



LEADERSHIP ET LEADER

LEADERSHIP

Qu'entend -on par leadership ?

?



Le leadership, un terme vient de l'anglais qui est composé de deux mots :

- leader désigne chef,*
- ship désigne la qualité, l'art de conquérir, exercer et conserver la fonction de leader.*

Le leadership est le pouvoir, la capacité d'un individu à exercer une influence sur la conduite des autres.

Il s'exprime par des facultés innées ou acquises à communiquer, à influencer, à faire adhérer les autres aux actions communes à travers les compétences, le savoir faire, savoir agir et le savoir être.

Il se mesure par l'impact de la mobilisation, l'adhésion aux initiatives, le niveau de reconnaissance des équipes, des groupes, des collaborateurs autour du leader et de ses projets.

Le leadership est un ensemble d'aptitudes et d'attitudes permettant d'influencer le comportement d'un individu ou d'un groupe en vue de l'amener à réaliser les objectifs visés.

CARACTÉRISTIQUES



Le leadership est une source d'influence personnelle non coercitive, non liée au statut et basée sur la communication. Ce n'est pas un poste mais une fonction du groupe qui peut être assurée par un ou plusieurs individus différents à des moments différents pour des tâches différentes.

Selon Warren Bennis, psychologue d'entreprise et conseiller de quatre présidents des Etats-Unis, le leadership est la clé de voûte de toute organisation qui réussit : c'est ce qui confère à une organisation sa vision et son aptitude à traduire cette vision en réalité.

Styles de leadership



On reconnaît généralement cinq styles de leadership :

- ✓ Autocratique : « *Faites ce que je vous dis* »
- ✓ Paternaliste : « *Si vous travaillez, je vais vous aider* »
- ✓ Démocratique : « *Travaillons ensemble* »
- ✓ Collégial : « *Nous sommes tous égaux* »
- ✓ Laisser-Aller : « *Faites ce que vous voulez* »

LEADERSHIP STYLE AUTOCRATIQUE

Caractéristiques

- Centralise les décisions
- Commande
- Décide tout
- Réprimande
- Menace
- Ne délègue pas l'autorité
- N'a pas confiance en ses subordonnés

Résultats

- Planification : faite par l'autorité
- Organisation : lignes d'autorité très rigides, réseau de communication clairement défini
- Coordination et direction : tâches et responsabilités déterminées au préalable
- Contrôle : très rigide (récompense ou punition)

LEADERSHIP STYLE PATERNALISTE

Caractéristiques

- Attitude bienveillante et charitable envers ses subordonnés
- Motive par récompense
- Valorise les employés qui sont soumis
- Garde l'autorité suprême
- Punit les employés qui ne produisent pas selon ses attentes
- Fait du favoritisme
- Manipule les employés
- Sollicite et accepte parfois les suggestions des employés
- Ne favorise pas le travail d'équipe

Résultats

- Planification : faite par l'autorité à partir de suggestions sollicitées auprès de certains employés
- Organisation : lignes d'autorité précises et rigides, réseau de communication vertical et selon le désir de l'autorité
- Coordination et direction : les tâches sont déterminées selon le sentiment de l'autorité
- Contrôle : par l'autorité (récompense ou punition)

LEADERSHIP STYLE DÉMOCRATIQUE

Caractéristiques

- Délégation de l'autorité
- A confiance en ses employés
- Encourage la participation des employés aux prises de décision
- Laisse les employés travailler à leur manière
- Agit comme agent de liaison
- Coordonne les tâches à effectuer
- Oriente les énergies des employés vers un but commun
- N'impose pas ses idées
- Encourage la créativité, l'initiative et l'ingéniosité
- Discute avec les employés
- Est moins efficace dans les situations de performance routinières

Résultats

- Planification : en collaboration avec les subordonnées
- Organisation : la structure devient un moyen et non une fin, les tâches sont mieux réparties, plus centrées sur les intérêts et prend en compte les besoins des subordonnés.
- Coordination et direction : responsabilités mieux partagées, meilleure motivation, plus de travail, meilleurs résultats et travail d'équipe
- Contrôle : participation des membres de l'équipe

LEADERSHIP STYLE COLLÉGIAL

Caractéristiques

- Chaque membre du groupe est un leader
- Fondé sur le support mutuel, travail d'équipe
- Utilisé par les professionnels (avocats, etc.)
- Importance accordée à la loyauté, l'amitié et l'échange
- N'aime pas se faire dire quoi faire et comment
- Les membres ont les mêmes intérêts, qualifications et compétences

Résultats

- Planification en équipe : consensus plus lent
- Organisation : informelle et basée sur le respect mutuel et la compétence
- Coordination et direction : travail en équipe
- Contrôle : selon l'intégrité et un code d'éthique

LEADERSHIP STYLE LAISSER-ALLER

Caractéristiques

- Manifeste peu d'intérêt à sa tâche et ses subordonnés, chaque membre a ses propres objectifs
- Chaque membre agit à sa façon
- N'a aucune influence sur le comportement des subordonnés
- Veut éviter les conflits et les problèmes
- Croit qu'il est impossible d'obtenir un bon rendement de ses subordonnés
- Ne prend jamais de décision, blâme les autres

Résultats

- Planification : chacun développe son plan de travail
- Organisation : selon la quantité des personnes à la tâche et le bon vouloir de ces personnes
- Coordination et direction : dépend de la qualité et du bon vouloir de ces personnes
- Contrôle : l'évaluation se fait selon le rendement des subordonnés en relation avec les objectifs de départ

Etant donné la diversité des situations qui se présente au leader dans l'exercice de ses fonctions et le niveau de maturité chez ses collaborateurs, aucun style de gestion ne peut garantir en soi l'efficacité de toutes les composantes de l'équipe.

Face à cette réalité organisationnelle, une approche moderne de plus en plus préconisée est celle du **leadership situationnel**.

Selon cette approche, le leadership relève de trois dimensions :

- ◆ **Du leader** : sa personnalité, son style, ses compétences ;
- ◆ **De l'équipe** : les forces et les faiblesses des membres, leur maturité (expériences, habiletés, compétences) ;
- ◆ **De la situation** : l'environnement et les facteurs qui agissent sur lui.

Le style de leadership adopté peut donc varier d'une situation à l'autre et en fonction des collaborateurs.

A titre d'exemples, deux situations :

- ◆ Le bénévole X manque de maturité et a peu d'expérience dans le domaine associatif. Son directeur adopte un style directif en mettant l'accent sur les tâches à accomplir.
- ◆ L'employée Y travaille depuis 3 ans auprès de la maison de jeunes. Elle fait preuve de bon jugement et aime prendre des responsabilités nouvelles. Son directeur lui donne un appui socio-émotionnel sans exercer une supervision étroite.

Ce style de leadership suppose que le leader (directeur) connaisse bien les membres de son équipe (employés et bénévoles) afin de pouvoir s'adapter aux différentes situations.

Leadership de droit et leadership de fait

Le leadership de droit

Il est possible d'être leader *de droit* c'est à dire avoir le droit, par son statut, d'exercer une autorité auprès d'une organisation ou d'un groupe de personnes.

Cette autorité de droit est réservée aux chefs d'entreprise et aux managers d'entreprise qui ont un statut qui les associe clairement au management d'une organisation ou d'un groupe de personnes.

Il s'agit par exemple des dirigeants d'entreprise, et les managers d'entreprise. Ce sont *hiérarchiquement* les chefs, les patrons.

Cette légitimité du leadership est formellement transmise par des actionnaires dans le cadre d'un chef d'entreprise, ou par des personnes d'un niveau hiérarchique plus élevé dans le cadre d'un manager d'entreprise.

Le leadership de fait

D'un autre côté, le leader *de fait* tient sa légitimité **d'une manière informelle**. Cette légitimité vient de certaines qualités du leader de fait. Ces qualités lui permettent de **sortir du lot** parmi le groupe ou l'organisation et d'exercer une certaine influence dessus.

Autrement dit, **la légitimité du leader de fait n'est pas en rapport avec son statut formel** dans l'entreprise. Sa légitimité ne vient pas d'une nomination officielle au sein de l'entreprise ou du groupe.

- Les sources de cette légitimité sont : le charisme, les capacités de communication, les capacités de motivation, les capacités d'écoute, les capacités de maîtrise de soi, et enfin les capacités de décision.
- Il est possible pour le manager/entrepreneur de détenir à la fois un leadership de droit en même temps qu'un leadership de fait, ou exclusivement l'un ou l'autre.

Des pressions au sein de l'équipe pour obtenir le leadership ou contre vous pour obtenir le leadership

Si des personnes tentent d'exercer un leadership sur d'autres, **cela veut dire que votre propre autorité de leader est remise en cause.**

Si vous n'êtes pas capable de tenir votre propre équipe, votre crédibilité diminue. Si votre crédibilité diminue, c'est votre leadership *de fait* qui diminue.

- C'est votre propre leadership qui doit s'exercer pour mettre fin ou atténuer les pressions des uns contre les autres. Il s'agit officiellement de sanctuariser les postes de chacun pour asseoir votre propre autorité. C'est vous qui managez l'équipe, c'est vous qui décidez des postes, attributions et pouvoirs de chacun.

- **Si les pressions s'exercent à votre encontre**, il est long et très difficile de ramener la barre en votre faveur. La raison est qu'il est souvent trop tard lorsqu'on s'en rend compte parce que c'est une véritable révolution de velours qui s'est déroulée sans que vous vous en rendiez véritablement compte.
- La meilleure façon de lutter contre ces pressions reste de **les prévenir en vous assurant que votre leadership de droit et de fait s'exercent** chez toutes les personnes de l'entreprise.

LE LEADER



- Le leader est une personne qui exerce une influence sur les membres de son groupe dans le but de les amener à réaliser les objectifs fixés par le groupe, à programmer les activités et à les évaluer.
- Le leader est un membre qui sait ce qu'il veut, qui communique efficacement ses intentions, qui sait quand poursuivre son action ou se réorienter pour le mieux-être du groupe.

- Le leadership efficace est souvent fondé sur l'action plutôt que sur la fonction.
- Les démarches que vous entreprenez au titre de leader impliquent souvent l'usage de votre influence personnelle concernant les buts visés par le groupe.

- S'avérer un chef responsable et un meneur compétent équivaut à se sentir à l'aise dans l'un ou l'autre des rôles que l'on doit assumer.
- On peut s'engager dans l'action propice à l'accomplissement du mandat de l'organisme faisant abstention du poste que l'on occupe ou des responsabilités formelles qui nous sont confiées.

Les Qualités d'un leader

- On peut naître leader ou apprendre à l'être. C'est-à-dire qu'il est possible d'acquérir des capacités de devenir leader.
- Nous avons tous certainement des talents qui nous démarquent mais certaines personnes sont meilleures que d'autres, chaque personne possède une aptitude de base qu'elle peut perfectionner par la formation ou la pratique.

- On peut être le leader efficace d'un groupe sans avoir nécessairement été désigné comme tel.
- Un bon leader doit nécessairement connaître ses propres capacités, connaissances et valeurs et de savoir comment les autres les perçoivent.
- En prenant conscience de ses forces et de ses faiblesses, le leader peut faire appel à l'expérience, la confiance en soi, la planification et la fixation de buts pour stimuler les autres à vouloir faire des choses qu'ils ne feraient pas normalement.

- En générale un leader se distingue par :



1. la connaissance de l'organisation en question et la compréhension de ses objectifs et comment les atteindre ;

2. La bonne communication et l'écoute active avec chaque membre de son équipe ;

3. Le charisme du leader est important. Il doit réussir à attirer les gens ;



- 4. La responsabilisation des membres d'équipes** et leur participation dans la prise de décisions ;
- 5. La motivation par la création d'une ambiance de travail dynamique** qui répond aux besoins de son équipe ;
- 6. Son rôle médiateur dans la résolution de conflits.**

DISTINCTION POUVOIR ET AUTORITE



Pouvoir :

capacité à forcer l'obéissance aux ordres ;
capacité d'un acteur à faire agir un autre acteur.

Autorité :

capacité à faire observer volontairement les ordres ;
confiance que l'on fait à quelqu'un, qu'il soit dans une position hiérarchique ou non, et dont on suit l'ordre ou le conseil.

Influence :

capacité qu'un individu a de modifier les attitudes, le comportement, les méthodes d'un autre individu.

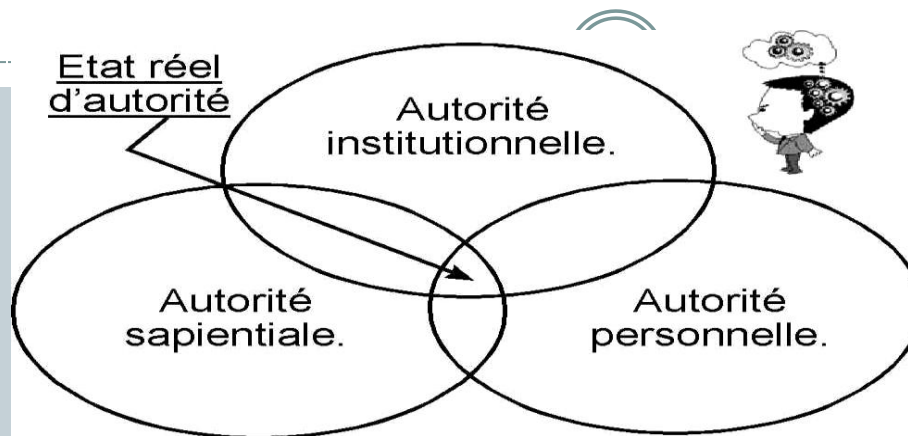
- **Le pouvoir** suppose explicitement un système de sanction



- **L'autorité** suppose l'acceptation de la « domination »
- **L'influence suppose que l'on** produise un effet, suscite une réaction chez les autres(volontaire ou non).
- **Une autorité sans pouvoir n'est pas stable dans le temps.** Un pouvoir sans autorité n'est généralement pas efficient car l'exercice de la contrainte pour faire exécuter les tâches conduit à un fonctionnement plus lent, que l'acceptation spontanée des ordres.

- L'autorité résulte alors du fait qu'un individu influence plus qu'il n'est lui-même influencé dans une relation avec une autre personne.
- Dans cette approche, le pouvoir n'est plus la matérialisation juridique d'un droit de se faire obéir (le système de sanction) mais devient un phénomène, une position dynamique relationnelle : le leadership.

Plusieurs types d'autorités :



Autorité institutionnelle	Résultant des statuts, du contrat de travail. Elle est extérieure à la personne, définie pour la tâche à accomplir.
Autorité sapientiale	Liée à la compétence. "Habilitation à être entendue en vertu de ses connaissances ou spécialités"
Autorité personnelle	Aptitude innée ou acquise à obtenir obéissance, équivalent au leadership.

A un poste donné se cumulent les 3 autorités. Les bases du pouvoir ont une influence sur la façon dont l'autorité sera exercée et acceptée.

- L'art du management d'équipe consiste à combiner pouvoir et autorité.
- Un pouvoir sans autorité est inefficace, tout comme une autorité sans pouvoir.

L'AUTORITÉ PAR LE RESPECT

- Si l'autorité génère du respect, elle traduit une réciprocité respectueuse entre personnes qui crée une relation d'autorité entre le dirigeant et ses collaborateurs. Cette relation part du respect comme autolimitation de son action pour aller jusqu'au respect mutuel.
- En effet, le dirigeant moderne est plutôt appelé à dispenser aide et assistance à son personnel de manière à ce que celui-ci le considère comme un dirigeant et non comme un chef, une aide plutôt qu'un «patron» à l'ancienne. Logiquement, les individus s'inscrivent dans la logique de l'autorité «respectueuse» mais non pas pour subir les caprices du «chef».

- Il importe à cet effet de préciser qu'une autorité découle soit d'un statut au sein d'une entreprise, soit d'un sociogramme. La première est issue d'un organigramme, d'une hiérarchie ou d'une instance reconnue faisant autorité dans l'organisation. La seconde relève d'un système où les relations sociales sont informelles : celle-ci est octroyée par le regard des autres.
- Quelle que soit son origine, l'autorité est réelle et s'exerce simplement et de façon naturelle, adoptant souplesse et fermeté, mais sans déviation vers l'autoritarisme. Diriger exige en effet une certaine fermeté, mais il ne consiste pas à écraser ses collaborateurs.

COMMENT ASSEOIR SON AUTORITÉ SANS BRAQUER LES COLLABORATEURS?

- **L'autorité est nécessaire pour conduire une organisation, c'est la manière de l'exercer qui peut générer des conflits.**
- **Tenir des discours clairs et directs, éviter le flou, rester à l'écoute..., des principes de base pour exercer son autorité sans conflits.**
- Pour asseoir son autorité, la première chose à faire est de fixer des règles claires dès le début. «Il s'agit des limites à ne pas dépasser, de ce qui est négociable ou pas. Les règles doivent être simples pour être crédibles.

Allier souplesse et fermeté

- En effet, le collaborateur doit savoir, de façon permanente, ce qu'il a le droit de faire ou de ne pas faire et connaître avec précision les conséquences qu'il encourt en cas de non-respect des règles.
- Ce qui signifie que le collaborateur pourrait donner le meilleur de lui-même s'il évoluait dans un cadre de travail où il se sent en sécurité. Mais cette sécurité, ce cadre de travail idéal, c'est à son manager de les mettre en place. Une autorité efficace et juste développe chez les collaborateurs une confiance en eux.

- Mais asseoir son autorité suppose aussi qu'il faut savoir ce qui la justifie.
- Généralement, on peut distinguer l'autorité de statut, rattachée à un titre ou à une mission, l'autorité de compétence, liée à un savoir-faire reconnu par ses pairs, ou, enfin, celle du manager ou la propension à endosser le rôle de guide. Il peut s'agir aussi d'une autorité naturelle. Celle-ci se manifeste par une simple aisance relationnelle qui permet d'en imposer.
- **Dans tous les cas, toute autorité doit reposer sur un dosage entre fermeté et souplesse.**

- On en revient dans une certaine mesure à la «**théorie x et y**» de **McGregor**.

Les dirigeants qui sont à cheval sur la première voudront en imposer avec une certaine forme de coercition, alors que pour les adeptes de la seconde, il faudra faire confiance pour obtenir l'adhésion des collaborateurs.

A chacun de trouver son style en fonction de ses objectifs et de la maturité dont font preuve ses subordonnés.

- **Seul impératif** : tenir des discours clairs et directs.

Les non-dits et les propos flous sont les pires ennemis de l'autorité. Ainsi, un bon dirigeant attend toujours d'un collaborateur ou même d'un partenaire externe un minimum de respect de règles comme la ponctualité ou le respect des délais. Cela dit, une fois le cadre fixé, la concertation peut prendre toute sa place. Chaque décision est alors discutée au cours d'une réunion.

Asseoir son autorité, c'est aussi assumer ses décisions. Dans son quotidien, un bon manager essaie de responsabiliser au maximum. Pour autant, il exige un droit de regard sur l'état d'avancement des projets.

- A l'évidence, la notion d'autorité comme moyen de diriger une équipe ne se fait l'objet d'aucune contestation, c'est seulement la manière de l'exercer qui diffère. Mais toutes les personnes interrogées mettent en garde contre l'amalgame entre autorité et autoritarisme.
- Cette dernière attitude est beaucoup plus liée au manque de confiance en soi ou à l'incompétence. A trop forcer dessus, on risque de créer des conflits, sachant qu'à un certain moment, les gens auront tendance à se rebeller. Ne voit-on pas souvent des salariés en grève inscrire sur la liste des motifs du débrayage le caractère difficile de leur patron ?

- Pour ne pas aller dans cette direction, il faut rester cohérent et maîtriser ses humeurs en apprenant à analyser ses émotions.
- Il faut y ajouter que l'autorité efficace est celle qui favorise la confrontation constructive fondée sur une liberté de parole et sur la liberté de dire non.
- Preuve à l'appui, une enquête chiffrée dans un grand groupe pharmaceutique international a démontré que, dans les structures et les équipes qui favorisaient la confrontation, indépendamment des positions hiérarchiques des différentes autorités, la productivité et la performance augmentaient concrètement de 39 % !

COACHING ET LEADERSHIP



*S'il est difficile de déterminer ce qui fonde le charisme chez le leader, il reste cependant constant que le **leader** entretient **une relation interpersonnelle avec ses subordonnés.***

Ceci découle certainement du fait que le leader possède un sens aigu de sa mission et sait partager à merveille la vision de l'entreprise.

Il serait intéressant de noter la distinction entre les activités du manager et celles du leader.

COACHING ET LEADERSHIP



Néanmoins G. Archier et Sérrix ont isolé trois éléments qui

rendent compte à merveille des attributs du leader :

- **LA VISION** : le leader a une vision globale de l'entreprise et doit savoir où il faut aller.
- **LA CONFIANCE** : le leader doit inspirer confiance et savoir la transmettre à un groupe.
- **L'ADHESION** : le leader doit parvenir à obtenir l'adhésion active de son personnel.

LEADER OU MANAGER

La plupart du temps, les grandes entreprises ont un bon management, mais un bon management est insuffisant pour construire une grande entreprise. Tous les bons managers ne sont pas bons leaders. Les meilleures entreprises ont souvent à leur tête des managers ayant à la fois des aptitudes au management et au leadership.

Selon Warren Bennis, le leader a la capacité à avoir une vision globale, la traduire en actions et la maintenir.

LEADER OU MANAGER



	Manager	Leader
Vision	Vision à court terme : il sait ce qu'il doit faire, c'est un tacticien.	Vision à long terme, plus dynamique et ambitieuse : il sait ce qu'il faut faire, c'est un visionnaire.
Fonction	<ul style="list-style-type: none">- gérer,- organiser,- accomplir ses tâches selon les procédures,- assumer ses responsabilités,- planifier,- commander.	<ul style="list-style-type: none">- lancer des défis,- influencer, motiver,- guider, orienter,- communiquer,- donner une image attrayante de l'avenir.
Relation avec les collaborateurs	<ul style="list-style-type: none">- travail en équipe,- flexibilité,- efficience.	<ul style="list-style-type: none">- intérêt pour l'individu,- incitation à la créativité et à la prise de risque,- maintien du bien être dans la relation interpersonnelle.
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none">- autorité,- motivation,- pression (sanctions, récompenses).	<ul style="list-style-type: none">- charisme,- séduction,- émotions.

MANAGER vs LEADER

“ ”

- *Le leader doit, pour galvaniser son équipe, rester à équidistance de ses collaborateurs.*
- *Son favoritisme peut occasionner une mobilisation du personnel contre lui, à travers les syndicats; ce qui peut aboutir à des tensions sérieuses et une ambiance malsaine au sein de son entreprise.*

MANAGER vs LEADER

- *En effet, il est établi que dans une entreprise où le mérite personnel n'est pas reconnu et valorisé et où la performance n'est pas le seul critère d'évaluation, il va ainsi se développer ce qu'on appelle « l'effet ghetto » c'est-à-dire la fuite des compétences et la gestion de la médiocrité.*

MANAGER vs LEARDER



« The right man at the right place »

« L'homme qu'il faut à la place qu'il faut »

Pour un manager, il doit, en principe, être plus facile de gérer la compétence, pour éviter le départ d'un bon élément, que de gérer la médiocrité, un mauvais élément, qui lui fait perdre de bons clients. Il convient donc que le manager accorde la plus grande importance au choix des directeurs appelés à diriger n'importe quel département de l'entreprise.

MANAGER vs LEADER



Ainsi, pour une bonne visibilité et une cohésion interne, il serait plus facile de se baser d'abord sur les fiches de poste pour ensuite identifier les compétences qui correspondent aux critères définis et éviter par la même occasion, les frustrations parfois légitimes de certains employés dont le mérite est incontestable.

MANAGER vs LEADER

Même si le manager et le leader visent les mêmes objectifs, ils sont profondément différents dans leur approche et leur mode opératoire. «Parce que le management opère sur des laps de temps relativement réduits alors que la vision, qui rend le leadership efficace, concerne des durées beaucoup plus longues. Parce que le management repose sur un fonctionnement stable et régulier, alors que le leadership fait naître les conditions de changement, ménage la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et est capable d'avoir de l'influence en dehors de l'unité dont il est responsable ».

MANAGER vs LEADER

L'objectivité a le double mérite de favoriser l'émulation individuelle à mieux s'illustrer mais aussi de découpler l'engagement à garder une position déjà acquise.

Le manager doit chercher à donner l'exemple en s'assurant d'être le premier à appliquer les procédures, conseils ou toute autre recommandation pour la bonne marche de l'entreprise.

De toute évidence, aucune entreprise ne peut gagner sa bataille de positionnement avec un personnel divisé.



MERCI DE VOTRE ATTENTION