



LE TAGÈTE

Hors série n° 33, 2015

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LES FORMES DU LEADERSHIP

Le leadership est cette capacité que les humains ont de mobiliser et d'influencer leur entourage immédiat. Si l'autorité est rattachée au statut hiérarchique que confère le poste occupé¹, le leadership, lui, renvoie au potentiel qu'a une personne d'agir sur autrui dans le sens que ses propos et actes le supposent. En ce sens, le leadership repose sur les savoirs, le savoir-faire et le savoir-être de qui l'exerce à l'endroit des autres.

Le leadership fondé sur la personnalité Un leader n'acquiert pas l'emprise qu'il a sur les autres à cause de ses traits de caractère, mais bien parce que ses attributs particuliers s'accordent, dans le temps et dans l'espace, avec les besoins de ceux qu'il influence et avec les spécificités de l'environnement où il agit. Sans cette concordance, il y aurait moins leadership que tyrannie. De fait, le leadership ne vaut qu'à raison de l'engagement de ceux qui accepte de le suivre. Le leadership, contrairement à un certain entendement populaire, ne s'impose pas (du haut), il surgit par appel d'air (du bas).

Le leadership fondé sur les comportements Blake et Mouton² ont identifié deux attitudes majeures et complémentaires en matière d'encadrement des subordonnés que suppose le leadership : a) la première focalise sur la tâche; b) la seconde centre sur les relations. De là, ils ont dressé cinq styles d'expression du leadership : 1) l'anémique, où il y a peu d'investissement de la personne tant dans la tâche que dans la relation; 2) le social, où la personne ne s'intéresse qu'à la dimension relation; 3) l'autocrate, où l'accent est uniquement mis sur la tâche; 4) l'intermédiaire, où la personne cherche à établir un certain équilibre entre la tâche et la relation; 5) l'intégrateur, où la personne arrive à concilier les deux attitudes dans l'harmonie et la souplesse.

Le leadership fondé sur la contingence Hersey et Blanchard³ complètent le modèle de Blake et Mouton, en ajoutant une troisième composante qu'ils dénomment le degré de maturité des subordonnés. Ils tirent quatre niveaux de maturité : i) M1, où le niveau de qualification des subordonnés est faible et la motivation au travail peu élevé; ii) M2, où les subordonnés maîtrisent les exigences de leur tâche et sont motivés à l'accomplir; iii) M3, où les subordonnés connaissent les exigences de leur tâche et ont les compétences requises pour l'accomplir, mais sont peu motivés à le faire; iv) M4, où les subordonnés sont fortement engagés et exécutent leurs mandats de travail avec brio. À cela, les auteurs ajoutent quatre styles de leadership : 1) S1, le directif, où le regard est fixé sur les exigences de la tâche au détriment de la qualité des relations; 2) S2, le motivateur, où la tâche et la relation sont prises en compte; 3) S3, le participatif, où le travail est abordé et exécuté en équipe; 4) S4, le délégataire, où l'intervention disparaît au profit de la délégation du pouvoir d'agir.

Dans l'organisation postmoderne, personne n'attend plus de leadership situé, mais distribué dans le corps d'emplois. Chacun à son poste de travail doit exercer sur son entourage immédiat une influence marquée, de sorte que l'indépendance de la tâche responsabilise les acteurs. Et c'est à travers l'influence croisée, que s'établira l'interdépendance dont le rendement sur l'activité est requis pour un accomplissement réussi de la mission de l'organisation. Mais il demeure, que tous les acteurs ne présentent pas le même profil de leadership. À chacun de l'identifier, et de l'exercer là où il convient.

¹ L'autorité est un pouvoir froid, parce qu'institué, c'est-à-dire justifié par les règles, structures et fonctions de l'organisation d'appartenance. Le leadership est un pouvoir chaud, parce que gagné, c'est-à-dire légitimé par la qualité de la personne, la valeur de ses interrelations et le sens donné à ses engagements et actions propres.

² Blake, R.R., et Mouton, J.S., (1978), The New Managerial Grid, Gulf Publishing.

³ Hersey, P. et Blanchard, K.H., (1982), Management or Organization Behavior, Prentice Hall.