'eux. Aimez-les. Débutez avec ce qu'ils savent. Avec les meilleurs leaders, lorsque le travail est terminé, la tâche accomplie, les gens diront : "Nous l'avons fait nous-mêmes." » – Lao Tzu

« Pour diriger les gens, marchez derrière eux. » – Lao Tzu

Comment aimez-vous votre grua ? Chaud ? Froid ? Tiède ? Tout comme il y avait un grua parfaitement réchauffé et un lit confortable pour Boucle d'or dans la fable du 19^e siècle *Boucle d'or et les trois ours*, il y a aussi une quantité « parfaite » de leadership à offrir aux autres. Si nous considérons le leadership comme une combinaison de soutien et de direction, les leaders doivent trouver le juste équilibre entre ces deux comportements. Trop de soutien et d'encouragements peuvent être étouffants, mais pas assez peuvent être décourageants et démotivants. De même, trop de directives et d'ordres peuvent amener les gens à se sentir dévalorisés. En revanche, pas assez de direction et de clarification des attentes peuvent faire en sorte qu'ils se sentent perdus.

Les approches classiques du leadership, comme la grille de leadership de Robert Blake et Jane Mouton, préconisent que les leaders offrent un soutien et une direction substantiels à tous les membres de leur équipe. Les adeptes de ce modèle estiment que les meilleurs leaders offrent un soutien considérable et fournissent des directives importantes à leur équipe. Ce **style maximaliste** se distingue nettement des trois autres styles :

- **L'approche minimaliste** (« Laisse-les travailler sans tracas ») à la délégation, qui offre peu d'encouragements ou de direction aux membres de l'équipe.
- **L'approche du club social** (« Je suis là pour vous soutenir »), qui met l'accent sur la relation au détriment de l'accomplissement du travail.
- **Le style de commandement et de contrôle**, dans lequel le leader informe les membres de l'équipe du travail à faire en donnant des instructions précises sur la façon de le réaliser.

Remarquez bien que chaque style est approprié selon les circonstances. Par exemple, dans un cas d'urgence, le modèle de commandement et de contrôle est requis. Cela dit, si Roger délègue du travail à tous les membres de son équipe de la même façon, certains pourront ne pas savoir quoi faire et d'autres ne se sentiront pas motivés par cette délégation. Pour reprendre la métaphore, le grua peut être trop chaud ou trop froid en fonction des attentes, des goûts et des besoins des collaborateurs.

Fait intéressant selon Paul Hersey et Ken Blanchard : les jeunes et les nouveaux leaders ont tendance à utiliser le style maximaliste parce qu'ils craignent que les autres aient l'impression qu'ils manquent de leadership s'ils ne fournissent pas beaucoup de direction et de soutien. Malheureusement, lorsque ce style maximaliste est utilisé dans toutes les circonstances, il devient super démotivant. Les

collaborateurs voient leur leader comme autoritaire et bien trop présent. Comme le dit Ken Blanchard : « Trop de coaching tue le coaching ! » Le leader qui utilise le style maximaliste dans toutes les situations se retrouve alors à coacher inadéquatement les collaborateurs dont le niveau de développement est soit très faible (débutant enthousiaste), soit très élevé (expert chevronné et efficace). Ainsi, contrairement à la grille de leadership de Robert Blake et Jane Mouton, le style maximaliste n'est pas universellement approprié. Que faire alors ?

Eh bien, commençons par considérer le point de vue du psychiatre D^r William Glasser : **nous ne devrions jamais faire pour les autres ce qu'ils peuvent faire eux-mêmes**. Faire autrement serait comme les infantiliser ou leur dire que nous pensons qu'ils sont incapables de faire ce qu'ils doivent faire. Ceci ne leur enseignerait jamais comment faire quelque chose et ne les aiderait pas à développer leur confiance en soi. Par exemple, si Roxanne aide toujours Roger à résoudre ses problèmes interpersonnels, il n'apprendra jamais à les résoudre par lui-même. Il ne passerait pas de la phase dépendante à la phase indépendante (et finalement à la phase interdépendante). Elle ne lui rendrait pas service en l'aidant constamment. Maintenant, imaginez si Roxanne commençait à inciter Roger à réfléchir à ses problèmes en posant des questions sur ce qu'il veut dans ces situations. Cela pourrait le pousser à prendre en main ses problèmes et à les résoudre peu à peu par lui-même.

La théorie du leadership situationnel de Ken Blanchard s'inscrit également dans ce principe : **les leaders doivent offrir autant de soutien et de direction que ce dont ont besoin les membres de l'équipe pour une tâche particulière. Cela signifie que les leaders doivent adapter leur style de leadership non seulement pour chaque employé, mais aussi pour chaque tâche**. Selon Ken Blanchard, « n'importe quel style peut être efficace ou inefficace selon le degré de maturité professionnelle des collaborateurs. Le problème le plus fréquent est le comportement stéréotypé du gérant qui répond de la même façon en toutes circonstances ». Également, Roger pourrait être super compétent et motivé pour exécuter la tâche A, mais il pourrait ne rien savoir sur l'exécution de la tâche B. Quand il s'agit de leadership, une taille ne convient pas à tous !

Pour utiliser le modèle de Ken Blanchard, les leaders doivent suivre ce processus :

1. **Identifier la tâche que l'employé doit accomplir.**
2. **Déterminer le niveau de compétence de l'employé pour cette tâche.**
 - a. Sait-il quoi faire et comment le faire ?
 - b. Est-il capable d'accomplir la tâche sans direction ?
 - c. Aura-t-il besoin de rétroaction et d'une orientation constante ?
3. **Déterminer son niveau de motivation pour cette tâche.**
 - a. Est-il enthousiaste et motivé ?
 - b. A-t-il besoin que vous soyez sa *pom-pom girl* et sa source active de soutien ?
4. **En fonction des réponses aux questions 2 et 3, identifier son niveau de compétence.**
 - a. Niveau 1 – faible compétence, faible motivation
 - b. Niveau 2 – compétence assez faible, mais motivé pour effectuer le travail
 - c. Niveau 3 – assez compétent, mais peu motivé

d. Niveau 4 – super compétent et super motivé

5. **Déterminer le style à adopter.** Conformément à l'idée que vous ne devriez fournir à vos collaborateurs que ce qu'ils peuvent fournir pour eux-mêmes :
 - a. les collaborateurs au niveau 1 devraient obtenir la dose maximale de direction et de soutien (le style maximaliste) ;
 - b. ceux au niveau 2 devraient recevoir beaucoup d'orientation et de direction, mais très peu d'encouragements externes puisqu'ils sont motivés (le style de commandement) ;
 - c. les collaborateurs qui se situent au niveau 3 sont à l'inverse du niveau 2, ils devraient donc recevoir beaucoup de soutien, mais peu de direction puisqu'ils savent quoi faire, mais sont découragés d'une certaine façon (l'approche du club social) ;
 - d. les collaborateurs les plus développés, ceux au niveau 4, auraient besoin de très peu d'orientation et de soutien : la délégation (l'approche minimaliste) est de mise.
6. **Discuter avec l'employé du style qui sera utilisé.** Ceci permettra de moduler ses attentes et de vous conforter dans votre choix de style. Ceci pourrait aussi ouvrir aux discussions qui amélioreront la relation ainsi que la satisfaction des parties !
7. **Développer les collaborateurs et, donc, diminuer graduellement le niveau de direction et de soutien.** Espérons qu'en tant que leader, vous aiderez vos collaborateurs à développer leurs compétences et leur automotivation pour toutes leurs tâches afin qu'ils puissent devenir des indépendants à haut fonctionnement (niveau 4). Comment pouvez-vous vous y prendre ? Tout d'abord, vous devez offrir le bon niveau de leadership en fonction du niveau de compétence et de motivation de vos collaborateurs. Deuxièmement, vous devez (a) donner aux collaborateurs une responsabilité croissante et une indépendance au fur et à mesure qu'ils deviennent plus compétents et (b) réduire la quantité d'encouragements et de soutien que vous offrez au fur et à mesure que leur motivation croît.
8. **Intervenir lorsque des baisses dans l'un ou l'autre de ces ascenseurs sont constatées.** Agissez immédiatement pour soutenir vos collaborateurs en choisissant un style qui est assez proche du style que vous utilisiez préalablement. Il est important d'éviter de changer radicalement votre style de leadership, car, le plus souvent, cela est interprété négativement.

Ainsi, contrairement au modèle de Robert Blake et de Jane Mouton, le leadership situationnel suggère que le style maximaliste ne convient qu'avec des collaborateurs « novices » qui se situent au niveau 1. Pour les collaborateurs « modèles », ceux qui sont à la fois compétents et motivés, le style maximaliste serait excessif, décourageant, voire insultant ! Vous devez donc déléguer et lâcher prise avec les collaborateurs au niveau 4, c'est-à-dire contrôler votre besoin d'intervenir dans leur travail et d'être constamment présent.

En passant, connaître ce modèle de leadership est important, même en tant qu'employé. Cela vous aidera à comprendre et à influencer la façon dont votre patron vous dirige. Cela vous encouragera à développer vos compétences et votre motivation personnelle afin que votre leader puisse simplement

vous déléguer du travail (ce qui vous apportera plus d'influence et d'autonomie). De plus, connaître le leadership vous aidera à développer vos propres compétences en leadership. Parfois, en tant qu'employé, vous devez aider d'autres employés à effectuer leur travail (lorsqu'il y a de nouveaux employés ou lorsque vous êtes superviseur par intérim).

Une façon utile d'imaginer le niveau de développement des collaborateurs est de considérer que chacun d'entre eux possède deux ascenseurs pour chaque tâche – un pour leur niveau d'automotivation et un pour leur niveau de compétence.

À quel étage se situe son ascenseur d'automotivation ?		À quel étage se situe son ascenseur de compétence ?
Super motivé. Offre du soutien et des encouragements à autrui.	3	Super compétent. Peut développer et diriger le travail d'autrui.
Très motivé. Aucune motivation externe nécessaire.	2	Très compétent. Peut réaliser le travail sans aide.
Généralement motivé. A besoin de soutien et d'encouragements externes sur une base occasionnelle.	1	Généralement compétent. Peut réaliser le travail avec très peu d'aide.
Peu motivé. Beaucoup de soutien et d'encouragements nécessaires, mais pas d'une façon constante.	R	Peu compétent. Peut réaliser le travail avec de la rétroaction continue.
Zéro automotivation. Soutien et encouragements maximaux et constants nécessaires.	SS	Pas du tout compétent. A besoin de beaucoup de directions précises (quoi faire, comment faire, etc.).

Quand un employé se trouve au dernier étage des deux ascenseurs, il peut s'automotiver entièrement sans devoir être encouragé et il est tellement compétent qu'il pourrait enseigner aux autres comment effectuer le travail. Comme vous pouvez l'imaginer, vous voudrez simplement déléguer du travail à cet employé plutôt que le surveiller étroitement ou le soutenir. Toutefois, si l'employé se trouve au sous-sol pour les deux ascenseurs, il est totalement démotivé et incapable de faire ses tâches sans surveillance constante. Donc, vous devrez essayer de fournir une grande direction et des encouragements à ce collaborateur. Si les deux ascenseurs d'automotivation et de compétence sont entre ces deux étages, disons à l'étage 1, vous devrez fournir un peu de direction et d'encouragements. En fin de compte, le but est que vos collaborateurs deviennent plus autonomes et atteignent l'étage 3 pour les deux ascenseurs.

Votre défi

Nous vous invitons à réfléchir aux styles de leadership mentionnés ci-dessus. Nous avons tous des préférences quant à la façon d'être encadré et de pratiquer le leadership. Nous avons tendance à utiliser le style de leadership que nous préférons. Par exemple, si Roger préfère avoir un leader qui lui délègue du travail, parce qu'il sait quoi faire et comment maintenir sa motivation, il aura tendance à toujours utiliser cette approche avec ses propres collaborateurs. Oups ! Comme vous l'avez appris, il faut utiliser un style en fonction du niveau de compétence et de motivation des collaborateurs !

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage :

1. Parmi les quatre styles, lequel préféreriez-vous que votre leader adopte ? Pourquoi ?
2. Quel style utiliseriez-vous pour encadrer votre équipe ? Pourquoi ?
3. Quelle est la flexibilité de votre leadership (c'est-à-dire votre capacité à varier votre style selon la situation) ? Si vous deviez évaluer votre niveau d'adaptabilité sur une échelle de 1 à 10, quel score vous donneriez-vous ? Pourquoi ?
4. Quelle est l'efficacité de votre style de leadership ? En d'autres termes, dans quelle mesure (sur une échelle de 1 à 10) avez-vous tendance à choisir le style de leadership qui correspond le mieux au niveau de développement des membres de votre équipe ? Donnez un exemple de la façon dont vous adaptez votre style de leadership d'une manière qui répond aux besoins des employés.
5. Êtes-vous un leader qui développe beaucoup ses collaborateurs ? En d'autres termes, dans quelle mesure (sur une échelle de 1 à 10) essayez-vous d'accroître le niveau de compétence et d'automotivation des membres de votre équipe ? Dans quelle mesure est-ce un défi pour vous lorsque (a) votre équipe se porte bien et que vous devez réduire votre implication et lorsque (b) votre équipe commence à faiblir et que vous devez augmenter votre implication ?
6. En tant que membre d'équipe, que faites-vous pour améliorer activement votre niveau de compétence et d'automotivation afin que votre leader puisse appliquer un style de leadership minimaliste (délégation) ? Avez-vous déjà parlé avec votre leader de son style de leadership en fonction de vos capacités, vos besoins et vos attentes ?

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles sont les forces et les faiblesses possibles de vos préférences en matière de leadership – à la fois pour la manière dont vous êtes dirigé et pour la manière dont vous dirigez les autres ? Que pouvez-vous faire pour contrer vos faiblesses ?
2. Quels sont les défis possibles que votre leadership pourrait présenter à l'avenir ?
3. Comment le leader idéal « met-il en valeur » son leadership ?
4. Vous voir confier un travail est un signe de la confiance de votre leader en vos capacités. Cependant, certains salariés se sentent abandonnés par les leaders qui se contentent de déléguer le travail. Ils veulent que leur leader soit leur *cheerleader*, leur motivateur et leur bâtisseur de confiance. De plus, ils pourraient croire que la délégation signale l'absence de leadership. Qu'est-ce que cela dit sur leur niveau de développement ? Comment les leaders devraient-ils répondre à de telles attentes ?

5. Comment les employés peuvent-ils évoluer vers le niveau de développement 4 et aider leur leader à choisir un style de leadership adapté à leur niveau de développement ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) développer votre propre style de leadership, pour (b) vous assurer qu'il convient à vous et aux autres, et pour (c) devenir plus compétent et motivé en tant que collaborateur.

Roger : Quand mon patron est revenu d'une formation sur le leadership, il a commencé à flâner autour de mon bureau, tellement que ça a eu pour effet de changer ma façon de travailler. Donc, je lui ai demandé pourquoi il faisait ça, et il m'a répondu qu'il avait appris l'importance d'être accessible par le *Management by Walking Around* (MBWA), ce qui pourrait être traduit par « la gestion en marchant aux alentours », donc le style maximaliste. C'est donc ce qu'il faisait. Il ne réalisait pas que son MBWA était NÀMT (nuisible à mon travail). Je me sentais surveillé, et sa présence me déconcentrait. J'avais l'impression qu'il n'avait pas confiance en moi pour effectuer mon travail. Je voulais qu'il gère, mais en marchant plus loin ! Finalement, je l'ai convaincu de revenir à sa manière habituelle de gérer : le MBCD, *Management by Concentrated Desk Time*, c'est-à-dire la gestion par exception (me laisser venir le voir si j'ai des questions), donc le style minimaliste. Je lui ai dit que je lui ferais savoir si j'avais besoin de son aide. Ça a bien fonctionné pour lui et moi.

Roxanne : Je suppose qu'il n'a pas réalisé qu'il était impossible de simplement appliquer une technique en pensant que ça fonctionnerait pour tout le monde.

Roger : Eh bien, il est introverti, et on lui a dit que les introvertis devraient cesser d'utiliser le MBCD et commencer à faire ce que les extravertis ont tendance à faire (le MBWA). Mais j'avais l'impression qu'il faisait du gardiennage. En fait, c'était un peu envahissant, mais j'ai négocié un arrangement plus acceptable pour nous deux.

Roxanne : Négocié ?

Roger : Bien, c'était une discussion. Tu sais, parfois les gens oublient que les collaborateurs, surtout ceux qui sont proactifs et exceptionnels comme moi...

Roxanne : Hum...

Roger : ...ont aussi la responsabilité de gérer leur leader. Les bons collaborateurs prennent une certaine initiative pour clarifier les attentes, les niveaux d'autorité, quand ils doivent rencontrer leur leader, la négociation des ressources et des outils dont ils ont besoin pour faire un bon travail, etc. Ils n'attendent pas passivement d'être encadrés.

Roxanne : Je suis d'accord avec toi ! Mes meilleurs collaborateurs sont proactifs et positifs dans leurs interactions avec moi. Ils sont « faciles » à *leader*. Ils savent quoi faire et peuvent faire les choses sans intervention ou soutien. Dans le passé, j'ai essayé le style maximaliste, pour tout te dire. J'ai dû apprendre à avoir confiance en mon équipe, la laisser apprendre de ses erreurs et l'aider à atteindre ses objectifs pour ensuite célébrer ses succès. Il a fallu des essais et des rectifications et beaucoup de travail avec mon équipe pour m'assurer que je n'étais pas trop présente, mais pas trop absente non plus. C'était une question d'équilibre – j'étais assez déséquilibrée au début –, mais c'est devenu une seconde nature après un certain temps.

83

Êtes-vous un leader participatif ?

« Nous avons des données sur la vente de bières en Inde, au Pakistan, en Suède. Plus les superviseurs utilisent le système 1, plus ils vendent de la bière. Mais si vous ne pensez pas que cela s'applique à vous, faites votre propre collecte de données. Découvrez les différences entre vos départements qui produisent beaucoup et ceux qui produisent peu. » – Rensis Likert

Si vous deviez évaluer votre leadership sur l'échelle suivante, comment vous noteriez-vous ?

- 1 – Vous êtes autoritaire et vous aimez exploiter les autres.
- 2 – Vous êtes autoritaire, mais paternaliste envers vos subordonnés.
- 3 – Vous consultez d'autres personnes (individuellement) lors de la prise de décision.
- 4 – Vous impliquez activement votre équipe dans la prise de décision.

Si vous êtes comme la plupart des leaders, votre score serait probablement d'environ 2,5, selon Rensis Likert. Sa recherche classique sur le leadership participatif a été à l'origine du développement de nombreuses tentatives contemporaines visant à augmenter l'engagement des collaborateurs au travail, comme les équipes autonomes, l'*empowerment* et les équipes à haut rendement.

Le leadership participatif repose sur la conviction que les collaborateurs engagés sont des collaborateurs productifs. Cela se fait grâce à une communication ouverte, au partage d'informations, à la responsabilité partagée pour la prise de décision et aux structures d'équipe. Rensis Likert considérait le comportement des leaders comme le principal déterminant de la réussite organisationnelle. En intégrant les résultats de recherches exhaustives, Rensis Likert a développé un modèle de relations quant aux comportements des leaders, qui comprenait quatre systèmes :

- Système 1 (autoritaire exploitant)
- Système 2 (autoritaire bienveillant)
- Système 3 (consultatif)
- Système 4 (participatif)

Les chercheurs Alfred Marrow, David Bowers et Stanley Seashore ont décrit ces systèmes comme suit.

Le leadership du système 1 suppose que les employés sont un produit du marché, avec du temps librement vendu et acheté. Les décisions et les directions sont prises par le leader, souvent en utilisant la coercition comme principale force motivante, avec peu d'espace pour les émotions ou l'interdépendance. La communication est généralement lente, à sens unique (vers le bas) et déformée. Les décisions stratégiques sont prises par les cadres supérieurs sur la base d'informations souvent inexactes, créant un écart entre les objectifs organisationnels et les intérêts des employés. En conséquence, seuls les cadres supérieurs sentent qu'ils ont la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation. L'utilisation de la coercition engendre un manque de coopération et de travail en équipe

en plus de réduire la capacité des superviseurs à exercer leur contrôle. Presque tous les employés sont insatisfaits, soumis à leur superviseur, hostiles envers leurs pairs et méprisants envers leurs subordonnés. Les niveaux de performance sont généralement faibles, et les coûts liés à l'absentéisme et au roulement du personnel sont élevés. Une surveillance et des retouches généralisées aboutissent à un travail de mauvaise qualité. Que pensez-vous de ce style de leadership ?

Le leadership du système 2 suppose que les employés sont un produit du marché imparfait puisqu'ils sont sujets à des problèmes émotionnels et interpersonnels. Les décisions, l'orientation, la surveillance et la gestion des émotions sont au cœur du travail du leader dans ce système. La communication ascendante et latérale est rare en raison de la complexité émotionnelle, tandis que la communication descendante et déformée est dominante. Comme dans le système 1, les cadres supérieurs continuent de définir les politiques et de prendre les décisions, bien que les superviseurs de niveau inférieur puissent parfois commenter les décisions et prendre des décisions mineures dans des limites strictes. Les superviseurs et les gestionnaires se sentent généralement responsables de l'atteinte des objectifs de l'organisation, mais il y a peu de travail d'équipe, et le contrôle est exercé modérément. Beaucoup d'employés sont insatisfaits, soumis à leur gestionnaire et hostiles envers leurs pairs, mais les superviseurs ne sont pas méprisants envers leurs subordonnés. Les performances tendent à être adéquates, mais les coûts élevés liés à l'absentéisme et au roulement du personnel restent préoccupants. Ça semble attrayant, non ? Ce style de leadership vous est-il familier ?

Le leadership du système 3 ne considère pas les employés comme un produit du marché. Les décisions et les orientations sont au cœur du rôle du leader, avec une surveillance limitée. La coercition est absente ; elle est remplacée par l'implication des employés à travers la consultation. La communication ascendante est précise et rarement déformée, mais la communication latérale reste très limitée. Bien que les cadres supérieurs prennent les principales décisions politiques, leur mise en œuvre est façonnée par les gestionnaires de niveau inférieur à travers un processus de consultation. Ces pratiques encouragent un fort sentiment de responsabilité chez les employés pour atteindre les objectifs organisationnels. La satisfaction des employés est modérée, avec un environnement caractérisé par le respect mutuel plutôt que par l'hostilité et la condescendance. La performance est généralement satisfaisante, avec peu de problèmes importants de qualité, et les coûts liés à l'absentéisme et au roulement du personnel sont modérés. Que pensez-vous de ce style de leadership ?

Le leadership du système 4 considère les employés comme essentiels au succès organisationnel. Une grande attention est accordée à la structure de l'organisation et au travail accompli. Ce système privilégie la responsabilité des gestionnaires dans la mise en place de processus décisionnels efficaces plutôt que de réserver cette prérogative à la direction seule. Les leaders sont chargés de former et de soutenir des équipes de travail cohérentes et participatives, favorisant une communication précise, rapide et complète ainsi qu'un haut niveau de confiance. Les objectifs sont établis de manière participative pour aligner les intérêts de tous les employés. Les superviseurs et les employés ont le contrôle des processus de travail, favorisant des niveaux élevés de satisfaction, de respect et de confiance mutuelle à tous les niveaux. La qualité et la performance sont élevées, tandis que les coûts liés à l'absentéisme et au roulement du personnel sont bas. Ça semble attrayant, non ? Ce style de leadership vous est-il familier ?

Dans ses recherches, Rensis Likert a constaté que les leaders pouvaient influencer de manière importante les comportements et les attitudes des employés dans les domaines suivants.

1. **Relations de soutien.** Les employés devraient ressentir que toutes les interactions et les relations de travail sont empreintes de soutien. Les leaders y parviennent par ces moyens :
 - a. **Se comporter d'une manière qui démontre qu'ils ont confiance aux autres.** Les leaders du système 4 croient que les gens sont fiables, dignes de confiance et qu'ils se comportent de cette façon lorsqu'ils en ont l'occasion.
 - b. **S'assurer que les communications sont ouvertes à tous les niveaux de l'organisation.** La confiance mutuelle est nécessaire pour une communication efficace. Si les employés doivent participer au processus décisionnel, ils ont besoin d'informations complètes et précises.
 - c. **Permettre à tous les employés un certain degré d'influence.** Des processus de communication efficaces permettent à tous les membres de l'organisation d'exercer un certain degré d'influence dans l'organisation.
 - d. **Minimiser les écarts entre les statuts.** Les écarts de statuts ont des effets négatifs et graves sur la productivité. Lorsque les employés voient que leur superviseur accorde de l'importance au statut, ils entreront en compétition avec leurs collègues. Cela oppose les employés entre eux et crée des relations hostiles.
 - e. **Dépersonnaliser la prise de décision.** Toutes les contributions sont considérées comme provenant du groupe dans son ensemble plutôt que d'une personne en particulier. Cette approche réduit les comportements adoptés dans le but de se « sauver la face », qui entraînent souvent de mauvaises décisions.
 - f. **Permettre aux employés une certaine liberté dans la façon dont ils accomplissent leur travail.** La supervision générale ou plus souple est plus souvent associée à une productivité élevée que la surveillance étroite. Les leaders performants précisent les objectifs avec leurs employés et leur donnent la liberté de définir leur propre rythme et leurs propres méthodes de travail. Ils investissent également du temps dans la formation de leurs employés et démontrent une préoccupation sincère pour leurs problèmes personnels. En revanche, les leaders moins performants gèrent par le contrôle et la peur, ce qui crée du ressentiment plutôt que de l'engagement. Toutefois, la liberté se traduit par une performance plus élevée uniquement si elle est accompagnée d'interactions fréquentes, d'objectifs de haute performance et si les employés détiennent les compétences requises.
2. **Prise de décision en équipe.** Toute personne touchée par une décision devrait participer à la prise de cette décision. Quiconque a une connaissance directe d'une situation ou la responsabilité de la mise en œuvre de la décision devrait participer à la prise de décision. Les décisions devraient être prises dans une structure d'équipe autant que possible. Les employés qui participent à la prise de décision dans un contexte d'équipe ont des niveaux de loyauté et d'engagement élevés. Il y a des relations positives entre les superviseurs et les employés. Leur rendement est beaucoup plus élevé que s'ils faisaient partie d'un rassemblement d'individus

qui ne sont pas unis par un esprit d'équipe. Les structures organisationnelles traditionnelles (les systèmes 1 et 2) utilisent principalement une structure d'interaction d'une personne à l'autre entre le supérieur et le subordonné. Cela génère du conflit et de la concurrence entre les employés en plus de décourager la communication latérale. Les employés ont alors très peu d'esprit d'équipe et de sens de communauté dans leur travail. Ils se sentent isolés et ne sont pas encouragés à avoir une « perspective plus large ». En outre, les employés qui sont membres d'équipes à haut niveau de performance (système 4) se sentent plus responsables d'accomplir le travail, d'avoir des niveaux de soutien et de sécurité plus élevés et, par conséquent, peuvent réagir plus efficacement aux restrictions ou aux changements. De plus, leur absentéisme et leur taux de roulement sont réduits.

3. **Objectifs de haute performance.** Les organisations du système 4 et leurs employés ont des objectifs de haute performance. Cela dit, des niveaux de pression déraisonnables ressentis par les employés sont associés à une productivité plus faible, à une confiance plus faible (en soi et en les superviseurs) ainsi qu'à des niveaux de conflit plus élevés entre les superviseurs et les employés.

Commenté [KB1]: Pas logique @Bédard, Alexandre est-ce que cette partie existait dans l'original? J'ai un doute sur ce contenu

Rosabeth Moss Kanter, chercheuse en changement organisationnel, soutient que tout mouvement vers le leadership participatif doit être soigneusement géré : « Les leaders peuvent facilement tomber dans le piège du paternalisme en considérant la participation [qu'ils octroient aux employés] comme un cadeau plutôt qu'un droit et comme un luxe plutôt qu'un outil orienté vers les résultats et les tâches. Traiter la participation en tant que cadeau de la part de la direction la rend vulnérable en cas de retrait. Les droits sont protégés, et les gens ne doivent pas s'en contenter. Mais les cadeaux font en sorte que la personne qui les donne reste en contrôle et implique des obligations de réciprocité. Traiter la participation comme un luxe est une insulte pour les employés ; ils ne veulent pas perdre leur temps à une activité que la direction ne prend pas au sérieux et qui n'est pas prise en considération dans les objectifs d'affaires. La direction devrait être transparente et reconnaître ses propres gains découlant de la participation. »

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous participatif en tant que leader ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Pour vous aider à réfléchir à la manière dont vous pourriez mettre en œuvre le leadership participatif, nous vous invitons à préparer un manifeste ou une déclaration qui communique votre philosophie de leadership. Intégrez-y les éléments concernant le leadership participatif qui vous intéressent. Faites lire votre manifeste à vos proches ou bien aux membres de votre équipe de rétroaction et demandez-leur des commentaires : est-ce inspirant, réaliste et représentatif de votre

personnalité ? Réviser votre manifeste pour tenir compte des commentaires que vous avez reçus. Dans votre journal d'apprentissage, écrivez votre manifeste, les commentaires que vous avez reçus et une description de la façon dont vous le communiquerez aux membres de votre équipe.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure le processus d'élaboration de votre manifeste personnel a-t-il été difficile ? Dans quelle mesure les commentaires ont-ils été utiles pour améliorer votre manifeste ?
2. Existe-t-il des circonstances dans lesquelles les systèmes de leadership de niveaux 1 et 2 peuvent être appropriés ? Si oui, quand ?
3. Comment les leaders peuvent-ils œuvrer pour un style de leadership du système 4 tout en évitant le piège du paternalisme ?
4. Quel serait l'avantage pour les leaders de communiquer leur manifeste aux membres de leur équipe ?
5. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de l'équipe à élaborer une charte d'équipe qui s'appuie sur leur manifeste ?
6. Comment les leaders peuvent-ils faire connaître leur manifeste aux membres de leur équipe ?

Commenté [AB2]: À valider, je n'étais pas certain... l'original n'avait pas ces questions.

Commenté [KB3R2]: Oui la correction me semble pertinente pour challenger les bienfaits des systèmes 1&2 Et éviter les pièges du 4

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez pour communiquer votre manifeste à votre équipe cette semaine. Si vous n'êtes pas actuellement à la tête d'une équipe, décrivez comment vous le feriez si vous aviez une équipe.

Roger : Comment une entreprise peut-elle s'assurer que tous les leaders utilisent le leadership participatif ?

Roxanne : À part de s'assurer que les gestionnaires nouvellement embauchés sont des leaders participatifs, c'est un grand défi. Ironiquement, l'un de mes anciens employeurs a imposé un leadership participatif à ses managers. Tous les gestionnaires ont été condamnés à se conformer, sinon ils étaient congédiés ! Ça a créé beaucoup de résistance. Donc, j'ai dit à la haute direction que si les gestionnaires commençaient à pratiquer et à exemplifier eux-mêmes le leadership participatif, il se répandrait dans toute l'organisation. Être un modèle est le meilleur moyen d'introduire et d'effectuer des changements.

Roger : On ne peut pas l'imposer ! La participation doit se traduire par des actions concrètes, pas seulement par des paroles. Cependant, en situation d'urgence, je ne m'attends pas à ce que mon leader adopte une approche participative. Dans ce cas, le leader doit prendre les rênes et prendre des décisions rapidement. Il s'agit de lire la situation et de comprendre les employés, comme le souligne le leadership situationnel, et de choisir la bonne approche. Ce n'est pas toujours facile !

84

Faites-vous preuve d'humilité dans votre leadership ?

« La mise en œuvre de l'*extreme ownership* exige de vérifier votre ego et de fonctionner avec un degré élevé d'humilité. Admettre ses erreurs, prendre la responsabilité et élaborer un plan pour surmonter les défis font partie intégrante de toute équipe réussie. »

– Jocko Willink et Leif Babin

« L'humilité, ce n'est pas penser moins à soi-même. C'est moins penser à soi. » – C. S. Lewis

« La fierté nous rend artificiels, et l'humilité nous rend réels. » – Thomas Merton

« Si vous n'êtes pas humble, quelle que soit l'empathie que vous revendiquez, elle est fausse et résulte probablement d'une certaine arrogance ou d'un désir de contrôler. Mais la véritable empathie est enracinée dans l'humilité et dans la compréhension du fait qu'il existe de nombreuses personnes qui ont autant à apporter que vous à la vie. » – Anand Mahindra

Avez-vous déjà évalué le niveau d'humilité des leaders efficaces qui vous entourent ? Pensez au leader qui arrive bon premier : qu'est-ce qui le différencie des autres ? Attention ! L'humilité n'est pas synonyme de s'abaisser. Les recherches menées par Andrew Morris, Céleste Brotheridge et John Urbanski proposent qu'un leader humble :

- possède une connaissance objective de ses véritables forces et faiblesses ;
- est capable de mettre ses évaluations et ses jugements en perspective ;
- est prêt à apprendre de nouvelles choses et est ouvert aux idées nouvelles ;
- accepte le fait qu'il est une petite partie de quelque chose de plus grand que lui ;
- sait que toutes les personnes ont de la valeur et sont dignes de respect ;
- met en valeur les autres, est efficace sans faire de vagues, modéré, calme et discret ;
- prône l'égalitarisme et offre beaucoup de soutien à ses employés ;
- ne s'excuse pas constamment, mais ne se vante pas non plus de ses exploits ;
- n'est pas arrogant, orgueilleux, compétitif, vaniteux ou prétentieux ;
- n'a pas besoin de l'adulation publique ou de la reconnaissance de ses réalisations ;
- utilise le pouvoir socialisé ou institutionnel au lieu du pouvoir personnalisé (celui-ci se focalise sur la conquête des autres et entraîne des comportements excessifs comme l'acquisition de possessions de prestige, l'abus des substances, le comportement impitoyable, l'agression, etc.) ;
- ne se vante pas de son humilité et ne dit pas qu'il est humble.

En plus du concept d'humilité, la recherche de Jim Collins dans son livre *Good to Great* peut vous aider à comprendre ce que vous observez chez les leaders. Il a mené des recherches approfondies, analysé une grande quantité de données sur cinq ans et examiné la performance financière des entreprises cotées en bourse pour identifier celles qui ont atteint une excellence durable à partir de débuts moyens. De cette analyse, Collins a identifié plusieurs principes clés et caractéristiques communes à ces « entreprises exceptionnelles ». Un des concepts notables qui ressort de ses recherches est le leadership de niveau 5, qui met l'accent sur l'humilité personnelle combinée à la compétence professionnelle chez les leaders d'exception. Voici les cinq niveaux de leadership qu'il discute.

1. **Le premier niveau concerne les personnes qui ont de grandes capacités**, du talent, des connaissances, des compétences et de bonnes habitudes de travail. Il peut s'agir, par exemple, d'un employé très performant qui préfère travailler seul ou qui travaille dans l'ombre.
2. **Au deuxième niveau sont les joueurs d'équipe**. Il s'agit de personnes qui aiment contribuer au travail d'équipe et qui savent travailler efficacement avec leurs collaborateurs. Ici, ce sont des personnes sociables, animées par le partage et qui sont à l'aise de travailler avec les autres.
3. **Au troisième niveau se trouvent les gestionnaires compétents capables de planifier et de tout mettre en œuvre en vue d'atteindre les objectifs établis**. Ce sont des gestionnaires fonctionnels, car ils peuvent mener à bien leurs tâches et créer un environnement de travail propice à la productivité de leurs employés.
4. **Le quatrième niveau concerne les leaders efficaces**. Ils mobilisent leur équipe en établissant une vision inspirante en vue d'atteindre de hauts niveaux de performance. Ils savent traduire en mots leur vision et leurs ambitions en plus d'inspirer leur équipe.
5. **Au cinquième niveau sont les leaders « ultra efficaces »**. Ils sont réservés, n'accaparent pas l'attention et n'ont pas un ego démesuré. Ils ne se voient pas comme infaillibles, ils acceptent les critiques et veulent sincèrement devenir meilleurs. Ces leaders humbles croient qu'ils ne sont pas la cause exclusive de leurs succès et ils voient les échecs comme des occasions d'apprentissage. Ils se remettent volontiers en question, et c'est ce qui leur permet d'atteindre l'excellence. Ce sont des leaders proches des membres de leur équipe, ouverts à la rétroaction et conscients que la relation entre les leaders et leurs suiveurs est dynamique, organique et mutuelle.

Les recherches de Jim Collins ont conclu qu'un sentiment d'humilité personnelle est surtout ce qui distinguait les bons leaders des grands leaders. Le tableau suivant présente un contraste intéressant entre les leaders du niveau 5 et les leaders typiques des organisations comparatives.

Les leaders du niveau 5	Les leaders d'entreprises comparatives
-------------------------	--

Sont calmes, humbles, modestes, réservés, effacés, incrédules quant aux compliments des autres. À leur départ, l'entreprise est capable de demeurer excellente.	Sont plus intéressés par leur image personnelle, veulent être « le plus gros chien dans le chenil ». À leur départ, l'entreprise n'est pas capable de demeurer excellente.
Parlent peu d'eux.	Ont un ego géant, parlent constamment d'eux-mêmes, de leur vision, de leurs souhaits.
Refusent de s'attribuer les succès. Quand les choses vont bien, ils « regardent par la fenêtre » pour trouver les raisons de leur succès. Quand les choses ne vont pas bien, ils « se regardent dans la glace » en assumant leurs responsabilités.	S'attribuent les succès. Pour expliquer l'échec, ils disent qu'ils n'ont « pas eu de chance ». Ce qui compte pour eux, c'est ce qu'ils vont obtenir (réputation, fortune, adulation) et non ce qu'ils vont apporter ou construire.
Embauchent des personnes autodisciplinées et automotivées qui n'ont pas besoin d'être gérées et qui sont prêtes à aller aussi loin que possible pour assumer leurs responsabilités.	Suivent le modèle « un génie + des milliers d'assistants » et passent beaucoup de temps et d'énergie à mobiliser les gens.

Génial, n'est-ce pas ? Cela correspond bien à ce que le leadership situationnel nous enseigne : développer nos collaborateurs pour qu'ils soient hautement compétents et motivés, leur permettant de pratiquer l'autoleadership. Les leaders efficaces visent des employés qui ne sont pas de simples flagorneurs concentrés sur le fait de plaire à leur patron pour faire avancer leur carrière. Au contraire, ils souhaitent que leurs employés deviennent des contributeurs indépendants, capables de fournir des résultats et de favoriser le succès de manière collaborative.

En partie grâce à la popularité des découvertes de Jim Collins, les gens apprécient de plus en plus l'importance de l'humilité. Attention cependant au piège de la fausse humilité ! Selon Josh Rollins, directeur des opérations financières chez Aerotek, vous pourriez souffrir de fausse humilité si :

1. **Vous vous vantez de votre humilité (c'est-à-dire faire du *humblebrag*).** Selon Rollins, « cela est particulièrement visible sur les réseaux sociaux, où les comptes des délinquants sont généralement construits comme des sanctuaires de leurs propres réalisations, et cela est souvent démontré en publiant à quel point ils sont si touchés par une occasion qui leur est offerte, ou par une reconnaissance qu'ils ont reçue, ou une autre réussite personnelle... Ceux qui sont vraiment humbles n'en parlent pas, ils le vivent ».
2. **Vous vous intéressez à la gestion de l'impression.** Par exemple, vous parlez des problèmes sociaux, mais vous passez rarement à l'action. Vous aimez peut-être vous promouvoir via des séances de photos lorsque vous servez des repas dans une soupe populaire, mais vous effectuez très rarement le travail acharné qu'implique le fait de servir les autres de manière continue.

3. **Vous vous présentez différemment selon les personnes.** Selon Rollins, « ils voient l'intérêt de paraître humbles face à ceux qui peuvent avoir un impact sur leur statut et sont très doués pour projeter l'image nécessaire, mais lorsque les caméras sont éteintes, la façade de l'humilité disparaît ».
4. **Vous pensez que le monde tourne autour de vous.** Vous aimez être le centre d'attention ; vous aimez les distinctions des autres et ne les empêchez pas d'en faire trop. Contrairement aux personnes véritablement humbles qui s'intéressent sincèrement aux autres, vous vous sentez à l'aise d'utiliser les autres pour votre propre bénéfice.

Le problème, c'est que nous sommes souvent les derniers à réaliser comment nous sommes perçus. D'autres pourraient penser que nous faisons preuve de fausse humilité et que nous nous vantons simplement de nous-mêmes. Alors, comment partager nos bonnes nouvelles sans donner l'impression de nous vanter ? Voici quelques conseils.

- Soyez authentique et sincère. Ne minimisez pas vos succès et n'utilisez pas de remarques autodépréciatives qui dévalorisent vos accomplissements.
- Exprimez votre gratitude pour le soutien et les contributions des autres lorsque c'est pertinent.
- Parlez du processus, des défis surmontés ou des leçons apprises, plutôt que de vous vanter simplement du résultat.
- Montrez de l'intérêt pour les réussites des autres également. Ne vous concentrez pas uniquement sur vous-même.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, quelle note donneriez-vous à votre humilité ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Nous vous invitons, un soir cette semaine, à lire attentivement la liste des comportements des leaders humbles de Andrew Morris, Céleste Brotheridge et John Urbanski présentée au début de l'exercice. Au cours des trois jours suivants, essayez de faire preuve d'humilité, peu importe où vous allez ou ce que vous faites. N'oubliez pas que l'humilité ne signifie pas l'abaissement de soi ! Notez dans votre journal d'apprentissage vos expériences lors de la réalisation de cet exercice et toutes les actions que vous avez entreprises qui correspondent à la liste.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quel point a-t-il été difficile de faire preuve d'humilité ? Pourquoi ? Pour vous comporter humblement, fallait-il y penser, ou est-ce venu naturellement ?
2. Qu'est-ce que cet exercice vous a appris sur vos forces et vos faiblesses ?
3. Si vous demandiez à votre équipe de rétroaction ou à toute autre personne proche de vous d'évaluer votre niveau d'humilité, quelle note vous donnerait-elle ? Y aurait-il un écart entre sa note et la vôtre ? Concrètement, que peut faire un leader pour être humble ?
4. Dans quelle mesure pratiquez-vous le *humblebrag*, peut-être sur les réseaux sociaux ? Expliquez votre réponse. Demandez à au moins une personne qui vous connaît bien et qui a éventuellement accès à vos réseaux sociaux de vous donner une évaluation franche de votre tendance au *humblebrag*. Assurez-vous de lui donner une définition. Quelle est sa réponse ?
5. Quel effet un comportement de fausse humilité aurait-il sur votre équipe ? Comment les leaders peuvent-ils s'assurer qu'ils ne tombent pas dans le piège de la fausse humilité ?
6. Certaines personnes ne pensent qu'à elles-mêmes : leur ego et leur intérêt personnel dominent leur façon d'être. Et puis il y a des gens qui ont très peu confiance en eux : ils se rabaissent toujours. Enfin, certaines personnes sont au service des autres : elles consacrent leur vie aux autres sans se soucier de leur propre confort ou de leurs besoins (pensez à Mère Teresa). Comment l'humilité (telle que définie dans cet exercice) s'intègre-t-elle chez ces trois types de personnes ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) faire preuve de plus d'humilité dans toutes les sphères de votre vie et pour (b) démontrer l'importance de l'humilité aux autres.

Roger : Oh, j'aimerais être un leader de cinquième niveau ! Mais je pense que je suis au troisième niveau en ce moment. Je travaille bien avec les autres et j'aime diriger mon équipe vers l'atteinte de ses objectifs. Je suis le genre de personne que les gens identifient comme un membre d'une équipe qui aime parler avec les autres et qui travaille bien avec ses collègues. Et toi, Roxanne, où es-tu ?

Roxanne : Hum, je vise le cinquième niveau, mais je ne suis certainement pas à ce niveau !

Roger : En tout cas, les leaders devraient rester humbles dans tout ce qu'ils font, car travailler avec des personnes égoïstes, arrogantes ou prétentieuses est très désagréable, et ça démotive l'équipe. Lorsque les leaders restent humbles, ça leur permet non seulement d'avoir le respect de leurs pairs, mais aussi de motiver leur équipe.

Roxanne : Je suis d'accord. Je pense que le narcissisme est le contraire de l'humilité. Selon moi, un bon leader doit connaître ses forces et ses faiblesses et être en mesure de reconnaître ses erreurs. De plus, le leader ne doit pas prendre toute la place. Il doit savoir quand les situations lui demandent d'être

au premier plan et quand il doit être plus discret pour permettre la participation et l'implication des autres. Tu ne trouves pas que ça te ressemble, Roger ?

85

Pouvez-vous amener un cheval à l'eau ?

« On peut échouer malgré toutes les ressources et toutes les qualités personnelles qui semblent nécessaires à la réussite. » – Laurent Lapierre

« La plupart des gens manquent une occasion parce qu'elle est habillée en salopette et ressemble à un travail. » – Thomas Edison

« Si une *fenêtre d'opportunité* apparaît, ne baissez pas le store. » – Tom Peters

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous disposé à accepter les occasions qui se présentent à vous ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Avant de lire plus loin, nous vous invitons à lire cette déclaration une fois par jour pendant au moins trois jours cette semaine :

« On peut amener un cheval à l'eau, l'encourager à boire, même lui donner de bonnes raisons de boire, mais on ne peut ni le forcer à boire ni l'empêcher de faire semblant. »

Réflexion

À la fin de chacune de ces trois journées, répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quelles situations de la vie réelle pensez-vous que cette affirmation peut s'appliquer ?
2. Comment cette déclaration s'appliquerait-elle spécifiquement à vous aujourd'hui ?
3. À la fin du troisième jour, relisez ce que vous avez écrit et essayez de trouver au moins trois choses que les situations que vous avez décrites ont en commun.

4. De manière générale, que vous dit cette affirmation ? Selon vous, que pourrait représenter l'eau ?
5. Transmettez cette déclaration à votre équipe de rétroaction. Comment votre équipe de rétroaction a-t-elle interprété cette déclaration ?
6. Quelle est la grande leçon de cette déclaration qui pourrait s'appliquer aux leaders ?

Interprétation

Comme vous l'avez probablement remarqué, il existe de nombreuses façons d'interpréter cette affirmation. En voici quatre.

1. **Chaque jour, des occasions se présentent à nous, mais c'est à nous de les remarquer et de les accepter.** Ces occasions ne sont pas toujours faciles à remarquer, mais il est de votre responsabilité d'y prêter attention. Sinon, vous pourriez dire « non, merci » à une merveilleuse occasion qui pourrait vous obliger à sortir de votre zone de confort. Nous devons les évaluer pour nous assurer que ce sont de véritables occasions qui nous seront utiles. Voyez-vous la chance représentée par le verre d'eau devant vous ?
2. **L'eau peut aussi représenter une occasion d'apprentissage.** Si nous ne sommes pas prêts à apprendre, ou si nous sommes fermés à différentes façons de penser ou de faire les choses, nous bloquons peut-être les occasions d'apprentissage qui se présentent. Préférons-nous boire dans un verre en cristal ou voulons-nous simplement que l'eau soit bonne à boire ? Serons-nous capables de reconnaître le simple fait que l'eau nous est offerte ou que c'est à nous de choisir de la consommer ? Les occasions d'apprentissage sont partout, mais la décision d'apprendre n'appartient qu'à nous. L'apprentissage est un processus personnel et interne, et ne peut donc pas être imposé. Les gens apprennent quand ils veulent apprendre.
3. **Nous pouvons offrir des conseils, de l'aide et du leadership formidable aux autres, mais ils peuvent refuser ce qui leur est proposé.** Chaque individu est son propre « patron », essentiellement maître de ses actions. Nous pouvons influencer les autres, mais nous ne pouvons pas les forcer à « boire l'eau » tant qu'ils n'ont pas pris leur décision ou tant qu'ils n'ont pas pris conscience de l'importance de ce qui est proposé. C'est seulement lorsque les gens ont le désir de changer que tout le monde doit avoir la volonté de changer, et c'est seulement alors qu'ils peuvent être influencés. En effet, quel que soit notre type de leadership, malgré tout le charisme avec lequel nous conduisons les autres vers des objectifs, atteindre ces objectifs reste leur choix. S'ils ne poursuivent pas les mêmes objectifs, alors notre rôle est d'essayer de comprendre leur refus et d'accepter qu'ils ne soient pas prêts à nous suivre pour le moment.
4. **L'énoncé met en lumière les complexités de l'influence et souligne l'importance d'autoriser les autres à faire leurs propres choix, en étant conscients des conséquences (par exemple, la soif !), et à assumer la responsabilité de leurs actions.** De plus, cela

suggère que le changement et le progrès exigent du temps et des efforts. Les leaders doivent faire preuve de patience et de persévérance pour guider et soutenir les autres vers des résultats significatifs.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour démontrer votre ouverture à de nouvelles occasions.

Roger : Pouvez-vous amener un cheval à l'eau... Quel exercice intrigant ! Apparemment, on peut conduire un cheval à l'eau, mais on ne peut pas le faire boire. Qu'en penses-tu ? Hum... tu penses qu'on devrait faire courir le cheval jusqu'à ce qu'il ait soif ? Tu sais, le pousser à boire ou le convaincre de boire... pour son bien ?

Roxanne : C'est drôle. En fait, je pense que c'est un peu condescendant. J'ai tiré deux leçons majeures de cette analogie – que j'ai toutes deux vécues sur le lieu de travail. Premièrement, malgré tous tes efforts pour être un leader extraordinaire, d'autres peuvent ne pas te suivre pour des raisons indépendantes de ta volonté. Ils ne sont peut-être pas prêts, ils se sont peut-être habitués à quelqu'un avec un style radicalement différent ou ils ont peut-être leurs propres motivations. Certaines choses échappent à notre contrôle.

Roger : Ah, donc l'une des leçons à retenir est que, même si nous donnons aux gens exactement ce dont ils ont besoin, comme « de l'eau fraîche dans un verre de cristal », ils pourraient choisir de le rejeter. Et nous devons respecter leur choix. Les adultes font leurs propres choix. Ce ne sont pas des choix que nous ferions nécessairement, mais nous ne pouvons pas les forcer à choisir. Quelle est la deuxième leçon ?

Roxanne : Bien, voici une petite histoire. J'ai envoyé deux membres de l'équipe à un atelier sur les compétences d'équipe et leur ai demandé de rédiger un rapport sur ce qu'ils ont appris pour le transmettre aux autres. La première personne a vraiment fourni un effort pour participer à l'atelier et en tirer le maximum d'apprentissage. Son rapport était excellent ; j'ai pu constater qu'elle avait beaucoup progressé. Quant à la seconde personne, d'après ce que j'ai entendu, elle n'a pas beaucoup participé à l'atelier ; elle jouait sur son téléphone portable et paraissait désintéressée pendant les exercices de prise de décision en équipe centrés sur l'égo. Elle a dit à la première personne qu'elle écrirait « n'importe quoi » dans son rapport et inventerait des histoires sur ce qu'elle aurait appris. La superficialité de son apprentissage était évidente, malgré ses tentatives de dissimuler son manque d'effort et d'engagement. Il m'a semblé donc que j'avais offert la même occasion à deux personnes, mais qu'une seule en avait réellement profité. L'autre semblait simplement « faire semblant ». Elle a fait le strict minimum, de manière médiocre, et s'est plainte de n'avoir rien appris. Tu devineras facilement qui endosse le rôle de chef d'équipe en mon absence.

Roger : Wow, elle a complètement foiré ! Elle a eu une belle occasion et elle l'a gâchée. Mais encore une fois, c'était son choix. Tout ce que nous pouvons faire, c'est offrir des occasions aux autres ; c'est à eux d'accepter. Ça en dit plus sur eux que sur nous.

Éléments clés à retenir
<ul style="list-style-type: none">• Savoir prendre des initiatives et s'impliquer ;• Savoir être un bon « suiveur » ;• Mettre en place une structure adéquate et des balises comportementales d'équipe efficace ;• Utiliser des stratégies pertinentes pour renforcer sa flexibilité et son efficacité en tant que leader ;• Adopter des comportements bénéfiques à l'équipe.