

## Le leadership

### **I- Définition :**

Le leadership s'articule autour de cinq éléments essentiels à savoir:

- 1) La présence de « suiveurs » ou d'individus consentant à être influencés;
- 2) La réponse des suiveurs face à l'influence du leader est volontaire;
- 3) L'influence se manifeste à l'intérieur d'une communication interpersonnelle entre un leader et son groupe;
- 4) Habilité d'un leader à aider son groupe à atteindre ses objectifs en utilisant le maximum des capacités de chacun.
- 5) Le dépassement et l'effort qu'un leader est capable d'obtenir de son groupe.

De ce fait, le leadership est l'ensemble des communications interpersonnelles par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subordonnés en les orientant vers la réalisation volontaire des objectifs du groupe et de l'organisation.

Plusieurs théories ont été émises pour expliquer les origines du leadership et séparer les leaders des non leaders.

#### **a) L'approche par les traits de caractère :**

Les leaders possèdent certains traits de caractère qui les distinguent des non-leaders.

Depuis la théorie du « grand homme » selon laquelle le leadership est une caractéristique innée, des recherches visent à identifier les traits physiques, intellectuels et personnels des différents leaders.

De telles études n'arrivent pas à cerner les caractéristiques qui départageraient les leaders des non leaders.

Le leader ne correspond pas à un modèle précis: il peut tout aussi bien être grand que petit, d'intelligence grande ou moyenne, stable ou instable dans ses émotions.

#### **b) L'approche situationnelle :**

Cette approche prétend que les leaders sont les produits de situations données. Elle formule que le leader doit s'adapter aux différentes situations qui comportent trois principaux facteurs: le leader, le groupe et la situation.

C'est donc la situation qui déterminera comment le leader se comportera pour motiver son groupe.

Cette approche correspond en effet très bien à la théorie voulant que les individus aient tendance à suivre ceux en qui ils voient une façon de satisfaire leurs besoins personnels.

#### **c) La théorie de la contingence :**

« le leadership est un processus en vertu duquel l'habileté d'un leader à exercer son influence dépend de la structure de l'emploi et de la mesure dans laquelle le style, la personnalité et la façon de procéder du leader conviennent au groupe ». **FIEDLER**

Dans cette optique, on devient donc leader en fonction de ses attributs et de sa personnalité mais aussi en vertu de différences situationnelles et de l'interaction entre le leader et la situation.

Par rapport à la gestion du personnel, il faut admettre que la nature et le style de leadership le plus efficace dépend de la situation.

Les variables situationnelles les plus pertinentes sont la personnalité du leader, la nature des relations entre le leader et les membres du groupe, l'emploi et le climat de travail de l'organisation.

#### **d) L'approche par les comportements des leaders :**

Trois courants principaux de recherche se sont penchés sur l'étude des comportements des leaders qu'ils ont définis comme étant « ceux par lesquels un individu dirige les activités d'un groupe vers un but commun »

Le **1<sup>er</sup> courant**, de recherche (université d'Ohio) a conclu à l'existence de deux dimensions des comportements du leadership:

**1** - les comportements par lesquels le leader manifeste qu'il se préoccupe des besoins et des sentiments des membres du groupe;

**2** - les comportements par lesquels le leader démontre qu'il se préoccupe des besoins de l'organisation.

Le **2<sup>ème</sup> courant**, de l'université du Michigan aboutit à des résultats semblables avec deux dimensions appelées « Gestion orientée vers l'employé » et « Gestion orientée vers la tâche ».

Le **3<sup>ème</sup> courant** parvint à identifier deux grandes fonctions que le leader doit remplir:

- 1- Maintenir l'intégrité et la cohésion du groupe;
- 2- Atteindre ses objectifs.

Ce qui peut être retenu de ces trois grands courants, c'est que les comportements de leadership peuvent être groupés en deux dimensions distinctes: « orientation vers l'individu » et « orientation vers la tâche ».

## **II- Les styles de leadership**

Il existe beaucoup de classifications de leadership. Chacune d'entre elles dresse une typologie qui caractérise le leader en tant que meneur de groupe.

Parmi ces classifications on trouve:

### **A- Le style fondé sur l'utilisation de l'autorité**

Cette classification fait ressortir trois styles :

- 1- le style autocratique;
- 2- le style démocratique;
- 3- le style laisser-faire.

#### **1- Le style autocratique :**

C'est celui du gestionnaire qui commande et qui prend toutes les décisions avec le minimum de consultation ou de participation de ses subordonnés.

Ce type de gestionnaire n'hésite pas à recourir à la force et à des sanctions pour que le travail soit fait comme il le désire.

Son approche consiste à croire qu'il doit contrôler, dans les détails, tout ce qui est fait par les subalternes.

On va même jusqu'à le considérer comme un dictateur. Ce style de gestion est efficace dans certaines situations, surtout celles où les individus préfèrent qu'on leur dise quoi faire.

### **2- Le style démocratique :**

Ce style encourage la participation aux décisions de la part des membres du groupe. Le gestionnaire démocrate fait confiance à ses subordonnés.

Ce style se caractérise par la délégation de l'autorité, par la participation des employés au processus de décision et par la liberté d'exécuter le travail à leur manière.

Le leader de ce style voit à ce que les tâches des subordonnés soient bien coordonnées et que le travail s'effectue dans un environnement agréable.

### **3- Le style laisser-faire :**

Ce style est plutôt une abdication du pouvoir. Le leader de ce style laisse ses subordonnés agir complètement à leur guise, autant en ce qui concerne le choix des objectifs que pour leur réalisation.

Le principal souci de ce type de gestionnaire, c'est d'éviter les problèmes tout en donnant l'impression de travailler.

### **B - Les quatre systèmes de Likert :**

Likert a proposé quatre systèmes de gestion, représentant différents types de leader :

#### **1- Exploiteur – autoritaire :**

Ce type de leader a une approche autocratique, fait peu de confiance aux subalternes et utilise sanctions et récompenses

#### **2- Bienveillant – autoritaire :**

Son approche envers ses subalternes est teintée de paternalisme. Ce leader motive ses employés par le jeu des sanctions et des récompenses, tout en sollicitant leurs idées et en déléguant une partie de son autorité

#### **3- consultatif :**

Ce dernier utilise occasionnellement les sanctions et les récompenses. Il encourage aussi la participation et consulte ses subalternes avant de prendre une décision.

#### **4- Groupe de participation :**

Le leader de ce groupe accorde une confiance totale à ses subalternes, sollicite leurs idées, distribue des récompenses.

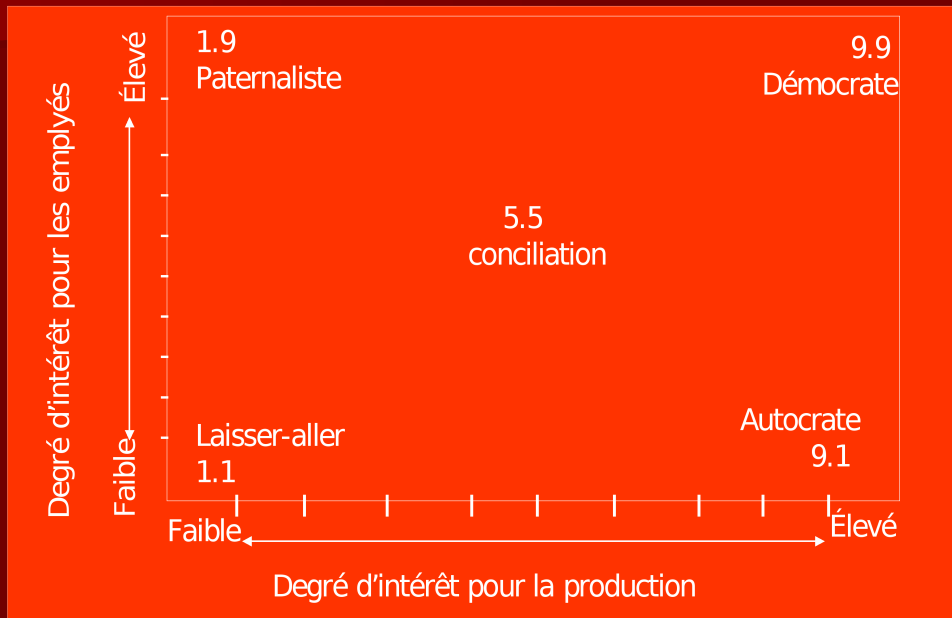
**Likert** favorise le système de gestion 4, car ses recherches ont démontré que cette approche donne des résultats satisfaisants.

### **C - La grille de gestion de Blake et Mouton**

Cette grille présente, suivant deux axes gradués de 1 à 9 les deux préoccupations majeures des dirigeants: l'intérêt pour la production et l'intérêt pour les employés.

Cinq combinaisons de style de leader sont identifiées à la figure qui suit:

# La grille managériale de Blake et Mouton



## 1- Le Style laisser faire 1.1

Les gestionnaires de ce style ont un minimum d'intérêt pour la production et pour les employés. Le seul intérêt important, c'est d'éviter toute situation où il faut résoudre des problèmes.

## 2- Style Paternaliste 1.9

Les gestionnaires de ce style manifestent un minimum d'intérêt pour la production et un maximum d'intérêt pour les employés. L'absence de conflit et la camaraderie importent plus que la production.

## 3- Style Autocratique 9.1

Les gestionnaires de ce style ont un maximum d'intérêt pour la production et un minimum d'intérêt pour les employés. L'élément humain n'est considéré qu'en fonction de sa contribution à la production.

## 4- Style conciliateur 5.5

les gestionnaires de ce style se préoccupent au plus haut point de la production et des employés. Ils réussissent à créer un climat de confiance, donner un sens au travail et encourager le travail d'équipe.

## 5- Style démocratique 9.9

les gestionnaires de ce style se préoccupent au plus haut niveau de la production et des employés. Ils réussissent à créer un climat de confiance, donner un sens au travail et encourager le travail d'équipe.

On serait tenté de dire que le meilleur style est obtenu à **9.9** car c'est à ce point critique que s'effectue l'intégration de ces deux ordres d'objectifs. Néanmoins, cette grille de gestion constitue un mécanisme utile pour identifier et classer les styles de gestion. Elle remet toutefois en question le concept du style de leadership idéal 9.9. Il n'existe pas une façon unique de commander qui peut être généralisée et s'appliquer à toutes circonstances.

Le leadership est un caractère situationnel dont les variables essentielles sont la flexibilité et l'adaptabilité.

#### D- Le continuum du leadership de Tannenbaum et Schmidt

**TANNENBAUM et SCHMIDT** considèrent le leadership comme comportant une gamme de styles, allant du style de direction centré sur le supérieur au style de direction centré sur le subalterne.

Ces styles extrêmes varient en fonction du degré d'autorité qu'un dirigeant accorde à ses subordonnés.

Cette approche présente une gamme de styles illustrée à la figure suivante:

#### La gamme des styles de direction



Les facteurs à analyser dans le choix d'un style de gestion en fonction de leur continuum sont les suivants:

1- les forces qui identifient la personnalité du gestionnaire, c'est à dire son système de valeurs, sa confiance dans ses subordonnés, etc

2- les forces que possèdent les subordonnés pouvant influencer le comportement du gestionnaire face aux subordonnés.

3- les forces dues à la situation qui peut se définir dans des termes tels que les valeurs et coutumes de l'organisation, l'efficacité du groupe...

### **Le choix d'un style de leadership**

Le style démocratique idéal rejoint les théories contemporaines qui privilégient les concepts de cogestion, de confiance absolue en l'individu, de participation égalitaire...

Dans la réalité on remarque parfois que l'application des ses concepts conduit à des effets nuisibles sous des formes diverses: démission de l'autorité, irresponsabilité collective, conflits coûteux...

Ce qui nous mène à dire qu'il n'a pas de style de leadership idéal. Il faut plutôt s'orienter vers un style de leadership souple et situationnel tenant compte des facteurs en présence dans chaque cas: milieu de travail, attente des membres du groupe, caractéristiques du chef, situation.

Une approche d'adaptation optimale à chaque situation particulière signifie qu'un style de leadership autocratique peut être requis dans des circonstances données

Alors qu'une participation égalitaire totale peut engendrer une grande inefficacité.

### **Recommandations :**

Le mode de gestion doit s'inspirer de l'analyse d'une situation donnée plutôt que d'obéir aux préceptes d'une idéologie. Pour cela il est conseillé de:

- 1- Éviter l'équation trompeuse entre Autorité et Oppression.
- 2- Éviter de confondre consultation et participation égalitaire dans la prise de décision.
- 3- Établir la participation sur la base des conditions distinctives.
- 4- Adapter le degré de participation à la nature de la tâche.