

« Le gestionnaire est préoccupé par le «comment». Le leader cherche le «quoi» et le «pourquoi». La gestion est fondée sur les systèmes, contrôles, procédures, politiques et structures. Le leadership est fondé sur la confiance - sur les gens. Le leadership est fondé sur le courage et l'innovation. »

Warren Bennis, 1997

Leadership //

Le leadership se définit comme étant le pouvoir d'influencer les membres d'un groupe en vue d'atteindre des objectifs communs. Le leader oriente l'activité du groupe en amenant ses membres à s'engager volontairement dans l'effort collectif. Exercer un leadership, c'est inspirer, convaincre et guider, plutôt que menacer, prescrire et imposer.

Éthique et leadership //

L'exercice du leadership pose la question de l'éthique et il importe d'examiner les principes qui régissent les actions et les comportements des leaders au sein d'une organisation. Le pouvoir et les responsabilités qui incombent aux leaders peuvent être la source de dilemmes. Les facteurs qui influencent les décisions rendues par un leader en matière d'éthique sont liés à des normes légales et réglementaires, à des codes déontologiques professionnels et aux pressions sociales. Des valeurs et des idéologies entrent aussi en jeu dans l'exercice du leadership.

Le leadership consiste à :

- Être au service d'une mission.
- Posséder une vision stratégique.
- Prendre des risques et en évaluer les implications.
- Faire des choix et les assumer.
- Conjuguer pouvoir et éthique.
- Être reconnu par vos pairs.
- Avoir une conduite exemplaire.
- Faire confiance et reconnaître la contribution des personnes qui vous entourent.
- Coordonner et toujours posséder une vue d'ensemble de la situation.
- Établir et maintenir de bonnes relations.
- Ouvrir et maintenir de nouvelles possibilités.
- Permettre aux personnes qui vous entourent d'expérimenter.
- Avoir la capacité de reconnaître vos erreurs et de les corriger.

Le leadership ne vise pas à :

- Chercher à servir ses propres intérêts.
- Faire en sorte que les autres assument les risques que nous prenons.
- Centraliser le pouvoir.
- Contrôler.
- Manipuler.
- Donner des ordres.

Leadership et macromodèle //

Une multitude d'auteurs ont défini, examiné et analysé la notion de leadership. Le macromodèle intégré de leadership est composé de trois dimensions : il prend en considération les caractéristiques du leader, les personnes entourant le leader et la situation dans laquelle ils se trouvent (environnement). Ce macromodèle introduit la notion temporelle qui fait en sorte que non seulement faut-il tenir compte du développement des personnes, mais aussi du développement des relations entre elles. Le leadership est souvent conjoncturel; le simple fait que les relations d'influence s'étendent sur une certaine période temps modifie leur efficacité.

« Le leadership n'est pas seulement le fait du leader; il n'y a pas de leadership s'il n'y a pas d'adhésion au leader. Il doit donc y avoir une correspondance entre la vision et les actions qu'il propose et les désirs ou les besoins d'une communauté et d'une époque données. C'est dans cette correspondance que le leadership se confirme. »

Lapierre et al., 1992-1994

LES DIMENSIONS DU LEADERSHIP

Le leader lui-même //

Le leader possède des ressources, attitudes, valeurs et aptitudes qui sont valorisées par le groupe. Il appuie son pouvoir de persuasion sur des éléments à la fois rationnels et émotionnels (intérêts, attirances, besoins, peurs, etc.), c'est-à-dire sur sa capacité à motiver. Une personne peut exercer du leadership dans un groupe et ne pas en avoir dans un autre, car sa compétence à répondre aux besoins du groupe peut, pour diverses raisons, être moins reconnue dans un groupe que dans un autre. Le leader est celui qui a

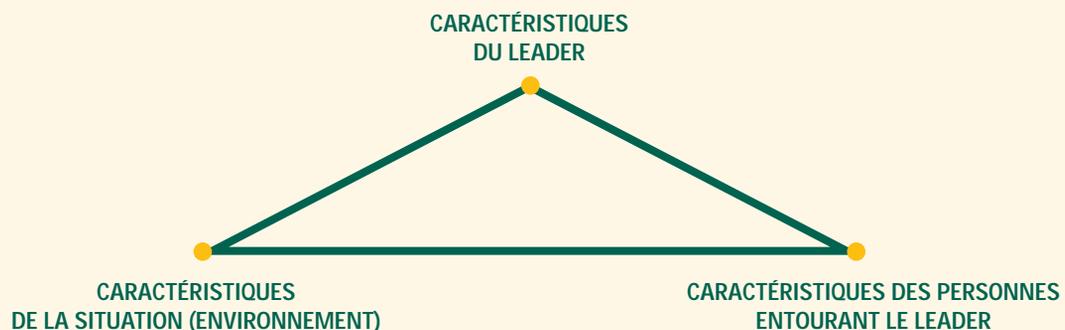
la capacité d'identifier les besoins des membres et du groupe; a de la facilité à envisager l'avenir; a la capacité de communiquer efficacement; a de la constance et de la persévérance; possède une excellente connaissance organisationnelle; est un bon motivateur; demeure réaliste et possède un bon esprit de décision et d'objectivité. Les leaders ont aussi en commun quatre aptitudes caractéristiques : 1) capter l'attention de leur entourage; 2) communiquer l'essentiel d'une situation; 3) gagner la confiance des gens; 4) se maîtriser. Selon eux, le bon leadership a des répercussions sur toute l'organisation.

Les personnes qui acceptent ce leadership //

Le leadership fait appel à la volonté du destinataire; ce dernier « accepte » volontairement d'être influencé. Pour qu'il y ait leadership, il faut une tentative d'influencer dans une direction. Ce n'est que dans la mesure où une personne indique une direction à prendre qu'elle peut éventuellement exercer du leadership. Le leadership dépend strictement des relations personnelles qui ont cours dans un groupe, et le fait de détenir un poste de direction n'implique pas nécessairement l'exercice (ou à plus forte raison la possession) du leadership.

L'organisation, le projet ou le contexte //

Le leadership s'effectue toujours en fonction de buts, de règles du jeu, du contexte du projet ou de l'organisation. En matière de leadership, le concept « d'organisations apprenantes » fait référence aux organisations où les personnes accroissent de façon continue leur capacité à atteindre les résultats souhaités. Ce sont des organisations qui permettent à leurs membres d'apprendre à apprendre et de faire place à leur créativité, à tous les niveaux. Ce concept fait appel à la notion de « leader-gestionnaire » ("lead management") en opposition au modèle traditionnel du patron-gestionnaire. Les leaders-gestionnaires placent au premier chef l'intérêt de leurs collègues de travail, soutiennent leur travail et développent avec eux une relation de confiance. Un concept similaire ("servant-leader") met en lumière le fait que les véritables leaders sont motivés principalement par les valeurs et l'éthique plutôt que par le prestige personnel et les profits. Le leadership a donc évolué d'une conception centrée sur les structures de contrôle centralisatrices et hiérarchisées vers une forme plus démocratique et décentralisée, qui favorise l'adaptation au changement. Dans ce contexte, le leader efficace est celui qui a la capacité d'harmoniser, en une vision commune, les valeurs et croyances parfois conflictuelles des personnes avec qui il travaille.



« Un leader est celui qui nous aide à trouver où nous voulons aller, qui nous montre comment nous y rendre [...] Les bons leader sont prêts à se mettre au service d'une cause, au service des gens. Leur engagement et leur intégrité nous font voir qui nous sommes et qui nous voulons être. »

R. Kahn, 1991

Leadership et pouvoir //

Pouvoir et leadership sont des concepts inévitablement reliés; ils sont toutefois deux concepts distincts. Le pouvoir se définit comme étant la capacité d'influencer autrui dans un sens désiré en ayant la possibilité de recourir à la contrainte. Le leadership n'est pas le pouvoir dans son acception politique – concernant l'organisation du gouvernement dans une société donnée – mais bien le pouvoir dans son acception psychologique, c'est-à-dire la capacité d'agir sur les personnes ou sur les choses. La différence entre leadership et pouvoir peut se visualiser comme suit :

Leadership

- Est strictement associé à la situation d'un individu face à un groupe.
- Comporte une influence sur d'autres personnes dans le sens d'une réalisation volontaire d'objectifs.
- Le leader est perçu par les autres comme pouvant influencer le groupe.
- Le leadership est une forme de pouvoir.

Pouvoir

- S'applique à des relations d'individu à individu, de groupe à individu et de groupe à groupe.
- Comporte une influence sur d'autres personnes contre leur volonté.
- Une personne qui a du pouvoir n'est pas nécessairement un leader.
- Toutes les formes de pouvoir ne sont pas du leadership.

Les engagements du leader //

Principes

Mise en œuvre

Remettre en question le processus habituel	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher des défis qui permettent de changer, de croître, d'innover et d'améliorer. • Expérimenter, prendre des risques et tirer les conclusions qui s'imposent en cas d'erreurs.
Inspirer une vision partagée	<ul style="list-style-type: none"> • Envisager un futur porteur de motivation et d'accomplissement noble. • Obtenir l'adhésion d'autrui à une vision commune en faisant appel aux valeurs, intérêts, espoirs et rêves.
Permettre à autrui de passer à l'action	<ul style="list-style-type: none"> • Générer la collaboration et développer un climat de confiance en faisant la promotion d'objectifs de coopération tout en développant le climat de confiance. • Renforcer les individus en leur donnant du pouvoir, en leur fournissant des choix, en développant leurs compétences, en leur assignant des tâches importantes et en leur offrant un soutien visible.
Donner l'exemple	<ul style="list-style-type: none"> • Donner l'exemple en se comportant de façon conséquente et congruente avec les valeurs partagées de tous. • Obtenir de petites victoires qui illustrent l'importance du progrès constant et qui facilitent le développement de l'implication personnelle.
Souligner et célébrer les réussites	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître les contributions individuelles au succès de chaque projet. • Célébrer régulièrement les réalisations de l'équipe.

Adapté de *The Leadership Challenge* de James M. Kouzes et Barry Z. Posner, 1995.

PRINCIPAUX COURANTS DE PENSÉE SUR LES THÉORIES DE LEADERSHIP //

Les principaux courants de pensée dans la recherche américaine en leadership ont été intégrés dans un macromodèle développé par Rondeau (1986). Ils se présentent comme suit :

Leadership	Description	Auteurs
Élément fonctionnel	Le leadership résulte de la dynamique même d'un groupe : il n'est pas l'attribut d'une seule personne.	Lewin, K.
Catégorie de comportement	Les leaders efficaces se distinguent des autres personnes par leur comportement.	Stogdill, R.M., Coons , Katz, Likert, Bales.
Style normatif	Il existe un comportement idéal pour être un leader efficace.	Coch et French, White et Lipitt McGregor, Argyris, B. Blake et Mouton.
Processus contingent	Le style de comportement approprié varie en fonction du leader, de ses subordonnés et de la situation qui prévaut.	Tannebaum, Schmidt, Fiedler, Reddin, Yuki, Vroom et Yeyyon.
Processus évolutif	À mesure que la relation du leader avec ses collaborateurs évolue, celui-ci doit adapter son style de comportement.	Hersey P. et Blanchard K., Gabarro J.
Processus instrumental	L'efficacité du meneur tient à son habileté à susciter chez ses subordonnés une motivation à atteindre des objectifs.	House R.J., Sims H.P., Davis et Luthans.
Processus réciproque	L'efficacité du meneur tient à sa capacité d'offrir quelque chose en échange d'un rendement élevé.	Homan, Pelz, Likert, Jacobs, Bandura, Weiss, Hollander.
Processus d'attribution	Le leadership n'existe pas en soi; il est attribué. Donc, le meneur dirige selon ce qu'il croit naïvement être la cause du comportement de ses collaborateurs.	Calder, Green et Mitchell.
Processus dyadique	Le leader n'a pas la même relation avec chacun de ses collaborateurs.	Zaleznik, Graen et Cashman, Quick, Wesley.
Charismatique	Certains leaders possèdent des caractéristiques personnelles particulières ou articulent la mission de leur organisation de façon telle que cela influence profondément le comportement des membres de leur équipe de travail.	Weber , Dow, House.

Source : Rondeau, A., «Un nouveau cadre théorique pour intégrer les diverses conceptions du leadership organisationnel» dans Benabou, C. et H. Abravanel, *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1986, p.320 et 321.

Références bibliographiques

- Côté, N. et al. *La dimension humaine des organisations*. Gaëtan Morin Éditeur, 1994
- Frick, D. M. et L.C. Spears (eds). *Robert Greenleaf: On Becoming a Servant-Leader*. Jossey-Bass Publishers. 1996
- Glasser, W. *The Control Theory Manager*. HarperBusiness, 1994
- Kouzes, J. M. et B. Z. Posner. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey-Bass Publishers. 1995
- Lapierre, L. et al. *Imaginaire et leadership, Tome I*, Presses du HEC, 1992; *Tome II*, Presses du HEC, 1993 et *Tome III*, Presses du HEC, 1994.
- Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency. 1990

PLEINS FEUX SUR LE LEADERSHIP



Coalition canadienne des organismes communautaires en développement de l'employabilité - CCOCDE

Ce document a été produit par la Coopérative de travail Interface sous la direction de la CCOCDE.

Pour plus d'informations sur le projet Leadership veuillez vous référer au site: <http://cccbt-ccocde.savie.ca>

Ce projet est financé par le Gouvernement du Canada.