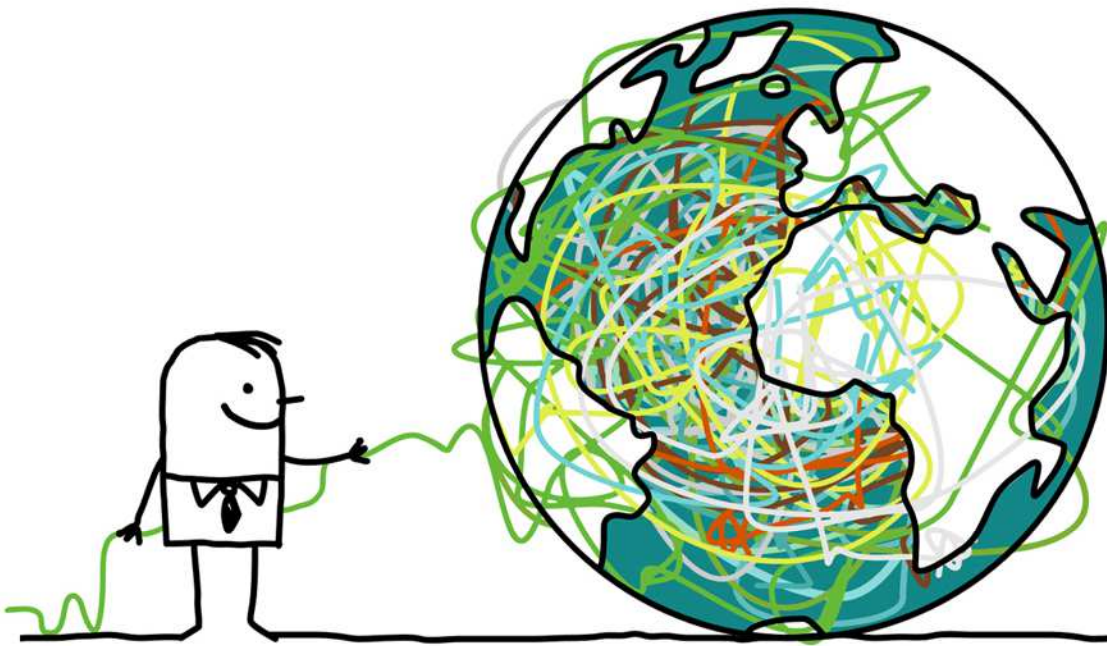


GPS LEADERSHIP

Un outil pour développer
votre leadership en accéléré



Anne Geneviève Girard, Ph.D., CRHA
psychologue organisationnelle et coach exécutif

Aux leaders que j'ai eu le plaisir d'accompagner depuis toutes ces années et particulièrement à ceux qui étaient simplement en potentiel au moment où je les ai connus et qui ont su transformer des organisations.

À vous tous, vous m'avez beaucoup appris et vous continuez de le faire.

Table des matières

Avant-propos.....	7
Introduction : Le défi du développement accéléré du leadership	8
Partie 1 : Programmez votre destination.....	12
Devenez le meilleur leader que vous pouvez être.....	13
Chapitre 1 : GPS LEADERSHIP : Un modèle du développement accéléré du leadership	14
La démarche.....	14
Le modèle.....	17
Chapitre 2 : Le leadership, c'est quoi au juste?	22
Qu'est-ce qu'on entend par leadership?	22
Quelle est la différence entre un leader et un gestionnaire?.....	22
Comment devient-on un leader?.....	23
Quelles sont les qualités d'un leader?	26
Chapitre 3 : Votre destination finale : Devenir un leader accompli	27
Partie 2 – Entrez votre position actuelle dans le GPS LEADERSHIP.....	30
Identifiez à quel stade de développement vous êtes comme leader	31
Chapitre 4 : Qui êtes-vous comme personne?.....	32
Quelle est votre cote R?.....	33
Le tempérament	36
Les styles sociaux	38
Les styles de communication	39
La réponse en situation de conflit.....	40
L'identité et l'appartenance professionnelles	42
L'identification de vos forces	43
Chapitre 5 : Qui êtes-vous comme joueur d'équipe?.....	44
Différents modèles de fonctionnement d'équipe	45
Les différents rôles dans une équipe	48

Chapitre 6 : Quel est votre positionnement dans le système social et politique où vous vous trouvez?.....	52
La culture organisationnelle	53
L'organisation comme système social	55
La distribution du pouvoir.....	58
Partie 3 : Personnalisez votre itinéraire dans GPS LEADERSHIP	63
Identifiez les défis et les obstacles et trouvez des voies alternatives.....	64
Chapitre 7 : Les défis qui vous attendent.....	65
Passer de l'expert au leader tactique	66
Passer du leader tactique au leader stratégique	69
Chapitre 8 : Votre lecture de la situation	72
La conscience de soi.....	73
La conscience des autres	77
La conscience organisationnelle	78
La conscience du contexte	80
Chapitre 9 : Les obstacles personnels au développement du leadership	81
Les modèles mentaux	82
Les besoins concurrentiels.....	84
Les engagements concurrentiels cachés.....	88
Chapitre 10 : Les obstacles organisationnels.....	91
La culture organisationnelle	91
L'absence de modèles inspirants	93
Les engagements concurrentiels organisationnels cachés.....	94
Partie 4 : Vos leviers et votre marge de manœuvre	95
L'importance du focus	95
L'empathie comme point d'ancrage des autres habiletés.....	96
Le capital relationnel.....	98
Le courage managérial.....	100
La communication comme outil privilégié.....	102
L'art des conversations courageuses	115
La gestion des conflits comme habileté essentielle.....	116
Conclusion : Vous êtes enfin arrivé à destination	119

Votre point d'arrivée : L'agilité créatrice.....	120
Annexe A - Les grands courants scientifiques	126
Les plus récentes découvertes des neurosciences	126
L'intelligence émotionnelle.....	130
La perspective développementale	132
L'agilité du leadership	137
Annexe B - Questionnaire Quotient d'empathie de Simon Baron-Cohen	138
Notes.....	139
Bibliographie	142
Liste des tableaux et figures	146
Remerciements.....	148

Avant-propos

Quand on m'a demandé récemment de préciser comment j'allais m'y prendre pour coacher deux collègues de la même organisation pour la même période de temps, j'ai été obligée de m'arrêter et d'y réfléchir. En tant que coach, mais avant tout en tant que psychologue d'expérience, le chemin était à la fois naturel et intuitif, mais également très organisé. Il n'y avait pas une recette qui serait appliquée de la même façon pour tout le monde et je ne pouvais pas préciser exactement quel chemin on prendrait d'une séance à l'autre, mais en même temps, j'étais consciente du fait que ce n'était d'aucune façon aléatoire. C'est à ce moment que le « GPS du leadership » a pris forme dans mon esprit. Pour moi, développer son leadership implique de suivre un itinéraire très clair, bien qu'approximatif dans le temps et varié dans son ordonnancement. Comme dans n'importe quel itinéraire, il y a deux points très importants : le point de départ - le JE - et la destination finale - le NOUS -. Entre les deux, il y a plusieurs routes possibles et sur toutes ces routes, il y a des conditions favorables, des obstacles et peut-être même des plateaux ou des embouteillages. Il arrive même qu'il nous faille faire demi-tour et dans ces moments, on aura l'impression de ne pas avancer. Ces conditions viendront soit de l'individu lui-même, soit de l'organisation, ou plus simplement encore du contexte externe; et nous aurons à nous y ajuster pour parvenir à destination.

GPS LEADERSHIP¹ s'adresse aux professionnels et aux gestionnaires qui souhaitent améliorer leur influence et augmenter leur impact, dans un style actuel où l'on reconnaît de plus en plus clairement l'importance des émotions et des modèles mentaux sur les comportements et sur la performance organisationnelle.

GPS LEADERSHIP permet de situer à tout moment où vous vous trouvez sur la route du développement de votre leadership, ce qui est très utile si vous êtes pressé et que vous devez accélérer.

Comme le Global Positioning System, GPS LEADERSHIP est constamment mis à jour en temps réel par les nouvelles découvertes et les recherches scientifiques sur le leadership, de même que par la littérature portant sur les meilleures pratiques reconnues. www.gpsleadership.ca

Introduction : Le défi du développement accéléré du leadership

Quoi de mieux qu'une carte de la route pour savoir où on va? Un GPS!

Ce livre s'adresse avant tout aux leaders en devenir que j'ai le plaisir de coacher ou de former, mais également à tous les leaders qui souhaitent devenir meilleurs et augmenter leur impact, de même qu'aux professionnels qui les accompagnent dans leur parcours.

Dans le monde complexe et changeant dans lequel nous vivons, le leadership et l'exercice du leadership sont certainement des sujets d'actualité tant sur le plan politique que dans nos organisations. On veut des leaders exceptionnels qui sauront développer une vision et la mener à exécution en ralliant toutes les parties prenantes. De plus, non seulement on veut ces leaders exceptionnels, mais on les veut tout de suite; comme si on pouvait « injecter » le gène du leadership. La réalité est beaucoup plus complexe.

Comme n'importe quel autre phénomène, le leadership est soumis à des courants et à des modes, ou tout au moins, à des pratiques reconnues comme les meilleures pratiques. Ces pratiques sont celles qui semblent donner les meilleurs résultats et qui s'accordent le mieux aux valeurs culturelles, ce qui doit donc être constamment ajusté en fonction des nouvelles découvertes scientifiques et des nouveaux impératifs économiques, sociaux et humains.

On a une idée de plus en plus claire des qualités recherchées chez un leader, mais puisqu'il est difficile de dissocier les deux, que sait-on du processus de développement du leadership et du leader lui-même? Ne serait-il pas utile de mieux comprendre comment se développe un leader et comment on peut soutenir ce développement? Ce serait particulièrement utile surtout lorsque la situation exige que le leadership se développe en accéléré en raison des exigences contextuelles et de la démographie qui, en ce moment, amènent le départ à la retraite de nombre de leaders accomplis.

Ce serait également très utile dans d'autres situations, par exemple quand un leader doit se développer en accéléré parce qu'on lui confie des mandats de nature stratégique ou quand un autre doit ajuster son style à une nouvelle culture organisationnelle ou doit composer avec des situations nouvelles, telles que la cohabitation des cultures et des générations.

Face à ces impératifs de mes clients, et face à la difficulté de soutenir concrètement le développement accéléré de nouveaux gestionnaires et d'employés dont le haut potentiel est identifié, j'ai cherché à mieux comprendre.

Plusieurs questions se posaient, mais pour moi, deux d'entre elles étaient fondamentales :

Premièrement, comment définit-on un leader efficace?

Deuxièmement, le leadership se développe-t-il vraiment et si oui, comment y arrive-t-on?

Plus spécifiquement, il me fallait comprendre :

- Quels sont les attitudes et comportements recherchés?
- Quelles sont les conditions qui leur permettent d'émerger ou au contraire qui en entravent l'apparition?
- De quelle façon peut-on intervenir pour en accélérer le développement?
- Comment peut-on mesurer l'impact?

Par expérience, après avoir connu de très nombreux leaders à différents stades de leur développement, il est évident pour moi que malgré certaines prédispositions à devenir leader, ce n'est pas une caractéristique innée, comme plusieurs ont tendance à le croire.

Il est également évident pour moi que le leadership ne s'apprend pas à l'école ou dans les livres, en ce sens qu'il ne correspond en rien à un apprentissage intellectuel. Bien que plusieurs habiletés puissent être apprises, le leadership est le résultat d'un processus de développement graduel et il implique aussi bien des aspects affectifs que cognitifs.

Ceci étant dit, reste à comprendre comment en tant que patron ou en tant que coach, on peut soutenir ce développement.

Dans la pratique, j'ai été maintes fois confrontée à la fois à la difficulté du leader en devenir de visualiser ce qu'on attendait de lui ou d'elle et plus difficile encore, à la difficulté de reconnaître qui il était et d'où il partait.

Ces constatations m'ont amenée à approfondir la question et à élargir mon champ de réflexion en cherchant des réponses à mes interrogations chez de grands auteurs et influenceurs (Collins, Welch, Glaser, Schein, George, etc.), mais aussi par de

fructueuses rencontres avec les meilleurs théoriciens et praticiens actuels (Kegan, Charan, Joiner, Anderson, Boyatzis, Goleman).

Chacune de ces rencontres et lectures a apporté des réponses et influencé ma façon de travailler et j'y ai puisé ce qui me semblait les meilleures pratiques pour développer le leadership en accéléré, mais aucune de ces réponses ne m'a satisfaite complètement.

J'ai senti le besoin d'une approche cohérente et organisée qui permettrait aux leaders en devenir que j'accompagne de se faire une image claire de ce qu'ils souhaitaient devenir, d'évaluer correctement qui ils étaient et d'où ils partaient et de trouver des moyens concrets pour parvenir à destination.

Je voulais aider les leaders avec qui je suis en interaction directement, mais je souhaitais également que ce modèle puisse être utile au grand nombre de coachs qui interviennent auprès des leaders en devenir.

Le modèle du développement accéléré du leadership décrit dans cet ouvrage répond à ce besoin. Il est le fruit d'une réflexion qui s'est étendue sur plus de 20 ans d'accompagnement de leaders, à titre de coach ou de psychologue spécialisée en prédiction de la performance individuelle et organisationnelle.

Ce modèle est basé sur les recherches les plus récentes de plusieurs secteurs d'activité qui couvrent aussi bien les neurosciences que les recherches sur le leadership ou le monde des affaires et des organisations.

Ce que vous trouverez dans ce livre :

Comme n'importe quel voyage que l'on planifie, ce livre se divise en quatre grandes parties. Premièrement, la destination, soit là où on veut aller; deuxièmement, le point de départ, soit là où on est actuellement. Troisièmement, l'itinéraire, ou plutôt les itinéraires car il n'y a jamais qu'une seule route. Personne ne part exactement de la même place qu'un autre et dans son parcours, chacun fera face à des obstacles différents. Finalement, en quatrième partie, un plan d'action. À la fin de chaque partie, vous trouverez quelques références supplémentaires (lectures, sites, etc.) qui satisferont le désir d'apprendre de ceux qui veulent approfondir.

Dans la **première partie**, on définira la **destination finale**, soit le « leadership stratégique » ou « transformationnel¹ ». Le chapitre 1 de cette première partie présentera GPS LEADERSHIP, un modèle du développement accéléré du leadership, y compris la terminologie choisie pour le décrire. Le chapitre 2 décrira le processus de leadership comme tel et le chapitre 3 précisera la destination finale, soit les qualités du leader accompli.

Dans la deuxième partie, on traitera de la position essentielle à connaître : **votre position actuelle** qui est **votre point de départ**. Le chapitre 4 décrira différents aspects qui vous permettront de mieux situer où vous en êtes dans votre développement comme personne. Le chapitre 5 traitera des meilleures pratiques de travail en équipe et le chapitre 6 vous permettra de mieux comprendre votre positionnement dans le système social et politique où vous vous trouvez.

Dans la troisième partie, vous pourrez **personnaliser votre itinéraire** en dégagant une image globale de votre situation actuelle. Le chapitre 7 vous permettra de mieux identifier votre stade de développement et de clarifier les défis qui vous attendent selon votre point de départ. Le chapitre 8 vous permettra de faire le point sur votre situation à différents niveaux, alors que les chapitres 9 et 10 vous instruiront sur les différents obstacles qui pourraient se trouver sur votre itinéraire et freiner, retarder ou empêcher le développement de votre leadership.

Dans la quatrième partie, vous trouverez les **différents leviers** à votre disposition pour devenir le leader que vous souhaitez être.

En conclusion, nous parlerons du **point d'arrivée à destination** : **l'agilité créatrice**, soit l'intégration de toutes les dimensions et de la marge de manœuvre dont vous disposez comme leader.

Partie 1 : Programmez votre destination

Devenez le meilleur leader que vous pouvez être

Il y a 1001 chemins pour arriver à destination. GPS LEADERSHIP vous permet de choisir le plus efficace.

Dans les prochains chapitres, vous comprendrez ce qu'est le leadership et comment GPS LEADERSHIP peut vous aider à trouver le plus court chemin pour y arriver.

Chapitre 1

GPS LEADERSHIP :

Un modèle du développement accéléré du leadership

Chapitre 2

Le leadership, c'est quoi au juste?

Chapitre 3

Votre destination finale

Chapitre 1 : GPS LEADERSHIP : Un modèle du développement accéléré du leadership

La démarche

Devant la complexité grandissante du rôle du leader, comme coach, j'ai cherché des nouveaux moyens d'intervenir. Cela m'apparaissait d'autant plus essentiel qu'en tant que psychologue, j'étais parfois confrontée à des blocages de développement du leadership, alors que de toute évidence, il existait une volonté sincère du leader en devenir de se développer et qu'il avait le soutien de son organisation.

Je savais par expérience que la conscience de soi et une juste évaluation de soi sont des conditions essentielles à la motivation de changer et de se développer.

Je savais aussi que pour initier un changement et favoriser l'acquisition de nouveaux comportements et de nouvelles habiletés, il faut réduire la dissonance cognitive. Dans cette optique, on ne peut développer un leader sans créer une forme de consensus entre ce qu'il pense de lui-même et entre ce que les autres (patrons, pairs, subordonnés) perçoivent de lui.

J'étais également préoccupée par l'impatience que je percevais de la part des organisations en ce qui concerne le développement du leadership. J'observe en effet qu'on s'attend souvent à ce que sitôt sa nomination annoncée, le nouveau leader devienne une autre personne et acquière magiquement toutes les habiletés interpersonnelles et opérationnelles nécessaires.

Face à ces défis, je me suis longuement et patiemment interrogée à la fois sur les meilleures méthodes et sur les conditions nécessaires pour développer le leadership en accéléré. C'est ainsi que mes interrogations m'ont amenée à m'intéresser de très près aux différents courants et modèles du leadership et en particulier à la puissance des évaluations 360 pour aider le leader à mieux se connaître.

Qu'on parle d'études scientifiques ou de biographies, il y a plus de littérature sur le leadership qu'il ne serait possible d'en lire dans toute une vie, chaque auteur y allant de ses explications et de ses préférences.

Au cours des années, j'ai beaucoup lu, mais j'ai aussi poursuivi ma formation continue en allant rencontrer des chercheurs et des praticiens inspirants et en obtenant des certifications professionnelles pour différents outils et approches (pour plus de détails, voir www.aggirard.com).

Mon expérience m'a permis d'accompagner des leaders sur une longue période de temps (plus de 20 ans dans plusieurs cas) et d'avoir un accès privilégié à leurs croyances, à leurs doutes, à leurs accomplissements, à leurs succès, à leurs échecs et à leurs rebondissements. Ces expériences m'ont permis de confronter mes réflexions et observations à la littérature scientifique et de dégager des points communs à partir desquels j'ai développé mon propre modèle. C'est ce que vous trouverez ici dans ce modèle de développement accéléré du leadership : GPS LEADERSHIP.

On ne peut pas échapper aux biais de notre identité professionnelle qui sont eux-mêmes intimement liés à notre personnalité et à nos valeurs puisqu'on ne choisit pas une profession et une carrière par hasard. De plus, on est toujours un produit de notre temps et de notre culture. Mon modèle du développement accéléré du leadership n'échappe pas à cette règle puisqu'on peut y sentir, tout au long, la perspective d'un psychologue d'expérience.

En 1988, Bass a introduit le concept du leader « transformationnel » par opposition au leader « transactionnel » : le premier influençant en proposant un projet porteur de sens et le second gérant par contingences (punitions/récompenses). Ce fut le début d'une nouvelle façon d'envisager le leadership.

Ça arrivait au bon moment puisque nous faisons face à des nouvelles réalités. Au cours des années 1990, il est devenu de plus en plus évident que devant la complexité grandissante des défis et les valeurs différentes adoptées par les nouvelles générations, les anciens modèles de leadership autocratique et héroïque (la sagesse et le pouvoir n'étant détenus que par une seule personne) n'étaient plus adéquats. Cela nous a menés à réfléchir autrement au leadership.

À peu près au même moment, en 1994, chacun de leur côté et dans deux sphères très différentes, deux grands auteurs, Robert Kegan, du monde de l'éducation, et Jim Collins, du monde des affaires, reconnaissaient que les exigences mentales du monde moderne n'avaient sans doute jamais été aussi grandes. Dans « Built to last », Jim Collins soulignait qu'un leader efficace doit être capable de composer simultanément avec des idées sinon contradictoires, tout au moins paradoxales. C'est ce qu'il a traduit par l'expression « Le génie du ET »¹.

Cette période a été très marquante pour les chercheurs car grâce à des nouvelles méthodes d'investigation, c'était aussi les débuts d'une nouvelle compréhension du fonctionnement du cerveau et, par conséquent, d'une meilleure appréciation de l'impact du style de leadership sur les personnes et incidemment, sur la performance organisationnelle. Principalement en raison de la disponibilité de fonds de recherches

pour ce genre de populations, plusieurs chercheurs universitaires se sont intéressés à appliquer leurs études au domaine du leadership et du management².

Plusieurs modèles de développement du leadership ont ainsi vu le jour au cours de la dernière décennie. Ceux qui ont retenu mon attention s'inscrivent résolument dans un courant qui tient compte des découvertes des neurosciences sur le développement et l'exercice du leadership. Bien que complexes, les modèles qui m'ont inspiré se distinguent par leur simplicité et leur pertinence, ce qui, on en convient, peut sembler paradoxal au premier abord.

C'est à partir de mes réflexions et de l'expérimentation de ces modèles avec des leaders en devenir qu'est né GPS LEADERSHIP, le modèle qui sert de base à notre système intégré de développement accéléré du leadership.

GPS LEADERSHIP s'inspire de quatre grands courants scientifiques :

1. Les plus récentes découvertes des neurosciences;
2. L'intelligence émotionnelle;
3. La perspective développementale;
4. L'agilité du leadership.

Vous trouverez en annexe A un résumé de ces courants scientifiques.

Cette annexe A intéressera non seulement les leaders en devenir, mais également les personnes qui sont impliquées de près dans le soutien au développement du leadership et qui souhaitent approfondir leurs connaissances théoriques.

La compréhension de ces courants et de ces découvertes scientifiques est extrêmement utile pour faciliter l'acquisition de nouvelles habiletés d'un leader en développement et pour apprendre à mieux anticiper son impact.

Par ailleurs, ces connaissances ne sont pas essentielles pour vous familiariser et comprendre GPS LEADERSHIP, dans un premier temps. Vous pouvez donc choisir de lire cette annexe tout de suite, de la lire après ou de ne pas la lire du tout.

Si vous n'avez pas eu la curiosité de la lire au départ, vous pourrez vous y référer au fur et à mesure qu'il sera question de ces recherches dans les différentes étapes de votre itinéraire.

Si vous souhaitez approfondir votre démarche de développement, vous y reviendrez certainement, et ce, plus d'une fois.

Le modèle

GPS LEADERSHIP est un modèle original du développement accéléré du leadership qui intègre à la fois une compréhension du monde (y compris de soi) et une capacité à agir, en tenant compte à la fois des aspects cognitifs et émotionnels. Il tient compte des plus récentes études scientifiques sur le sujet et est constamment mis à jour (www.gpsleadership.ca).

GPS LEADERSHIP est un modèle développemental, en ce sens qu'il y a un point de départ, une destination et surtout, entre les deux, un itinéraire. Cet itinéraire n'est pas linéaire, mais pour être un leader pleinement développé, chacun des niveaux précédents doit avoir été raisonnablement maîtrisé. Tout en suggérant une trajectoire, ce modèle reconnaît que chaque personne est unique et que chaque situation est particulière.

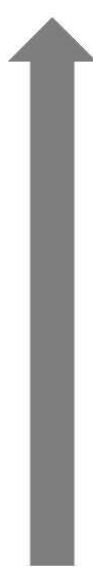
La destination finale est bien entendu le plein développement de votre potentiel de leadership, mais tous ne se rendront pas au bout du parcours, et ce, pour toutes sortes de raisons. Premièrement, même si on sait que le leadership se développe, son émergence repose à la fois sur des prédispositions individuelles et sur des facteurs circonstanciels, ce qui fait que tous ne sont pas appelés à devenir des leaders. Deuxièmement, développer pleinement son leadership est une tâche exigeante qui demande beaucoup d'humilité et certains renoncements, car il ne s'agira plus simplement de viser votre propre réussite, mais de soutenir celle des autres dans les projets communs. Pour y arriver, il est nécessaire d'avoir la volonté de le faire, mais également d'être soutenu par son environnement, particulièrement dans les moments de doute ou de confusion qui se présenteront nécessairement sur votre parcours et pour lesquels on a souvent besoin d'être accompagné.

Comme pour n'importe quel voyage, avec GPS LEADERSHIP, il est possible de choisir de s'arrêter ou de faire escale, de faire un détour pour explorer ou approfondir un point de vue, sans perdre de vue l'horizon. Quand nous nous sommes engagés dans la mauvaise direction, il est parfois nécessaire de faire demi-tour et il est aussi possible de revoir son plan initial et de décider qu'on est parvenu à sa destination, même si on n'est pas au bout de la route.

GPS LEADERSHIP intègre 3 stades de développement que nous nommerons : **expert**, **leader tactique** et **leader stratégique** et 4 niveaux de compétences, soit : soi, les autres (incluant toutes les parties prenantes), le contexte et la vision du futur (le projet).

L'expert est le professionnel ou le spécialiste qui se voit confier des responsabilités de gestion. Le leader tactique est souvent le cadre intermédiaire de qui on attend des

résultats concrets. Le leader stratégique quant à lui, est le visionnaire, celui qui transformera la réalité.



Logique d'action	Caractéristiques	Forces	Représentativité
Le leader stratégique	Développe les personnes et les organisations	Leader transformationnel	10 %
Le défi : Développer une vision mobilisatrice			
Le leader tactique	Rencontre les objectifs corporatifs. Fait travailler les équipes	Gestionnaire type	40 %
Le défi : Passer du JE au NOUS			
L'expert	Rationnel, travaille à partir de la logique et des règles à suivre	Excellent contributeur individuel Souvent en charge d'une petite équipe	45 %

Tableau 1 : Les stades de développement du GPS LEADERSHIP

Les différents stades de développement que nous avons retenu dans GPS LEADERSHIP représentent environ 95 % des leaders selon les chercheurs, mais également selon notre expérience. Pour des questions pratiques, nous avons volontairement exclu du modèle les deux extrémités de la courbe de distribution normale, soit les pré-leaders et les leaders transformationnels de haut niveau.

Ces différents stades de développement sont inclusifs, en ce sens qu'un stade supérieur inclut les stades précédents. Cela signifie que parvenu au stade stratégique, un leader doit démontrer la souplesse et la polyvalence d'adopter des attitudes tactiques ou de recourir à un point de vue d'expert si nécessaire, en fonction des impératifs de la situation.

Peu importe le secteur d'activité, le leader stratégique est généralement à la tête de l'organisation. Il est celui qui développera une vision mobilisatrice pour l'ensemble de l'organisation et qui transformera la culture au besoin. Son focus est à la fois sur le court terme et le long terme. Il exerce d'abord son leadership sur son équipe de direction, avec laquelle il sait anticiper les tendances et dépasser l'horizon stratégique.

C'est le leader tactique, soit le cadre intermédiaire, que l'on rencontre le plus fréquemment, qui mettra cette vision à exécution, en orchestrant les activités et en gérant les ressources. C'est celui qui prend la responsabilité que les choses arrivent et qui va octroyer les ressources et les mandats et s'assurer que ces derniers sont menés à terme.

Quant à l'expert, selon une pratique très répandue dans les organisations, la plupart du temps, il a été nommé pour avoir démontré qu'il était le meilleur contributeur individuel en raison de son expertise et/ou de sa performance. À ce stade, les gestionnaires sont souvent portés à travailler en silos, en portant peu d'attention aux autres fonctions de l'entreprise. Ils ont également souvent tendance à s'impliquer directement dans les dossiers de leurs subordonnés et à interagir avec eux d'un-à-un. Ces implications sont problématiques car elles consomment beaucoup de temps, ce qui en laisse très peu pour réfléchir aux questions stratégiques.

Dans la perspective des stades de développement³, le leader passe d'une première position héroïque, c'est-à-dire du stade expert au stade de leader tactique, pour finir pour certains d'entre eux au stade de leader stratégique qui est une position post-héroïque (post-conventionnelle).

Dans une organisation équilibrée, on a besoin de différentes sortes de leaders.

Tous les leaders ne sont pas appelés à devenir des leaders stratégiques et c'est très bien ainsi, puisque ce type de leadership n'est pas toujours le plus approprié à la situation, étant surtout utile dans les grandes transformations organisationnelles ou sociales. Les leaders stratégiques, tournés vers le bien commun, peuvent œuvrer dans n'importe quel secteur d'activité, mais on pourrait sans doute faire l'hypothèse qu'ils sont plus susceptibles de se retrouver en plus grand nombre dans des organisations dont la mission est justement de pourvoir aux besoins d'autrui (ex. : santé, éducation, etc.) que dans des organisations qui ont pour mission d'enrichir les actionnaires.

Les passages d'un stade à un autre ne se font pas sans efforts. Ils exigent de la part du leader en devenir d'adopter de nouvelles habitudes et de développer de nouveaux modèles mentaux, ce qui implique nécessairement de laisser aller d'anciens comportements, et également d'anciennes sources de valorisation.

Dans cette perspective, le passage le plus exigeant de tous est sans doute celui d'expert à leader tactique, puisqu'il suppose certains renoncements, avant même de goûter le plaisir de maîtriser de nouvelles habiletés. Autrement dit, l'expert est entre la chrysalide et le papillon; il n'est plus quelque chose, mais il n'est pas encore autre chose. (Cet aspect sera traité en détails au chapitre 9.)

Passer d'expert à leader tactique fait appel, chez l'individu concerné, à des habiletés tout à fait différentes. Il ne s'agit plus de faire, mais d'inciter les autres à faire et d'assurer la qualité. Autrement dit, si vous conservez vos habitudes et votre identité initiale, les mêmes comportements et attitudes qui ont fait votre succès jusqu'à présent, pourraient contribuer à votre échec dans un autre rôle.

S'il veut passer du JE au NOUS⁴, l'expert doit développer très rapidement des habiletés interpersonnelles, tout en conservant son expertise. Pour la plupart des experts, qu'ils soient ingénieurs, comptables, avocats, etc., cela constitue un défi très important puisqu'ils doivent trouver le juste équilibre entre leur souci des personnes et leurs orientations vers les résultats. Cela implique souvent de faire le deuil d'une appréciation et d'une reconnaissance particulière en lien avec l'expertise.

Nommer le meilleur contributeur individuel n'est pas une mauvaise pratique en soi, mais plusieurs conditions doivent être rencontrées pour en faire un succès :

1. S'assurer que le contributeur individuel présente minimalement les caractéristiques sociales ou relationnelles qui lui permettront de passer à un autre niveau;
2. S'assurer qu'il comprend ce qu'on attend de lui;
3. Soutenir le développement par de la formation, du coaching, du mentorat, etc.;
4. Équilibrer les défis et donner le droit à l'erreur.

Même si un leader accompli peut passer d'un stade à un autre avec facilité en fonction des situations, pour un leader en devenir, accéder au stade suivant peut s'avérer très exigeant.

C'est souvent à ce moment que le leader peut le plus bénéficier de l'aide et du soutien d'un coach.

Rappelons que le leadership est un processus par lequel quelqu'un utilise son capital social ou relationnel pour susciter **l'engagement des personnes** envers un **objectif donné**.

Que vous soyez à n'importe quel stade de développement de votre leadership, on comprend que l'équilibre entre l'orientation résultats et l'orientation personnes est au cœur même du leadership et cet équilibre doit trouver son point optimal pour un leader stratégique.

Tout le courant de l'intelligence émotionnelle⁵ nous a convaincus de l'importance d'accorder beaucoup d'attention aux personnes et à la qualité de nos relations avec elles.

Un leader doit être attentif à la fois aux personnes et aux résultats.

Les neurosciences nous ont démontré l'importance de créer des liens, autrement dit de « connecter » d'abord et d'orienter ensuite. Plus facile à dire qu'à faire me direz-vous? Trouver la juste mesure n'est pas toujours une mince affaire.

Tout en restant authentique et fidèle à soi-même, il est important pour un leader d'accepter de sortir de sa zone de confort, ce qui peut parfois signifier aller plus vers les personnes, ou à l'opposé, être plus clairement orienté vers les résultats.

Chapitre 2 : Le leadership, c'est quoi au juste?

Le leadership, ce n'est pas un rôle, c'est une façon d'être en relation.

Avant de parler des qualités et des caractéristiques d'un leader, ne serait-il pas intéressant de mieux comprendre le processus même qu'on qualifie de leadership?

Qu'est-ce qu'on entend par leadership?

Le leadership est un concept emprunté à la psychologie sociale. Il se définit comme le processus par lequel quelqu'un utilise son capital social ou relationnel (par opposition à son pouvoir formel) pour susciter l'engagement des personnes envers un objectif donné.

Bien qu'il nous arrive de parler de « leadership personnel » pour parler de gestion de soi ou de leadership sur soi, le processus même du leadership implique une relation, ce qui signifie qu'il y a au moins deux personnes. Dans le cadre de cette relation, il s'insère toujours une forme d'influence, exercée avec ou sans autorité formelle, sur une ou plusieurs autres parties.

Différentes formes et différents styles de leadership ont été populaires au fil du temps et il existe de nombreuses nomenclatures pour qualifier le leadership, mais essentiellement, ces différents noms réfèrent à la façon dont le leadership est exercé, c'est-à-dire de façon plus ou moins unilatérale ou dans un processus de consultation. Entre ces deux pôles, il existe de multiples variations.

Il est intéressant de nommer dès à présent que nos modèles de leadership sont très fortement influencés par les cultures nationales, organisationnelles et même professionnelles. On devrait toujours garder ce fait à l'esprit, en particulier dans des organisations où se côtoient différentes cultures et différentes générations.

Quelle est la différence entre un leader et un gestionnaire?

Tous les leaders ne sont pas gestionnaires, mais tous les gestionnaires devraient avoir du leadership.

Bien que plusieurs gestionnaires démontrent des qualités de leader et que les leaders assument souvent des responsabilités de gestion, il y a de multiples différences entre un leader et un gestionnaire (manager). Plusieurs auteurs se sont penchés sur cette distinction.

Kotter (1990) décrit le gestionnaire comme celui qui gère l'exécution et le leader comme celui qui gère le changement. Pour sa part, Zaleznik (1977) pense que les gestionnaires et les leaders ont différentes personnalités; on reviendra sur cette question au chapitre 4.

Dans sa plus simple expression, on retiendra que le leader sait quoi faire (vision, direction, stratégie) et que le gestionnaire sait comment le faire (exécution). Les deux formes de leadership sont essentielles dans une organisation et on croit que les deux aspects peuvent et doivent cohabiter chez la même personne.

Comment devient-on un leader?

Développer pleinement son leadership. C'est l'histoire d'une vie.

Une des questions qui est le plus souvent soulevée quand on parle du développement du leadership est la croyance très répandue qui veut qu'on naisse leader, autrement dit, qu'on naisse avec des caractéristiques qui nous prédisposent à devenir leader. Cette croyance n'est pas sans fondement puisque tout le monde n'est sans doute pas également susceptible de devenir leader. Par ailleurs, il faut bien reconnaître que le leadership repose à la fois sur des caractéristiques personnelles et sur des aspects situationnels. On ne décide pas un matin de devenir un leader, mais ça n'arrive pas non plus par le seul effet du hasard. On y est amené par différentes situations, influencé par différents modèles et défini par ce que l'on est et par nos valeurs.

Bien que certaines caractéristiques personnelles prédisposent à devenir leader dans un groupe, on observe régulièrement des situations qui font émerger un leader qui ne présentait pas à prime abord le charisme auquel on s'attend habituellement. En voici un exemple éloquent¹ :

Au milieu des décombres fumants de Lac-Mégantic s'est levée une héroïne surprenante. Après la terrible tragédie, la mairesse Colette Roy-Laroche continue de travailler avec une énergie exemplaire au service de ses concitoyens. Partout, cette femme forte a été acclamée pour sa solidité et son bon sens devant la catastrophe. Mais l'humble Colette Roy-Laroche avoue avoir été surprise de cette réaction du public. « Je joue simplement mon rôle de mairesse selon mes valeurs et mes croyances », confie-t-elle à Forces en entrevue. En 2002, elle s'est présentée à la mairie pour servir les citoyens. « Alors, quand la catastrophe est arrivée, j'avais toujours en tête ce devoir et cette responsabilité d'être à la hauteur de la tâche, dit la mairesse. Il fallait que je me tienne debout et que je transmette un message d'espoir. » « En 2014, nous comptons nous doter d'un plan directeur de reconstruction dans une optique de développement durable, indique la mairesse. Nous pourrions peut-être devenir un modèle de reconstruction, une vitrine technologique dans notre utilisation de matériaux, notre façon d'utiliser l'énergie, en environnement. » Son optimisme, la mairesse Roy-Laroche dit le tirer de la résilience et de l'engagement de sa collectivité dans le processus de réhabilitation de la ville. « La tâche est immense, exigeante et les heures sont longues, mais les choses avancent. À chaque jour suffit sa peine », ajoute Colette Roy-Laroche, toujours aussi inspirante. Fierté et espoir sont les valeurs qu'elle cherche à semer et à garder bien vivantes dans sa communauté.

Beaucoup de gens aimeraient « apprendre » le leadership, mais développer son leadership n'est pas un apprentissage intellectuel et cela ne s'apprend pas dans un livre. Devenir un leader efficace réfère à un processus actif, où le côté affectif est tout autant sollicité que le côté intellectuel et ce sera l'intégration des deux qui fera de vous un leader efficace. Dans cette perspective, le leader en devenir est sans contredit le principal moteur de son développement.

Bien qu'il y ait toujours certains leaders qui démontrent précocement des habiletés d'un niveau supérieur, en général le développement du leadership ne peut pas devancer une certaine maturité personnelle et une expérience de vie. Il semble en effet qu'une certaine expérience de vie soit nécessaire pour se décentrer de ses besoins personnels et devenir attentif à ceux des autres et de l'ensemble de la communauté. C'est d'ailleurs ce que soutient le modèle de développement continu dont Erikson a parlé dès 1959 (Erikson, 1982).

C'est également ce qu'a démontré Bill George en 2007, dans « True North ». À partir d'entrevues réalisées avec 125 leaders de 23 à 93 ans, cet auteur illustre que le développement du leadership n'est pas linéaire, qu'il se réalise sur la durée d'une vie et qu'il se sert aussi bien des échecs que des succès. On peut déduire de la courbe du développement du leadership de George que, comme un enfant apprend à marcher quand il est prêt, l'apprentissage du leadership se fait beaucoup plus facilement ou naturellement quand la personne est au niveau de maturité qui le permet, ce qui survient habituellement entre 30 et 50 ans, c'est-à-dire au moment où notre conception du succès passe du « Je » au « Nous » (voir la figure). Avant, on est occupé et concentré à trouver qui on est et à apprendre à vivre en société et sur le marché du travail.

Bill George met en évidence que c'est le fait de faire face à nos limites (« crucibles ») qui nous permet de se développer comme leader; ce qui signifie qu'on apprend autant, sinon plus de nos erreurs que de nos succès. Cette constatation correspond également à une sagesse populaire qui veut que les obstacles et les difficultés nous invitent au dépassement.

Votre grand-mère ne vous a jamais dit que ce qui ne vous tue pas, vous rendra plus fort?

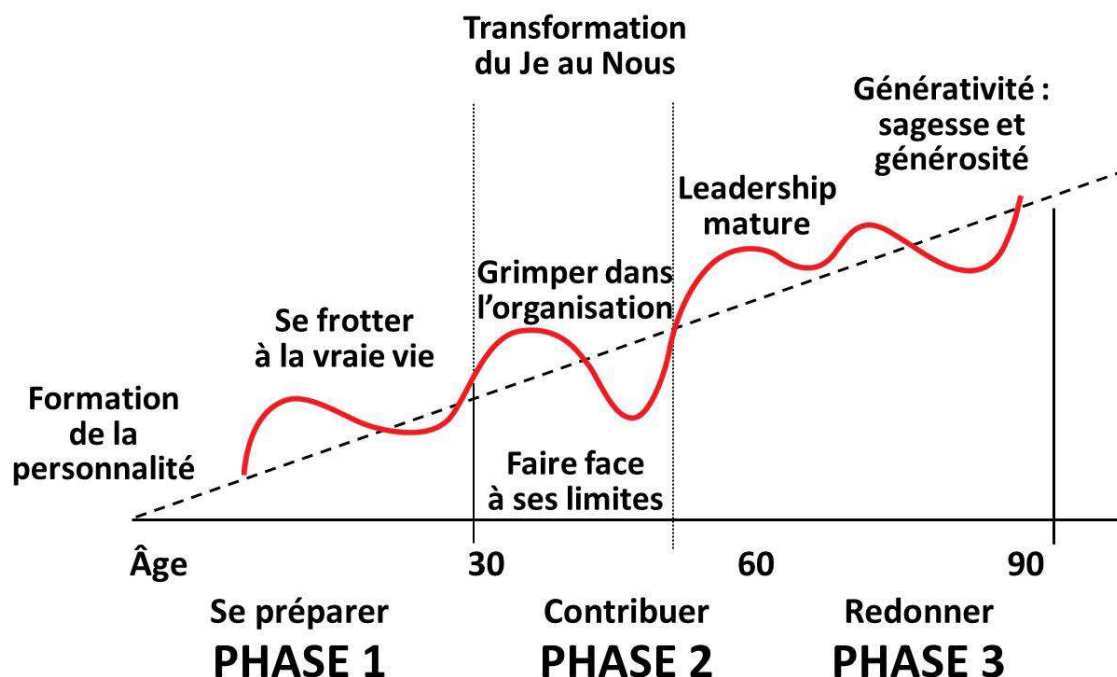


Figure 1 : Le cycle de développement du leadership, adapté de True North (2007)

Quelles sont les qualités d'un leader?

Comme le leadership est avant tout un processus social et relationnel, pour qu'un individu devienne un leader et qu'il exerce de l'influence, il doit présenter certaines caractéristiques, et ce, au-delà de l'autorité formelle qu'il peut également détenir.

On reconnaît généralement que pour qu'une personne émerge comme leader, elle doit être attrayante; ce qu'on appelle communément le « charisme »². Elle doit présenter des caractéristiques auxquelles on peut s'identifier et qui nous donnent envie de lui ressembler. Le leader doit aussi être sensible à autrui, autrement dit, il doit avoir de l'empathie (nous reviendrons en détails sur ce point dans la partie 4). Finalement, il doit être crédible, que ce soit en raison de ses compétences ou de ses convictions (Kouzes et Posner, 2011; Sardais et Miller, 2012).

Personne ne contesterait sans doute le fait que les leaders sont souvent des gens intuitifs et orientés vers le futur. Le leader est suivi parce qu'il propose une vision d'un projet ou d'un potentiel qui correspond aux valeurs et aux besoins conscients et inconscients des personnes qui le suivront, au moment où les conditions s'y prêtent, à un moment précis dans l'histoire.

Vous êtes-vous déjà demandé comment nous réagirions maintenant, individuellement et collectivement, face à un Napoléon ou à un Hitler?

Chapitre 3 : Votre destination finale : Devenir un leader accompli

Le tableau suivant décrit spécifiquement les compétences recherchées chez un leader accompli.

	Conscience/réflexion	Action/direction
SOI	Connaissance de soi Conscience de ses émotions Conscience de ses croyances Juste évaluation de soi Confiance en soi	Gestion de soi/maîtrise de ses émotions Adaptabilité Capacité de remettre en question ses croyances
LE CONTEXTE	Reconnaissance du contexte et de l'ensemble des éléments Compréhension de la situation	Sens de direction
LES AUTRES	Reconnaissance des parties prenantes : Personnes Groupes Organisations	Empathie Travail en équipe Collaboration Gestion de conflits Sens politique Compréhension organisationnelle Capacité de prendre en compte des intérêts divergents
LE PROJET	Vision globale Capacité d'intégrer des paradoxes Jugement réflexif Pensée « outside the box »	Stratégie Exécution

Tableau 2 : Portrait du leader accompli

Pour chacun des niveaux de compétence du GPS LEADERSHIP, la conscience (ou la réflexion) précède et succède à l'action dans une boucle de rétro réflexion qui permet de se réajuster et également d'apprendre de ses erreurs.

On reconnaît de plus en plus l'importance pour un leader de savoir clarifier son intention et d'anticiper son impact et GPS LEADERSHIP en tient compte à tous les moments.

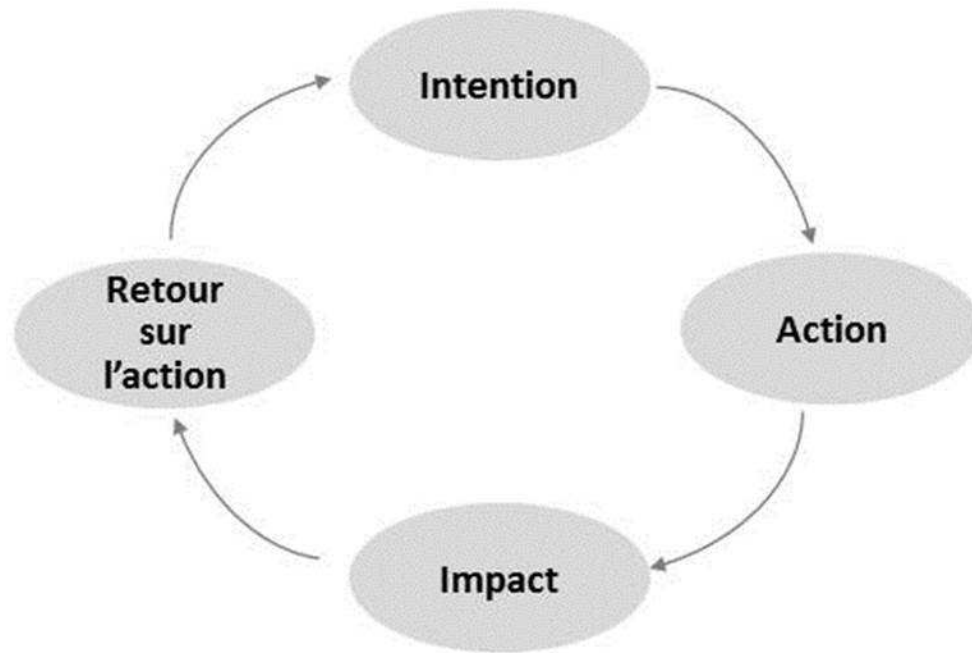


Figure 2 : Le cycle de rétroaction de l'intention à l'impact

Le cycle de rétroaction (ou rétroflexion) s'attarde d'abord à clarifier l'intention et à préciser l'impact souhaité pour déterminer l'action. Ayant constaté l'impact, on est ensuite en mesure de faire un retour sur l'action et d'apprendre de la situation pour se réajuster.

Au début, vous aurez besoin de temps, peut-être même de la nuit pour réfléchir. Avec la pratique, l'objectif ultime de cette boucle de rétroaction est d'arriver à le faire en temps réel.

Dans son modèle Mindsight¹, Siegel (2012) décrit comment on peut développer les quatre zones de l'intelligence émotionnelle (conscience de soi et des autres, gestion de soi et de ses relations) en rallongeant notre temps de réaction et en pratiquant la rétroflexion.

Développer sa conscience (de soi et des autres) et garder son attention, c'est une question d'entraînement. C'est comme exercer un muscle; plus vous le faites, plus vous savez le faire. Pour y arriver, vous pouvez vous donner différents moyens. La méditation, dans ses différentes formes, semble un moyen privilégié.

En résumé, un leader accompli est quelqu'un qui est en pleine possession de ses moyens (conscience et maîtrise de soi) et qui sait tenir compte à la fois du contexte et des parties prenantes pour dégager une vision innovatrice qui saura mobiliser les troupes et atteindre les résultats souhaités.

Pour en savoir plus :

Boyatzis, R., McKee, A. (2005). Resonant Leadership. Harvard Business Review Press.

Joiner, B., Josephs, S. (2007). Leadership Agility. Wiley and sons.

Siegel, D.J. (2012). Interpersonal Neurobiology. Norton.

Partie 2 – Entrez votre position actuelle dans le GPS LEADERSHIP

Identifiez à quel stade de développement vous êtes comme leader

Maintenant que vous avez une meilleure idée de la destination, il est utile de positionner votre point de départ.

Plusieurs situations peuvent nécessiter qu'un leader se développe en accéléré et vos défis ne seront pas les mêmes selon le contexte dans lequel vous vous trouvez.

Dans quelle situation vous trouvez-vous?

Êtes-vous un candidat identifié comme un « haut potentiel » qui souhaite gravir les échelons et accéder à des niveaux de gestion élevés dans son organisation?

Êtes-vous un spécialiste ou un professionnel à qui l'on confie la responsabilité de l'équipe dont vous faites partie?

Êtes-vous un gestionnaire d'expérience qui doit adapter son style de leadership à un changement de culture organisationnelle?

Êtes-vous un nouveau venu au comité de direction dont l'opinion se voit tout à coup sollicitée sur des questions stratégiques alors que vous avez été surtout préoccupé par des questions tactiques jusqu'à présent?

Les chapitres suivants vous permettront de mieux saisir qui vous êtes et quelle est votre position sur l'échiquier organisationnel.

Chapitre 4

Qui êtes-vous comme personne?

Chapitre 5

Qui êtes-vous comme joueur d'équipe?

Chapitre 6

Quel est votre positionnement dans le système social et politique où vous œuvrez?

Chapitre 4 : Qui êtes-vous comme personne?

Le principal outil d'un leader est sa propre personne. Qui voudrait travailler avec un outil mal approprié ou mal entretenu?

On ne peut être un leader différent de ce que l'on est comme personne. Peu importe qui vous êtes, l'idée n'est pas de devenir le meilleur leader au monde, mais de devenir le meilleur « vous-même » comme leader.

Qu'est-ce que vous connaissez de vous-même?

À la fin de ce chapitre, vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes :

Êtes-vous naturellement plus intéressé par les possibilités (intuitif) ou par les faits?

Êtes-vous plus intéressé au passé, au présent ou à l'avenir?

Qu'est-ce qui guide vos décisions : votre tête ou votre cœur?

Êtes-vous spontanément plus orienté vers les personnes ou vers la tâche?

De quelle façon vous affirmez-vous? Êtes-vous affirmé, agressif, passif, passif-agressif?

Quel est votre style de gestion de conflits? Quel est votre niveau de confort dans une telle situation?

Vous reconnaissez-vous dans les généralités et les stéréotypes qu'on colle à votre profession?

Jusqu'à quel point tenez-vous à votre identité professionnelle?

Votre rôle de leadership fait-il appel à vos forces ou vous demande-t-il de devenir quelqu'un d'autre?

Il y a de multiples façons de définir les personnalités, et cet aspect pourrait être l'objet d'un livre en entier. Dans ce chapitre, je vais vous présenter quelques notions qui vous permettront d'approfondir votre connaissance de vous-même. Je m'en tiendrai à des concepts généraux, mais très utiles pour apprendre à mieux se connaître.

Chacun d'entre nous a un tempérament et chacun d'entre nous a aussi une histoire. Notre personnalité est la synthèse de ces deux aspects.

Si vous démontrez une excellente contribution individuelle, ou si vous êtes un candidat identifié comme présentant un haut potentiel, tôt ou tard, la question de prendre la responsabilité d'un groupe et de développer votre leadership se posera pour vous, comme pour tout autre spécialiste.

Sachez que même si c'est souvent l'avenue que privilégient les organisations pour développer le talent, ce n'est pas nécessairement la piste optimale pour vous personnellement.

Même si la situation vous y pousse pour une raison ou pour une autre, devenir un leader est un choix et une décision qui engagent votre volonté et qui impliquera également certains renoncements.

Mesurer l'écart entre ce que vous êtes et ce que l'on attend d'un leader dans une culture organisationnelle et un niveau de poste donnés est toujours une bonne idée même si ce n'est peut-être pas très concret pour vous. Pour en savoir plus, vous pouvez observer les leaders autour de vous et également les questionner.

Comme le leadership est avant tout un processus relationnel, l'effort à fournir n'est pas le même pour tout le monde.

Même si la progression hiérarchique est vue comme le principal modèle de réussite dans beaucoup d'organisations, il arrive qu'il faille pratiquement devenir quelqu'un d'autre pour répondre aux exigences de la situation. Il arrive aussi simplement que le moment ne nous convienne pas pour différentes raisons. Dans ces circonstances, il se pourrait que le prix à payer soit trop élevé et qu'il vaille mieux explorer d'autres façons de vous réaliser, notamment en développant un leadership d'expertise, par exemple.

On a souvent tendance à catégoriser les groupes professionnels selon certaines caractéristiques; on dit que les comptables sont comme ci, les ingénieurs sont comme ça.

Même si chacun est unique, il y a une certaine sagesse populaire dans ces clichés puisque c'est sans surprise que les gens qui se ressemblent font des choix qui se ressemblent. Certaines généralités peuvent être dégagées dans de grands échantillons de sujets et c'est ce qu'ont fait Butler et Waldroop (2004).

Quelle est votre cote R?

Les habiletés relationnelles peuvent prendre différentes formes.

À l'aide d'une analyse factorielle réalisée à partir de l'étude des profils psychométriques de 7000 sujets dans des rôles professionnels reliés au monde des affaires, Butler et Waldroop (2004) ont subdivisé le facteur relationnel en 4 facettes distinctes :

- La facilitation interpersonnelle;
- Le leadership d'équipe;
- L'influence;
- La créativité relationnelle.

Vous vous reconnaîtrez sans doute dans leurs descriptions qui ont l'avantage d'apporter des nuances très intéressantes dans le grand facteur relationnel.

Ces différentes facettes font appel à des habiletés semblables, mais non identiques, et elles devraient toutes être présentes chez un leader, bien que dans des proportions variables.

Les conclusions de cette étude m'ont beaucoup intéressée parce qu'elles coïncident avec les observations que j'ai pu faire moi-même à partir des évaluations ou du coaching de centaines de candidats.

Regardons en détails les différentes facettes relationnelles :

La facilitation interpersonnelle : C'est à cet aspect qu'on pense spontanément quand on réfère aux habiletés relationnelles. C'est la personne qui comprend intuitivement ce que les autres ressentent et qui, souvent, travaille dans l'ombre. Elle comprend tout de suite qui pourrait travailler avec qui et quelles seraient les mauvaises combinaisons. Elle est très habile à « lire » les agendas cachés. Cette facilitation interpersonnelle se trouve chez des personnes de différentes fonctions; typiquement, on s'attend à ce qu'un spécialiste en ressources humaines maîtrise ce genre d'habiletés.

Le leadership d'équipe : Les gens qui ont un score élevé sur cette dimension aiment interagir et travailler avec les autres. Ils ne souhaitent pas passer leur vie devant un écran d'ordinateur. On les retrouve souvent à la tête d'équipes en relation directe avec les consommateurs. Les gens de ventes, de service à la clientèle et de marketing sont particulièrement forts sur cette dimension.

L'influence : Les gens qui excellent dans cette dimension prennent plaisir à persuader, à créer des alliances et à connaître de nouvelles personnes. Ils cherchent à vous faire changer de point de vue pour partager le leur. On les retrouve dans n'importe quelle fonction, mais ils sont nombreux en ventes ou dans les négociations financières de haut niveau.

Les juristes et les gens de marketing sont également particulièrement forts sur cette dimension. Cette habileté est également essentielle pour un dirigeant de haut niveau en ressources humaines ou pour un haut dirigeant dans n'importe quelle fonction.

La créativité relationnelle : Cette dimension est semblable à l'influence puisqu'elle veut amener l'autre à faire ce qu'on souhaite qu'il fasse (un achat, un investissement, un vote, etc.), mais elle diffère de l'influence, car elle ne se réalise pas dans un contact un-à-un. Elle se produit et s'observe avec des groupes de personnes. Le lien est établi à partir de mots ou d'images qui vont cibler directement les émotions et permettent de créer une relation. On retrouve ces personnes en marketing, en publicité, en politique, en communication, etc., mais également dans les grandes transformations sociales ou organisationnelles.

Bien que toutes ces facettes soient nécessaires à un leader accompli, tous les leaders n'exercent pas leur leadership de la même façon. Ces habiletés relationnelles se retrouveront à des degrés variables chez un individu donné. Par exemple, quand un influenceur et un leader d'équipe se retrouvent dans une position de leadership, le leader d'équipe cherche à interagir, alors que ce qui est le plus important pour l'influenceur, ce sont les résultats.

Peu importe les facettes, les habiletés relationnelles sont moins naturelles et plus difficiles à développer pour certaines catégories professionnelles comme les scientifiques, les ingénieurs, les spécialistes en technologies de l'information, les comptables, les analystes financiers, etc.

Selon mon expérience, devenir un leader efficace présente un défi important pour les spécialistes en recherche et développement ou pour les grands spécialistes comme les chercheurs en pharmacologie, ou dans un autre domaine de recherche pointue, de même que pour certains professionnels. Nous reviendrons sur cette question plus loin.

Chacun d'entre nous a un penchant naturel pour les personnes ou pour les résultats, il n'est pas étonnant que ce penchant soit souvent partagé par les collègues du même groupe professionnel.

Vous devez accorder une attention particulière à cette observation. Comme le facteur relationnel est très important pour le développement du leadership et considérant que le leadership est avant tout un processus relationnel, il peut être intéressant pour vous de mesurer l'écart entre votre tempérament naturel et le profil idéal d'un leader. Cela vous permettra de mieux évaluer les efforts à y consentir.

Les différentes facettes des habiletés relationnelles ont certainement un lien avec d'autres aspects que nous approfondirons dans ce chapitre.

Pour faire un instantané de qui vous êtes, dans le contexte du développement du leadership, j'ai retenu cinq autres dimensions :

1. Le tempérament;
2. Les styles sociaux;
3. Le style de communication;
4. La réponse en situation de conflit;
5. L'identité professionnelle.

Ces cinq dimensions ne sont pas indépendantes les unes des autres; elles sont même certainement très intimement interreliées, mais regarder la même personne sous des angles différents permet de mieux circonscrire les forces de chacun et les zones de développement souhaitable.

Le tempérament

L'Inventaire de tempérament de Myers-Briggs est sans doute l'outil psychométrique le plus connu et le plus utilisé dans le monde. Depuis sa conception en 1940 par Isabel Myers et sa mère Katherine Briggs, il a été décliné dans une multitude de modèles dérivés. Cet outil a été conçu à partir de la théorie du psychanalyste Carl Jung sur les types de personnalité et il mesure nos préférences.

Cet outil est si populaire dans les organisations et auprès des spécialistes en développement organisationnel et en ressources humaines qu'il ne serait pas étonnant que la plupart d'entre vous le connaissent déjà.

L'inventaire de tempérament de Myers-Briggs catégorise les différents tempéraments à partir de quatre dimensions :

1. **Extraversion (E) vs Introversion (I) :**
Cette dimension décrit comment chacun interagit avec le monde extérieur. Les extravertis sont tournés vers l'extérieur alors que les introvertis sont plutôt sensibles à leur monde intérieur.
2. **Faits (Sensing) (S) vs Intuition (N) :**
Cette dimension décrit comment une personne recueille de l'information. Les « Sensing » portent leur attention sur les faits et les aspects concrets alors que les Intuitifs sont plutôt portés à regarder les « patterns » et les possibilités.

3. **Pensée (Thinking) (T) vs Sentiments (Feeling) (F) :**

Cette dimension décrit à partir de quelle sorte d'information la personne prend ses décisions. Le T met beaucoup d'emphasis sur les données objectives alors que les F ont plutôt tendance à faire passer les personnes et les émotions avant autre chose.

4. **Organisation (Judging) (J) vs Adaptation (Perceiving) (P) :**

Cette dimension décrit comment chacun réagit au monde extérieur. Le J préfère des règles claires alors que le P est flexible et démontre une plus grande capacité d'adaptation.

Les différentes combinaisons de ces quatre dimensions donnent 16 possibilités. Aucune des combinaisons n'est meilleure qu'une autre, mais l'on retrouve certaines concentrations dans chaque profession, de même que dans des rôles de leadership.

Suivant mon expérience, les gestionnaires, particulièrement les leaders tactiques, sont très souvent ESTJ, c'est également le cas des ingénieurs et des comptables qui sont souvent ISTJ. Ce sont des personnes intéressées aux faits; donc aux résultats.

Toujours suivant mon expérience, les ESTJ et ISTJ combinés représentent plus de 80 % des hauts potentiels identifiés ou des personnes à qui l'on confie des responsabilités de gestion, probablement en raison de leur facilité à organiser les activités et à arriver aux résultats.

De leur côté, les leaders stratégiques sont plus souvent ENTJ ou ENTP, les inventeurs et les gens en R & D sont très souvent INTP et j'ai rencontré beaucoup d'entrepreneurs qui étaient INTJ. Ce sont des personnes intéressées aux possibilités; donc aux transformations.

On voit tout de suite que votre tempérament influencera le type de leader que vous serez et déterminera également vos forces naturelles. Dans le développement du leadership, on souhaite que vos forces demeurent des forces et qu'elles ne se transforment pas en obstacles sur votre chemin.

Si votre tempérament ne correspond pas à celui du leader-type, tout n'est pas perdu, puisqu'on sait qu'à partir du mitan de la vie (vers l'âge de 40 ans), beaucoup de gens vont être intéressés à développer l'autre aspect de leur personnalité. C'est une constatation que j'ai eu l'occasion de faire à de nombreuses reprises, notamment avec des ingénieurs.

Même si on fait de plus en plus l'éloge des leaders humbles, comme le leadership est avant tout un processus relationnel, on s'attend généralement à ce qu'un leader ait un certain charisme et un certain niveau d'extraversion. De la même façon que les S

seront plus orientés vers les activités tactiques et que les N seront naturellement plus intéressés par les possibilités et le futur, les F seront souvent beaucoup plus attentifs aux personnes qu'aux résultats et les T pourraient au contraire être trop attentifs aux résultats au détriment des personnes.

Quant à la dernière dimension, le J vs le P, les activités de planification et de contrôle sont beaucoup plus naturelles aux J, alors que les P sont beaucoup plus à l'aise avec la gestion du changement, mais ont parfois de la difficulté à s'organiser et à respecter les règles et les échéances.

Les styles sociaux

Comme pour les personnalités, il pourrait y avoir plusieurs modèles pour évaluer votre style d'interaction avec les autres, mais notre choix est d'aller au plus simple et au plus reconnu : le modèle des styles sociaux (Merrill et Reid, 1982), communément connu comme le modèle des couleurs¹. Ce modèle est très populaire et a été adapté à de nombreux usages, notamment dans les formations pour la vente, pour la négociation ou pour les gestionnaires.

Deux dimensions combinées, soit l'affirmation de soi et l'expression émotionnelle, permettent de faire quatre différents styles sociaux :

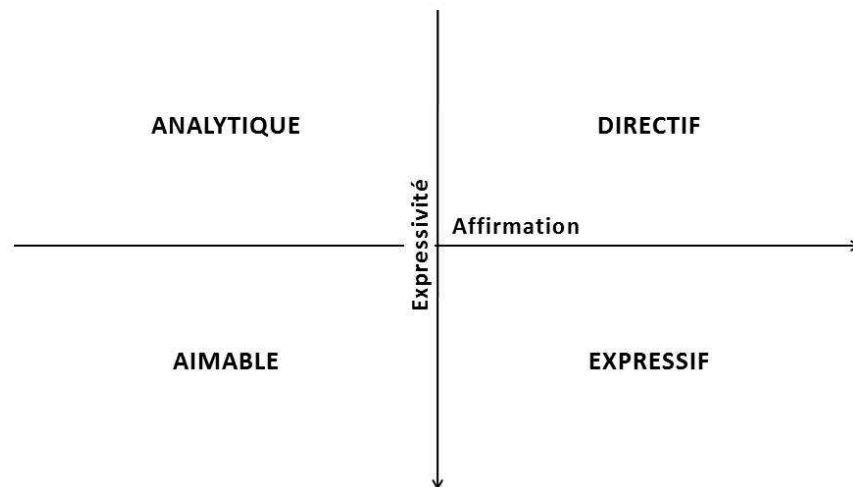


Figure 3 : Les styles sociaux selon Merrill et Reid, 1982

Dans le modèle des styles sociaux, deux styles sont peu expressifs émotionnellement : l'analytique qui est peu affirmé et le directif est très affirmé. Les deux autres styles sont

très expressifs émotionnellement : tout comme l'analytique, l'aimable est peu affirmé et finalement, tout comme le directif, l'expressif est très affirmé tout en étant très expressif émotionnellement.

Tout comme pour le Myers-Briggs, l'intérêt de ce modèle est de nous permettre de mieux nous connaître et de mieux connaître la personne qui est devant nous, donc d'interagir plus efficacement.

Chacun réagit différemment selon son tempérament et son histoire. À moins de prendre le temps de réfléchir et de prendre conscience de ce qui se passe à l'intérieur de vous, dans une situation de conflit ou de stress, vous aurez tendance à utiliser votre « style par défaut », soit la confrontation, la fuite ou la paralysie.

C'est sans surprise que nous constatons que sous tension ou dans un conflit, les affirmés auront tendance à confronter, alors que les moins affirmés auront plutôt tendance à éviter.

Analytique - Évite Évite la confrontation Retarde les décisions	Directif - Confronte Confronte les autres Porte attention au problème Reste rationnel Deviens plus exigeant
Aimable - Acquiesce Fait attention à la relation Hésite Bat en retraite	Expressif - Attaque Confronte les autres Porte des jugements Blâme les autres Démontre beaucoup d'émotions

Tableau 3 : Les styles sociaux sous tension, adapté de Bolton et Bolton (1984)

Les styles de communication

Selon notre tempérament et notre histoire familiale et professionnelle, nous adoptons également des façons de communiquer. Nous ne sommes pas toujours conscients de notre façon de communiquer, mais elle peut être à l'origine de plusieurs conflits ou mésententes, particulièrement dans le travail en équipe.

De quelle façon vous affirmez-vous?

Êtes-vous de ces personnes qui n'expriment jamais leur désaccord dans une rencontre d'équipe, mais qui ne se rallient pas aux décisions et n'adoptent pas les comportements souhaités ou êtes-vous au contraire celui ou celle qui exprime très fortement son désaccord, mais ignore les points de vue des autres?

À ce sujet, laquelle de ces catégories décrites par Paterson (2000) correspondrait le mieux à ce que vous connaissez de vous-même?

1. Passif : vous n'exprimez pas ce que vous pensez, ni ce que vous ressentez.
2. Agressif : vous exprimez fortement vos désirs, en faisant peu de place à ceux des autres.
3. Passif-agressif : vous n'exprimez pas clairement votre désaccord, mais vous ne tenez pas vos promesses.
4. Affirmé : vous exprimez vos pensées et vos sentiments directement, tout en vous intéressant aux pensées et sentiments de l'autre.

S'affirmer correctement tout en faisant place aux points de vue d'autrui n'est pas inné, c'est une habileté qui s'apprend et il n'est jamais trop tard pour l'apprendre.

La réponse en situation de conflit

Chacun d'entre nous a sa propre histoire et nous avons développé des façons de réagir dans une situation conflictuelle.

Le modèle de Thomas-Kilmann est très connu pour catégoriser nos réactions face à une situation potentiellement conflictuelle. Nos différentes réactions sont organisées selon deux axes :

- L'affirmation de soi d'une part;
- La sensibilité aux besoins d'autrui (empathie) d'autre part.

Une personne très affirmée qui ne fait pas attention aux besoins d'autrui utilisera surtout la **compétition**. Au contraire, une personne peu affirmée qui fait beaucoup de place aux besoins d'autrui utilisera surtout l'**accommodation**. Ce faisant, elle sacrifiera ses intérêts pour préserver la relation. Typiquement, un conflit non géré ou mal géré oscillera entre la compétition et l'accommodation et aura souvent tendance à s'escalader, jusqu'à ce que l'une ou l'autre des deux parties cède.

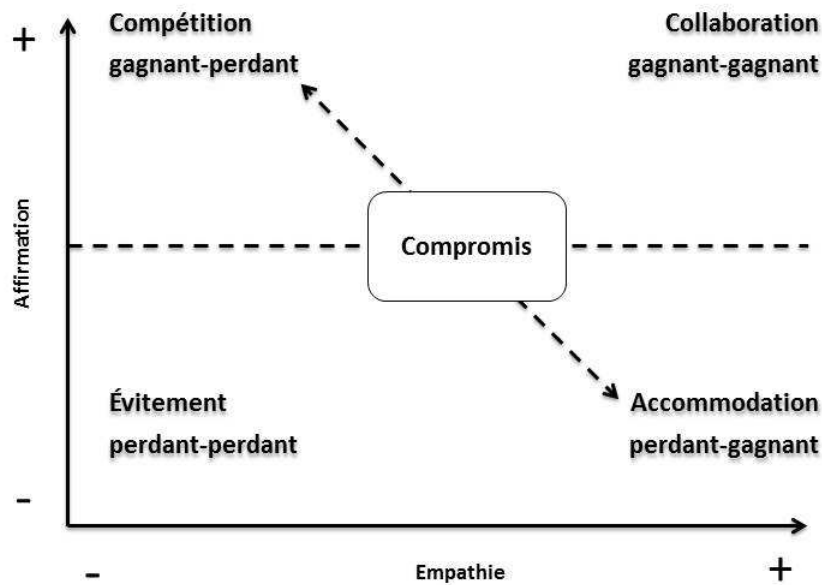


Figure 4 : Les styles de gestion de conflit

Les relations patronales-syndicales s'installent fréquemment dans cette modalité de gestion de conflits.

Le **compromis** se trouve quelque part entre les deux, ce qui signifie qu'on sacrifie une partie de nos intérêts pour tenir compte des besoins ou des intérêts de l'autre partie.

On reconnaît généralement que la performance organisationnelle se situe dans la **collaboration**, c'est-à-dire là où l'on peut trouver un point de convergence entre les intérêts des deux parties. Pour que la collaboration puisse exister, il est nécessaire que chacune des parties soutienne ses intérêts tout en tenant compte de ceux de l'autre partie. Il est donc nécessaire qu'il y ait un niveau raisonnable d'affirmation de soi et de détermination de la part des deux parties en cause.

Les conflits ne sont pas malsains en soi; ils nous informent que les besoins de l'une ou l'autre des parties ne sont pas satisfaits ou que l'une ou l'autre partie perçoit une menace à la satisfaction de ses besoins.

Un conflit peut être aussi insignifiant qu'un désaccord sur l'ordre de préséance à l'entrée de la salle de bains le matin ou aussi grave qu'une confrontation armée entre deux nations.

Que ce soit à la maison ou au travail, dans la plupart des situations, nous cherchons à faire valoir notre point de vue. Il s'ensuit souvent une lutte de pouvoir où le plus fort gagne. Dans cette perspective, on comprend assez bien ce que sont la compétition (je gagne-tu perds) et l'accommodation (je perds-tu gagnes).

La collaboration (nous gagnons tous les deux) est déjà moins évidente pour plusieurs personnes, surtout pour une personne peu affirmée (ou passive). Il est facile de la confondre avec le compromis (nous perdons tous les deux partiellement).

Il est également fréquent que des gens très accommodants confondent l'accommodation avec la collaboration puisque, comme ils renoncent facilement à leurs points de vue et qu'ils ne sont pas conflictuels, ils ne provoquent pas d'animosité chez l'autre partie. Malheureusement, cette attitude d'accommodation n'est pas compatible avec le comportement d'un leader et ne pourrait être acceptable que dans les seules situations où il est nécessaire de sacrifier des intérêts pour préserver la relation.

Gérer sainement les conflits et encore mieux les prévenir, ce n'est pas quelque chose qui vient si naturellement. Pour la plupart des gens, incluant les leaders, c'est quelque chose qu'on apprend.

Une saine gestion des conflits fait partie inhérente du rôle d'un leader et cela implique de soutenir ses intérêts et ses points de vue, tout en étant sensible et ouvert à ceux de l'autre partie ou de l'ensemble des parties.

L'identité et l'appartenance professionnelles

Est-ce que l'œuf est arrivé avant la poule ou est-ce que c'est la poule avant l'œuf?

Sommes-nous comme ça parce que nous avons choisi telle profession ou avons-nous choisi telle profession parce que nous étions comme ça?

Les deux réponses sont bonnes!

D'une part, nos choix professionnels sont certainement déterminés en grande partie par ce que nous sommes. L'utilité de l'Inventaire de Myers-Briggs en orientation professionnelle n'est d'ailleurs plus à faire puisqu'elle a été largement démontrée². Effectivement, chaque profession regroupe une grande quantité de gens qui se ressemblent.

D'autre part, il est évident que faire partie d'un groupe professionnel amène à adopter des croyances et des attitudes propres à cette lentille. L'expert s'identifie fortement à son expertise et à son groupe professionnel et cette identification peut lui rendre difficile le passage à un rôle de leader. En quelque sorte, l'expert, qu'il soit comptable, ingénieur, avocat, psychologue ou autre, doit transformer partiellement son identité professionnelle pour développer une autre identité. Alors que l'identité professionnelle apporte une reconnaissance immédiate, la reconnaissance des accomplissements d'un leader est indirecte, puisqu'elle ne concerne plus ce que vous savez faire, mais ce que vous pouvez « faire faire ».

Au-delà de votre sentiment d'identité à votre profession, nous avons souvent un réel sentiment d'appartenance à notre groupe professionnel. Après tout, ce sont des gens comme nous, qui réfléchissent comme nous, et nous avons passé beaucoup de temps ensemble. Nous entretenons généralement des liens affectifs avec notre groupe professionnel.

L'identification de vos forces

Les neurosciences et le courant de psychologie positive nous ont démontré l'importance de travailler avec les forces. Savez-vous reconnaître vos forces? Quelle distinction faites-vous avec vos talents et vos compétences?

Une équation assez simple serait de dire que vos talents sont ce que la vie vous a donné, vos compétences sont ce que vous avez appris à l'école ou par l'expérience et vos forces seraient plutôt la conjugaison des deux. Autrement dit, le talent que vous aviez, conjugué à ce que vous avez appris constituent des forces qui vous permettent d'obtenir des résultats optimaux avec une économie d'efforts.

Dans les sports, ou en mécanique, on appellerait cette rencontre de talents et de compétences acquises le « sweetspot »; là où vous êtes le plus performant avec la meilleure économie d'efforts.

Chapitre 5 : Qui êtes-vous comme joueur d'équipe?

La meilleure façon de travailler n'est pas toujours de le faire en équipe, mais on reconnaît que quand l'entreprise se trouve dans un environnement complexe et fait face à des défis importants, surtout quand le temps presse, une équipe fait souvent mieux qu'un seul individu (Wageman et al., 2008).

Les équipes de direction sont le plus souvent composées de personnes qui ont acquis la confiance de leur leader par leurs contributions individuelles dans leurs fonctions respectives.

Comme Charan (2007) le fait remarquer, et comme je l'ai maintes fois observé, composer avec l'indépendance et l'individualité des membres n'est pas toujours une tâche facile.

À la fin de ce chapitre, vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes :

Dans combien d'équipes êtes-vous?

Dans quelle sorte d'équipe(s) êtes-vous?

Quel joueur d'équipe êtes-vous?

Quel est votre apport particulier?

Quel est l'état de votre équipe de direction?

Pouvez-vous parfois avoir des comportements ou des attitudes qui font dérailler ou qui sont contre-productifs?

Quel type de travail d'équipe vous permettra d'atteindre les résultats visés par le plan stratégique de votre organisation?

Quand on est un contributeur individuel, il est parfois difficile de dégager une vision globale de l'entreprise, mais c'est pourtant essentiel, surtout si on veut continuer de se développer. Que vous soyez un expert ou un leader tactique, savoir travailler en équipe et être un bon joueur d'équipe seront essentiels à votre progression. Quand vous faites partie d'une équipe, vous devez être capable de mettre de côté, tout au

moins temporairement, vos intérêts individuels pour vous rallier aux objectifs communs.

Avant de parler des différents types de joueurs d'équipe, abordons d'abord la question suivante : Quelles sont les qualités d'une équipe performante?

Voici quelques réflexions sur le sujet.

Différents modèles de fonctionnement d'équipe

En ce qui concerne le fonctionnement optimal d'une équipe, il y a des classiques (Lencioni, 2002), mais nous assistons actuellement à l'éclosion de nouveaux modèles qui correspondent à de nouvelles formes d'organisation du travail et à de nouvelles réalités économiques. Être une équipe performante peut représenter tout un défi dans un contexte où les équipes sont de plus en plus virtuelles, multidisciplinaires et multiculturelles.

Puisqu'il fallait faire des choix pour parler d'équipes performantes, nous avons retenu les modèles suivants :

1. Le modèle de Lencioni (2002);
2. La pensée originale d'Adrian Cho (2010);
3. Les travaux d'Amy Edmonson (2012).

Commençons par le modèle le plus connu, celui de Lencioni (2002).

Lencioni (2002) présente une vision plutôt classique du travail en équipe. Il identifie cinq dysfonctions qui peuvent miner la performance d'une équipe et il en fait une hiérarchie sous forme d'une pyramide. Ces dysfonctions sont les suivantes : le manque de confiance, la peur des conflits, le manque d'engagement, l'évitement de l'imputabilité et l'inattention aux résultats.

Chacune de ces dysfonctions a un impact sur la capacité de l'équipe à atteindre les résultats.

La confiance est à la base de la pyramide de Lencioni.

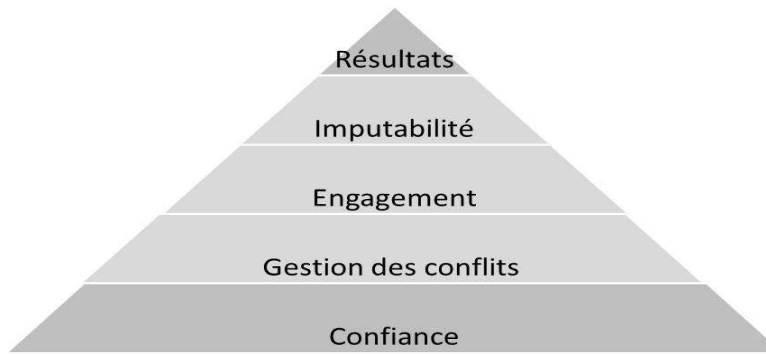


Figure 5 : Les 5 fonctions (dysfonctions) de Lencioni (2002)

La difficulté des membres du groupe à reconnaître leurs erreurs et à partager leur vulnérabilité empêche ces derniers de construire les fondations de la confiance. Dans un climat où la confiance n'existe pas, les membres de l'équipe ne sont pas en mesure d'innover à partir de leurs différends et ces divergences de points de vue ou d'intérêts finissent par devenir des conflits relationnels.

Lorsque les conflits sont en suspens, chacun des membres hésite à exprimer une opinion divergente, à prendre des décisions et à s'y engager. Comme il n'y a pas d'engagement, les membres de l'équipe ne se sentent pas imputables et ils hésitent à relever les comportements contre-productifs, ce qui nuit à l'atteinte de résultats optimaux.

Finalement, dans un tel climat, chacun travaille pour soi et peu d'attention est accordée aux objectifs communs.

Conséquemment, à l'inverse des dysfonctions, pour qu'une équipe soit efficace, il doit y avoir un niveau élevé de confiance entre ses membres. L'équipe doit être capable de soulever les questions litigieuses et chacun doit démontrer un engagement envers les objectifs partagés et se sentir imputable de la partie dont il est responsable. Il est également nécessaire de garder le focus sur les objectifs et les résultats à atteindre.

L'approche de Lencioni est très pertinente pour les équipes stables, dans une structure hiérarchique conventionnelle, mais face aux réalités actuelles du monde du travail et de la mondialisation, notre conception même de ce qu'est une équipe est en train de se modifier considérablement.

À partir d'horizons professionnels complètement différents, Adrian Cho (2010) et Amy Edmonson (2013) ont tous deux fait l'expérience d'autres modalités de travail en équipe et en ont dégagé certaines leçons qui peuvent nous servir.

Chez IBM, Adrian Cho (2010) a assuré le leadership d'une équipe multidisciplinaire pour le développement de logiciels collaboratifs. Cette équipe de développement était composée de plus de 400 professionnels répartis dans 25 différentes localisations dans 10 pays. Étant également un musicien de jazz accompli, il a utilisé ses réflexes de musicien pour se guider dans cet univers.

Les cinq principes du travail en équipe d'Adrian Cho sont les suivants :

1. Utilisez juste assez de règles : les règles sont essentielles pour éviter le chaos, mais trop de règles nuisent à l'autonomie et à l'innovation.
2. Allez chercher les meilleurs talents.
3. Faites passer l'équipe en premier : pour être une équipe performante, il faut reconnaître les performances d'équipe avant les performances et les contributions individuelles.
4. Construisez un lien de confiance solide : l'ouverture et la transparence sont essentielles à la construction d'un lien de confiance solide.
5. Engagez-vous avec passion : la passion est contagieuse et l'engagement permet de dépasser nos limites.

De son côté, à titre de professeur en leadership et management à l'Université Harvard, Amy C. Edmonson (2012) a été invitée à soutenir une équipe virtuelle de plusieurs douzaines de personnes de 20 disciplines différentes et de quatre pays.

Cette équipe virtuelle avait pour mandat de construire le « Water Cube » qui a servi aux épreuves aquatiques aux Jeux Olympiques de Beijing en 2008. Edmonson relate son expérience dans un article au titre évocateur : Teamwork on the Fly.

Dans un monde multidisciplinaire, où les gens sont dispersés géographiquement, où les relations sont temporaires et où il n'y a pas deux projets identiques, Edmonson ne voit pas l'équipe comme une entité en soi, mais elle voit plutôt l'action de « faire équipe » comme une nouvelle compétence essentielle à développer. Pour cette nouvelle compétence, elle a inventé un nouveau concept : « Teaming ».

Actions	Définitions
Communiquer	Poser des questions, reconnaître ses erreurs, soulever les problèmes et expliquer ses idées
Expérimenter	Prendre une approche qui reconnaît qu'on fait les choses pour la première fois et qu'on doit apporter des correctifs au fur et à mesure
Réfléchir	Observer, questionner, discuter aussi bien des processus que des résultats et le faire de façon très disciplinée : quotidiennement, hebdomadairement, mensuellement, etc.
Écouter activement	Faire des efforts conscients pour comprendre les connaissances, l'expertise, les idées et les opinions des autres
Intégrer	Synthétiser les différents faits et points de vue pour créer de nouvelles possibilités

Tableau 4 : Les pratiques efficaces d'une équipe virtuelle

Essentiellement, Edmonson (2012) suggère que pour qu'une équipe virtuelle fonctionne, on doit promouvoir les comportements suivants : communiquer, expérimenter, réfléchir, écouter activement et intégrer.

Peu importe les modèles mentionnés, qu'on parle de l'équipe traditionnelle ou de l'équipe virtuelle, il y a des constantes dans les équipes performantes :

- Un objectif commun qui transcende les intérêts de chacune des parties;
- Une complémentarité des membres;
- Un engagement et une imputabilité de tous les membres;
- Des canaux de communication efficaces.

Les différents rôles dans une équipe

Comme on l'a vu précédemment, une équipe de génies n'est pas une équipe à moins que l'excellence individuelle soit réorientée vers une excellence d'équipe. Si le sens de la compétition qui vous a mené à l'excellence se traduit par des comportements de rivalité envers vos pairs, il est plus que probable que tôt ou tard, on trouvera que vous empêchez l'équipe d'avancer.

Les équipes de direction sont le plus souvent composées de personnes qui ont acquis la confiance de leur leader par leurs contributions individuelles dans leurs fonctions respectives, mais qui, malheureusement, ont souvent très peu de préoccupation ou de vision globale de l'entreprise.

On parle souvent d'une culture en silos pour définir un environnement où il y a très peu d'interactions et de communications transversales.

Pour qu'une équipe soit efficace, à plus forte raison une équipe de leaders, elle doit transcender les intérêts de chacun des sous-systèmes pour promouvoir les intérêts communs et s'engager dans la vision commune.

Il y a des personnes pour qui le travail en équipe est plus naturel que pour d'autres. Pour d'autres, il s'agit d'un apprentissage laborieux.

Nathalie est une conseillère en ressources humaines. C'est une professionnelle très consciencieuse, au point où on a parfois l'impression qu'elle se sent responsable de tout. Ses services sont très appréciés, mais lorsqu'elle a une opinion sur quelque chose, elle n'en déroge pas et cela devient même un peu personnel parfois. Quelques incidents ont créé des tensions dans l'équipe et laissé des traces. Son patron a abordé la question quelques fois, mais sans grands résultats. À chaque fois, les prochaines réunions se sont mieux passées, mais le même comportement est revenu rapidement.

Nathalie souhaiterait devenir le leader de l'équipe, mais son patron s'inquiète de l'effet qu'elle pourrait avoir sur le climat de l'équipe et la collaboration. Il se demande aussi comment elle ferait pour développer les personnes qui relèveraient d'elle. Pour le bien de toute l'équipe et de Nathalie, le patron décide que ça ne peut plus fonctionner comme ça et il mandate un consultant pour l'assister dans cette situation.

Avec l'aide qu'elle reçoit, Nathalie prend conscience du besoin de sécurité qui explique son besoin de contrôle et du besoin de se sentir importante qu'il y a derrière son désir de toujours avoir raison. Elle comprend aussi que si elle ne change pas d'attitude, sa difficulté à faire équipe pourrait lui coûter ses ambitions professionnelles.

Finalement, prendre conscience de ses besoins de sécurité et d'estime de soi et distinguer son rôle de sa personne a permis à Nathalie de modifier ses attitudes. Elle a su rétablir une bonne alliance de travail avec ses collègues et ses clients internes comprennent maintenant mieux dans quel

cadre elle doit agir. Ils cherchent maintenant avec elle les meilleures solutions. Nathalie sait qu'elle a encore beaucoup à faire pour développer son intelligence émotionnelle et son sens de l'équipe, mais lors de sa dernière évaluation, son patron lui a signifié qu'elle faisait partie des plans pour une prochaine promotion et cela l'a enthousiasmée.

Un problème qu'on rencontre fréquemment dans une équipe de leaders est la trop forte personnalité de l'un ou de l'autre. Un comportement d'arrogance ou de supériorité est reconnu comme l'un des comportements les plus susceptibles de faire dérailler¹ la carrière d'un leader.

David est le directeur de l'ingénierie. C'est un spécialiste en aéronautique très réputé dans son domaine. Sa compagnie produit des pièces sur mesure pour des usages particuliers. Comme chaque client a ses exigences spécifiques, le service de David doit collaborer avec le service des ventes pour la rédaction de la soumission et son équipe doit également donner des instructions très précises au département de production pour que les pièces répondent aux exigences des dessins techniques.

Malheureusement, David croit qu'il n'a pas à collaborer avec les autres équipes, après tout, c'est son service qui sait de quoi on parle et les autres n'ont qu'à se débrouiller et à faire ce qu'on leur a dit de faire. Ce qui complique la situation, c'est que les représentants font parfois des promesses irréalisables où ils consentent des rabais exagérés.

Dans le passé, le manque de partage de l'information a apporté des complications et des délais de production. Dans ces conditions, il est aussi arrivé que les marges de profits soient très minces. Il est évident que le président n'était pas très heureux de la situation; mais comme il avait peur que David quitte avec tout son bagage de connaissances, la situation a longtemps été tolérée.

Pour le nouveau patron, le travail en équipe est primordial et il en a déjà informé individuellement tous les membres de l'équipe. Il convoque une rencontre de l'équipe de direction où chacun clarifie son rôle et exprime clairement ses attentes envers ses collègues en spécifiant quel impact peut avoir un manque d'imputabilité de l'un ou l'autre des directeurs sur l'ensemble du processus.

David est dérangé par la situation, mais il comprend qu'il n'a pas le choix et que le nouveau patron ne tolérera pas le travail en silos. Jusqu'à

présent, il n'avait pas vraiment réalisé à quel point son attitude empêchait l'équipe de rencontrer ses obligations et créait un malaise. Il décide de se rapprocher de ses collègues et de mieux partager les informations dont les autres ont besoin pour réaliser les objectifs de leurs propres départements.

Chapitre 6 : Quel est votre positionnement dans le système social et politique où vous vous trouvez?

Beaucoup de gens vivent des difficultés sur le plan professionnel parce qu'ils n'ont pas bien « lu » leur environnement. Par conséquent, ils n'ont pas bien anticipé les impacts de leurs paroles ou de leurs actions. C'est ce qu'on appelle commettre des erreurs sur le plan politique.

Pour bien comprendre son environnement, on doit comprendre ce qu'est une culture organisationnelle, ce qu'est un système social et ce qu'est le pouvoir et l'influence.

À la fin de ce chapitre, vous devriez pouvoir répondre aux questions suivantes :

À quoi ressemble votre organisation?

Qui sont les joueurs-clés dans votre organisation?

Quel genre de joueur politique êtes-vous?

Est-ce que les décisions se prennent en collégialité ou est-ce qu'elles sont imposées d'en haut?

Quelle est votre zone de pouvoir et d'influence?

Comment pouvez-vous augmenter votre influence?

La culture organisationnelle

Un des principaux rôles du leader est de définir ou de changer la culture organisationnelle.

La culture organisationnelle n'est pas quelque chose qu'on perçoit au premier coup d'œil, mais c'est quelque chose de très important puisque c'est l'identité même de l'organisation.

Schein (1999, 2009, 2010) est le grand spécialiste de la culture organisationnelle.

Il explique que la culture est basée sur les croyances et les valeurs des fondateurs. Comme pour toute autre croyance, la culture est souvent transmise de génération en génération sans même qu'on s'en rende compte. Au niveau le plus superficiel, on y distingue les artefacts qui sont souvent faciles à voir, tels que la façon dont on s'habille, dont on parle au patron, etc. À un niveau plus profond, on parlera des valeurs qui peuvent être plus ou moins explicites et à un niveau souvent très profond, on distinguera les modèles mentaux collectifs, ou les croyances partagées qui peuvent être un levier ou un frein à l'atteinte des résultats. Pour comprendre la culture d'une organisation, on doit saisir quelles en sont les croyances de base.

Les cultures peuvent être différentes selon les nations, mais elles peuvent également être très imprégnées de préoccupations et des biais professionnels des membres de l'organisation. Par exemple, une firme d'ingénierie insistera beaucoup plus sur la sécurité et le contrôle qu'une organisation dédiée à la mode qui valorisera plutôt la créativité.

Dans une même organisation, on retrouve aussi des sous-cultures selon les départements ou selon les sites géographiques.

Un important aspect de la culture est le rapport à l'autorité : est-ce que les décisions se prennent en collégialité ou est-ce qu'elles sont imposées d'en haut? La réponse à cette question va déterminer la sorte de leaders qu'on souhaite promouvoir dans cette organisation.

Il y a plusieurs typologies pour qualifier les cultures organisationnelles et chacune pourrait avoir ses mérites, mais pour simplifier les choses, on parlerait plutôt d'une culture créative, qui fait la promotion de l'initiative et où l'erreur est une occasion d'apprentissage, et d'une culture défensive qui est plutôt axée sur les règles, les procédures et le contrôle. On y reviendra au chapitre 10.

Différents indices permettent de décoder la culture :

- Comment on mesure les résultats et comment on récompense les accomplissements;
- Comment on alloue les ressources;
- Comment on réagit aux crises et aux incidents critiques;
- Comment les leaders se comportent.

Dans le sens inverse, un autre indice de la culture organisationnelle pourrait être d'identifier ce sur quoi on ne porte pas attention, alors qu'il le faudrait selon les standards reconnus.

Changer la culture d'une organisation n'est pas une mince affaire et c'est souvent ce qui empêche des compagnies réputées de s'adapter à l'environnement (Collins, 2009; Bossidy et Charan, 2002).

Marier deux cultures dans des situations de fusions et d'acquisitions n'est pas plus facile. Cela s'est souvent avéré la plus grande difficulté et a fait échouer plusieurs tentatives qui avaient, en apparence, tout pour réussir.

Luc travaille depuis longtemps pour la même entreprise qui a récemment été acquise par un fonds d'investissement. Dès le début, il n'a pas su créer une forte alliance de travail avec les nouveaux patrons qui sont très préoccupés du court terme et des résultats trimestriels aux actionnaires, au détriment souvent de la façon dont on traite les employés. Luc est de plus en plus malheureux. Il considère que les valeurs de la nouvelle entreprise ne sont pas en accord avec les siennes et il a parfois beaucoup de difficulté à se rallier et à suivre les directives. Après avoir bien réfléchi, il donne sa démission et change d'employeur. Il est maintenant très heureux dans une nouvelle entreprise qui lui convient mieux et où l'on sait faire de la place à la fois aux résultats court terme et long terme, dans une perspective de développement des talents.

Il pourrait arriver que la culture organisationnelle ne corresponde ni à vos valeurs, ni à votre façon d'être. Dans une telle situation, deux avenues s'offrent à vous : vous pouvez changer la culture si vous détenez un pouvoir suffisant ou vous devrez sans doute changer d'organisation si l'écart est trop grand.

L'organisation comme système social

Qu'il s'agisse d'une grande multinationale ou d'une petite boutique, chaque organisation a son système social. Le système social signifie simplement comment les gens travaillent et vivent ensemble pour arriver aux résultats.

Si vous ne comprenez pas le système social dans lequel vous êtes, vous n'arriverez pas à mobiliser les ressources et à exercer l'influence nécessaire pour arriver aux résultats souhaités.

L'équipe de direction constitue la base du système social et dans n'importe quelle organisation, il existe toujours deux organigrammes : le formel, connu de tous, et l'informel, connu seulement des joueurs expérimentés.

Krackhard et Hanson (1993) utilisent une comparaison inspirante pour décrire le système social : ils comparent l'organisation formelle au squelette de la compagnie alors que l'informel serait le système nerveux, celui qui envoie les messages, les actions et les réactions dans les différentes unités. L'organisation formelle peut réagir dans un environnement prévisible, mais dans un moment d'urgence ou de crise, le système informel peut être beaucoup plus efficace, positivement ou négativement. C'est à ce moment que les leaders informels entreront en scène.

Le système social est beaucoup plus puissant que les lignes d'autorité et un leader ne devrait jamais l'ignorer. C'est précisément le système social qui vous informera du fait que plusieurs sous-cultures existent dans votre compagnie.

La première partie du système social concerne qui fait quoi et qui prend quelle décision importante. La deuxième partie du système social constitue la façon dont le travail sera organisé. Un leader doit agir sur le système social.

Quand on veut comprendre son organisation, on doit regarder quelles sont les interactions entre les gens, comment circulent les informations, comment sont prises les décisions, quels comportements sont valorisés et comment sont résolus les conflits.

Hugues est un entrepreneur qui a eu sa propre entreprise avec un associé pendant de nombreuses années. L'entreprise allait très bien, mais suite à une divergence de point de vue avec son associé, ils ont choisi de se séparer et de continuer chacun de leur côté. Même si la vente de ses parts à son associé lui aurait permis de prendre sa retraite, Hugues se trouvait trop jeune pour arrêter de travailler et il était important pour lui de se

réaliser dans le travail. C'est ainsi qu'on lui a présenté un défi à sa mesure qui consistait à prendre charge d'une petite unité d'affaires, à l'intérieur d'une plus grosse unité d'affaires, elle-même soumise aux règles et procédures d'une multinationale.

Au début, toute l'équipe était très heureuse d'accueillir Hugues qui apportait avec lui beaucoup d'expérience et de détermination. On en avait bien besoin parce que la personne qui était là avant manquait nettement d'initiatives et que les résultats du groupe s'en trouvaient affectés.

Pour pouvoir réaliser ses objectifs, Hugues avait besoin de l'aide d'autres membres de l'équipe qui devaient eux-mêmes composer avec des clients externes. Hugues devint rapidement frustré de ne pas avoir une réponse immédiate à ses demandes. Il s'en trouvait doublement déçu du fait que lors de son embauche, on avait évoqué la possibilité qu'il succède au grand patron dans un an ou deux.

Les tensions sont devenues de plus en plus vives entre Hugues et l'autre membre de l'équipe de direction dont la collaboration était la plus essentielle. Lorsque le patron a tenté de concilier les points de vue lors d'une rencontre d'équipe, les positions se sont polarisées. Plusieurs membres de l'équipe ont soutenu leurs collègues et ont de ce fait isolé Hugues. La rencontre s'est terminée sur une impasse.

Après une réflexion de quelques jours (et une longue discussion avec sa conjointe, il faut dire), Hugues en a conclu qu'il n'avait pas bien compris la culture organisationnelle et les règles non dites. Il a compris que son passé d'entrepreneur ne lui avait pas permis de développer ses habiletés de travail en équipe, ni le sens politique qui lui serait nécessaire pour réussir dans ce nouvel environnement et que s'il tenait à son poste dans l'organisation, il lui fallait assouplir sa position, mettre son ego de côté et développer ces aspects en accéléré.

Dans votre organisation :

Est-ce que les conflits sont soulevés et résolus promptement avec les personnes concernées?

Est-ce que les « vraies » questions sont soulevées?

Est-ce que l'information circule à travers les différents départements sans rétention et sans distorsion?

Est-ce que les leaders ont le courage de soulever les comportements qui ne sont pas compatibles avec les valeurs ou avec les objectifs?

La distribution du pouvoir

Comme le souligne Mintzberg (1983), si vous avez besoin qu'on vous explique ce qu'est le pouvoir et l'influence, c'est que vous n'êtes pas dans le cercle. Exercer du leadership, ça veut dire avoir suffisamment d'influence et de pouvoir personnel pour accomplir ce que vous souhaitez accomplir.

Chaque organisation a une structure et un organigramme qui définissent les rôles de chacun, mais comme on l'a mentionné plus tôt, au-delà de l'aspect formel, il y a des règles écrites et des règles non écrites. Un leader doit savoir lire entre les lignes.

Il existe deux formes de pouvoir : le pouvoir formel qui vient avec votre rôle et votre pouvoir personnel qui vient avec votre crédibilité, votre capacité d'exercer de l'influence et vos relations. Construire des relations, créer des alliances, développer des stratégies et communiquer, sont toutes des actions qui font partie des transactions politiques habituelles et souhaitables dans un milieu de travail. Pour beaucoup de gens, particulièrement au stade de développement expert, les aspects politiques ont très mauvaise presse et sont perçus comme quelque chose de négatif et même de malsain. On entend souvent dire : « Je ne veux pas jouer des jeux politiques ». Pourtant, si vous voulez réussir à accomplir vos objectifs, vous devez utiliser adéquatement vos convictions, votre pouvoir personnel et vos capacités d'influence pour acquérir suffisamment de marge de manœuvre pour prendre les décisions et les actions qui s'imposent.

À partir des comportements adoptés, McIntyre (2005) décrit quatre profils politiques dans les organisations :

1. Les gagnants : ils adoptent des comportements qui rejoignent à la fois leurs objectifs personnels et ceux de l'organisation.
2. Les sociopathes : ils sont centrés sur leurs besoins personnels au détriment de ceux de l'organisation.
3. Les martyrs : ils sont très dévoués à l'organisation, mais à un coût personnel prohibitif.
4. Les « idiots »¹ : ils adoptent des comportements autodestructeurs qui sont également préjudiciables à l'organisation.

Dans votre expérience, vous allez ou vous avez sans doute rencontré des personnes quelque peu machiavéliques, mais une règle d'or des comportements politiques sains est de ne jamais faire avancer vos propres intérêts au détriment de ceux de l'organisation ou de ceux de quelqu'un d'autre.

		Objectifs personnels	
		Comportements qui aident	Comportements qui nuisent
Objectifs organisationnels	Comportements qui aident	Gagnant	Martyre
	Comportements qui nuisent	Sociopathe	Idiot

Tableau 5 : Les différents profils politiques, adapté de McIntyre (2005)

McIntyre (2005) parle aussi du degré d'influence que vous détenez et du pouvoir que vous exercez dans les faits.

La grille de McIntyre représente quatre positions possibles selon la position que vous occupez dans l'organisation et le degré d'influence que vous avez.

Il est intéressant que vous puissiez identifier qui sont les joueurs-clés dans votre organisation et que vous puissiez également identifier votre propre position.

Il y a des gens dont la position dans l'organisation est peu élevée et qui ont très peu d'influence. Il y a aussi des personnes qui occupent officiellement des postes importants, mais auxquels on ne fait pas attention. Dans une réunion, on pourrait avoir l'impression que leur chaise est vide; dans les faits, ils ont très peu d'influence.

À l'opposé, il pourrait arriver que vous ne déteniez pas une position influente, mais que votre opinion soit non seulement sollicitée, mais qu'on en tienne compte dans les décisions importantes.

Niveau de la position hiérarchique	Fantôme (invisible)	Joueurs puissants
	Pion (interchangeable)	Persuasif
		+
		Degré d'influence
		-

Tableau 6 : La distribution du pouvoir, adapté de McIntyre (2005)

Parmi les personnes en autorité qui ont de l'influence (en général, le comité de direction ou le conseil d'administration), on remarque qu'il y a toujours quelques personnes qui ont plus de poids que d'autres. Cela peut être en raison de leurs connaissances et expertise, en raison de leur prestance ou en raison de leur réseau.

Le pouvoir et l'influence proviennent de plusieurs sources.

Encore une fois, pour augmenter son influence, il y a deux avenues : l'orientation vers les résultats et l'orientation vers les personnes.

Un juste équilibre entre les deux peut faire toute la différence.

En ce qui concerne les résultats, il y a deux façons principales de détenir du pouvoir :

- Détenir une expertise rare;
- Atteindre les résultats attendus.

En ce qui concerne les personnes, il y a au moins deux façons d'augmenter son influence :

- Connaître un grand nombre de personnes et entretenir son réseau de contacts; vous aurez ainsi accès à beaucoup d'information et à de l'aide si nécessaire;

- Se comporter de façon impeccable en démontrant de l'empathie, des attitudes de collaboration et en accueillant les autres points de vue au lieu de tenir mordicus aux vôtres.

En résumé, pour développer une bonne conscience organisationnelle et se comporter de façon à exercer de l'influence, vous devez nécessairement avoir conscience de vos sentiments, de vos croyances et de vos motivations. Vous devez également être en mesure de reconnaître la même chose chez les autres parties prenantes, qu'il s'agisse de vos collègues, de vos employés ou de votre patron.

Vous serez ainsi en mesure de reconnaître qui sont vos alliés potentiels et qui pourraient devenir des adversaires, en raison de leurs intérêts divergents.

Contrairement à Hugues qui n'a pas su faire sa place dans l'organisation dans l'exemple précédent, Christian a usé de finesse pour utiliser son pouvoir afin d'influencer positivement la situation :

Christian est aimé de tout le monde. Il est vice-président d'une compagnie qui vient d'être acquise et intégrée par une plus grande organisation. Ils ont été intégrés depuis quelques mois et déjà Christian et ses anciens collègues se questionnent sur la stratégie adoptée par l'acquéreur. Personne n'ose remettre en question ni les façons de faire, ni les orientations. En fait, personne n'ose parler devant un président qui est si sûr de lui et qui a indéniablement eu du succès dans le passé. Par ailleurs, les résultats du dernier trimestre étant très décevants, Christian soulève la question avec le président dans un entretien privé, mais non planifié.

À sa grande déception, Christian n'obtient pas l'attention qu'il souhaitait. Même s'il ne détient pas l'autorité comme telle, il est très crédible auprès de ses collègues et lors d'une rencontre du comité de direction, il prend la parole pour parler de ses inquiétudes et de la stratégie qu'il propose pour redresser la situation. Ses collègues l'écoutent attentivement et devant la force de ses arguments, on lui reconnaît un leadership rassembleur qui fait que même le président se rallie à sa vision.

L'influence est faite de crédibilité et la meilleure façon d'avoir de l'influence est de comprendre les enjeux et de contribuer au succès commun.

Pour en savoir plus :

Cormier, S. (2004). Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. PUQ.

Labelle, G. (2001). Une équipe du tonnerre. Transcontinental.

Maletto, M. (2011). La gestion de soi : comment être et devenir. Éd. Maletto.

Maletto, M. (2012). Les équipes de haute performance : comment consolider son équipe de travail. Éd. Maletto.

McIntyre, Marie G. (2005). Secrets to winning at office politics. St. Martin's Griffin.

Merrill, D.W. & Reid, R.H. (1982). Personal Styles and Effective Performance. Radnor: Chilton.

Paterson, R.J. (2000). The assertiveness workbook. New Harbinger publications.

Schein, E.H. (2010). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass. 4^e éd.

Schein, E.H. (2009). The corporate culture survival guide. Jossey-Bass. Éd. rév.

Partie 3 : Personnalisez votre itinéraire dans GPS LEADERSHIP

Identifiez les défis et les obstacles et trouvez des voies alternatives

Tous les chemins mènent à Rome.

Développer son leadership peut prendre plusieurs formes et bien que semblables, il n’y a pas deux itinéraires identiques.

Idéalement pour qu’un leader se développe, il doit avoir la volonté de le faire et la capacité de développer sa conscience de soi. Il doit également être soutenu par son organisation qui saura créer un « espace de sécurité » où il lui sera permis d’être et de se montrer vulnérable.

Le passage d’un stade à un autre ressemble souvent à la mue d’un homard qui doit temporairement se défaire de sa carapace pour créer une nouvelle identité et un nouvel équilibre.

Comme dans toute transformation, cela peut également impliquer certains deuils et un accompagnement par une personne qualifiée peut grandement faciliter le processus.

Chapitre 7

Les défis qui vous attendent

Chapitre 8

Votre lecture de la situation

Chapitre 9

Les obstacles personnels au développement de votre leadership

Chapitre 10

Les obstacles organisationnels au développement de votre leadership

Chapitre 7 : Les défis qui vous attendent

Vos défis varient selon votre point de départ.

Une grande proportion des leaders de nos organisations se trouve au stade Tactique alors que les leaders au stade Expert se trouvent la plupart du temps parmi les cadres de premier niveau. Les leaders stratégiques peuvent se trouver ici et là, à n'importe quel niveau dans l'organisation, mais il est évident que leur portée sera limitée s'ils ne sont pas en nombre suffisant, si la culture ne s'y prête pas ou s'ils ne sont pas à la tête de l'organisation.

Pour vous développer comme leader, il est très utile d'avoir une bonne appréciation de votre point de départ car cela vous instruira sur les défis qui vous attendent.

Pour avoir une idée plus claire des défis qui vous attendent, vous avez quelques questions à vous poser :

Quelle est votre position initiale?

Quelle est votre destination?

Quelles sont vos forces?

Quels sont les véhicules à votre disposition (ressources humaines ou matérielles)?

Quels pourraient être les obstacles (dérailleurs) qui se présenteront sur votre route?

Quelle serait la meilleure route à emprunter?

À quel stade de développement vous trouvez-vous et quels sont vos défis particuliers?

Pouvez-vous identifier des obstacles personnels ou organisationnels qui pourraient ralentir votre développement et votre progression?

Passer de l'expert au leader tactique

Le défi : Passer du JE au NOUS

L'expert voit son rôle de leader comme celui qui va faire en sorte qu'on résolve le plus de problèmes possible. Son leadership repose sur son autorité et sur son expertise et il est souvent très attaché aux détails, ce qui peut le porter au « micro-management » et rendre très difficiles la délégation et la collaboration.

Selon son style personnel (affirmé ou évitant), il peut avoir tendance à dicter ce qu'il faut faire, à donner des ordres, ou au contraire à laisser aller les choses sans intervenir. Il peut avoir une réelle difficulté à accepter les points de vue des autres si leurs opinions diffèrent des siennes.

L'expert est le point central du groupe plus que l'ingrédient actif de ralliement de l'équipe. Ses interactions se font plus souvent d'un-à-un plutôt qu'avec le groupe dans son entier et ses préoccupations dépassent rarement le mandat de son service ou de son département.

Si vous devez passer d'expert à leader tactique, c'est-à-dire du « JE au NOUS », votre tâche consistera premièrement à devenir un bon gestionnaire, ce qui signifie développer l'ensemble de vos habiletés de gestion (diriger, contrôler, déléguer, soutenir, etc.), mais vous devrez également devenir un bon leader. Cela signifiera de développer votre capacité d'empathie, vos habiletés de communication et votre capacité de gérer des conflits.

Benoît est un comptable de profession. C'est un choix de carrière qui lui apporte beaucoup de satisfaction, car il aime la précision dans son métier. Il considère qu'avec les chiffres, c'est du blanc ou du noir. Quand on lui confie un mandat, on peut être certain qu'il n'y aura pas d'erreur parce qu'il aura vérifié ses dires plus d'une fois. Benoît a mentionné son intérêt pour progresser dans l'entreprise et prendre plus de responsabilités. Son patron a vu ça d'un très bon œil, car il est très satisfait de ses services et qu'il est important pour lui de développer ses employés et de les amener à utiliser leur plein potentiel.

Le patron de Benoît est surpris de sa réaction, car plus il lui donne des responsabilités, plus ce dernier devient inflexible. On a parfois l'impression qu'il est devenu le PDG et qu'il ne veut prendre aucun risque. Lorsqu'on lui pose une question simple, cela devient un enjeu important et ça devient compliqué. Il existe toujours des facteurs de risque qu'on ne peut contrôler

ou sinon, Benoît considère qu'on manque d'information pour donner un avis judicieux. Il est arrivé à Benoît de tenir mordicus à ses opinions même quand elles n'avaient pas été sollicitées. Son patron a été agacé par la situation et il n'a pas manqué de lui en faire part; il s'est même demandé s'il n'avait pas commis une erreur en l'identifiant comme un candidat à potentiel à développer. Comme Benoît était déjà dans un programme de développement accéléré de leadership, il a pu en faire part à son coach et les deux ont convenu du fait qu'en compliquant la situation, Benoît pourrait toujours trouver des excuses s'il n'arrivait pas à trouver la meilleure solution, ce qui l'assurerait de ne pas perdre la face.

Benoît a compris que s'il souhaitait avancer, on attendait de lui qu'il trouve des solutions plutôt que d'énumérer toutes les difficultés réelles ou hypothétiques qui pourraient survenir.

Le rôle d'un leader n'est pas de faire, mais de « faire faire ».

Marie est une spécialiste en marketing dans une entreprise de cosmétiques. Déjà à sa sortie de l'université, elle avait été remarquée par l'entreprise où elle travaille depuis 6 ans. Ses idées originales ont non seulement été retenues à l'interne, mais elles ont reçu une reconnaissance publique dans le cadre d'un concours de son association professionnelle. L'automne dernier, les patrons lui ont offert de gérer une équipe de jeunes créatifs. Elle a tout de suite accepté puisque ça faisait partie de son plan de carrière depuis longtemps. Au début, Marie n'a pas compté ses heures, car elle considérait que c'était un privilège d'avoir une équipe à gérer, mais comme ses standards de qualité étaient très élevés, même lorsqu'elle déléguait un dossier, elle passait des heures à le réviser et à faire des corrections, ou plutôt des suggestions, comme elle le disait. Au bout de neuf mois, elle s'est sentie complètement submergée. Même si elle apportait du travail tous les soirs à la maison, elle ne réussissait pas à respecter les échéances et sa jeune équipe se sentait de moins en moins concernée. Ils ne prenaient plus la peine de vérifier leurs projets puisque de toute façon, ils savaient que Marie les réviserait et apporterait toutes les corrections voulues.

Marie a eu la bonne idée de consulter sa collègue de ressources humaines. Ensemble, elles ont convenu que Marie devait apprendre à déléguer, en donnant des orientations et en planifiant des suivis et qu'il fallait revoir

l'organisation de son travail et le rôle de chacun dans l'équipe. Après réflexion, Marie a décidé d'ajouter une ressource à son équipe et de lui confier la responsabilité de faire le suivi de l'ensemble des projets.

Passer du leader tactique au leader stratégique

Le défi : Développer une vision mobilisatrice

Le leader tactique est très orienté vers les résultats. Il voit son rôle comme celui d'un chef d'orchestre. Il sait comment faire arriver les choses pour obtenir des résultats en donnant à chacun des défis à sa mesure. Souvent, il accepte les points de vue des autres dans la mesure où cela fait avancer les projets.

Il voit comment les activités de son service ou de son département contribuent aux objectifs communs de l'ensemble de l'organisation.

Passer de leader tactique à leader stratégique implique d'avoir développé une grande conscience personnelle et organisationnelle, de même qu'un bon sens politique.

Le leader stratégique doit développer une vision mobilisatrice inclusive de l'ensemble des parties prenantes. Il voit son rôle comme un facilitateur et il est sincèrement et activement intéressé à connaître les points de vue des autres.

Le leader stratégique a une vision de l'organisation. Cette vision s'intègre dans un contexte beaucoup plus vaste de communauté dans son entier et cela est particulièrement vrai dans une ère de mondialisation comme celle que l'on vit.

François est vice-président dans une grande organisation publique. C'est un leader tranquille qui a eu beaucoup de succès dans une autre grande organisation par le passé, par une approche consensuelle et participative. C'est la raison pour laquelle on est allé le chercher et mis en charge d'un projet de transformation organisationnelle. Dans cette nouvelle organisation, d'une culture bureaucratique, on veut passer à une culture entrepreneuriale, où le client doit devenir au centre des préoccupations.

Pour François, il est très important de tenir compte de l'opinion de ses directeurs. Il sait que s'il les implique dans le design même de la transformation, leur adhésion sera acquise et le changement sera beaucoup plus facile à réaliser. Dès le départ, certains membres de son équipe de direction expriment des réticences au changement. Même si cela ralentit le processus, François décide d'user de patience et de soutenir ceux qui ont plus de difficultés à s'adapter.

Dans les faits, tout au long du processus, François partage plus facilement ses préoccupations avec certains membres de son équipe qu'avec ses collègues du comité de direction. Lorsqu'un de ses directeurs pour qui le

changement est difficile est contesté par ses employés en raison de son attitude autocratique, François tente de régler la situation à son niveau. Malheureusement, la rumeur se répand et vient à l'oreille du président qui profite justement de l'incident pour informer François qu'il considère que les choses ne vont pas assez vite et que le changement prend trop de temps.

François se retrouve pris entre ses directeurs et le président. Il réalise que depuis son arrivée il y a un an, il s'est concentré à comprendre la nature du travail et à réorganiser son service, mais qu'il n'a pas vraiment créé de liens avec ses collègues, ni avec son patron. De nature plutôt discrète et introvertie, il n'est pas souvent intervenu pour exprimer ses opinions, ni pour partager ses préoccupations; encore moins pour demander de l'aide. Par conséquent, ses collègues ne savent pas ce qu'il pense, ni ce qui se passe réellement dans son service.

Après y avoir longuement réfléchi, François décide de prendre la chance de faire confiance à ses collègues du comité de direction. Il s'affirme plus clairement et explique son point de vue. Il explique sa compréhension de ce qui se passe et ce qu'il entend faire pour continuer de soutenir ses directeurs tout en tenant compte des critiques émises à son égard par son comité de direction. Le président comprend mieux la situation et décide de modifier le plan de match et l'échéancier pour tenir compte des différentes parties prenantes.

La vision du leader stratégique doit être large, puisque c'est à lui que revient la responsabilité de définir les marchés, les produits et les services aussi bien que d'anticiper les tendances. C'est aussi lui qui veille à la mission à long terme et qui doit prendre les initiatives appropriées pour changer la culture lorsque cela est nécessaire pour soutenir la croissance au-delà de l'horizon stratégique immédiat. Sa compréhension globale des enjeux doit lui permettre de gérer le changement et d'y favoriser l'adhésion.

Guillaume est un ingénieur qui a beaucoup d'expérience et qui est aimé de tout le monde. Il est optimiste et positif et il croit que tout le monde est comme lui. Quand il veut quelque chose, il va droit au but et il est surpris quand cela ne fonctionne pas du premier coup. La direction à suivre est si

évidente qu'il ne comprend pas pourquoi quelqu'un ne comprendrait pas la logique.

Récemment son patron a pris sa retraite. Guillaume s'est demandé s'il aurait été prêt à le remplacer. Il était très tenté, mais en même temps, il ne se sentait pas tout à fait prêt. Certaines expériences récentes lui avaient appris qu'il faisait peut-être trop facilement confiance, sans se questionner sur les intérêts des différents joueurs, tant à l'interne de l'organisation qu'avec les partenaires et les clients. À quelques reprises, il s'était senti pris au dépourvu et s'était demandé s'il y avait quelque chose qu'il n'avait pas vu passer.

À l'aide de son coach, Guillaume a appris que s'il souhaite atteindre ses objectifs, il doit tenir compte des intérêts de chacune des parties prenantes et saisir correctement les intérêts divergents, y compris ceux qui ne sont pas avoués ou explicites. Guillaume a compris qu'au-delà de ses préoccupations immédiates, il y a des préoccupations plus grandes qui s'insèrent dans un environnement externe très compétitif, dont il doit connaître les tenants et aboutissants s'il veut « tirer son épingle du jeu ».

Pour en savoir plus :

Joiner, B., Josephs, S. (2007). Leadership Agility. Wiley and sons.

Rooke, D., Torbert, W.R., (2005). Seven Transformations of Leadership. Harvard Business Review. April.

Chapitre 8 : Votre lecture de la situation

La croissance de l'homme ne s'effectue pas du bas vers le haut, mais de l'intérieur vers l'extérieur.

Franz Kafka

(1883-1924)

Contrairement à la croyance populaire, le leadership ce n'est pas une caractéristique innée. On peut démontrer certaines dispositions qui nous rendent susceptibles d'émerger comme leader, mais on ne naît pas leader; on le devient.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, ce n'est pas non plus quelque chose qui s'apprend à proprement parler parce que cela implique tout autant des aspects de conscience et de gestion de soi que l'acquisition de différents cadres de référence et l'apprentissage de différentes habiletés.

Pour développer votre leadership, vous devez travailler sur deux lignes parallèles : la conscience et la capacité d'agir, et ce, tant au niveau personnel qu'au niveau interpersonnel et au niveau organisationnel.

La conscience de soi

La conscience de soi est sans aucun doute l'outil le plus puissant du leader d'aujourd'hui, mais c'est en même temps le processus le plus exigeant et le plus difficile. De plus, il nécessite une vigilance constante.

Bien qu'il s'agisse d'une responsabilité personnelle, pour développer sa conscience de soi, on a nécessairement besoin de l'apport des autres pour la développer et ce n'est jamais fini.

Les chapitres 4, 5 et 6 vous ont permis de vous évaluer à partir de différentes grilles et le chapitre 9 vous permettra de réfléchir aux dérailleurs potentiels qui pourraient faire obstacle à votre développement comme leader.

Que ce soit dans nos forces ou dans les obstacles que nous mettons nous-mêmes à notre développement, prendre conscience de ses croyances et de ses modèles mentaux constitue un levier très puissant.

Étienne est directeur des finances. Il œuvre depuis 5 ans dans la même organisation et 6 personnes relèvent de lui. Il fait ce métier depuis longtemps et il trouve qu'il est de plus en plus difficile de trouver du personnel fiable et de leur confier des responsabilités. Dans une période de fin d'année financière, il y a toujours beaucoup de travail et comme on travaille de longues heures, tout le monde est un peu stressé. Dans ces moments, Étienne peut être brusque et impatient, surtout quand il y a des erreurs et qu'elles se répètent. Sans qu'on sache exactement pourquoi, cette année, il semble que ce soit pire. Les remarques d'Étienne ont fait pleurer quelques employées. Le patron en a été informé et il a confronté Étienne avec la situation. Ce dernier admet qu'il est plus stressé que d'habitude, mais il ne voit pas vraiment la gravité de la situation. Son patron ne le voit pas du même œil. Très inquiet de la situation, il a fait appel à un consultant externe qui a rencontré tous les membres de l'équipe.

À l'aide d'exemples bien précis, le consultant a permis à Étienne de mieux anticiper son impact. Il a ainsi pu mieux comprendre comment son comportement et sa façon de s'exprimer pouvaient atteindre son interlocuteur et créer une situation de paralysie qui interfère avec la performance de son département. Cet impact étant complètement

contraire à ce qu'il avait l'intention de faire, Étienne a compris qu'il devait mieux gérer ses réactions et mieux anticiper l'impact souhaité.

L'explication avec son patron lui a aussi fait réaliser qu'il n'avait pas pris de vacances depuis longtemps et que son état de fatigue avait eu un effet sur son humeur. Par un phénomène de contagion émotionnelle, tout son service s'en était trouvé affecté. Étienne a changé ses habitudes et est devenu beaucoup plus conscient tant de son humeur que de son effet sur les autres.

Développer une bonne conscience de soi, tant dans son style personnel qu'en prenant conscience de ses intentions, de ses humeurs et de ses préoccupations est impératif pour n'importe quel leader. À défaut de le faire, par le phénomène de contagion émotionnelle décrit en annexe A, vous risquez d'avoir un impact négatif, de causer des torts sans le vouloir et de ne pas parvenir aux objectifs que vous vous êtes fixés.

Le premier outil dont vous aurez besoin pour développer votre conscience de vous-même est un miroir, mais ce n'est pas toujours suffisant.

Nous avons tous des points aveugles et la perception des autres vous aidera à couvrir les angles morts; ces aspects qui sont en dehors de notre zone de conscience.

Si vous souhaitez mieux vous connaître, et surtout si vous souhaitez développer votre leadership en accéléré, il peut être utile de solliciter la perception des autres pour obtenir une rétroaction utilisable.

Vous pouvez le faire très simplement lors de conversations, en vous adressant à des personnes qui vous connaissent bien et en qui vous avez confiance. Vous obtiendrez ainsi des informations précieuses. Vous pouvez aussi le faire plus systématiquement par un questionnaire de 360.

La méthodologie 360 consiste à interroger différents acteurs qui gravitent autour de vous. On choisit généralement le patron, le patron du patron, les collègues (pairs) et les subordonnés. Différents outils de 360 sont disponibles selon le stade de développement où vous vous trouvez et les aspects sur lesquels vous souhaitez obtenir une rétroaction.

Si vous êtes au stade expert, le Benchmark de Center for Creative Leadership www.ccl.org vous apportera des informations de base sur votre style et vos habiletés de gestion. Il vous informera aussi sur vos dérailleurs¹ potentiels.

Si vous êtes un leader tactique, et que vous réfléchissez à vos besoins concurrentiels, le 360 de The Leadership Circle www.theleadershipcircle.com constituerait un outil de choix pour vous familiariser avec vos engagements concurrentiels².

Si vous êtes avancé dans le développement de votre leadership et qu'on le confirme autour de vous, le 360 de Leadership Agility www.changewise.biz pourrait vous permettre de raffiner votre conscience de soi et de mieux situer votre parcours.

Marc est très intelligent et curieux; il apprend plus vite que tout le monde. Grâce à sa curiosité et son expérience, il a développé une expertise rare et très pointue, ce qui le rend extrêmement performant. Quand les autres ne comprennent pas aussi vite que lui, il peut devenir abrasif et même sarcastique. Même si son département obtient des bons résultats, cela se fait parfois au prix de relations houleuses avec ses confrères. Les améliorations qu'il propose sont intéressantes, mais comme il veut faire les choses très vite, les gens ont parfois l'impression qu'il pense que tout allait mal avant son arrivée.

Étant très exigeant, il considère qu'il sait mieux que les autres comment faire et que ses employés n'ont qu'à faire ce qu'il dit et que tout va bien aller. Récemment, Marc a perdu un bon collaborateur qu'il n'a pas su intégrer. Quand on lui demande ce qui s'est passé, il ne se remet pas en question; il considère qu'il y a eu une erreur à l'embauche, sans se soucier du fait qu'il faisait lui-même partie intégrante de la décision.

Comme son rendement est plus que satisfaisant, le patron de Marc tient à lui et il est prêt à l'aider à développer sa conscience de soi et de l'impact négatif que son attitude provoque chez les autres. Constatant la difficulté de Marc à se voir tel que les autres le perçoivent, le coach propose une évaluation multisource, communément appelée 360.

Comme il se considère très cartésien et que la démarche est très structurée, Marc accorde tout de suite beaucoup de crédibilité aux résultats. Il les étudie attentivement et même s'ils sont plutôt critiques, il les apprécie beaucoup car cela lui ouvre un horizon qu'il n'avait pas anticipé. Il se reconnaît dans l'image que les autres ont de lui et la rétroaction qu'il reçoit lui donne des éléments concrets pour s'améliorer. Comme Marc met autant d'ardeur dans son développement personnel que

pour tous ses autres projets, les gens qui l'entourent ne tardent pas à voir une différence.

La conscience des autres

La conscience des autres englobe plusieurs niveaux et les interactions politiques se jouent à chacun d'entre eux. La conscience des autres inclut aussi bien la conscience de l'individu avec qui je suis en relation dans un rapport un-à-un que la conscience des différentes parties prenantes et la conscience organisationnelle. La conscience du contexte, qu'il soit historique, économique, social, démographique, etc., est également très importante car elle guidera les initiatives et les actions que vous pouvez prendre.

Peu importe le niveau où on l'opère, les deux ingrédients de base de la conscience des autres sont l'écoute et l'empathie. Tout comme la conscience de soi, ils font partie des bases mêmes de l'intelligence émotionnelle.

La conscience organisationnelle

Comme pour les autres niveaux de conscience que vous devez développer, l'empathie et l'écoute seront des outils qui vous permettront de comprendre ce qui se passe dans l'organisation.

Il y a certainement des gens plus intuitifs que d'autres, mais l'intuition politique n'est pas un don obscur que vous auriez reçu à la naissance. C'est une attention constante à ce que les gens qui vous entourent disent et font.

Pour bien comprendre son organisation, il faut savoir « lire entre les lignes », ce qui signifie être attentif aussi bien au contenu des communications qu'à la qualité relationnelle des échanges et aux réseaux informels de communication.

Dans n'importe quelle organisation, il y a toujours des parties prenantes qui peuvent être différentes selon le sujet en question et qui peuvent se rallier à votre point de vue ou s'allier les unes aux autres, selon leurs intérêts respectifs.

Une partie prenante est simplement une personne ou un groupe de personnes qui pourrait avoir un intérêt commun par rapport à une décision. Il pourrait s'agir d'un sous-groupe à l'intérieur de l'organisation, mais également à l'extérieur de celle-ci.

La première partie prenante qui nous vient à l'esprit est un regroupement syndical. Une partie prenante pourrait toutefois tout aussi bien être un département qu'un niveau hiérarchique, par exemple, les cadres intermédiaires, une association professionnelle, un regroupement économique, etc.

Une partie prenante externe pourrait être un organisme réglementaire tout aussi bien qu'un groupe d'activistes écologiques.

Votre analyse de l'organisation doit non seulement inclure les aspects formels et connus de tous, mais également les aspects moins connus. Tout en admettant que peu importe votre niveau hiérarchique, il y aura toujours des faits qui seront en dehors de votre connaissance, il est particulièrement important pour un leader d'être capable de reconnaître les incohérences organisationnelles, c'est-à-dire le moment où vous constatez que le discours et les actes ne sont pas alignés.

Sachez que là où il y a des humains, il y a toujours des agendas cachés. À vous de les découvrir.

C'est souvent l'incohérence entre le discours et l'action qui vous mettra sur la piste des agendas cachés. Comme ces agendas sont cachés, ne vous attendez pas à avoir de réponse claire, mais vos observations vous aideront à vous questionner sur les

motivations de chacune des parties prenantes. Ces observations devraient vous amener à élaborer différentes hypothèses que vous pourrez valider ensuite auprès de personnes en qui vous avez confiance ou à partir des faits connus.

La conscience du contexte

Peu importe la situation dans laquelle vous vous trouvez, elle s'insère toujours dans une réalité externe, un marché, une politique gouvernementale, une période économique, une réalité démographique, etc.

La mondialisation a changé bien des choses à nos habitudes et à nos a priori et s'il y a quelque chose de constant pour un leader, c'est le changement. À partir d'exemples de compagnies très connues, Jim Collins (2009) en a fait une démonstration éloquentes dans son livre « How the mighty fall ».

Peu importe son niveau de développement, et quelle que soit l'organisation dans laquelle il se trouve, un leader ne peut pas faire abstraction de la réalité externe et s'il ne sait pas s'y adapter, il mettra en péril sa réussite personnelle, et parfois même la survie de son groupe.

Chapitre 9 : Les obstacles personnels au développement du leadership

Aujourd'hui j'ai rencontré mon pire ennemi, il portait mon nom.

Paul Piché

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le développement du leader n'est pas linéaire et dans son parcours, chaque leader en devenir trouvera des obstacles sur sa route. Ces obstacles peuvent venir de l'organisation, comme ils peuvent également venir du leader lui-même et rendre difficile son développement.

Finkelstein (2003) a relevé plusieurs croyances et habitudes qui font que des leaders très talentueux échouent. Parmi celles-ci, mentionnons notamment :

- La conviction qu'ils peuvent avoir toutes les réponses;
- Le désir d'éliminer les gens qui ne pensent pas comme eux;
- La tendance à sous-estimer les obstacles;
- L'idée que ce qui a réussi dans le passé est toujours la bonne recette.

Comment des gens tellement talentueux peuvent-ils aussi mal évaluer la situation et en arriver à prendre de si mauvaises décisions?

La plupart du temps, les obstacles ne viennent souvent pas tant de la réalité elle-même que de l'image que l'on s'en fait.

Pour bien comprendre les obstacles et les blocages au développement, il faut comprendre comment nous construisons la réalité, comment nos besoins peuvent entrer en compétition les uns avec les autres et comment, sans en être conscients, nous pouvons avoir des engagements concurrentiels cachés qui nous empêchent de changer malgré notre bonne volonté et notre désir conscient de le faire.

Les modèles mentaux

Depuis qu'on a compris jusqu'à quel point les émotions sont importantes dans la compréhension et l'interprétation qu'on se fait du monde et des événements, on s'est intéressé au fonctionnement de la pensée et en particulier aux modèles mentaux comme déterminants de nos comportements.

Quand on s'intéresse au développement accéléré du leadership, on ne peut pas passer à côté de l'incalculable apport d'Argyris, Putnam et McLain Smith (1985).

Leur **échelle d'inférence** nous a permis de mieux comprendre les comportements humains en nous donnant accès à une importante clef du développement du leadership : la conscience des **modèles mentaux**.

L'**échelle d'inférence** d'Argyris (1985) décrit la construction d'un modèle mental en six étapes :

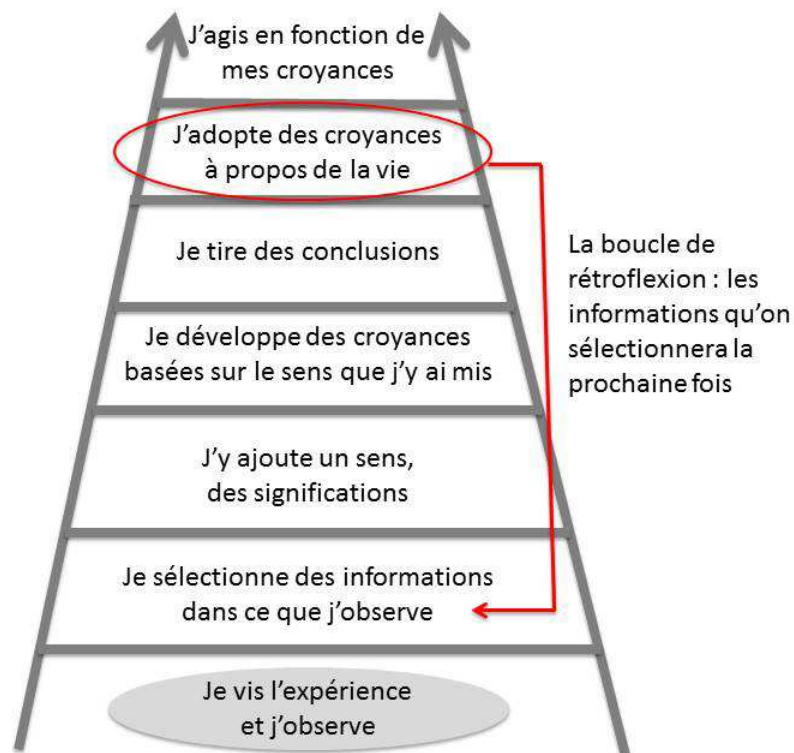


Figure 6 : L'échelle d'inférence d'Argyris (1985)

L'échelle d'inférence d'Argyris commence par le bas : premièrement, je vis une expérience et j'observe. À partir de ce que j'observe, je sélectionne des informations. J'y ajoute un sens, des significations. Je développe des croyances basées sur le sens que j'y ai donné et j'en tire des conclusions. À partir de ces conclusions, j'adopte des croyances par rapport à la vie et j'agis en fonction de mes croyances.

Cette séquence signifie que la prochaine fois qu'une situation semblable se présentera, mon cerveau fera une économie de travail. Il prendra un raccourci et passera directement de l'étape 2 à l'étape 7, sélectionnant les informations en fonction de mes croyances. Cela aura pour conséquence que j'agirai à partir de ces biais perceptuels.

Il est évident que ce que je choisis de sélectionner est fonction de ce que j'ai appris et de ce qu'on m'a montré et il reste tel quel tant et aussi longtemps que je n'ai pas remis en question mes a priori, développé ma propre identité et adopté mes propres valeurs.

En résumé, ce qu'il faut comprendre, c'est que si on ne fait pas un effort pour prendre conscience de ce qui se passe et remettre en question nos croyances, ce qui veut dire la plupart du temps, nous sélectionnerons les éléments en fonction de nos croyances. Nous agissons ensuite non pas en fonction de la réalité que nous observons, mais en fonction de la sélection que nous avons faite des éléments, à partir de ces croyances.

Il y a plusieurs terminologies pour expliquer ce concept (croyances fondamentales, logiques d'action, etc.), mais le plus couramment utilisé est le terme « modèles mentaux ».

Pour expliquer ce qu'est un modèle mental, empruntons la définition de Kegan et Lahey (2009) :

« Un modèle mental, c'est comment on invente ou on construit une compréhension du monde qui est compatible avec nos besoins et qu'on prend ensuite pour la réalité. »

Comme Kegan, Rooke et Torbert et bien d'autres, Stephen Covey (2006) fait remarquer que si on veut faire des changements importants, on doit travailler sur nos modèles mentaux, à savoir nos perceptions, nos hypothèses, nos théories, nos cadres de référence ou les lunettes à travers lesquelles nous percevons le monde.

Les besoins concurrentiels

Il n'existe probablement pas un seul leader qui n'ait entendu parler de la pyramide des besoins de Maslow et du principal moteur de l'être humain : le besoin d'actualisation. Maslow a développé ce modèle au début des années 1960 et il est encore très utile pour comprendre les motivations au travail.

Maslow est décédé depuis un bon moment, mais ses notes personnelles qui ont été publiées en 1998 relatent le fait qu'il s'inquiétait déjà de l'effet que des besoins de sécurité et/ou d'estime de soi peu ou mal satisfaits pourraient avoir sur l'exercice du pouvoir et du leadership.

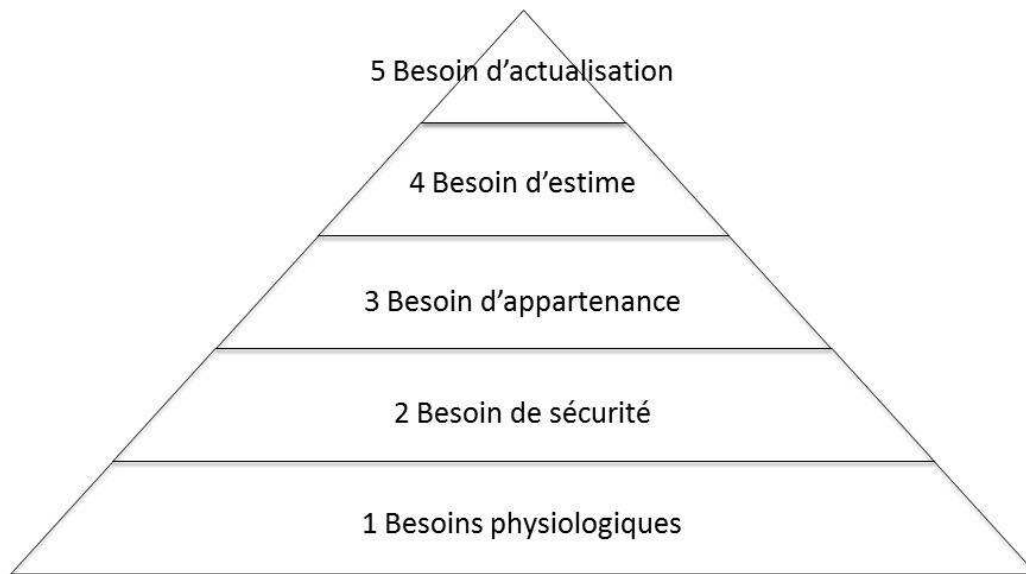


Figure 7 : La pyramide des besoins de Maslow

Tous les besoins décrits par Maslow sont présents chez tous les êtres humains, mais dans des proportions variables. À mesure que nos besoins de base sont raisonnablement comblés, notre énergie peut se mettre au service de besoins plus évolués, notamment les besoins d'actualisation. Cela ne signifie aucunement que ces besoins disparaissent, simplement que des besoins plus évolués peuvent prendre place.

Pour simplifier la compréhension du lecteur, dans notre modèle du développement accéléré du leadership, nous condenserons les besoins d'appartenance, d'estime de soi et de sécurité sous le vocable de besoins d'autoprotection.

On a parfois tendance à oublier que les leaders sont aussi des humains.

Il arrive fréquemment qu'il y ait une sorte de lutte entre les besoins d'actualisation et des besoins d'un autre niveau que nous avons tendance à considérer comme moins nobles, mais qui sont tout aussi légitimes et importants, tels que le besoin d'estime de soi, le besoin d'appartenance et le besoin de sécurité.

Dans le parcours d'un leader en devenir, il est plus que probable que cette lutte entre les besoins d'actualisation et les besoins d'autoprotection arrive à l'occasion.

Insistons sur le fait que ces besoins d'autoprotection sont tout à fait légitimes. Ce qui est en cause, ce ne sont pas les besoins comme tels, c'est la façon dont un leader cherche à les satisfaire, lorsqu'il en est peu conscient, et que cette façon s'avère dysfonctionnelle.

Les besoins d'actualisation, qui devraient être le moteur du leader, sont ainsi mis en échec par les besoins d'autoprotection et cela se traduit par des comportements de leadership contre-productifs.

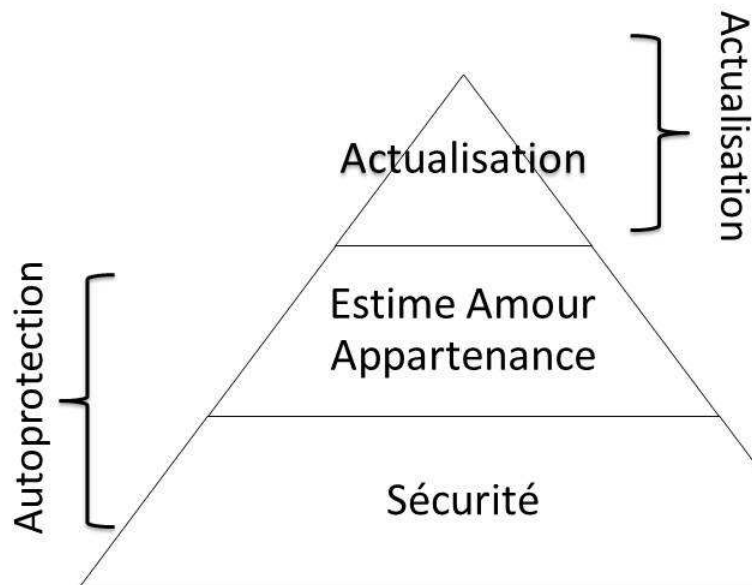


Figure 8 : Les besoins concurrentiels

Tout comme les besoins d'actualisation, l'importance des besoins d'autoprotection est variable d'une personne à l'autre. Ces derniers peuvent être plus orientés vers les personnes ou vers les résultats, selon qu'ils réfèrent à l'amour et l'appartenance, à la sécurité ou à l'estime de soi.

Dans son modèle The Leadership Circle, Anderson a démontré, à partir de recherches avec de grands groupes de leaders, comment ces besoins d'autoprotection constituent un style réactif et comment ils deviennent en opposition avec les compétences créatives que l'on recherche chez un leader. Pour plus d'information, visiter : www.Theleadershipcircle.com.

Il est facile de comprendre comment un trop fort besoin d'amour ou d'appartenance peut nuire à l'atteinte des résultats en rendant très difficiles les nécessaires conversations courageuses qui permettent au leader de clarifier les attentes et de rectifier la performance, si nécessaire.

Frédéric est un homme très sympathique. Il est très humain et compréhensif. À titre de directeur de la production, il doit s'assurer que chacun des superviseurs de ses équipes suive le rythme, tout en respectant le standard de qualité et en suivant les règles de santé et sécurité, ce qui n'est pas toujours facile. Lorsque ses équipes ont du mal à rencontrer les échéances, il peut lui arriver de faire certains « passe-droits » pour faire avancer la situation. Quand un nouveau patron est arrivé, Frédéric s'est vite aperçu que cette façon de faire n'était pas appréciée et il s'en était lui-même rendu compte, car ce qui était une faveur occasionnelle était maintenant considéré comme un dû pour plusieurs employés.

Avec l'aide de son coach, il a réalisé que son besoin d'être aimé de ses subalternes entrainait en concurrence avec l'atteinte des résultats qu'on attendait de lui. Cela n'a pas été facile, mais quand il a réalisé que son comportement menaçait son emploi et le mettait en danger, il a appris à mieux organiser son travail, à mieux gérer les priorités et à exercer du contrôle de façon adéquate. En l'espace de 6 mois, il a été en mesure d'atteindre les objectifs avec son équipe.

Il est également facile de comprendre qu'un trop fort besoin de sécurité peut emmener des comportements de micro-management qui non seulement nuiront à la prise d'initiatives, mais pourront également menacer la relation. Cette attitude est fréquemment observée chez des comptables ou des ingénieurs qui sont en charge d'équipes de professionnels.

Quant au besoin d'estime de soi, il est certainement un moteur quand il se traduit par des compétences créatives, mais trop souvent il s'exprime par une distance

émotionnelle, cette impression d'être « au-dessus » des autres plutôt « qu'avec » les autres.

Maude est une jeune avocate très talentueuse et productive. Elle a toujours été première de sa classe et elle aurait pu être admise dans n'importe quelle faculté, mais elle avait un intérêt pour la justice depuis son plus jeune âge et elle a choisi le droit. Dans la course des stages, elle n'a pas eu à s'inquiéter; plusieurs grands cabinets étaient intéressés à l'accueillir dans leurs rangs. C'est donc tout naturellement qu'elle est restée dans l'un des meilleurs cabinets en ville à la fin de son stage. Brillante et à son affaire, Maude trouve souvent des stratégies innovatrices pour soutenir les associés seniors qui sont très heureux de l'avoir sur leurs équipes.

Au fil du temps, Maude a pris de l'expérience. On s'attend maintenant à ce qu'elle passe à une autre étape et qu'elle devienne membre à part entière du cabinet. La difficulté qui se pose pour Maude, c'est que le nouveau rôle qu'on veut lui faire jouer est différent de ce qu'elle a fait jusqu'à présent. On s'attend à ce qu'elle développe de nouveaux clients et à ce qu'elle forme et supervise les avocats moins expérimentés.

Jusqu'à présent, que ce soit à l'école ou dans son cabinet, le succès de Maude ne dépendait que de son talent et de ses efforts. C'est un nouvel univers pour Maude et elle a du mal à comprendre exactement ce qu'on attend d'elle.

Avec l'aide de son coach, Maude comprend que si elle veut parvenir à un autre niveau décisionnel dans son cabinet, elle va devoir renoncer en partie à la reconnaissance que lui vaut le fait d'être la plus performante et la meilleure professionnelle et acquérir des habiletés relationnelles qui lui permettront de soutenir les succès que vivront ses protégés et de s'en réjouir.

Les engagements concurrentiels cachés

Kegan et Lahey (2007) ont fait un lien très intéressant entre les modèles mentaux et les besoins concurrentiels. Dans le même esprit que ce que nous venons de décrire à propos de la compétition entre les besoins d'actualisation et les besoins d'autoprotection, ces auteurs démontrent de façon très convaincante, dans leur livre *Immunity to change*, combien il est difficile de modifier des comportements, même quand on est très motivé à le faire.

Les auteurs démontrent que parallèlement à notre volonté de changer un comportement ou une habitude, nous faisons face à des engagements concurrentiels cachés, c'est-à-dire en dehors du champ de notre conscience. Ces engagements concurrentiels cachés réfèrent à des croyances fondamentales qui nous empêchent d'effectuer les changements que nous souhaitons vivement par ailleurs.

Voici quelques exemples d'engagements concurrentiels cachés et des croyances fondamentales sous-jacentes :

	Engagements clairs Je suis engagé(e) à...	Qu'est-ce que je fais (ou que je ne fais pas) qui m'empêche de réaliser pleinement mes objectifs?	Engagements parallèles Je suis engagé(e) à...	Croyances fondamentales	Besoins concurrentiels
Pierre	Être un joueur d'équipe	Je ne collabore pas assez; je prends des décisions unilatérales trop souvent	Être celui à qui revient le crédit et éviter les irritants qui viennent avec la collaboration	J'assume que je ne serai pas apprécié si je ne suis pas responsable du succès	Estime de soi
Jeanne	Participer plus dans l'équipe	J'évite de donner mon opinion, même quand on me le demande; j'exprime rarement mon désaccord	Ne pas menacer ma relation avec mes collègues	J'assume que mes collègues vont penser que je me crois supérieure si je dis ce que je pense	Appartenance
Jackie	Partager le leadership; laisser les autres prendre des décisions	Je ne délègue pas; je prends des décisions unilatérales trop souvent	Faire les choses à ma façon, m'assurer que c'est fait selon mes standards	J'assume que les autres ne font pas aussi bien que moi; qu'ils vont me faire perdre mon temps	Estime de soi Sécurité et pouvoir

Tableau 7 : Exemples d'engagements concurrentiels cachés

Dans les exemples ci-dessus, Pierre veut protéger son estime de soi. Il craint que sa contribution ne soit pas estimée à sa juste valeur s'il ne prend pas les devants.

L'engagement concurrentiel de Jeanne porte plutôt sur la menace à son besoin d'amour et d'appartenance; elle craint d'être isolée du groupe si elle émettait une opinion différente. Quant à Jackie, en ne partageant pas le leadership, que veut-elle protéger? Son besoin de sécurité ou son besoin d'estime de soi?

Ces exemples sont très courants dans ce que j'ai pu observer des leaders en devenir, qu'ils soient au niveau expert ou au niveau du leader tactique.

Selon notre expérience, les engagements concurrentiels cachés sont presque toujours, sinon toujours, en lien avec nos besoins d'autoprotection. Nous avons là une piste d'explication fort prometteuse sur la façon de surpasser la difficulté qu'il y a pour un expert de devenir un leader tactique.

La délégation et le contrôle constituent quelques exemples de comportements de leadership souhaitables mais parfois difficiles à acquérir pour un expert. Ils rendent souvent difficile le passage du stade de l'expert à celui de leader tactique.

On observe effectivement qu'il est souvent très difficile pour un expert de déléguer un dossier. Il est évident que malgré ses compétences, la personne à qui l'on délègue ne le fera pas de la même façon qu'on le ferait et il se pourrait que le résultat ne soit pas l'équivalent de ce qu'on aurait fait soi-même, ou ne soit pas à la hauteur de nos attentes, tout au moins pour les premières fois. L'expert sera alors face à un engagement concurrentiel caché. D'une part, il souhaitera déléguer et d'autre part, il souhaitera aussi satisfaire son besoin d'estime de soi par la reconnaissance de son expertise et de son savoir-faire.

J'ai observé ce dilemme si souvent que je lui ai donné un nom : « le syndrome du premier de classe » (qui incidemment s'avère souvent une première de classe). Plusieurs contributeurs individuels qui excellent ont été fortement encouragés et valorisés à performer et ils en retirent beaucoup de satisfaction. Il peut dès lors devenir très difficile pour eux de partager cette reconnaissance.

Si ce même expert a plutôt un besoin d'appartenance élevé, il pourrait avoir de la difficulté à exercer le contrôle nécessaire à l'obtention des résultats, en raison de son engagement concurrentiel à être aimé. Cette situation est particulièrement fréquente quand le leader provient du groupe qu'il est chargé de gérer. L'engagement concurrentiel caché peut alors interférer de façon importante avec l'atteinte des résultats.

Prenons maintenant un exemple de comportement qui rend difficile le passage de leader tactique à leader stratégique : le partage du pouvoir. Le leader tactique sait comment arriver aux résultats. Il dirige, il dit quoi faire et souvent comment le faire. Si le leader tactique entretient un engagement concurrentiel caché de pouvoir et de reconnaissance, répondant ainsi à des besoins d'autoprotection, d'estime de soi ou de sécurité, il lui sera très difficile d'adopter des comportements qui lui permettront de mobiliser ses troupes.

Le leader stratégique quant à lui est non seulement prêt à partager le pouvoir, mais il est désireux de le faire. Il se voit comme un catalyseur, comme un instrument qui permettra à l'ensemble des personnes de construire une nouvelle réalité.

C'est probablement de là que vient cette certitude de plus en plus évidente et partagée (Collins, 2001; Joiner et Josephs, 2007; Schein, 2013) que le leader stratégique est humble. Autrement dit, il a dépassé ses engagements concurrentiels cachés reliés à des besoins d'autoprotection. Cela ne signifie nullement qu'il n'a plus de besoins de base tels que la sécurité, l'appartenance, l'estime de soi, mais simplement qu'il y répond d'une façon non défensive et non réactive.

Le leadership est un processus social, donc relationnel. Pour qu'un leader tactique arrive aux résultats et encore plus pour qu'un leader stratégique transforme une organisation, il doit être en mesure de créer des liens, de « connecter » comme dirait Siegel (2012), mais il doit également rester attentif aux objectifs et à l'atteinte des résultats.

Trouver la juste mesure entre ces deux aspects est un art qui demande beaucoup d'entraînement et de conscience de soi.

Il semble que la performance optimale exige d'être très attentif aux résultats, tout en étant également très à l'écoute des personnes et qu'un juste équilibre se situe autour de 60 % résultats- 40 % personnes.

Autrement dit, il est nécessaire pour un leader d'être un peu plus attentif aux résultats qu'aux personnes, mais tout de même très attentif aux personnes. Arriver à cet équilibre demande beaucoup de travail sur soi pour la plupart d'entre nous et exige d'être constamment à l'affût des croyances fondamentales et des modèles mentaux derrière nos besoins et de nos engagements concurrentiels cachés.

Chapitre 10 : Les obstacles organisationnels

La culture organisationnelle

Il y a plusieurs façons de réaliser un changement organisationnel, mais pour transformer une culture organisationnelle, on doit d'abord développer les leaders qui font partie de l'équipe de direction et s'assurer qu'à leur tour, ils développeront leurs équipes.

Dans cette perspective, il faut s'attendre à ce que même vos leaders aient besoin de soutien pour s'adapter au changement.

Plusieurs aspects de la culture organisationnelle peuvent faire obstacle au développement du leadership. On pourrait transposer au niveau de la culture les mêmes stades de développement et les mêmes obstacles que ceux décrits au plan personnel, soit les besoins concurrentiels et les engagements concurrentiels cachés.

Voici comment Joiner (2014) décrit les différentes cultures organisationnelles :

Dans une culture organisationnelle d'experts, les leaders ont tendance à opérer en silos avec très peu de communications transversales. Les améliorations sont essentiellement opérationnelles et les gestionnaires sont très impliqués dans les tâches de leurs subordonnés. Ils « éteignent des feux » et interagissent surtout un-à-un. Ce faisant, il leur reste très peu de temps à consacrer à des préoccupations stratégiques.

Dans une culture de leaders tactiques, les gestionnaires clarifient des objectifs stratégiques et s'assurent d'avoir les bonnes personnes et de développer les bons processus pour arriver aux résultats. C'est une culture qui encourage et récompense l'attention aux clients et la collaboration entre les unités d'affaires et les départements. Les leaders tiennent compte des différentes parties prenantes. Ils évitent de faire de la micro-gestion. Ils tiennent plutôt les employés imputables des résultats.

Dans une culture de leaders stratégiques, le focus est sur les résultats stratégiques et on encourage activement la participation, la collaboration, la créativité, l'initiative, la transparence et la confiance. Les équipes de direction sont un forum de développement des leaders.

Dans le même ordre d'idées, certains éléments nous informent sur la culture :

Les valeurs : les opportunités de développement ne seront pas les mêmes selon que les valeurs prônées par l'organisation sont individualistes et compétitives ou collectives et coopératives et cela aura un effet sur le système de rémunération et de récompenses.

La hiérarchie : l'importance de la hiérarchie et la distance qu'on installe entre la tête et la base de l'organisation influenceront aussi le type de leadership qui sera valorisé et la marge d'erreur dont un leader en devenir pourra bénéficier.

Le cycle de développement : pendant longtemps, le leadership était développé sur une longue période de temps, mais on nomme maintenant les leaders de plus en plus jeunes et on s'attend souvent de leur part à des comportements de leadership matures, sans tenir compte du cycle de développement et sans adapter nos exigences. Soutenir le développement accéléré devient alors une nécessité.

Le manque d'opportunités : pour développer son leadership, il faut avoir l'occasion de l'exercer, soit d'expérimenter et de pratiquer. Il arrive que l'organisation ne fournisse pas beaucoup d'occasions de développement.

Le rapport au temps : certaines organisations sont essentiellement centrées sur le passé, elles s'accrochent à ce qui leur a réussi jusqu'à présent. D'autres sont axées sur le présent, elles sont principalement concentrées sur les résultats du trimestre.

Finalement, certaines organisations ont une perspective du futur. Elles visualisent où elles veulent être dans cinq ans, dix ans, quinze ans. Elles reconnaissent que les leaders d'hier ne sont pas nécessairement ceux qui feront le succès de demain et développer les leaders de demain est un investissement pour le futur.

L'absence de modèles inspirants

À qui vous aimeriez ressembler parmi tous les leaders que vous avez connus?

Malheureusement, une des situations qu'on rencontre fréquemment dans les organisations est l'absence de modèles inspirants.

À défaut de modèles positifs, vous pouvez toujours vous demander à qui vous ne voudriez pas ressembler. Cela vous aidera à conscientiser l'impact que ce genre de leader peut avoir et à préciser quels sont les aspects ou les comportements de ce leader que vous ne voudriez pas reproduire.

Vous pouvez également lire des biographies ou des portraits et identifier des modèles connus en dehors de votre cercle immédiat.

Les engagements concurrentiels organisationnels cachés

Tout comme pour un individu, une organisation peut également entretenir certains engagements concurrentiels cachés, d'où se dégagent des messages contradictoires. En voici quelques exemples :

Ce pourrait être le cas d'un grand cabinet d'avocats ou de comptables qui souhaite développer un associé pour devenir le leader d'un groupe ou pour développer des clients, mais qui en même temps lui confie un nombre de dossiers difficilement gérables.

Ce pourrait aussi être une organisation qui a un beau programme d'identification de la relève et des hauts potentiels, mais qui ne fournit pas d'accompagnement et de soutien aux candidats identifiés ou qui n'a pas les ressources disponibles au moment qui serait le plus propice au développement du leadership d'une personne donnée.

Finalement, ce pourrait aussi être une organisation qui ne donne pas droit à l'erreur et qui, par conséquent, n'est pas prête à fournir des occasions d'apprentissage jusqu'à ce que le risque que des erreurs soient commises soit complètement écarté.

Pour en savoir plus :

Kegan, R., Lahey, L.L. (2009). Immunity to change. Harvard Business Press.

Kegan, R., Lahey, L.L. (2001). The real reason people won't change. Harvard Business Review. Novembre.

www.theleadershipcircle.com

Partie 4 : Vos leviers et votre marge de manœuvre

Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts.

Isaac Newton (1642-1727)

Qu'il s'agisse de comprendre ou d'agir, votre seule intuition ne suffira pas, vous aurez besoin d'outils et ce sont ces outils (le focus, l'empathie, le capital relationnel, le courage managérial, la communication et la gestion des conflits) qui vous permettront de développer le capital relationnel qui vous servira à influencer pour atteindre vos objectifs.

L'importance du focus

Votre conscience et votre capacité d'agir vous aideront à développer une vision mobilisatrice qui vous permettra de transformer l'organisation. Dans un article récent, Goleman (2013) nous rappelle que la principale fonction d'un leader est de diriger son attention et celle de toute l'organisation sur ce qui est important et ce qui va faire la différence pour atteindre les résultats. Il met l'accent sur trois focus d'attention : soi-même, les autres et le monde extérieur.

Garder le focus dans un contexte de changements constants et de surstimulation n'est pas nécessairement facile (Hallowell, 2005). Comme on l'a déjà dit au chapitre 2, développer sa conscience et garder son attention, c'est comme exercer un muscle; plus vous le faites, plus vous savez le faire.

L'empathie comme point d'ancrage des autres habiletés

Avec la conscience de soi, l'empathie est à la base même du concept d'intelligence émotionnelle.

Goleman et tous les autres chercheurs et praticiens de l'intelligence émotionnelle se sont beaucoup intéressés à l'empathie, mais les recherches les plus prometteuses concernent les neurosciences¹.

Dans ce courant, Baron-Cohen (2011) est un chercheur mondialement reconnu pour ses recherches sur l'autisme. Il est l'un de ceux qui se sont penchés très sérieusement sur l'étude de l'empathie.

Grâce à des recherches scientifiques réalisées auprès de populations chez qui l'empathie est déficiente (criminels, autistes, narcissiques), on sait maintenant que la présence de l'empathie peut être très variable d'une personne à une autre.

On sait que l'empathie est intimement liée à des connections entre différentes parties du cerveau et selon ce chercheur, il semblerait même que certains gènes soient reliés à l'empathie.

Avant de parler du déficit d'empathie, ou plutôt du spectrum de l'empathie, puisque cela peut varier du très peu au trop, définissons d'abord ce que c'est.

Baron-Cohen (2011) définit l'empathie comme :

« L'habileté à identifier les pensées et les sentiments de quelqu'un d'autre et à y répondre par une émotion appropriée. »

Il y a donc deux étapes dans l'empathie : la reconnaissance de la pensée ou du sentiment de l'autre et la réponse appropriée. À partir de ses recherches, Baron-Cohen (2013) décrit six niveaux d'empathie² :

1. La personne est peu consciente de l'autre, au point qu'elle peut lui faire mal ou le blesser physiquement.
2. La personne est suffisamment consciente pour ne pas agresser physiquement, mais elle peut blesser verbalement ou être menaçante. Elle a besoin de la réaction de l'autre ou d'un tiers pour considérer l'impact de ses paroles ou de ses gestes.

3. La personne est consciente de son manque d'empathie et choisit de se retirer des activités sociales pour ne pas se sentir inconfortable ou inappropriée.
4. La personne a un faible niveau d'empathie. Elle va préférer s'en tenir aux faits et éviter le monde des émotions.
5. La personne est sensible à la fois aux faits et aux émotions, mais elle n'est pas constamment préoccupée par ces aspects. Elle prend en considération les idées de l'autre avant d'agir et même avant de donner son opinion.
6. La personne est toujours sur le « radar », constamment à l'affût de l'émotion de l'autre et soucieuse de s'y ajuster.

Récemment, Goleman (2013) a apporté encore plus de spécificité en décrivant trois différentes formes d'empathie que doit avoir un leader :

1. L'empathie cognitive : la capacité de saisir la perspective de l'autre;
2. L'empathie émotionnelle : la capacité de comprendre comment l'autre se sent;
3. L'empathie des préoccupations : la capacité de saisir les besoins de l'autre et comprendre ce qu'il attend de vous.

De ces différentes définitions, nous retenons que :

« L'empathie est l'habileté à identifier les pensées, les sentiments et les besoins de quelqu'un d'autre et d'y répondre de façon appropriée. »

Être empathique, ça signifie être simultanément attentif à soi et à l'autre. Donc encore une fois, la conscience de soi et de l'autre et la capacité d'agir.

Si on applique ces connaissances aux trois stades de développement du leadership, on constate que l'expert se trouve souvent aux niveaux 3, 4 (pas assez) ou 6 (trop) dans l'échelle d'empathie de Baron alors que le leader tactique se situe au niveau 4.

Un leader stratégique devrait se trouver au niveau 5 de Baron-Cohen (2011) et être capable de disposer des trois niveaux d'empathie décrits par Goleman (2013), ce qui lui permettra de garder le détachement nécessaire pour initier des conversations courageuses et des changements organisationnels, tout en étant très concerné.

Malheureusement, pour comprendre ce qu'est l'empathie, il faut vraisemblablement en disposer d'un certain degré.

Malgré leur bonne volonté, certains leaders du stade expert n'arriveront jamais à passer du « JE au NOUS » en raison de leur manque d'empathie.

Ce phénomène est particulièrement visible chez des spécialistes chez qui la systématisation est le modèle de pensée dominant, comme les ingénieurs, les comptables ou les informaticiens.

J'ai pu observer ce phénomène à plusieurs reprises et il a été très bien décrit par Baron-Cohen³ qui avance l'hypothèse que l'« empathisation » et la « systémisation » sont deux dimensions opposées.

Le cerveau masculin typique y est défini, de manière psychométrique, comme celui des individus chez lesquels la « systémisation » est de manière significative meilleure que « l'empathisation » tandis que le cerveau féminin est défini par le profil cognitif opposé.

La plupart des gens sont quelque part entre les deux et c'est également l'équilibre recherché chez un leader.

Malheureusement, chez les personnes dont le cerveau est à l'extrême de la systématisation, on dirait qu'il leur manque la « puce » de l'empathie ou que, comme les daltoniens, ils ne perçoivent pas certaines couleurs.

Ainsi, malgré leur bonne volonté et parfois également leur réel souci d'autrui, il se pourrait que leurs apprentissages de l'empathie soient limités par la configuration de leur cerveau.

Pour d'autres, notamment chez ceux dont le cerveau est à l'extrême de l'empathisation, ce sera exactement le contraire, leur niveau d'empathie sera tellement élevé qu'ils ne feront plus la distinction entre leurs émotions et celles des autres, ce qui inévitablement leur fera perdre le focus sur ce qu'ils ont à accomplir. On les retrouve souvent, mais pas uniquement, dans des professions reliées à la relation d'aide et à l'assistance aux personnes.

On dirait de ces personnes qu'elles sont trop orientées vers les personnes au détriment de la tâche ou de leurs besoins personnels.

Le capital relationnel

Pour qu'un leader puisse agir, il lui est nécessaire de savoir entrer adéquatement en relation, autrement dit, de savoir créer des liens et « connecter ».

Lorsque la confiance est établie, la marge de manœuvre devient beaucoup plus importante et il sera beaucoup plus facile de ne pas menacer le lien même lorsque des décisions difficiles devront être prises.

Construire un lien signifie s'intéresser authentiquement à l'autre.

Kohlrieser (2006) a mis en évidence de façon très convaincante que même dans une situation hautement chargée émotionnellement, comme celle d'une prise d'otage, il est nécessaire de créer une « connexion émotionnelle » avec la personne dangereuse pour arriver à trouver un dénouement positif.

Il va sans dire que pour développer et maintenir un lien avec un agresseur, le médiateur doit être en mesure de maîtriser ses propres émotions, tout en étant sensible et empathique. Il doit être en mesure de saisir les besoins de l'autre et de les lui communiquer efficacement pour trouver une solution acceptable.

En somme, le capital relationnel, c'est un peu comme de l'argent en banque. C'est ce qui peut nous servir et nous permettre de garder l'équilibre en cas de dépense inattendue.

Le capital relationnel est non seulement un outil puissant parce qu'il y a une forte dimension affective dans l'engagement et le désir de suivre le leader; c'est également ce qui fera la différence pour résoudre des conflits quand un problème surviendra.

Josée travaille dans l'organisation depuis 10 ans. Elle connaît mieux le produit que ses collègues et elle est très travaillante. Même dans les périodes très occupées, on peut toujours compter sur elle. Son patron sait que si elle n'arrive pas à répondre à une demande, elle apportera du travail à la maison et on aura une réponse le lendemain.

Il n'y a pas à proprement parler de programme de préparation de la relève dans l'organisation, mais il y a deux ans, suite à une revue de performance, Josée a été identifiée parmi les candidats présentant un haut potentiel. Depuis, elle n'en a plus entendu parler.

L'année dernière, suite au départ de l'ancien patron, en accord avec le directeur des ressources humaines, le président a décidé qu'il valait mieux favoriser un candidat interne qu'aller sur le marché.

Malheureusement le candidat choisi a des problèmes de santé et il doit prendre sa retraite d'une façon précipitée. Comme le patron considère que Josée est la meilleure ingénieure du groupe, elle se voit proposer d'en

prendre la responsabilité. Même si elle ne l'avait pas envisagé avant, la suggestion lui plaît et elle décide de relever le défi.

Les gars sont un peu dérangés par cette nomination. Soucieuse de faire ses preuves et de satisfaire les attentes de son patron, Josée se montre très exigeante envers les membres de son équipe, ses ex-collègues. Elle n'hésite pas à donner des ordres, à revoir le travail et il lui arrive même de souligner les erreurs en présence de tiers. Après une rencontre où elle n'était pas invitée, les ingénieurs sous la responsabilité de Josée ont décidé de boycotter leur nouvelle patronne en lui cachant certaines informations.

Josée a réfléchi à sa situation et elle s'est mise à la place de ses collègues. Elle en a conclu qu'elle-même aurait eu beaucoup de mal à accepter qu'un autre membre de l'équipe se conduise envers elle de cette façon. Elle a reconnu qu'étant la seule femme du groupe, elle n'avait pas cherché à créer des liens avec ses collègues jusqu'à présent et n'avait pas construit de capital relationnel. Tout le monde comprenait qu'elle ne se mêle pas aux occasionnels 5 à 7 de l'équipe car elle devait aller chercher son enfant à la garderie après le travail et elle-même ne voyait pas d'importance à connaître ses collègues. Après tout, le travail c'est le travail et la vie personnelle, c'est autre chose.

Aidée de son coach, Josée a pris plusieurs initiatives qui ont fait une différence. Elle s'est d'abord empressée de rencontrer personnellement chacun des membres de son équipe pour connaître ses attentes et ses insatisfactions et a établi de nouvelles bases de collaboration. Elle a établi des rencontres d'équipe régulières où chacun peut apporter ses idées et ses initiatives. Deux fois par année, en été et en hiver, elle organise maintenant une rencontre où après avoir discuté de choses sérieuses, une activité sociale est prévue pour permettre à chacun de mieux se connaître en dehors du travail et de créer des liens.

Le courage managérial

Pour qu'un leader puisse diriger l'attention sur ce qui est important, il doit pouvoir communiquer correctement et pour qu'il puisse ramener l'attention sur ce qui est important quand on s'égare, il doit savoir gérer les conflits et apporter des correctifs.

Des habiletés de communication supérieures vous permettront d'écouter activement et de comprendre le point de vue des autres parties, de même que de faire connaître vos intentions et vos attentes. Des habiletés de résolution de conflits vous permettront de transcender les divergences et les positions.

Isabelle est informaticienne. Elle est plutôt timide et quelque peu introvertie. Elle fait un excellent travail et sa contribution individuelle est très reconnue. Par ailleurs, depuis qu'elle a été nommée à la direction du service, son patron souhaiterait qu'elle soit un peu moins pointue dans son expertise, qu'elle dégage une vue d'ensemble et surtout qu'elle puisse régler les cas problèmes dans son équipe. Il s'attend aussi à ce qu'elle puisse gérer les demandes exagérées de certains vice-présidents qui agissent comme si eux seuls existaient.

Au début, elle ne se sentait pas suffisamment confiante en ses moyens. Ayant de la difficulté à s'affirmer et à prendre sa place, elle se demandait comment elle pourrait contrôler le travail de ses deux ex-collègues qui sont moins perfectionnistes qu'elle et qui doivent parfois être ramenées à l'ordre. Elle se demandait aussi comment elle pourrait gérer les nombreuses et pressantes demandes du vice-président aux ventes qui sans être le plus grand utilisateur de l'informatique est celui qui fait le plus de demandes.

Ne sachant pas comment s'y prendre, Isabelle a demandé de l'aide au vice-président ressources humaines qui lui a donné des lignes directrices pour se préparer. Il l'a aidée à clarifier ses intentions et à anticiper son impact. Elle a suivi ses conseils et malgré sa peur de déplaire, elle a mis cartes sur table aussi bien avec ses employés qu'avec ses clients internes, ce qui a amené d'excellents résultats.

La prochaine fois, ce sera plus facile!

La communication comme outil privilégié

« Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous voulez entendre, ce que vous entendez, ce que vous croyez comprendre, ce que vous voulez comprendre, et ce que vous comprenez, il y a au moins neuf possibilités de ne pas s'entendre et de ne pas être sur la même longueur d'onde. »

Auteur anonyme

Communiquer, c'est le principal outil de travail et la principale activité d'un leader.

On dit qu'on n'a pas deux fois l'occasion de faire une première bonne impression. Qu'on en soit conscient ou non, on communique constamment, puisque qu'on reste silencieux ou même qu'on soit absent, on communique toujours quelque chose.

Un bon leader est aussi conscient de ce qu'il communique verbalement que de ce qu'il communique non verbalement et de la qualité de sa « présence ». J'entends ici tout ce qui nous est communiqué en dehors des mots, c'est-à-dire l'énergie, l'aspect physique, vestimentaire, etc.

Judith Humphrey (2012) nous rappelle, à juste titre, que la communication est un outil privilégié pour un leader et qu'un leader devrait prendre chaque occasion qu'il a de communiquer pour exercer son leadership.

La communication concerne à la fois ce qu'on émet et ce qu'on reçoit et un leader devrait être aussi habile à écouter qu'à livrer des messages inspirants.

Bien que l'exemple du leader comme modèle soit important, la plupart du temps, c'est par le biais de la communication que ce dernier traduira ses intentions en impact positif. Il ne se contentera pas d'informer, mais il profitera de chaque communication comme une possibilité d'inspirer et de transmettre sa vision.

Pour bénéficier d'un impact maximal, avant de communiquer, un leader efficace prendra conscience de son état d'esprit, clarifiera ses intentions, s'enquerra de son auditoire et sera soucieux d'anticiper son impact.

Il existe toujours un motif derrière chaque action ou chaque parole d'un être vivant. Ces motifs sont toujours reliés de près ou de loin aux besoins de base, tels que définis par Maslow, dont nous avons parlé précédemment.

Votre mère ne vous a-t-elle jamais dit de tourner votre langue 7 fois avant de parler?

Il y a beaucoup de sagesse dans ce conseil.

La plupart des leaders sont très conscients des intentions qui sont liées à leurs besoins d'actualisation, mais ils ne sont pas toujours au fait d'autres motivations plus ou moins conscientes qui pourraient être liées à leurs besoins d'autoprotection.

Dans ma pratique de coach, j'ai toujours trouvé très utile d'enseigner aux leaders en devenir à conscientiser et à clarifier leur intention, et à anticiper l'impact qu'ils souhaitent provoquer et les résultats qu'ils veulent obtenir.

Cette simple réflexion leur permet de mieux planifier leurs actions et leurs communications.

Il vous est certainement arrivé dans votre vie personnelle ou dans votre vie professionnelle, de créer un impact complètement opposé à ce que vous souhaitiez et parfois même de vous voir attribuer des intentions qui n'étaient pas les vôtres ou dont vous n'étiez pas entièrement conscient.

Qu'est-ce qui a bien pu se passer pour que les résultats soient tellement différents de ce que vous aviez anticipé?

Deux situations peuvent s'être produites :

- Certaines intentions plus ou moins conscientes vous ont fait dire ou faire quelque chose dont vous n'aviez pas anticipé l'impact.
- Vos besoins sont entrés en collision avec les besoins de l'autre et avec ses modèles mentaux qui sont eux-mêmes construits à partir de ses expériences antérieures et de ses croyances.

Si votre intention n'est pas exprimée clairement, ou si elle n'est pas cohérente avec vos actions, il est plus que probable que vos interlocuteurs vous en attribuent une.

Quand le climat de confiance est là, même si l'impact s'avère négatif, on ne vous attribuera pas une mauvaise intention.

Par ailleurs, s'il n'y a pas un climat de confiance, l'intention qui vous sera attribuée risque d'être malveillante et, par conséquent, votre impact sera nécessairement négatif. (On reviendra sur la question de la confiance un peu plus loin.)

Pour les besoins de la compréhension de notre modèle, comparons les modèles mentaux de notre interlocuteur à une « boîte noire » puisque nous n'avons pas un accès direct à son cerveau et que nous n'en connaissons pas le contenu (affects et cognitions) tant que l'impact ne s'est pas concrétisé.

Mon intention		Mon action		Mon impact
Peut être consciente ou plus ou moins consciente	Modèles mentaux de l'autre	Peut être une action, une parole, un silence, une non-action, etc.	Modèles mentaux de l'autre	Peut être positif, négatif ou neutre et faible ou important

Tableau 8 : Clarifier son intention pour anticiper son impact

Quel est le meilleur moyen de connaître l'expérience de l'autre et le contenu de sa boîte noire? Ce n'est pas toujours facile à faire, mais ce n'est vraiment pas compliqué. C'est quelque chose qui s'apprend. Il s'agit tout simplement de s'en enquérir en observant et en posant des questions.

À ce propos, plusieurs auteurs et chercheurs nous ont récemment apporté des suggestions très intéressantes :

- Kegan et Lahey (2001) avec les différents langages;
- Glaser (2013) avec l'intelligence de la conversation;
- Schein (2012) avec le questionnement candide⁴.

Les différents langages selon Kegan et Lahey

Faites-vous partie du problème ou de la solution?

Comme on en a discuté au chapitre 9 avec l'échelle des inférences d'Argyris et l'importance des modèles mentaux dans nos engagements concurrentiels cachés (Kegan et Lahey, 2001; 2009), prendre conscience de nos modèles mentaux et de leur influence sur la façon dont on perçoit la réalité constitue une voie privilégiée pour l'exercice du leadership.

La façon dont on s'exprime traduit notre perception de la réalité et elle définit directement la façon dont on travaille et la forme de leadership exercée.

Dans cette perspective, porter attention à notre langage intérieur (ce qu'on se dit en soi-même) nous donne un accès direct à nos croyances fondamentales et à nos modèles mentaux.

À défaut de prendre conscience de notre langage intérieur, et de le modifier volontairement pour utiliser un langage de leadership, c'est ce langage qui prendra place dans nos communications et cela sera particulièrement vrai en période de stress ou de fatigue.

En quelque sorte, en l'absence du filtre que constitue la conscience de soi, notre langage intérieur devient notre langage social par défaut.

Dans ces circonstances, la probabilité de créer un impact négatif est très réelle, comme nous allons en discuter plus loin avec l'approche de Glaser (2014).

De plus, qu'on utilise un langage de plainte (ex. : ça ne me convient pas du tout) ou un langage de blâme (ex. : c'est la faute de l'autre département), on s'éloigne définitivement d'un langage d'imputabilité, d'engagement et de responsabilité.

Voici les niveaux de langages intérieurs que Kegan et Lahey⁵ définissent, en deux formes distinctes : le mode du leader efficace et le mode par défaut.

	Mode par défaut	Mode du leader efficace
Langages intérieurs (conscience de soi)		
	Plainte	Engagement
	Blâme	Responsabilité

Tableau 9 : Nos langages intérieurs selon Kegan et Lahey (2001)

Qu'il soit de plaintes ou d'engagement, notre discours nous informe et informe notre entourage sur ce qui ne va pas et sur la partie identifiée comme responsable du problème ou de la solution, mais le point de vue est tout à fait différent.

Dans un langage de plaintes, on s'exprime sur ce qu'on ne peut pas tolérer. On se sent frustré et impuissant et on dit comment tout va mal.

Tout comme le langage des plaintes, le langage de blâme nous place également dans une position d'impuissance et dans un sentiment de frustration. On tient l'autre personne responsable de l'écart entre le souhaité et le réel, ce qui nous amène inévitablement dans une zone de non-pouvoir.

À l'opposé d'un langage de plainte, dans un langage d'engagement, nous sommes actifs et nous faisons partie de la solution. Ce langage nous oblige à exprimer clairement nos attentes et à voir comment on peut transformer la situation en recherchant des solutions.

De la même façon, le langage de l'imputabilité reconnaît que nous avons une responsabilité par rapport à l'écart entre le réel et le souhaité; donc que nous avons un certain pouvoir et que nous pouvons faire quelque chose.

Ce langage est certainement plus difficile à utiliser, mais il donne de l'espoir, car on se sent capable d'apporter des correctifs et des solutions.

« Conversational Intelligence » - Judith Glaser

Il y a toujours deux aspects parallèles dans une communication : une information et une émotion.

Le concept « Conversational Intelligence » (Glaser, 2014) tient compte de ces deux aspects et des connaissances les plus récentes que nous avons sur les bases neurologiques de la communication.

L'approche de Glaser nous renseigne sur ce qui se passe dans le cerveau de l'autre, cette fameuse « boîte noire » dont nous avons parlé plus tôt. Elle nous explique comment notre cerveau construit cette réalité dont parle Argyris, dans son échelle d'inférence et Kegan et Lahey dans leurs modèles mentaux, autrement dit comment nos histoires et nos pensées biaisent nos perceptions et créent des points aveugles et des filtres.

Parce que différentes parties de notre cerveau ont différentes fonctions, en comprenant comment nos conversations (et nos langages) sollicitent ces différentes parties, le leader peut mieux anticiper l'impact souhaité et s'ajuster en conséquence.

Comme nous le savons déjà, les mots sont imprégnés de notre histoire et les mêmes mots n'auront pas la même signification pour tous.

Notre corps produit différentes hormones (dopamine, adrénaline, cortisol, ocytocine, etc.). Nos conversations ont le pouvoir de changer la chimie de notre corps par la production d'hormones et de neurotransmetteurs et leur effet ne s'efface pas avec le temps.

Chaque conversation avec une autre personne implique qu'une composante chimique est produite et à chaque fois, ça change subtilement le cerveau et ça laisse des traces.

Au moment où nous entrons en relation avec l'autre, dépendant du niveau de confiance qui existe dans la relation, les mots n'auront pas la même résonance et ils ne créeront pas la même réponse neurochimique.

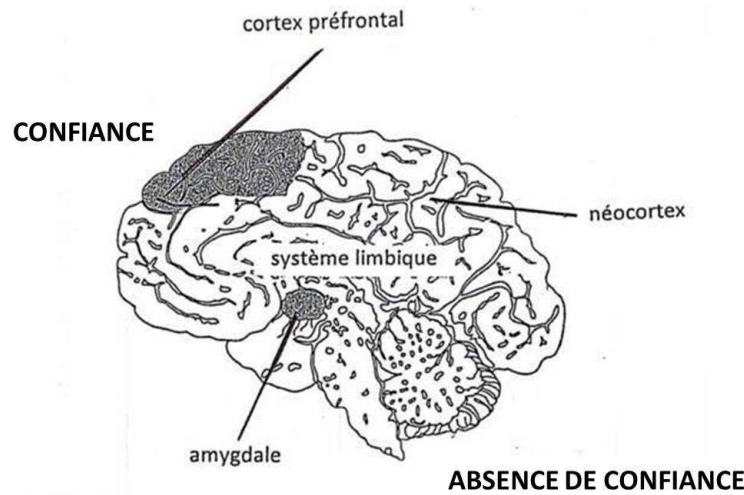


Figure 9 : Les parties du cerveau stimulées par l'interaction

Selon les recherches en neurosciences, la confiance se situe au niveau du néocortex. Si notre intervention provoque la peur ou la méfiance, d'autres parties du cerveau (l'amygdale et le cerveau limbique) seront sollicitées et entreront en conflit avec la raison. En quelque sorte, l'amygdale sera « prise en otage »⁶ pour reprendre l'expression de Goleman (1998) et notre énergie sera dirigée vers la survie. Nous ne serons plus en mesure de se laisser influencer.

Un leader accompli veut s'adresser au cortex préfrontal qui est le niveau le plus évolué de notre cerveau.

À l'opposé, un leader moins expérimenté ou moins conscient et moins empathique pourrait facilement intervenir d'une façon qui alerte l'amygdale et le cerveau limbique et qui ferme l'accès au cortex préfrontal. La confiance vient ainsi de disparaître.

Le modèle de Glaser (2014), Conversational Intelligence, est très pertinent parce qu'une meilleure compréhension de ce qui se passe dans votre cerveau et dans celui de votre vis-à-vis peut vous guider vers une meilleure communication et une meilleure gestion de votre impact.

Cela implique nécessairement une conscience de soi et de vos intentions.

Aux quatre parties du cerveau, Glaser (2014) ajoute le cerveau du cœur, dans son modèle WE⁷.

Chacun de ces cinq différents cerveaux a un rôle à jouer dans nos échanges avec les autres :

Partie	Fonction
Cerveau reptilien (amygdale)	Nous informe des menaces (physiques et psychologiques)
Cerveau limbique	Est concerné par les besoins, les émotions et les relations, nous aide à identifier qui sont nos amis et qui sont nos ennemis
Néocortex	Analyse les données qui nous viennent de nos sens, de nos expériences et de notre mémoire, nous aide à comprendre ce qui se passe et à donner un sens
Cerveau du cœur	Donne un sens à la biochimie de notre corps, décode les messages hormonaux et énergétiques
Cortex préfrontal (cerveau du leader)	Nous permet d'interagir avec l'environnement, de juger, de démontrer de l'empathie et de dégager une vision pour le futur

Tableau 10 : Les différents cerveaux selon Glaser (2014)

Les trois niveaux de conversation décrits par Glaser (2014) correspondent relativement bien aux niveaux de conversation utilisés dans les trois stades de développement de notre modèle et à ceux de Joiner et Josephs (2007).

Ces niveaux de conversation ne s'adressent pas aux mêmes zones du cerveau :

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
	Transactionnel	Positionnel	Transformationnel
Objet de l'échange	Information	Pouvoir	Énergie
Focus	Je demande et je dis quoi faire	J'explore la position de l'autre partie et j'argumente pour convaincre	Je partage et je découvre

Tableau 11 : Les niveaux de conversation adapté de Glaser (2014)

Bien qu'on ait tendance à voir le niveau 3 comme un idéal à atteindre, ce n'est pas toujours le meilleur niveau de conversation.

Glaser (2014) nous met en garde sur le fait que les trois niveaux de conversation comportent également quelques pièges.

Quand on informe simplement, on peut avoir tendance à parler beaucoup plus qu'à écouter, quand on argumente pour convaincre, on peut vouloir avoir raison à tout prix et quand on est dans une attitude de partage et de consensus, on peut parfois tarder à passer à l'action.

Pierre est plutôt introverti. Venant d'un domaine technique, il a rapidement acquis une crédibilité qui lui a valu des promotions jusqu'à être en charge d'une usine. Il y a plusieurs bons éléments dans son équipe, mais Pierre déplore le fait que certains d'entre eux ne sont pas assez imputables, ni engagés dans leur travail.

Pierre parle peu, mais son visage et son corps traduisent son mécontentement ou sa frustration. Quand il s'adresse à l'autre, plutôt que de dire directement ce qu'il veut, il a parfois tendance à être sarcastique dans ses commentaires. Il espère ainsi que son interlocuteur comprendra. Malheureusement, l'interlocuteur saisit le message non verbal et l'émotion négative de Pierre, mais il est peu renseigné sur ce qu'on attend de lui. Conséquemment, les employés ne savent pas clairement ce qu'on attend d'eux et la relation avec Pierre est tendue.

C'est à ce moment, qu'à la suggestion de la directrice des ressources humaines, Pierre décide de faire appel à un coach. Ensemble, ils clarifient les attentes et les frustrations de Pierre envers son équipe et ce dernier met en place des rencontres d'équipe régulières où l'on revoit le objectifs et où l'on fait le suivi des résultats.

Au fur et à mesure de ces rencontres, Pierre apprend à dire clairement ce qu'il attend, à documenter les écarts de performance, à donner un feedback constructif, mais également à écouter ce que ses directeurs ont à dire en leur posant des questions ouvertes, sans présumer de la réponse ou orienter la conversation.

Ces nouvelles habiletés permettent à l'équipe d'identifier les goulots d'étranglement et de trouver des solutions aux difficultés qui sont

partagées. Les résultats ne se font pas attendre. Dès le trimestre suivant, non seulement les objectifs sont rencontrés, mais on les dépasse en termes d'unités produites avec une meilleure profitabilité et un taux de rejet moins élevé.

Comme la plupart des leaders qui liront ce livre se trouvent face au défi de passer du « JE au NOUS », c'est -à-dire d'expert à leader tactique, vous devez vous demander comment on arrive à communiquer à ce niveau.

Il est très utile d'expliquer un peu plus précisément comment on arrive à créer une réalité commune sans toujours chercher à faire passer son point de vue. Pour y arriver, on doit s'intéresser sincèrement à ce que l'autre pense et ressent et à cet effet, le questionnement candide proposé par Schein (2013) est un moyen privilégié puisqu'il est à la fois très simple et très puissant.

Humble Inquiry: Edgar Schein

On reconnaît de plus en plus l'importance pour un leader de construire une réalité commune et partagée.

Comme plusieurs autres, Edgar H. Schein (2013) s'est récemment intéressé à cette question en publiant un livre intitulé : « Humble Inquiry: The gentle art of asking instead of telling ».

Pour Schein, un questionnement candide est une interrogation qui s'intéresse authentiquement au point de vue de l'autre, sans idée préconçue et sans intention précise.

Pour questionner authentiquement, on doit d'abord admettre qu'on ne connaît pas la réponse et on doit avoir l'humilité de questionner, sans égard au statut.

Schein (2013) veut attirer notre attention sur ce point en décrivant trois formes d'humilité, telles que décrites dans le tableau qui suit :

Forme	Définition	Exemple
L'humilité de base	Vient avec le statut ou la fonction	Déférence envers un chef d'état ou un noble
L'humilité optionnelle	Vient du fait qu'on accorde une valeur aux accomplissements de la personne	Bill Gates ou Steve Jobs
L'humilité de l'ici-et-maintenant	Vient de l'interdépendance entre les parties pour la réalisation d'un objectif	Votre dentiste quand vous êtes assis sur sa chaise Un chirurgien par rapport à son assistante

Tableau 12 : Différentes formes d'humilité selon Schein (2013)

Schein (2013) donne un exemple hypothétique multiculturel très révélateur :

Imaginez la scène d'une salle d'opération d'un hôpital britannique où a lieu une chirurgie très complexe. Le chirurgien vient d'une famille londonienne très respectée; il est assisté d'un résident en anesthésie récemment arrivé du Japon, d'une infirmière américaine et d'un technicien qui a fait beaucoup d'efforts pour arriver où il est, provenant d'un milieu défavorisé.

Tous les membres de l'équipe ont beaucoup de respect et **d'humilité de base** envers le chirurgien, à l'exception de l'infirmière américaine qui n'est pas très sensible à la hiérarchie de la structure sociale de la culture anglaise. Par ailleurs, tant l'infirmière américaine que le résident japonais ont beaucoup **d'humilité optionnelle** pour le chirurgien en raison de sa compétence professionnelle. Le technicien est très conscient de sa chance de faire partie de l'équipe et il démontre une réelle **humilité de l'ici-et-maintenant** envers les trois autres.

Implicitement, le chirurgien devrait savoir qu'il est dépendant des trois autres pour accomplir sa chirurgie. Il lui est donc nécessaire de démontrer une « humilité de l'ici-et-maintenant » pour s'assurer de bien faire son travail et de ne pas mettre en jeu la sécurité du patient. Pourtant, ce n'est pas nécessairement ce qui arrive. Souvent la personne en autorité ne reconnaît pas sa dépendance et sa vulnérabilité.

Il y a certainement des cultures plus sensibles que d'autres à l'humiliation, mais aucune culture n'est insensible.

Dans l'exemple ci-dessus, qu'est-ce qui arriverait si le résident faisait une erreur en anesthésiant son patient, est-ce que l'infirmière américaine ou le technicien la soulèverait? Est-ce que le résident serait humilié que quelqu'un de moins important que lui soulève une erreur? Et si c'était le chirurgien qui faisait une erreur, accepterait-il d'être corrigé par une infirmière? Et si c'était l'infirmière ou le technicien qui commettait une erreur, de quelle façon les autres s'adresseraient-ils à la personne pour le faire remarquer?

Dans la hiérarchie de nos systèmes hospitaliers, comme dans bien d'autres milieux, les règles de politesse et de respect ne sont pas toujours respectées.

Il va sans dire que les règles de politesse et de respect varient grandement d'une société à une autre et d'une génération à une autre. Il peut dès lors devenir très facile de ne pas être « sociologiquement équitable », d'où l'intérêt de ce que nous allons appeler ici le « questionnement candide ».

Quand on utilise la forme interrogative, ce n'est pas toujours pour connaître l'opinion ou la vision de l'autre. Ça peut aussi être pour faire valoir notre point (d'un avocat à un témoin : n'est-il pas juste de dire que...?), pour blâmer (qui a bien pu faire ça?) ou pour toutes sortes d'autres raisons.

Il nous arrive tous, à l'occasion, d'utiliser une forme interrogative pour orienter la discussion ou pour argumenter, quand ce n'est pas simplement pour chercher un coupable.

Un questionnement candide n'est pas :

- Un questionnement diagnostique qui oriente la conversation vers un sujet donné;
- Un questionnement confrontant qui utilise la forme interrogative pour faire passer son point.

Un questionnement candide est une interrogation qui s'intéresse authentiquement au point de vue de l'autre, sans idée préconçue et sans intention précise.

Lorsqu'après avoir constaté que le rapport qu'il avait demandé à Laurent ne lui avait toujours pas été rendu, la première réaction de Louis aurait été de dire : Veux-tu que je le fasse à ta place?

Puisqu'il était justement en train d'apprendre à anticiper correctement son impact et à questionner candidement, Louis a pris quelques instants

pour y réfléchir. Finalement, il a plutôt demandé : Est-ce qu'il y a un problème avec la demande que je t'ai transmise la semaine dernière? As-tu besoin d'aide? Comment penses-tu t'y prendre? À quel moment est-ce que je peux espérer l'avoir?

Laurent avait effectivement besoin d'aide car il n'était pas certain d'avoir bien compris la demande de Louis et il ne savait pas où trouver l'information. Après des explications plus complètes, ils se sont entendus que le rapport serait remis la semaine suivante, ce qui est effectivement arrivé quelques jours plus tard.

Le questionnement candide n'est pas une faveur qu'on fait à quelqu'un. C'est la reconnaissance de l'interdépendance entre les joueurs de différents niveaux hiérarchiques en vue de la réalisation d'un objectif commun.

Quand un leader se comporte humblement, ce n'est pas nécessairement et principalement par pure vertu. C'est qu'il a compris qu'avoir un plus grand nombre de points de vue lui permet de prendre de meilleures décisions et de s'assurer de l'adhésion pour réaliser son mandat, ou pour changer la culture.

Si vous êtes le patron et que votre travail implique la collaboration de vos subordonnés, ce qui est le cas la plupart du temps, que vous l'admettiez ou non, vous êtes dépendant d'eux.

Quand vous êtes dépendant de quelqu'un pour accomplir votre travail, il est essentiel que vous sachiez construire un lien de confiance qui va permettre une communication ouverte par rapport à la tâche à accomplir.

Reprenons l'exemple de David, le directeur de l'ingénierie du chapitre 4. Qu'est-ce qui arriverait si le superviseur de production était fatigué de son attitude hautaine à son égard et ne l'informait pas d'une erreur dans un dessin technique? Si la pièce était envoyée chez le client, posée dans le moteur de l'avion et se fissurait en vol?

Bien entendu, dans nos organisations, il existe divers paliers de contrôle pour récupérer les bris de communication qui pourraient avoir des conséquences graves,

mais combien d'erreurs, de frustrations et d'humiliations pourraient être évitées par un simple questionnement candide?

L'art des conversations courageuses

Que ce soit dans les revues de performance ou dans le quotidien, il arrive inévitablement que certaines directions doivent être réalignées et que des problèmes de performance doivent être discutés. Il n'y a pas de raison pour que les mêmes règles de communication ne s'appliquent pas.

C'est un des moments où l'on doit accorder une attention particulière à établir un juste équilibre entre l'orientation envers les personnes et l'orientation envers les résultats. Si l'on ne prend pas des précautions particulières, la relation peut être inutilement mise à l'épreuve.

On ne saurait trop insister sur l'importance de la préparation d'une telle conversation. Une bonne préparation permet au leader de se mettre au clair avec ses sentiments et ses idées, de tenir compte de la réalité de l'autre et d'anticiper correctement son impact.

La gestion des conflits comme habileté essentielle

Prévenir et gérer les conflits fait partie inhérente du rôle du leader.

Peu importe son niveau de développement, un leader sera tôt ou tard confronté à des opinions ou des positions divergentes avec ses pairs, ses patrons ou les gens qui relèvent de lui.

Un conflit c'est n'importe quelle situation où les intérêts, les objectifs, les styles personnels ne sont pas compatibles. La probabilité de conflits est encore plus élevée dans un environnement multiculturel.

Certaines personnes pensent que si on ne s'occupe pas d'un conflit, il va disparaître de lui-même. Dans la réalité, ce n'est pas comme cela que ça se passe.

Non géré, un conflit a tendance à escalader et à s'aggraver. Un conflit peut littéralement paralyser une partie de l'organisation, en particulier lorsque les fonctions sont interdépendantes.

Beaucoup de gens n'ont jamais appris à faire face et à gérer des conflits constructivement; il n'est jamais trop tard pour l'apprendre.

On a souvent tendance à voir les conflits comme quelque chose de négatif, puisque non gérés ou mal gérés, lorsqu'ils dégénèrent, ils peuvent non seulement entraîner beaucoup de souffrance pour les personnes impliquées, mais être très coûteux pour l'organisation.

À l'inverse, lorsqu'ils sont gérés constructivement, les conflits peuvent apporter une nouvelle compréhension des enjeux et des besoins individuels et collectifs et contribuer au succès en générant une énergie nouvelle.

Développer des habiletés de gestion de conflits implique à la fois des compétences émotionnelles, cognitives et comportementales. La conscience de soi, la conscience des autres et la conscience du contexte doivent être mises à contribution pour développer une compréhension dynamique du conflit et des enjeux qui sont généralement à la fois cognitifs et émotifs (Cormier, 2004).

Ça pourrait surprendre un leader qui se décrit comme cartésien, mais il y a toujours des émotions impliquées dans un conflit et en général, il y a conflit quand il y a perception d'une menace.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, la perception d'une menace ne signifie pas nécessairement une menace réelle, mais elle a le même effet de prise d'otage du

cerveau limbique, rendant moins opérant le néocortex qui permettrait de réfléchir intelligemment. Conséquemment pour gérer un conflit, il est nécessaire de s'adresser aussi bien aux émotions qu'au contenu.

Il va sans dire que prendre conscience de ses modèles mentaux et de ses croyances et valider ses inférences constitue la base de la prévention et de la résolution de conflits.

Connaître les vulnérabilités et les points sensibles⁸ des différents acteurs et choisir d'y faire attention, fait aussi partie des bonnes pratiques de prévention et de gestion des conflits.

Voici quelques éléments pour vous aider à évaluer la gravité du conflit :

Quel est l'enjeu?

Qui est impliqué?

Quels aspects structurels et/ou culturels contribuent au conflit?

Il existe différents niveaux de conflits :

1. Divergence de points de vue : quand deux parties voient les choses différemment et le reconnaissent;
2. Malentendu : quand l'une et l'autre partie ne comprennent pas la même chose;
3. Méésentente : quand deux parties voient les choses différemment et que chacune pense qu'elle a raison;
4. Discorde : quand la relation est menacée par la méésentente;
5. Polarisation : quand la méésentente fait surgir de fortes émotions négatives et des comportements destructeurs.

Avant qu'on en arrive à ce niveau de conflit, le leader a un rôle essentiel pour prévenir et stopper la détérioration.

Le leader a également un rôle normatif en signifiant ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Dans cette optique, il doit s'assurer de stopper les comportements destructeurs qu'ils soient actifs ou passifs.

Comportements destructeurs actifs	Comportements destructeurs passifs
Vouloir gagner à tout prix	Évitement
Démontrer de l'agressivité	Céder facilement
Dévaloriser l'autre	Supprimer ses émotions
Se venger	S'autodéprécier

Tableau 13 : Différents comportements destructeurs

Quand un conflit se présente dans une équipe, le leader a le devoir de mettre en place les conditions pour permettre sa résolution en créant le climat propice et en recadrant la situation par des communications constructives pour trouver des solutions créatrices.

Tout en reconnaissant les divergences de points de vue et d'intérêts, il doit le faire en faisant ressortir les points de convergence et en transcendant les positions pour le bien commun.

Pour en savoir plus :

Ancovitz, N. (2110). Self-promotion for introverts. McGraw Hill.

Cormier, S. (2004). Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. PUQ.

Cormier, S. (2006). Communication et gestion. PUQ.

Eddy, B. (2011). BIFF: Quick responses to high conflict people. HCI Press.

Humphrey, J. (2012). Speaking as a leader. Jossey-Bass.

Maletto, M. (2010). La communication organisationnelle. Éditions Maletto.

Paterson, R.J. (2000). The assertiveness workbook. New Harbinger.

Conclusion : Vous êtes enfin arrivé à destination

Votre point d'arrivée : L'agilité créatrice

On ne peut pas résoudre un problème avec le même type de pensée que celle qui l'a créé.

Albert Einstein

Vous voici enfin rendus à destination; vous n'êtes pas au bout du voyage car développer son leadership, c'est l'affaire d'une vie, mais vous pouvez vous arrêter pour contempler le paysage et reconnaître le chemin parcouru.

Rappelons que le leadership est le processus par lequel vous allez utiliser votre capital social ou relationnel (par opposition à votre pouvoir formel) pour susciter l'engagement des personnes envers un objectif donné.

Quand cet objectif est ambitieux, il nécessite généralement de se réinventer ou de réinventer la réalité, de la regarder avec des yeux neufs.

Le leadership stratégique et l'agilité créatrice constituent essentiellement votre marge de manœuvre pour transformer votre réalité.

À l'exemple d'une poupée russe, où la plus petite figure est incluse dans la suivante et ainsi de suite, GPS LEADERSHIP établit une hiérarchie entre les différentes formes d'agilité : la conscience et la gestion de soi en constituant l'intérieur et les bases et l'agilité créatrice en incluant toutes les autres formes.

L'agilité créatrice est précisément la destination finale du développement de votre leadership puisqu'en tant que leader stratégique, vous êtes en mesure de développer une vision claire et mobilisatrice.

Chacune de vos actions ou de vos paroles découle d'une intention précise pour laquelle vous avez anticipé un impact positif, même quand il s'agit d'une décision courageuse.

Pour ce, vous avez dû prendre conscience de vos propres modèles mentaux et de ceux de la culture organisationnelle dans laquelle vous vous trouvez et les remettre en question lorsque nécessaire.

Être conscient de vos modèles mentaux et de votre système de valeurs permet de maîtriser les trois niveaux de conscience (soi, parties prenantes, contexte).

Conjuguée à votre capacité d’agir, cette conscience vous permet de formuler des intentions claires qui vous amèneront à élaborer des solutions innovantes à vos problèmes habituels et aux nouveaux problèmes auxquels vous pourriez faire face.

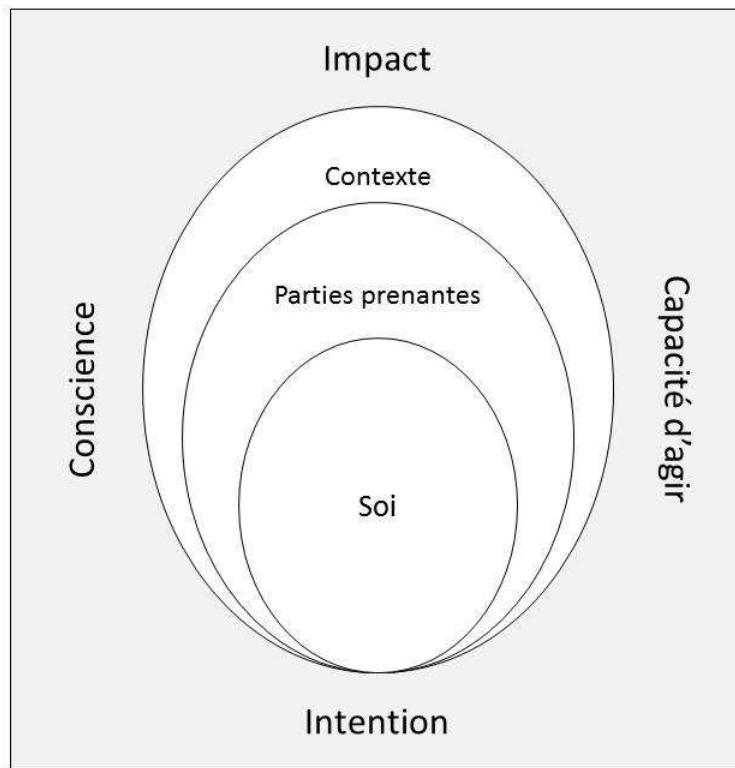


Figure 10 : L'agilité créatrice

Dans cette perspective, pour être un leader vraiment efficace, il vous est nécessaire d’avoir conscience aussi bien de vos états d’âme que de vos intentions et de savoir prendre action en temps opportun. Vous devez devenir maître de la rétro réflexion, telle qu’illustrée au chapitre 3.

Vous devez aussi savoir identifier toutes les parties prenantes, qu’il s’agisse d’un individu à la fois, d’une équipe, de l’organisation dans son entier et communiquer et interagir avec eux d’une façon constructive.

Nul leader et nulle organisation n’existe en vase clos. Toute intention se situe dans un espace et un temps donnés. La solution d’aujourd’hui pourrait sembler bizarre aux générations qui nous suivront comme celles prises autrefois par nos aînés peuvent parfois nous rendre perplexes.

Le test ultime de votre intention, c'est l'impact qui suivra votre action (ou votre inaction).

À partir de vous-même et de ce que vous connaissez de l'autre (des autres), vous pouvez anticiper cet impact, mais vous ne pourrez jamais le prévoir en toute certitude.

Souvenez-vous qu'on n'en maîtrise jamais tous les aspects et que la vie est souvent imprévisible!

Vincent est un scientifique de formation qui a gravi tous les échelons de son entreprise. Il ne communique pas pour rien et il a rarement des opinions tranchées. Il est plutôt sincèrement à l'écoute des autres parties. Son style humble, cordial et affable a fait qu'il ne s'est jamais vraiment fait d'ennemis et qu'il était un collaborateur très estimé de son président qui pouvait toujours compter sur lui en tant que vice-président exécutif. Au départ de son patron, le conseil d'administration a décidé de lui confier la présidence de l'entreprise.

L'entreprise vivant certaines difficultés dans un marché très concurrentiel, tout le monde était d'accord sur le fait qu'il était nécessaire de revoir la stratégie. Là où les opinions divergeaient, c'était sur la direction à prendre. Deux vice-présidents qui divergeaient d'opinion en ont fait un « combat de coqs », chacun tentant de prendre le contrôle de la situation et d'exercer un leadership sur le groupe.

Dans son style habituel, et naturellement conciliant, Vincent n'est pas tout de suite intervenu, mais les discussions entre les deux vice-présidents ont créé beaucoup de tension et de confusion dans l'équipe. Chacun tirant de son côté, l'équipe a perdu son focus et elle ne savait plus très bien dans quelle direction aller.

Vincent a décidé d'impliquer tous ses vice-présidents dans un exercice de planification stratégique où il a été possible à chacun d'exprimer ses opinions, de communiquer ses attentes et de clarifier sa propre vision. Le résultat en a été un plan stratégique partagé par l'ensemble de l'équipe, à l'exception d'un vice-président qui est resté sur sa position initiale.

Après mûre réflexion, Vincent a pris la difficile décision de mettre fin à l'emploi du vice-président qui ne s'est pas rallié. Cela n'a pas été facile car

ce vice-président était un collègue avec qui il avait beaucoup partagé au cours des années, mais il l'a fait et il s'est senti à l'aise avec sa décision.

Par son courage managérial et son leadership, Vincent a assumé fermement le leadership de l'équipe et de l'organisation en fournissant une vision claire qui a su rallier l'ensemble des parties.

À partir de ce plan stratégique partagé, Vincent a ramené le focus de l'équipe sur les vrais enjeux qui étaient de transformer l'organisation pour être en mesure de faire compétition et de prendre sa place dans un marché très concurrentiel.

On a vu au premier chapitre avec la courbe attribuée à Bill George que développer son leadership, c'est l'affaire d'une vie. Dans les faits, votre processus de développement ne sera pas linéaire. Il ressemblera plus à une spirale ascendante où vous repasserez plusieurs fois presque à la même place, mais toujours en avançant un peu plus.

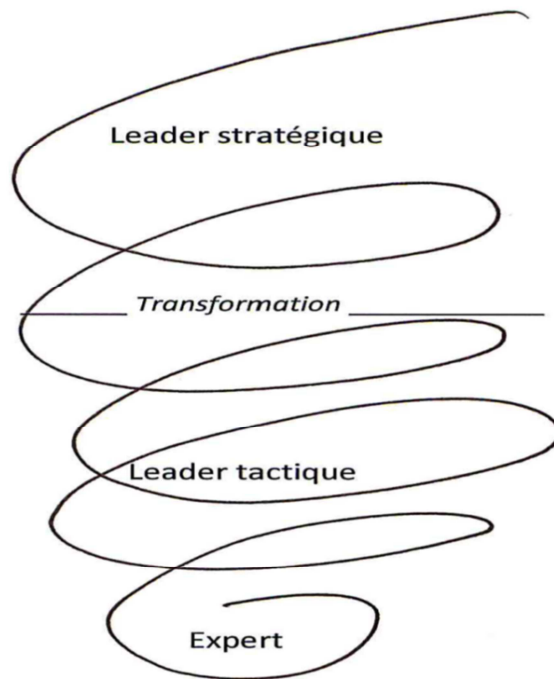


Figure 11 : La trajectoire du développement accéléré du leadership

L'expérience de Vincent illustre bien les va-et-vient du développement du leadership. Elle illustre également le fait que le leadership ne s'exerce pas en vase clos et qu'il ne peut se développer seul avec soi-même. Par définition, le leadership est un processus interactif.

Développer son leadership signifie écouter, observer, interagir, communiquer, solliciter et accepter la rétroaction. Cela implique également de remettre en question ses modèles mentaux lorsque nécessaire.

La première personne responsable de votre développement, c'est vous-même, mais vous n'y arriverez pas seul.

Toutes les occasions de recevoir de la rétroaction devraient être appréciées à leur juste valeur et filtrées par votre jugement et la conscience que vous avez de vous-même.

Il arrivera parfois que ces rétroactions devanceront votre niveau de conscience et que vous ne serez pas en mesure de les utiliser immédiatement, peut-être même pas d'en reconnaître la pertinence et de les apprécier. Faites-vous confiance, si c'est important, la situation se présentera certainement à nouveau, dans un moment où vous serez prêt.

Idéalement, pour se développer, un leader doit avoir accès à un autre leader d'un niveau de développement plus avancé.

Dans votre développement, votre patron sera certainement un pivot, mais il se pourrait que ses tâches et son emploi du temps ne lui permettent pas d'investir autant de temps qu'il serait nécessaire pour vous au moment précis où vous en avez besoin.

Dans certaines situations, l'aide d'un coach externe pourrait vous faire faire des pas de géant pour débloquer une impasse ou accélérer certains apprentissages.

Si c'était le cas, il serait impératif qu'il y ait un lien serré entre votre coach et votre patron pour ne pas que ce dernier annule les effets des apprentissages et du développement, surtout s'il n'est pas lui-même à un stade de développement supérieur, ce qui arrive à l'occasion.

N'oubliez pas que toutes les occasions sont bonnes pour développer votre leadership et que chaque occasion peut être pour vous une source d'apprentissage.

Plusieurs autres avenues s'offrent à vous pour accélérer le développement de votre leadership, par exemple les activités de coaching de l'équipe de soccer de votre enfant ou celles du club social auquel vous appartenez.

Vous pouvez également vous impliquer en dehors du travail dans des activités bénévoles, dans une association professionnelle, un parti politique, ou toute autre activité qui vous permettra d'interagir et d'influencer. Le développement de votre leadership s'en trouvera accéléré.

GPS LEADERSHIP est un modèle qui a fait ses preuves pour vous aider à mieux vous comprendre et à trouver votre chemin vers le développement de votre propre leadership.

Sur ce, bon voyage et soyez prudent sur la route!

Annexe A - Les grands courants scientifiques

Les plus récentes découvertes des neurosciences

Les neurosciences constituent un domaine assez nouveau qui regroupe toutes les sciences qui s'intéressent au cerveau et au système nerveux (neurobiologie, neuropsychologie, neurolinguistique, etc.). Les conceptions actuelles du leadership en ont été fortement influencées.

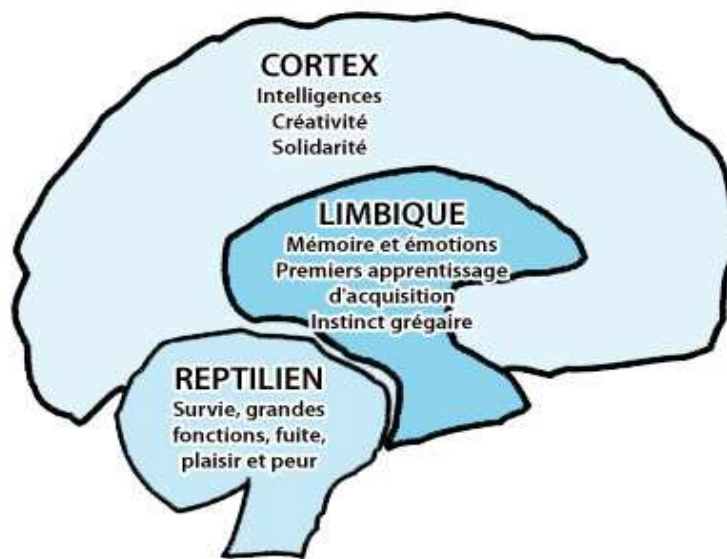


Figure 12 : Les trois cerveaux

Il y a plus de 50 ans¹, le neurologue Paul MacLean a contribué à préciser que le cerveau était constitué de trois différentes parties interconnectées, le cerveau reptilien, le système limbique et le néocortex, et que les émotions se situaient dans le système limbique.

Même si les menaces auxquelles nous faisons face dans notre vie courante sont différentes de celles de nos ancêtres, notre cerveau a gardé ses propriétés initiales et sa principale fonction est d'assurer notre survie comme espèce. Notre cerveau, comme celui des autres mammifères, n'est pas spécialement sophistiqué. Il est préparé à attaquer ou à se défendre selon la perception d'une menace, avec le même appareillage que l'homme des cavernes qui rencontrait un tigre cherchant son repas,

lorsqu'il était lui-même à la recherche du sien. Les trois parties du cerveau sont : le cerveau reptilien, le cerveau limbique et le néocortex.

Le cerveau reptilien a une seule fonction : notre survie. Il réagit toujours de la même façon. Il nous informe du danger et produit une réponse d'attaque, de fuite ou de paralysie.

Le système limbique est la centrale des émotions. Puisqu'au-delà de l'attaque immédiate, notre survie dépend de notre capacité à éviter la douleur et à répéter les sensations agréables, notre système limbique a pour fonction de filtrer les émotions. Il le fait très rapidement, mais en deux temps distincts : il les compare d'abord aux souvenirs du même ordre et ensuite, il envoie l'information au néocortex.

Le néocortex est la partie du cerveau que nous avons en commun avec les mammifères plus évolués, comme les singes supérieurs. C'est dans cette partie du cerveau que nous analysons les idées abstraites, les symboles et la logique. Le néocortex se divise en deux hémisphères : l'hémisphère gauche est plus rationnel et verbal alors que l'hémisphère droit est le siège des aspects artistiques et spatiaux.

Daniel Goleman (1995) a eu un rôle très important dans l'application des découvertes des neurosciences au leadership. Dans son livre très populaire intitulé « Emotional Intelligence », il a parlé d'un nouveau concept, la « prise en otage de l'amygdale », dont plusieurs auteurs, y compris lui-même, se sont servis ensuite pour illustrer les dysfonctions du leadership.

Influencé par les découvertes du scientifique Joseph Ledoux (1993), Goleman (1995) a mis en évidence le fait que face à une menace perçue, on peut être pris en otage par le mécanisme de survie du cerveau reptilien ou par les émotions (dans ce cas-ci, la peur) du système limbique et ne plus être en mesure de réfléchir rationnellement. C'est précisément l'amygdale, une petite structure en forme d'amande qui fait partie du système limbique, qui réagit face à la menace perçue.

Il arrive qu'une personne qui n'a démontré aucun signe auparavant, attaque ou tue quelqu'un d'autre, dans un état de rage incontrôlée. Il peut y avoir différentes explications, mais on peut certainement se demander si la prise en otage de l'amygdale et du cerveau limbique pourrait expliquer ce qui s'est passé.

C'est aussi ce qui risque de se produire quand une personne (patron, collègue ou subordonné) s'emporte et exprime une vive émotion de colère au beau milieu d'une réunion.

Dans les meilleures circonstances, notamment lorsque la confiance est là, le néocortex peut intervenir et court-circuiter cette prise d'otage de l'amygdale en rendant possible une certaine réflexion qui permettra de contrôler l'émotion, de réinterpréter le danger et de ne pas se laisser prendre en otage par ce très rapide processus.

Comme vous le savez sans doute, l'application de cette découverte des neurosciences a eu une influence déterminante sur notre façon actuelle d'envisager le leadership par l'avènement du concept d'intelligence émotionnelle, dont nous traiterons dans les prochaines pages.

Partout dans le monde, les chercheurs en neurosciences sont très actifs et d'autres découvertes nous ont permis de mieux comprendre le fonctionnement du cerveau.

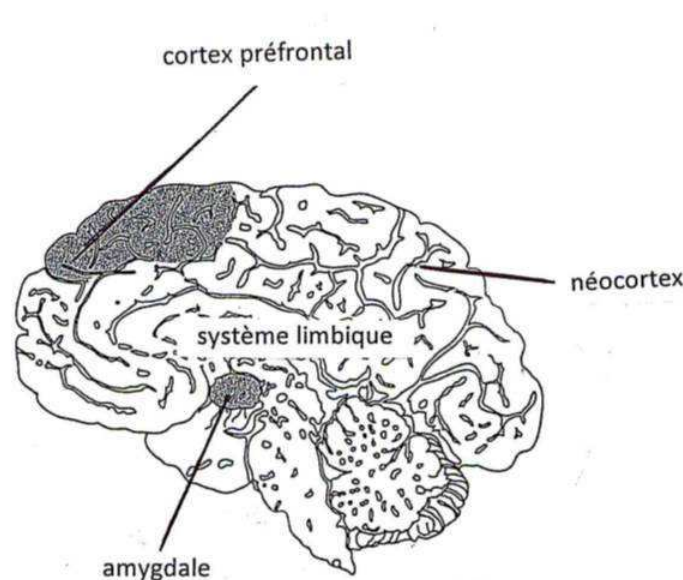


Figure 13 : Les différentes régions du cerveau

De tous les primates, c'est chez l'humain que le néocortex est le plus développé, sa taille étant trois fois celle des autres primates. Durant cette croissance et cette évolution du cerveau, c'est la région du cortex préfrontal qui a connu la plus forte expansion et c'est justement de cette partie du cerveau que le leader accompli va se servir le plus activement pour anticiper et maîtriser son impact.

C'est aussi cette partie du cerveau qui est responsable des pensées plus évoluées et des fonctions dites « exécutives », comme l'organisation et la planification, le contrôle de soi, la flexibilité mentale, le jugement et l'autocritique.

Une autre percée importante a été faite en 1990 par l'équipe de Rizzolatti (1996), neurophysiologiste italien, qui a découvert par hasard l'existence des neurones miroirs chez le macaque. Depuis, les techniques d'imagerie cérébrale ont permis d'identifier l'équivalent dans le cerveau humain. Concrètement, on appelle ces neurones, neurones miroirs parce que l'action observée semble se refléter dans la représentation motrice de la même action chez l'observateur, comme dans un miroir.

Ces découvertes sont particulièrement séduisantes et elles constituent un courant de recherches prometteur, notamment parce qu'il pourrait s'agir d'un précurseur possible à l'empathie. C'est d'ailleurs ce que suggèrent Goleman et Boyatzis (2008) lorsqu'ils décrivent la dynamique « leader-suiveur » où la neurochimie du cerveau du leader (ou de l'autre aussi) réagit, consciemment ou non, à celle d'un autre cerveau. D'une certaine façon, les deux cerveaux perdraient de leur indépendance et entreraient dans une forme de symbiose.

C'est une perspective très intéressante quand on pense qu'un leader a le pouvoir de créer un environnement qui favorise la croissance et l'actualisation des gens. À l'opposé, ça peut être très inquiétant quand on pense que par le même phénomène, un leader toxique a le pouvoir de détruire complètement l'atmosphère.

La piste des neurones miroirs est très intéressante car ces découvertes pourraient nous amener à comprendre la mécanique qui fait qu'on peut se représenter l'état d'esprit et les intentions des autres. Il est toutefois utile de se rappeler que même si certaines études vont dans ce sens, ce qui a été prouvé scientifiquement à ce jour, concerne l'imitation de mouvements moteurs et que ces conclusions restent hypothétiques quant au rôle des neurones miroirs dans les processus mentaux.

Même si plus de recherches sont nécessaires pour qu'on les comprenne bien, on peut quand même faire l'hypothèse de l'importance des neurones miroirs dans le concept d'intelligence émotionnelle et dans celui de la résonance et/ou dissonance émotionnelle que nous décrirons plus loin dans ce chapitre.

Daniel Siegel² (2012) et d'autres chercheurs ont commencé à le faire. Ce psychiatre et chercheur fait une distinction entre deux dimensions du cerveau : d'abord, l'organe physiologique, le cerveau (brain) lui-même, et ensuite, l'esprit (mind) en tant que « potentiel personnel et relationnel » du cerveau.

Siegel (2012) affirme que c'est notre capacité de « nous regarder aller », autrement dit de s'auto-observer qui différencie l'humain des autres mammifères.

C'est de l'esprit humain qu'émergent la conscience et l'expérience subjective, et c'est aussi dans l'esprit humain que prend forme le processus de relation à l'autre. L'esprit a cette capacité de réguler le « flux » d'énergie et d'information provenant tant de l'extérieur que de l'intérieur et de le rendre aussi constructif que possible.

À partir de l'observation qu'il a faite que le système limbique fonctionne à 0,70 sec et le néocortex à 1 sec, Siegel a constaté la nécessité de ralentir pour développer la maîtrise de soi et mieux se comprendre. Il a conçu une méthode qu'il a nommée « Mindsight ».

Cette méthode consiste à développer la capacité de diriger notre attention (présence attentive) sur nos pensées, nos émotions, nos besoins et nos actions et de les choisir volontairement en fonction de l'impact désiré et de la réaction anticipée chez l'autre.

Plutôt que d'être « victime de son système limbique », l'entraînement au « Mindsight » permet d'observer le fonctionnement de notre propre esprit et d'utiliser les « fonctions exécutives » du néocortex pour optimiser notre réaction et augmenter les chances d'avoir un impact constructif dans la relation avec l'autre.

Les découvertes des neurosciences ne sont pas uniquement l'apanage des chercheurs, plusieurs coachs et praticiens en font une partie intégrante de leur approche.

Tel que décrit dans la partie 4, Judith Glaser (2014) s'en est servi pour démontrer concrètement comment un leader peut utiliser ces connaissances pour mieux anticiper et gérer son impact.

L'intelligence émotionnelle

Le concept d'intelligence émotionnelle est un des fruits des recherches et des travaux dans le domaine des neurosciences. Ce concept a grandement influencé notre conception actuelle de ce que devrait être un leader.

Le concept est né des recherches de Salovey et Mayer en 1990 et David Goleman, un journaliste en plus d'être un scientifique, en a popularisé le concept en 1995.

Une des définitions les plus utilisées en ce moment pour parler de l'intelligence émotionnelle est celle de ses pères fondateurs Salovey, Mayer et Caruso (2000). Elle se lit comme suit :

« L'aptitude à raisonner avec nos émotions et avec les signaux émotionnels, ainsi qu'à utiliser les émotions au bénéfice de la pensée. »

L'intelligence émotionnelle est très utile pour comprendre et maîtriser le processus du leadership.

Qui d'entre nous n'a pas déjà fait l'expérience de voir son humeur changer en fonction des rencontres de la journée?

Poursuivant le travail initié avec leur collègue Daniel Goleman en 2002, Boyatzis et McKee (2005) ont vulgarisé les découvertes des neurosciences et les ont appliquées au leadership, dans leur livre « Resonant Leadership ».

Ils ont décrit le processus par lequel l'état d'esprit et l'état émotionnel du leader avaient un impact considérable sur son environnement par un phénomène de « contagion émotionnelle ». Ils ont nommé ce phénomène la « résonance » dans son aspect positif ou la « dissonance » dans son aspect négatif, selon que l'humeur (l'émotion ou l'affect) est positive ou négative. Comme nous l'avons mentionné précédemment, ce phénomène a depuis été prouvé scientifiquement (Siegel, 2012).

L'importance de l'intelligence émotionnelle dans l'exercice du leadership est maintenant largement reconnue. Elle est essentiellement décrite en deux aspects distincts : la conscience de soi et la gestion de soi³ et en deux objets : soi et les autres.

Boyatzis et McKee (2005) ont mis en évidence qu'il fallait à la fois des compétences personnelles et des compétences sociales pour être un leader. Essentiellement, un bon leader démontre une bonne conscience de soi et une grande sensibilité à autrui et aux interactions des gens entre eux. Autrement dit, il sait « se gérer lui-même » et il sait « lire » son environnement de même que gérer ses interactions interpersonnelles, sociales et politiques en conséquence.

Boyatzis et McKee (2005) sont allés plus loin. Par leur concept de « changement intentionnel », ils ont apporté une démarche et un outil concret pour tous les leaders. Ils font un lien très clair entre l'intention du leader et son impact et, par le fait même, mettent l'emphasis sur le souci qu'il devrait avoir de mieux l'anticiper.

La perspective développementale

Trop peu d'organisations s'intéressent **au cycle de développement** du leadership et en tiennent compte, alors qu'il y aurait beaucoup à gagner à le faire.

Comprendre le cycle de développement du leadership nous permet de passer d'un jugement critique à une attitude empathique. Nous sommes ainsi capables de soutenir le leader en devenir beaucoup plus efficacement.

Au-delà d'une certaine littérature mystique qui origine des temps anciens, l'idée de voir le développement adulte par couches successives n'est pas nouvelle. Déjà Erikson en a parlé dans les années 1950.

Cette perspective du développement adulte intéresse toujours beaucoup les psychologues qui s'entendent sur le fait que ce qui différencie les leaders n'est pas tant leur philosophie, leur personnalité ou leur style de gestion, ce serait plutôt leur stade de développement moral qui détermine leur logique d'action⁴. (Le concept de logique d'action est très proche de celui des modèles mentaux tels que décrits précédemment.)

À partir des travaux de Kohlberg (1969) et de Loevinger (1976), plusieurs recherches scientifiques ont confirmé l'hypothèse que le développement adulte se fait dans deux directions.

Il se fait d'abord « horizontalement » par une capacité d'assouplir et de nuancer ses façons de voir et de penser, ce qui permet une expansion de la conscience. Autrement dit, on va passer de la croyance en une vérité immuable à une réalisation de la nature relative de nos perceptions. Si on employait le langage de Jim Collins (1994), on dirait qu'on va passer de la « *tyrannie du OU* » au « *génie du ET* » et arriver à concilier deux perspectives ou deux paradoxes apparents pour en faire une meilleure représentation de la réalité.

Cette expansion horizontale va permettre un développement « vertical » par une capacité croissante de « donner un sens nouveau » au-delà d'une interprétation basée sur des modèles mentaux figés, et de changer de logique d'action, ce qui va permettre une transformation vers un niveau de développement plus élevé.

Cook-Greuter (2004) a illustré ce mouvement dans les deux directions par une spirale, ce qui correspond très bien à notre expérience du processus de développement. En effet, dans une spirale, il y a à la fois un mouvement horizontal et un mouvement vertical.

Le mouvement vertical correspond aux stades de développement qui sont eux-mêmes intimement liés à la conception qu'on se fait de l'univers et à nos modèles mentaux.

À partir des travaux de Piaget réalisés auprès d'enfants et d'adolescents, plusieurs auteurs se sont également intéressés aux stades de développement dans une optique de développement moral ou psychologique chez l'adulte, et ce, en particulier en rapport avec l'exercice du leadership (Kolhberg, Kegan, Wilber, Anderson, Barrett, etc.).

D'une façon générale, ces auteurs ont tenté de concilier les philosophies occidentales et orientales, passant d'une préoccupation de l'individu à celle du bien commun, suggérant qu'il y a un « passage » ou une « transformation » qui correspondrait à un niveau plus élevé de développement moral.

Ce concept a été rendu particulièrement populaire par Wilber (2008) sous le nom de « développement intégral »⁵, ce qui a donné lieu à tout un courant de littérature sur la spiritualité et influencé différentes formes de psychothérapie.

Ce passage est reconnu par différents auteurs et chercheurs, mais nommé de diverses façons. On y réfère souvent sous la terminologie de pré-conventionnel ou de post-conventionnel (Pfaffenberger, Marko et Combs, 2011). « Pré-conventionnel » signifiant une étape de développement où l'individu suit les règles du groupe sans se poser de questions et « post-conventionnel » étant une étape où les règles morales sont analysées avec un esprit critique et où l'individu fait son propre jugement moral.

Dans ce contexte, les termes héroïques ou post-héroïques sont également parfois utilisés dans le même esprit, pour signifier que le leader agit unilatéralement ou qu'au contraire, il tient compte de toutes les parties et favorise le consensus et l'apprentissage mutuel.

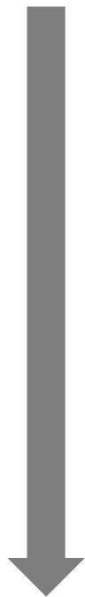
Héroïque réfère ici à une position où le leader est le point central, à une position où ce dernier transcende son « ego » pour se mettre au service du bien commun. L'exemple ultime de cette transcendance serait un leader comme le Dalaï-Lama ou Gandhi.

Dans le même esprit, l'article « Seven transformations of leadership » de Rooke et Torbert paru en 2005 dans Harvard Business Review est devenu un classique et il a été très inspirant pour les applications de ces théories du développement moral au leadership. Rooke et Torbert (2005) ont identifié sept stades de développement du leadership⁶.

La contribution de Rooke et Torbert (2005) a été très importante parce qu'elle a fait un lien direct entre les croyances fondamentales⁷ qui constituent différentes logiques

d'action et les différents stades de développement. Joiner et Josephs (2007) ont également repris ces concepts dans leur modèle Leadership Agility.

En gros, ces niveaux de développement se définissent comme suit, à partir d'un schème mental propre à chaque niveau :



Logique d'action	Caractéristiques	Forces	Représentativité
Pré-héroïque			
L'opportuniste	Veut gagner à tout prix	Bon dans les urgences Vente sous pression	5 %
Héroïque			
L'expert	Rationnel, travaille à partir de la logique et des règles à suivre	Excellent contributeur individuel	38 %
Le performant	Rencontre les objectifs corporatifs. Fait travailler les équipes	Gestionnaire type	30 %
Post-héroïque			
Le consultant	Fait le lien entre la stratégie et la performance	Expertise de processus	10 %
Le stratégeste ⁸	Développe les personnes et les organisations	Leader transformationnel	4 %
L'alchimiste	Génère des transformations sociales	Guide spirituel	1 %

Tableau 14 : Les logiques d'action selon le niveau de développement moral

Toujours dans le même esprit, les recherches d'Anderson (www.theleadershipcircle.com) sur un grand nombre de leaders ont porté sur l'efficacité du leadership en fonction du stade de développement. À partir d'études statistiques poussées, ses recherches ont démontré qu'un leader efficace se situe au stade post-héroïque.

Anderson a effectivement démontré une corrélation négative entre le style réactif et la performance, de même qu'une corrélation positive entre les compétences créatives et la performance. Essentiellement, ses recherches supportent le fait que l'intelligence émotionnelle et l'orientation vers les résultats assurent l'atteinte des résultats alors que les besoins d'autoprotection⁹, tels que la complaisance (moving toward), la distance émotionnelle (moving away), le leadership autocratique et le contrôle excessif (moving against) nous en éloignent.

Sous un angle différent, mais toujours dans une optique de développement psychologique, Barrett (2013) a apporté un éclairage complémentaire. Il réinterprète à

sa façon la pyramide des besoins de Maslow pour déployer le besoin d'actualisation en différentes étapes de développement. Ses recherches portent principalement sur les besoins humains fondamentaux et les valeurs personnelles et organisationnelles.

Les sept niveaux de motivation de Barrett (2013) prennent la forme d'un sablier.

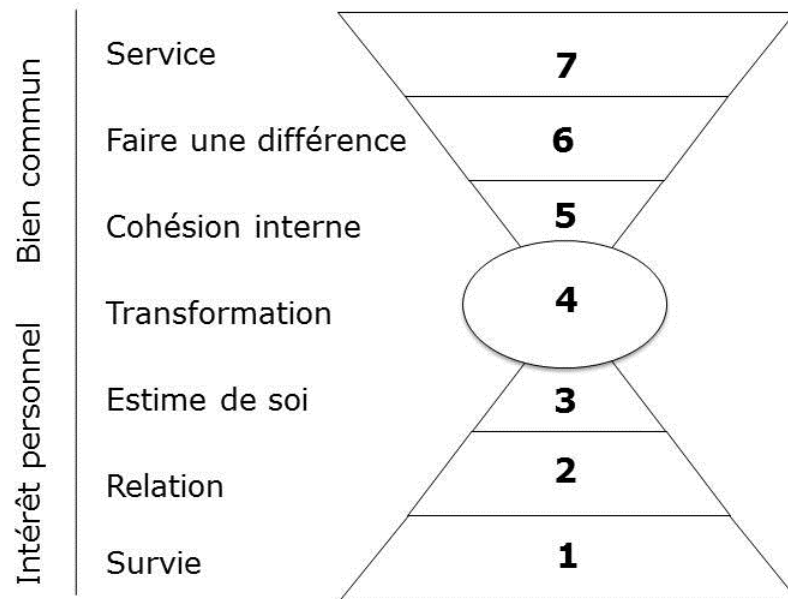
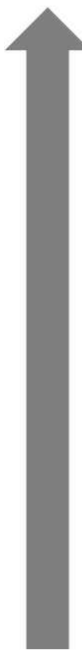


Figure 14 : Les sept niveaux de motivation de Barrett

L'apport particulier de Barrett est de poursuivre la théorie de Maslow en modifiant la hiérarchie des besoins pour faire « exploser » le besoin d'actualisation. Son modèle indique que l'actualisation ne concerne pas seulement la réalisation de la personne elle-même, mais que cette actualisation se fait à travers son implication dans le « bien commun ».

Les besoins de base du modèle de Barrett (2013) correspondent aux niveaux 1, 2 et 3. Ils concernent les besoins personnels liés au bien-être physique, incluant la survie, et aux besoins d'amour, d'appartenance et d'estime de soi. On y réfère aussi comme les besoins de l'égo.



Niveaux de conscience		Motivation		Épanouissement de l'âme
7	Être au service	Se dévouer au service d'une passion, d'une cause ou de sa vision.		
6	Faire une différence	Faire une différence positive par la collaboration dans des alliances stratégiques et des partenariats. Agir comme mentor et comme coach.		
5	Cohésion interne	Trouver votre mission personnelle en créant votre vision du futur.	Émergence, développement et transcendance de l'égo	
4	Transformation	Devenir vraiment ce que vous êtes par votre authenticité.		
3	Estime de soi	Satisfaction de vos besoins d'accomplissement et votre habileté à gérer votre vie, fierté de votre performance.		
2	Relation	Satisfaction de vos besoins d'amour, d'appartenance et d'acceptation de la part des gens qui vous côtoient.		
1	Survie	Satisfaction des besoins physiologiques et de sécurité physique.		

Tableau 15 : Les sept niveaux de motivation, adapté de Barrett (2012)

Dans le sablier de Barrett, il y a un point tournant. Il s'agit de l'étape de « transformation » qui suggère un passage d'une préoccupation de soi vers une préoccupation vers les autres. Le niveau 4 est celui de la « transformation ». Le moment où vous cherchez à être vous-même et à vivre selon vos valeurs. À ce niveau, vos préoccupations sont : Qui suis-je? Quelle est ma mission?

Les besoins plus « évolués »¹⁰, soit les niveaux 5 à 7, concernent les besoins de l'âme (ou de l'esprit), c'est-à-dire le besoin de trouver un sens à sa vie, de faire une différence et de se mettre au service des autres.

Dans l'ensemble de ces théories, on identifie un point tournant, un moment où l'égo du leader s'efface pour faire place à sa préoccupation pour le bien commun. Cette description se rapproche de plus en plus de la façon dont on conçoit actuellement le rôle d'un leader et en particulier d'un leader transformationnel.

Comme Erikson l'a souligné dès 1959 et qui a été confirmé par Bill George (2007), ce passage, cette transformation pour ainsi dire, se situe souvent autour de la quarantaine, mais dans notre expérience, elle peut aussi avoir lieu plus tôt ou plus tard.

L'agilité du leadership

Dans une étude de plus de 5 ans, portant sur 600 questionnaires d'une diversité d'industries et de niveaux hiérarchiques, Joiner et Josephs (2007) ont mis en évidence l'Agilité du leadership¹¹, un concept qu'ils définissent comme l'habileté d'intégrer à la fois la réflexion et l'action.

Dans un langage courant, on pourrait décrire cette capacité comme celle de prendre le recul nécessaire pour avoir à la fois la capacité de prendre une vue « en grand angle » et celle de « zoomer » sur un aspect en particulier, pour revenir ensuite à une vision globale et prendre la meilleure décision.

Tout en tenant compte du cycle de développement, le modèle développé par Joiner et Josephs (2007) nous offre une vision globale des défis du leader d'aujourd'hui, puisqu'il identifie quatre zones d'agilité nécessaires pour faire face aux défis actuels.

Les quatre zones d'agilité sont :

- L'agilité personnelle;
- L'agilité des parties prenantes;
- L'agilité contextuelle;
- L'agilité créatrice.

Ce modèle inclut à la fois des aspects émotionnels et cognitifs, de même que des aspects de conscience de soi et des autres, et des capacités d'action et de retour sur l'action.

Annexe B - Questionnaire Quotient d'empathie de Simon Baron-Cohen

Version abrégée

1. Je peux facilement dire si quelqu'un veut se joindre à la conversation.
2. Je trouve difficile d'expliquer des choses que je comprends aux autres quand ils ne comprennent pas du premier coup.
3. J'ai un réel plaisir à m'occuper des autres.
4. Je ne sais pas toujours quoi faire dans des situations sociales.
5. Les gens me disent souvent que j'argumente trop dans les discussions.
6. Ça ne me dérange pas trop d'être en retard à un rendez-vous avec un ami.
7. Pour moi, les amitiés et les relations sont trop compliquées.
8. J'ai du mal à reconnaître si quelqu'un est dur ou impoli.
9. Dans une conversation, je suis plus attentif à ce que je pense qu'à ce que l'autre pense.
10. Quand j'étais enfant, j'aimais couper des vers de terre pour voir ce qui se passait.

Si vous êtes d'accord avec les items 1 et 3, ça vous donne 2 points. Si vous êtes en désaccord avec les items 2 et de 4 à 10, vous obtenez un point supplémentaire pour un total maximum de 10 points. Plus votre score est élevé, plus votre quotient d'empathie est élevé.

Notes

Avant-propos

1. GPS LEADERSHIP est une marque de commerce déposée d'Anne Geneviève Girard et associés inc.

Introduction

1. C'est la terminologie rendue populaire par Bass (1998)

Partie 1

Chapitre 1

1. Traduction libre de Genius of the AND
2. Communication personnelle avec Richard Boyatzis, à l'été 2012
3. Plus de détails en annexe A
4. Ce défi se présente souvent de plus en plus jeune, ce qui implique un développement accéléré
5. Plus de détails en annexe A

Chapitre 2

1. Tiré du magazine Forces, printemps 2014, n° 177
2. Il ne faut pas confondre le charisme avec le narcissisme égocentrique

Chapitre 3

1. Voir www.mindsightinstitute.com

Partie 2

Chapitre 4

1. Cette appellation peut porter à confusion car de nombreux modèles sont représentés par des couleurs
2. Tiger, P.D., Barron, B. (2007) Do what you are

Chapitre 5

1. Les termes dérailler ou dérailleur réfèrent à un comportement ou une attitude qui pourrait nuire à l'exercice de notre leadership et à notre progression de carrière

Chapitre 6

1. On s'entend sur le fait qu'ils ne sont pas « idiots », mais qu'ils adoptent parfois des comportements contre-productifs

Partie 3

Chapitre 8

1. Le concept de dérailleur est très proche des besoins concurrentiels et des engagements concurrentiels cachés dont nous avons parlé précédemment
2. Il en est question au chapitre 9

Partie 4

1. Plus de détails en annexe A
2. Vérifiez votre quotient d'empathie avec le Questionnaire de Quotient d'empathie de Baron-Cohen en annexe B
3. *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 6, n° 6, juin 2002, pp. 248-254
4. Notre traduction libre de Humble Inquiry : candide ne signifiant pas naïf, mais plutôt sans calcul
5. Voir la référence pour plus de détails
6. Plus de détails en annexe A
7. WE est une marque de commerce de Benchmark Communications, Inc.
8. On a tous nos points sensibles ou nos propres vulnérabilités qu'on pourrait appeler nos « Hot buttons »

Annexe A

1. Réf. Goleman, 1995
2. Codirecteur du « Mindful Awareness Research Center » et directeur exécutif du « Mindsight Institute » www.mindsightinstitute.com
3. On parlera de gestion de soi plutôt que de maîtrise de soi puisque cela réfère plus à la capacité de reconnaître et d'utiliser ses émotions qu'à celle de les contrôler ou d'en empêcher l'expression
4. Rooke et Torbert (2005) définissent la logique d'action comme l'interprétation qu'on donne aux faits
5. Wilber, K. (2008). Le livre de la Vision Intégrale. Paris : InterÉditions
6. Pour alléger le texte, nous avons condensé, dans le tableau ci-dessous, les modèles de Torbert (2005) et de Joiner et Josephs (2007)
7. Traduction libre du terme « Big Assumptions »
8. « Catalyst » dans le langage de Joiner et Josephs (2007)

9. Ma propre terminologie pour regrouper les besoins de base reliés à la survie, à l'appartenance et l'estime de soi
10. Higher needs pour Barrett
11. Leadership Agility (Joiner et Josephs, 2007)

Bibliographie

- Argyris, Putnam, McLain Smith (1985). Action Science. San Francisco: Jossey-Bass.
- Baron Cohen, S. (2004). L'autisme : une forme extrême de cerveau masculin? Terrain, n° 42, pp. 17-32.
- Baron Cohen, S. (2011). The science of evil. Basic books.
- Barrett, R. (2013). The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential for Performance and Profit.
- Bolton, R., Grover Bolton, D. (1984). Social Style/Management Style. Amacom.
- Bass, B. (1998). Transformational Leadership. LEA publishers.
- Bossidy, L., Charan, R. (2002). Execution. Crown Business.
- Boyatzis, R., McKee, A. (2005). Resonant Leadership. Harvard Business Review Press.
- Charan, Ram (2007). Know-how. Crown Business.
- Cho, A. (2010). Jazz Process: Collaboration, Innovation and Agility. Addison Wesley.
- Collins, J. (1994). Built to last.
- Collins, J. (2001). Good to great. Harper Business.
- Collins, J. (2009). How the mighty fall. Harper Collins.
- Cormier, S. (2006). La communication et la gestion. 2^e éd., PUQ.
- Cormier, S. (2004). Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. PUQ.
- Edmonson, A. (2012). Teamwork on the fly. Harvard Business Review. April.
- Edmonson, A. (2012). Teaming. Harvard Business School.
- Erikson, E.H. (1982). The Life Cycle Completed. Norton.
- Finkelstein, S. (2003). Why Smart Executives Fail. Portfolio.
- George, B. (2007). True North. Jossey-Bass.
- Glaser, J.E. (2005). Creating We. Platinum Press.
- Glaser, J.E. (2014). Conversational Intelligence. Bibliomotion.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal Leadership*. HBS Press.

Goleman, D. (2006). *Social Intelligence*. Bantam.

Goleman, D., Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review*.

Goleman, D. (2013). The Focused Leader. *Harvard Business Review*. Décembre.

Guérard, G. (2008). *Les conflits organisationnels*. Éditions Yvon Blais.

Hallowell, E.M. (1999). The Human Moment at Work. *Harvard Business Review*, Jan.

Hallowell, E.M. (2005). Overloaded circuits. *Harvard Business Review*.

Humphrey, J. (2012). *Speaking as a leader*. Jossey-Bass.

Joiner, B., Josephs, S. (2007). *Leadership Agility*. Wiley and sons.

Joiner (2014). Leadership agility: a global imperative. *Dialogue*.

Kegan, R. (1982). *The evolving self*. Harvard University Press.

Kegan, R. (1994). *In over our heads*. Harvard.

Kegan, R., Lahey, L.L. (2001). *How the way we talk can change the way we work*. Jossey-Bass.

Kegan, R., Lahey, L.L. (2001). The real reason people won't change. *Harvard Business Review*.

Kegan, R., Lahey, L.L. (2009). *Immunity to change*. Harvard Business Press.

Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive developmental approach to socialization. In D. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory and research*. Rand McNally.

Kohlrieser, G. (2006). *Hostage at the table*, Jossey-Bass.

Kotter, J. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. May-June.

Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2011). *Credibility*. Jossey-Bass.

Ledoux, J. (1993). Emotional Memory systems in the brain, *Behavioral and brain research*, vol. 58.

- Ledoux, J. (1996). *Emotional Intelligence*, Simon & Schuster.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team*. Jossey-Bass.
- Loevinger, J. (1976). *Ego Development: conceptions and theories*. Jossey-Bass.
- MacLean, P. (1990). *The Triune Brain in Evolution*, Plenum Press.
- Maslow, A.H. (1998). *Maslow on management*. Wiley.
- McIntyre, Marie G. (2005). *Secrets to winning at office politics*. St. Martin's Griffin.
- Merrill, D.W. & Reid, R.H. (1982). *Personal Styles and Effective Performance*. Radnor: Chilton.
- Pfaffenberger, A.H., Marko, P.W., Combs, A. (2011). *The Postconventional Personality*. SUNY Press.
- Paterson, R.J. (2000). *The assertiveness workbook*. New Harbinger publications.
- Rizzolatti, G. (1996). *Les neurones miroirs*. Odile Jacob.
- Rooke, D., Torbert, W.R., (1998). Organizational transformation as a function of CEO's developmental stage. *Organizational Development Journal*, 16 (1), 11-28.
- Rooke, D., Torbert, W.R., (2005). *Seven Transformations of Leadership*. Harvard Business Review. April.
- Runde, C.E., Flanagan, T.A. (2013). *Becoming a conflict competent leader*. Center for Creative Leadership, Jossey-Bass. 2^e édition.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Sardais, C., Miller, D. (2012). Qu'est-ce que le leadership? *Gestion*, vol. 37, n° 3.
- Schein, E.H. (2009). *The corporate culture survival guide*. 2^e éd. Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4^e éd. Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2013). *Humble Inquiry: The Gentle art of asking instead of telling*. Berrett-Koehler.
- Siegel, D.J. (2012). *Interpersonal neurobiology*. Norton.
- Tieger, P.D., Barron, B. (2007). *Do what you are*. 4^e édition. Little, Brown.

Wageman, R., D.A. Nunes, J.A. Burruss et J.R. Hackman (2008). Senior Leadership Teams. Harvard Business Press.

Wilber, K. (2008). Le livre de la Vision Intégrale. Paris : InterÉditions.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review. May-June.

Liste des tableaux et figures

Tableaux

Tableau 1 : Les stades de développement du GPS LEADERSHIP

Tableau 2 : Portrait du leader accompli

Tableau 3 : Les styles sociaux sous tension

Tableau 4 : Les pratiques efficaces d'une équipe virtuelle

Tableau 5 : Les différents profils politiques

Tableau 6 : La distribution du pouvoir

Tableau 7 : Exemples d'engagements concurrentiels cachés

Tableau 8 : Clarifier son intention pour anticiper son impact

Tableau 9 : Nos langages intérieurs

Tableau 10 : Les différents cerveaux

Tableau 11 : Les niveaux de conversation

Tableau 12 : Les différentes formes d'humilité

Tableau 13 : Différents comportements destructeurs

Tableau 14 : Les logiques d'action selon le niveau de développement moral

Tableau 15 : Les 7 niveaux de motivation selon Barrett

Figures

Figure 1 : Le cycle de développement du leadership

Figure 2 : Le cycle de rétroaction de l'intention à l'impact

Figure 3 : Les styles sociaux

Figure 4 : Les styles de gestion de conflit

Figure 5 : Les 5 fonctions (dysfonctions) de Lencioni

Figure 6 : L'échelle d'inférence d'Argyris

Figure 7 : La pyramide des besoins de Maslow

Figure 8 : Les besoins concurrentiels

Figure 9 : Les parties du cerveau stimulées par l'interaction

Figure 10 : L'agilité créatrice

Figure 11 : La trajectoire du développement accéléré du leadership

Figure 12 : Les trois cerveaux

Figure 13: Les différentes régions du cerveau

Figure 14 : Les 7 niveaux de motivation de Barrett

Remerciements

L'auteure désire remercier les nombreuses personnes qui ont gentiment collaboré à cet ouvrage, à commencer par tous les leaders en devenir qui m'ont inspiré, à mon collègue et complice Jacques E. Tremblay, psychologue et coach avec qui je partage à la fois les découvertes et les questionnements, et à tous les Myriam, Solange, Jean, Georges, Sophie, Robert, Yves et Dany, lecteurs attentifs qui m'ont fait d'excellents et très utiles commentaires.

Un merci tout spécial à ma fidèle collaboratrice, Céline Faucher, et à Nathalie Rivard pour leur précieuse assistance.

GPS LEADERSHIP s'adresse aux professionnels et aux gestionnaires qui souhaitent améliorer leur influence et augmenter leur impact, dans un style actuel où l'on reconnaît de plus en plus clairement l'importance des émotions et des modèles mentaux sur les comportements et sur la performance organisationnelle.

GPS LEADERSHIP permet de situer à tout moment où vous vous trouvez sur la route du développement de votre leadership, ce qui est très utile si vous êtes pressé et que vous devez accélérer.

Comme le Global Positioning System, GPS LEADERSHIP est constamment mis à jour en temps réel par les nouvelles découvertes et les recherches scientifiques sur le leadership, de même que par la littérature portant sur les meilleures pratiques reconnues. www.gpsleadership.ca



Anne Geneviève Girard, Ph.D., CRHA est psychologue industrielle et coach exécutif. Au cours de sa carrière de plus de 20 ans en évaluation du potentiel et en développement du leadership, elle a eu l'occasion d'accompagner des leaders dans le cycle complet du développement du leadership, passant de l'identification précoce de leur potentiel à leur rôle de visionnaire et de développeur de leaders dans des transformations

organisationnelles majeures. Toujours à l'affût, elle se tient à jour des plus récentes découvertes scientifiques qu'elle intègre à sa pratique de coaching. À partir de son expérience, combinée aux recherches scientifiques les plus récentes, elle a conçu GPS Leadership - un modèle original de développement accéléré du leadership. Elle est membre de l'Ordre des psychologues du Québec, de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés et de *Worldwide Association of Business Coaches (WABC)*. Elle est certifiée dans différentes approches à 360° de développement du leadership.