

LEADERSHIP

CHANGEMENT DE PARADIGME

Aujourd'hui, les organisations sont guidées par les interactions entre individus. Le leadership s'en trouve ainsi connecté avec les objectifs à long terme et le succès de l'entreprise. Wikipédia, l'encyclopédie libre, définit le leadership comme étant : « le processus d'influence sociale qui permet à un individu d'obtenir l'aide et le soutien d'autrui pour effectuer une tâche courante. »

Une définition plus complète a été élaborée par Alan Keith de Genentech : « le leadership consiste en fin de compte à créer une approche permettant aux individus de participer à l'émergence de quelque chose d'extraordinaire. ». Afin de continuer à être performantes et à faire des bénéfices, les organisations doivent avoir une vision et une mission. Les leaders définissent cette dernière ainsi que les lignes directrices de la vision adoptée pour que les équipes en charge de l'organisation soient bien conscientes des objectifs communs. Ils doivent donc s'assurer que leur motivation reste à un niveau favorisant la réussite organisationnelle et la croissance.

En l'absence d'un leadership adéquat, la plupart des organisations continueraient simplement à exister tout en frisant l'extinction. En revanche, un leadership puissant permettrait d'obtenir des équipes extrêmement performantes tout en assurant le maintien du taux de réussite dans la durée.

Changer le visage du leadership

Des études récentes dans le domaine du management, notamment sur le leadership, indiquent des changements importants en matière de perception du leader et du leadership par les personnes travaillant dans les organisations. L'époque où un leader était reconnaissable à son visage rayonnant ou à son charisme est désormais révolue. Le leader ne se reconnaît plus à ses traits physiques. Aujourd'hui, les organisations constatent que les individus au physique ordinaire présentent également des aptitudes au leadership et sont capables de mener des équipes au succès. On n'attend plus qu'un leader ait une « aura » extraordinaire. De même, l'on remarque que ce ne sont plus uniquement les individus les plus hauts placés dans la hiérarchie qui jouent un rôle de leaders. De nombreuses autres personnes situées plus bas dans la hiérarchie prouvent leur capacité et leur motivation à diriger des équipes et à nourrir l'esprit d'équipe.

Un autre aspect désormais accepté, met en exergue le fait que les leaders ne naissent pas leaders. Même le chef de rayon et le cadre supérieur pourraient inculquer leur vision à leurs collègues et à leurs subalternes et les aider à partager un objectif commun.

De même, il est généralement admis que les leaders ne contraignent pas les autres à travailler. Ils obtiennent de bons résultats en développant une vision commune et en la diffusant aux autres tout en suscitant l'intérêt et l'engagement.

La motivation est également vue comme l'une des caractéristiques importantes qui ressort des principales études sur le leadership effectuées au cours de la dernière décennie.

Aujourd'hui, les leaders doivent présenter les tâches à accomplir à leurs équipes, puis leur inculquer les connaissances, compétences et attitudes nécessaires à leur réalisation. Ils doivent aussi et surtout obtenir leur engagement.

Enfin, on demande aux employés, à tous les niveaux de l'organisation, de montrer leur capacité à diriger et à permettre à l'ensemble de l'organisation de rester en phase avec son temps.

Leader versus Manager

Une nette différence entre le manager et le leader s'est dessinée au cours des dernières années. On a également observé une modification profonde du fonctionnement des organisations et de leur perception du leadership. Alors que les leaders font travailler leurs équipes, les managers, eux, le font en contrôlant les membres de leur équipe et en exerçant le pouvoir lié à la position qu'ils occupent dans la hiérarchie. C'est la raison pour laquelle on sait aujourd'hui que les « leaders ont des suiveurs tandis que les managers ont des subalternes ».

Les organisations ont commencé à reconnaître les leaders à la façon dont ils se servent de leur charisme personnel. D'après la plupart des groupes de management, il est clair qu'un individu qui utilise l'autorité formelle pour contrôler et contraindre les membres de son équipe est un simple manager et non un leader. Les individus qui dirigent des équipes peuvent avoir une vision à long terme tandis que ceux qui se focalisent sur des tâches et sur des objectifs à court-terme sont distancés.

Les personnes interrogées dans le cadre d'études sur le leadership ont indiqué qu'elles étaient davantage séduites et motivées par un individu capable de donner une direction claire à une équipe et à une organisation. Ils ne sont pas inspirés par ceux plus enclins à s'impliquer dans les détails du planning et dans les processus de mise en œuvre. L'enthousiasme se retrouve dans la création d'un sentiment d'accomplissement chez les membres de l'équipe, qui les pousse à viser les objectifs de l'organisation et leurs propres objectifs en créant une dynamique continue. En revanche, les individus qui sont connus pour manier le « bâton et la carotte » en utilisant des mesures d'incitation et des récompenses pour entretenir la motivation de l'équipe ne sont pas recherchés en tant que leaders, mais sont considérés comme de simples employés dans la hiérarchie.

Dans la plupart des études sur le leadership effectuées au cours de la dernière décennie, il ressort que pour la majorité des participants il est plus facile d'accepter un leader si celui-ci s'intéresse avant tout aux autres que s'il se concentre uniquement sur les tâches à effectuer.

Dans toutes les industries, les employés sont facilement influencés par un leader qui recherche le risque en envisageant en permanence les nouvelles possibilités et en cherchant de nouveaux horizons qui lui permettraient de laisser son empreinte, plutôt que par le manager qui est connu pour rechercher le confort et l'assurance que le travail sera fait dans les délais.

Styles émergents

Le style du leader et la manière dont il interagit et guide son équipe pour atteindre les objectifs de l'organisation, sont nettement identifiés par les membres de l'équipe.

Il ressort que de plus en plus de dirigeants sont désormais enclins à passer d'un style mettant en avant le contrôle à un style plus axé sur la délégation et l'empowerment. Dans les métiers où la routine est un processus intégré, les leaders sont connus pour prendre la plupart des décisions en laissant les employés se concentrer sur les tâches en cours.

Le fait de donner des instructions résolument claires afin que les membres de l'équipe puissent facilement comprendre et mettre en application, est devenu le critère le plus élevé exigé par le dirigeant. Le fait qu'une telle approche n'est pas universellement appliquée a conduit à un absentéisme élevé et à un roulement du personnel lorsque les employés sont farouchement opposés à l'approche autocratique du leader. Les résultats ont montré que les employés étaient mécontents et ne souhaitaient pas coopérer dans des situations où le leader les contraignait à agir, faisait preuve de rigidité ou lorsqu'il ne souhaitait pas leur permettre d'exprimer leurs opinions.

Dans les postes qui impliquent de travailler avec des machines, au contact de substances toxiques et impliquant des activités à haut risque, les employés recherchent le dirigeant qui saura leur donner un ensemble précis de directives, de systèmes, de procédures et de processus pour assurer une productivité homogène.

On sait que l'appréciation du leader encourage les membres de l'équipe à suivre ses instructions à la lettre sur des tâches typiques. Ce qui est plutôt surprenant c'est qu'au fil du temps, en raison du manque d'encouragement à la créativité et à l'innovation, les employés tombent dans une routine et deviennent réticents au changement.

Une étude effectuée sur les motifs identifiés lors d'une faillite soudaine, a révélé que la première raison de cet effondrement était l'aliénation perçue du dirigeant alors que ce dernier pourrait influencer et dynamiser les équipes grâce à son charisme et à son enthousiasme. L'absence d'une source claire de leadership à laquelle les employés pourraient se référer a donc des conséquences néfastes pour l'organisation.

Tout en réalisant l'importance d'un tel leadership, les organisations modernes prennent également conscience de la menace à laquelle elles sont confrontées lorsqu'elles deviennent extrêmement dépendantes de dirigeants accordant davantage d'importance à leurs propres capacités plutôt qu'à la synergie de l'équipe.

Les scénarios les plus prisés sont ceux où le leader est réceptif aux contributions des membres de l'équipe et les encourage à être force de proposition en les écoutant et en leur accordant l'importance à laquelle ils ont droit, tout en gardant à l'esprit que la décision finale lui incombe.

La majorité des employés à tous les niveaux de l'organisation apprécient cette approche. Ils considèrent que cette dernière les motive car ils ont la chance d'exprimer leur opinion et qu'elle tend à augmenter leur niveau de satisfaction professionnelle.

Pourtant, un obstacle identifié par les dirigeants à ce type d'approche est le temps nécessaire à la mise en place de l'interaction et du processus d'échange d'idées entre le leader et les membres de l'équipe. C'est la raison pour laquelle cette approche pourrait ne pas convenir pour les missions avec des délais serrés, mais conviendrait certainement à d'autres situations où la synergie est plus importante que la vitesse.

Avec une industrie en pleine mutation et la tendance aux équipes virtuelles, il est de plus en plus demandé au leader de continuer à pousser les équipes à intégrer les objectifs et visées de l'entreprise. En effet, avec la prépondérance des technologies de l'information et le développement graduel du concept de télétravail pour tous les types de marchés industriels, le « laissez-faire » est devenu le maître-mot.

Les leaders et les managers s'orientent de plus en plus vers le travail autonome des membres de leurs équipes et ne se concentrent que sur le suivi des résultats. Ce type d'approche semble avoir bien fonctionné avec les équipes extrêmement qualifiées et expérimentées et qui n'ont besoin d'aucune supervision externe.

Des analyses plus spécifiques révèlent également que les leaders recourent à ce type d'approche dans des situations où ils peuvent exercer un contrôle et une surveillance suffisante des membres de leur équipe.

La réussite des tâches de l'équipe a toujours été l'exigence la plus importante qui repose sur les épaules du leader, pourtant les études révèlent qu'il ne s'agit pas de la priorité absolue de certains dirigeants. Une catégorie de leaders semble ainsi accorder davantage d'importance à la mise en place et au maintien de bonnes relations parmi les membres de l'équipe et tend donc

à accorder moins d'importance à la réussite de la mission. Néanmoins, même si cette approche permet d'obtenir davantage de cohésion au sein des équipes bénéficiant de ce type de leadership, celles-ci échouent souvent à atteindre leurs buts et leurs objectifs.

Une autre catégorie de leaders regroupe ceux qui sont hautement concentrés sur un seul objectif : L'accomplissement du travail. En effet, ces leaders sont connus pour définir clairement les rôles et les responsabilités en mettant en place un ensemble bien défini de processus, de systèmes, de structures et de plans. Toutefois, des incidents résultant du manque de motivation de la part des membres de l'équipe ont été observés, et le leader est ainsi vu comme étant autocratique.

Les leaders efficaces font preuve de prudence en faisant la différence entre les différentes approches disponibles et en choisissant, par la suite, celle qu'ils adopteront en prenant en compte les facteurs suivants :

- Le niveau d'expérience et l'ensemble des compétences des membres de l'équipe ;
- La nature du travail à accomplir et les exigences de la mission ;
- Les contraintes d'organisation en termes de conditions environnementales et de réactivité au changement ;
- Leur niveau de confort et/ou leur préférence pour un style particulier.

Dans les faits, de nos jours les organisations considèrent que les leaders efficaces sont ceux qui sont capables d'adopter différents styles de leadership, en fonction de la situation et de l'équipe avec laquelle ils travaillent. En d'autres termes, le leader efficace moderne se doit de s'adapter aux diverses situations et de moduler son style en fonction des variations rencontrées.

Le leader qui donne le pouvoir

À l'heure actuelle, les organisations recherchent des leaders qui donnent du pouvoir aux équipes et non qui les contrôlent. Ainsi, nous pouvons nous demander quels sont les facteurs qui différencient ces deux catégories de leaders ?

Un résumé des conclusions des études sur le leadership effectuées ces deux dernières années, indique que les qualités que l'on attend d'un leader qui donne le pouvoir sont les suivantes :

- a. Le dirigeant qui donne le pouvoir a une vision mais aussi la capacité à la développer et à la partager avec l'ensemble de l'équipe. Cette dernière en devient, de ce fait, animée par une forte motivation et une vision commune.
- b. Le leader qui donne le pouvoir est capable d'établir des niveaux élevés de rapport et de confiance parmi les membres de l'équipe. Sous son leadership l'équipe atteint ses buts et rencontre les objectifs de l'organisation.
- c. Le leader qui donne le pouvoir évite de contrôler et de contraindre les membres de l'équipe. Il est capable d'induire un degré élevé d'enthousiasme et de zèle chez les membres de l'équipe pour qu'ils atteignent les objectifs envers lesquels ils se sont engagés ;
- d. Le leader qui donne le pouvoir croit en tous les membres de son équipe. Il est positif et vise la qualité dans toutes les interactions, ce qui crée une atmosphère de travail propice à la synergie et à la réussite.
- e. Le leader qui donne le pouvoir est capable de prendre en charge les besoins et les aspirations des membres de son équipe ; il définit ainsi le climat de travail et de croissance.

Les équipes qui échouent

L'échec d'une équipe est lié à un problème de décalage entre les objectifs individuels et ceux de l'équipe/l'organisation.

Les leaders efficaces s'assurent de la cohésion des équipes en définissant un ensemble important d'objectifs communs. Il incombe au leader de transmettre ce concept d'objectifs communs aux différents membres de l'équipe. Pour y parvenir, le leader doit être capable de jouer différents rôles.

Il existe une preuve substantielle que les équipes qui réussissent sont celles dont les membres connaissent clairement leurs objectifs et les raisons pour lesquelles ils doivent les atteindre.

Les membres de l'équipe attendent toujours la contribution de leur leader qui est indispensable à la réussite : le processus de planification, le processus de prise de décision et d'interaction.

Les membres de l'équipe comptent également sur le leader pour créer l'atmosphère adaptée et pour définir la façon dont ils communiquent entre eux. Cela détermine le niveau d'enthousiasme et de confiance des employés vis-à-vis du soutien de leur leader et des autres membres de l'équipe. Chacun de ses éléments dépend de nombreux processus et comportements sous-jacents. Par exemple, les tâches dépendent de la vision, de l'objectif, des rôles, des responsabilités, des objectifs et de l'engagement de chacun des membres de l'équipe. De même, les processus dépendent de paramètres tels que la prise de décision, les approches visant à résoudre les problèmes, la planification et le niveau de coordination des membres de l'équipe. Le terme atmosphère se rapporte ici au niveau de confiance, d'autonomie et d'énergie propre à l'équipe.

Rôles-clés exigés d'un leader

Lorsqu'on demande aux employés de définir le genre d'individus qu'ils trouvent faciles à accepter en tant que leaders, leurs réponses incluent souvent les différents rôles que le leader est capable de jouer.

1. Le leader est perçu comme étant VISIONNAIRE.

Afin de bien gérer les perpétuels changements auxquels elle doit faire face, l'organisation doit toujours être prête et préparée. Elle a donc besoin d'un leader avec une forte vision tournée vers l'avenir. Il doit également savoir promouvoir cette pensée avant-gardiste et être capable d'inculquer l'énergie et l'enthousiasme nécessaires aux membres de l'équipe.

2. Le leader est supposé être un MANAGER.

Le fait que le leader soit capable de garder son équipe motivée ne suffit pas, il doit également mener à bien toutes les responsabilités que l'on attend d'un manager à savoir, la planification, l'organisation, l'élaboration des calendriers, la direction et la coordination.

3. Le leader est perçu comme un ÉDUCATEUR.

Aujourd'hui, les organisations changent constamment et les exigences environnementales grandissantes mettent la pression sur les membres de l'équipe qui doivent s'adapter aux nouveaux besoins. La majorité des scénarios de travail indique souvent que les membres de l'équipe attendent que le leader identifie les points à améliorer. Les leaders doivent transmettre leurs connaissances et leur expérience à leurs équipes par

le biais de discussions, d'ateliers et de réunions.

4. Aujourd'hui, le leader doit également avoir un rôle de COACH/AGENT DE CHANGEMENT.

Dans une organisation, chaque membre est différent et peut avoir besoin d'une assistance et d'une orientation spécifiques. L'une des révélations importantes de sondages d'opinion récents, est que les gens perçoivent leur leader comme un individu qui peut aider tout membre de l'équipe ne sachant pas répondre aux exigences d'une situation donnée. Il est aussi vu comme celui capable d'aider un membre de son équipe à surmonter des circonstances difficiles. Cette attente particulière exige que le leader développe des liens forts et gagne la confiance des membres de l'équipe.

5. Les employés acceptent facilement un bon PRENEUR DE DÉCISION en tant que leader.

Un autre facteur qui différencie un individu ordinaire de quelqu'un ayant le potentiel de devenir un leader efficace, est la capacité à prendre les bonnes décisions au bon moment. Les membres de l'équipe dépendent souvent du leader pour permettre au groupe d'atteindre des objectifs donnés. Il doit démontrer son expertise dans la prise de décision et dans la résolution de problèmes.

Pouvez-vous diriger depuis le BALCON ?

Ces dernières années, les grandes entreprises ont fleuri et les multinationales ont le vent en poupe. La répartition géographique étendue des équipes à coordonner, créer un fossé si important que le leader est obligé d'apprendre à franchir les frontières et à adopter les approches nécessaires pour le combler.

L'absence d'interaction physique directe et de signes de langage corporel ainsi que de fortes propensions à l'individualisme, sont des défis que le leader moderne doit gérer dans les sociétés multinationales.

Pour continuer à diriger l'équipe et à gérer un niveau constant de performance, le leader ne devrait pas être quelqu'un qui prend des décisions radicales sans même considérer toutes les idées venant des membres de l'équipe. Il doit être capable de choisir la bonne approche pour une situation donnée, sans se hâter et uniquement après avoir analysé toutes les solutions possibles.

En plus d'être capable de jouer les cinq rôles définis plus haut avec aisance et expertise, le leader doit également « doser » chacun de ces rôles.

Parfois, un leader a besoin de se détacher de ses relations interpersonnelles avec les membres de son équipe et de prendre la décision qui est dans le meilleur intérêt du groupe. En d'autres termes, il peut parfois avoir à s'éloigner de son implication au sein d'une équipe et avoir une vue d'ensemble de la situation pour prendre une décision impartiale.

De plus, un leader exagérément impliqué dans les activités journalières des membres de l'équipe, peut perturber le fonctionnement normal des membres de l'équipe et risque de court-circuiter leur performance.

Ce processus consistant à diriger une équipe en prenant de la hauteur est souvent appelé la « direction du balcon ».

Une compréhension profonde de chaque étape que traverse l'équipe est également essentielle au leader s'il veut fournir le bon leadership. Cette compréhension aide à garder la trace de ce qui se passe dans l'équipe, du pourquoi cela se produit et de ce qui peut être envisagé ensuite pour rester sur la voie du succès.

Comprendre les besoins de l'ÉQUIPE

À l'heure de l'innovation, il faut des approches innovantes. Les leaders doivent faire face à un dilemme courant: évaluer précisément les besoins de leurs équipes. Ils doivent donc avoir une compréhension approfondie de la façon dont les équipes sont constituées et évoluent.

Au cours des phases initiales de mise en place de l'équipe, les leaders font face à un véritable chaos car les membres se connaissent mal et ne savent pas quels sont leurs rôles et responsabilités. Même le leader le plus efficace est toujours confronté à ce type de situation lorsqu'il prend la tête d'une nouvelle équipe.

On attend des leaders qu'ils se concentrent sur la mise en place d'un environnement de travail positif, en définissant les rôles et les responsabilités de chacun et en mettant en place une structure conduisant à la constitution et à l'engagement d'un groupe.

Au fur et à mesure, les membres d'une équipe apprennent à mieux se connaître les uns les autres et les rôles deviennent ainsi plus clairs. Néanmoins, les problèmes tournant autour de la puissance et du contrôle réapparaissent. Les organisations ont besoin de leaders pour utiliser leurs compétences en coaching afin d'encourager la communication positive et gérer les conflits.

Les leaders doivent également inviter les membres de l'équipe à être force de proposition et à réagir. De ce fait, beaucoup d'employés endossent le rôle de leader en gérant les conflits et en établissant des règles de base. Le responsable d'équipe est souvent sollicité pour aider les membres de l'équipe à développer les styles de travail les plus efficaces. En partageant le leadership avec eux, le leader devient davantage un facilitateur et un catalyseur.

Aujourd'hui, alors que les équipes se préoccupent de leurs canaux d'interaction internes, l'entreprise fait face aux problèmes de communication entre les équipes. Une analyse détaillée du mode de fonctionnement d'équipes très performantes, révèle que des objectifs communs, des canaux de communication ouverts, de hauts niveaux de confiance et de respect, une coordination mutuelle pour la résolution de problème et le traitement de tâches quotidiennes, sont des facteurs clés de succès.

Pour récapituler, le rôle émergent du leader dans le contexte actuel exige des compétences dans chacun des domaines suivants :

1. Une compréhension approfondie de sa/ses force(s)/faiblesse(s) personnelle(s) en tant que leader ;
2. Une auto-évaluation de sa capacité à répondre aux exigences des différents rôles ;
3. Des plans d'amélioration personnels pour chaque domaine (définition de priorités, gestion du temps) ;
4. une capacité à gérer des situations ou des comportements qui ne répondent pas aux attentes ;
5. Savoir clairement où établir la limite des problèmes de rendement des membres de l'équipe ;
6. Comprendre les implications d'une équipe ayant une performance élevée et en quoi elle diffère d'une équipe traditionnelle ;
7. La phase au cours de laquelle une équipe se forme et le processus de développement qu'elle doit suivre ;
8. Les voies qui permettent aux membres de l'équipe de réussir en pratiquant un style de leadership situationnel.