

83

Êtes-vous un leader participatif ?

« Nous avons des données sur la vente de bières en Inde, au Pakistan, en Suède. Plus les superviseurs utilisent le système 1, plus ils vendent de la bière. Mais si vous ne pensez pas que cela s'applique à vous, faites votre propre collecte de données. Découvrez les différences entre vos départements qui produisent beaucoup et ceux qui produisent peu. » – Rensis Likert

Si vous deviez évaluer votre leadership sur l'échelle suivante, comment vous noteriez-vous ?

- 1 – Vous êtes autoritaire et vous aimez exploiter les autres.
- 2 – Vous êtes autoritaire, mais paternaliste envers vos subordonnés.
- 3 – Vous consultez d'autres personnes (individuellement) lors de la prise de décision.
- 4 – Vous impliquez activement votre équipe dans la prise de décision.

Si vous êtes comme la plupart des leaders, votre score serait probablement d'environ 2,5, selon Rensis Likert. Sa recherche classique sur le leadership participatif a été à l'origine du développement de nombreuses tentatives contemporaines visant à augmenter l'engagement des collaborateurs au travail, comme les équipes autonomes, l'*empowerment* et les équipes à haut rendement.

Le leadership participatif repose sur la conviction que les collaborateurs engagés sont des collaborateurs productifs. Cela se fait grâce à une communication ouverte, au partage d'informations, à la responsabilité partagée pour la prise de décision et aux structures d'équipe. Rensis Likert considérait le comportement des leaders comme le principal déterminant de la réussite organisationnelle. En intégrant les résultats de recherches exhaustives, Rensis Likert a développé un modèle de relations quant aux comportements des leaders, qui comprenait quatre systèmes :

- Système 1 (autoritaire exploitant)
- Système 2 (autoritaire bienveillant)
- Système 3 (consultatif)
- Système 4 (participatif)

Les chercheurs Alfred Marrow, David Bowers et Stanley Seashore ont décrit ces systèmes comme suit.

Le leadership du système 1 suppose que les employés sont un produit du marché, avec du temps librement vendu et acheté. Les décisions et les directions sont prises par le leader, souvent en utilisant la coercition comme principale force motivante, avec peu d'espace pour les émotions ou l'interdépendance. La communication est généralement lente, à sens unique (vers le bas) et déformée. Les décisions stratégiques sont prises par les cadres supérieurs sur la base d'informations souvent inexactes, créant un écart entre les objectifs organisationnels et les intérêts des employés. En conséquence, seuls les cadres supérieurs sentent qu'ils ont la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation. L'utilisation de la coercition engendre un manque de coopération et de travail en équipe

en plus de réduire la capacité des superviseurs à exercer leur contrôle. Presque tous les employés sont insatisfaits, soumis à leur superviseur, hostiles envers leurs pairs et méprisants envers leurs subordonnés. Les niveaux de performance sont généralement faibles, et les coûts liés à l'absentéisme et au roulement du personnel sont élevés. Une surveillance et des retouches généralisées aboutissent à un travail de mauvaise qualité. Que pensez-vous de ce style de leadership ?

Le leadership du système 2 suppose que les employés sont un produit du marché imparfait puisqu'ils sont sujets à des problèmes émotionnels et interpersonnels. Les décisions, l'orientation, la surveillance et la gestion des émotions sont au cœur du travail du leader dans ce système. La communication ascendante et latérale est rare en raison de la complexité émotionnelle, tandis que la communication descendante et déformée est dominante. Comme dans le système 1, les cadres supérieurs continuent de définir les politiques et de prendre les décisions, bien que les superviseurs de niveau inférieur puissent parfois commenter les décisions et prendre des décisions mineures dans des limites strictes. Les superviseurs et les gestionnaires se sentent généralement responsables de l'atteinte des objectifs de l'organisation, mais il y a peu de travail d'équipe, et le contrôle est exercé modérément. Beaucoup d'employés sont insatisfaits, soumis à leur gestionnaire et hostiles envers leurs pairs, mais les superviseurs ne sont pas méprisants envers leurs subordonnés. Les performances tendent à être adéquates, mais les coûts élevés liés à l'absentéisme et au roulement du personnel restent préoccupants. Ça semble attrayant, non ? Ce style de leadership vous est-il familier ?

Le leadership du système 3 ne considère pas les employés comme un produit du marché. Les décisions et les orientations sont au cœur du rôle du leader, avec une surveillance limitée. La coercition est absente ; elle est remplacée par l'implication des employés à travers la consultation. La communication ascendante est précise et rarement déformée, mais la communication latérale reste très limitée. Bien que les cadres supérieurs prennent les principales décisions politiques, leur mise en œuvre est façonnée par les gestionnaires de niveau inférieur à travers un processus de consultation. Ces pratiques encouragent un fort sentiment de responsabilité chez les employés pour atteindre les objectifs organisationnels. La satisfaction des employés est modérée, avec un environnement caractérisé par le respect mutuel plutôt que par l'hostilité et la condescendance. La performance est généralement satisfaisante, avec peu de problèmes importants de qualité, et les coûts liés à l'absentéisme et au roulement du personnel sont modérés. Que pensez-vous de ce style de leadership ?

Le leadership du système 4 considère les employés comme essentiels au succès organisationnel. Une grande attention est accordée à la structure de l'organisation et au travail accompli. Ce système privilégie la responsabilité des gestionnaires dans la mise en place de processus décisionnels efficaces plutôt que de réserver cette prérogative à la direction seule. Les leaders sont chargés de former et de soutenir des équipes de travail cohérentes et participatives, favorisant une communication précise, rapide et complète ainsi qu'un haut niveau de confiance. Les objectifs sont établis de manière participative pour aligner les intérêts de tous les employés. Les superviseurs et les employés ont le contrôle des processus de travail, favorisant des niveaux élevés de satisfaction, de respect et de confiance mutuelle à tous les niveaux. La qualité et la performance sont élevées, tandis que les coûts liés à l'absentéisme et au roulement du personnel sont bas. Ça semble attrayant, non ? Ce style de leadership vous est-il familier ?

Dans ses recherches, Rensis Likert a constaté que les leaders pouvaient influencer de manière importante les comportements et les attitudes des employés dans les domaines suivants.

1. **Relations de soutien.** Les employés devraient ressentir que toutes les interactions et les relations de travail sont empreintes de soutien. Les leaders y parviennent par ces moyens :
 - a. **Se comporter d'une manière qui démontre qu'ils ont confiance aux autres.** Les leaders du système 4 croient que les gens sont fiables, dignes de confiance et qu'ils se comportent de cette façon lorsqu'ils en ont l'occasion.
 - b. **S'assurer que les communications sont ouvertes à tous les niveaux de l'organisation.** La confiance mutuelle est nécessaire pour une communication efficace. Si les employés doivent participer au processus décisionnel, ils ont besoin d'informations complètes et précises.
 - c. **Permettre à tous les employés un certain degré d'influence.** Des processus de communication efficaces permettent à tous les membres de l'organisation d'exercer un certain degré d'influence dans l'organisation.
 - d. **Minimiser les écarts entre les statuts.** Les écarts de statuts ont des effets négatifs et graves sur la productivité. Lorsque les employés voient que leur superviseur accorde de l'importance au statut, ils entreront en compétition avec leurs collègues. Cela oppose les employés entre eux et crée des relations hostiles.
 - e. **Dépersonnaliser la prise de décision.** Toutes les contributions sont considérées comme provenant du groupe dans son ensemble plutôt que d'une personne en particulier. Cette approche réduit les comportements adoptés dans le but de se « sauver la face », qui entraînent souvent de mauvaises décisions.
 - f. **Permettre aux employés une certaine liberté dans la façon dont ils accomplissent leur travail.** La supervision générale ou plus souple est plus souvent associée à une productivité élevée que la surveillance étroite. Les leaders performants précisent les objectifs avec leurs employés et leur donnent la liberté de définir leur propre rythme et leurs propres méthodes de travail. Ils investissent également du temps dans la formation de leurs employés et démontrent une préoccupation sincère pour leurs problèmes personnels. En revanche, les leaders moins performants gèrent par le contrôle et la peur, ce qui crée du ressentiment plutôt que de l'engagement. Toutefois, la liberté se traduit par une performance plus élevée uniquement si elle est accompagnée d'interactions fréquentes, d'objectifs de haute performance et si les employés détiennent les compétences requises.
2. **Prise de décision en équipe.** Toute personne touchée par une décision devrait participer à la prise de cette décision. Quiconque a une connaissance directe d'une situation ou la responsabilité de la mise en œuvre de la décision devrait participer à la prise de décision. Les décisions devraient être prises dans une structure d'équipe autant que possible. Les employés qui participent à la prise de décision dans un contexte d'équipe ont des niveaux de loyauté et d'engagement élevés. Il y a des relations positives entre les superviseurs et les employés. Leur rendement est beaucoup plus élevé que s'ils faisaient partie d'un rassemblement d'individus

qui ne sont pas unis par un esprit d'équipe. Les structures organisationnelles traditionnelles (les systèmes 1 et 2) utilisent principalement une structure d'interaction d'une personne à l'autre entre le supérieur et le subordonné. Cela génère du conflit et de la concurrence entre les employés en plus de décourager la communication latérale. Les employés ont alors très peu d'esprit d'équipe et de sens de communauté dans leur travail. Ils se sentent isolés et ne sont pas encouragés à avoir une « perspective plus large ». En outre, les employés qui sont membres d'équipes à haut niveau de performance (système 4) se sentent plus responsables d'accomplir le travail, d'avoir des niveaux de soutien et de sécurité plus élevés et, par conséquent, peuvent réagir plus efficacement aux restrictions ou aux changements. De plus, leur absentéisme et leur taux de roulement sont réduits.

3. **Objectifs de haute performance.** Les organisations du système 4 et leurs employés ont des objectifs de haute performance. Cela dit, des niveaux de pression déraisonnables ressentis par les employés sont associés à une productivité plus faible, à une confiance plus faible (en soi et en les superviseurs) ainsi qu'à des niveaux de conflit plus élevés entre les superviseurs et les employés.

Commenté [KB1]: Pas logique @Bédard, Alexandre est-ce que cette partie existait dans l'original? J'ai un doute sur ce contenu

Rosabeth Moss Kanter, chercheuse en changement organisationnel, soutient que tout mouvement vers le leadership participatif doit être soigneusement géré : « Les leaders peuvent facilement tomber dans le piège du paternalisme en considérant la participation [qu'ils octroient aux employés] comme un cadeau plutôt qu'un droit et comme un luxe plutôt qu'un outil orienté vers les résultats et les tâches. Traiter la participation en tant que cadeau de la part de la direction la rend vulnérable en cas de retrait. Les droits sont protégés, et les gens ne doivent pas s'en contenter. Mais les cadeaux font en sorte que la personne qui les donne reste en contrôle et implique des obligations de réciprocité. Traiter la participation comme un luxe est une insulte pour les employés ; ils ne veulent pas perdre leur temps à une activité que la direction ne prend pas au sérieux et qui n'est pas prise en considération dans les objectifs d'affaires. La direction devrait être transparente et reconnaître ses propres gains découlant de la participation. »

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous participatif en tant que leader ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Pour vous aider à réfléchir à la manière dont vous pourriez mettre en œuvre le leadership participatif, nous vous invitons à préparer un manifeste ou une déclaration qui communique votre philosophie de leadership. Intégrez-y les éléments concernant le leadership participatif qui vous intéressent. Faites lire votre manifeste à vos proches ou bien aux membres de votre équipe de rétroaction et demandez-leur des commentaires : est-ce inspirant, réaliste et représentatif de votre

personnalité ? Réviser votre manifeste pour tenir compte des commentaires que vous avez reçus. Dans votre journal d'apprentissage, écrivez votre manifeste, les commentaires que vous avez reçus et une description de la façon dont vous le communiquerez aux membres de votre équipe.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure le processus d'élaboration de votre manifeste personnel a-t-il été difficile ? Dans quelle mesure les commentaires ont-ils été utiles pour améliorer votre manifeste ?
2. Existe-t-il des circonstances dans lesquelles les systèmes de leadership de niveaux 1 et 2 peuvent être appropriés ? Si oui, quand ?
3. Comment les leaders peuvent-ils œuvrer pour un style de leadership du système 4 tout en évitant le piège du paternalisme ?
4. Quel serait l'avantage pour les leaders de communiquer leur manifeste aux membres de leur équipe ?
5. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de l'équipe à élaborer une charte d'équipe qui s'appuie sur leur manifeste ?
6. Comment les leaders peuvent-ils faire connaître leur manifeste aux membres de leur équipe ?

Commenté [AB2]: À valider, je n'étais pas certain... l'original n'avait pas ces questions.

Commenté [KB3R2]: Oui la correction me semble pertinente pour challenger les bienfaits des systèmes 1&2 Et éviter les pièges du 4

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez pour communiquer votre manifeste à votre équipe cette semaine. Si vous n'êtes pas actuellement à la tête d'une équipe, décrivez comment vous le feriez si vous aviez une équipe.

Roger : Comment une entreprise peut-elle s'assurer que tous les leaders utilisent le leadership participatif ?

Roxanne : À part de s'assurer que les gestionnaires nouvellement embauchés sont des leaders participatifs, c'est un grand défi. Ironiquement, l'un de mes anciens employeurs a imposé un leadership participatif à ses managers. Tous les gestionnaires ont été condamnés à se conformer, sinon ils étaient congédiés ! Ça a créé beaucoup de résistance. Donc, j'ai dit à la haute direction que si les gestionnaires commençaient à pratiquer et à exemplifier eux-mêmes le leadership participatif, il se répandrait dans toute l'organisation. Être un modèle est le meilleur moyen d'introduire et d'effectuer des changements.

Roger : On ne peut pas l'imposer ! La participation doit se traduire par des actions concrètes, pas seulement par des paroles. Cependant, en situation d'urgence, je ne m'attends pas à ce que mon leader adopte une approche participative. Dans ce cas, le leader doit prendre les rênes et prendre des décisions rapidement. Il s'agit de lire la situation et de comprendre les employés, comme le souligne le leadership situationnel, et de choisir la bonne approche. Ce n'est pas toujours facile !