

COLLECTION MANAGEMENT

# Livre Blanc

**Leadership et réussite :**  
**Les comportements, compétences et responsabilités**  
**qui permettent d'obtenir des résultats**

---

## 1ère Partie– Comportements

**James L. Haner**  
**Directeur Associé**  
**Ultimate Business Resources Consulting**

**01 49 68 53 00**  
**[www.learningtree.fr](http://www.learningtree.fr)**



**EDUCATION IS OUR BUSINESS®**

## TABLE OF CONTENTS

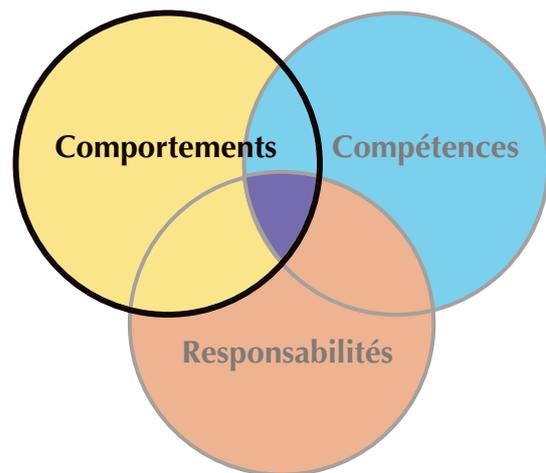
Introduction .....	1
Les comportements .....	2
Faire preuve d'intégrité et créer un climat de confiance .....	2
Se montrer respectueux et attentionné .....	2
Évaluer son équipe .....	3
Adopter un rôle de « leader-serviteur » .....	3
Conclusion .....	4
Références, bibliographie et sites Web .....	4
À propos de Learning Tree International .....	5
À propos de l'auteur .....	5

## Introduction

« Connaître les autres c'est de l'intelligence, se connaître soi-même c'est de la sagesse ; agir en fonction de l'intelligence et de la sagesse c'est (du) leadership » **Lao Tzu**

La capacité à bâtir une équipe en mesure de fournir les services les plus rapides, les plus efficaces et les plus économiques représente l'une des qualités majeures d'un dirigeant efficace. Le développement d'une telle qualité repose toutefois sur l'équilibre entre plusieurs facteurs. En 2005, mon collègue David Williams et moi-même avons tenté d'identifier ces facteurs ; nous avons conçu et élaboré une approche du leadership que nous avons appelée : « Comportements, compétences et responsabilités (CCR) ». Vous pourrez constater dans la zone apparaissant en violet sur le diagramme ci-dessous que là où ces trois éléments décisifs se rencontrent – les comportements, les compétences et les responsabilités – vous obtenez des résultats en matière de leadership qui sont à la fois efficaces, satisfaisants, productifs, puissants, réfléchis, prudents, solides et avisés.

Cette série de trois livres blancs vous propose d'analyser séparément chacun de ces aspects – en rapport avec le leadership au sein d'une équipe. Ce premier livre blanc, notre volet initial, sera consacré aux **Comportements**.



## Les Comportements.

On considère généralement que ce sont ses actions et leurs conséquences qui définissent une personne. Ainsi, le soutien qu'il témoigne à ses collaborateurs permet au dirigeant d'accroître son efficacité ; il devra faire preuve d'intégrité et créer un climat de confiance, être respectueux et attentionné, évaluer son équipe et adopter un rôle dit de « leader serviteur ».

### Faire preuve d'intégrité et créer un climat de confiance

Au cours d'un sondage, l'auteur de l'ouvrage *Les Sept Habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* Stephen R. Covey a interrogé plus de 54 000 personnes pour connaître les qualités essentielles qui font un bon leader. Plus de 15 000 personnes considèrent que l'intégrité est la vertu la plus importante. Exemple plus pertinent encore, Peter F. Drucker affirme que « dans l'entreprise, les actes d'un leader doivent être en accord avec ses paroles, et ses comportements doivent coïncider avec les croyances et les valeurs qu'il prétend défendre ; c'est ce qu'on appelle l'« intégrité personnelle » »<sup>1</sup>

Dans le même ordre d'idées, lorsqu'un leader est un modèle d'intégrité, sa conduite coïncide avec les valeurs centrales de l'entreprise. Il s'efforce, coûte que coûte, d'empêcher que ces principes fondamentaux soient bafoués. Il suit toujours le chemin qui lui semble le plus juste et, surtout, il fait systématiquement ce qu'il dit. Plutôt que de chercher un bouc émissaire, il reconnaît ouvertement ses erreurs, en accepte les conséquences et s'engage à faire de son mieux. Il assume les problèmes et s'efforce de les résoudre. Il montre ainsi à ses collaborateurs qu'il ne faut ni redouter ni couvrir ses erreurs – car l'erreur favorise l'apprentissage et le développement professionnel de l'individu.

Lorsqu'il doit maintenir les valeurs d'une entreprise ou l'aider à atteindre ses objectifs, le leader est souvent confronté à des choix difficiles. Il doit donc faire appel à la participation des membres de son équipe. Il fera en sorte que les individus qui ne craignent pas de prendre la parole se voient confiés des postes où cette qualité est essentielle.

Dans une équipe, il est important de s'entourer de personnes honnêtes et capables de dire la vérité, aussi blessante soit-elle. Ainsi, lorsqu'on l'a interrogé sur le « secret de la réussite d'une entreprise », Jack Welch, l'ancien PDG de General Electric, a répondu sans hésiter : « la franchise ».

En effet, un bon leader, ne se contente pas d'échanger des sentiments et des opinions avec son équipe ; il lui explique qu'il faut toujours dire la vérité même si elle est déplaisante. L'entreprise doit ainsi élever la vérité au rang de modèle institutionnel ; elle doit transmettre ce message à ses employés: « Dire la vérité est sans risque ; ne pas dire la vérité est inacceptable. »<sup>2</sup>

L'influence d'un leader se voit renforcée lorsqu'il se montre digne de confiance. Il doit être capable de tenir parole et de communiquer des informations sans les embellir. Ce type de comportement encourage les membres de l'équipe à admettre leurs forces et leurs faiblesses et leur permet de demander de l'aide sans crainte lorsqu'ils en ont besoin. L'entreprise devient alors un environnement où l'individu se sent protégé et n'éprouve pas de sentiment de culpabilité et où les membres de l'équipe peuvent librement admettre leurs erreurs.

En définitive, lorsqu'il est question d'intégrité, les belles paroles ne suffisent pas. Encore faut-il agir en conséquence. Ainsi, le chef d'équipe devra se comporter avec honnêteté, se montrer juste et s'assurer que ses actes et ses jugements sont cohérents, prévisibles et crédibles.

### Se montrer respectueux et attentionné

Une recherche récente a tenté de comparer l'impact des cinq dimensions du leadership – le charisme, la considération d'autrui, la motivation, les récompenses et l'organisation – avec le degré de satisfaction des employés, leur engagement vis-à-vis de l'entreprise et l'efficacité des dirigeants. Cette même étude a permis d'identifier certains comportements de « leadership passif » (manque de disponibilité, incapacité à prendre des mesures pour prévenir les problèmes, etc.) qui sont considérés comme les indicateurs négatifs de l'attitude du personnel.<sup>3</sup> Le manager doit donc impérativement cultiver un rapport respectueux avec ses collaborateurs afin d'influencer favorablement l'attitude de ces derniers. Il doit à la fois estimer ses collègues et apprécier leur contribution. Un leader efficace se doit de traiter ses collaborateurs équitablement et s'assurer que les mêmes règles s'appliquent à tous.<sup>4</sup> Lorsque son équipe obtient de bons résultats, il doit reconnaître les réalisations collectives plutôt que les succès individuels.

Pour assurer l'efficacité de son équipe, le leader doit s'inquiéter des besoins humains des individus qui la composent. Il doit les aider à résoudre leurs problèmes, les

soutenir psychologiquement, se soucier d'eux personnellement et se montrer ouvertement chaleureux, joyeux, heureux et enthousiaste lorsqu'ils communiquent avec lui. L'équipe récompense le leader qui lui témoigne respect et attention en lui confiant volontiers son bien-être. Par ailleurs, il est essentiel que chacun comprenne que la vie personnelle des membres de l'équipe est aussi importante que leur vie professionnelle.

### Évaluer son équipe

D'autre part, le chef d'équipe doit être capable d'obtenir des résultats tout en gérant les différences individuelles au sein du groupe. Pour cela, il lui faut reconnaître la présence de talents au sein de son équipe. En soumettant le questionnaire suivant à tous ses collaborateurs, le leader sera en mesure d'évaluer leurs forces, leurs expériences, leurs priorités et leurs aspirations (FEPA) personnelles :

#### Forces

- Qu'est-ce qui vous paraît simple et facile à faire ?
- Quels sont les domaines qui vous intéressent ?
- Ya-t-il, au travail ou en dehors, des secteurs dans lesquels vous aimeriez être impliqué ?

#### Expériences

- Quelles sont les expériences professionnelles que vous appréciez le plus ou avez le plus appréciées ?
- Quel type d'activités exercez-vous en dehors du travail ?

#### Priorités

Classez les termes suivants de 1 à 10 en fonction de vos priorités : réussite, reconnaissance, promotion, responsabilité, famille, argent, religion, loisirs, activités extra-professionnelles

#### Aspirations

- Quelles sont vos priorités actuelles ?
- Quels sont vos objectifs pour l'avenir ?

Il existe également une approche plus directe : le dirigeant « se promène » dans l'entreprise et fait participer les membres de son équipe à une activité connue dans les milieux de l'économie d'entreprise sous le nom de « gestion par la balade » ou « management par écoute et rencontre » (MBWA en anglais). Selon cette méthode, le chef d'équipe approche directement ses collaborateurs et leur demande ce que le soutien de la direction signifie à leurs yeux. En réponse à leurs observations, il devra montrer sa volonté d'apprendre et sa disposition à opérer les changements nécessaires. Une telle

approche est particulièrement favorable aux leaders car elle encourage les membres de l'équipe à les aborder ouvertement avec de nouvelles informations et des commentaires spécifiques.

### Adopter un rôle de « Leader serviteur »

Dans son livre *Réflexions sur le leadership*, Larry Spears suggère une nouvelle approche du leadership : « les modèles traditionnels, autocratiques et hiérarchiques du leadership cèdent progressivement la place à un nouveau modèle. Un modèle qui tente à la fois de favoriser l'épanouissement personnel des employés, d'améliorer la qualité du travail et d'inciter à la bienveillance mutuelle. C'est à travers ce que nous appelons le « leadership serviteur » – c'est-à-dire, lorsque le travail d'équipe, le sens du collectif et la participation au processus décisionnel, s'allient à l'éthique professionnelle et à la bienveillance – qu'un tel résultat peut être obtenu »

Au cœur de ce concept réside l'idée que le leader, ayant pris la décision consciente de diriger, reste avant tout un serviteur. En effet, la décision de diriger est enracinée dans le désir de mieux servir (aider les autres) plus que dans la volonté de renforcer son pouvoir personnel (s'aider soi-même). L'objectif demeure en effet de favoriser l'épanouissement individuel au sein de l'entreprise et d'encourager le travail d'équipe et la participation de chacun. Ainsi, la première question d'un « leader serviteur » sera de demander : « en quoi puis-je vous être utile ? »

Le « leader serviteur » évite le principe hiérarchique ordinaire ; il met l'accent sur la collaboration, la confiance, l'empathie et l'utilisation éthique du pouvoir. Il donne aux membres de l'équipe ce dont ils ont besoin pour que leur performance soit optimale. Il tient compte de la personnalité et des besoins spécifiques de chacun de ses collaborateurs. Il se considère plus comme une ressource que comme un patron.

En somme, toute cette approche se fonde sur un principe simple : diriger c'est avant tout servir ; servir ses employés, ses clients et sa communauté. Lorsqu'un chef d'équipe montre les qualités suivantes : capacité d'écoute, empathie, sensibilisation, persuasion, conceptualisation, prévoyance, gestion avisée, attachement au développement d'autrui et sens du collectif, on peut alors considérer que son travail « comportemental » est terminé. Aussi, une fois son objectif atteint, l'équipe se dit : « Incroyable ! Nous avons fait tout cela tous seuls ! »

## Conclusion

Comme je l'ai annoncé plus haut, au début de ce livre blanc, les comportements ne constituent qu'un aspect de l'approche CCR. Il n'en reste pas moins qu'afin d'optimiser leur réussite, les dirigeants devront intérioriser les démarches ci-décrites. En effet, l'intégrité, la confiance, la considération et la bienveillance permettent au leader de tirer le meilleur parti de son équipe en imposant un modèle dont il est lui-même l'exemple.

Les deux éléments restants: les compétences et les responsabilités seront respectivement traités dans les volets 2 et 3 suivants.

## Références :

1. Cohen, William A., *The Stuff of Heroes: The Eight Universal Laws of Leadership*, pages 1-2, Longstreet Press, 2001.
2. Bodaken, Bruce, & Fritz, R., *The Managerial Moment of Truth: The Essential Step in Helping People Improve Performance*, page 16, Free Press, 2006.
3. Piccolo, Ronald, Judge, T., & Bono, J. E., The full range of leadership behaviors: Which ones really matter? *Journal of Applied Psychology*, 2004.
4. NASA Leadership Development Program  
<http://www.nasa.gov>

## Bibliographie :

### **Love and Profit: The Art of Caring Leadership**

de James Autry  
(ISBN: 978-0688089216)  
Aux éditions William Morrow & Co

### **The 7 Habits of Highly Successful People**

de Stephen R. Covey  
(ISBN: 978-0671708635)  
Aux éditions Free Press

### **The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness**

De Stephen R. Covey  
(ISBN: 978-0762428533)  
Aux éditions Running Press Book

### **Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ**

de Daniel Goleman  
(ISBN: 978-0553104624)  
Aux éditions Bantam Books

### **Working with Emotional Intelligence**

de James Autry  
(ISBN: 978-0688089216)  
Aux éditions William Morrow & Co

### **The Tao of Leadership: Leadership Strategies for a New Age**

de John Heider  
(ISBN: 978-0893340797)  
Aux éditions Humanics Limited

### **The Serving Leader: Five Powerful Actions That Will Transform Your Team, Your Business, and Your Community**

de Ken Jennings and John Stahl-Wert  
(ISBN: 978-1576753088)  
Aux éditions Berrett-Koehler

### **Managing Change and Transition**

de Richard Luecke  
(ISBN: 978-1578518741)  
Aux éditions Harvard Business School Press

### **The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life**

de Rosamund Stone Zander and Benjamin Zander  
(ISBN: 978-0142001103)  
Aux éditions Harvard Business School Press

### **Sites Web :**

**Ninth House Network:** Vous propose les dernières nouvelles et de nombreuses ressources pour améliorer votre leadership et vos compétences en matière de management.  
<http://www.ninthhouse.com/home.asp>

**FastCompany.com:** Une parution mensuelle qui présente des articles sur les défis et les expériences du leadership.  
<http://www.fastcompany.com/homepage/index.html>

**The CEO Refresher:** Un courrier mensuel qui se concentre sur les thèmes du leadership et du management de haut niveau.  
<http://www.refresher.com/ceo.html>

**The Harvard Business Review:** Pour ceux qui souhaitent aller plus loin, vous pourrez consulter les dernières recherches sur le lieu de travail aujourd'hui sur le site :  
[http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/hbr/hbr\\_current\\_issue.jhtm](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/hbr/hbr_current_issue.jhtm)

## À propos de Learning Tree International

Learning Tree International offre depuis plus de 33 ans des services de formation à des managers et des professionnels des nouvelles technologies, aussi bien dans les entreprises que dans les administrations publiques. Depuis 1974, plus de 1 800 000 participants, venant de plus de 13 000 sociétés, ont acquis, grâce à nos instructeurs experts dans leur domaine, les compétences dont ils avaient besoin pour maîtriser les dernières technologies et développer leurs techniques de management

Learning Tree International forme tous les ans plus de 87 000 professionnels dans ses centres de formations présents dans le monde entier. Learning Tree est présent dans de nombreuses villes et offre des formations intra-entreprises dans plus de 26 pays. Pour plus d'informations sur les produits et services offerts par Learning Tree, appelez le **01 49 68 53 00** ou visitez notre site Internet : **[www.learningtree.fr](http://www.learningtree.fr)**



## About the Author

### James L. Haner

**Directeur Associé**

**Ultimate Business Resources Consulting**

**Courriel : [james@jameshaner.com](mailto:james@jameshaner.com)**

James L. Haner est à la tête de *Ultimate Business Resources Consulting*, une firme indépendante qui propose ses services dans les domaines du consulting et de la gestion de projets. M. Haner possède une expérience de plus de 30 ans dans le secteur des affaires et de l'informatique. Il a été responsable de projets tels que la création d'une présence Web pour l'une des 500 sociétés les plus influentes, l'élaboration d'un plan de croissance efficace dans toute une entreprise, le développement de l'infrastructure informatique d'une jeune entreprise (start-up) au sein de laquelle il a tenu deux rôles importants : celui de chef de projet et celui de dirigeant. Il est titulaire d'un Mastère en management de *Claremont Graduate School* et a suivi les cours de Peter F. Drucker, « le père du management contemporain ». James Haner est également formateur, auteur et rédacteur technique chez Learning Tree. Il possède une certification en gestion de projets.