



# Reconnaître Les Angles Morts Du Leadership

et découvrir les clés de la motivation des employés

## Reconnaître les angles morts du leadership et découvrir les clés de la motivation des employés

Une meilleure rentabilité, des clients fidèles et des employés engagés : les objectifs de toute organisation ayant embrassé le concept de la chaîne de valeur des services. Il est aujourd'hui communément admis que le profit et la croissance durables dépendent de la fidélité des clients ; que la fidélité dépend des expériences positives des clients ; et que ces expériences ne peuvent être systématiquement offertes que par des employés engagés.

Cependant, le succès de la chaîne est finalement dicté par un leadership exceptionnel, caractérisé par des leaders – de la direction à la première ligne – qui mesurent l'importance de chaque employé, en mettant en place des systèmes et en créant une culture qui fournit une expérience positive pour les employés.

Il est donc particulièrement interpellant que de études récentes continuent à suggérer que les leaders de beaucoup d'organisations ont encore du chemin à parcourir en termes de performance :

- Dans le « Rapport sur l'état de la population active américaine » publié par Gallup en 2017, seuls 13 % des sondés sont tout à fait d'accord pour dire que le leadership des entreprises communique efficacement avec le reste de l'organisation.
- Seuls 15 % des employés sont tout à fait d'accord pour dire que le leadership dans leur entreprise les rend enthousiastes au sujet de l'avenir.
- Dans une autre étude, seuls 23 % déclarent que leurs leaders, de manière générale, sont efficaces (Ketchum Leadership Communication Monitor, 2016).

De telles statistiques poussent les équipes de leadership éclairé à se poser de sérieuses questions. Il ne s'agit pas d'un manque de ressources ou d'efforts : rien qu'aux États-Unis, les sociétés dépensent des milliards en formations de leadership chaque année. Se pourrait-il en fait que l'accent soit mis sur les mauvaises composantes de leadership lorsqu'il s'agit d'instaurer des conditions de première qualité pour les employés ?

**Chaque humain a un angle mort physique, une zone du champ de vision de chaque œil que nous ne pouvons simplement pas voir. Une étude menée récemment par Dale Carnegie suggère que les leaders et les équipes de leadership ont eux aussi des angles morts. Lorsqu'il s'agit de certains comportements essentiels visant à motiver et inspirer les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes, les leaders du monde entier affichent constamment de mauvaises performances.**

Les résultats que nous présentons ici proviennent d'une enquête en ligne menée en 2016. Nous avons interrogé plus de 3 300 employés à temps plein, de plus de 21 ans, à partir d'un éventail représentatif d'industries, de tailles d'entreprise et de positions dans l'organisation – des collaborateurs individuels aux PDG –, dans 14 pays. Le premier objectif de cette étude sur le leadership interculturel était d'identifier des caractéristiques de leadership essentielles qui motivent et inspirent les employés aux États-Unis et dans le monde entier

L'enquête demandait aux sondés de sélectionner parmi des paires de caractéristiques de leadership positives, celles les plus à même de les inspirer et de les motiver à donner le meilleur d'eux-mêmes. Il a été demandé à des employés quels comportements de leadership de leur supérieur immédiat étaient les plus importants, puis d'évaluer les performances de leur supérieur en fonction de ces comportements. Les sondés nous ont aussi révélé le degré de fiabilité de leurs leaders en termes d'honnêteté avec eux-mêmes et avec les autres. Finalement, ils ont communiqué leur degré de satisfaction professionnelle et leur intention ou non de rester chez leur employeur actuel.

**Le leadership est une discipline complexe qui requiert une vision, une pensée stratégique, des connaissances financières et bien plus encore. Certains comportements de leadership sont essentiels pour *engager les employés*. Quatre résultats importants ressortent de l'enquête :**

## **1. Les leaders doivent exprimer des compliments et de la reconnaissance à leurs employés.**

Il arrive qu'on l'oublie dans l'urgence quotidienne qui nous force à respecter le délai de livraison du prochain projet, mais c'est une constante : de l'appréciation, des compliments et une reconnaissance sincères sont essentiels pour stimuler les employés du monde entier. Quatre-vingt-cinq pour cent des sondés du monde entier ont déclaré qu'obtenir une reconnaissance sincère de la part de leur supérieur est plutôt, voire très important pour les inciter à donner le meilleur d'eux-mêmes. Plus des trois quarts (76 %) des employés ont déclaré qu'un leader exprimant des compliments et une appréciation sincères est plus inspirant que quelqu'un qui se concentre davantage sur le travail à accomplir. C'est particulièrement important aux États-Unis et au Canada, où les employés avaient tendance à être particulièrement motivés par les compliments et la reconnaissance, comparé à leurs homologues d'autres régions du monde. Considérez qu'un approvisionnement continu en compliments bien fondés et en reconnaissance sincère est le carburant dont vos employés ont besoin pour continuer à fonctionner.

## **2. Les leaders ont raison d'admettre leurs erreurs.**

Tout le monde peut se tromper à l'occasion. C'est la vie et faire des erreurs en fait partie. Toutefois, la manière dont nous gérons les situations où nous réalisons nous être trompés en dit beaucoup sur le genre de personne que nous sommes. Il faut un haut degré d'honnêteté, d'intégrité et de courage pour admettre que nous nous sommes trompés. C'est peut-être pourquoi si peu de leaders le font. Plus de huit sondés sur dix dans le monde ont déclaré qu'avoir un leader qui admet ses erreurs est important ou très important pour les inspirer à donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. Être capable d'admettre s'être trompé prouve que l'environnement est sûr : qu'il permet de prendre des risques calculés, de faire des erreurs et d'apprendre de celles-ci. Et bien que les bons leaders prendront la plupart du temps la bonne décision, même le meilleur aura certainement la possibilité de prouver sa fiabilité, sa loyauté et son intégrité en reconnaissant ses propres erreurs.

### 3. Les leaders efficaces écoutent, respectent et apprécient réellement les opinions de leurs employés.

Chacun souhaite contribuer à la mission et faire la différence, mais cela n'est possible que lorsque les leaders savent écouter. Dans le cas contraire, les employés se sentent déconnectés et rejetés. Deux des trois principaux comportements de leadership que les employés ont le plus souvent identifiés comme vitaux pour leur motivation étaient : être « réellement écoutés » et « que leurs opinions soient respectées » par leurs leaders. Compte tenu de la technologie disponible, les opportunités de communication directe et fréquente entre les employeurs et leurs employés n'ont jamais été aussi abondantes. S'ils les utilisent intelligemment, les leaders à l'écoute peuvent avoir un impact considérable. Henry David Thoreau a écrit : « Le plus grand compliment que l'on m'ait jamais fait a été de me demander mon avis et d'écouter ma réponse. »

### 4. Les employés veulent des leaders de confiance, honnêtes avec eux-mêmes et avec les autres.

L'étude a examiné la confiance de deux manières, que nous avons qualifiées de fiabilité externe et fiabilité interne. **La fiabilité externe** renvoie à des leaders qui sont fiables, qui disent ce qu'ils pensent et pensent ce qu'ils disent. On peut compter sur eux. En général, 30 % des sondés ont déclaré que leur supérieur immédiat est toujours honnête et digne de confiance dans ses rapports avec les autres. Les sondés des régions Brésil/Mexique et États-Unis/Canada avaient davantage tendance que les sondés asiatiques ou européens à déclarer que leur supérieur immédiat est toujours honnête avec les autres.

**La fiabilité interne** renvoie à des leaders qui sont cohérents dans leurs paroles et leurs actes. Ils sont fidèles à eux-mêmes et évitent de se comporter de manières contraires à leurs convictions et principes fondamentaux. Trente pour cent des employés dans le monde ont déclaré que leur employeur est toujours digne de confiance et fidèle à ses convictions dans ses paroles et ses actes. Et une fois encore, ceux des régions Brésil/Mexique et États-Unis/Canada étaient plus positifs au sujet de la fiabilité interne de leurs leaders, que ceux des autres régions du monde.

La confiance est le fondement de toute relation. Les leaders qui comprennent que cela ne se limite pas à toujours dire la vérité sont sur la bonne voie pour instaurer une culture d'engagement parmi les employés.

## Preuve d'angles morts de leadership

Peu de professionnels réfuteront l'importance des comportements de leadership qui viennent d'être évoqués. Dans nos divers rôles en tant qu'employés, chacun d'entre nous ressent la présence ou l'absence de des comportements et peut réfléchir à leur impact sur notre motivation à faire de notre mieux. Bien qu'il s'agisse simplement de concepts, ils ne sont pas simples et cela se reflète clairement dans le fait que tant d'employés sont désengagés professionnellement. Le leadership en est la raison principale. Selon Gallup (2017), seuls 15 % ont déclaré que leurs leaders les rendent enthousiastes à propos du futur et une autre étude a découvert que seuls 23 % déclarent que leurs leaders sont efficaces.<sup>i</sup>

Le problème survient lorsque les leaders pensent qu'ils démontrent ces comportements et que leurs employés pensent le contraire. L'étude suggère que cela arrive plus souvent que nous le pensons, car l'être humain se montre exagérément optimiste lorsqu'il s'agit d'évaluer ses propres performances en matière de tâches sociales et intellectuelles.<sup>ii</sup> Les raisons exactes de ce phénomène ne sont pas totalement claires, mais la tendance est évidente. Une expérience fréquemment reproduite démontre notamment que « lorsque l'on interroge la personne moyenne, elle déclare habituellement qu'elle est « meilleure que la moyenne », ce qui est bien sûr statistiquement impossible. »<sup>iii</sup>

Dans notre analyse des comportements de leadership importants, il est essentiel de garder à l'esprit que nous avons tous des angles morts et que, en raison de leur nature elle-même, il est très difficile d'en avoir pleinement conscience. Voici les angles morts les plus communs découverts par l'étude de Dale Carnegie & Associates :

### Angle mort no. 1 :

#### Montrer de l'appréciation

Les leaders modernes vont bien au-delà du dédaigneux « Considérez votre salaire comme votre note de remerciement ». Les leaders comprennent l'importance du capital humain et ressentent immanquablement de la reconnaissance pour leurs employés. Toutefois, moins de la moitié des employés interrogés ont déclaré que leur propre supérieur leur donne l'impression d'être sincèrement apprécié la plupart ou tout le temps. C'est bien souvent en termes de fréquence des compliments ou de manque de sincérité que la plupart des leaders ne sont pas à la hauteur.

### Angle mort no. 2 :

#### Admettre s'être trompé

La volonté « d'admettre s'être trompé » était le comportement de leadership qui a généré la plus grande disparité entre son importance et la performance des supérieurs. Alors que, comme mentionné précédemment, 81 % des sondés ont déclaré que cela est important pour les motiver à donner le meilleur d'eux-mêmes, seuls 41 % ont déclaré pouvoir toujours faire confiance à leurs supérieurs dans ce domaine – un écart de 40 %

### Angle mort no. 3 :

#### Écoute réelle

« Votre avis nous intéresse ! » Aujourd'hui, presque chaque appel téléphonique et consultation de page donne lieu à une enquête. Toutefois, demander n'est pas la même chose qu'écouter et les employés connaissent la différence. Seuls 49 % des sondés ont déclaré pouvoir espérer en toute confiance une écoute réelle de la part de leur leader, la plupart du temps ou systématiquement. L'écoute active est essentielle : il s'agit notamment de montrer du respect pour ce que l'autre personne a à dire.

### Angle mort no. 4 :

#### Honnêteté avec soi-même et avec les autres

Personne ne souhaite se considérer comme une personne malhonnête. Néanmoins, près de deux employés sur dix (17 %) ont déclaré que leur propre supérieur est rarement ou n'est jamais honnête et digne de confiance avec les autres. Bien que la véracité de cette conviction puisse être remise en question, la perception que les employés ont de leurs leaders doit être prise en compte afin de permettre un leadership efficace. Dans un même ordre d'idées, 16 % des sondés ont déclaré que leur supérieur fait rarement ou ne fait jamais preuve de fiabilité interne. Ces employés estiment donc que

## Pourquoi c'est important

Les données suggèrent que le retour sur investissement des efforts portés sur ces domaines est significatif. Dans le monde, 17 % des sondés ont déclaré être très satisfaits professionnellement. L'étude a montré qu'un haut niveau de satisfaction professionnelle est lié à – et probablement nécessaire à – un haut niveau d'engagement des employés. Les résultats de l'étude Dale Carnegie & Associates corroborent une précédente recherche démontrant l'impact des comportements de leadership efficace sur la satisfaction professionnelle générale. Parmi les employés dont les supérieurs démontrent fréquemment ces comportements de leadership importants, le pourcentage d'employés ayant déclaré être très satisfaits double pour atteindre 36 %.

Les employés ont près de 10 fois plus de chance d'être très satisfaits professionnellement quand leur leader fait toujours preuve de fiabilité externe (honnête et digne de confiance), par rapport à ceux dont le leader l'est rarement. Ceux qui estiment que leur leader fait rarement preuve de fiabilité externe ont quatre fois plus tendance à chercher un travail en ce moment, comparé à ceux considérant que leur leader fait toujours preuve de fiabilité externe.

Lorsque les leaders font constamment preuve de fiabilité interne (fidèles à leurs convictions et principes), **les employés ont près de sept fois plus de chance d'être très satisfaits professionnellement**, par rapport à ceux dont les leaders le sont rarement. Ils sont aussi plus susceptibles de rester chez leur employeur actuel et environ un tiers moins susceptibles de chercher un nouvel emploi.

## Ce que les leaders peuvent faire

Une simple conscience de ces angles morts peut nous permettre de comprendre les écarts entre nos comportements réels et souhaités, lorsqu'il s'agit de tirer le meilleur de ceux qui attendent notre leadership. Les leaders peuvent choisir de travailler activement pour identifier leurs angles morts dans ces quatre domaines et apprendre à les résoudre à un niveau personnel. Ils y gagneront un énorme potentiel pour améliorer l'expérience de travail des individus avec qui ils collaborent et interagissent.

### Lorsqu'il s'agit d'évaluer l'impact de nos comportements, il faut garder ceci à l'esprit :

- Partez du principe que nous ne sommes pas objectifs quand nous évaluons nos capacités. Cela signifie que nous avons besoin d'aide. Il existe un grand nombre d'outils d'évaluation à 360° pouvant fournir des précisions sur la perception de vos collaborateurs.
- Préparez-vous aux commentaires. Il peut être difficile de mettre son ego de côté. Beaucoup de professionnels gagnent à apprendre des techniques adaptatives qui les aident à aborder et accepter le feedback de manière constructive.
- Appréciez l'intention. *Recevoir* des commentaires qui révèlent les angles morts peut être inconfortable, mais souvenez-vous qu'il est aussi difficile de *fournir* des commentaires constructifs. Fournir ces commentaires est probablement une manière d'aider.
- Bousculez la routine. Lorsque nous restons figés dans nos habitudes, nous ne voyons plus le monde qui nous entoure. La routine s'installe dans notre manière d'engager les autres, y compris dans notre manière de répondre aux problèmes, de conduire des réunions ou de coacher nos employés.
- Faites-le, simplement. Étant donné l'importance de ces comportements de leadership, il n'y a aucun inconvénient à simplement les adopter pour devenir meilleur. L'étude suggère que le simple fait d'apprendre peut aussi encourager une plus grande connaissance de soi,<sup>iv</sup> ce qui signifie qu'il y a un double intérêt à agir : à la fois mieux connaître et chercher à améliorer sa propre performance dans ces comportements essentiels pour la motivation des employés.

Nous ne pourrons jamais éliminer nos angles morts ; ils font partie de notre nature humaine. Toutefois, en combinant autoréflexion sincère et efforts concentrés, nous pouvons nous orienter plus sûrement pour devenir les leaders exceptionnels que nous voulons être.

<sup>i</sup> Ketchum Leadership Monitor, 2016.

<sup>ii</sup> Ehrlinger, Joyce, Kerri Johnson, Matthew Banner, David Dunning et Justin Kruger. "Why the unskilled are unaware: Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 105.1 (2008): 98-121. Web.

<sup>iii</sup> *Ibid*

<sup>iv</sup> *Ibid*