

Le leadership d'aujourd'hui

1. **Qu'est-ce que le leadership ?**
2. **Êtes-vous un leader ?**
3. **Les qualités d'un leader**
4. **Un style de leadership efficace**
5. **Améliorer son style de leadership**
6. **Le leader, agent de changement**
7. **Pour en savoir plus**

1. Qu'est-ce que le leadership ?

Pour commencer, définissons ce qu'est le leadership. Il existe différentes définitions du leadership, mais la plupart reposent sur une démarche traditionnelle, où la direction du pouvoir est plutôt descendante (du «haut vers le bas»). Confrontée à tous les changements que nous vivons depuis le début des années 90 et la vitesse à laquelle ils surviennent, cette démarche n'a plus sa place. Elle créait d'ailleurs bien souvent des barrières entre les décideurs et les personnes qui exécutaient les décisions. Elle limitait également les possibilités de collaboration et de participation entre différents groupes ou organismes.

Une nouvelle démarche envers le leadership

De nos jours, une nouvelle démarche envers le leadership se développe. Les individus autant que les organismes sont de plus en plus appelés à travailler ensemble pour atteindre des buts en commun plutôt que chacun de son côté, comme cela pouvait être le cas autrefois. L'heure est davantage aujourd'hui à une démarche qui favorise l'échange, la collaboration et la participation et ce, aussi bien entre les différents niveaux au sein d'un même groupe qu'entre différents organismes.

Aujourd'hui, le leadership se définit donc plutôt comme l'art d'amener des personnes à accomplir des tâches volontairement, ce qui suscite en elles la motivation nécessaire pour qu'elles consacrent leurs efforts à la réalisation de buts communs. Le leadership n'est donc plus attribué à une personne. Il est le résultat d'une dynamique qui existe au sein des membres d'une équipe. Il est donc réparti entre les différents membres d'une équipe, en fonction de leurs aptitudes, leurs motivations et leurs actions et ce, à différents moments au cours du déroulement d'un projet. Chacun se voit ainsi offrir l'occasion d'exploiter ses qualités de chef de file au moment propice.

À l'heure actuelle, le besoin de trouver des leaders compétents qui seront capables de travailler en synergie, se fait nettement sentir. En effet, il semblerait que les bons leaders ne courent pas les rues et se font rares, alors que ceux qui étaient autrefois des leaders. Toutefois, nous pouvons retrouver, au sein de nos communautés, diverses personnes qui jouent un rôle de leader. Elles proviennent autant du secteur privé que du secteur public. Elles se retrouvent, entre autres, parmi les membres des conseils d'administration, les gens d'affaires, les comités de parents, les bénévoles et les intervenants. Le leadership est donc le fruit d'un effort de collaboration et de coopération. Il est une composante essentielle de la réalisation et du succès du projet entrepris.

Ce document d'information, intitulé «Le leadership d'aujourd'hui», espère contribuer à alimenter votre réflexion sur la nature du leadership tel qu'il est perçu aujourd'hui et sur le rôle que joue le leader. Cette brochure identifie les capacités, connaissances et caractéristiques nécessaires pour appliquer un leadership efficace. Il décrit également le rôle

que joue le leader dans le contexte actuel où tout change à une vitesse prodigieuse et où il faut continuellement s'adapter à un environnement en mutation constante.

2. Êtes-vous un leader ?

Qui sont nos leaders d'aujourd'hui ?

Nous avons tous l'étoffe d'un leader. Pensez-y ! Qui d'entre vous n'a jamais eu, à un moment donné dans sa vie, l'occasion de jouer le rôle de leader ? Peut être avez-vous participé à un projet ou en avez-vous été responsable, ou alors, peut-être avez-vous participé à l'organisation d'une activité dans votre collectivité ?

Mais attention, ce n'est pas parce qu'une personne est un bon leader dans une situation qu'elle le sera dans toutes les situations. Dans le même ordre d'idée, il est impossible d'affirmer être né leader et être certain de pouvoir le demeurer toute sa vie. C'est en forgeant que l'on devient forgeron ou autrement dit, c'est par la pratique et l'expérience et non par l'approfondissement de connaissances théoriques qu'il est possible d'apprendre et de développer un style de leadership efficace. Devenir leader est un apprentissage continu dont il faut tirer des leçons régulièrement.

La tâche d'un leader est principalement de vendre des idées, des valeurs, des engagements. Le leader se doit donc d'entretenir de bonnes relations avec les membres de son équipe. Pour être efficace, le leader doit envisager plusieurs points de vue : le point de vue de ceux qui le suivent, le point de vue d'une réalité nouvelle et le point de vue qui lui permet d'envisager l'avenir.

Nouveau rôle du leader d'aujourd'hui

Plus que jamais le leader d'aujourd'hui joue un rôle important dans les moments de remise en question. Il est avant tout un visionnaire et un agent de changement. Visionnaire, car il doit avoir une idée précise des changements à apporter et de ce qui est susceptible de se produire plutôt qu'une idée des changements réels. Agent de changement, parce qu'il ne doit pas seulement amorcer le changement mais il doit également implanter une culture de changement, ce qui est une tâche lourde et fort risquée.

3. Les qualités d'un leader

Capter l'attention de l'entourage

Le charisme du leader est important. Le leader réussit à attirer les gens, davantage pour l'engagement dont il fait preuve et auquel il convie son entourage à participer, plutôt que pour les idées qu'il véhicule. Le leader doit donc savoir clairement quels sont ses objectifs et savoir comment il va les atteindre.

Communiquer l'essentiel de la situation

En plus d'être conscient de ses objectifs, le leader doit aussi savoir les exprimer clairement. Il faut vraiment qu'il réussisse à faire partager sa vision de ce qu'il faudrait mettre en place. Les membres de son équipe doivent non seulement connaître le «comment», mais aussi le «qui»,

le «quoi» et le «quand» du projet. Le leader combine faits, concepts et images et leur donne une signification qui peut être perçue, sentie, partagée par différentes personnes.

Entretenir la confiance des gens

Le leader inspire confiance non pas en recherchant un consensus mais en se montrant clair et constant dans ses principales orientations. Il fait preuve d'une certaine forme de régularité, de fiabilité et de détermination. La confiance est le déterminant principal d'une collaboration qui amène à poser des gestes d'envergure.

Se maîtriser

Le leader est conscient de ses propres atouts, les exploite efficacement et les maîtrise. Pour lui, le mot «échec» n'existe pas. Il parlera plutôt d'«erreur», de «lacune», «de leçons apprises» ou de «faux départ». Il perçoit tout ce qui ne va pas comme une source d'apprentissage, une leçon à tirer. Il n'a pas peur des critiques mais, au contraire, il met ces expériences à profit pour améliorer son style de leadership.

4. Un style de leadership efficace

Perception et écoute active

Un bon leader doit constamment décoder son environnement autant interne qu'externe. Il donne à chaque membre de son équipe la possibilité de faire sa part. Il identifie les besoins personnels de chacun des membres de l'équipe ainsi que les besoins de l'équipe dans son ensemble. Le leader tient compte des ressources et de l'énergie disponible. Il aide aussi son équipe à se définir et à réaliser les objectifs communs. Il doit également comprendre que chaque personne aura des motivations différentes et ce, dans des situations différentes.

Un bon leader fait sentir aux membres de son équipe qu'il a confiance en eux et que chacun des membres est important, unique et respecté pour ce qu'il réalise. Il favorise la plus grande participation possible et permet également à chacun de s'épanouir et de bénéficier du travail d'équipe.

Responsabilisation et prise de décision

Une des principales activités du leader est de favoriser la participation interactive et judicieuse et ce, souvent par l'entremise du travail d'équipe.

Le leader envisage l'avenir facilement et transmet sa vision des choses à accomplir et les objectifs à atteindre. Il sait comment motiver, orienter et soutenir les membres de son équipe grâce à son efficacité, même si des difficultés ou des obstacles surgissent.

Être un bon leader, ce n'est pas mobiliser des personnes par la contrainte. Cela consiste plutôt à appuyer sa capacité de persuasion sur des éléments qui sont à la fois rationnels et émotifs. Le leader prend les décisions qui s'imposent et les concrétise après avoir consulté son équipe. Plus les membres de son équipe pourront participer à la prise de décision, plus ils seront motivés. Cela permettra également de créer un climat sain, de favoriser un sentiment d'unité et de prendre de meilleures décisions.

Motivation

Comme chacun le sait, il n'existe aucune recette miracle pour motiver les gens. La motivation vient d'une source intérieure. Le leader doit créer une ambiance qui saura répondre aux besoins de son équipe. Il est préférable pour le leader de comprendre ce qui motive les membres de son équipe et comment ces motivations s'articulent. Les membres de son équipe, en sentant leurs besoins comblés, développeront alors un sentiment d'appartenance. Pour ce faire, le leader doit créer une ambiance de travail dynamique, où chacun peut canaliser son énergie en vue d'assurer le succès de ses actions individuellement. Le leader encourage également les membres de son équipe à contribuer par leurs idées, leur travail et leur soutien.

Résolution de conflits

Le leader joue également un rôle de médiateur. Il devra faire face à différents types de conflits au sein de son équipe. Des conflits peuvent aussi survenir à la suite d'une décision concernant les moyens à prendre pour atteindre les objectifs ou la répartition des ressources. Ces tensions peuvent aussi découler d'un conflit de personnalité entre certains membres de l'équipe.

Dans son rôle de médiateur, le leader se rend compte, premièrement, qu'une situation problématique existe. Ensuite, il l'analyse et l'évalue, afin de déterminer si la cause du problème est externe ou interne. Le leader doit faire attention à la manière dont il intervient. En se concentrant sur la personne elle-même, il devient alors sensible aux perceptions et aux réactions émotives à son égard des personnes impliquées dans le conflit. Par contre, s'il se concentre sur le processus plutôt que sur la personne, il contribue au succès de son équipe et permet à chacun d'être objectif et de trouver une solution.

Communication

L'art de communiquer et de s'orienter sont des éléments importants. Le leader doit exprimer facilement et efficacement les décisions, les idées et les projets. Il alloue du temps au partage de l'information. Il devient alors plus facile pour lui de persuader son entourage de collaborer dans le sens voulu. De leur côté, les membres de son équipe doivent également apprendre à écouter et à s'exprimer clairement.

Honnêteté et intégrité

Un bon leader ne met jamais son intégrité en jeu. Il est jugé sur ses actes. Il doit faire attention de ne pas promettre plus que ce qu'il peut offrir, car cela amènerait alors les membres de son équipe à douter de leur leader et à commencer à remettre en question son intégrité et sa bonne foi. Les personnes préfèrent en général suivre un individu à qui ils peuvent se fier, même s'ils ne sont pas toujours d'accord avec lui, plutôt que de suivre quelqu'un avec qui ils sont d'accord, mais qui change fréquemment d'idée.

Conclusion

Un bon leader sait ce qu'il veut, communique efficacement ses intentions, transmet sa force et son dynamisme aux autres. Il sait également s'il doit poursuivre son action ou bien se réorienter pour améliorer le bien-être de son équipe.

Les styles de leadership sont ...

... tournés vers les tâches à accomplir.

Le leader contribue à l'efficacité de son équipe. Il est habituellement plus conscient des exigences de la tâche ; il est donc plus facile pour lui d'évaluer le chemin à parcourir et de concentrer les efforts de l'équipe sur ce qu'il reste à faire. Il pose des questions qui stimulent

la créativité et ajoute une cohérence à l'effort collectif. Il organise les tâches et les distribue de façon à ce qu'elles répondent aux besoins de chacun. Il n'oublie pas qu'une tâche toujours accomplie par la même personne devient rapidement monotone pour cette dernière.

... tournés vers les individus et les relations interpersonnelles.

Le leader est le membre le plus actif de son équipe. Il apporte une contribution plus importante que les autres membres. Il a une connaissance générale des membres de son équipe et aide à répondre aux besoins de chacun. Cependant, il ne faut pas qu'il oublie que ces besoins risquent de changer à l'occasion et qu'il doit en prendre régulièrement le pouls afin de vérifier si ces besoins sont toujours les mêmes. Il favorise également l'interaction entre les membres. Il est la personne qui représente le mieux les valeurs du groupe. Il évalue la réaction des autres en fonction de leur façon d'être et d'agir au sein de l'équipe. Il règle dès le départ les problèmes émotifs qui peuvent exister au sein de son équipe.

5. Améliorer son style de leadership

Ne laissez pas le hasard décider à votre place.

Le leader, comme toute autre personne, est vulnérable à la surprise. En laissant le hasard décider pour lui, le leader perd le contrôle de la situation.

Concentrez votre attention sur les objectifs de votre équipe sans perdre de vue le but ultime.

La facilité à envisager l'avenir aide à concevoir puis à transmettre la vision des choses à accomplir et des buts à atteindre.

Variez vos stratégies d'influence.

Le leader doit rester imprévisible. Des habitudes connues de tous sont limitatives. Elles réduisent l'impact de votre attention. En variant ses comportements d'influence, le leader conserve et obtient l'attention des autres. Il adopte des stratégies d'intervention en fonction du contexte et des personnes de façon à maintenir leur attention.

Tenez compte des intérêts des personnes et des objectifs de votre équipe.

Le leader cherche une manière acceptable de mettre les ambitions et les ressources personnelles de chacun au service de l'équipe.

Soulignez la contribution de chacun.

Il n'y a rien de plus motivant pour les membres d'une équipe que de constater que leurs efforts sont reconnus au même titre que les tâches qu'ils ont correctement accomplies. Le leader s'assure d'être perçu comme une personne qui ne fait pas d'erreur lorsque vient le moment d'attribuer le crédit pour ce qui a été fait. À long terme, il en sort gagnant car sa crédibilité au sein de son équipe et la confiance qu'on lui accorde, augmenteront.

6. Le leader, agent de changement

Le changement, c'est la vie. Il est impossible de l'éviter ou de le précipiter sans se buter contre certains obstacles. Comme dans la nature, le changement peut être brutal et avoir des conséquences surprenantes, qui peuvent aller jusqu'à remettre en cause sa raison d'être même. Cet effort conscient de «destruction» est nécessaire afin d'assurer la survie d'un projet ou de l'organisme, selon le cas. Le changement rend le leadership encore plus important et bien plus difficile à définir.

Au cours de ce genre de périodes transitoires, le leadership est nécessaire pour aider les gens concernés à accepter et à apprivoiser le changement. Le rôle du leader est alors d'encourager tant le «désapprentissage» que l'apprentissage. Ses tâches sont reliées de près à l'éducation, la stimulation et l'acceptation du changement par les personnes concernées. Le leader doit préparer la voie du changement et gérer habilement ce changement afin de mieux le faire accepter. Il crée pour cela des conditions qui vont aider les personnes à surmonter les obstacles qui se dressent sur leur route, au cours du processus d'adaptation.

Le leader aborde le changement comme une occasion d'apprendre quelque chose de nouveau.

Le leader envisage l'avenir, tient compte du présent et sait tirer les leçons du passé. Les problèmes qui surgissent sont pour lui des occasions de faire preuve de créativité. Cette démarche peut changer la manière de voir les choses et ainsi transformer les dilemmes en défis stimulants.

Le leader élargit sa propre perspective.

Le leader analyse les changements dans l'optique globale de l'organisme afin de mieux comprendre comment tous les volets s'agenceront. Il se demande qui sera affecté et par quoi.

Le leader est innovateur.

L'innovation est une des formes du changement et le leader doit en être conscient. Il essaie de nouvelles manières de faire les choses car des solutions trop évidentes souvent amènent d'autres problèmes aussi évidents. Il cherche et expérimente des démarches qui renforceront le caractère unique des capacités de son organisme.

Le leader planifie la réussite.

Le leader exerce ses capacités à diriger afin de créer une ambiance qui favorisera les chances de succès. Il se concentre sur ce qu'il faut faire et non sur ce qu'il doit faire. Le leader amorce le changement et en assume la responsabilité.

Le leader ajuste les changements prévus selon le système de valeurs que préconise l'organisme.

Le leader garde continuellement ces valeurs à l'esprit pendant l'élaboration de la marche à suivre pour atteindre les objectifs fixés.

Le leader travaille avec ses partenaires.

Au sein du contexte que nous vivons à l'heure actuelle, il faut s'ouvrir à la collaboration et à l'entraide pour arriver à survivre. Le leader repère ceux qui sont vraiment motivés et engagés à mener à bien le changement proposé et qui partagent ses valeurs.

Le leader fait preuve d'optimisme et de dynamisme.

Le leader se concentre sur les forces constructives.

Le leader estime et apprécie les membres de son équipe.

La cohésion entre les membres qui composent une équipe, fortifie le moral et renforce l'estime de soi et ce, tout en améliorant le rendement.

7. Pour en savoir plus

Des publications...

DePree, M. (1993). **Jazz Leadership**. Éditions Transcontinentales, Montréal, QC. 240 pages

Description : l'auteur de ce livre présente une nouvelle vision du défi que doivent relever les leaders d'aujourd'hui. Il approfondit la conception du leadership et les différents rôles que les leaders sont appelés à jouer.

Source :

Éditions Transcontinentales
1 100, boul. René Lévesque ouest, 2e étage
Montréal QC H3B 4X9
Tél. : (514) 392-9000 ou 1-800-361-5479

Côté, N., Bélanger, L., Jacques J. (1994). **Le leadership**. La dimension humaine des organisations. Gaëtan Morin Éditeur, Montréal (QC), p. 241-267

Description : ce chapitre décrit, entre autres, un modèle intégré de leadership et ses caractéristiques.

Doilan, S.L., Lamoureux, G., Gosselin, E. (1996). **Le leadership et ses compétences organisationnelles**. Psychologie du travail et des organisations, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal (QC), p. 227-265

Description : ce chapitre a pour but de familiariser le lecteur avec les différents modèles de leadership ainsi qu'avec les liens qui l'unissent à ses diverses composantes (conflit, influence, etc.). L'auteur vous offre également une grille d'évaluation qui permet d'évaluer votre propre style de leadership.

Source :

Gaëtan Morin Éditeur
171, boul. de Mortagne
Boucherville QC J4B 6G4
Tél. : (514) 449-2369

Mongeau, P., Tremblay, J. (1998). **Règles et stratégies pour exercer un leadership efficace ou l'art d'influencer sans remords !** Éditions Libre expression, Montréal, QC. 135 pages

Description : le but de ce livre est d'expliquer les règles et les stratégies qui aideront à augmenter votre influence. Les auteurs répondent à des questions telles que comment retenir l'attention de ses interlocuteurs, quelle est la meilleure position autour d'une table, quand revenir à la charge ou bien quelle attitude adopter lorsque des idées sont contestées. Il

propose également une grille d'évaluation personnelle qui permettra de mesurer l'impact des interventions faites.

Source : disponible dans toutes les librairies d'expression française.

Carrière, P. (1997). **Urgent : Recherche de leader amélioré**. Le Lien économique. Ottawa, ON. page 21

Description : l'auteur traite brièvement dans cet article des défis fondamentaux que les dirigeants actuels doivent relever.

Conseil des loisirs. **Le leadership**. Vanier, QC. 10 pages

Description : document d'information qui explique le rôle du leader, son influence sur le groupe et les conflits qu'un leader devra affronter.

Source :
Centre d'action bénévole de Québec
615, boul. Pierre Bertrand
Ville Vanier QC G1M 3J3
Tél. : (418) 681-3501 Téléc. : (418) 681-6481

Pitters-Strachan, E (1984). **Leadership**. Gouvernement du Canada, Vanier, ON. 135 pages

Description : ce guide s'adresse aux bénévoles qui sont déjà des dirigeants ou qui voudraient accéder à des postes de direction au sein de leur organisme. Il décrit le cheminement dans la formation d'un leader, explore les modes de fonctionnement de divers organismes à but non lucratif. Il traite également des rôles du leader.

Leadership social et communautaire des femmes

Description : ce programme de 42 heures de formation en intervention communautaire a pour but d'aider les femmes francophones à devenir des leaders communautaires. Le programme aborde le développement d'une communauté, le développement économique communautaire, comment implanter du changement et l'animation communautaire, entre autres.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :
Institut de leadership social et communautaire des femmes
Collège Glendon, Serres 102
2275, avenue Bayview
Toronto ON M4N 3M6
Tél. : (416) 487-6794

Centre ontarien d'information en prévention (1997). **Leadership in Changing Times**. Toronto, ON. 7 pages

Description : ce document traite du leadership communautaire et donne des suggestions pour aider à développer soi-même un environnement propice. Une liste de ressources en anglais est également disponible.

Source :
Centre ontarien d'information en prévention
180, rue Dundas ouest, bureau 1900
Toronto ON M5G 1Z8

Tél. : (416) 408-2249 ou, sans frais, 1-800-263-2847
Télec. : (416) 408-2122

Sites Web

Neuf lois du leadership

http://www.conceptionweb.ch/pdf/9_lois_leadership.pdf

Une vue d'ensemble du leadership

http://leadership.gc.ca/categories.asp?lang=f&sub_id=1

Novembre 1997

Version retravaillée mars 2003