Partial, transactionnel ou “pour tous” : quel type de leader êtes-vous ?

Les articles sur le management, le leadership et la QVT abondent sur la toile et surtout LinkedIn. Pour prendre un peu de hauteur, Great Place to Work, entreprise spécialisée dans le bien-être au travail, a mené l'enquête.

Temps de lecture : minute

11 décembre 2019

Pour réaliser ce travail, l’entreprise s’est appuyée sur le Trust Index©, un questionnaire envoyé aux collaborateurs pour évaluer la posture des leaders et permettre à ces derniers de s’améliorer. À partir des réponses apportées par plus de 75 000 salariés et 10 000 managers travaillant essentiellement aux Etats-Unis dans divers secteurs, dont la distribution, l’hôtellerie, l’industrie, la technologie, la finance et la santé, l’entreprise a établi 5 niveaux de leadership.

- Le “leader malgré lui”, qui n’a pas conscience de son rôle dans l’organisation et peine à communiquer et valoriser ses salariés.
- Le “leader partial”, qui crée un contexte de favoritisme qui nuit à l’épanouissement de son équipe et à l’atteinte de ses objectifs.
- Le “leader transactionnel”, un excellent technicien qui a sans doute été promu pour ses compétences mais possède peu de soft skills.
- Le “bon leader”, un très bon manager à l’écoute de ses collaborateurs. Il est reconnu pour ses performances dans ce domaine mais manque d’une vision plus globale.
- Le “leader pour tous”, qui traite ses collaborateurs de manière égale, les soutient pour qu’ils déploient tout leur potentiel et travaillent en

synergie avec les autres pôles de l’entreprise. Il sait se remettre en question en restant ouvert et flexible.

En observant les quatre premiers profils, on remarque que les manquements se situent toujours autour de la communication entre le dirigeant et son équipe ou son organisation.

Un subtil mélange de relationnel et de stratégie

Etre leader n’est pas un exercice aisé, il faut jongler entre la création d’une relation saine avec ses collaborateurs et l’atteinte de ses objectifs. Tiphaine Galliez, consultante chez Great Place to Work, parle d’un équilibre entre un “système cognitif” renvoyant à l’intelligence émotionnelle et aux relations interpersonnelles du leader avec son équipe et un “système analytique” correspondant à la capacité du leader à construire une stratégie, déterminer les objectifs et distribuer les tâches aux bonnes personnes.

Au-delà des bonnes pratiques et compétences techniques, cette réussite dépend de l’état d’esprit du leader. *“Pour que les collaborateurs ne se sentent pas instrumentalisés, ils doivent sentir sa conviction véritable derrière ses pratiques. L’état d’esprit est donc un levier puissant, et pourtant souvent négligé”* souligne Great Place to Work. Les leaders de niveau 4 et 5 diffèrent donc sur ce point car le premier agit pour “*briller personnellement là où le second est capable d’aller au-delà de ses propres intérêts pour permettre aux autre de briller*”.

À lire aussi
Comment être un leader sans en avoir l'air

Si aucune recette miracle ne transformera un dirigeant en un leader parfait du jour au lendemain, trois leviers peuvent l'aider à accroître sa générosité : la remise en cause de ses croyances concernant son équipe, le fonctionnement de l'organisation et sa relation aux autres; sa capacité d'adaptation aux évolutions de la société et aux attentes de ses salariés et la sortie de sa zone de confort pour changer de point de vue.

Un bon leader, moteur de performance et de productivité

Suite à ces milliers d'entretiens, Great Place to Work a également noté une distorsion d'appréciation positive entre les managers et les non managers. *"En effet le manager, proche de la prise de décision, a plus tendance à avoir l'impression que la communication est claire"* explique

l’entreprise. Mais la différence s’amenuise fortement dans les sociétés les mieux notées, preuve qu’un bon leader interagit et donne la même importance à tous ses salariés, quelque soit leur place dans la hiérarchie. Et il ne s’agit pas là d’une broutille. “*Cette constance est une véritable source de performance sociale et économique”* souligne Great Place to Work. Car oui, le leader a une énorme influence sur la productivité de ses salariés et, par ricochet, l’atteinte des objectifs de l’entreprise.

“Plus le leadership s’approche du 5ème niveau, *plus les interrogés témoignent d’une expérience positive, avec un impact direct sur l’innovation, la productivité et la rétention”* reconnaît Tiphaine Galliez. Des propos relayés par d’autres études sur la rétention et le turn over dans l’entreprise. Comme celle menée par le cabinet Hay Group expliquant le papillonnage des Français par un mauvais management, l’ambiance quotidienne, le sentiment de ne pas être écouté ou entendu ou encore la culture d’entreprise et le sentiment d’appartenance. Des facteurs portés par un leader dont les salariés “*attendent de plus en plus qu’il incarne des valeurs”* expliquait Emmanuel Duez, fondatrice de the Boston Project lors des conférences de l’USI Events en juin dernier.

Perte de temps et d’argent, le turn over nuit clairement à la productivité de l’entreprise et à l’atmosphère qui y règne. C’est d’ailleurs une question de plus en plus posée par les candidats lors d’un recrutement.

Devenir un “leader pour tous” et surtout le rester n’est pas inné. Cela requiert un travail de développement personnel constant mais accessible à tous à condition de rester ouvert d’esprit.

Article écrit par Anne Taffin