

CA | SOURCE

W E B I N A I R E

Leadership efficace
Carolyn Cohen, CA, CRHA
Consultante en formation
et en ressources humaines

Programme

- Gestion et leadership
- Vision
- Intelligence émotionnelle
- Influence et pouvoir
- Confiance
- Auto-perfectionnement
- Questions
- Synthèse

Qu'est-ce que le leadership?

- C'est l'art...
 - d'influencer les autres
 - d'être un modèle
 - de motiver les autres
 - d'orienter les activités des autres
- ... dans le but de
 - favoriser la réalisation des objectifs d'un groupe ou d'une organisation

Qu'est-ce que la gestion?

- Un processus qui se traduit par...
 - l'exécution de tâches de manière efficace et efficiente, grâce à la participation d'autres personnes
- Les activités de gestion comprennent notamment :
 - la planification
 - l'organisation
 - la direction
 - le contrôle

Leadership et gestion

- Le leader

- est quelqu'un que l'on suit de son propre gré
- exerce une influence
- se concentre sur les personnes
- vise les résultats à long terme
- est tourné vers l'avenir
- cherche à réaliser des rêves

- Le gestionnaire

- se fait obéir
- exerce une autorité
- se concentre sur les systèmes
- vise les résultats à court terme
- réagit aux événements
- effectue des tâches

Vaut-il mieux être un leader ou un gestionnaire?

Lequel est le plus essentiel à une organisation?

Lequel obtient le plus de reconnaissance?

Lequel seriez-vous le plus disposé à embaucher?

Êtes-vous un leader ou un gestionnaire?

Êtes-vous satisfait du rôle que vous jouez?

Quelques conseils

- Quel que soit votre titre ou votre poste, inspirez-vous de ce qui suit pour être considéré comme un leader :
 - n’attendez pas qu’on vous dise quoi faire; prenez l’initiative
 - ne craignez pas de vous écarter du consensus et de l’acceptation des autres
 - prenez des risques
 - n’acceptez pas le *statu quo* (mais ne formulez pas une avalanche de critiques sans suggérer des améliorations)

Qualités d'un leader efficace

- Écoute
- Vision
- Intelligence émotionnelle
- Influence
- Confiance

Aptitude à l'écoute

Une bonne écoute a une incidence directe sur vos compétences en matière de vision, d'intelligence émotionnelle, d'influence et de confiance; autrement dit, elle détermine votre capacité à vous acquitter de tout le reste

Aptitude à l'écoute

- Ceux qui savent écouter
 - ne font pas autre chose pendant qu'ils écoutent
 - considèrent que les interactions avec autrui permettent d'apprendre quelque chose d'utile
 - montrent leur intérêt et leur compréhension à l'égard de ce que leur interlocuteur dit
 - ne formulent pas leurs réponses pendant que leur interlocuteur parle
 - essaient de lire entre les lignes

Vision

- Capacité d'imaginer de meilleures conditions et la façon de les mettre en place
 - La vision doit susciter un intérêt général
 - La vision implique le changement
 - La vision suscite la loyauté et l'espoir
 - La vision reflète des idéaux élevés
 - La vision définit tant la destination que le parcours

Vision

- Demandez-vous
 - Qu'est-ce que je veux accomplir?
 - Quel est mon rêve relativement à mon travail?
 - Idéalement, à quoi ressemblerait mon organisation (mon service)?
- «Vendre» sa vision aux autres
 - Écouter
 - Établir un objectif commun
 - Être passionné

Intelligence émotionnelle

- Bien connaître et utiliser vos émotions pour faire de meilleurs choix pour vous-même et pour les autres
- L'intelligence émotionnelle (IE) est beaucoup plus facile à améliorer que l'intelligence cognitive (QI)
- Composantes
 - Compétences intrapersonnelles
 - Compétences interpersonnelles
 - Adaptabilité
 - Gestion du stress
 - Humeur générale

Intelligence émotionnelle

- De solides compétences en IE
 - caractérisent les gens les plus performants (Daniel Goleman)
 - peuvent amener les subordonnés directs à une meilleure performance et accroître leur satisfaction au travail
 - peuvent faciliter les relations avec les clients et les membres de l'équipe plus difficiles

Intelligence émotionnelle

- Ce que cela suppose pour le leader
 - Une très bonne connaissance de soi, combinée à sa capacité de gérer ses émotions, permet au leader d'avoir confiance en lui et de gagner le respect et la confiance de ses employés.
 - La capacité de gérer ou de contenir temporairement ses émotions permet au leader de tenir compte objectivement des besoins des autres avant ses sentiments immédiats.
 - L'optimisme est contagieux. Le niveau d'énergie de toute l'organisation augmente lorsque les leaders sont optimistes et porteurs d'espoir.

Influence et pouvoir

- L'influence est l'effet des actions d'une personne sur les attitudes, les opinions ou les actions des autres
- Le pouvoir est la capacité d'influencer les autres dans le but d'atteindre les résultats voulus
- L'exercice du pouvoir d'influence peut se traduire par :
 - une résistance
 - une acceptation
 - un engagement

Influence et pouvoir

- Le pouvoir est optimal lorsque ceux sur qui il est exercé sont très dépendants
- La dépendance est accrue lorsque les ressources nécessaires sont importantes, rares et non remplaçables
- Plus l'individu B dépend de l'individu A, plus le pouvoir de A sur B est grand.

Pouvoir

- Formes de pouvoir
 - Pouvoir légitime (titre)
 - Pouvoir de récompense (contrôle des récompenses)
 - Pouvoir coercitif (contrôle des sanctions)
 - Pouvoir d'information (accès et contrôle)
 - Pouvoir de référence (désir de plaire)
 - Pouvoir d'expert (connaissances ou compétences spéciales)
- Pensez-vous qu'une forme de pouvoir est meilleure que les autres?
- Comment réagissez-vous à chacune de ces formes de pouvoir?

Influence

- Tactiques d'influence
 - Persuasion rationnelle (logique)
 - Information (quels seront les avantages pour eux)
 - Échanges (faveurs)
 - Inclinations personnelles (amitié)
 - Désir de se faire bien voir (flatterie)
 - Tactiques de légitimation (rappel des règles)
 - Pression (menaces)
 - Tactiques de coalition (faire appel aux autres)

Influence et pouvoir

- Lorsqu'il faut décider du type de pouvoir et d'influence à utiliser, il faut tenir compte des éléments suivants :
 - une évaluation réaliste de vos forces
 - votre cible
 - l'ampleur et l'importance de la question à traiter
 - les conséquences à court et à long terme de l'utilisation d'une stratégie en particulier

Confiance

- La plupart des gens n'acceptent pas de suivre une personne s'ils n'ont pas confiance en elle (confiance dans la capacité d'une personne à effectuer un travail; dans un traitement juste et éthique; dans le fait d'agir dans le meilleur intérêt de chacun)
- La confiance se gagne généralement avec le temps, mais il existe des moyens simples d'accélérer le processus :
 - faire preuve de confiance en premier
 - donner de l'information sur soi et sur ses croyances
 - admettre ses erreurs
 - demander des commentaires
 - écouter attentivement ce que disent les autres

Confiance

- Accélérer l'acquisition de la confiance (suite) :
 - inviter les intéressés aux réunions importantes
 - partager l'information dont les autres peuvent bénéficier
 - faire connaître la contribution des autres
 - montrer que l'on est disposé à changer d'idée si quelqu'un formule un bon argument
 - éviter de parler négativement des autres

Auto-perfectionnement en matière de leadership

L'exercice du leadership est la seule formation qui soit en leadership.

- Antony Jay

Auto-perfectionnement en matière de leadership

- Élaborer sa propre vision des objectifs de carrière
- Rechercher des mentors appropriés
- **Rechercher les affectations qui comportent des défis**
- Améliorer son auto-contrôle
- Rechercher une rétro-action pertinente
- Apprendre de ses erreurs
- Apprendre à voir les événements sous différents angles
- Se méfier des réponses faciles (sens critique)

Synthèse

- Pour favoriser l'expression des idées les plus créatives et des opinions les plus franches, attendre que tous aient parlé avant de donner son point de vue.
- Faire l'effort d'apprendre quels sont les rêves et les objectifs de ceux dont on veut être le leader.
- S'assurer que sa vision aidera aussi les autres à réaliser leurs rêves et leurs objectifs.
- Améliorer son intelligence émotionnelle en suivant/analysant de près ses réflexions, sentiments et comportements. Tabler sur cette analyse pour mieux comprendre les autres.

Synthèse

- Il faut beaucoup de temps pour gagner la confiance des autres et faire la preuve de son intégrité, mais relativement peu de temps pour tout perdre. N'oubliez pas de réfléchir avant de parler, d'agir ou de faire des promesses.