

Le meilleur modèle pour ENFIN comprendre le rôle d'un leader

Published by [Vincent - Destination Leadership](#) on [décembre 4, 2017](#)

Et si vous aviez tout faux ?

Imaginez un automobiliste qui penserait que bien conduire consiste seulement à passer les vitesses et tourner le volant. Sans se soucier de la sécurité de ses passagers, des autres conducteurs ou du code de la route.

Vous aimeriez monter avec lui ?

Pourtant vous « pilotez » peut-être votre service ou organisation comme il conduit sa voiture...

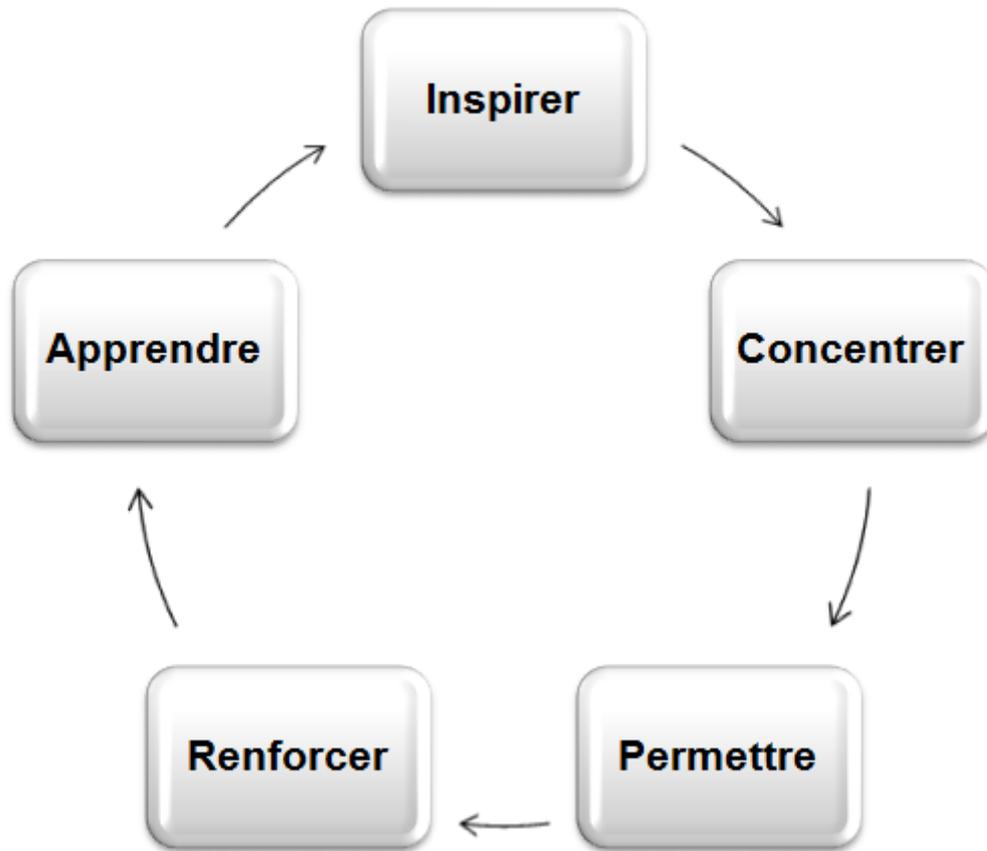
Heureusement, il existe un permis de conduire pour empêcher ce genre d'individus de prendre le volant.

Mais il n'existe pas de permis de leader.

Et votre idée de ce que fait un bon leader est probablement incomplète.

Je vous propose un cours de rattrapage pour compléter vos connaissances.

Pour cela je vais vous présenter un modèle que j'aime beaucoup car il est simple, clair et complet : Le cercle du leadership.



Le

cercle du leadership

Il va vous permettre de répondre à la question : «Un leader en fait ça fait quoi ? »

C'est un cercle qui s'autoalimente, composé de 5 actions.

Que vous soyez cadre d'une multinationale, responsable d'association ou chef d'une bande de super-héros vous aurez besoin de l'ensemble de ces actions pour créer une organisation performante.

Dans cet article, vous allez découvrir en quoi consistent ces actions et pourquoi elles sont importantes. Je vous donnerai également quelques « trucs » pour les faire fonctionner.

Commençons avec la première action du cercle du leadership: « inspirer ».



1) Inspirer

Vous connaissez la différence entre un leader et un chef ?

On suit un leader volontairement, alors qu'on obéit à un chef.

Un leader doit donner envie aux autres de l'accompagner, il doit savoir comment inspirer.

Pour y arriver, il a besoin de 2 éléments :

- Etre digne de confiance
- Posséder une vision attirante

Étudions chacun d'entre eux.



A) Etre digne de confiance

[La confiance est la fondation du leadership.](#)

Elle est le cadeau que des subordonnés offrent à un supérieur qu'ils estiment et respectent.

Mais elle est aussi difficile à trouver dans les entreprises que les ours bruns dans les montagnes françaises...

Pourquoi ? Car elle repose sur 4 qualités qui sont rarement toutes présentes chez la même personne:

- **La compétence:** Vous auriez confiance dans un pilote d'avion qui n'a jamais fait voler un appareil ? Moi non plus... Un leader doit savoir de quoi il parle, sinon comment peut-il prendre les bonnes décisions ? Sans compétence il n'y a pas de crédibilité et donc pas de leadership possible.
- **L'altruisme:** Une personne de confiance est préoccupée par sa mission et ses hommes, pas par sa gloire et son ego.
- **La constance:** Un leader doit être une source d'ordre et de constance, pas de chaos. Vous avez déjà eu un manager imprévisible ? Moi oui, ses attentes et avis changeaient tous les jours, il était impossible à cerner. J'avais l'impression de marcher en permanence sur des œufs et je n'envisageais pas une seconde pouvoir lui accorder ma confiance.
- **Le courage:** Si vos subordonnés pensent que vous allez plier à la première difficulté ou opposition que vous rencontrerez, jamais ils ne vous feront confiance. Un leader s'accroche à son idéal malgré les obstacles.

Le leader qui possède ces 4 qualités et obtient la confiance de ses équipes peut ensuite les inspirer à le suivre en leur présentant une vision attirante.

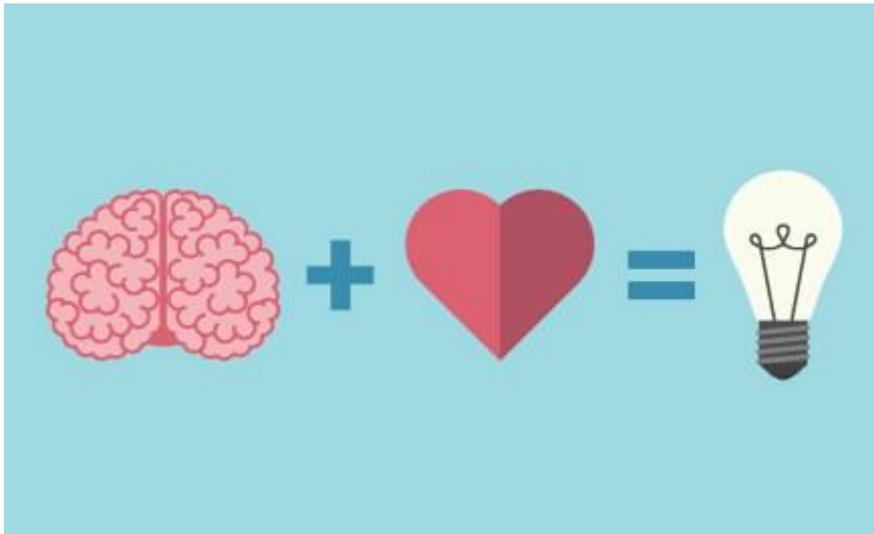
B) Posséder une vision attirante

Un leader porte une idée, un projet.

Et pour donner envie aux autres de l'accompagner dans sa démarche, il doit savoir « vendre » le futur qu'il souhaite créer.

Mais c'est un exercice délicat.

Le secret pour bien le faire, c'est de s'adresser à la fois au cerveau et au cœur de ses collaborateurs.



La recette du succès !

Commencer par construire un raisonnement rationnel pour montrer que l'on comprend la situation de notre organisation, son contexte et qu'on anticipe ses évolutions. Puis prouver avec des arguments logiques que la « route » que nous pointons est la bonne.

Mais ce n'est que la moitié du chemin.

Présentez cette vision à vos équipes et elle suscitera autant d'excitation qu'un plat blanchâtre de céleri rave à la cantine.

Elle est sans vie, sans sentiments, sans passion...



Cette tête = Mauvais signe !

Pour que votre vision soit attirante, vous devez la rendre aussi glamour qu'une onctueuse mousse au chocolat.



Beaucoup mieux !

Comment ?

En lui injectant une dose d'émotion et de symbolisme.

Napoléon disait « Un chef est un marchand d'espoir », il savait qu'il devait vendre du rêve à ses troupes pour les amener à se dépasser et à donner le meilleur d'elle-même

Tout comme Martin Luther King, qui rêvait que « les fils d'anciens esclaves et ceux d'anciens propriétaires d'esclaves puissent s'asseoir ensemble à la table de la fraternité » et non que « les injustices flagrantes dans l'accès à l'éducation et au marché de l'emploi ainsi que le traitement des justiciables soient finalement traitées »

Vous voyez la différence ? L'un est enivrant l'autre est ennuyeux !

Quand vous fermez les yeux vous pouvez imaginer la scène décrite par Luther King, alors que la deuxième n'évoque que des concepts froids et mornes.

Un leader inspirant crée des émotions positives grâce à sa vision et les dirige vers son objectif.

(Apprenez comment formuler faire avec ces 2 articles : [Les 4 piliers pour définir sa vision](#) + [Les secrets pour motiver avec sa vision](#))

L'argumentation logique du raisonnement prouve que le projet est réalisable et bien pensé, mais c'est son aspect émotionnel qui donne envie de l'accomplir et se dépasser.

Voyez votre projet comme une soupe, où les légumes sont la partie « rationnelle », et la crème et les épices la partie « émotionnelle ». Ce sont les légumes qui font que la soupe est bonne pour la santé mais c'est le reste qui lui donne vraiment bon goût.

Après avoir inspiré, le leader passe à la deuxième action du cercle du leadership : « concentrer ».



2) Concentrer

Inspirer c'est créer de l'énergie et de la motivation. Concentrer c'est les transformer en résultats.



Prenons l'exemple de cette lanceuse de marteau.

Son « inspiration » c'est son envie de gagner la compétition et sa puissance musculaire. Ils lui fournissent l'énergie pour envoyer le marteau le plus loin possible.

Sa « concentration » c'est sa technique. Même si elle est la plus motivée et la plus puissante, elle doit avoir appris à lancer le marteau et savoir comment l'envoyer le plus loin possible pour gagner la compétition.

La « concentration » est la partie technique et organisationnelle de votre métier. Celle qui nécessite de la minutie, de la méthode et de la discipline, celle qui vient avec l'expérience.

A votre niveau cela signifie :

- **Définir les bons objectifs**
- **Organiser /Planifier /Prioriser**
- **Gérer l'imprévu et les urgences**
- **Détecter et corriger les erreurs**



Concentrer c'est obtenir le résultat maximum avec les ressources disponibles.

Sans concentration, l'énergie se dissipe et les salariés se perdent en activités non productives.

Leur confiance dans leur leader et en eux même disparaît car ils constatent que le projet ne progresse pas en dépit de leurs efforts et des belles promesses.

Si vous étiez capitaine d'un bateau transporteur, bien concentrer ce serait définir l'itinéraire idéal, affecter le bon nombre de marins aux postes adéquats et savoir gérer les tempêtes et les imprévus afin d'atteindre votre destination avec vitesse et sûreté.

Parce que si vous tournez en rond sur l'océan, au bout d'un moment votre équipage va douter de vous et vous finirez en pâté à requins.

L'étape suivante du cercle du leadership est « permettre ».



3) Permettre

Leader c'est aussi permettre à vos collaborateurs d'agir.

Croyez-vous qu'Emmanuel Macron poste son courrier, conduise la voiture présidentielle ou balaye la salle à manger après les repas diplomatiques ? Ça m'étonnerait aussi.

Vous ne pouvez pas tout faire. Il vous faut donc apprendre à déléguer et trouver le subtil équilibre entre « micro-manager » et « micro-accompagner ».

Car permettre c'est donner le droit à un subordonné d'exécuter une tâche mais aussi s'assurer qu'il « peut » la réaliser.

Ce qui signifie lui fournir :

- Le mandat (pouvoir/droit) nécessaire
- Les ressources requises
- Les compétences et connaissances appropriées

Sinon cela peut aboutir à des situations atypiques :

- « Prends le chéquier et va payer le fournisseur. Tu n'es pas trésorier ? Débrouille-toi »
- « Voici 100 euros, construis moi un palais avec »
- « Je te confie la surveillance de la plage... Tu ne sais pas nager ? Ne t'inquiète pas j'ai toute confiance en toi tu peux le faire ! »

Savoir bien déléguer est donc une compétence précieuse qui fait souvent la différence entre les leaders qui réussissent et ceux qui échouent.

Lorsque le travail est réalisé et que les premiers résultats tombent, vient le temps de « renforcer », 4ème action du cercle du leadership.



4) Renforcer

Admettons que vous soyez le parent d'un enfant de 8 ans.

Si celui-ci fait des efforts pour être poli, aimable et bien travailler à l'école, vous pourriez lui offrir un petit cadeau pour le récompenser ?

En revanche, si il traite sa maîtresse de vieille chouette, qu'il refuse de goûter les délicieuses endives au jambon de mamie ou s'échappe le soir pour rejoindre ses amis au bistrot, vous envisageriez de le punir n'est-ce pas ?

Avec vos collaborateurs c'est un peu pareil, renforcer c'est encourager les comportements positifs et refréner les comportements négatifs.

Un salarié particulièrement engagé et productif est en droit d'espérer que ses efforts soient appréciés et récompensés.

En revanche, celui qui fait preuve d'influence négative sur le groupe ou travaille beaucoup moins que les autres doit s'attendre à être traité avec les moyens adéquats.



« Charlotte, pour te récompenser de tes efforts je t'offre une photo de moi dédiéee »

Renforcer c'est appliquer les règles du jeu que vous fixez: récompenser les meilleurs, aider ceux qui sont en difficulté et se débarrasser des éléments négatifs.

Cela demande de faire preuve de bienveillance, mais aussi de force et d'intégrité.

Nos actions parlent toujours plus fort que nos mots, demandez-vous quel message les vôtres font-elle passer.

Si Bernard, votre meilleur collaborateur, n'est ni plus reconnu ni plus récompensé que les autres, qu'est-ce que cela signifie ?

Que la qualité du travail n'est pas importante pour vous.

Et si vous laissez Régis faire des pauses café de 3 heures alors qu'il n'atteint pas ses objectifs ?

Que vous êtes une personne faible qui laisse tout passer.

Bien renforcer ce n'est pas être « méchant » ou « malveillant » c'est simplement être juste et intègre.

[\(Et cela va plus loin que les primes sur objectifs ou les rémunérations variables !\)](#)

La dernière action du cercle du leadership est « apprendre ».



5) Apprendre

Darwin disait « Ce n'est pas le plus fort de l'espèce qui survit, ni le plus intelligent. C'est celui qui sait le mieux s'adapter au changement. »

Notre monde évolue de plus en plus vite (voir la « loi du retour accéléré » au début de cet article : [3 comportements pour faciliter le changement](#)), ce qui signifie qu'aujourd'hui plus que jamais le rôle d'un leader est de construire une organisation capable d'apprendre et de s'adapter.

Cela demande d'abord de sortir de la tyrannie de l'urgence et réserver des plages horaires pour analyser les raisons derrière les échecs mais aussi les succès de l'organisation ou du service (on a souvent tendance à trop se focaliser sur les échecs alors que les réussites ont davantage de potentiel d'apprentissage).

Mais cela nécessite aussi d'instaurer une culture de l'apprentissage et veiller à ce que chacun des salariés ait des opportunités pour développer ses connaissances et ses compétences.

Revenons sur mon exemple du début de cet article.

Vous souvenez-vous de votre première expérience au volant d'une voiture ?

Est-ce que vous avez manœuvré le véhicule avec maîtrise et précision ?

Personnellement, j'ai calé environ 50 fois, passé 5 minutes avant de m'engager à un rond-point et pris une rue à contre-sens.

Et vous savez ce que m'a dit mon professeur d'auto-école ?

Rien du tout !

Car apprendre c'est se tromper, et qui dit nouveauté dit erreur.



Vous pouvez être comme mon professeur d'auto-école et créer une culture d'apprentissage basée sur le non-blâme. Ce qui encouragera vos collaborateurs à assumer et partager leurs erreurs, plutôt que de les dissimuler. C'est un rôle difficile, car il demande patience et ouverture, il faut accepter les erreurs et le temps perdu et chercher l'équilibre entre performance et innovation.

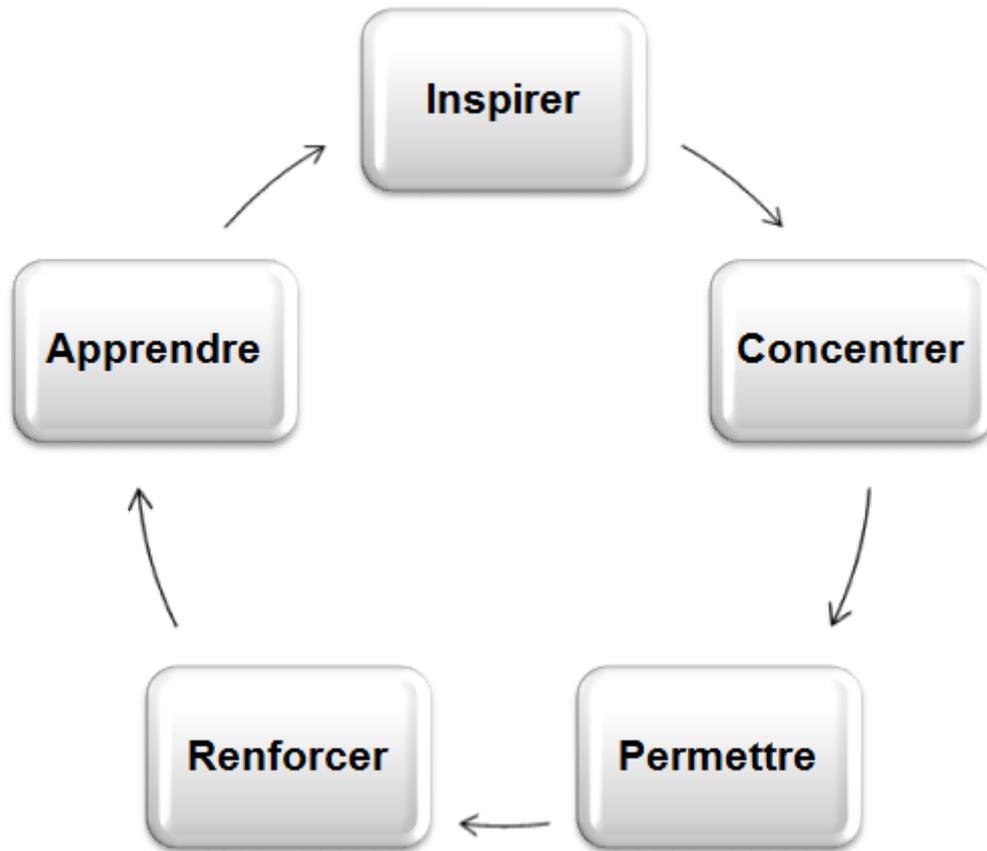
Ou vous pouvez choisir de régner par la peur et utiliser la critique et la punition... Vous serez celui à qui on dit que tout va bien alors que la maison est en feu. Celui qui, aussi populaire que le père fouettard, verra la majorité de ses collaborateurs le quitter à la première occasion. Celui qui se plaindra de ne jamais recevoir de proposition d'innovation de ses équipes, trop aveugle pour voir qu'il étouffe tout départ d'idée dans son œuf...

A vous de choisir donc !

Pour terminer évoquons les difficultés de l'application du cercle du leadership et son importance pour l'engagement au travail.

Conclusion : Le cercle du leadership

Nous avons étudié chacun des types d'actions qui composent le cercle du leadership.



Le

cercle du leadership

Ces actions sont nécessaires pour qu'un service ou une entreprise fonctionne bien.

Mais je ne vous cache pas qu'il est extrêmement difficile de toutes bien les faire.

Tout d'abord car elles nécessitent des qualités humaines différentes, ensuite parce qu'elles sont coûteuses en terme de temps et que celles qui sont importantes mais pas urgentes sont souvent remises à plus tard, faute de temps.

Mais ça ne doit pas vous empêcher d'assurer un « service minimum » pour chacune d'entre elles.

Et vous devez être en capacité de savoir sur lesquelles vous êtes à l'aise et celles où vous devez vous améliorer.

Par exemple, si vous êtes un excellent technicien nommé récemment à un poste de management vous excellez probablement dans l'art de concentrer, mais vous n'avez jamais inspiré ni renforcé. Ces actions peuvent constituer un axe de travail.

Normalement, vous n'avez pas à assumer seul la responsabilité de ces 5 actions, certains systèmes de l'entreprise doivent vous aider.

Ce peut être :

- La communication interne qui contribue à Inspirer les salariés.

- Les rémunérations variables et primes à Renforcer
- Les entretiens d'évaluation, les parcours d'intégration, la formation à Apprendre

Mais ceux-ci sont rarement suffisants et c'est à vous de combler leurs manques. Et donc même si vous avez vos préférences vous ne pouvez pas vous permettre d'être nul dans un domaine.

Car leurs effets sur la productivité et l'engagement sont énormes.

L'institut de recherche en management et de sondage Gallup a créé un [questionnaire de 12 questions pour mesurer l'engagement au travail](#).

Le lien avec les 5 actions du cercle du leadership est évident. Jugez-en par vous-même:

Sur une échelle de 5 points, où 5 signifie « extrêmement satisfait » et 1 « extrêmement insatisfait », comment noteriez-vous les propositions suivantes au sein de votre organisation :

1. *Je sais ce qui est attendu de moi au travail (Concentrer)*
2. *Je possède le matériel et équipement dont j'ai besoin pour bien faire mon travail (Permettre)*
3. *J'ai l'opportunité de faire ce que je fais de mieux au travail tous les jours (Concentrer)*
4. *Dans les 7 derniers jours, j'ai reçu de la reconnaissance ou des félicitations pour avoir fait du bon travail (Renforcer)*
5. *Mon responsable, ou quelqu'un au travail semble se soucier de moi en tant que personne (Inspirer)*
6. *Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement (Apprendre)*
7. *Mon opinion a l'air de compter au travail (Inspirer)*
8. *La mission ou objectif de mon organisation me fait sentir que mon travail est important (Inspirer)*
9. *Mes collaborateurs sont désireux de faire du travail de qualité (Inspirer)*
10. *J'ai un très bon ami au travail*
11. *Dans les 6 derniers mois, quelqu'un au travail m'a parlé de mes progrès (Renforcer/Apprendre)*
12. *Cette année, j'ai eu des opportunités d'apprendre et grandir au travail (Apprendre)*

Vous l'aurez compris, vous passer de l'une des 5 actions du cercle du leadership serait une aussi bonne idée que de vous décider d'arrêter de boire, manger ou...respirer !

Pour terminer je souhaiterais partager cette citation de Jim Rohn que j'adore qui traduit toute la subtilité du leadership: