



Pouvoir, leadership et gestion d'équipe

Capsule 5.1 – Introduction

Structure des capsules

5.1 : Introduction

5.2 : Définitions

5.3 : Historique

5.4 : Interinfluence et réseau

5.5 : Développer son leadership



Capsule 5.2

Définitions

Pouvoir, leadership et gestion d'équipe

Le pouvoir et l'influence (définitions)

Pouvoir:

- Capacité de faire quelque chose;
- Fait de disposer des moyens et ressources permettant une action.

Influence:

- Exercice du pouvoir (de sa capacité à...);
- Action exercée par quelqu'un qui produit un effet sur quelqu'un d'autre.

Le pouvoir et l'influence sont inhérents à toutes relations:

- L'accès à différentes ressources (de statut, d'estime, d'information, etc.) permet l'influence.
- L'influence repose sur les perceptions et désirs des uns face aux ressources des autres.
- L'influence est toujours bidirectionnelle et dynamique.



Différentes bases de pouvoir

Pouvoir hiérarchique

- Capacité légitime de récompense et de coercition (statut d'autorité);
- Produit un effet d'engagement, d'obéissance ou de résistance;
- Génère souvent de la méfiance et de l'insatisfaction face à la personne qui l'utilise et ses décisions.

Pouvoir personnel



- Capacité reconnue par l'autre sur la base de la **référence**, de **l'expertise** et de **l'information**;
- Produit un effet d'engagement;
- Génère souvent de la satisfaction, de la motivation et un plus grand sens de contribution.

ex: Référence: aller à des laboratoires la nuit, et ses autres coéquipiers se sont mis à y aller la nuit aussi. Donc référence, c'est pas d'avoir l'expertise, mais plutôt les stratégies mises en places pour qu'ils suivent.





Capsule 5.3

Historique du leadership

Pouvoir, leadership et
gestion d'équipe

Définition du leadership

- Le leadership est défini comme : La capacité d'un individu à influencer d'autres individus, à orienter l'action afin d'atteindre certains objectifs.
- Dans le groupe :
 - Le leadership est la capacité d'une personne à guider, de structurer ou de faciliter les relations ou les actions d'un groupe. (Yukl, 2006).
 - Le leadership est influencé par des facteurs tels que les relations interpersonnelles, la culture et les valeurs du groupe, ainsi que les compétences et les attitudes des membres du groupe.

Historique du leadership

1950

Leadership transactionnel

Leadership basé sur des récompenses et des sanctions pour encourager ou corriger les comportements d'un individu ou d'un groupe. (surveillance et contrôle)

2000

Leadership conscient

Leadership qui met l'accent sur la conscience de soi et des autres pour les inspirer vers des objectifs qui font du sens pour eux et auxquels ils désirent contribuer. Cela implique une compréhension approfondie des motivations, des besoins et des valeurs des individus. (observe, soutien et adapte)

Leadership transformationnel

Leadership axé sur le développement et l'inspiration, fondé sur des valeurs de collaboration, d'empathie et de communication (écoute et inspire)

1980



Capsule 5.4

Interinfluence et réseau

Pouvoir, leadership et
gestion d'équipe

L'interinfluence dans les équipes de travail

Interinfluence (définition)

- L'interinfluence est définie comme : L'influence réciproque exercée par les membres d'un groupe de travail où chaque membre possède une certaine capacité d'influence sur les autres.

Interinfluence et performance :

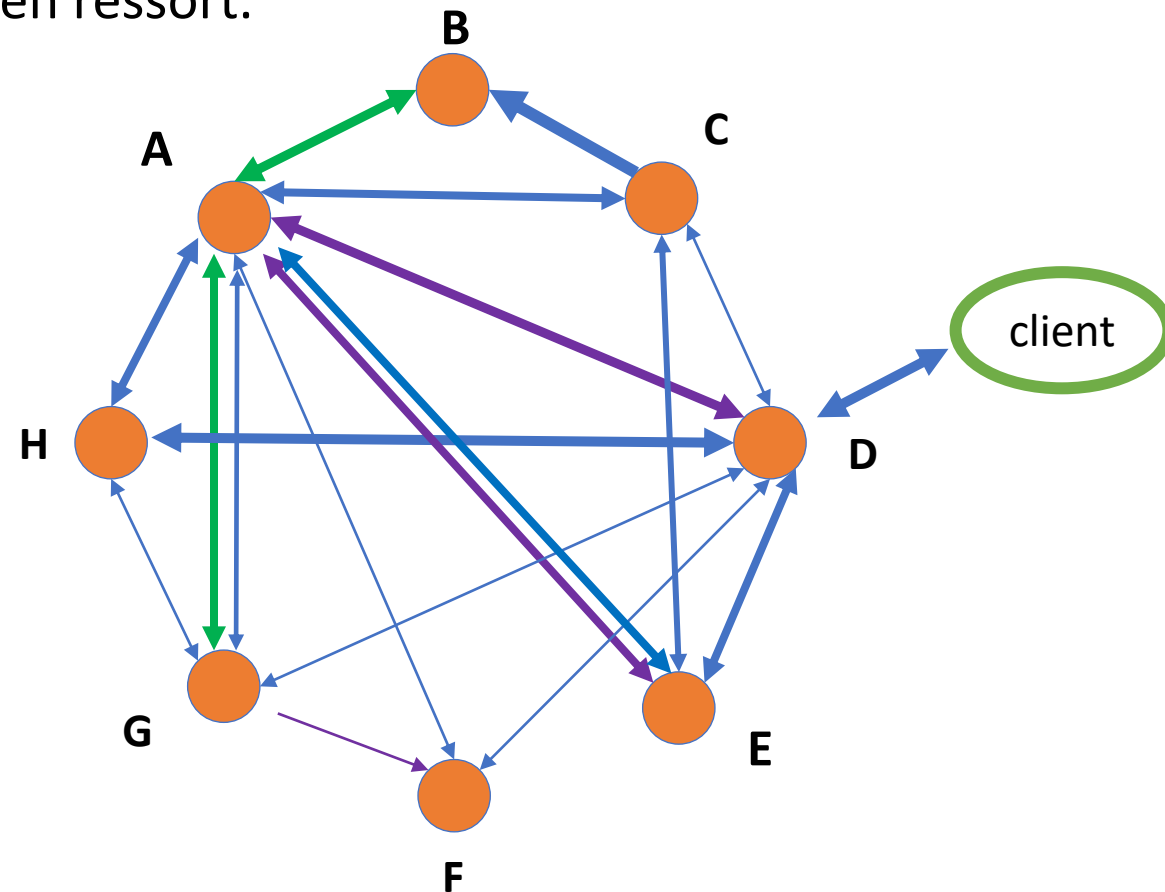
- Les équipes de travail sont habituellement plus performantes lorsque le pouvoir est distribué entre les membres, une répartition déséquilibrée du pouvoir peut nuire à la communication, aux relations entre les membres et entraîner des réactions de soumission ou de résistance.
- Une distribution équitable permet de générer de l'intelligence collective dans le ralliement;
- La capacité à s'influencer mutuellement varie avec la « santé » de la dynamique de l'équipe et sa culture.

Favoriser l'interinfluence dans un groupe :

- Développer une vision constructive et non-limitée du pouvoir qui permet la collaboration plutôt que la compétition (où le pouvoir « limité » amène de la coercition)
- Soutenir une équité au niveau de l'espace d'influence partagé par les membres.
- Encourager une culture dans le groupe et chez les membres qui favorisent l'influence mutuelle et la combinaison des ressources de chacun des membres.

Réseau de relations et interinfluence

- Le réseau de relations permet de visualiser la perception des membres, l'interaction entre les personnes et d'agir selon l'analyse qui en ressort.
- Il est utile d'observer:
 - La nature des liens;
 - La force des liens;
 - La multiplicité des liens;
 - La réciprocité des liens;
 - La centralité de la position
 - L'intermédiation de la position





Capsule 5.5

Développer son leadership

Pouvoir, leadership et
gestion d'équipe

Développer son leadership dans l'équipe

J'observe :

- Les comportements de l'équipe (prise de parole, interinfluence, structure, climat, capacité d'écoute des membres, réseau,...)
- Le type d'équipe (autonomie, collaboration, grandeur) à laquelle j'appartiens.
- Les membres qui composent l'équipe et les ressources qu'ils peuvent apporter aux groupes.

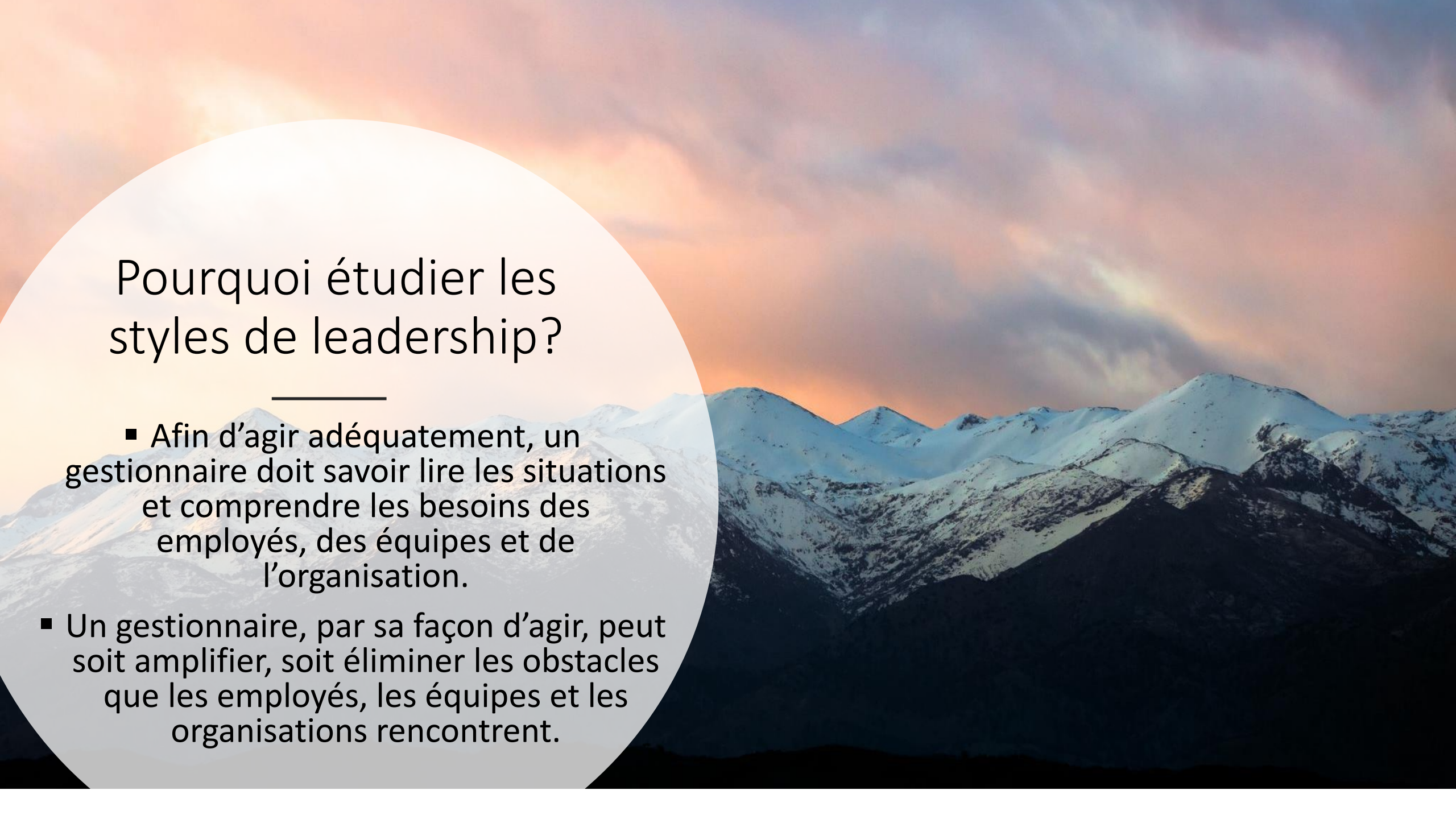
J'analyse :

- Quels sont les besoins de cette équipe et de ses membres et comment est-ce que je peux les soutenir?

Développer son leadership dans l'équipe

J'agis en :

- Orientant l'action afin d'accroître la performance de l'équipe en soutenant :
 - la satisfaction du client (produire des résultats)
 - le développement des membres
 - la capacité et la motivation à travailler ensemble dans le futur
- « Prenant ma place, toute ta place, juste ta place » et ainsi éviter le piège de la survalorisation de l'influence;
- Observant l'impact de mes comportements sur l'équipe et m'adaptant;
 - Choissant avec discernement le style de leadership à adopter.
 - Apprenant à me connaître, à me gérer et à développer mon intelligence émotionnelle pour préserver et développer les relations.



Pourquoi étudier les styles de leadership?

- Afin d'agir adéquatement, un gestionnaire doit savoir lire les situations et comprendre les besoins des employés, des équipes et de l'organisation.
- Un gestionnaire, par sa façon d'agir, peut soit amplifier, soit éliminer les obstacles que les employés, les équipes et les organisations rencontrent.

Styles de leadership	Principales caractéristiques du style de leadership	En une phrase...
Directif	Exige une conformité immédiate, ne laisse pas les autres travailler de leur propre initiative, a un impact négatif global sur le climat de l'organisation, fonctionne bien en temps de crise ou en cas de problèmes avec les travailleurs.	"Fais ce que je te dis"
Visionnaire	Mobilise les gens vers une vision ; fonctionne exceptionnellement bien chaque fois qu'une nouvelle vision ou une orientation claire est nécessaire.	"Viens avec moi"
Affiliatif	Se concentre sur l'harmonie et crée des liens émotionnels ; fonctionne bien lorsque les gens sont confrontés à des circonstances stressantes.	"Les gens d'abord"
Démocratique	Forge un consensus par la participation ; fonctionne avec succès s'il est nécessaire d'établir un consensus ou d'obtenir l'apport des membres précieux de l'équipe.	"Que pensez-vous ? "
Chef de file	Fixe des normes de performance élevées et remplace rapidement les employés qui ne se montrent pas à la hauteur ; détruit le climat, mais fonctionne efficacement avec des personnes motivées et compétentes.	« Fais comme je fais, et maintenant! »
Coaching	Développe les personnes pour l'avenir : fonctionne particulièrement bien s'il est nécessaire d'aider les autres à améliorer leurs performances ou à développer des forces à long terme.	« Essaies ça! »

Quelques conclusions

- Les styles Directif et Chef de File lorsque surutilisés ont un impact négatif sur le climat et la performance au travail.
- Les gestionnaires qui arrivent à utiliser 4 styles de leadership et plus (surtout les styles démocratique, coaching, affiliatif et visionnaire) augmentent la qualité du climat de travail et les performances organisationnelles.
- Ce n'est pas tant le style utilisé que la capacité à identifier le style juste pour la situation qui permet d'accroître nos performances de gestion.
- L'intelligence émotionnelle permet de comprendre nos « préférences » en matière de style de leadership et nos lacunes.
- Le développement de certains aspects de l'intelligence émotionnelle permet le développement de certains styles de leadership et ainsi d'accroître notre répertoire.
- Et la bonne nouvelle, c'est que l'intelligence émotionnelle, ça se développe!

Références

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Management*, 39(6), 1569-1596.
- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49-68.
- Baron, L., Rouleau, V., Grégoire, S., & Baron, C. (2018). Mindfulness and leadership flexibility. *Journal of Management Development*, 37(2), 165-177.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Mongeau, Pierre et Saint-Charles, Johanne (2011). « Approches communicationnelles des groupes dans les organisations », dans *Communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*, sous la dir. de Grosjean, Sylvie et Bonneville, Luc. Montréal, Chenelière, pp. 253-279.
- Pépin, R. (2005). *Chapitre 7 : L'exercice du pouvoir et de l'influence*, In *Gestion des équipes de travail*, Les éditions SMG, Trois-Rivières, 334 p.
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
- Moscovici, S. (1988). Notes towards a description of social representations. *European journal of social psychology*, 18(3), 211-250.