

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 ?