

Module : Le Leadership

Analysons quelques définitions

- *Le Pouvoir* : c'est la capacité d'obtenir ce que vous voulez et de faire ce que vous voulez voir fait. Le pouvoir est une force potentielle.
- *l'influence* : c'est la capacité de produire un effet, de susciter des réactions. « Chaque fois que mes paroles ou mes actions ont un effet positif ou négatif, j'influence. »
- *l'autorité* : c'est l'influence rattachée à un poste détenu dans une organisation. La personne influencée ne peut s'y soustraire.
- *Le leadership* : c'est l'influence sans recours à la contrainte. Les personnes agissent volontairement. Le leadership est mesuré par le nombre d'adhérents.

Élargissons la définition du Leadership

- c'est un processus pour influencer des personnes à mettre leurs énergies, leurs talents et leur détermination vers l'atteinte d'un but visé.
- c'est l'ensemble des activités et surtout des communications interpersonnelles par lesquelles une personne influence le comportement d'une autre ou d'un groupe dans une direction donnée.

Le leadership implique la confiance, la reconnaissance, le risque et la loyauté

Quelques références historiques

- Avant 1900, on naît Leader
- Entre 1900 et 1950 apparaissent les théories des traits, on en arrive à dire que les traits suivants sont associés au leadership:
 - 1- désir d'assumer des responsabilités et d'accomplir des choses
 - 2- initiative, audace et originalité dans le choix des objectifs et des moyens
 - 3- énergie et persévérance dans la poursuite des objectifs
 - 4- confiance en soi
 - 5- capacité de résister au stress et aux frustrations
- En 1950, la recherche s'oriente vers le comportement du leader. A l'université de l'OHIO, on choisit 2 concepts: considération et structuration
 - Considération: préoccupations pour les besoins et les sentiments des employés
 - Structuration : préoccupations pour les besoins de l'organisation
 - Pour Bales c'est le leader socio-émotif et le leader de tache
 - A l'université de Michigan, c'est la gestion orientée vers l'employé et la gestion orientée vers la tache (ex grille managériale de Blake et Mouton)

Quelques références historiques: Lewin, Lippitt et White

1. Le leader autocratique

- quantité de travail supérieure
- cessation du travail en absence du leader
- attitude soumise et passive

2- Le leader démocratique (participatif)

- plus de créativité et d'originalité
- préférence marquée pour le leader démocratique
- plus amicaux et plus soucieux du groupe et des autres

3- Le leader laissez-faire

- moins de travail accompli
- travail de piètre qualité
- les garçons jouent la plupart du temps et sont plus frustrés.
- expression d'insatisfaction de leur groupe.

5 règles pour l'implication des collaborateurs aux décisions: Vroom et Yetton

1. Ils peuvent et veulent contribuer à la qualité de la décision.
2. La participation peut faciliter l'acceptation de la décision et cette acceptation est importante.
3. La tâche à accomplir est complexe, ambiguë, difficile et tous doivent mettre leur contribution en commun pour réussir.
4. Ils veulent arriver à la meilleure solution pour l'efficacité, la survie et la croissance de l'organisation.
5. Le groupe n'est pas dans une situation d'urgence, de stress ou de danger immédiat.

Efficacité du leadership

L'efficacité dépend de la capacité qu'a le leader à adapter le style approprié à chaque situation.

3 habiletés à maîtriser pour être efficace:

- a. diagnostic (analyser une situation)
- b. flexibilité (adopter les styles adéquats)
- c. Influence, pouvoir (changer la situation si nécessaire)

Le leadership situationnel

- Postulat de base: Il n'y a pas un bon style de leadership qui peut conduire à des résultats efficaces dans toutes les situations.
- Les auteurs rebaptisent les dimensions: comportement de direction et comportement de soutien et concentrent leur attention sur le développement des collaborateurs.
- Cette approche établit une relation entre le comportement du leader (Style de leadership) et le niveau de développement du collaborateur.

Le comportement du leader

- Le style de leadership : c'est la façon de se comporter pour influencer la performance ou les activités d'autrui. C'est la combinaison de 2 types de comportements:
 - *Comportement de direction*: dire clairement à une personne quoi faire, comment, où et quand le faire et contrôler sa performance.
 - *Comportement de soutien*: Écouter la personne, reconnaître ses efforts, lui donner du soutien et de l'encouragement et faciliter son engagement dans la résolution des problèmes et la prise de décision.

4 styles de leadership

Les quatre styles de leadership mentionnés dans la question sont:

1. **Diriger:** Ce style de leadership consiste à donner des directives spécifiques et à contrôler l'accomplissement du travail. C'est un style de leadership autoritaire où le leader prend toutes les décisions et exerce un contrôle strict sur les activités de l'équipe.
 - *Type de collaborateur approprié: collaborateurs manquant de compétence*
2. **Mobiliser:** Ce style de leadership consiste à diriger et à encourager les collaborateurs en expliquant les décisions et en sollicitant des suggestions. C'est un style de leadership participatif où le leader encourage l'engagement et la collaboration des membres de l'équipe.
 - Type de collaborateur approprié: collaborateurs compétents mais peu engagés
3. **Participer:** Ce style de leadership consiste à faciliter et à soutenir les efforts, à partager la prise de décision et à favoriser un environnement de travail collaboratif. C'est un style de leadership démocratique où le leader cherche l'avis des membres de l'équipe et encourage la participation de tous.
 - Type de collaborateur approprié: collaborateurs compétents manquant d'assurance
4. **Déléguer:** Ce style de leadership consiste à remettre la responsabilité de l'exécution de la tâche et de la résolution des problèmes aux collaborateurs compétents et engagés. C'est un style de leadership délégitif où le leader délègue les responsabilités et confie l'autorité aux membres de l'équipe pour prendre des décisions et résoudre des problèmes.
 - Type de collaborateur approprié: collaborateurs compétents et engagés

Avantages de la délégation

- Davantage de temps pour le dirigeant tout en obtenant les résultats attendus
- Plus grande motivation des personnels
- Meilleure qualité des résultats
- Plus grande productivité
- Développement des personnels

Obstacles à la délégation

- Dilemme de l'imputabilité
- Dilemme de l'information
- Faible développement du subordonné
- Valeurs et croyances du dirigeant (perte du pouvoir, négation du droit à l'erreur)
- Fixation sur le cout terme

Les styles de leadership: théorie de Mc Gregor

- Théorie "X" et Théorie "Y" de McGregor.
- Les gestionnaires ont certaines croyances concernant la propension des employés à travailler. Ils adoptent des attitudes conformément à ces croyances.

McGregor a défini ainsi 2 types de gestion selon qu'il adopte la théorie X ou la théorie Y.

Les hypothèses liées à la théorie X

- L'être humain est par nature paresseux, déteste le travail et va tout faire pour l'éviter.
- Il manque d'ambition, déteste les responsabilités et n'est pas disposé à faire des efforts à moins d'être contraint.
- conséquemment , il doit être dirigé, contrôlé et menacé de punitions.
- Il désire la sécurité par-dessus tout.
- Il est résistant au changement
- Seules les récompenses monétaires et la sécurité le motivent.

Styles de leadership reliés à la théorie X

- Le gestionnaire est responsable d'organiser, de planifier et de contrôler les éléments de production (finance, matériel, équipement et personnes).
- Les gens doivent être supervisés étroitement.
- Les gestionnaires doivent utiliser des récompenses et des punitions pour faire travailler les gens. Le leader est responsable de motiver les gens, de diriger leurs efforts et de les contrôler pour qu'ils mettent leurs talents à contribution.

Un style formel et autoritaire est préféré.

Les hypothèses liées à la théorie Y

- L'effort au travail est aussi naturel que le jeu ou le repos.
- Placé dans de bonnes conditions, l'être humain accepte et même recherche les responsabilités.
- L'ingéniosité et la créativité dans la résolution de problèmes se retrouvent chez plusieurs individus et non seulement chez quelques-uns.
- Dans nos organisations, les capacités des gens sont sous-utilisées.
- L'être humain est capable de se diriger et de se contrôler lui-même

Styles de leadership reliés à la théorie Y

- La tâche du gestionnaire consiste à créer les conditions et les méthodes de travail nécessaires à ce que les gens puissent faire leur travail.
 - Les récompenses les plus importantes (satisfaction des besoins d'estime et d'accomplissement) peuvent découler du travail fait pour réaliser les objectifs de l'organisation.
 - Les punitions et les menaces ne sont pas des moyens obligatoires pour les gestionnaires.

Le style participatif et décentralisé sera privilégié.

- La première tâche d'un leader consiste à définir la réalité et
- sa dernière tache « dire merci »

Entre ces 2 tâches, le leader est au service des autres