

Le leadership

1. Définition

On appelle leadership "le processus par lequel une personne influence les activités d'un individu ou d'un groupe afin d'atteindre un objectif ou un but partagé". Il est important de noter que dans cette définition, le leadership n'est pas un statut social mais une activité.

2. Les fonctions du leader

Un bon leader doit porter attention à trois demandes différentes : la *tâche* (le travail doit être fait) ; le *groupe* (il doit garder sa cohésion et rester organisé) et *l'individu* (chacun doit se sentir motivé et écouté).

- La **tâche** est le travail à faire pour réaliser l'objectif. Elle est généralement pratique et nécessite des compétences techniques.
- Le **groupe** comprend les gens qui réalisent la tâche. Ils doivent travailler ensemble, développer un esprit d'unité, partager une vision commune de l'objectif à atteindre et se soutenir mutuellement.
- L'**individu** au sein du groupe a sa propre motivation et doit être traité d'une façon particulière pour travailler au maximum de son efficacité.

Ces trois éléments entrent fréquemment en conflit. Si l'on porte trop d'attention aux besoins d'une personne en particulier, on risque de ne pas répondre aux besoins des autres et de miner la cohésion du groupe. Si l'on est exclusivement intéressé par la tâche, on risque de ne pas percevoir les problèmes existant dans le groupe ni les problèmes particuliers qu'un individu rencontre.



Le leader doit évaluer la priorité à donner à chacun des trois aspects en fonction de la situation. Il peut adopter à cet effet la stratégie suivante :

- Evaluer la tâche et en communiquer les exigences au groupe (Tâche) ;
- Identifier et utiliser les ressources du groupe pour répondre à ces exigences, consulter les membres à ce sujet et déléguer les responsabilités pour la réalisation (Groupe) ;

- Maintenir la cohésion du groupe en évaluant la progression des individus et du groupe (Groupe), en encourageant les individus (Individu) ; et
- En même temps communiquer une évaluation sur le travail accompli (Tâche) tout en conseillant et en soutenant les individus dans leur travail (Individu).

L'insistance à apporter à chaque activité dépendra du stade atteint dans la réalisation de la tâche, de l'expérience et de la maturité des individus ainsi que de leurs relations au sein du groupe.

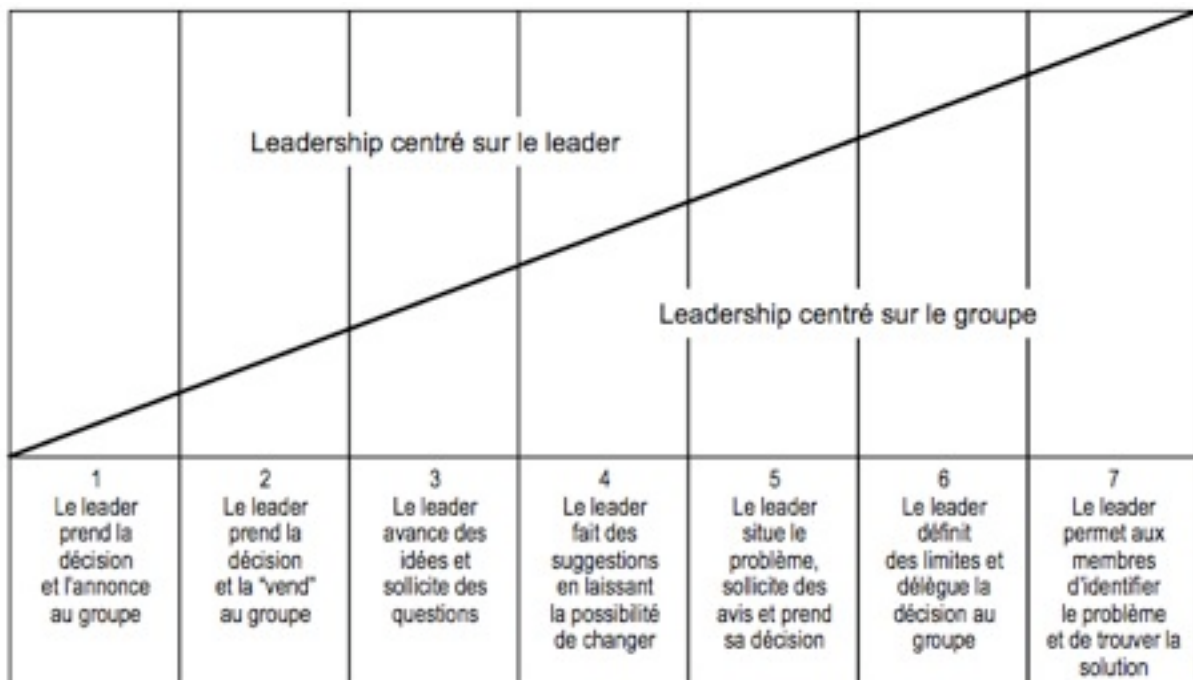
3. Les compétences du leader

Un leader efficace doit :

- Donner l'exemple
- Comprendre les besoins et les caractéristiques de son groupe (gérer la diversité)
- Connaître et utiliser les ressources du groupe
- Communiquer de manière efficace (recevoir et donner des informations)
- Représenter le groupe
- Planifier
- Contrôler et coordonner le groupe
- Déléguer et donner des responsabilités (partager le leadership)
- Suivre et évaluer les performances et les résultats atteints
- Aider les autres à apprendre (gérer l'apprentissage)
- Conseiller et "coacher" les membres de son groupe.

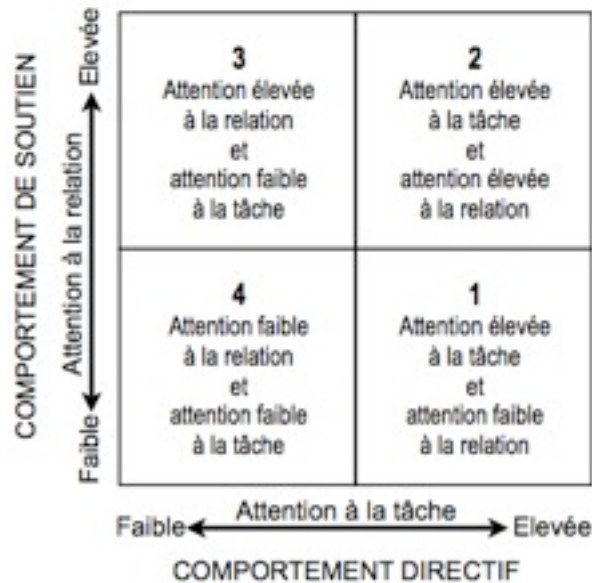
4. Le leadership situationnel

Les bons leaders font ce qui est bon au moment opportun et au bon endroit. Comme le montre le tableau ci-dessous, il existe une continuité entre un leadership centré sur le leader (leader directif) et un leadership centré sur le groupe (leader coopératif). Pour être efficace, un leader doit adapter son style en fonction de l'état d'avancement du travail, des difficultés rencontrées et du niveau de maturité du groupe.



Tâche et relation

Le tableau ci-dessous définit 4 types de leadership suivant l'attention portée à la tâche et la relation apportée à la relation (avec le groupe et les individus)



- Les leaders qui sont surtout centrés sur la tâche indiquent une direction à suivre et communiquent de manière directive avec le groupe (ils donnent des informations mais en reçoivent peu) indiquant précisément quoi faire, où, et comment.
- Les leaders qui sont surtout centrés sur la relation permettent une communication dans les deux sens (ils donnent des informations mais en reçoivent aussi). Ils écoutent, acceptent et encouragent, facilitant l'accomplissement de la tâche en apportant des informations et un soutien en fonction des besoins.

Le tableau permet d'identifier 4 types principaux de comportement : "Indiquer", "Vendre", "Participer" et "Déléguer" (Hersey and Blanchard, 1976).

1) Indiquer

Attention élevée à la tâche / attention faible à la relation - convient plus pour des activités qui exigent des standards de performance bien définis, de la précision et le respect d'un temps minimum.

2) Vendre

Attention élevée à la tâche / attention élevée à la relation - convient plus pour des activités physiques où il y a un élément de danger et qui réclament de l'obéissance aux règles mais aussi de l'encouragement.

3) Participer

Attention faible à la tâche / attention élevée à la relation - convient plus pour des activités sociales, dans lesquelles l'intégration au groupe est un objectif essentiel.

4) Déléguer

Attention faible à la tâche / attention faible à la relation - convient plus pour des objectifs où la connaissance et la découverte de soi ou la détermination personnelle sont les objectifs principaux.

Le concept de maturité

Un groupe peut avoir plus ou moins de maturité. Ce terme ne désigne pas seulement l'âge et l'expérience générale des membres mais aussi - et surtout - l'expérience spécifique des membres par rapport à la tâche à réaliser et leur habitude à travailler ensemble en tant que groupe. Le style du leader doit par conséquent être assez flexible pour prendre en compte une situation changeante.

On peut définir un groupe "mature" comme ayant :

- La capacité d'établir des objectifs ambitieux mais réalistes : il a l'ambition de réaliser quelque chose ;
- La volonté et la capacité de prendre la responsabilité de ses actes ;
- L'éducation ou la formation nécessaire et/ou l'expérience de la tâche à réaliser.

Il y a une corrélation directe entre le niveau de maturité du groupe ou des individus et les quatre styles : Indiquer, Vendre, Participer et Déléguer :

Indiquer

Au début, le groupe, comme les individus, a besoin d'une direction claire donnant des orientations une définition précise des objectifs. La communication est à sens unique et le leader définit ce qu'il faut faire, qui doit le faire et comment. Le style du leader est centré sur la tâche et il y a peu d'attention à la relation à ce stade.

Vendre

Dans les premiers stades, le groupe et les individus auront besoin de beaucoup d'encouragement pour faire face à l'apprentissage ou à l'acquisition d'une expérience nouvelle nécessaires pour progresser dans la réalisation de la tâche. Aussi, le leader, tout en donnant encore une direction et en prenant des décisions, va aussi tenter de "vendre" sa décision, parce qu'il veut que le groupe "l'achète". Par conséquent à la fois l'attention à la tâche et l'attention à la relation seront maintenues à un niveau élevé.

Participer

Au fur et à mesure que le niveau de maturité du groupe et des individus progresse (c'est-à-dire qu'ils deviennent plus familiers avec la tâche et mieux à même de travailler ensemble), le leader commence à réduire son attention à la tâche et à augmenter son attention à la relation. Il n'a plus besoin de prendre la direction aussi fréquemment, mais doit stimuler la confiance en soi du groupe en apportant des encouragements et des compliments.

Les membres du groupe sont "participants" ; la communication est à double-sens avec une attitude très facilitante du leader, puisque le groupe possède maintenant à la fois les connaissances et les capacités pour accomplir la tâche.

Déléguer

Plus tard, il deviendra plus approprié pour le leader de diminuer à la fois son attention à la tâche et à la relation parce que le groupe sera devenu non seulement mature en terme de performance vis-à-vis de la tâche mais aussi mature sur le plan psychologique et capable de prodiguer ses propres encouragements et motivations aux membres. Ceux-ci sont à la fois désireux et capables de prendre la responsabilité de diriger leur propre comportement et le soutien du leader sur le plan social et affectif n'est plus nécessaire. En fait, le groupe perçoit la réduction du contrôle et l'accroissement de la délégation d'autorité comme une indication positive de la confiance que lui porte le leader.

Comportements régressifs

Tous les groupes, particulièrement les groupes de jeunes, mais aussi des groupes d'adultes tout à fait matures peuvent se comporter avec moins de maturité pour des raisons diverses. Les déclencheurs les plus communs de cette régression sont :

- Le stress
- Le relâchement du stress
- L'insécurité produite par l'arrivée d'un nouveau leader ou d'un nouveau cadre d'action
- Le fait de traiter un nouveau membre d'une manière de manière imméritée

Toutes ces situations peuvent diminuer ou augmenter la maturité des individus et du groupe. Par exemple, une personne généralement peu responsable peut se comporter avec une grande maturité dans une situation de crise ou si elle reçoit soudainement une responsabilité réelle. D'un autre côté, des personnes responsables et expérimentées peuvent réagir de manière irréfléchie si un leader nouvellement nommé se montre trop directif et se situe au niveau "Indiquer" alors qu'ils attendent de lui un niveau "Déléguer" ou au moins "Participer".

Dans de telles circonstances, le leader doit ajuster son comportement afin de s'adapter au niveau de maturité présent du groupe. Si une personne, habituellement responsable, se comporte mal en situation de crise, le leader devra accroître son attitude de direction et de soutien. Une fois que la personne aura retrouvé son niveau de responsabilité antérieure, le leader pourra revenir à un style plus participatif.

Le concept de la base de pouvoir

La perception que les gens ont de la nature de l'autorité du leader (sa base de pouvoir) va affecter de manière notable son efficacité.

Un leader peut tirer son autorité de différentes "sources de pouvoir" :

1) Le pouvoir d'expertise

Le fait, pour le leader, de posséder une expertise, des compétences ou des connaissances particulières lui permet d'aider au groupe et renforce son autorité.

2) Le pouvoir d'information

Le fait, pour le leader, de posséder des informations particulières ou d'y avoir accès lui permet d'aider le groupe et renforce son autorité.

3) Le pouvoir de référence

Ce pouvoir est fondé sur la personnalité du leader et le fait qu'il possède des traits de caractère admirés. Ses subordonnés le suivent volontiers car ils s'identifient avec sa personnalité et adoptent ses vues et ses attitudes.

4) Le pouvoir de légitimité

L'autorité du leader est fondée sur la position qu'il occupe dans l'organisation. Plus sa position est élevée dans la hiérarchie, plus son pouvoir est grand. Les subordonnés estiment que sa position donne au leader le droit d'être obéi.

5) Le pouvoir de récompense

L'autorité du leader est fondée sur sa capacité à donner des récompenses ou des rétributions, honorifiques ou matérielles. Les subordonnés pensent qu'en lui obéissant ils obtiendront ce type de récompense.

6) Le pouvoir de connexion

Dans ce cas, le leader est suivi par ses subordonnés parce qu'il est perçu comme étant en lien avec une personne influente ou importante et capable de faire bénéficier le groupe de l'appui de cette personne.

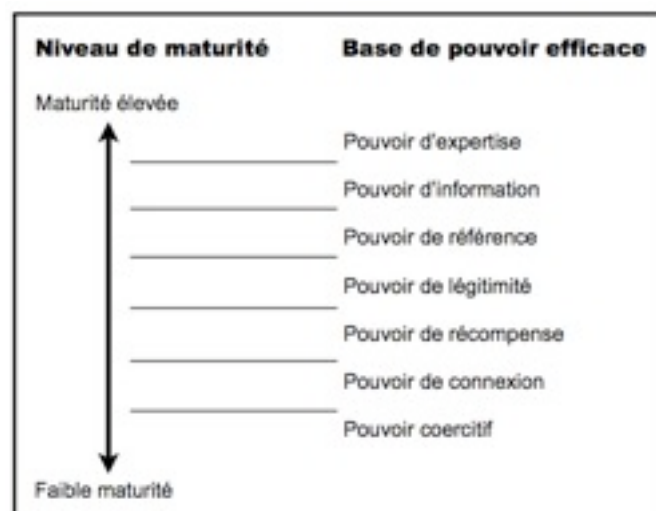
7) Le pouvoir de coercition

L'autorité est fondée sur la peur. Le manque d'obéissance au leader peut avoir comme conséquence des réprimandes, des punitions ou une rétrogradation.

Tous les leaders peuvent opérer à partir de plusieurs bases de pouvoir, mais le leader avisé change la base de pouvoir qu'il utilise en fonction de la situation et du niveau de maturité de ses subordonnés.

Une personne expérimentée aura tendance à n'accepter un leadership que de quelqu'un qui ou bien possède une plus grande expertise ou bien possède un pouvoir de référence élevé. Si un nouveau leader ne perçoit pas cela, toute tentative d'utiliser le pouvoir de récompense, de légitimité ou de coercition sera vouée à l'échec et pourra même avoir un effet destructif sur sa relation avec la personne.

Pour les personnes expérimentées (avec un niveau de maturité élevé par rapport à la tâche) le besoin d'un soutien émotionnel de la part de leur leader sera moins important que le besoin d'un degré élevé d'autonomie. Quand le groupe possède un faible niveau de maturité, le leader peut avoir besoin d'utiliser les encouragements, les récompenses ou même la coercition pour s'assurer que les individus ou le groupe se comportent de manière productive.



Dans un groupe qui a une bonne maturité, les fonctions de leadership peuvent être partagées : certains membres étant plus orientés vers la tâche tandis que d'autres sont plus orientés vers la relation avec le groupe et les individus.