

Tableau 10.2 Modèle de leadership, axé sur le facteur temps, de Vroom-Jago

	Importance de la décision	Importance de l'adhésion	Expertise du leader	Probabilité de l'adhésion	Soutien de l'équipe	Expertise de l'équipe	Compétence de l'équipe	Note: le tiret (-) signifie que le facteur ne joue pas			
Énoncé du problème	G	G	G	G	-	-	-	Décide			
				F	G	G	G	G	Délègue		
					-	F	-	-	Consulte le groupe		
			F	G	F	G	G	G	G	Concilie	
							-	F	-	-	Procède à une consultation individuelle
							F	-	-	-	Consulte le groupe
			F	F	F	F	G	G	G	Concilie	
							-	F	-	-	Consulte le groupe
							F	-	-	-	Décide
			F	G	-	-	G	G	G	Concilie	
							-	F	-	-	Procède à une consultation individuelle
							F	-	-	-	Décide
			F	F	-	-	G	-	-	-	Décide
							-	F	-	-	Délègue
							-	-	-	-	Concilie
F	F	-	-	G	-	-	-	Décide			
				-	F	-	-	Délègue			
				-	-	-	-	Décide			

Source: Vroom, V.H. Leadership and decision-making. *Organizational Dynamics*, Printemps 2000, 82-94.

décision. En avançant dans la matrice, l'on affectera une valeur (G ou F) aux seuls facteurs situationnels qui appellent un jugement, jusqu'à ce que l'on aboutisse au style de leadership recommandé.

Sanction du facteur temps dans la décision. Elle constitue le résultat négatif de décisions qui ne sont pas prises au moment opportun. Les leaders doivent prendre fréquemment des décisions où le temps est essentiel. Par exemple, les contrôleurs aériens, les patrons d'équipes de secours d'urgence et les directeurs de centrales nucléaires peuvent

COMPÉTENCE : APTITUDE À LA CONDUITE D'ÉQUIPES

La Southwestern Manufacturing Company

Ramona Ortega arrêta la caravane dans le parking de l'hôtel Anatole de la chaîne Loews à Dallas et, son long voyage à partir de Santa Fe (New Mexico) étant terminé, elle soupira de soulagement. La caravane était remplie d'échantillons de poupées indiennes provenant de son usine. Elle espérait en tirer de nombreuses commandes pendant les trois jours suivants, aux expositions d'art et de mobilier du sud-ouest qui se tenaient à Dallas. Remplissant une fiche d'hôtel pour sa chambre, elle se rappelait certaines des nombreuses périodes difficiles qu'avec son mari, Hector Ortega, elle avait surmontées pendant les trois dernières années.

D'abord, la productivité à l'usine avait été inférieure à ce qu'ils escomptaient. Pour les aider, ils avaient recruté des travailleurs locaux, pour lesquels son mari avait conçu un système de rémunération. Il leur avait expliqué avec soin ce système et leur avait donné la possibilité de poser des questions sur les modalités de son fonctionnement. Beaucoup de travailleurs n'ayant jamais fabriqué de poupées, il n'avaient posé aucune question. Ils se bornèrent à demander un salaire horaire, purement et simplement. Même s'ils avaient pensé qu'un système d'incitations encouragerait les travailleurs à être plus productifs, les Ortegas finirent par accepter de les payer sur une base horaire. Les compétences manuelles requises pour l'assemblage des poupées étant semblables, tous les salariés étaient rémunérés au même taux.

Les Ortegas découvrirent bientôt que les habitudes de travail de leurs employés étaient anarchiques. Un jour, ils eurent la surprise de ne voir aucun travailleur se montrer au travail. Ils apprirent bientôt que c'était le jour d'ouverture de la saison de chasse des chevreuils et qu'à Santa Fe, de nombreux employés le traitaient en jour férié. Les travailleurs expliquèrent par la suite qu'il était traditionnel de se mettre en congé ce jour-là.

Informé de marchés potentiels pour d'autres produits de l'artisanat indien, Hector Ortega avait donc tenu une réunion, le mois précédent, avec plusieurs employés pour discuter de la fabrication de nouveaux produits. L'achat de poupées étant saisonnier – et précédant, en particulier, la saison des vacances et la fête des mères –, il pensait que ses salariés pouvaient travailler à d'autres produits, tels de petits tambours, à d'autres moments. Cette stratégie augmenterait la productivité et la rentabilité d'ensemble de la société. Les travailleurs écoutèrent ses propositions, mais expliquèrent qu'il savaient seulement faire les poupées. Il décida de ne pas pousser l'idée, tant que sa femme et lui n'auraient pas réussi à comprendre pourquoi les travailleurs ne se montraient pas coopératifs. Toutefois, les Ortegas savaient que la concurrence d'autres compagnies finirait par obliger leurs travailleurs à apprendre de nouvelles techniques pour fabriquer d'autres produits.

Plusieurs querelles avaient éclaté entre employés dans l'usine. Généralement, elles mettaient aux prises certaines femmes hispano-américaines et indiennes. Sans jamais être sérieuses ou prolongées, ces querelles contribuaient à une tension sous-jacente entre les travailleurs. La semaine précédente, Ramona Ortega avait été dans l'usine au moment où Rosa Gonzalez se plaignait de ce que Carla Lightfoot et Paul Jimenez se moquaient d'elle. À la question d'Hector Ortega, R. Gonzalez répondit qu'elle ne savait pas ce qu'ils avaient

dit, car ils parlaient en tewa¹, langue qu'elle ne comprenait pas. Plongé dans la négociation d'un grand contrat avec Toys «R» Us, H. Ortega se trouvait dans l'incapacité de laisser tout tomber pour clarifier la situation. Ramona Ortega s'interrogeait sur ce qu'il fallait faire, parce qu'elle non plus ne comprenait pas le tewa.

Ces querelles minimes entre travailleurs ont peut-être été l'une des raisons de l'échec des tentatives faites par les Ortegas pour former un chef d'équipe. Ramona Ortega avait, à Albuquerque, participé à un séminaire d'une semaine qui, destiné aux propriétaires de petites affaires, mettait l'accent sur la création de bons rapports de travail entre employés. De retour à l'usine, elle se mit, avec son mari, à appliquer certaines de ces techniques. Par exemple, ils commencèrent à constituer des équipes de travailleurs où chacune des trois étapes de la fabrication des poupées avait un représentant. Après avoir exposé les idées aux travailleurs, Hector Ortega demanda aux équipes de discuter de méthodes de coopération mutuelle, afin d'accroître leur productivité, et de lui en rendre compte ou de faire rapport à Judith Ramirez une semaine plus tard. À leur retour la semaine suivante, les membres de toutes les équipes déclarèrent qu'ils n'avaient sorti aucune idée sur les moyens de coopérer ensemble. Quand il les interrogea plus précisément sur le thème de leur discussion, il découvrit que les équipes ne s'étaient même pas réunies et qu'a fortiori, elles n'avaient rien discuté.

Les Ortegas décidèrent alors d'affecter un chef à chaque équipe. Cette fois-ci, ils donnèrent aux travailleurs un mois pour tenir des réunions informelles et rendre compte du travail des équipes. À la fin du mois, les travailleurs s'étant réunis dans le bureau, les résultats furent les mêmes : personne n'avait discuté du travail d'équipe et de leur coopération. Les Ortegas décidèrent d'abandonner temporairement l'idée d'équipes, tant qu'ils n'auraient pas réfléchi à un moyen de mobiliser le soutien des salariés et de les aider à travailler ensemble pour accroître la réussite de l'entreprise. ⁽²¹⁾

Questions

1. Quels sont les problèmes de leadership les plus importants posés aux Ortegas ?
2. Quelles sont vos recommandations pour résoudre ou diminuer ces problèmes de leadership ?
3. En vous fondant sur le modèle de Vroom-Jago, quel est votre diagnostic de la situation ? Quel style de leadership pour les Ortegas évoque-t-elle ?

¹ Note du Trad. – Langue d'Amérindiens du Nouveau-Mexique, le peuple tewa.