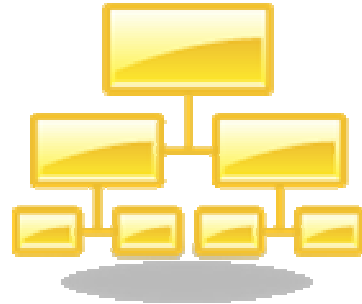


Les Leaders efficaces: ce qu'ils font – et ne font pas



Avez-vous les qualités-clé d'un leader ?

Les bons leaders, sont-ils nés, ou peuvent-ils le devenir ? Il y a un corps de recherche, par exemple, celle menée par le Docteur Robert Cooke, du Center for Applied Research in Chicago*, qui démontre que nous acquérons les attitudes soutenant les comportements de leadership souvent, mais pas toujours, dès notre enfance.

Mais les recherches de Cooke démontrent qu'il est possible et même fréquent plus tard dans la vie d'améliorer nos habiletés en leadership.

Que font les bons leaders ?

Les recherches de Cooke démontrent que, d'abord et surtout, le leader efficace se sert d'un ensemble de comportements que nous appelons **Actualisés**. Ces comportements se distinguent par un haut degré d'intégrité et trouvent leurs racines dans des valeurs personnelles fortement enracinées. Ceux qui travaillent avec des leaders fortement actualisés comprennent très vite que les activités professionnelles du leader sont une passion parmi tant d'autres dans sa vie. De plus, ce type de leader fait tout en son possible pour faire en sorte que leurs collaborateurs soient à leur tour passionnés par leur travail. Certaines journées sont moins gaies que d'autres, bien entendu, mais, si vous travaillez pour ce type de leader, vous aurez de fortes chances d'aimer votre travail et de savoir que votre développement professionnel sera fortement encouragé. Donc, les leaders efficaces choisissent des collaborateurs enthousiastes et compétents et font tout pour entretenir et améliorer leur enthousiasme et leurs compétences.

Richard Branson, le fondateur charismatique du groupe Virgin, est un exemple typique de ce genre de leader.

Les leaders efficaces utilisent un deuxième ensemble de comportements appelés **Humanistes**. Ils sont des coachs chevronnés et retrouvent une grande partie de leur satisfaction professionnelle dans le fait d'amener leurs collaborateurs à des niveaux de performance supérieurs. Une de leurs priorités est de s'assurer qu'un ou plusieurs de leurs subordonnés puissent acquérir les connaissances et les habiletés pour succéder au poste qu'occupe le leader et à d'autres postes-clé dans l'organisation. Ils reconnaissent et récompensent très vite la bonne performance. Ils combinent une dose saine de comportements du style 'Avocat du diable' avec une confiance naturelle dans les capacités innées de leurs collaborateurs. Un dernier ensemble de comportements de ce leader exceptionnellement efficace est l'emphase sur l'approche 'équipe', qu'il prime par dessus l'effort individuel. Vous le verrez utiliser des approches très créatives pour renforcer le travail en équipe.

Un dernier ensemble de comportements qui démarquent le leader efficace se résume par le mot **Accomplissement**. Ces leaders se fixent des objectifs durs, mais réalistes et s'attendent à ce que leurs collaborateurs fassent de la sorte. Ils planifient bien leur travail et anticipent les éventuels problèmes. Il va de soi que, le fait d'être exigeant va amener quelques échecs et déceptions. La réaction du leader fort en comportements de style **Accomplissement** sera d'éviter de chercher des 'coupables'. Il perçoit l'échec comme une opportunité de résolution d'un problème de parcours normal et d'apprentissage de leçons utiles pour l'avenir.

Ce que les bons leaders ne font pas

Les leaders efficaces évitent deux ensembles de comportements que nous appelons **Passif/défensif** et **Agressif/défensif**.

Les comportements passif/défensif s'expriment de plusieurs façons. Les individus passif/défensif se sentent constamment menacés par un climat de changements rapides. Malheureusement en ce qui les concerne, le changement rapide est une donnée incontournable dans le monde des affaires d'aujourd'hui. Souvent chez l'individu passif/défensif, nous verrons un désir exagéré d'être l'ami de tout le monde, d'où une incapacité de s'adresser de façon constructive à des situations de conflits. Nous remarquerons souvent chez ce type de leader un recours excessif suivra, de façon aveugle, les directives de ses propres

supérieurs et se réfugiera derrière leur supposée protection. En conséquence, il devient la victime des choix des autres. Les grandes bureaucraties, notamment dans le secteur public, typifient le leadership passif/défensif.

Finalement : le leader **agressif/défensif**. Ces comportements sont intéressants à plusieurs égards. D'abord, ils sont fréquemment à l'origine d'une grande quantité de travail, mais sans la garantie d'une qualité correspondante. Le leader agressif/défensif encouragera l'effort individuel et exigera un fort niveau de compétition interne parmi des collaborateurs qui devraient plutôt se considérer comme des co-équipiers. Ce leader les transforme en rivaux. Souvent autocrate, peu enclin à écouter et à négocier des objectifs, il imposera les siens, souvent irréalistes. Il croit que le fait d'écouter et de prendre en considération le point de vue des autres est signe de faiblesse et de perte de contrôle. Et par-dessus tout, le leader agressif/défensif a besoin de tout contrôler. Nous remarquons chez eux un grand nombre de perfectionnistes, des 'travillomanes' que se perdent dans le contrôle des détails inutiles. Il est important de constater le prix que paient souvent ces leaders pour leurs comportements agressif/défensif. D'abord, ils perdent les services de leurs meilleurs collaborateurs. Ceux-ci les quittent pour retrouver des situations professionnelles qui leur permettent de s'épanouir. Il ne leur reste que les collaborateurs peu confiants, souvent du style passif/défensif et qui n'ont pas la capacité de fonctionner dans une entreprise performante. Mais surtout le leader agressif/défensif paie un fort prix personnel, parce que nous constatons chez eux un niveau élevé d'incidents physiologiques, tels des infarctus, des ACV et des troubles gastro-intestinaux.

Donc, peut-on devenir un leader efficace ?

Absolument. Une excellente première étape consiste à augmenter votre niveau d'introspection objective en utilisant la rétroaction 360°. Les résultats de ce genre d'instrument vous permettront de bâtir un plan de développement personnel qui vous encouragera à utiliser les comportements de leadership des styles Actualisé, Humaniste et Accomplissement. D'après notre expérience, le fait de persister dans l'utilisation de ces comportements et de les adapter à votre environnement particulier amène toujours des résultats supérieurs et durables dans le temps.

* Leadership Impact, par Robert Cooke, PhD, University of Chicago, 1997.

