



NOUVELLE ÉDITION

Thomas Gordon

Leaders efficaces

Communication et performance en équipe

 LES ÉDITIONS DE
L'HOMME



Avant-propos	7
CHAPITRE UN	
Comment devenir un leader efficace	15
CHAPITRE DEUX	
Être le chef ne fait pas de vous un leader.	27
CHAPITRE TROIS	
Faire les choses soi-même ou avec l'aide du groupe	55
CHAPITRE QUATRE	
Compétences à acquérir pour aider les membres du groupe à résoudre leurs problèmes.	69
CHAPITRE CINQ	
Savoir écouter au quotidien	97
CHAPITRE SIX	
Comblar ses propres besoins	119

CHAPITRE SEPT

Pour une équipe de gestion efficace!145

CHAPITRE HUIT

Conflits: Qui doit gagner? Qui doit perdre?.....175

CHAPITRE NEUF

La méthode sans perdant:
transformer le conflit en coopération..... 209

CHAPITRE DIX

Les applications organisationnelles
de la méthode sans perdant..... 259

CHAPITRE ONZE

La rencontre de planification périodique:
une nouvelle approche de l'évaluation du rendement 283

CHAPITRE DOUZE

Matière à réflexion pour les leaders 305

Postface..... 315

Pour nous joindre..... 319

Remerciements..... 321

Annexe..... 323



Ce livre, dont la première publication remonte à 1977, reste d'actualité lorsqu'on traite de la qualité du leadership au sein des organisations. En fait, sa pertinence est d'autant plus grande aujourd'hui que la tendance actuelle, au chapitre du style de leadership, penche à n'en pas douter vers un modèle axé sur le « leadership de partenariat », s'éloignant de plus en plus du modèle traditionnel d'« autorité ». Les organisations laissent de côté les structures hiérarchiques pour adopter de plus en plus des structures horizontales, en mettant davantage l'accent sur les rapports entre les gens plutôt que sur le poste qu'ils occupent.

Nulle part ailleurs cette tendance vers des rapports de partenariat n'est-elle plus répandue que dans le monde du travail. Dans le modèle hiérarchique traditionnel, le leader, au sommet de la pyramide, dirige en donnant des ordres, en usant de méthodes de contrôle rigides et en accumulant l'information. Aujourd'hui, cette approche autocratique, du haut vers le bas, où l'on commande, contrôle et compartimente, est remplacée par un style de gestion participative encourageant les rapports égaux, le travail en équipe, la coopération, l'interdépendance, la responsabilisation et la libre circulation de l'information.

D'ailleurs, et quantité d'exemples probants le démontrent, le modèle participatif donne de meilleurs résultats que le modèle autocratique hiérarchique. De nombreux travaux de recherche effectués au cours des dernières années donnent raison à l'idée selon

laquelle les pratiques de travail participatif sont liées de manière importante à une plus grande productivité, à de meilleurs résultats financiers ainsi qu'à un taux de roulement et d'absentéisme moins élevé.

On constate cette même tendance dans d'autres types de rapports importants, chez nous comme dans plusieurs autres pays. Les femmes ont gagné de chaude lutte davantage d'égalité et de réciprocité dans leurs rapports avec les hommes, dans l'intimité comme au travail. De la même façon, les parents, fortement influencés par le mouvement d'éducation parentale, laissent tomber l'approche « je commande, tu obéis » et « papa a toujours raison » en faveur d'un modèle non autoritaire, non hiérarchique et non punitif. De plus en plus de parents commencent à comprendre les effets destructeurs d'une approche autoritaire sur leurs enfants et sur leurs rapports avec eux. Ils apprennent par ailleurs que la solution de remplacement ne réside certainement pas dans la permissivité, car tant le parent que l'enfant doit sentir que l'on respecte ses besoins.

Cette tendance vers la démocratisation des rapports humains se fait sentir dans le milieu scolaire, qui a traditionnellement été orienté fortement vers un modèle de rapports « autoritaires » : entre administrateurs et enseignants, entre enseignants et élèves, et même entre enseignants et parents. On ne permet plus aux enseignants d'infliger des corrections sévères à leurs élèves pour affirmer leur autorité en classe. Mon organisation a joué un rôle de premier plan dans la formation des enseignants, en leur montrant comment il est possible d'obtenir la participation pleine et entière de leurs élèves en classe tout en établissant des règles à suivre. En outre, les enseignants adoptent maintenant une approche d'apprentissage coopératif en équipe, et il existe de nombreuses études démontrant les avantages de ce modèle d'apprentissage sans leader.

Au moment de sa première édition, on a souvent reproché à ce livre d'adopter une approche « douce », d'être trop « centré sur l'employé ». Ses détracteurs étaient sceptiques face à l'idée de gestionnaires censés tenir un si grand nombre de réunions de groupe et

« partager leur autorité » avec les membres de leur équipe. La méthode Leaders efficaces était vue comme une approche du leadership radicalement différente qui s'appuyait beaucoup trop, selon ses critiques, sur « la sagesse du groupe », « l'automotivation de l'employé » ou « la répartition des fonctions de leader parmi les membres de l'équipe ». Et même l'écoute active, si importante dans la méthode Leaders efficaces, était souvent considérée comme relevant plutôt de la psychothérapie ; à ce titre, elle n'avait pas sa place dans le milieu du travail, non plus que les démonstrations « d'ouverture et d'empathie » qui en découlaient. On reprochait aussi à la méthode Leaders efficaces de mettre l'accent sur le « bonheur » de l'employé, et de trop faire confiance à ce dernier dans la résolution des problèmes et dans l'établissement d'objectifs personnels.

Cependant, 25 ans plus tard, force est de constater que les organisations, comme le rôle du leader, sont en profonde transformation. Aujourd'hui, la majorité des gens s'entendent pour dire qu'un leadership efficace trouve sa base dans la capacité du leader à s'entourer d'une équipe compétente et à travailler en partenariat avec les gestionnaires et les équipes des autres services de l'entreprise.

Il est vital que les leaders puissent acquérir les compétences interpersonnelles dont ils ont besoin pour bâtir et développer une équipe dans laquelle chacun des membres pourra s'engager et participer pleinement, et sentir que sa contribution est appréciée, attendue et essentielle.

Des centaines d'articles et de livres ont confirmé la nécessité, pour les leaders de la nouvelle génération, de se former à l'acquisition des compétences interpersonnelles présentées dans ce livre, qui sont notamment :

- ▶ de développer et de diriger des rencontres de groupes participatifs ;
- ▶ de pratiquer l'écoute active (fondée sur l'empathie) ;
- ▶ de confronter l'autre sans le menacer ou exercer son pouvoir sur lui, de manière à l'amener à modifier un comportement inacceptable (messages au « je ») ;

- ▶ de résoudre des conflits de telle sorte que personne ne soit perdant et que les besoins de chacun soient respectés ;
- ▶ de reconnaître et de contourner les obstacles qui empêchent la communication ;
- ▶ d'utiliser une nouvelle approche pour évaluer le rendement ;
- ▶ de savoir choisir le type de rencontre de groupe le plus approprié.

Malheureusement, toute vitale que soit devenue la « formation relationnelle », une vaste proportion d'employés ne sont jamais formés aux compétences qui leur permettraient de devenir de bons coéquipiers. En fait, de nombreuses entreprises ne prévoient aucun budget pour ce genre de formation. Elles devront maintenant, si elles veulent survivre, former leurs dirigeants et leurs employés à travailler de façon coopérative en tissant des liens de partenariat les uns avec les autres. Les entreprises devront devenir des « organisations en apprentissage ».

Depuis la publication de *Leadership Effectiveness Training (L.E.T.)* en 1977, l'organisation que je dirige (connue d'abord sous le nom d'Effectiveness Training Incorporated, puis renommée Gordon Training International) a formé et continue de former des dirigeants et des superviseurs dans des centaines d'entreprises aux États-Unis et dans une vingtaine d'autres pays, y compris la Russie. Ce livre est l'ouvrage de base utilisé dans le cadre de cette formation. Les participants au cours, guidés par un facilitateur qualifié, ont amplement l'occasion de développer leurs compétences dans la communication efficace et d'appliquer les méthodes de résolution des conflits, et ce, grâce à une approche hautement interactive.

Les participants formés selon la méthode Gordon ont maintes fois rapporté que la valeur principale de cette approche résidait dans l'acquisition de compétences essentielles, mais non abordées dans le cadre de formations précédentes. En effet, reprochent-ils à ces conseillers et auteurs, on leur a parlé des éléments à mettre en place – favoriser l'engagement des employés, mettre sur pied une

gestion totale de la qualité, bâtir des équipes, répartir les fonctions du leader parmi les membres du groupe, valoriser la diversité, et autres initiatives émanant de la haute direction – mais rarement de la *manière* dont tout cela pouvait se faire. Le PLE (programme Leaders efficaces) leur donne des outils concrets et adaptés pour acquérir des compétences en communication efficace, appliquer les étapes de la résolution des problèmes, et mettre en pratique les méthodes de résolution des conflits qui sont nécessaires si l'on veut que ces mesures donnent des résultats.

Tout indique que le style de gestion participative est là pour de bon. Le livre que vous tenez entre les mains vous apprendra ce que vous devez savoir sur ce sujet, mais, plus important encore, il vous apprendra *comment* le mettre en application.

THOMAS GORDON,
fondateur de Gordon Training International

Aujourd'hui plus que jamais, un dirigeant se doit d'exercer un leadership fondé sur le respect et la collaboration afin de stimuler la motivation et l'engagement de ceux qui l'entourent. Un leader efficace sait optimiser les performances sans être autoritaire et faire évoluer son équipe dans un climat de confiance. Ce livre vous fournit des explications claires, des exercices et de nombreux exemples de cas vécus pour vous aider à mettre en place une communication constructive et authentique et à résoudre tous les types de conflits de façon satisfaisante et durable. Vous aurez ainsi toutes les cartes en main pour devenir un leader compétent qui sait mettre en valeur et inspirer ses collaborateurs.

Design graphique: Ann-Sophie Caouette
Photo: Olivier Hanigan

ISBN 2-7619-3039-0

