

Confiance et leadership

Un leader n'existe que s'il est volontairement suivi par ses troupes. Le leadership ne se décrète pas, il se construit et la confiance accordée en est un ingrédient majeur et incontournable.

Manager et leader

Le manager est nommé par la ligne hiérarchique, on lui attribue un pouvoir, des moyens assortis de responsabilités à assumer et de résultats à produire. Le leader lui, émerge du groupe lorsqu'on lui reconnaît la légitimité naturelle à exercer ce management. Très schématiquement, on peut dire qu'on obéit à un manager mais qu'on décide de suivre un leader. Or pour cela, il faut pouvoir faire confiance ou si on reprend l'étymologie du mot : « avoir foi en/croire en ». Foi en le leader, foi en l'organisation.

Il est donc important lorsqu'on exerce un leadership de savoir ce qui peut générer la confiance des collaborateurs. Il est également essentiel d'être conscient que la confiance accordée, l'est de manière précaire ou réversible. Elle se gagne, elle s'entretient mais elle peut se perdre. Comme le notait Jean Cocteau : « Il n'y a pas de confiance, il n'y a que des preuves de confiance. » Regardons les facteurs qui peuvent contribuer à la construire et à la maintenir.

Le premier facteur de confiance

C'est l'attitude fondamentale de la personne liée à ses croyances. Fondamentalement la personne a-t-elle intégrée des croyances du type :

- « méfie toi »,
- « la confiance n'est jamais récompensée »,
- « la confiance génère la confiance »,
- « la confiance paie toujours »...

Chacune, chacun d'entre nous, nous avons une prédisposition plus ou moins marquée à faire ou à ne pas faire confiance. Lorsqu'on veut exercer un leadership, il est important de clarifier cette composante. En effet, un leader doit avoir une réelle propension à faire confiance..., de façon « lucide », s'il veut obtenir en retour celle de ses collaborateurs.

Le deuxième facteur de confiance

Le deuxième facteur, c'est notre expérience, notre vécu en général et avec les acteurs concernés (manager et organisation). Avons-nous le sentiment que la confiance que nous avons accordé a été ou non payé de retour ? Par exemple, l'une des causes de rejet des changements, c'est : « je ne vais pas faire confiance à ce dirigeant, à ce manager qui par le passé n'ont pas tenu leurs engagements ». Oui, les collaborateurs ont une « mémoire ». Et, ce n'est pas le « j'ai changé » si souvent galvaudé par nos politiques qui va modifier les choses. Si donc, en tant que leader nous voulons continuer à être suivi deux recommandations : un réfléchissons nos engagements; deux tenons nos engagements, alignons nos comportements réels sur notre discours. Le discours peut faire illusion un moment mais la réalité finit toujours par rattraper.

Le troisième facteur de confiance

Si les deux premiers facteurs sont satisfaits, l'enjeu est maintenant que les collaborateurs accordent leur confiance pour le « projet à venir ». En quelque sorte, la mémoire cède la place à la projection, à

l'anticipation, c'est notre troisième facteur. Là sept incontournables à remplir en nous mettant à la place des collaborateurs :

- Savoir précisément où on veut nous emmener : quelle est la vision, quelle est la destination ?
- Pourvoir mettre du « sens » : la pertinence, les raisons des choix opérés, les enjeux, les défis...
- Savoir comment les choses vont se passer : la stratégie.
- La faisabilité : qu'est ce qui permettra de réussir individuellement et collectivement ?
- Ce qui est demandé (projet/vision/objectifs...) est-il perçu comme équitable par les uns et les autres ? Si oui, ça permet d'adhérer à ce qui est demandé et ça favorise la coopération.
- Est-ce que j'aurai mon mot à dire ? Serai-je associé à certaines réflexions et décisions, bref, serai-je non seulement un acteur (ce qu'on est toujours) mais serai-je aussi auteur ou co-auteur sur certains registres ?
- Les bénéfices de l'engagement : qu'est-ce qu'individuellement et collectivement ça va nous apporter de jouer le jeu (reconnaissance/valorisation, acquisition de nouvelles compétences, réussite, fierté...). On pourrait aussi formuler en disant : « Avons-nous plus à gagner qu'à perdre ? »

Le quatrième facteur de confiance

C'est l'exemplarité du leader. En quoi le leader est-il une source d'inspiration par son comportement, par les valeurs qu'il incarne, par le projet qu'il porte. En quoi est-il garant des engagements pris ?

On peut dire que la confiance est un « actif immatériel » fragile, précaire. Sans la confiance qui lui est accordée, le leadership est tout au plus une illusion. Sans qu'il soit aisé de le chiffrer, la confiance accordée au leader et plus largement à l'entreprise/organisation a des impacts forts sur l'engagement des collaborateurs, sur la coopération, sur la réduction des coûts sur le développement de la rentabilité, sur l'identité collective donc sur l'image de marque. En ce sens, la confiance est à considérer comme une ressource stratégique pouvant constituer un atout concurrentiel clé. Comme l'écrivait Sartre : « La confiance, se remplit par goutte et se déverse par litres ».

Bâtir la confiance – pour les leaders

Explorer un ensemble de comportements et de compétences fondamentales qui vous permettront de devenir un leader digne de confiance aux yeux de vos employés.

Pourquoi c'est important

Un niveau de confiance élevé au sein d'une équipe peut mener aux résultats suivants :

- Augmentation de la productivité
- Engagement des employés
- Augmentation de l'échange de connaissances
- Maintien de l'effectif
- Meilleure fidélisation de la clientèle
- Augmentation du chiffre d'affaires
- Meilleure collaboration avec les intervenants internes et externes

Selon certaines études un leadership fiable est le facteur qui contribue le plus à ces résultats.

Soulignons aussi qu'un leader digne de confiance peut :

- obtenir la loyauté des membres de son équipe
- influencer les résultats de son équipe
- aider son équipe à traverser les périodes de changement et d'incertitude

En vous familiarisant avec les compétences qui aident à bâtir la fiabilité personnelle, vous pourriez constater que vous assumez votre rôle de leadership et prenez les décisions difficiles avec plus d'assurance.

Zach Mercurio, auteur de *The Invisible Leader*, suggère que les employés sentent qu'ils comptent pour vous lorsqu'ils ont l'impression d'être appréciés et d'ajouter de la valeur. Les employés devraient pouvoir dire que vous, leur leader, :

- connaissez leur nom complet;
- vous informez sur leur vie;
- connaissez leurs difficultés;
- vous ennuyez d'eux lorsqu'ils sont absents du travail;
- prenez de leur nouvelle.

Et que vous, leur leader, :

- leur montrez comment améliorer les choses;
- reconnaissez leurs talents uniques;
- leur demandez leur avis;
- leur donnez des responsabilités;
- montrez que vous comptez sur eux.

Comment bâtir la confiance

La confiance est difficile à gagner et facile à perdre. Toutefois, lorsqu'on connaît les comportements qui bâtissent la confiance, on peut poser des actions intentionnelles pour établir et maintenir la confiance. Il est également possible de rétablir un lien de confiance qui a été brisé.

Parmi les compétences et comportements qui aident à bâtir la confiance, on retrouve :

- **la crédibilité**
- **l'intégrité**

- **la confiance envers les autres**
- **l'attitude coopérative**
- **l'humilité**
- **la responsabilité**
- **la transparence**
- **l'empathie**
- **la fiabilité**
- **l'authenticité**
- **la mentalité de croissance**

Explorez les compétences afin de déterminer celles que vous pouvez améliorer. Cette analyse vous aidera également à prendre conscience de vos forces actuelles pour que vous puissiez continuer à les développer.

Sous chaque compétence, vous retrouverez une section « Pour améliorer cette compétence, ayez la discussion suivante... » qui propose des stratégies concrètes pour travailler et améliorer cette compétence particulière en interaction avec votre équipe.

Souvenez-vous : les compétences qui bâtissent la confiance travaillent en synergie pour vous aider à avoir des relations positives avec votre équipe et d'autres intervenants.

- La confiance se bâtit au quotidien par une action constante et intentionnelle, même dans les petites choses.
- Dirigez avec confiance et agissez avec authenticité afin que vos employés sachent qu'ils peuvent vous faire confiance.
- Lorsque la confiance est brisée, ou vous semble brisée, n'évitez pas le malaise et tenez une conversation franche. L'information qui suit peut vous y aider.

Compétences fondamentales et stratégies

En apprenant et en mettant en pratique les compétences essentielles de la personne digne de confiance, vous arriverez à gagner et à garder la confiance de votre équipe et d'autres intervenants.

La confiance s'appuie souvent sur la perception qu'une personne a de votre compétence et de votre personnalité. Il est important de reconnaître que la fiabilité est davantage une question de perception d'autrui que des faits que vous savez être vrais. Par exemple, vos études et votre feuille de route professionnelle vous rendent hautement qualifié pour votre poste. Ces faits, cependant, ne suffiront pas à bâtir la confiance si les membres de votre équipe vous estiment incompetent. Par ailleurs, si vous n'avez pas les compétences nécessaires dans votre rôle, et,

quelle que soit votre personnalité, il peut être difficile de gagner la confiance de votre équipe. La relation de confiance est tissée par vos paroles et vos actions.

En plus de bien remplir votre rôle, vous pouvez développer une grande partie ou la totalité des compétences fondamentales à l'aide des deux activités suivantes :

- **Peser ses mots.** Découvrez comment votre choix de mots peut involontairement rendre une conversation délicate encore plus difficile.
- **Communiquer clairement.** Apprenez à nuancer l'intensité de vos communications afin d'améliorer votre capacité de transmettre clairement votre message.

Crédibilité

Vos compétences et vos réalisations confèrent une plus grande légitimité à votre leadership. Lorsque vos employés reconnaissent que vous possédez les compétences nécessaires pour exercer votre rôle, ils sont plus susceptibles de vous faire confiance.

À quoi reconnaît-on cette compétence?

- Les membres de mon équipe connaissent le parcours qui m'a mené à mon rôle actuel dans l'organisation.
- Les membres de mon équipe savent en quoi mes antécédents professionnels me rendent apte à exercer mon rôle.
- Les membres de mon équipe savent de quelle façon je contribue personnellement à notre réussite collective.

Pour améliorer cette compétence, ayez la discussion suivante

Expliquez à votre équipe votre parcours jusqu'à votre poste actuel, en mentionnant les défis que vous avez eu à relever en cours de route. Expliquez votre vision de la réussite pour cette équipe et ce que vous ferez personnellement pour l'atteindre. Proposez une réflexion à la suite de laquelle chaque membre de l'équipe dira en quoi il contribue déjà à cette vision.

Rencontrez individuellement les nouveaux employés pour les mettre au courant. Faites-leur part de vos antécédents et de votre expérience, et invitez-les à poser les questions qu'ils peuvent avoir. Continuez à discuter avec vos employés à mesure que votre équipe, la vision ou les résultats souhaités changent.

Vous êtes un leader digne de confiance lorsque les membres de votre équipe vous croient capable de les aider à réussir dans leur travail.

Intégrité

Lorsque vos paroles et vos actions s'accordent parfaitement avec vos valeurs personnelles et organisationnelles, les employés peuvent anticiper votre approche et s'y fier – même lorsque vous devez faire des choix difficiles et tenir des conversations délicates.

À quoi reconnaît-on cette compétence?

- Les membres de mon équipe savent que mes actions et mes comportements sont en accord avec les valeurs de l'organisation.
- Je me fais un devoir d'expliquer en quoi mes valeurs personnelles guident mon processus décisionnel.
- Les membres de mon équipe savent que je communique d'une manière respectueuse, même en situation de stress.
- Les membres de mon équipe savent que je fais les choix difficiles d'une manière équitable et dans l'intérêt de l'organisation.

Pour améliorer cette compétence, ayez la discussion suivante

Un facteur essentiel pour bâtir sa fiabilité consiste à adopter les comportements que vous souhaitez retrouver chez vos employés; autrement dit, prêchez par l'exemple. Cela veut dire, notamment, ne pas faire de promesses irréalistes, dire ce qui doit être dit, garder les renseignements personnels confidentiels et faire passer la réussite de l'équipe avant la vôtre.

Dressez la liste des valeurs de l'organisation et demandez à votre équipe de discuter des comportements au travail qui reflètent ces valeurs. Évaluez dans quelle mesure vous manifestez systématiquement ces comportements.

De plus, vous pourriez :

- Animer l'activité de renforcement de l'esprit d'équipe **Déterminer sa valeur**, et discuter de la façon dont les valeurs influencent votre processus décisionnel. En vous citant vous-même en exemple, montrez comment vos valeurs influencent vos décisions.
- Lire les articles **Peser ses mots** et **Communiquer clairement** pour déterminer si vos employés sont susceptibles de percevoir votre message tel que vous l'exprimez.
- Tenir l'**atelier Préjugés inconscients** avec votre équipe, et reconnaître vos propres préjugés inconscients. Expliquez que, bien que vous n'ayez pas cette intention, il peut arriver que vos préjugés influencent inconsciemment vos décisions et que vous sauriez gré à votre équipe de vous donner une rétroaction dans ces situations.

Vous êtes un leader intègre lorsque les membres de votre équipe vous voient continuellement adopter les comportements que vous attendez d'eux et prendre des décisions justes et transparentes.

Confiance envers les autres

Les personnes à qui vous accordez votre confiance sont beaucoup plus susceptibles de se sentir respectées et de vous faire confiance en retour.

À quoi reconnaît-on cette compétence?

- Je sais que je peux compter sur mon équipe tout comme elle peut compter sur moi, et ce, même dans les situations difficiles.
- Les membres de mon équipe et les employés savent que je crois en eux parce que mes paroles et mes actions en témoignent.
- J'évite la microgestion en m'assurant que mon équipe possède les connaissances, les compétences et les ressources nécessaires pour accomplir le travail.

Pour améliorer cette compétence, ayez la discussion suivante

Expliquez à votre équipe que, même si vous avez la responsabilité d'appuyer leur réussite au travail, vous partirez d'une position de confiance lorsque tous reconnaîtront qu'ils ont les connaissances, les compétences et les ressources nécessaires pour accomplir le travail. Lorsque des défis se présenteront, vous vous réunirez pour trouver des solutions ensemble.

Vous pourriez également ajouter que tout membre de l'équipe qui croit que vous ne lui faites pas confiance devrait venir en discuter avec vous. Vos actions ou paroles à l'origine de cette impression n'auront peut-être aucun rapport avec la personne, mais la discussion vous aidera à comprendre l'impact non intentionnel que vous pouvez avoir sur les autres. Par exemple, si un employé demande à participer à un projet particulier et que vous lui répondez : « Non, quelqu'un d'autre est affecté au projet », l'employé peut avoir l'impression que vous n'avez pas confiance en sa capacité de faire le travail. Dans les faits, vous pourriez avoir confié le projet à une autre personne qui a plus de temps ou qui a besoin de cette expérience. Cela n'a peut-être rien à voir avec la confiance.

En sachant quand vos employés ont le sentiment que vous ne leur faites pas confiance, vous pouvez adapter vos actions ou améliorer votre processus décisionnel.

Vous êtes un leader capable de faire confiance aux autres lorsque vous évitez de faire de la microgestion et exprimez votre confiance envers les capacités de vos employés. Bien entendu, cela n'est possible que si vous veillez à ce que tous les membres de l'équipe possèdent les connaissances, les compétences et les ressources dont ils ont besoin pour bien faire leur travail.

Attitude coopérative

Lorsque les membres de votre équipe croiront que vous appuierez leur réussite au travail, ils seront beaucoup plus susceptibles d'avoir confiance en votre leadership.

À quoi reconnaît-on cette compétence?

- Mon équipe sait que je trouverai du temps pour répondre aux questions ou offrir le soutien nécessaire.
- Mon équipe sait que je ferai les démarches nécessaires pour obtenir les ressources et la formation dont elle a besoin pour faire son travail.
- Mon équipe comprend que notre réussite collective passe avant mes propres ambitions professionnelles.

Pour améliorer cette compétence, ayez la discussion suivante

Expliquez aux membres de votre équipe qu'il vous incombe d'aider chacun d'eux à réussir au travail. Demandez-leur de prendre le temps d'écrire au moins trois choses que vous pourriez faire pour mieux soutenir leur réussite. Dites clairement que vous ferez de votre mieux pour trouver des solutions dans les limites de votre budget et de votre pouvoir. Prévoyez des moments individuels pour prendre connaissance de la liste de chacun et discuter de solutions possibles.

Pour les employés qui ont des besoins plus complexes, vous pourriez utiliser l'**outil pour favoriser la réussite du personnel**.

Vous avez une attitude coopérative en tant que leader lorsque vos employés ont confiance que vous faites le nécessaire pour appuyer leur bien-être et leur réussite au travail.

Humilité

Lorsque vous exprimez clairement les limites de vos connaissances et de vos compétences, vous montrez à votre équipe que vous vous connaissez bien et ne prétendez pas avoir toutes les réponses. Vous encouragez ainsi les membres de votre équipe à mettre à contribution leurs connaissances, leur expertise et leurs talents uniques. Si vous vous sentez à l'aise de demander de l'aide, les membres de votre équipe n'hésiteront pas à en faire autant au besoin.

À quoi reconnaît-on cette compétence?

- Les membres de mon équipe n'hésitent pas à me faire des commentaires constructifs; ils posent des questions importantes, proposent d'autres idées et me disent s'ils ne sont pas d'accord avec moi.
- S'il me manque des connaissances ou si un sujet ne fait pas partie de mon domaine d'expertise, je le dis et j'aide à trouver une personne mieux renseignée.
- Lorsque je reçois des commentaires de mon équipe, j'essaie de les intégrer dans mon travail.

- Mon équipe se sent appréciée parce que je reconnais ouvertement leurs contributions et je sais accorder le mérite à qui de droit.

Pour améliorer cette compétence, ayez la discussion suivante

Créez un climat sécurisant pour votre équipe en exprimant clairement quelles sont vos forces et en expliquant que vous comptez sur elle pour pallier les lacunes dans vos connaissances et votre expertise. Reconnaissez les domaines où l'expertise de votre équipe est supérieure à la vôtre et accordez-lui le mérite. Montrez-vous réceptif aux commentaires et suggestions, ainsi qu'aux critiques constructives, par rapport à ce que vous pourriez faire mieux ou différemment. Proposez d'accepter les commentaires par courriel, par messagerie instantanée, de manière anonyme ou en personne. Pour montrer à votre équipe que vous n'avez pas toutes les réponses, faites appel à elle lorsque vous avez besoin d'aide et partagez le mérite avec elle lorsqu'elle se montre à la hauteur de la situation.

Autres articles sur le sujet :

- **Bien interpréter les commentaires négatifs**
- **Stratégies de reconnaissance pour les leaders**
- **Solliciter une rétroaction**

Vous avez de l'humilité en tant que leader lorsque vous faites preuve d'une **vulnérabilité assumée** (lien en anglais seulement). Cela signifie que vous connaissez vos points faibles et les limites de vos connaissances. Vous assumez votre vulnérabilité et êtes capable de reconnaître l'expertise et les compétences des autres et de les mettre à profit. Votre assurance vient du fait que vous savez que vous pouvez, avec l'aide des autres, surmonter n'importe quel défi.

Responsabilité

En communiquant les attentes que vous avez envers vous-même et en prenant la responsabilité lorsque les choses ne se passent pas comme prévu ou que des erreurs sont commises, vous vous montrez responsable devant vos employés.

À quoi reconnaît-on cette compétence?

- Les membres de mon équipe savent que je devrai rendre compte de mes responsabilités.
- Les membres de mon équipe me voient assumer mes erreurs et prendre des mesures correctives.
- Les membres de mon équipe savent que je tiens chacun d'eux comptable de ses responsabilités et interactions et que je le fais d'une manière respectueuse.

Pour améliorer cette compétence, ayant la discussion suivante

Exprimez clairement à votre équipe les responsabilités dont vous devez rendre compte; par exemple, diffuser l'information, appuyer leur réussite ou fournir les ressources, le matériel et la formation nécessaires. Discutez de la façon dont vous allez mesurer la réussite et lui rendre des comptes. Si vous faites des erreurs ou que des plans échouent, n'attendez pas que vos employés le découvrent par eux-mêmes. Faites preuve d'ouverture et d'honnêteté en partageant les échecs, et expliquez comment vous prévoyez remédier à la situation ou résoudre le problème. Invitez votre équipe à faire des suggestions et discutez ouvertement avec elle des leçons apprises afin que tous puissent en profiter.

Vous montrez que vous êtes un leader responsable lorsque vous admettez vos erreurs avec ouverture et honnêteté et en prenez la responsabilité.

Transparence

En faisant preuve d'ouverture et en communiquant vos connaissances, vous contribuez à créer un climat psychologiquement sécuritaire pour les employés – même en période de changement et d'incertitude. Cela signifie que vous n'avez pas de programme caché; vos paroles et vos actions témoignent de votre transparence et authenticité. Les membres de votre équipe comprennent aussi que vous avez une obligation de confidentialité en tout temps et qu'ils peuvent avoir confiance en votre discrétion.

À quoi reconnaît-on cette compétence?

- Je transmets en temps opportun l'information importante qui pourrait toucher mon équipe.
- Les membres de mon équipe savent que je ne divulgue pas l'information qu'il ne m'appartient pas de dévoiler.
- Les membres de mon équipe ont confiance que je leur donne toute l'information ou la rétroaction, même lorsqu'elle peut être difficile à recevoir.

Pour améliorer cette compétence, ayez la discussion suivante

Prenez le temps de communiquer régulièrement les décisions de l'organisation et de votre service, ainsi que leurs répercussions éventuelles sur votre équipe. Si vous disposez de renseignements qui touchent le poste d'un membre de votre équipe, donnez l'information dont vous disposez et tenez l'équipe au courant. Faites savoir que vous êtes là pour répondre aux questions et prenez le temps d'y répondre, surtout durant les périodes de changement et d'incertitude. La transparence court-circuite rapidement les hypothèses, les commérages et autres comportements négatifs ou dommageables.

Des employés peuvent parfois vous confier des problèmes personnels ou vous demandez des mesures d'adaptation pour des raisons médicales ou autres – prévenez-les si vous avez l'obligation de transmettre l'information à d'autres personnes et demandez leur autorisation.

Faire preuve de transparence et dire une vérité crue sans délicatesse sont deux choses différentes. En matière de gestion du rendement, il est toujours préférable de maintenir un dialogue ouvert, constructif et sans jugement.

Vous faites preuve de transparence en tant que leader lorsque les employés ont confiance que vous les tenez au courant.

Empathie

Créez la relation et désamorcez les défensives en abordant les situations avec l'intention de comprendre le point de vue de l'autre. Cette attitude aide à lancer une discussion franche et oriente l'énergie vers la recherche de solutions plutôt que la recherche d'un coupable.

À quoi reconnaît-on cette compétence?

- Les membres de mon équipe n'hésitent pas à me faire part de leurs sentiments, même lorsqu'ils vivent des difficultés.
- Lorsqu'un problème survient, les membres de mon équipe savent que je vais écouter leur point de vue au lieu de tirer des conclusions hâtives ou de leur faire des reproches.
- Je suis capable d'offrir une écoute attentive et sans jugement lorsque mes employés viennent me faire part de difficultés.
- Si un membre de l'équipe me semble difficile, je prends le temps de comprendre son point de vue.

Pour améliorer cette compétence, ayez la discussion suivante

La confiance se bâtit en manifestant votre soutien aux employés qui vivent des difficultés, en prenant le temps de comprendre ce qui compte pour eux et leurs opinions. Vous pourriez constater que vous êtes moins prompt à tirer des conclusions si vous arrivez à **Comprendre la différence entre la reconnaissance et l'accord** dans votre réponse. Cela signifie que vous pouvez témoigner de la sollicitude à quelqu'un sans nécessairement être d'accord avec lui.

Lorsque des employés n'ont pas le rendement ou le comportement souhaité, soyez attentif à ce qu'ils pourraient être en train de vivre. Prenez du recul pour comprendre leur point de vue. Gardez l'esprit ouvert jusqu'à ce que vous ayez atteint le nœud du problème. Portez attention aux préjugés et aux suppositions qui pourraient se glisser dans votre réponse.

Les employés n'hésitent pas à s'exprimer et à dire comment ils se sentent à un leader capable d'empathie qui prend le temps de comprendre leur point de vue. En savoir plus sur **Écouter pour comprendre – pour les leaders**.

Fiabilité

En respectant vos promesses et en vous montrant constant dans votre façon d'agir et de réagir aux situations délicates, vos employés sauront à quoi s'attendre de votre part. Cette attitude aide à bâtir la confiance.

À quoi reconnaît-on cette compétence?

- Les membres de mon équipe savent que je donne suite à mes promesses.
- Les membres de mon équipe peuvent prédire comment je vais réagir et intervenir dans la plupart des situations.
- Les membres de mon équipe savent qu'ils peuvent compter sur mon sang-froid dans une situation de crise.

Pour améliorer cette compétence, ayez la discussion suivante

Faites en sorte que vos employés sachent à quoi s'attendre de votre part – respectez vos engagements. La constance n'est pas toujours facile à maintenir, mais dites-leur que c'est votre intention. Admettez vos lacunes. Si vous arrivez en retard à une réunion, dites à votre équipe que vous respectez son temps avant d'expliquer la raison de votre retard. Si vous ne pouvez livrer à temps un engagement pris envers l'équipe en raison de demandes concurrentielles, dites à quoi elle peut s'attendre de vous actuellement.

S'il vous arrive de manquer à des engagements, donnez les vraies raisons à votre équipe et dites comment vous travaillez à vous améliorer. Demandez qu'elle vous aide à mettre votre stratégie en pratique.

Faites connaître vos intentions à votre équipe ainsi que les valeurs qui sous-tendent vos réponses, et apprenez des stratégies d'autogestion. Si vous avez de la difficulté à garder votre calme dans une situation de crise ou à communiquer d'une manière respectueuse en période de stress, parlez-en à votre équipe. Expliquez les moyens que vous prenez pour vous améliorer. Vous pourriez demander à l'équipe de vous faire un rappel bienveillant lorsqu'elle est témoin de votre frustration ou de votre stress.

Vous êtes un leader fiable lorsque les employés savent à quoi s'attendre de votre part et que vous respectez systématiquement vos engagements.

Authenticité

*Lorsque vos employés croient que toutes vos actions sont faites dans l'intérêt de l'équipe ou de l'organisation, ils peuvent être en désaccord avec vos décisions, mais ils reconnaîtront que vous essayez réellement de faire la bonne chose. Le leader sincère admet ses lacunes. Il ne ment pas et n'enjolive pas la vérité. Il parle d'une manière claire et franche sans se dévoiler à outrance. Selon le psychologue industriel **Adam Grant**, si quelqu'un vous dit d'être vous-même, arrêtez-le dans son élan. Personne ne veut connaître le fond de votre pensée. Les gens veulent simplement que vous vous montriez à la hauteur de vos propos.*

À quoi reconnaît-on cette compétence?

- Les membres de mon équipe savent que je m'efforce toujours de faire la bonne chose.
- Les membres de mon équipe savent que je suis une personne honnête et franche.

- Les membres de mon équipe savent que je travaille continuellement à améliorer mes lacunes.

Pour améliorer cette compétence, ayez la discussion suivante

Dites à votre équipe que vous vous efforcerez d'être toujours honnête et franc avec eux, même si l'information est difficile à donner. Expliquez votre processus décisionnel pour qu'elle croie que vous essayez réellement d'agir pour le bien de l'équipe. Parlez franchement de vos difficultés et lacunes professionnelles, et expliquez les moyens que vous prenez pour gérer et surmonter ces obstacles. Trouvez le juste équilibre entre vos responsabilités de leader et votre souci de créer des liens avec votre équipe à un niveau plus humain et authentique.

Vous êtes un leader sincère lorsque vos employés croient que vous agissez pour les bonnes raisons, même s'ils ne sont pas d'accord avec vos décisions.

Mentalité de croissance

Une mentalité de croissance signifie que vous êtes ouvert à apprendre et à grandir. Pour cela, vous devez notamment accepter de prendre des risques ou de faire des erreurs. Si vous ne vous faites pas confiance, les autres sont également moins enclins à vous faire confiance.

À quoi reconnaît-on cette compétence?

- Je vois les défis comme des occasions à saisir.
- J'accepte les commentaires négatifs parce que je peux en retirer quelque chose.
- Je choisis d'apprendre et de grandir de mes erreurs ou de mes échecs.

Pour améliorer cette compétence, ayez la discussion suivante

Il existe un grand nombre de ressources gratuites pour vous aider à augmenter votre assurance :

- **Bien interpréter les commentaires négatifs**
- **Résilience**
- **Remettre en question les pensées indésirables**
- **Renforcer les compétences en leadership**
- **Intelligence émotionnelle des leaders**

Lorsque vous devez avoir une discussion difficile avec votre équipe au sujet de la confiance, appuyez-vous sur les compétences ci-dessus et soyez prêt à écouter attentivement, à poser des questions et à garder l'esprit ouvert au lieu de répondre sur-le-champ. Répétez ce que vous avez entendu, demandez des précisions et prenez votre temps pour répondre.

Cela n'est pas toujours facile, et vous vous mettez parfois sur la défensive – ce n'est pas grave. Si vous devez prendre du recul pour éviter de répondre d'une manière défensive, dites-le et convenez de revenir sur la question à un autre moment. La confiance peut se perdre en un instant, et elle ne peut se bâtir en une seule journée. Dites à votre équipe que vous avez à cœur de gagner sa confiance et que vous poursuivrez la conversation à un autre moment.

La personne digne de confiance ne se laisse pas marcher sur les pieds pour autant

Pour faire preuve d'un bon leadership, vous devez fixer des attentes, vous tenir et tenir les autres responsables, et favoriser la réussite de chaque membre de l'équipe. Vous devrez établir des limites, tenir des discussions difficiles au sujet du rendement et dire « non » à certaines demandes. C'est correct. En développant les compétences fondamentales qui rendent une personne digne de confiance, vous serez mieux en mesure de prendre des décisions qui servent les intérêts de votre équipe et qui incitent vos employés à avoir confiance en votre leadership.