

# Comment développer son leadership

Ken Blanchard & Mark Miller

Editions d'Organisation

# Qu' est-ce qu' un leader ?

- Vision traditionnelle :
    - Un leader est une personne responsable.
    - Un leader est une personne à laquelle les autres se réfèrent en raison de sa situation.
    - Un leader est une personne qui fait que les choses se réalisent.
    - Un leader est une personne en position d' autorité, qui est responsable des résultats de ceux qui sont placés sous sa direction.
- ➔ C' est bien plus encore ...

Pour cadrer le tout

Tout,  
bien ou mal,  
dépend du leadership.

# Le secret du leadership

- Beaucoup de personnes font preuve en permanence d'autorité sans être en position de leadership ; et beaucoup d'autres personnes, qui sont en position d'autorité, n'exercent aucun leadership.
- ➔ Le vrai leadership n'a rien à voir avec le niveau hiérarchique

# Le secret du leadership

- Le secret des meilleurs leaders, c' est de SERVIR.
- La motivation, ou l' intention, du leader relève de son tempérament. Un leader, quel que soit son niveau de compétence, doit toujours se demander : « Pourquoi est-ce que je dirige ? » Si je dirige avec le désir de rendre service à mes collaborateurs et à mon organisation, j' aurai un comportement radicalement différent de celui qui dirige avec l' intention de se servir lui-même.

# Le secret du leadership

- Il y a une question cruciale que vous devez sans cesse vous poser :  
  
« Suis-je un leader qui sert ou un leader qui se sert ? »

# SERVIR

- SERVIR, c' est :
  - Signaler l' avenir
  - Engager les personnes et les faire grandir
  - Réinventer sans cesse
  - Valoriser les résultats et les relations
  - Incarner les valeurs
  - Réfléchir toujours

# Signaler l'avenir

- C' est définir la vision.
  - C' est répondre à la question :  
« Où allez-vous ? »
- Une vision devient irrésistible si elle attise en vous la passion. Elle dit à tous ceux qui travaillent avec vous qui vous êtes, où vous allez et ce qui détermine vos actions.
- Le leader doit avoir la tête à la fois dans les nuages et dans les dossiers.



# Signaler l'avenir

- Avoir la tête à la fois dans les nuages et dans les dossiers :
  - Le leader doit dire à ses collaborateurs où ils vont tous et anticiper les opportunités et les obstacles. Dans le même temps, le leader doit aider les personnes dans la mise en œuvre, c'est-à-dire transformer la vision en réalité.
  - En impliquant ses collaborateurs dans « la tête dans les nuages », le leader facilite leur engagement.

# Signaler l'avenir

- Les valeurs doivent guider chacun quand il applique la vision.
  - Les valeurs sont les croyances qui façonnent nos actions.
  - Si les valeurs sont publiques, elles peuvent être diffusées, reconnues et récompensées, avec tous les résultats positifs que cela suppose.

# Signaler l'avenir

- Questions à se poser :
  - Quel est l'objectif de votre équipe ?
  - Où voulez-vous que votre équipe en soit dans cinq ans ?
  - Combien de vos collaborateurs seraient capables de vous dire ce que l'équipe essaye de faire ou de devenir ?
  - Quelles sont les valeurs dont vous voudriez qu'elles façonnent l'action de votre équipe ?
  - Comment pouvez-vous communiquer votre vision de l'avenir à votre équipe ?

# Engager les personnes et les faire grandir

- Si vous voulez accomplir ce que vous avez identifié dans votre travail de "*signaler l'avenir*", vous devez avoir les bonnes personnes, dans le bon rôle, et pleinement impliquées. Tout ce que vous accomplirez, en tant que leader, dépend ultimement des personnes qui vous entourent.
- À la question « Quelle est la décision la plus importante qu'un dirigeant doit prendre ? », Peter Drucker répondait : « Qui fait quoi ».

# Engager les personnes et les faire grandir

- En tant que leader, si nous n'avouons pas nos mauvaises décisions et si nous ne rectifions pas la situation, nous perdons notre crédibilité auprès de notre équipe.
- Chaque fois que vous embauchez deux bras, vous gagnez une intelligence disponible en plus.
- La seule manière pour obtenir le bénéfice de ces intelligences disponibles est que les personnes adhèrent à l'objectif et au travail. Et quand le cerveau est avec vous, le cœur suit souvent.
- Un leader occupera une grande partie de sa vie à comprendre comment il doit procéder pour parvenir à conquérir le cœur et l'esprit de ses collaborateurs.

# Engager les personnes et les faire grandir

- Quelles sont les choses qui vous motivent dans votre travail ?  
Quelles sont les conditions qui vous permettent d'être totalement engagé ?
  - Des buts clairs
  - Être bien informé
  - Disposer de l'information dont on a besoin
  - Avoir la confiance de son chef, se sentir valorisé et apprécié
  - La présence du chef quand on en a besoin
  - Être utile
  - Apprendre et grandir ensemble
  - La limite de ses responsabilités est claire
  - Attendre de soi de réfléchir par soi-même plutôt que simplement exécuter les ordres de son supérieur
  - Pouvoir apporter son cerveau au travail
  - Être évalué sur le résultat

# Engager les personnes et les faire grandir

- Engager les autres, cela veut dire :
  - Les meilleurs leaders investissent dans le progrès de leurs collaborateurs.
  - "Le but du leader est de renforcer les forces des personnes et de rendre leurs faiblesses anodines." (Peter Drucker)

# Engager les personnes et les faire grandir

- Questions à se poser :
  - Combien de temps passez-vous à rechercher des personnes de talent dans votre entreprise ?
  - Quelles sont les caractéristiques clés que vous recherchez dans les personnes que vous choisissez ?
  - Avez-vous engagé avec succès chacun des membres de votre équipe ?
  - Donnez dix actions particulières que vous pourriez mener pour engager davantage vos collaborateurs au sein de l'équipe et de l'entreprise.
  - Qu'avez-vous fait pour leur faire comprendre que, lorsqu'il s'agit d'avoir « la tête dans les dossiers » - de la mise en œuvre -, vous travaillez pour eux ?
  - De quelle manière engagez-vous vos collaborateurs à grandir et à progresser ?
  - Quelles sont les points forts de mes collaborateurs ? Correspondent-ils à leur fonction ? Sont-ils employés au bon poste ? Si vous pensez qu'ils sont au bon endroit, alors d'autres questions se posent. Ont-ils été correctement préparés ? Comprennent-ils clairement leurs responsabilités ?



# Réinventer sans cesse

- Cela revient à répondre à la question « Comment faire mieux ? »
- Autres formulations proches : l'insatisfaction créative, une saine méfiance envers le *status quo*, l'amélioration continue, etc.
- Cela se fait à trois niveaux :
  - Sur le plan personnel
  - Au niveau des systèmes et des processus
  - Au niveau organisationnel

# Réinventer sans cesse

- Sur le plan personnel
  - Les meilleurs leaders sont à l' affût de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire. Ils n' arrêtent jamais d' apprendre.
  - Pourquoi ?
    - Le leader doit donner l' exemple de comportement qu' il souhaite chez ceux qu' il dirige.
    - La survie : apprendre continuellement pour rester dans la course et tenir le rythme du changement dans le monde.
    - Beaucoup de réponses qui fonctionnaient par le passé ne sont plus valables aujourd' hui.
    - Les leaders ont la responsabilité de cultiver les talents qui leur ont été donnés. Ils ne peuvent le faire que s' ils ne cessent pas d' apprendre et de grandir. C' est une des manières de renforcer ses forces.

# Réinventer sans cesse

- Au niveau des systèmes et des processus
  - Les meilleurs leaders cherchent toujours à répondre à des questions comme : comment pouvons-nous faire mieux ce travail ? Comment pouvons-nous le faire avec moins d'erreurs ? Comment pouvons-nous le faire plus vite ? Comment pouvons-nous le faire pour moins cher ? Le leader doit aussi instiller à ses collaborateurs le désir d'améliorer leur travail quotidien.
- Au niveau organisationnel
  - Les dirigeants moins efficaces laissent la structure dicter leurs décisions plutôt que d'adapter l'organisation pour répondre à la demande perpétuellement changeante du marché.

# Réinventer sans cesse

- Questions à se poser :
  - Qui sont vos mentors ?
  - Que lisez-vous ou qu'écoutez-vous ?
  - Quels systèmes ou processus sous votre responsabilité devraient être changés pour améliorer la performance ?
  - Comment votre équipe pourrait-elle être organisée différemment pour améliorer la performance ?

# Valoriser les résultats et les relations

- C' est répondre à la question  
Qu' est ce que réussir ?
- Les leaders savent donner aussi bien des défis que du soutien. Ils exigent des résultats et entretiennent de bonnes relations avec ceux qu' ils veulent diriger.
- Dans ce contexte, les leaders savent :
  - Écouter
  - Prendre le temps
  - Prendre soin personnellement
  - Mettre l' accent sur le positif
- « Les gens ne vous tendent pas la main s' ils ne voient pas votre cœur » (John Maxwell)

# V valoriser les résultats et les relations

- Et votre crédibilité ?
  - En valorisant les résultats et les relations
    - « Y a-t-il quelque chose en quoi je peux t' aider ? »
  - Les gens ne font pas attention à ce que vous savez d' eux, sauf s' ils savent que vous faites attention à eux.
  - Si le succès comprend les résultats et les relations, alors il vous faudra prendre quelques risques relationnels pour y parvenir. Dans ce cas, vous devrez être capable de dire : « Je veux avoir une bonne relation personnelle avec vous, mais vous devez toujours remplir les exigences de votre poste dans l' entreprise ».

# V valoriser les résultats et les relations

- Questions à se poser :
  - Avez-vous mis l'accent sur l'obtention de résultats ?
  - Combien de vos collaborateurs diront que vous avez vraiment investi dans leur vie ?
  - De quelle manière avez-vous signifié votre satisfaction pour un travail bien fait dans les trente derniers jours ?

# I incarner les valeurs

- C' est mériter la confiance de ses collaborateurs. S' ils n' ont pas confiance dans le leader, ce dernier ne sera jamais un bon leader. Il doit donc être crédible.
- Le groupe que le leader dirige n' atteindra jamais son plein potentiel s' il ne lui accorde pas sa confiance.
- Ce que font les meilleurs leaders, c' est poser les valeurs essentielles, les coordonner, montrer l' exemple et les appliquer. Cela renforce leur crédibilité.
- Le pouvoir prend sa source dans la confiance et la crédibilité que le leader suscite, et non dans tel ou tel ensemble de valeurs qui seraient « bonnes ».
- Le leader se dit : « Je dois faire ce que je dis si je veux mériter la confiance de mon équipe » et non « Fais ce que je dis, pas ce que je fais ».



# Incarner les valeurs

- Questions à se poser :
  - Comment pouvez-vous mieux intégrer les valeurs de votre organisation dans la manière dont votre équipe travaille ?
  - De quelle manière pouvez-vous transmettre les valeurs essentielles à votre équipe dans les trente prochains jours ?
  - Comment pouvez-vous modifier vos activités quotidiennes pour mieux correspondre à ces valeurs ?
  - Comment pouvez-vous distinguer et récompenser les personnes qui incarnent ces valeurs ?

# Réfléchir toujours

- C' est la méditation (réfléchir intensément sur un sujet pour obtenir une solution).
- Les meilleurs professeurs sont ceux qui savent qu' ils ne maîtrisent pas tout. Ils se remettent en permanence en question. Cela les amène à l' humilité.
- La capacité à se former un successeur compétent est un signe distinctif des meilleurs leaders. Au bout du compte, si ses collaborateurs ne peuvent pas se passer du leader, c' est qu' il n' a pas su faire émerger d' autres leaders.

« Tout le monde a sa grandeur,  
car chacun peut rendre service. »

Martin Luther King