

Chapitre 2 : Comportement des groupes et des leaders

L'aptitude à la conduite d'équipe englobe la capacité de créer, soutenir, aider et conduire des groupes pour réaliser les objectifs de l'organisation.

I. La dynamique des groupes et le travail d'équipe (fonctionnement et rendement)

I.1. Les caractéristiques fondamentales des groupes :

Un groupe est un nombre quelconque de personnes qui partagent des objectifs, communiquent fréquemment les uns avec les autres pendant une certaine période et sont relativement peu nombreuses, pour que chacune puisse communiquer avec toutes les autres, en tête à tête.

Les groupes informels naissent des activités quotidiennes, des interactions et des sentiments des membres dans le but d'en satisfaire la demande de sécurité ou de vie sociale. Ils peuvent appuyer les objectifs officiels de l'organisation, s'y opposer ou y être indifférents.

Certains managers estiment que des groupes informels soudés exercent des effets néfastes sur une organisation :

- Source potentielle de pouvoir contre l'ordre établi ;
- Un outil de rétention de l'information quand le groupe ne s'identifie pas aux objectifs de l'organisation ;
- un moyen de faire pression sur les personnes pour ralentir la production.

Les groupes informels peuvent aussi exercer sur leurs membres, pris individuellement un pouvoir néfaste :

- un groupe peut être en mesure de manipuler récompenses et sanctions et, ainsi de faire pression sur ses membres pour que ceux-ci se conforment à ses normes de conduite ;
- il peut limiter de l'un de ses membres et les moyens permettant de répondre à la demande de socialisation de ses adhérents au travail ;

Les groupes efficaces, officiels ou informels, présentent les mêmes **caractéristiques** de base :

- Ses membres savent pourquoi le groupe existe et en partagent les objectifs ;
- Ils appuient les orientations ou les procédures de prise de décisions adoptées ;
- Ils communiquent librement entre eux ;
- Ils s'accordent une aide mutuelle ;
- Ils règlent les conflits à l'intérieur du groupe ;
- Ils repèrent les processus individuels et collectifs et améliorent leur façon d'agir ainsi que celle du groupe.

I.2. Types d'équipes et leurs caractéristiques :

Une équipe est un petit nombre de salariés qui possèdent des compétences complémentaires (aptitudes, talents et connaissances), adhèrent à des objectifs de réalisation et à des rapports de travail communs dont ils se considèrent mutuellement responsables. Toute équipe a pour ressort central l'adhésion partagée de ses membres à un effort commun. Une équipe peut avoir des objectifs dont la réalisation par la coopération et la communication entre les équipiers. Lors de la formation d'une équipe, ses membres doivent posséder (ou acquérir rapidement) la combinaison appropriée de compétences pour en réaliser les objectifs. Les types d'équipes les plus courants sont les suivants :

- a. **Les équipes fonctionnelles** : réunissent des membres du même département fonctionnel (marketing, production, finance, ressources humaines).
- b. **Les équipes de résolution de problèmes** : réunissent des personnes issues d'un domaine de responsabilité spécifique pour s'attaquer à des problèmes précis, tels des dépassements de coûts ou une baisse de qualité.
Le recours superflu à une équipe de résolution de problèmes constitue un gaspillage (temps perdu) et il génère un ennui et réduit la motivation. A l'inverse, le recours inadapté à la résolution individuelle de problèmes peut se traduire par une mauvaise coordination, une faible créativité et de multiples erreurs. Elles sont efficaces dans des situations qui appellent l'innovation, la rapidité et la priorité à la satisfaction de la demande des consommateurs.
- c. **Les équipes inter-fonctionnelles** : comprennent des personnes provenant d'un certain nombre de spécialités et de départements et traitent de problèmes touchant à plusieurs domaines. Elles peuvent être dissoutes après le règlement des problèmes traités par elles et la réalisation de leurs objectifs.
- d. **Les équipes autogérées** : comprennent des salariés qui doivent travailler ensemble quotidiennement pour fabriquer la totalité d'un produit (ou un composant identifiable important) ou assurer la totalité d'un service à un ensemble de clients. Pour atteindre une efficacité maximale, les équipes autogérées doivent bénéficier d'une *habilitation*, dont elles tirent un sentiment fort de pouvoir, d'importance, d'autonomie et d'influence. L'introduction d'équipes autogérées passe par la satisfaction d'un nombre de facteurs tenant à l'organisation, à l'équipe et aux personnes.
- e. **Les équipes virtuelles** : un groupe de n'importe quelle catégorie chargé d'une tâche pourrait fonctionner dans une certaine mesure ou principalement comme une équipe virtuelle (groupe de personnes qui coopèrent par l'intermédiaire de technologies de l'information diverses, à un ou plusieurs projets, tout en se trouvant dans des endroits différents). Les objectifs de telles équipes sont clairs, précis et mutuellement adoptés. Chaque personne doit être autonome et compter sur soi, tout en travaillant en coopération avec d'autres. Une gamme de liens techniques sont utilisés pour en relier les membres et leur permettre de mener à bien les tâches (visioconférences, internet/intranet...).

I.3. Les étapes de l'évolution des équipes :

La formation d'équipes efficaces n'est pas automatique. Tout au long de son développement, une équipe connaît des conditions diverses de succès et d'échec ;

l'évolution d'une équipe peut se faire selon une séquence de 5 étapes : constitution, cacophonie, normalisation, réalisation et dissolution. Les problèmes et les défis auxquels une équipe fait face changent à chaque étape. Les équipes ne connaissent pas nécessairement l'évolution linéaire présentée dans ce modèle, en particulier quand leurs membres possèdent des fortes compétences dans la gestion d'équipes et dans des domaines voisins.

- a. **L'étape de constitution** : les membres d'une équipe donnent fréquemment la priorité à la définition ou à la perception d'objectifs et à la mise au point de procédures, afin d'effectuer leur tâche pendant l'étape de constitution. :
- b. **L'étape de cacophonie** : elle se caractérise par des conflits sur les comportements professionnels, les priorités relatives des objectifs, la répartition des responsabilités pour telle ou telle tâche et les conseils et l'orientation donnée, quant au travail, par le chef d'équipe. Elle peut être dominée par la concurrence sur le rôle de direction et par un conflit sur les objectifs certains membres peuvent se retirer ou tenter de se mettre à l'écart. Les conflits doivent être gérés et non pas éliminés.
- c. **L'étape de normalisation** : les comportements évoluent vers le partage d'informations, l'acceptation d'options différentes et la réalisation de tentatives positives pour prendre des décisions susceptibles de nécessiter un compromis. Lors de cette étape, les règles de fonctionnement du groupe sont définies. La priorité est donnée à la sympathie et à la persévérance, aux expressions positives de sentiments menant à une impression de cohésion. La coopération se développe entre les équipiers, qui ont conscience d'une responsabilité partagée.
- d. **L'étape de réalisation** : les équipiers montrent leur niveau d'efficacité dans la concrétisation commune de résultats, les rôles sont acceptés et compris. Ils savent quand il faut effectuer un travail indépendant et quand il faut s'entraider.
- e. **L'étape de dissolution** : les comportements professionnels et collectifs se terminent pendant cette étape. Certaines équipes ont des échéances de dissolution bien définies (équipes de résolution de problèmes et équipes inter-fonctionnelles) alors que d'autres peuvent continuer indéfiniment (équipes autogérées et virtuelles). Elles peuvent être dissoutes par la direction si elle le décide.

I.4. Les influences sur l'efficacité des équipes :

Les facteurs qui influent sur l'efficacité des équipes et des groupes entretiennent des rapports mutuels. Ces sept facteurs doivent être analysés à la fois séparément et dans leurs rapports. Cela est nécessaire pour comprendre la dynamique et l'efficacité de l'équipe et à acquérir des compétences requises pour être un équipier et un chef d'équipe efficace.

- a. **Le contexte** : englobe les conditions externes qui influent sur une équipe, il peut affecter directement chacun des autres six facteurs. Exemples : la technologie (dans le cas d'équipes virtuelles), les conditions de travail matérielles les pratiques de management, les récompenses et les sanctions de l'organisation (le passage d'un système d'incitations fondé sur le travail individuel à la pièce à un système de rémunération axé sur l'octroi d'incitations aux équipes).

- b. **Les objectifs** : les objectifs des équipes sont les résultats souhaités pour l'équipe dans son ensemble, et non uniquement les objectifs de ses membres pris individuellement. Une équipe poursuit fréquemment des objectifs à la fois compatibles et contradictoires. De plus, elle poursuit habituellement des objectifs tant *relationnels* que *d'action*. (équipe efficace : 2/3 du temps pour l'action et 1/3 pour des questions relationnelles). Si une équipe poursuit exclusivement une de ces catégories d'objectifs, cela va nuire à la productivité, aggraver les conflits et provoquer la dispersion de l'équipe.

Pour régler ces problèmes, il est recommandé de recourir à **des objectifs dominants** qu'au moins deux personnes, deux équipes ou deux groupes pourraient poursuivre, mais qu'ils ne peuvent atteindre sans coopérer. Ils peuvent être qualitatifs (serrer les rangs pour le bien de l'équipe) ou quantitatifs (il faut travailler ensemble pour atteindre l'objectif de lancer une nouvelle ligne de production dans 6 mois). Pour exercer un effet plus fort sur la volonté des personnes à coopérer, on peut accompagner les objectifs dominants avec des récompenses exceptionnelles qui se définissent par les résultats des efforts communs des membres de l'équipe.

- c. **La taille des équipes : pour être efficace, une équipe peut compter de 2 à 16 membres environ**, limite maximale normale. La taille maximale normale est probablement de 12 membres ce qui permet à chacun d'avoir une interaction directe facile avec tous les autres équipiers.

- d. **Rôles et diversité des équipes** : les ressemblances et les différences qui caractérisent les équipiers et leurs rôles influent sur le comportement de l'équipe. Les personnalités et les caractères intrinsèques des membres des équipes ne pouvant être changé, il est plus utile d'essayer d'en influencer les rôles. Ces derniers peuvent être classés en :

- **Rôle axé sur la tâche** : celui qui joue ce rôle s'attache à faciliter et à coordonner la prise de décision en rapport avec le travail (lancer de nouvelles idées, rechercher et donner des informations, proposer des solutions coordonner les rapports entre idées et propositions et coordonner les activités de l'équipe).
- **Rôle relationnel** : celui qui joue ce rôle s'attache à développer des interactions collectives et des sentiments centrés sur l'équipe (encourager les équipiers avec des éloges résoudre les conflits, encourager la participation, exposer les normes à atteindre et suivre).
- **Rôle égocentrique** : le membre de l'équipe qui le joue adopte un comportement autocentré, aux dépens de l'équipe (dominer, s'abstenir de participer chercher à se faire reconnaître, bloquer l'avancement avec une attitude négative.)

Des équipes efficaces se composent de membres qui jouent au fil du temps des rôles à la fois axés sur la tâche et relationnels. Une équipe dominée par des personnes au comportement surtout égocentrique risque d'être inefficace.

La diversité croissante de la population active quant à l'âge, au sexe, à la race, aux valeurs culturelles, aux préférences religieuses, à la carrière professionnelle, etc. complique la compréhension de la conduite et du fonctionnement des équipes. Si des stéréotypes se développent, l'efficacité de l'équipe sera entravée. En dépit de l'évolution des attitudes, la vision de la diversité reste plus négative que positive.

- e. **Les normes** : sont les règles et les modes de comportement acceptés et attendus par les membres d'une équipe. Elles contribuent à définir les conduites jugées nécessaires par les équipiers pour les aider à atteindre leurs objectifs. Les normes appliquées aux membres d'une équipes sont établies progressivement. Elles sont définies et appliquées plus rigoureusement dans les groupes informels (pression des pairs). Elles peuvent favoriser ou entraver la réalisation des objectifs de l'organisation. A l'inverse des règles organisationnelles, les normes sont des attentes informelles et souvent non écrites, appliquées par les membres d'une équipe. Leur violation donne lieu à une sanction.

Les équipes n'établissent pas des normes pour toute situation concevable. En général, elles établissent et appliquent des normes régissant les conduites qu'elles jugent particulièrement importante.

Les normes expriment les valeurs et les objectifs centraux de l'équipe et clarifient les éléments distinctifs de son identité.

La conformité aux normes peut résulter de pressions en faveur de l'adhésion à ces normes. Il existe deux types de conformité :

- **La conformité par approbation** : elle se produit quand la conduite d'une personne reflète le comportement désiré de l'équipe, en raison des pressions réelles ou imaginaires. Les raisons peuvent être : l'apparition d'un front uni est indispensable pour la réalisation des objectifs de l'équipe, quelqu'un peut approuver pour être aimé et accepté par les autres, l'approbation est d'un coût inférieur à celui d'un refus qui risque de menacer les relations personnelles au sein de l'équipe.
- **La conformité par acceptation personnelle** : soutien positif aux normes. Elle assure la cohérence du comportement et des attitudes de la personne avec les normes et objectifs de l'équipe.

- f. **La cohésion** : c'est la force du désir des membres de rester dans une équipe et leur adhésion à celle-ci. La cohésion est influencée par le degré de compatibilité entre les objectifs du groupe et ceux de ses membres pris individuellement.

Une équipe peut voir son action et sa productivité affectée par sa cohésion. Il peut y avoir un lien entre la cohésion et la productivité, en particulier pour les équipes qui poursuivent des objectifs hautement performants. Si l'équipe réussit à atteindre ces objectifs, l'effet positif de son succès peut renforcer l'engagement et la satisfaction de ses membres.

- g. **Le leadership** : les leaders émergents ou informels sont importants dans la réalisation des objectifs. *Un leader informel* est une personne dont l'influence dans une équipe augmente avec le temps et reflète habituellement une aptitude exceptionnelle à aider l'équipe à atteindre ses objectifs.

Le commandement d'une équipe est fréquemment perçue comme celui d'une personne. Poursuivant des objectifs à la fois relationnels et axé sur une tâche, une équipe peut avoir au moins deux leaders en raison des compétences et des modes de commandement différents nécessaires pour réaliser ces objectifs (une seule personne a du mal à réunir toutes les exigences).

L'apparition des leaders informels est improbable sauf si le leader officiel ignore les responsabilités liés aux tâches ou manque des aptitudes nécessaires à leur réalisation.

Les leaders influencent fortement la composition et les comportements des équipes, sous pratiquement tous leurs aspects. Il peut jouer un rôle stratégique dans les relations entre l'équipe et des groupes extérieurs (clients, fournisseurs) et il influe sur le choix de nouveaux membres.

Les sept facteurs fondamentaux qui influent sur l'efficacité des équipes font de la création et de l'entretien d'équipes efficaces une tâche de direction complexe.

II. Les conflits et leur gestion en milieu de travail

1. Définition de la notion de conflit

Le conflit est un processus impliquant des réactions (émotives et cognitives) et des comportements, qui commence lorsqu'une partie perçoit qu'elle a été, selon elle, lésée par une autre partie ou que cette autre partie s'apprête à le faire" (Folcher et Thomas, 1991). Il naît généralement d'une incompatibilité totale, partielle, réelle ou perçue entre les rôles, les buts, les objectifs, les intentions et les intérêts d'un ou de plusieurs individus, groupes ou services. La notion de conflit renvoie à d'autres notions telles que la mésentente, la dispute, le différend et le désaccord.

Ainsi, l'incompatibilité des buts ou des moyens, la limitation des ressources et les pressions qu'exercent l'urgence des tâches à effectuer et les délais brefs qui en découlent apparaissent comme autant d'éléments favorisant l'émergence de conflits.

2. L'origine et la nature des conflits

Dans l'organisation, plusieurs éléments peuvent contribuer à l'apparition de conflits. Deux sont particulièrement importante, à savoir :

- **L'incompatibilité des objectifs**

Il y a incompatibilité des objectifs lorsqu'il n'existe pas d'entente sur les priorités, les échéances à respecter ainsi que sur l'orientation générale des activités des individus ou des groupes. De plus, pour les différents services, l'atteinte des objectifs dépend des ressources humaines, des ressources matérielles et du temps dont ils disposent. Ainsi, le conflit peut aussi naître d'une incompatibilité entre les objectifs à courte, à moyenne et à longue échéance, tant du côté de l'organisation que du côté de l'individu.

- **L'incompatibilité des rôles et des attentes**

Le rôle est le comportement attendu de chaque individu, et il est défini, entre autre, par la description des tâches, le titre du poste occupé et les accords informels. Ces moyens déterminent les activités formelles dont l'individu est responsable ainsi que la manière dont ces activités doivent être menées.

Il est certain que si le rôle attendu n'est pas clairement précisé à l'employé, celui-ci aura tendance à définir lui-même son propre rôle afin de réduire l'ambiguïté de ses fonctions et de ne pas avoir l'impression de travailler sans savoir ce qu'il a à réaliser. De plus, si plusieurs employés ne sont pas suffisamment informés de leurs rôles, ils risquent de s'attribuer des responsabilités qui empiètent sur les responsabilités d'autres employés.

2.1.L'exercice du pouvoir dans l'organisation

Ce sont souvent des éléments relatifs à la répartition du pouvoir qui provoquent un épisode conflictuel. On définit le pouvoir comme étant la capacité qu'a un individu d'influencer un autre. Il est tributaire à l'autorité accordée à un individu dans une situation donnée. Il s'exerce dans le rapport entre deux individus, entre un individu et un groupe ou entre deux groupes. Nous distinguons six formes de pouvoir :

- **Le pouvoir légitime**

Il se définit comme la capacité d'une personne d'en influencer un autre en raison de la position qu'elle occupe au sein de l'entreprise (l'autorité et la position hiérarchique).

- **Le pouvoir de récompense**

Il est utilisé pour renforcer le pouvoir légitime en ce sens qu'il donne le droit à un individu d'attribuer des récompenses à ceux qui se sont distingués dans l'accomplissement de leurs tâches.

- **Le pouvoir de coercition**

Il réside dans la capacité d'un individu de pénaliser les employés qui ne suivent pas les directives.

- **Le pouvoir d'expert**

Il découle d'une caractéristique individuelle qui est liée à l'acquisition de compétences techniques ou scientifiques peu communes ou à la connaissance des processus administratifs acquise par une grande expérience dans une même fonction ou dans une même entreprise.

- **Le pouvoir de référence**

Il repose sur les caractéristiques d'une personne qui amène les autres à vouloir imiter ses comportements. Autrement dit, les personnes acceptent de subir son influence, car elles l'idéalisent et l'estiment.

- **Le pouvoir d'information**

Il se rapporte à la capacité d'un individu d'accéder à de l'information précise et privilégiée. Autrement dit, une personne qui a accès à l'information dont les autres ont besoin détient un pouvoir d'information.

3. Les divers types de conflits

- **Le conflit intrapersonnel**

Il résulte de l'opposition, chez un individu, de motivation, de conception, de sentiment ou d'exigences contradictoires. Ce type de conflit suppose que l'individu fait face à une certaine incompatibilité de buts ou à une dissonance cognitive qui le perturbe.

- **Le conflit interpersonnel**

Il survient lorsque deux individus vivent une mésentente au sujet des buts à poursuivre, des moyens à prendre, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter.

- **Le conflit intragroupe**

Il surgit lorsqu'il arrive une mésentente qui touche plusieurs personnes d'un même groupe plutôt que deux individus isolés.

- **Le conflit intergroupe**

Il survient lorsqu'un groupe entre en conflit avec un autre groupe.

4. Les conflits et la position hiérarchique

Si l'on prend en considération la position hiérarchique des protagonistes des conflits dans l'organisation, on peut distinguer trois formes de conflits :

- **Le conflit vertical**

Il se rapporte aux problèmes ou aux mésententes susceptibles d'opposer les individus ou les groupes appartenant à différents niveaux hiérarchique dans une entreprise.

- **Le conflit horizontal**

Il survient entre les employés ou entre les groupes d'un même niveau hiérarchique.

- **Le conflit entre cadres hiérarchiques et cadres-conseils**

La direction générale provoque des conflits en donnant aux cadres conseils une autorité vague, ce qui suscite des difficultés d'interprétation dans la répartition des pouvoirs et des responsabilités de ceux-ci.

5. Les stratégies de gestion du conflit

5.1. Les stratégies génériques

Il existe cinq types :

- **L'évitement** : elle se caractérise par le refus de discuter de la situation problématique.
- **L'accommodation** : lorsqu'une des parties engagées dans un conflit est persuadée de ne pouvoir obtenir satisfaction, elle a tendance à adopter une attitude conciliante.
- **Le compromis** : on cherche une solution mitoyenne qui sera partiellement satisfaisante pour chacune des parties.
- **La compétition** : chaque partie cherche à satisfaire ses propres intérêts au détriment des intérêts des autres.
- **La collaboration** : les personnes qui adoptent une stratégie de collaboration cherchent une solution qui permettra de satisfaire pleinement les besoins des deux parties engagées dans le conflit.

5.2. Les stratégies alternatives

Afin de régler ou encore désamorcer un conflit, on peut également recourir à une personne extérieure au conflit, comme un arbitre (il a tendance à imposer une solution au conflit), un médiateur, un modérateur ou un conciliateur (ces trois jouent le rôle d'expert-conseil), qui encouragera les deux groupes à émettre leurs opinions.

Les gestionnaires font souvent appel aux modérateurs. Ces experts-conseils n'ont pas la tâche facile, car ils doivent être en mesure de bien saisir la nature du problème et amener les parties à se concentrer sur les aspects pertinents. En cas d'impasse, les modérateurs pourront appliquer les principes élémentaires suivants :

- Rencontrer chacune des parties isolément ; explorer les terrains d'entente possible ;
- Choisir un terrain neutre ;

- Prévoir le temps nécessaire à la résolution du conflit ;
- Eviter que les parties ne soient sur la défensive ;
- Mettre l'accent sur les conséquences tangibles ;
- Etre très attentifs ;
- Eviter d'imposer des solutions.

6. Les conséquences du conflit

6.1. Les conséquences constructives

Lorsqu'une situation est source d'insatisfaction pour l'une des parties, on verra surgir les bases d'un conflit. Si les membres de l'entreprise n'acceptent plus les méthodes en vigueur, s'ils perçoivent de l'injustice ou remettent en question ses objectifs, leur insatisfaction se traduit par un conflit. De plus, leur opposition manifeste amènera à une réaction des autres membres, et plus encore de la direction. Des questions seront posées, des suggestions seront faites, des solutions seront proposées. Le conflit est une étape nécessaire au changement et sa gestion est primordiale afin de structurer les oppositions et ainsi favoriser la désescalade conflictuelle par le biais du partage d'une identité commune. En effet, lorsqu'un conflit est maîtrisé, il en découle des avantages pour l'organisation, notamment une plus grande ouverture d'esprit, un accroissement de la créativité, la création d'une solidarité et l'engagement des travailleurs.

6.2. Les conséquences destructrices

Certains conflits donnent lieu à des réactions extrêmes. Ces conflits ont évidemment des répercussions négatives sur la vie interne de l'organisation. S'ils durent trop longtemps, on peut voir apparaître de l'hostilité ou de la violence engendrée, entre autre, par un processus d'escalade aboutissant au durcissement des positions initiales. Toute forme de collaboration devient alors impossible, et c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffre.

Enfin, les conflits majeurs provoquent une nette réduction de la confiance mutuelle. Chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour se consacrer exclusivement à ses objectifs personnels. De plus, un conflit non résolu peut entraîner une démobilisation des travailleurs, un bris du lien de confiance, de l'absentéisme de l'hostilité interpersonnelle.

III. Le leadership et les fondements d'une direction efficace

a) Définitions, aptitudes nécessaires et sources du pouvoir du leader :

Le leadership est la capacité générale à entraîner les autres derrière soi (capacité d'être leader). Un leader mobilise ceux qui le suivent en vertu de son autorité personnelle et de son charisme. Son outil principale est l'influence, qu'elle soit morale ou affective :

- L'influence affective consiste en l'orientation des opinions et des comportements d'autrui en jouant avec ses sentiments ;
- L'influence morale consiste en orientation des opinions et du comportement d'autrui en se fondant sur son système de valeur.

D'après Sekiou (1986), le leadership est l'ensemble des communications interpersonnelles par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subordonnés en les orientant vers la réalisation volontaire des objectifs du groupe ou de l'organisation.

« Le leadership consiste à mener à bien, par l'intermédiaire d'autres personnes, une action qui ne se serait pas produite en l'absence du dirigeant. Et, dans le monde actuel, l'on y parvient de moins en moins par le commandement et le contrôle et de plus en plus en changeant les mentalités des gens et en modifiant, dès lors, leur comportement. Aujourd'hui le leadership consiste dans l'aptitude à mobiliser des idées et des valeurs qui dynamisent d'autres personnes ».

Les aptitudes (qualités) nécessaires d'un leader sont notamment :

- Etre visionnaire
- Etablir une communication signifiante ;
- Savoir déléguer les pouvoirs ;
- Savoir se comprendre soi-même ;

Les sources du pouvoir du leader sont :

- **Le pouvoir légitime**

Il se définit comme la capacité d'une personne d'en influencer un autre en raison de la position qu'elle occupe au sein de l'entreprise (l'autorité et la position hiérarchique).

- **Le pouvoir de récompense**

Il est utilisé pour renforcer le pouvoir légitime en ce sens qu'il donne le droit à un individu d'attribuer des récompenses à ceux qui se sont distingués dans l'accomplissement de leurs tâches.

- **Le pouvoir de coercition**

Il réside dans la capacité d'un individu de pénaliser les employés qui ne suivent pas les directives.

- **Le pouvoir d'expert**

Il découle d'une caractéristique individuelle qui est liée à l'acquisition de compétences techniques ou scientifiques peu communes ou à la connaissance des processus administratifs acquise par une grande expérience dans une même fonction ou dans une même entreprise.

- **Le pouvoir de référence**

Il repose sur les caractéristiques d'une personne qui amène les autres à vouloir imiter ses comportements. Autrement dit, les personnes acceptent de subir son influence, car elles l'idéalisent et l'estiment.

- **Le pouvoir d'information**

Il se rapporte à la capacité d'un individu d'accéder à de l'information précise et privilégiée. Autrement dit, une personne qui a accès à l'information dont les autres ont besoin détient un pouvoir d'information.

Un leader efficace dépend autant de l'acceptation de son influence par celui qui le suit que de l'exercice de cette influence. Un leader efficace utilise toutes ces sources de pouvoir qui peuvent être divisées en deux catégories selon qu'elles relèvent de la personne ou de l'organisation. Les trois premières **sources du pouvoir** sont **organisationnelles** et reposent sur les lois et les réglementations de l'entreprise et font partie intégrante dans la fonction de leader. Le pouvoir de l'exemple et celui de l'expertise sont liés à la personne. Toutefois ces

pouvoirs se valent. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise source de pouvoir. Un leader doit utiliser tour à tour ces sources de pouvoir selon les moments et les situations, pour susciter à la fois la satisfaction et la productivité des subordonnés.

Dans les organisations qui réussissent, le schéma d'utilisation des sources de pouvoir évolue vers l'élargissement de la place faite au pouvoir de récompense, de référence et de l'information et de l'expertise, aux dépens du pouvoir coercitif et légitime.

b) Les modèles ou théories de leadership :

✚ **Le modèle de leadership des traits de caractère :** il met en avant les qualités personnelles des leaders et attribue le succès à un certain nombre de compétences, d'aptitudes et de caractéristiques de la personnalité. Les leaders qui réussissent partagent quatre traits de caractère : l'intelligence, la maturité et la largeur de vues, la volonté de réalisation (recherche de résultats et d'atteinte des objectifs), honnêteté et intégrité.

Cependant ce modèle ne peut pas expliquer pourquoi certaines personnes réussissent et d'autres échouent en tant que leaders. Cela tient principalement à ce qu'il ignore comment les traits de caractères interagissent avec d'autres variables situationnelles.

✚ **Le modèle de leadership comportemental :** met en valeur les actions des leaders au lieu de leurs traits de caractères personnels. Les patrons efficaces aident leurs subordonnés à atteindre leurs objectifs de deux manières :

-ils établissent des rapports centrés sur les tâches à effectuer en mettant l'accent sur la qualité et la quantité du travail ;

-ils prennent en compte et appuient les tentatives faites par les salariés pour atteindre des objectifs personnels (satisfaction au travail, promotion, reconnaissance), ils œuvrent à régler les différends et à maintenir la satisfaction, à octroyer des encouragements et un renforcement positif.

Les deux dimensions du comportement des leaders sont :

- **La considération :** degré de confiance mutuelle, de communication réciproque, de respect pour les idées des salariés et de compréhension pour leurs sentiments qui caractérisent les rapports établis par les leaders avec leurs subordonnés. La considération peut être élevée (proximité psychologique entre le leader et ses subordonnés) ou faible (distance psychologique et leader impersonnel).
- **La capacité d'initiation structurelle :** le degré auquel les leaders définissent et prescrivent les rôles de leurs subordonnés afin de leur permettre de fixer et de réaliser des objectifs dans leur domaine de compétence. (orientation des activités par la planification, communication, programmation, répartition des tâches, des échéances et des directives, des normes de productivités à respecter).

Le modèle comportemental tend à ignorer la situation dans laquelle le leader agit il se soucie des relations entre les leaders et les salariés (on comprend mieux un comportement par un examen de la personne et de la situation). Cette omission est l'élément central des modèles de leadership de contingence qui souligne l'importance d'une variété de situation, de facteurs ou de contingences pour les leaders et leurs styles de leadership.

✚ **Le modèle situationnel de Hersey et Blanchard** : ce modèle se fonde sur la part de comportement axé sur la sociabilité (de soutien) et sur la fixation des tâches (directif) que, dans une situation, un leader adopte envers ses subordonnés. En retour, la proportion de l'un ou de l'autre comportement se fonde sur la volonté que montrent les subordonnés à effectuer les tâches requises.

-Le comportement axé sur la tâche est la place donnée par un patron à la présentation du contenu, du lieu et des modalités de leurs tâches à ses subordonnés. Les leaders qui recourent à des instructions précises et à des contrôles rigoureux exercent une supervision étroite sur leurs subordonnés.

-Le comportement axé sur la sociabilité est la place faite par un leader à l'écoute de ses subordonnés, au soutien et aux encouragements qu'il leur apporte et à la participation qu'il leur réserve dans le processus de prise de décision ;

-Le zèle des subordonnés est la compétence et la volonté que ceux-ci manifestent dans l'exécution des tâches. Les degrés de zèle sont variés :

→ Zèle faible : incapacité d'effectuer la tâche ou refus ;

→ Zèle moyen : les subordonnés sont compétents pour effectuer la tâche mais ne sont pas sur d'y parvenir ;

→ Zèle élevé : ils en ont la compétence et la volonté et ont confiance dans leur capacité à les mener à bien.

Selon le modèle situationnel de leadership, avec la montée du niveau de zèle des personnes, un leader doit modifier son style en passant d'un comportement axé sur des tâches à un comportement axé sur la sociabilité, afin de renforcer la mobilisation, la compétence et la productivité de ses subordonnés.

L'association qui existe entre les comportements-axés sur la fixation des tâches et sur la sociabilité- du leader et le zèle de ses troupes permet de distinguer **4 styles de leadership** :

- **Un style éloquent** (fixation importante des tâches et sociabilité faible): les subordonnés étant incapables d'effectuer la tâche ou s'y refusant, il faut des instructions précises et un contrôle étroit. Le leader indique à ses subordonnés ce qu'il faut faire et comment le faire.
- **Un style vendeur** (fixation importante des tâches et sociabilité élevée) : Il a des chances d'être efficace quand ceux qui suivent le leader sont prêts à effectuer leurs tâches, mais sans être encore en mesure d'y parvenir. C'est un style qui encourage la communication mutuelle entre le leader et ses subordonnés et qui contribue à aider ces derniers à avoir confiance dans leur aptitude à effectuer les tâches.
- **Un style participatif** (sociabilité élevée et fixation faible des tâches): impose au leader de maintenir une communication dans les deux sens et d'aider ceux qu'il

conduit à exploiter leurs compétences. Son efficacité est maximale quand le personnel du leader est apte à effectuer les tâches, mais n'a pas totalement confiance dans sa capacité à le faire.

- **Un style axé sur la délégation** (sociabilité et fixation des tâches faibles) : cette faiblesse s'explique par l'habileté des subordonnés à prendre des décisions. Ils décident des modalités et du calendrier d'exécution des tâches et savent également comment les mener à bien. Quand ils sont capables d'effectuer leurs tâches, se montrent prêts à le faire et ont confiance dans leur aptitude à cette fin, un comportement particulièrement approprié fait appel à un style de leadership axé sur la délégation.

Ce modèle situationnel est facile à comprendre et contient des recommandations claires. Une vérification constante du niveau de zèle des subordonnés est nécessaire pour définir la combinaison la plus adaptée à la situation des comportements axés sur la fixation des tâches et sur la sociabilité. Un style approprié doit aider les subordonnés à accroître leur niveau de zèle.

Les limites du modèle situationnel de Hersey et Blanchard sont :

- Comment prendre en considération un niveau de zèle différent des membres d'une équipe ;
- Existence d'autres facteurs de contingence autre que le zèle des subordonnés influent sur le choix du comportement du dirigeant (contraintes de temps et de travail par exemple) qui doivent être pris en compte lors du choix d'un style de leadership.
- L'hypothèse de base de ce modèle-un leader peut facilement adapter son style de leadership en fonction de la situation- est discutable.

- ✚ **Le modèle de leadership axé sur le facteur temps de Vroom-Jago** : ce modèle met l'accent sur le rôle de leadership dans un contexte de prise de décision. Il prescrit au leader de choisir entre cinq styles de leadership fondés sur sept facteurs situationnels, en acceptant la contrainte de temps et les coûts associés à chaque style.

Les styles de leadership fondamentaux varient quant aux niveaux d'habilitation et de participation ouverts aux subordonnés du leader. Ils se résument dans des niveaux croissants d'habilitation et de participation.

- **Style du décideur** : Décisions prises par le leader et annoncées ou vendues à l'équipe après avoir collecté des informations auprès de l'équipe ou d'autres personnes susceptibles de contribuer à la résolution du problème. Le rôle des salariés est juste de fournir l'information demandée et ne participent à la génération et à l'évaluation des solutions.
- **Style de la consultation personnelle** : exposition du problème aux membres de l'équipe individuellement afin de recueillir les idées et suggestions et la décision finale est prise par le décideur en prenant en considération ou pas des suggestions émises par les salariés consultés.

- **Style de la consultation de l'équipe** : exposition du problème à l'équipe lors d'une réunion afin de recueillir les suggestions et la décision finale est prise par le leader qui peut ou non refléter l'influence du groupe ;
- **Style du conciliateur** : le problème est exposé à l'équipe lors d'une réunion durant laquelle le cadre dans laquelle une décision doit être prise est défini par le leader qui joue un rôle de conciliateur en essayant d'obtenir l'adhésion du groupe à la décision sans que se soit du fait de la position du leader. Ce dernier joue le rôle d'un coordinateur de la discussion sans influencer le groupe pour adopter la solution proposée par lui et il doit être prêt à accepter et appliquer une solution soutenue par l'intégralité de l'équipe.
- **Style de la délégation** : La décision est prise par l'équipe dans un cadre prescrit sans participation du leader aux délibérations de l'équipe. Le leader reste en retrait mais joue un rôle important qui est celui de donner les ressources et les encouragements nécessaires. C'est le niveau le plus élevé d'habilitation donnée aux subordonnés.

Les facteurs situationnels (variables de contingences) que le leader doit évaluer pour choisir le style de commandement à utiliser sont au nombre de 7 :

- **L'importance de la décision** : Quelle est l'importance de la qualité technique de la décision ?
- **L'importance de l'adhésion** : Quelle est l'importance de l'adhésion des subordonnés à la décision ?
- **L'expertise du leader** : Estime-t-il avoir l'aptitude et les informations lui permettant de prendre une décision excellente ?
- **La probabilité de l'adhésion** : Si le leader devait prendre la décision, l'adhésion du ou des subordonnés à celle-ci serait-elle probable ?
- **Le soutien de l'équipe** : Les subordonnés adhèrent-ils aux objectifs à atteindre par la solution du problème ?
- **L'expertise de l'équipe** : Le leader pense-t-il que ses subordonnés possèdent les aptitudes et les informations leur permettant de prendre une décision excellente ?
- **La compétence de l'équipe** : les membres de l'équipe sont-ils capables de gérer leur processus de prise de décision ? (résoudre les conflits sur les solutions et travailler ensemble pour une solution du problème).

Les leaders doivent prendre des décisions où le temps est essentiel. La sanction du facteur temps est faible quand les pressions pour une décision rapide qui s'exercent sur le leader ne sont pas fortes.

Les avantages de ce modèle sont : sa cohérence avec les travaux antérieurs sur le comportement des groupes et des équipes.

Un diagnostic réussi des situations permet aux leaders un meilleur choix en matière de style de leadership et donc une meilleure qualité de prise de décision en temps opportun (décider

seul ou déléguer selon les situations avec les conséquences négatives et positives de chaque situation).

Les insuffisances du modèle se résument dans :- la volonté des subordonnés à participer à la prise de décisions relative à leur emploi sans tenir compte des recommandations de ce modèle. Frustration et non adhésion aux décisions prises sans leur participation.

-Certaines compétences du leader jouent un rôle stratégique dans la détermination de l'efficacité relative du modèle (posséder des compétences en matière de gestion des conflits est déterminant dans la mise en œuvre d'une décision participative) ;

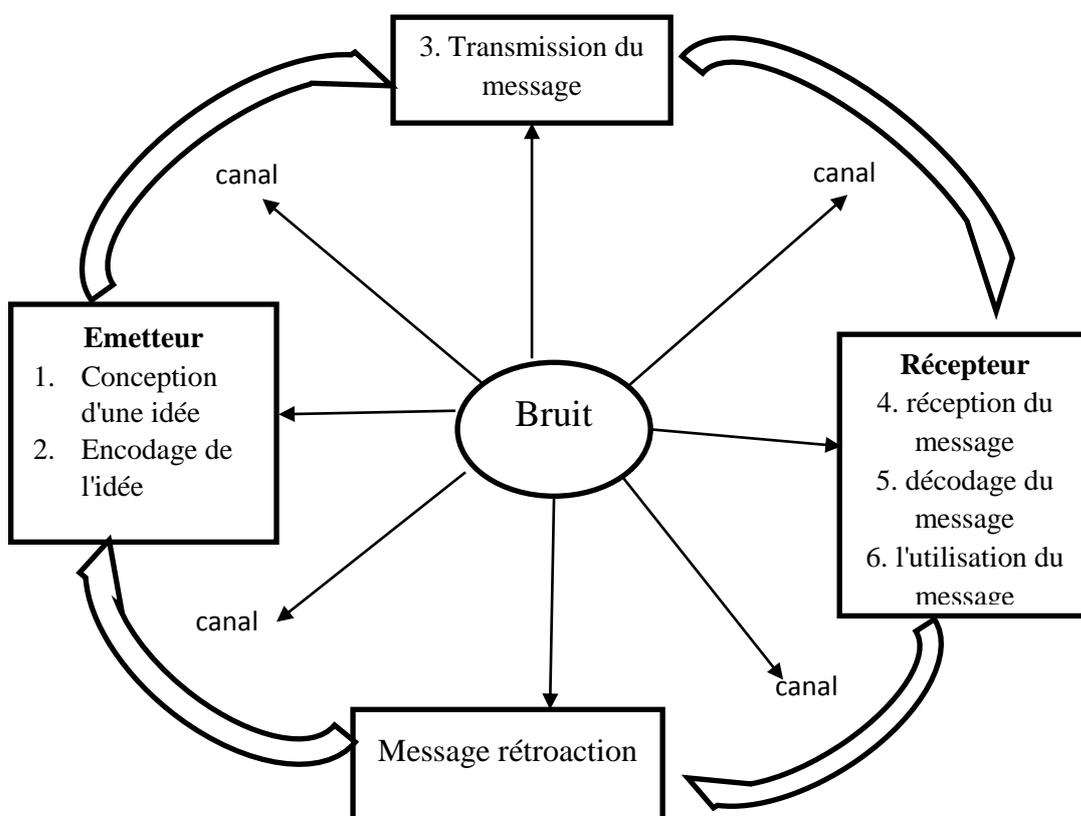
Le choix du style de leadership le plus approprié peut être difficile. La délégation aux salariés a commencé à l'emporter dans la majorité des grandes entreprises mais il faut noter que la gestion participative ne convient pas à toutes les situations.

IV. La communication

1. Définition et processus de la communication

La communication se définit comme un processus bilatéral d'échange et de compréhension de l'information entre au moins deux personnes ou deux groupes.

Le processus de communication :



2. Les réseaux de la communication

Dans une organisation il existe deux types de réseaux de communication, soit le réseau formel et le réseau informel.

Le réseau de communication formel correspond à tous les réseaux officiels établis lors de la structuration de l'organisation, son objectif est de canaliser les mouvements d'information à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Nous distinguons cinq formes :

- ✓ **La roue** structure les rapports entre les individus de façon telle que l'information est toujours dirigée vers l'individu du centre. Ainsi, aucune transmission officielle d'information n'est permise entre les membres du groupe : ces derniers doivent nécessairement s'adresser à la personne du centre afin d'interagir.
- ✓ **La chaîne** représente un réseau de type hiérarchique traditionnel. Chaque individu doit communiquer l'information à la personne adjacente.
- ✓ **Le Y** s'apparente à la chaîne en ce sens que le processus de communication y est centralisé. La principale différence réside dans le fait que le réseau Y place deux membres égaux au niveau supérieur.
- ✓ **Le cercle** permet aux membres du réseau de communiquer avec les deux personnes adjacentes.
- ✓ **L'étoile** permet au membre de communiquer directement avec toutes les personnes du groupe.

La roue, la chaîne et le Y peuvent être regroupés au sein de ce qu'on appelle des réseaux de communication centralisés. Tandis que le cercle et l'étoile se regroupent au sein de ce qu'on appelle des réseaux de communication décentralisés.

Les réseaux centralisés favorisent l'exécution de tâches simples en peu de temps et avec plus de précision que le réseau décentralisé. En contrepartie, la satisfaction des membres qui évoluent dans ce type de réseau est faible. Le réseau décentralisé, quant à lui, permet de résoudre efficacement des problèmes complexes et procure une plus grande satisfaction à ses membres. Ces avantages du réseau décentralisé sont accompagnés d'un seul inconvénient, soit une augmentation du temps pris pour communiquer.

Le réseau informel émerge naturellement des interactions sociales entre les membres d'une organisation. Le réseau formel ne parvient pas à satisfaire tous les besoins de communications et d'information des individus ; c'est pourquoi un réseau informel d'interaction s'y juxtapose. Deux types de réseaux informels sont définis :

- ✓ **Le réseau linéaire** : A transmet une information à B, qui la passe à C, qui la passe à D, et ainsi de suite.
- ✓ **Le réseau en grappe** : A transmet l'information à une ou plusieurs personnes qui, elle mêmes, la retransmettent à une ou plusieurs personnes ou encore ne la retransmettent pas.

Le réseau informel est extrêmement rapide parce qu'il est beaucoup plus flexible et personnel que le réseau formel. En effet, dans le réseau informel, l'information circule en fonction des intérêts communs et des liens d'amitié qui unissent les individus. Les gestionnaires être conscients de la présence de ce réseau de communication et l'accepter ; ils peuvent même l'utiliser pour vérifier l'effet de la compréhension des messages transmis par le réseau formel. Le réseau informel est aussi celui par lequel les fausses rumeurs sont diffusées ; comme celles-ci peuvent être très dommageables à l'entreprise, il importe qu'elles soient neutralisées.

3. Les modèles de communication dans l'organisation

Nous appelons "modèles de communication" les différentes façons dont est dirigée l'information dans une organisation. Nous distinguons :

➤ *La communication vers le bas*

La communication vers le bas consiste dans la transmission de l'information d'un niveau hiérarchique supérieur de l'entreprise vers un niveau hiérarchique inférieur. Les principaux types de messages véhiculés par la communication vers le bas porte sur :

- Les directives au sujet de la tâche à accomplir et les instructions particulières au poste ;
- L'information qui vise la compréhension de la tâche ainsi que son rôle quant aux objectifs de l'organisation ;
- Les politiques et les méthodes de l'organisation ;
- La rétroaction aux employés au sujet de leur rendement ;
- L'information à caractère idéologique qui vise à favoriser l'engagement et la loyauté des employés face à la mission de l'organisation.

➤ *La communication vers le haut*

La communication vers le haut fait passer l'information d'un niveau hiérarchique inférieur vers un niveau supérieur. Les principales catégories de messages transmis vers le haut de la hiérarchie par les subordonnés :

- L'information relative à leurs problèmes et à leur rendement ;
- L'information concernant d'autres personnes et leurs problèmes ;
- L'information touchant les politiques et les méthodes organisationnelles ;
- L'information sur le travail à effectuer et sur la manière de le faire.

➤ *La communication horizontale*

La communication horizontale permet les échanges entre les membres d'un même service ou entre les différents services de l'organisation. Ces échanges s'effectuent principalement entre les individus qui occupent le même niveau hiérarchique. Bien qu'elle soit utilisée moins fréquemment que les deux autres modèles, la communication horizontale est importante parce qu'elle permet la coordination des activités et la transmission d'information servant à résoudre des problèmes conjoints. Il est également celui qu'utilisent les individus pour transmettre leur appui social et émotionnel à leurs collègues.

4. Les obstacles à la communication

➤ *Le cadre de référence*

Dès l'enfance, nous accumulons des expériences qui contribuent à façonner notre manière d'appréhender la réalité et de réagir aux événements. Se construit ainsi un cadre de référence qui constitue l'un des aspects les plus importants de notre personnalité. Ce cadre de référence est la principale base de jugement, mais aussi le principal obstacle lorsqu'il s'agit d'aborder créativement une nouvelle situation. Chaque individu possède un cadre de référence unique et il tend à émettre et à interpréter les messages en fonction des paramètres qui le caractérisent. Par conséquent, des personnes qui remplissent des fonctions distinctes dans une organisation peuvent interpréter les mêmes informations différemment, ce qui causera très souvent une distorsion involontaire de la communication.

➤ *L'écoute sélective*

Les individus ont tendance à percevoir et à entendre ce qu'ils espèrent percevoir et entendre. Toute information dissonante, c'est-à-dire qui ne correspond pas à leurs attentes ou à leurs

croyances, tend à être rejetée, si bien que le message risque toujours d'être interprété à partir de leurs préjugés et de leurs expériences.

➤ ***La filtration de l'information***

La filtration de l'information consiste à manipuler l'information de manière que le récepteur la perçoive de façon positive. Cette filtration de l'information se produit autant dans les communications qui vont vers le haut de la hiérarchie que dans les communications qui vont vers le bas.

➤ ***Les problèmes sémantiques***

Si la capacité de communiquer par le biais de langage constitue une marque distinctive de l'homme, il n'en demeure pas moins que de nombreuses erreurs sont rattachées à l'usage des mots (les mots ont plusieurs définitions, la signification de message, le langage particulier).

➤ ***La position hiérarchique de l'émetteur***

En général, plus la position hiérarchique de l'émetteur est élevée, plus le récepteur ajoute foi au contenu du message. Les employés de niveau hiérarchique inférieur ont moins de crédibilité et, en conséquence, leurs commentaires et leurs suggestions ont moins d'effet que ceux qui proviennent des employés d'un échelon plus élevé.

➤ ***La quantité d'information***

Une conséquence des progrès technologiques de la dernière décennie est que les gestionnaires sont ensevelis sous une masse de plus en plus importante de renseignements et de données parmi lesquels ils doivent effectuer un tri afin de faciliter la prise de décisions.

➤ ***La rétroaction***

La rétroaction est présente à différents niveaux dans la communication. Bien qu'elle soit essentielle, on l'élimine parfois.

5. Les rouages de la communication efficace

La communication est efficace seulement si le message est complètement transmis par l'émetteur et compris par le récepteur. Afin d'atteindre cet objectif plusieurs suggestions peuvent être présentées :

- ***Les qualités de communicateur*** : il est possible d'améliorer la qualité de communicateur en faisant appel à des consultants en communication pour élaborer des programmes précis de formation à l'intention de leurs cadres.
- ***Le contenu de la communication*** : une fois le gestionnaire a terminé sa formation, que ses qualités de communicateur sont adéquates, il doit s'assurer que les bonnes informations parviennent aux employés.
- ***Les conditions préalables*** : parmi ces conditions : l'obtention d'un engagement officiel de la part de la direction, se procure des informations sur les réseaux informels de communication, de leur efficacité, de l'importance accordée aux rumeurs, de la façon dont l'entreprise et ses dirigeants sont perçus par les employés....
- ***Les programmes de communication*** : une fois toutes les informations sont recueillies, l'entreprise met en place un ou plusieurs programmes de communication qui sauront répondre aux besoins de l'organisation et de ses employés.