

Le leadership

Adapter son style
aux situations de management



■ Analyser le niveau d'autonomie

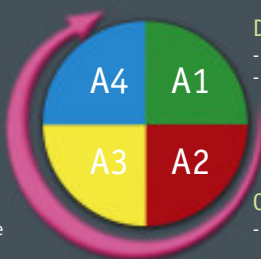
D'un individu

On définit généralement trois grandes étapes dans l'évolution de l'individu vers la maturité : l'enfance d'abord (caractérisée par la dépendance à l'autorité), l'adolescence ensuite (contre-dépendance) et l'âge adulte enfin (interdépendance). Plus tard, l'adulte gagne en maturité (indépendance) en prenant de la distance par rapport aux besoins de repères ou de reconnaissance.

Lorsqu'un individu intègre un groupe de travail, il passe par ces trois phases, manifestant des besoins propres à chacune d'elles :

Indépendance

- Besoin de réalisation
- Reconnaissance de l'autorité (et distance)



Dépendance

- Besoin de compétences
- Soumission au chef

Interdépendance

- Besoin d'appartenance
- Soumission au groupe

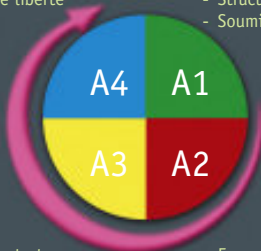
Contre-dépendance

- Besoin de reconnaissance et de motivation
- Résistance au chef

D'un groupe

Un groupe peut être envisagé comme une "personne" avec son "esprit" (d'équipe!), sa personnalité propre, ses comportements en situation... Son niveau d'autonomie peut donc être analysé de la même façon que pour un individu ; à quelques détails près :

- Allègement de la pression sociale
- Définition d'espaces de liberté individuelle



- Besoin de cohérence et de liens
- Structuration, élection du leader
- Soumission à l'autorité du chef

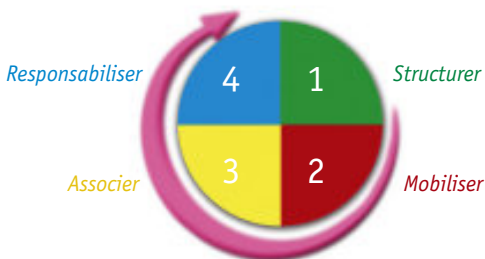
- Besoin d'être reconnu en tant que groupe. Les liens se resserrent (parfois rejet de tout ce qui est extérieur)
- Apparition de normes sociales internes

- Emergence de tensions (besoin de reconnaissance individuelle)
- Résistance à l'autorité du chef ; recherche d'un nouveau cadre de référence

■ Les quatre missions du leader

La prise en main ou la constitution d'une équipe suppose de la part du nouvel encadrant la mise en œuvre des compétences de management et de leadership.

Accompagnant le développement de l'équipe, il devra, non seulement adapter son style aux situations qu'il rencontre, mais aussi jouer son rôle de manager en assumant les quatre missions suivantes :



Ces quatre missions consistent à :

Structurer

- Définir les buts, les objectifs, les moyens d'y arriver.
- Définir et répartir les tâches.
- Définir les circuits d'information.

Mobiliser

- Gérer les tensions.
- Développer un esprit d'équipe (image).
- Valoriser les buts collectifs.

Associer

- Redéfinir les rôles de chacun (contributions).
- Renforcer les liens.
- Partager les décisions avec l'équipe.

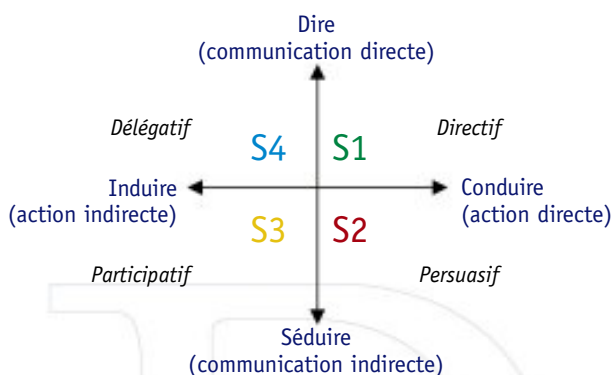
Responsabiliser

- Susciter, accompagner les initiatives.
- Déléguer.
- Instaurer le mode projet.

■ Définir son style de leadership

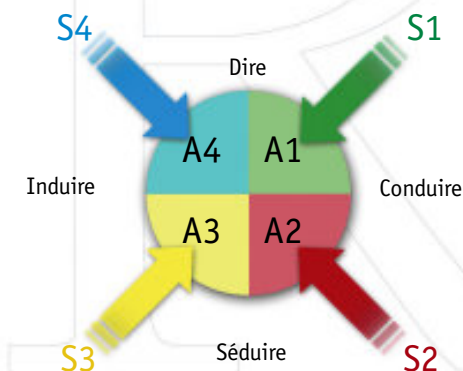
Un style se définit simplement en terme de “façons d’agir et de communiquer” ; on peut agir directement – “conduire” – ou indirectement – “induire” ; communiquer directement – “dire” – ou indirectement – “séduire”.

L’axe horizontal figure les stratégies d’action et l’axe vertical, les stratégies de communication :



■ Et l’adapter au niveau d’autonomie

Cette grille permet d’adapter son style au niveau d’autonomie d’un individu ou d’un groupe à un moment donné, mais aussi d’anticiper le comportement à venir, voire de le conduire ou de l’accompagner dans son évolution (leadership).

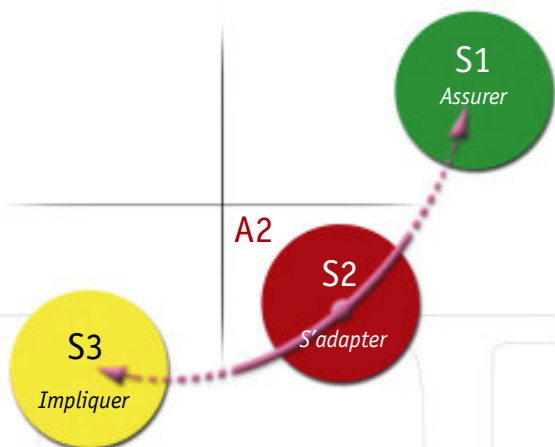


■ Affirmer son style en situation

Assurer ou responsabiliser ?

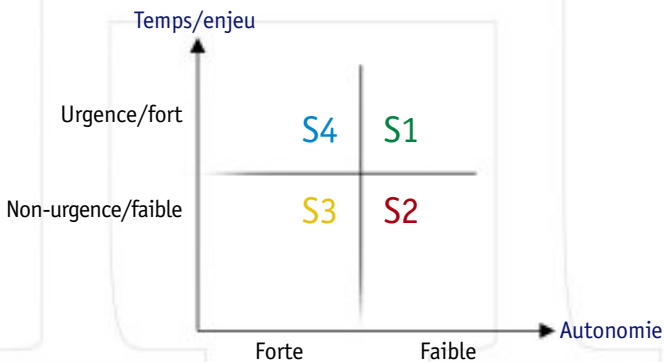
S'adapter au niveau d'autonomie ne suffit pas ; le leader n'est pas un démagogue et doit savoir dire ce que l'on a besoin et non envie d'entendre. Il s'appuie sur le niveau d'autonomie pour choisir un style adapté aux besoins de la situation.

Donc, pour un individu ou un groupe A2, il s'adaptera (S2), ou impliquera (S3), ou préférera encore assurer (S1).



S'adapter aux facteurs temps et enjeu

Les styles persuasif (S2) et participatif (S3) nécessitent du temps (expliquer, réunir...). Certaines situations à enjeu ne souffrent pas de prise de risque et impliquent l'usage des styles directif (S1) ou délégitif (S4) d'où la grille :



■ Quelques définitions

Manager

- Encadrant, gestionnaire, dirigeant.
- Autorité déléguée par la structure.
- Centré sur l'organisation, les aspects matériels et financiers, le processus...
- En management, le terme désigne l'encadrant dans sa fonction.

Leader

- Chef, patron, conducteur, meneur.
- Autorité déléguée par le groupe.
- Centré sur les hommes, le groupe, les aspects relationnels, la motivation...
- En management, le terme désigne plus la qualité que la fonction de l'encadrant.

Style de leadership

Une façon de communiquer et d'agir en situation de management. On peut être direct ("dire" ou "conduire") ou indirect ("séduire" ou "induire"). Les attitudes qui en découlent sont généralement récurrentes et contribuent à donner une certaine image ou un style caractéristique.

Situation de management

Ensemble d'événements supposant une intervention du manager. Il l'appréhendera en considérant le degré d'urgence et de complexité, le niveau d'enjeu et de risque ainsi que le niveau d'autonomie du collaborateur ou du groupe concerné.

Niveau d'autonomie

Capacité d'un individu ou d'un groupe à se comporter de façon plus ou moins dépendante de l'autorité (du chef ou du groupe). Cette capacité s'appréhende aussi au regard des critères de compétences et de motivation.

Groupe (en management)

Rassemblement d'individus en situation d'agir en cohérence, de vivre un même événement. Structuré (donc doté d'un chef) et mobilisé autour d'un but (interdépendance), il devient une équipe.

Dépendance

Besoin de reconnaissance, de repères pour agir ou exister en groupe. Ce besoin se manifeste à l'égard de l'autorité, qu'elle relève du chef ou du groupe (pression sociale). Lorsqu'elle vise à s'affirmer par rapport à l'autorité, on parle alors de "contre-dépendance".