

Guide de poche sur le

Leadership



L'INSTITUT PROFESSIONNEL DE LA
FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

www.pipsc.ca



L'INSTITUT PROFESSIONNEL DE LA
FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

www.pipsc.ca

Introduction

On entend souvent dire de quelqu'un : « C'est un meneur né ». Mais qu'est-ce que ça veut vraiment dire? Qu'est-ce qui fait que quelqu'un est un leader? À quoi ressemble un leader?

De récentes études sur le leadership ont permis de conclure que les individus peuvent se révéler, et se révèlent, des leaders par l'entremise d'une gamme de situations et de tâches.

Les qualités d'une personne, les exigences de la situation, ou une combinaison de facteurs, dont ceux-là, déterminent l'acceptation de cette personne comme leader. Au lieu de l'autorité qui lui est conférée par le poste de chef nommé que la personne occupe, le leader qui émerge se sert de son influence ou de son pouvoir.

Ce n'est pas tant qu'on naît leader, mais plutôt le fait qu'il existe des liens importants entre le leadership et des traits individuels comme l'intelligence, l'adaptation, l'extroversion, la conscience, l'ouverture à l'expérience et la confiance en soi de façon générale.

Tout le monde est donc en mesure de développer ses capacités de leadership.

Quelqu'un de déterminé à exercer ses capacités de leadership et qui les met en pratique à tous les niveaux de sa vie peut développer son propre potentiel de leader.

Le présent guide de poche sur le leadership tente d'expliquer ce qu'est le leadership et quelles sont les qualités qu'un leader doit posséder. Nous allons également examiner les différents types de leadership qui existent, les bons comme les mauvais.

Il n'y a pas de modèle uniformisé pour les leaders, et nous ne prétendons pas vous enseigner comment devenir un leader; mais les renseignements que le présent guide de poche contient peuvent vous aider à développer vos propres talents et peut-être à devenir un leader, que ce soit à votre travail, ou à titre de partie constituante de l'Institut ou dans votre vie privée.

Qualités d'un leader

Qu'est-ce qu'un bon leader syndical? On peut décrire un bon leader syndical comme **quelqu'un qui influence et qui motive les autres à agir pour réaliser les buts et les objectifs du syndicat.**

Il est possible d'influencer et de motiver les autres en exerçant un certain degré de pouvoir,

un pouvoir conféré en partie par les responsabilités et l'autorité déléguées à un leader syndical ou à un représentant élu et, dans l'ensemble, par les qualités de la personne, comme l'engagement, le courage, la compassion, les connaissances, la confiance et la détermination. Les leaders sont reconnus pour les qualités qu'ils démontrent. Le leadership ne dépend pas strictement du titre ou de l'autorité formelle.

Une personne élue à un poste syndical, à titre de membre de l'exécutif d'un groupe, d'un sous-groupe, d'un chapitre ou d'une région, acquiert un certain niveau d'autorité du fait qu'elle est appelée à prendre des décisions, à participer aux réunions syndicales et aux rencontres avec l'employeur, et à gérer des fonds. Elle doit toutefois posséder des attributs personnels adéquats pour correspondre à son autorité, parce que l'autorité à elle seule crée un dictateur, et non un leader.

Beaucoup d'études ont été faites et beaucoup de livres et d'articles ont été publiés sur le leadership. Ces travaux ont fait émerger un ensemble cohérent de qualités de leadership. Voici un compendium des qualités que devrait posséder un bon leader.

Un leader doit avoir de la **vision**. Il doit savoir précisément et vivement où aller, très

bien savoir ce que réussir signifie et comment y arriver. Mais il ne suffit pas d'avoir une vision; les leaders doivent également la partager et la mettre en application.

Un leader doit être capable de **communiquer** sa vision dans des termes qui vont inciter ses suiveurs à y adhérer. Il doit communiquer clairement et passionnément, parce que la passion est contagieuse.

Un bon leader doit avoir la **discipline** pour réaliser sa vision avec détermination, et pour orienter ses actions et celles de l'équipe vers l'atteinte du but. L'action est la marque d'un leader. Un leader n'est pas quelqu'un d'inactif; il est toujours en train de faire quelque chose pour réaliser sa vision et inspirer les autres à aller dans le même sens.

L'intégrité est l'intégration des valeurs intérieures et des actions extérieures. La personne intègre est la même à l'intérieur et à l'extérieur. On peut lui faire confiance parce qu'elle ne dévie jamais de ses valeurs intérieures, même lorsque cela pourrait accélérer les choses. Un leader doit avoir la confiance de ses suiveurs et afficher par conséquent son intégrité.

L'honnêteté dans ses rapports, le caractère prévisible de ses réactions, le bon contrôle de ses émotions, ne pas céder à la colère et éviter

les réactions vives sont autant de signes d'intégrité. Un leader centré sur l'intégrité est plus approchable pour ses suiveurs.

Être **dévoué** signifie mettre tout le temps ou l'énergie nécessaire pour réaliser la tâche à accomplir. Un leader inspire le dévouement par l'exemple, en faisant tout ce qu'il faut pour franchir la prochaine étape en vue de la réalisation de la vision.

La **magnanimité** signifie « rendre à César ce qui appartient à César ». Un leader magnanime s'assure de répartir le crédit de la réussite aussi largement que possible dans le groupe. À l'inverse, un bon leader assume la responsabilité personnelle de ses échecs. Cette sorte de magnanimité à rebours aide les autres à se sentir bien dans leur peau et elle raffermi le lien collectif. Donner du crédit aux autres et prendre le blâme est la marque d'un bon leadership.

Les leaders qui font preuve **d'humilité** reconnaissent qu'ils ne sont ni meilleurs ni pires que les autres membres de l'équipe. Le leader humble ne cherche pas à s'effacer, mais plutôt à élever tout le monde. Le leader humble comprend aussi que sa situation ne fait pas de lui un dieu.

L'ouverture signifie être capable d'écouter des idées nouvelles, même si elles ne

correspondent pas à la pensée traditionnelle. Un bon leader est capable de s'abstenir de juger en écoutant les idées des autres, et il est capable d'accepter de nouvelles façons d'agir qui ont été pensées par quelqu'un d'autre. L'ouverture favorise le respect mutuel et la confiance entre celui qui mène et ceux qui suivent, et fait en sorte que l'équipe bénéficie toujours de nouvelles idées qui peuvent développer encore plus la vision du leader.

La **créativité** est la capacité de penser différemment, de sortir des sentiers battus qui limitent les solutions. La créativité permet au leader de voir des choses qui ont échappé aux autres et, par conséquent, de les inciter à le suivre dans de nouvelles directions. La question la plus importante qu'un leader peut poser est : « Et si...? »

L'équité signifie traiter les autres de façon cohérente et juste. Un leader doit vérifier tous les faits et entendre les points de vue de tout monde avant de prendre une décision. Il doit éviter de sauter aux conclusions sur la base de données incomplètes. Quand les gens se sentent traités de façon équitable, ils récompensent un leader par leur loyauté et leur dévouement.

L'assurance est la capacité d'énoncer clairement ce qu'on attend pour éviter les

malentendus. Ce n'est pas la même chose que de l'agressivité. Un leader doit faire preuve d'assurance pour obtenir les résultats désirés. L'assurance s'accompagne de la responsabilité de comprendre clairement ce que les suiveurs attendent de leur leader.

Le **sens de l'humour** est vital pour apaiser les tensions et éviter l'ennui, et aussi pour désamorcer l'hostilité. Les bons leaders savent comment manier l'humour pour stimuler leurs suiveurs. L'humour est une forme de pouvoir qui donne un certain contrôle sur l'environnement de travail. Pour dire les choses simplement, l'humour favorise la camaraderie.

Le bon leader accomplit la majorité de ce qui suit, sinon tout :

- **Défier le processus** – rechercher des possibilités stimulantes, prendre des risques et apprendre des erreurs.
- **Inspirer les autres à se regrouper et à convenir d'une orientation ou d'un but futur** – créer une vision commune en pensant à l'avenir, en ayant une vision positive ferme et en encourageant les autres à participer.
- **Aider les autres à agir** – aider les autres à travailler ensemble, à coopérer et à

collaborer en développant des buts communs et en renforçant la confiance, et aider à rendre les autres plus forts en les encourageant à perfectionner leurs compétences et leurs talents.

- **Donner l'exemple** – se comporter conformément aux valeurs affirmées et aider les autres à réaliser de petits gains qui les gardent motivés, particulièrement dans les cas où la réalisation du but ne se fera pas rapidement.
- **Encourager les autres** – reconnaître les contributions de chaque individu à la réussite d'un projet.
- **Reconnaître** les besoins des membres et y répondre.

Leadership et émotions

Le leadership peut être perçu comme un processus particulièrement chargé d'émotions, processus dans lequel les émotions sont inextricablement liées. Dans un organisme, l'humeur du leader a certains effets sur son groupe. On peut décrire ces effets en trois niveaux :

- **L'humeur des membres individuels du groupe** – Les groupes dont le leader est

d'humeur positive ont généralement des membres de meilleure humeur que les groupes dont le leader est d'humeur négative. Les leaders transmettent leurs humeurs aux autres membres du groupe par l'entremise du mécanisme de la contagion émotionnelle. L'humeur contagieuse peut être l'un des mécanismes psychologiques au moyen desquels les leaders charismatiques influencent les suiveurs.

- **Le tonus mental du groupe** – Le tonus mental du groupe représente les réactions affectives globales d'un groupe. Le tonus mental du groupe est le mélange des humeurs de chacune des personnes du groupe. Les groupes dont les leaders sont d'humeur positive affichent un tonus mental plus positif que ceux dont les leaders sont d'humeur négative.
- **Les processus de groupe ont besoin de coordination, d'énergie et d'une stratégie des tâches** – Les expressions publiques de l'humeur ont une incidence sur la façon dont les membres du groupe pensent et agissent. Quand les gens vivent et expriment leur humeur, ils envoient un signal aux autres. Les leaders signalent leurs buts, leurs intentions et leurs attitudes en exprimant leurs humeurs. Par exemple, les

expressions d'humeurs positives de la part des leaders signalent qu'ils considèrent que les progrès accomplis vers la réalisation des buts sont bons. Les membres du groupe répondent à ces signaux de certaines manières qui sont reflétées dans les processus du groupe.

Être— Savoir — Faire

Les bons leaders doivent travailler et étudier continuellement pour améliorer leurs compétences en leadership; ils ne doivent pas se reposer sur leurs lauriers. Afin d'inspirer leurs collègues à travailler encore plus en équipe, il y a certaines choses que les leaders doivent être, savoir et faire. Ces choses ne viennent pas naturellement; elles s'acquièrent en travaillant et en étudiant de façon continue.

Le bon leadership s'appuie sur le caractère honorable du leader et son aptitude à servir l'organisme de façon désintéressée. Aux yeux de leurs collègues, le leadership de leurs dirigeants est tout ce qu'ils font qui a un effet sur les objectifs de l'organisation et sur leur bien-être. Les leaders respectés se concentrent sur:

- ce qu'ils sont [**être**] (comme leurs croyances et leur caractère)

- ce qu'ils **savent** (comme le travail, les tâches et la nature humaine)
- ce qu'ils **font** (par exemple mettre en œuvre, motiver et orienter).

Qu'est-ce qui fait qu'une personne veut suivre un leader? Les gens veulent être guidés par ceux qu'ils respectent et qui ont un sens de l'orientation clair. Pour acquérir du respect, les leaders doivent faire preuve d'éthique. Le sens de l'orientation se réalise en transmettant une vision ferme de l'avenir.

Les onze principes suivants de leadership ont été élaborés en 1983. Ils résument ce qu'une personne doit faire pour devenir un leader :

1. **Cerner qui vous êtes, et chercher à vous améliorer** – Pour bien vous connaître, vous devez comprendre les attributs qui font ce que vous êtes, ce que vous savez et ce que vous faites. Chercher à vous améliorer signifie renforcer continuellement vos attributs. Cela peut être accompli par l'étude de soi, des cours formels, la réflexion et l'interaction avec les autres.
2. **Être efficace sur le plan technique** – À titre de leader, vous devez connaître votre travail et être très familier avec les tâches de vos collègues.

3. **Rechercher la responsabilité et assumer la responsabilité de vos actions** – Cherchez les façons de guider votre organisation vers de nouveaux sommets. Et quand les choses tournent mal comme elles ont tendance à le faire à l'occasion, ne blâmez pas les autres. Analysez la situation, prenez des mesures correctives et relevez le prochain défi.
4. **Prendre des décisions judicieuses et à point nommé** – Utilisez de bons outils de résolution de problèmes, de prise de décision et de planification.
5. **Donner l'exemple** – Soyez un bon modèle pour vos collègues. Ils doivent non seulement entendre ce qu'ils sont censés faire, mais également le voir.
6. **Connaître vos gens et vous préoccuper de leur bien-être** – Connaissez la nature humaine et l'importance de prendre sincèrement soin de vos collègues.
7. **Tenir vos collègues informés** – Sachez comment communiquer non seulement avec eux, mais également avec les cadres et les autres personnes qui occupent des postes clés.

8. **Développer un sens de responsabilité envers vos collègues** – Aidez à développer de bons traits de caractère qui vont les aider à s'acquitter de leurs responsabilités professionnelles.
9. **Vous assurer que les tâches sont comprises, supervisées et accomplies** – La communication est la clé de cette responsabilité.
10. **S'entraîner comme une équipe** – Même si de nombreux soi-disant leaders disent de leur organisation, de leur département, de leur section ou autre qu'il s'agit d'une équipe, ce ne sont pas réellement des équipes... ce sont seulement des groupes de personnes qui font leur travail.
11. **Utilisez toute la gamme des capacités de votre organisation** – En développant un esprit d'équipe, vous pourrez utiliser la gamme entière des capacités de votre organisation, de votre département, de votre section ou autre.

Styles de leadership

Le style de leadership est la manière et la démarche pour orienter les gens, les motiver et mettre les plans en œuvre. Les styles de leadership ont fait l'objet d'une multiplicité d'études et les chercheurs ont raffiné leurs analyses, au cours des dernières années, pour décrire en détail les nombreux styles qu'il est possible de regrouper sous trois grands styles :

- Le style autoritaire ou autocratique
- Le style participatif ou démocratique
- Le style qui consiste à déléguer ou à laisser libre cours

Si les bons leaders utilisent l'ensemble de ces trois styles, l'un d'entre eux étant normalement dominant, les mauvais leaders ont tendance à s'en tenir à un seul style.

Voici un bref synopsis de la documentation aisément accessible décrivant les différents styles de leadership.

Style de leadership autoritaire ou autocratique (Je veux que vous fassiez...)

Ce style est utilisé quand les leaders disent à leurs suiveurs ce qu'ils veulent que ceux-ci fassent et comment ils veulent que ce soit,

sans solliciter les conseils de leurs suiveurs. Entre autres situations convenables pour recourir à ce style, il se prête aux situations où vous avez toute l'information pour résoudre le problème, vous avez peu de temps et vos collègues sont bien motivés.

Certaines personnes ont tendance à penser que ce style convient bien pour crier, utiliser un langage péjoratif et diriger en faisant des menaces et en abusant de leur pouvoir. Ceci n'est pas un style autoritaire, mais plutôt un style de comportement abusif et non professionnel, genre « dictateur ». Ce n'est pas une façon de se comporter pour un leader.

Leadership exploiteur autoritaire

Le leader exploiteur autoritaire se préoccupe peu des gens et utilise des méthodes comme les menaces et les autres méthodes basées sur la crainte pour réaliser la conformité. La communication est presque entièrement vers le bas et les préoccupations des gens ne sont pas prises en considération.

Leadership autocratique

Le leader autocratique prend des décisions sans consulter les autres. La décision est prise sans aucune forme de consultation; elle suscite le plus de mécontentement.

Le style autocratique peut fonctionner lorsqu'il n'y a pas lieu de solliciter une participation à la décision, quand la décision ne changerait pas si les autres y participaient, ou quand la motivation des gens à accomplir les actions subséquentes ne serait pas touchée, qu'ils participent ou non à la prise de décision.

Leadership autoritaire

Le leader autoritaire est très concentré sur l'action et il est dur envers ses travailleurs (autocratique). Il y a peu ou pas de place pour la coopération ou la collaboration. Les gens très concentrés sur l'action affichent des caractéristiques comme accorder beaucoup d'importance aux échéanciers; ils s'attendent à ce que les autres fassent ce qu'on leur dit de faire sans question ou débat; quand quelque chose fonctionne mal, ils ont tendance à se concentrer sur qui est à blâmer plutôt que de se concentrer sur ce qui ne fonctionne pas exactement et comment empêcher que cela se produise; ils sont intolérants à l'égard de ce qu'ils considèrent comme du dissentiment (ce peut être seulement de la créativité de la part d'une personne), il est donc difficile pour leurs subordonnés de contribuer ou de développer.

Leadership imposant

Le leader imposant sème la crainte et donne des orientations précises avec sa posture imposante il commande et il s'attend à ce que ses directives soient suivies à la lettre (il n'est pas nécessaire d'être d'accord). Il a besoin de bien se contrôler émotionnellement pour réussir et peut sembler froid et distant. Cette approche convient le mieux en temps de crise quand il y a lieu d'agir rapidement sans discussion ou de composer avec des employés à problèmes qui ne répondent pas à d'autres méthodes.

Leadership transactionnel

Le leader transactionnel cherche à créer des structures claires où ce qui est requis des subordonnés est clair et les récompenses qu'ils obtiennent en suivant les ordres sont expliquées à l'avance. Les punitions ne sont pas toujours mentionnées, mais elles sont également bien comprises et les systèmes formels de discipline sont habituellement en place.

Le leader transactionnel attribue le travail à un subordonné qui en est considéré entièrement responsable, qu'il ait ou non les ressources ou la capacité de l'accomplir. Quand les choses vont bien, le subordonné

est récompensé; quand elles vont mal, il est considéré personnellement dans le tort, et puni pour son échec.

Leadership charismatique

Le leader charismatique réunit ses suiveurs en usant de sa personnalité et de son charme, au lieu de recourir à une autorité ou à un pouvoir extérieur. En groupe, le leader charismatique se déplace d'une personne à l'autre en concentrant toute son attention sur la personne à qui il s'adresse dans le moment présent, donnant l'impression à cette personne qu'elle est, à ce moment-là, la personne la plus importante au monde.

Le leader charismatique accorde beaucoup d'attention à lire son environnement, et il excelle à saisir les humeurs et les préoccupations des individus et des auditoires. Il module ensuite ses actions et ses paroles en fonction de la situation.

Le leader charismatique utilise une vaste gamme de méthodes pour gérer son image. Il peut engendrer la confiance en se sacrifiant visiblement et en prenant des risques personnels au nom de ses croyances. Il démontre beaucoup de confiance envers les personnes qui le suivent. Il est très persuasif et utilise avec énormément d'efficacité le langage

corporel et verbal. Il est aussi très bon conteur, sachant notamment manier le symbolisme et la métaphore. Beaucoup de politiciens utilisent un style charismatique, comme les leaders religieux et les chefs de cultes.

Style de leadership participatif ou démocratique (Travaillons ensemble pour régler ceci...)

Ce style est celui du leader qui inclut un collègue ou plus dans le processus de décision (déterminer quoi faire et comment le faire). Le leader demeure quand même celui qui prend la décision définitive. Utiliser ce style n'est pas un signe de faiblesse, mais plutôt un style de force que vos collègues vont respecter.

Ce style est utilisé normalement quand vous détenez une partie de l'information, et que vos collègues en détiennent les autres parties. Souvenez-vous qu'un leader n'est pas censé tout savoir; c'est pourquoi il fait appel à des membres de l'équipe qui ont les connaissances et la compétence. Le recours à ce style est pour le bénéfice mutuel de tous parce qu'il permet aux leaders de devenir un rouage de l'équipe et leur permet de prendre de meilleures décisions.

Leadership démocratique

Le leader de style démocratique implique les gens dans la prise de décision. Le processus peut varier, du leader qui prend la décision définitive, à celui qui facilite le consensus au sein du groupe.

Le processus de décision démocratique est habituellement apprécié par les gens, spécialement s'ils ont été habitués aux décisions autocratiques avec lesquelles ils ne sont pas d'accord. Il peut toutefois poser problème quand les opinions abondent et qu'il n'y a pas de façon claire d'en arriver à une décision définitive équitable.

Leadership participatif

Le leader participatif cherche à faire participer les autres au processus. Mais comme il appartient à ce type de leader de confier ou non le contrôle à ses subordonnés, la question de l'importance de l'influence à laisser aux autres varie souvent, selon les préférences et les croyances du gestionnaire et la nature de la décision prise. Il y a par conséquent tout un spectre de participation possible :

- Décision autocratique du leader.
- Le leader propose la décision, écoute la rétroaction et décide ensuite.

- L'équipe propose la décision et la décision définitive est prise par le leader.
- La décision est prise conjointement dans un contexte où tous les membres de l'équipe sont égaux.
- La prise de la décision est déléguée entièrement à l'équipe.

Leadership consultatif

Le flux ascendant d'information dans ce contexte est encore prudent et optimiste jusqu'à un certain point, quoique le leader fait de réels efforts pour écouter soigneusement les idées. Les grandes décisions sont néanmoins encore prises largement de façon centrale.

Leadership collectif

Le chef d'équipe mène en donnant un exemple positif et s'efforce de favoriser un environnement collectif à l'intérieur duquel tous les membres de l'équipe peuvent atteindre leur potentiel le plus élevé, à la fois en tant que membre de l'équipe et comme personne. Il encourage l'équipe à atteindre les objectifs collectifs le plus efficacement possible, tout en travaillant de façon inlassable pour renforcer les liens entre les différents membres de l'équipe. Il forme et dirige normalement quelques-unes des équipes les plus productives.

Leadership par affiliation

Le leader par affiliation crée des liens entre les personnes et suscite ainsi l'harmonie à l'intérieur de l'organisation. C'est un style très collaboratif qui est concentré sur les besoins émotionnels avant les besoins professionnels. Quand il est mal appliqué, il évite les situations difficiles, comme la rétroaction négative. Quand il est bien appliqué, il est souvent utilisé en parallèle avec le leadership visionnaire.

Il sert le mieux pour refaire les liens et passer au travers des situations stressantes, et il a une incidence positive sur le climat de travail.

Leadership cordial

Le leader cordial utilise le pouvoir de récompense pour maintenir la discipline et encourager l'équipe à réaliser ses buts. Inversement, il est presque incapable d'employer les pouvoirs coercitifs et légitimes qui sont plus punitifs. Il en est incapable parce qu'il craint que le recours à de tels pouvoirs puisse compromettre ses rapports avec les autres membres de l'équipe.

Leadership autoritaire bienveillant

Quand le leader en position d'autorité se soucie également des gens, il se forme une « dictature bienveillante ». Le leader utilise maintenant les récompenses pour encourager le rendement convenable et il écoute plus les préoccupations des subordonnés, mais ce qu'il entend est souvent teinté d'optimisme, limité à ce que ses subordonnés pensent que le patron veut entendre. S'il peut y avoir une certaine délégation des décisions, presque toutes les grandes décisions sont encore prises centralement.

Leadership tranquille

L'approche du leader tranquille est l'antithèse du leader charismatique classique, dans le sens qu'il fonde sa réussite non pas sur l'ego et la force de caractère, mais sur ses réflexions et ses actions. Même s'il est fortement axé sur l'action, il ne bouscule pas les autres, il n'est pas désagréable inutilement et il est capable de persuader les gens avec des arguments rationnels et une forme de leadership transactionnel bienveillant.

Leadership de mentorat

Le leader mentor relie les besoins aux objectifs organisationnels, il tient de longues conversations qui transcendent le milieu de travail, il aide les gens à cerner leurs forces et leurs faiblesses et à faire correspondre ces forces et ces faiblesses à leurs aspirations professionnelles et à leurs actions. Il est bon pour déléguer des tâches ardues, démontrant une foi qui exige d'être justifiée et qui engendre des niveaux élevés de loyauté. Ce style convient le mieux quand les individus ont besoin de renforcer leurs capacités à long terme. Il a une incidence extrêmement positive sur le climat.

Leadership rythmique

Le leader rythmique fixe des défis et des objectifs stimulants pour les gens, il s'attend à l'excellence et il donne souvent l'exemple sur ce plan. Il détermine ceux dont le rendement est médiocre et exige plus d'eux. Si c'est nécessaire, il se retrousse les manches et redresse la situation lui-même. Il a tendance à ne pas prodiguer beaucoup de conseils, parce qu'il s'attend à ce que les gens sachent quoi faire. Il obtient des résultats à court terme, mais, à long terme, ce style peut être épuisant et peut diminuer le rendement. Mal appliqué,

il manque d'intelligence émotionnelle, particulièrement sur le plan de l'autogestion. Il convient le mieux pour faire produire une équipe motivée et compétente.

Leadership situationnel

Quand il y a lieu de prendre une décision, le leader efficace ne se confine pas à un seul style qu'il préfère. Les facteurs qui influencent les décisions situationnelles incluent la motivation et la capacité des suiveurs. Ces aspects sont influencés par les faits de la situation particulière. Le rapport entre le leader et ses suiveurs peut être un autre facteur qui influence le comportement du leader autant que celui du suiveur.

La perception que le leader a des suiveurs et de la situation va influencer ce qu'ils font plutôt que la réalité de la situation. La perception que le leader a de lui-même et d'autres facteurs comme le stress et l'humeur vont également modifier le comportement du leader.

Leadership transformationnel

Le leader transformationnel met de la passion et de l'énergie dans tout. Il se soucie des autres et veut qu'ils réussissent. Cela prend naissance avec le développement d'une

vision, une perspective de l'avenir qui excitera et convertira les suiveurs en puissance. La vision peut être développée par le leader, ou par l'équipe, et elle peut émerger aussi d'une vaste série de discussions. La prochaine étape, qui est continue, consiste à vendre constamment la vision. Cela exige de l'énergie et de l'engagement, parce que peu de personnes vont acheter immédiatement une nouvelle vision, et certaines vont y adhérer beaucoup plus lentement que d'autres. L'intégrité personnelle est une partie essentielle de l'ensemble de ce que le leader vend; dans les faits, ce qu'il vend, c'est autant lui-même que sa vision. La dernière étape est de demeurer au premier plan et au centre pendant l'action. Le leader transformationnel est toujours visible et prend position au lieu de se cacher derrière ses troupes. Il démontre par ses attitudes et ses actions comment tous les autres doivent se comporter. Il fait également des efforts continus pour motiver et rallier ses suiveurs, il vérifie, écoute, apaise et enthousiasme.

Style de leadership qui délègue ou laisse libre cours (Occupez-vous tous les deux du problème pendant que je . . .)

Le leader qui adopte ce style permet aux membres de l'équipe de prendre les décisions. Mais il demeure responsable des décisions qui sont prises. Ce style convient quand les membres de l'équipe sont capables d'analyser la situation et de déterminer ce qui doit être fait et comment. Vous ne pouvez pas tout faire! Vous devez fixer les priorités et déléguer certaines tâches.

Ce n'est pas un style à utiliser pour pouvoir blâmer les autres quand les choses vont mal; c'est plutôt un style à utiliser quand vous faites entièrement confiance aux personnes que vous dirigez et que vous savez qu'elles sont là pour vous. Ne craignez pas de l'utiliser, mais utilisez-le sagement!

Leadership du Laissez-Faire

Le leader qui prône le laissez-faire va rester à l'écart de la prise de décision, permettant ainsi à ses gens de prendre leurs propres décisions, même s'il pourrait quand même être responsable du résultat.

Le laissez-faire convient le mieux quand les gens sont capables de prendre leurs propres décisions et sont motivés, et quand il n'est pas nécessaire d'avoir une coordination centrale.

Leadership de l'allègement

Le leader qui prône le style de l'allègement « délègue et disparaît ». Comme il n'est ni axé sur la réalisation des tâches ni sur le maintien, il permet essentiellement à son équipe de faire ce qu'elle souhaite et préfère se détacher du processus d'équipe en permettant à l'équipe de vivre ses luttes de pouvoir.

Comme vous voyez, les trois styles de leadership (autoritaire, démocratique et celui du libre cours) sont constitués de diverses sous-formes. Si certains de ces styles semblent tout à fait convenables, il y en d'autres que vous ne devez certainement jamais utiliser si vous avez l'intention de devenir un bon meneur. Nous en avons néanmoins présenté beaucoup pour vous donner une idée des scénarios à utiliser et de ceux qu'il faut éviter.

Il vous appartient maintenant de développer vos qualités et vos traits de caractère et de découvrir le style de leadership qui vous convient le mieux. Rappelez-vous que les bons leaders combinent les trois styles, dont l'un est normalement dominant, tandis que les mauvais leaders ont tendance à toujours appliquer la même et unique recette.

Comment devenir un leader

Comme l'indiquent les nombreuses études citées dans le présent guide, il n'existe pas de façon simple et rapide de devenir un leader. On peut posséder de nombreuses qualités désirables chez un leader, sans que ça signifie nécessairement qu'on est un leader.

Il existe beaucoup de cours pour former des leaders, dont le plus célèbre est celui qui a été élaboré par Dale Carnegie. Son livre, « Comment se faire des amis », publié pour la première fois en 1937 et vendu à plus de 15 millions d'exemplaires à l'échelle mondiale, a été l'un des premiers livres d'effort autonome à succès jamais publié. Il a servi de base du développement d'un cours de formation sur le leadership.

Dans son livre, Dale Carnegie explique les techniques fondamentales des rapports avec les gens, les moyens de gagner la sympathie des autres, les trucs pour rallier les autres à votre point de vue et les méthodes pour modifier l'attitude des autres sans irriter ni offenser. Il offre aussi des douzaines d'autres conseils pour avoir du succès dans vos relations interpersonnelles.

Le livre est composé de quatre grandes sections qui offrent des conseils et des trucs sur ce qu'il faut faire pour devenir une meilleure personne et peut-être un bon leader. Voici les principes de base de chacune des sections.

Techniques fondamentales des rapports avec les gens

1. Évitez de critiquer, de condamner ou de vous plaindre.
2. Donnez une appréciation honnête et sincère.
3. Éveillez un vif désir chez les autres.

Six moyens de gagner la sympathie des autres

1. Intéressez-vous vraiment aux autres.
2. Souriez.
3. Rappelez-vous que le nom d'une personne est pour celle-ci le son le plus doux et le plus important dans quelque langue que ce soit.
4. Sachez bien écouter. Encouragez les autres à parler d'eux-mêmes.
5. Parlez de ce qui intéresse l'autre personne.

6. Faites sentir à l'autre personne qu'elle est importante et faites-le sincèrement.

Douze moyens de rallier les autres à votre point de vue

1. Évitez les disputes.
2. Démontrez du respect envers les opinions de l'autre personne. Ne dites jamais à quelqu'un qu'il a tort.
3. Si vous avez tort, admettez-le rapidement et catégoriquement.
4. Soyez amical en commençant.
5. Commencez avec les questions auxquelles l'autre personne répondra oui.
6. Laissez parler l'autre personne.
7. Laissez l'autre personne sentir que c'est son idée.
8. Essayez honnêtement de voir les choses du point de vue de l'autre personne.
9. Sympathisez avec l'autre personne.
10. Faites appel à de nobles motifs.
11. Dramatisez vos idées.
12. Lancez un défi et ne parlez pas négativement quand la personne est absente. Ne parlez que de positif.

Soyez un leader : Comment modifier l'attitude des autres sans irriter ni offenser

1. Commencez par des éloges et une appréciation honnête.
2. Abordez indirectement le sujet des erreurs des autres.
3. Commencez par parler de vos propres erreurs.
4. Posez des questions au lieu de donner directement des ordres.
5. Laissez l'autre personne sauver la face.
6. Faites l'éloge de chaque amélioration.
7. Donnez-leur une bonne réputation à maintenir.
8. Encouragez-les en donnant l'impression que leurs fautes sont faciles à corriger.
9. Rendez l'autre personne heureuse de faire ce que vous proposez.

Être leader dans un environnement de l'Institut

Maintenant que nous avons décrit ce qu'est le leadership et les qualités requises pour devenir un bon leader et que nous vous avons fourni quelques conseils sur la façon de devenir un leader, voyons comment vous pouvez appliquer tout cela dans votre rôle quotidien de délégué syndical ou de membre d'un corps constituant de l'Institut.

Donner de la rétroaction

Que vous le reconnaissiez ou non, à titre de délégué syndical, vous fournissez continuellement de la rétroaction à vos membres. La façon dont vous fournissez cette rétroaction fera souvent la différence entre la réussite et l'échec.

Silence – Quand vous ne fournissez pas de réponse au travail de vos collègues/membres, vous encouragez en fait une diminution de leur rendement et de leur confiance à long terme. Ils ne savent pas si leurs actions sont appropriées. Le silence peut engendrer la paranoïa.

- Répondez toujours aux membres quand ils vous contactent. Si vous ne connaissez pas la

réponse à la question qu'on vous pose, indiquez au membre que vous examinez la question et que vous allez lui revenir.

Critique négative – Lorsque vous essayez de mettre un terme à un comportement ou à des résultats non désirés, vous pouvez critiquer des collègues. Cela nuit souvent à la relation que vous avez avec eux. Leur confiance diminue, ils peuvent commencer par vous éviter et cela a une incidence sur les autres « bons » comportements du membre. Cela peut dominer tout le reste de la rétroaction donnée.

- Quand vous travaillez sur un projet de groupe, ne critiquez pas. Offrez plutôt des suggestions constructives. Faites l'éloge des membres qui ont contribué à quelque chose même si ce n'est peut-être pas ce que vous vouliez ou ce que vous attendiez.

Conseil – Quand vous dites à un membre les comportements ou les résultats que vous voulez, et comment vous aimeriez que cela soit fait, vous améliorez sa confiance et votre relation avec lui. Vous obtiendrez une amélioration du rendement.

- Quand vous travaillez dans un groupe, expliquez clairement ce que vous attendez de chaque personne pour qu'il n'y ait pas de malentendu.

Renforcement positif – Vous allez un pas plus loin que la rétroaction-conseil ici en indiquant à quel point vous apprécieriez l'aide du membre pour atteindre les comportements ou les résultats désirés. Ce genre de rétroaction vous donne les meilleurs résultats en augmentant la motivation, la confiance et le rendement de votre membre.

- Si vous travaillez dans un groupe et que vous demandez à un membre d'exécuter une tâche, laissez-lui savoir que vous lui demandez de s'en charger parce qu'il est bon pour ce type de travail, ou parce que vous savez qu'il peut obtenir les renseignements requis, etc.

Le conseil et le renforcement positif devraient être les seuls types de rétroaction que vous donnez à un membre. Essayez de mettre votre rétroaction en rapport avec l'action, le comportement ou le résultat que vous voulez. Tenez compte du moment que vous choisissez. Essayez de donner de la rétroaction avant l'événement sous forme de conseil, ou après sous forme de renforcement positif.

Accepter la rétroaction

Savoir comment accepter la rétroaction est une autre compétence en leadership qui vous aidera à devenir un meilleur leader. Résistez à la tentation de résister à la rétroaction.

N'expliquez pas, ne défendez pas et ne niez pas. Écoutez silencieusement pour essayer de comprendre clairement ce que l'autre personne dit. Il n'est pas nécessaire d'être d'accord avec la rétroaction que vous obtenez, mais soyez réceptif à la rétroaction qu'on vous offre.

- Si un membre d'un groupe de travail que vous menez vient vous voir et vous donne de la rétroaction sur quelque chose qu'il doit faire, écoutez soigneusement. Demeurez ouvert aux nouvelles idées et aux suggestions.

Écoute

La capacité de bien écouter est la pierre angulaire d'un bon leadership. Pour bien écouter :

- Cessez de parler. Avant de parler, rappelez-vous que les gens sont plus réceptifs à ce que vous dites s'ils ont l'impression que vous comprenez bien leur situation.

- Essayez de cerner les signes non verbaux. La signification de nos messages passe en grande partie dans les éléments vocaux et visuels. Les soupirs et les épaules affaissées peuvent signifier la dépression. Les expressions et la gestuelle animées signifient habituellement l'excitation. Posez-vous la question suivante : « Est-ce que les signes non verbaux correspondent aux paroles? »
- Offrez de la rétroaction visuelle par l'entremise de vos expressions non verbales et de votre gestuelle (par exemple en hochant la tête). Cela indique à la personne qui vous parle que vous écoutez et que vous comprenez ce qu'elle a à dire.
- Soyez patient. Notre désir d'offrir des solutions « toutes faites » aux problèmes des autres crée des obstacles. Si vous dites à l'autre : « Inutile d'aller plus loin, je sais ce que vous allez dire », vous lui montrez à coup sûr que vous n'avez pas beaucoup de temps pour l'écouter, ou que vous avez peu confiance envers sa capacité de régler son problème.
- Évitez d'argumenter dans votre esprit. Si vous développez des arguments dans votre esprit pendant que l'autre personne est en train de vous parler, vous êtes probablement en train de manquer une grande partie de son message.

- Faites de l'écoute réflexive. Paraphrasez pour montrer à votre interlocuteur que vous avez entendu.
- Reconnaissez ses idées. Cela ne veut pas nécessairement dire que vous êtes d'accord avec l'autre, mais vous montrez ainsi que vous avez senti que ses idées valent la peine d'être écoutées.
- Demeurez alerte. Bien écouter exige de l'énergie et de la concentration. Évitez les distractions.
- Écoutez soigneusement quand un membre vient vous parler d'un problème. Ne pensez pas à trouver une solution au problème de l'autre pendant qu'il est en train de vous parler. Écoutez et résumez de vive voix ce qu'il a dit, et pensez ensuite aux solutions possibles à son problème particulier.

Déléguer le Leadership

Pour décider si vous pouvez déléguer des tâches aux autres, posez-vous les questions suivantes :

- Qu'est-ce que je fais maintenant que j'aimerais voir quelqu'un d'autre faire?
- Quelles sont les compétences des membres du groupe qu'on pourrait utiliser plus efficacement, en donnant plus de responsabilités à quelqu'un?

- Qu'est-ce que je pourrais faire si j'avais plus de temps libre?

Quand vous avez pris la décision de déléguer, vous devez :

- connaître vos membres, ce qu'ils ont fait et ce qu'ils peuvent faire.
- écouter vos membres pour vous informer de ce qu'ils veulent faire.
- leur indiquer que vous êtes prêt à partager l'autorité.
- indiquer à vos membres la raison d'être de la tâche que vous leur confiez, afin qu'ils sachent que c'est quelque chose d'important.
- donnez-leur le crédit qu'ils méritent et montrez que vous appréciez leurs efforts.
- n'essayez pas de tout faire vous-même. Entourez-vous des membres qui ont les qualités requises pour accomplir un projet et délégez les parties du travail à ceux qui ont les meilleures qualités pour les accomplir.

Comment traiter les discussions de groupe

La majorité du travail accompli au cours d'une réunion se fait par l'entremise de la discussion de groupe. C'est important parce que les discussions sont un moment où tout le

monde a l'opportunité de contribuer à un groupe. Les discussions de groupe sont habituellement plus profitables à votre organisation que lorsqu'une seule personne travaille sur un projet. Les groupes génèrent des idées qui ne naissent souvent pas quand une personne travaille seule. Mais le moment des discussions à l'intérieur d'un groupe est habituellement celui où les frustrations se produisent.

Comment pouvez-vous éviter la frustration en ayant pourtant quand même une réunion productive? Déterminez pourquoi le groupe tient une discussion. Il y a trois raisons de tenir une discussion : pour réunir de l'information, pour échanger des idées et pour prendre des décisions. Si vous savez pourquoi vous discutez d'une question, c'est plus facile de participer, de faire en sorte que la discussion ne dévie pas et d'obtenir des résultats.

Soyez conscient de la façon dont la discussion progresse. Il peut se produire deux choses au cours d'une discussion : on développe l'information, les idées ou les questions, ou on évalue l'information, les idées ou les questions.

Habituellement, le développement et l'évaluation se mélangent ensemble. C'est à ce moment-là que vous rencontrez des problèmes comme des discussions qui tournent en rond et qui frustreront les participants. Pour éviter ce scénario, vous devez développer l'information, l'idée ou la question. Ne laissez pas les gens faire l'évaluation à cette étape, ou vous découragerez la participation. Une fois que les idées sont sorties, commencez à les évaluer. Cette progression fait avancer le groupe et évite de tenir le même débat autour de chaque idée ou de chacun des commentaires.

Le fait de séparer le développement et l'évaluation aide aussi à éviter de tomber dans le piège qui fait que la première ou la dernière idée (celle qui survit à un long débat frustrant) devient la meilleure idée. Si vous avez seulement une idée, c'est évident qu'elle semble être la meilleure idée.

- Encouragez les discussions de groupe, parce qu'elles génèrent des idées. N'oubliez pas de garder la discussion centrée sur le sujet qui vous occupe. Faites la liste de toutes les idées avant d'en débattre.

Comment composer avec les conversations difficiles

Les meilleures intentions d'un leader qui veut tenir une réunion qui ne dure pas trop longtemps peuvent être détruites si les membres posent des obstacles.

Un orateur est une personne qui s'exprime bien, qui aime exercer ses capacités à s'exprimer et qui peut avoir tendance à parler longtemps. Le leader doit juger combien de temps suffit à cette personne et obtenir ensuite son attention en disant quelque chose comme : « Excuse-moi Paul, mais il nous reste peu de temps et plusieurs autres membres voudraient faire quelques remarques. Tout le monde aimerait bien que tu puisses conclure tes commentaires en une minute ou deux. »

Celui qui parle de choses et d'autres a tendance à parler d'un sujet qui n'a aucun rapport. Le leader peut remettre la discussion sur les rails en disant quelque chose comme : « Claude, je suis désolé de t'interrompre comme ça, mais je pense que tu t'éloignes du sujet. N'oublie pas que nous aimerions régler la question de xxx et nous apprécierions que tu t'en tiennes à ce sujet dans tes remarques. Merci. »

Celui qui répète parle plusieurs fois du même sujet pendant que les autres membres n'ont pas la chance de parler. Vous pouvez faire taire cette personne et donner une chance aux autres de parler en disant quelque chose comme : « David, avant de te donner la parole une autre fois, j'aimerais savoir comment Louise et Lucie voient cette question. Merci. » Vous pouvez aussi faire un tour de table et demander aux autres de commenter le sujet.

Celui qui interrompt a tendance à couper la parole aux autres pendant qu'ils s'expriment sur un sujet. Le leader peut devoir l'interrompre à son tour en disant : « Avant d'ajouter quoi que ce soit, Ronald, attends s'il te plaît que Michelle ait terminé et tu auras la chance d'exprimer ton point de vue. Merci. »

- Gardez le contrôle de la réunion. Permettez à tout le monde de parler. Ne laissez pas une personne s'emparer du microphone. Assurez-vous que personne ne dévie du sujet. Essayez de garder les interruptions au minimum. En suivant ces conseils, votre réunion demeurera centrée et devrait être productive.

Conclusion

On apprend à devenir un bon leader; on ne naît pas ainsi. Les bons leaders se perfectionnent au moyen d'un processus continu et perpétuel d'autoapprentissage, d'éducation, de formation et d'expérience. Si vous en avez le désir et la volonté, vous pouvez devenir un leader efficace.

« Le leadership est une question d'intelligence, de loyauté, d'humanité, de courage et de discipline. Se fier seulement sur l'intelligence donne lieu à la rébellion. La pratique de l'humanité à elle seule donne lieu à la faiblesse. La fixation envers la confiance donne lieu à la folie. La dépendance envers la force du courage donne lieu à la violence. La discipline excessive et la sévérité dans le commandement donnent lieu à la cruauté. Quiconque possède la totalité des cinq vertus, chacune convenant à sa fonction, peut devenir un leader. »

— Sun Tzu

Bibliographie

Carnegie, Dale. *Comment se faire des amis et influencer les autres*. Editions Quebecor, 2011.

Bender, Peter Urs. *Leadership from Within*. Toronto: Stoddart, 1997.

En ligne

1000ventures.com - Effective Leadership

answers.com - Leadership

buzzle.com - Leadership Theories

changingminds.org - Leadership Styles

essortment.com - Styles of Leadership

hrworld.com - The Top Ten Leadership Qualities

leadership-expert.co.uk - Leadership Styles

leadership501.com - Trait Theory of Leadership

Leadershipqualities.co.uk - 10 Leadership Qualities

legacee.com - Types of leadership Styles

mindtools.com - Leadership Styles

nwlink.com - Big Dog & Little Dog's Performance Juxtaposition

nwlink.com - Concepts of Leadership

psychology.about.com - Lewin's Leadership Styles

what-are-good-leadership-skills.com - 10 Great Leader Qualities

wikipedia.org - Leadership