

Quelques Modèles du groupe restreint

MODELE DES PHASES DU GROUPE : TUCKMAN

MODELE PRAGMATIQUE ET SYSTEMIQUE

Modèle de Landry

MODELE DE LA COMPLEXITE : ARROW, BERDAL ET MCGRAWTH

CARACTÉRISTIQUES DES GROUPES

Cohésion et structure affective

FACTEURS AFFECTANT LA COHÉSION

HUMOUR ET COHÉSION

INDICES CONCRETS DE COHÉSION

CONSÉQUENCES de la COHÉSION pour le groupe

CONSÉQUENCES DE LA COHÉSION POUR LES INDIVIDUS

LA PENSÉE DE GROUPE (*GROUPTHINK*)

POUR PRÉVENIR LE *GROUPTHINK*

Pouvoir et leadership dans les groupes restreints

POUVOIR

PLUSIEURS ANGLES

DÉFINITION

NIVEAUX D'ANALYSE

RESSOURCES, DÉsir ET PERCEPTION

STRATÉGIES

STRATÉGIES ET TACTIQUES

LE LEADERSHIP
CLARIFICATIONS CONCEPTUELLES

COURANTS DE RECHERCHE OU PARADIGMES

Théories des traits

Approche des styles d'interactions

Le paradigme de l'adéquation

Le paradigme du réseau social

MYTHES A PROPOS DU LEADERSHIP

ÉMERGENCE DU LEADERSHIP

Reprise théorique : Le Leadership

I – Définition

II – Personnalité du Leader

1 - Traits physiques du leadership

2 – Traits de personnalité

3 – Les comportements du leader

Comment l'agressivité a fonctionné dans les différents modes d'animation ?

Les processus relationnels

L'approche situationniste :

L'approche interactionniste

LES MODELES ACTUELS D'ÉVALUATION DU LEADERSHIP EN ORGANISATION ET LEURS APPLICATIONS

I. LES CAPACITES INDIVIDUELLES

A. Caractéristiques cognitives:

B. Caractéristiques de personnalité:

II. LES PROCESSUS D'INFLUENCE:

A. Le contrôle de l'activité:

B. Les modalités de pouvoir:

III. LA RECHERCHE D'ADÉQUATIONS:

A. Les échanges:

B. Les styles:

C. Les représentations:

IV. CONCEPTIONS DU LEADERSHIP ET MODES DE MANAGEMENT

A. Changements structurels:

B. Changements de modes d'organisation:

CONCLUSION

Quelques Modèles du groupe restreint

MODELE DES PHASES DU GROUPE : TUCKMAN

- Il existe plus d'une centaine de modèles de développement « à phases ».
- Le « modèle original » : celui de Tuckman.
- Cinq étapes: *forming*, *storming*, *norming*, *performing*, *adjourning*.

Forming

- Comportement individuel motivé par le désir d'être accepté et d'éviter la controverse ou le conflit et cueillette d'information sur les autres.
- Niveau élevé de dépendance au leader formel pour l'orientation.
- Peu de clarté des rôles et responsabilités des individus.
- Évitement des confrontations sérieuses et des émotions fortes. Travail de routine.
- Courtoisie, prudence, confusion, banalités

Storming

- Émergence des conflits – qui seront plus ou moins supprimés selon le type de groupe.
- Lutttes de pouvoir, formation de cliques.
- Augmentation de la clarté de l'objectif.
- Confrontation et critiques.

Norming

- Consolidation des « règles du jeu ».
- Plus grande écoute entre les individus.
- Cohésion, coopération, collaboration, implication.
- Résistance au changement.

- Plus grande clarté des rôles individuels.

Performing

- Interdépendance et flexibilité (tous les groupes n'atteignent pas ce stage).
- Confiance qui permet les activités indépendantes des membres.
- Identité et moral du groupe élevés.
- Équilibre entre orientation vers la tâche et orientation vers les personnes.
- Défi, créativité.

Adjourning

- Complétion et désengagement de la tâche et des membres du groupe.

MODELE PRAGMATIQUE ET SYSTEMIQUE

Modèle de Landry

http://www.er.uqam.ca/nobel/k14461/Enseignement/COM1090/Notes%20de%20cours/Landry%20-%20modele_de_developpement.htm

MODELE DE LA COMPLEXITE : ARROW, BERDAL ET MCGRAWTH

CARACTÉRISTIQUES DES GROUPES

- Complexes (non linéaires, traversent des processus récursifs, systémiques)
- Adaptatifs : toujours activement lié à leur contexte
- Dynamiques : l'histoire et le futur perçu affectent les interactions du groupe.

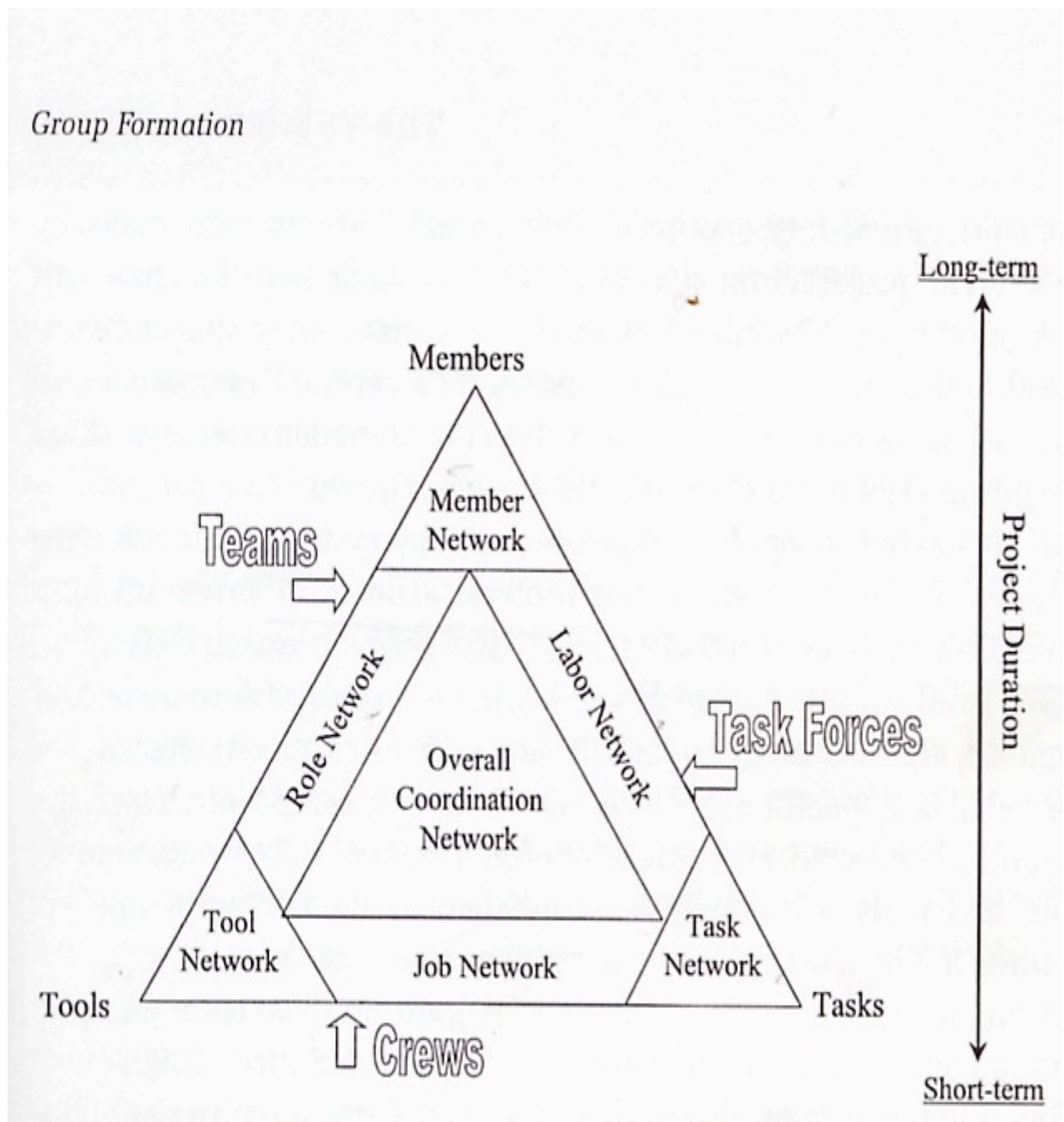
Dynamiques, fonctions et modes

- Les groupes sont structurés par trois dynamiques : locale (coordination interne), globale (stabilité/changement, variables de système), contextuelle.
- Les groupes ont trois fonctions : compléter le projet du groupe, répondre aux besoins des membres, maintenir l'intégrité du système.
- Les groupes opèrent selon trois modes dont les frontières sont floues : formation, opération et métamorphose.

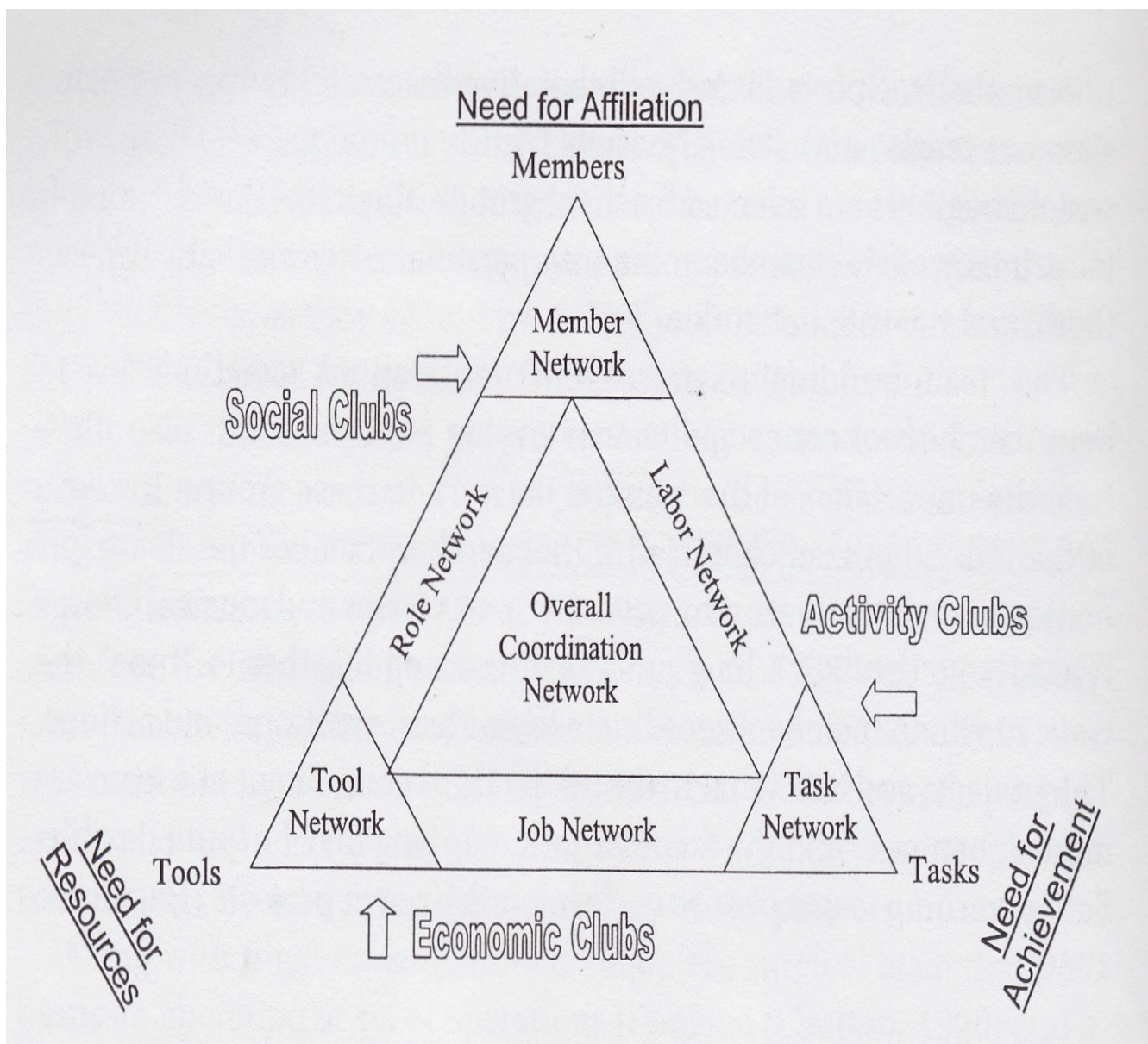
Réseaux

- Réseaux des membres, réseaux des outils et réseaux des tâches.
- Membres et outils : réseaux des rôles.
- Membres et tâches : réseau du travail.
- Outils et tâches : réseaux des spécialisations.

Groupes de travail



Les CLUBS



Cohésion et structure affective

COHÉSION

- Qualité de la structure affective d'un groupe.
- Réactions affectives positives eu égard aux membres, à la tâche et au groupe.
- Stabilité de la structure affective.
 - Densité.
 - Force d'attraction, satisfaction des membres.
 - Intensité du désir des membres de demeurer dans ce groupe.
- Euphorie collective : n'est pas un indicateur de cohésion.

FACTEURS AFFECTANT LA COHÉSION

Rencontre entre les besoins et valeurs des membres et la capacité du groupe de répondre à ces besoins et de correspondre à ces valeurs.

Arrimage des « structures membres » et de la structure « groupe ».

Niveau individuel

- bases motivationnelles personnelles
- attentes du membre quant aux résultats
- niveau de comparaison où se situe le membre
- statut du membre dans le groupe

Capacités motivationnelles du groupe

Propriétés des groupes qui les rendent attrayants, c'est-à-dire susceptibles de rejoindre les bases motivationnelles des membres.

- Attraction interpersonnelle.

- Similitude entre les membres.
- Buts du groupe, appropriation par les membres et probabilité de les atteindre.
- Type d'interdépendance entre les membres (coopération, compétition).
- Activités du groupe.
- Compétition externe.
- Taille du groupe.
- Prestige du groupe
- Style de leadership et de prise de décision.

HUMOUR ET COHÉSION

- Duncan et Feisal, 1989 : Étude du réseau de l'humour de 25 groupes pendant cinq ans : *...joking lubricates social relations and may indirectly improve performance by improving group cohesion* (Bettenhausen, 1991: 362).
- Banning et Nelson, 1987 : dans une étude expérimentale, les sujets dont la tâche suscitait l'humour ont évalué leur groupe comme étant plus cohésif et ayant un niveau de signification affective plus élevé que des sujets affectés à une tâche non humoristique.

INDICES CONCRETS DE COHÉSION

- Rencontres désinhibées et indisciplinées.
- Chaque membre se sent sûr de lui et de sa place.
- Participant(e)s sont intéressé(e)s et impliqué(e)s.
- Manifestation ouverte des désaccords.

Contenu des échanges

- Échanges « sociaux ».

- Beaucoup de commentaires sur l'excellence du groupe et des membres.
- Exploits passés, présents et futurs du groupe.
- On complimente les gens quand ils font un bon travail.
- Offres d'aide.
- Présence de blagues privées, allusions à des dramatisations ou à des métaphores.

Contenu des échanges lorsqu'il y a manque de cohésion

- Politesse; ennui et manque d'intérêt.
- Conversation décousue.
- Désaccords peu manifestés - plutôt non verbalement que verbalement; peu d'argumentation.
- Conversations centrées sur le travail et non sur la vie privée.
- Plus de temps sur les méthodes de travail et les procédures, que sur le travail lui-même.

Autres indicateurs de cohésion

- Les membres sont heureux dans le groupe.
- Le groupe a plus de chance d'être productif.
- Il y a plus de coopération et d'entraide.
- Le feed-back est maximisé.
- Les membres demandent plus souvent l'information dont ils ont besoin parce qu'ils n'ont pas peur d'apparaître ignorants et de perdre du statut.

CONSÉQUENCES DE LA COHÉSION POUR LE GROUPE

- Maintien de l'adhésion de la personne au groupe - moins de défections

- Pouvoir du groupe sur ses membres; plus grande conformité aux normes du groupe.
- Augmentation de la participation.
- En cas d'échec : chaque membre s'auto responsabilise, l'ensemble du groupe est désigné.

CONSÉQUENCES DE LA COHÉSION POUR LES INDIVIDUS

- Récompenses intrapsychiques : augmentation de l'estime de soi, niveau d'anxiété individuel plus faible.
- Récompenses sociales.
- Récompenses d'estime et de prestige.
- Récompenses liées à la réalisation, l'actualisation de soi, le dépassement.

COHÉSION ET CONFLITS

Les personnes font la distinction entre les conflits liés à la tâche et les conflits interpersonnels :

- Les conflits liés à la tâche semblent favoriser une meilleure prise de décision, une meilleure productivité.
- Il y a une corrélation négative entre les conflits relationnels et la cohésion et la productivité.

LA PENSÉE DE GROUPE (*GROUPTHINK*)

- Mode de pensée par lequel le besoin prématuré que les membres d'un groupe ont de s'entendre, surpasse leur aptitude à évaluer de façon réaliste leur choix.
- En termes systémiques : le groupe n'est plus sensible aux messages de l'environnement.
- Processus qui entraîne de mauvaises décisions.

INDICATEURS DE LA PENSÉE DE GROUPE

- Très forte cohésion. Sentiment d'appartenance fort. Pressions vers la conformité.
- Leadership autocratique.
- Compétition externe forte. Émergence de «protecteurs» qui bloquent l'entrée d'informations.
- Rationalisations collectives. Illusion d'invulnérabilité.
- Croyances en la moralité du groupe.
- Perception stéréotypée des personnes et groupes extérieurs.
- Croyance (illusoire) en des opinions unanimes.

POUR PRÉVENIR LE *GROUPTHINK*

- Permettre la communication des doutes et des incertitudes.
- Empêcher les leaders d'exprimer leur point de vue en premier.
- Soumettre le problème à d'autres groupes ou personnes extérieures.
- Analyser les signaux provenant de groupes rivaux.
- Allouer un temps de réflexion avant les décisions finales.

Pouvoir et leadership dans les groupes restreints

POUVOIR

PLUSIEURS ANGLES

- Une faculté de l'esprit ou du corps.
- Une force politique ou nationale.
- Une structure sociale.
- Un processus d'influence sociale.
- Une autorité légale. Une autorité déléguée, investie à une personne occupant une fonction donnée.
- Un dieu, une déesse.
- Une source de motivation à l'action.
- Un phénomène relationnel.

Dans une perspective de communication humaine, le pouvoir est d'abord un phénomène qui s'inscrit dans les relations.

DÉFINITION

Capacité d'une personne ou d'un ensemble organisé de personnes d'agir sur la structuration de ses relations de manière à contrôler l'accès aux ressources qu'il désire.

- Structuration : mise en place, modification ou maintien de schèmes d'interactions.
- Le bon et le mauvais pouvoir...
- Le partage du pouvoir.
- Ainsi, pouvoir et structuration sont indissociables : il n'est pas de structuration possible sans pouvoir.

NIVEAUX D'ANALYSE

- Structure : le pouvoir s'inscrit dans les structures construites par les humains au fil du temps.
- Désir : réactions affectives, besoins, habitudes comportementales acquises, sens donné à la situation.
- Comportements : actions, stratégies.

RESSOURCES, DÉsir ET PERCEPTION

- Ressources de tous ordres.
- Distinction entre ressource et base du pouvoir.
- Pour qu'une ressource devienne une base dans une relation dyadique : perception et désir.

STRATÉGIES

- Capacité mise en acte.
- Usage de stratégies ou tactiques : inhérent au processus d'influence. Aspect « micro » du pouvoir.
- Dans une relation donnée, un acteur ne pourra en influencer un autre que si celui-ci perçoit que le premier a « le droit » d'utiliser telle ou telle stratégie.

STRATÉGIES ET TACTIQUES

- Longue liste de stratégies : fortes ou faibles, directes ou indirectes, offensives ou défensives, rationnelles ou non rationnelles.
- Stratégies pas nécessairement liées aux bases du pouvoir.
- Majorité de stratégies verbales.
- Éléments essentiels : variété et adaptation.
- Différences entre les hommes et les femmes : mesure et culture.

LE LEADERSHIP

CLARIFICATIONS CONCEPTUELLES

- Globalement : l'influence exercée par une personne sur d'autres en communiquant avec elles.
- Bennis et Nanus (1985) : au-delà de 300 définitions du leadership.
- Deux grandes catégories de recherches et micro-leadership Hollander (1985)
 - macro-leadership : le leadership des personnes occupant une position formelle d'autorité (en particulier les gestionnaires dans les organisations et les personnes élues à des fonctions politiques);
 - micro-leadership : le leadership « informel » émergeant au sein de groupes de travail et de groupes de pairs.

COURANTS DE RECHERCHE OU PARADIGMES

Le paradigme des attributs du leader

No great man lives in vain. The history of the world is but the biography of great men

Thomas Carlyle (1795-1881)

- Hypothèse centrale du paradigme des traits : les traits du leader, ses caractéristiques « innées » sont la source de ses capacités d'influence. Le mythe du « leader naturel » (Fisher, 1986).
- Deux grandes approches : théorie de traits et approche des styles d'interaction.

Théories des traits

- Après plusieurs décennies de travaux, il ressort que seule une légère supériorité au niveau de l'intelligence démarque les leaders des non-leaders dans un groupe donné (Stogdill 1948, 1974).

- Voie de recherche abandonnée durant quelques années, mais encore présente dans les représentations sociales.

Approche des styles d'interactions

- Étude pionnière : *Leadership and Group Life* réalisée en 1938 par Lippitt et White, sous l'égide de Lewin.
- Paradigme centré sur le leader, mais sur son "style" plutôt que sur ses caractéristiques.
- Encore aujourd'hui, sert de base à des formations destinées aux gestionnaires.
- Plusieurs modèles s'inscrivent dans ce paradigme : les théories X et Y de McGregor (1960), le continuum des comportements de leadership (Tannenbaum et Schmidt 1973), la grille managériale (Blake et Mouton, 1964), l'identification des comportements centrés sur les relations ou sur le travail (Halpin et Winer, 1957).
- L'efficacité en termes de leadership de l'un ou l'autre type de comportements n'a pas été empiriquement démontrée (Fisher, 1986).

Renouveau du paradigme : attributs communicationnels du leader et rôle de médiation.

Le paradigme de l'adéquation

- L'émergence ou le « succès » du leadership est lié à une adéquation entre certains styles, comportements ou caractéristiques du leader et certains attributs de la situation du groupe
- Modèle le plus connu : Hersey et Blanchard (1969) - ne retient de la situation que le degré de maturité des "suiveurs".
- Cette approche n'a pas réussi à expliquer l'évolution de la relation entre le leader et son groupe et à prendre en compte les phénomènes liés au maintien du statut (Hollander, 1985).

Le paradigme du réseau social

- Analyse des liens entre les personnes et de la structure émergeant de l'ensemble de ces liens.
- Intérêt pour la position des personnes dans la structure.
- Résultats : lien entre pouvoir et position centrale et intermédiaire.
- Peu de recherches à ce jour.
- Tendance à négliger le contenu de la relation.

Le paradigme du contenu et de la construction de sens

La contribution du leader à la construction du sens et à l'orientation de l'action des membres

- les théories du leadership transformationnel et charismatique;
- les travaux traitant d'orientation et de cadrage;
- l'approche de la médiation inspirée des travaux de Weick.

Ces modèles s'inscrivent dans un mouvement général en science cognitive visant à rendre compte du processus de co-construction de la réalité.

Modèle communicationnel.

Limite : béatification du leader.

QUELQUES CONCLUSIONS

- Les habiletés de communication sont centrales notamment l'habileté à exprimer une représentation de la réalité de manière à orienter l'action du groupe.
- Le répertoire de stratégies de communication du leader est plus vaste et complexe que celui des autres membres.

- Les leaders potentiels prennent souvent la parole, mais les gens qui prennent souvent la parole ne sont pas nécessairement leader.
- Les membres s'adressent plus fréquemment au leader qu'aux autres membres.
- Les interventions des leaders peuvent être axées sur le cognitif, le socioémotif ou les procédures.
- Les individus faisant preuve d'autorégulation (self monitoring) sont plus susceptibles de devenir leader.

MYTHES A PROPOS DU LEADERSHIP

- mythe du pouvoir;
- mythe de la personnalité;
- mythe des styles;
- mythe des deux leaders;
- mythe des fonctions.

Émergence du leadership

- Émergence du leadership : processus communicationnel qui structure le réseau d'influence entre les membres d'un groupe.
- Relation sociale, processus groupal.
- Le, la leader est la personne qui a le plus d'influence dans un groupe, qui oriente l'action du groupe.

Scénarios d'émergence

- Scénario d'émergence de rôle.
- Apparition d'une « niche ».
- « Proposition » de comportements.
- Élimination des inaptés.
- Raffinement des critères.

- Quatre scénarios fréquents
- Deux leaders, l'un(e) des deux acquiert un(e) lieutenant(e).
- Deux leaders, pas de lieutenant(e), le groupe ne tranche pas.
- Scénario de crise.
- Non émergence.

Le Leadership

I – Définition

Leader : terme anglais adopté dans le langage technique pour désigner le chef, le meneur d'un groupe.

Leadership : terme anglais adopté dans le langage technique pour désigner la fonction du leader c'est-à-dire l'exercice d'autorité. Celle-ci pouvant être définie comme un rapport d'échange inégal intériorisée et acceptée par les parties en présence. Cf. Le Croquant : **Pouvoir et autorité**. M. Cornaton. Avec le leadership, on est dans le registre de la fonction, le leader serait donc une fonction d'autorité. L'idée d'acceptation s'avère ici importante. Dans la domination l'autre ne serait qu'un simple objet. Pour LAMBERT, 1965, le terme de leadership désigne aussi bien le statut, le comportement, que l'ensemble des traits et des aptitudes caractérisant la personne qui focalise ou qui assume la conduite du groupe.

Pour Moscovici, 1988, « le leadership est une forme d'influence ayant pour préalable un don personnel pour convaincre ». Bergeron souligne quant à lui que « le leader est une personne qui influence un groupe sans toutefois utiliser des moyens externes apparents autre que la communication ».

Freud décrivait dans ses travaux en psychanalyse de la société et de ce que nous appelons désormais les ensembles : « Un guerrier s'y écrit : "Le général a perdu la tête", et là-dessus tous les Assyriens prennent la fuite. La perte du meneur, de quelque manière qu'on l'entende, la perplexité dont il est l'objet, font surgir la panique, alors que le danger reste le même ; avec le lien au meneur disparaissent aussi - en règle générale - les liens mutuels des individus de la foule. La foule se pulvérise comme un flacon de Bologne dont on a coupé la pointe. »¹

¹ S. Freud, Psychologie des foules et analyse de Moi, p. 156.

Le leader assume deux fonctions principales :

Une fonction de **production**, en suggérant des faits, des processus.

Une fonction de **régulation** en invitant les gens en présence à s'exprimer en suscitant les compromis et surtout en réduisant les tensions.

Bergeron (1979) : Le leadership c'est l'ensemble des activités et surtout des communications par lesquelles un individu exerce une influence sur le comportement des membres d'un groupe dans le sens d'une réalisation volontaire de certains objectifs communs. Dans le Larousse des sciences humaines, on découvre que cette fonction assumée avec un certain style par un individu, un sous-groupe ou un groupe placé dans une situation définie visant à influencer des manière significative ou même à transformer la conduite d'autrui (sujet, groupe ou organisation) afin que celui-ci progresse vers les buts qui lui sont assignés ou réalise une tâche exigée.

Le terme influence apparaît dans toutes les définitions. Le leader est celui qui va peser sur la dynamique du groupe.

II – Personnalité du Leader

1- Traits physiques du leadership

Forsyth (1990) espérait montrer que certains traits physiques pouvaient amener un individu à tenir une place particulière dans un groupe social. Ce groupe social

était l'armée et la taille de certains individus avait amenée plus ou moins un individu à avoir un grade dans cette institution. Aussi absurde que cela puisse vous paraître, cette notion de traits physiques avait une place importante dans le système. Plus prêt de nous, n'oublions pas que nombre d'hommes politiques ont recours au relooking, l'image leur conférant une prestance, tout du moins, l'espèrent-ils... À un moment donné, la question de l'apparence va jouer un rôle dans le leadership.

2 – Traits de personnalité

Selon Forsyth, il semblerait qu'il puisse y avoir un certain type de personnalité qui prédisposerait aux fonctions du leader. La personnalité figurerait les caractéristiques relativement stables et générales de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles se trouve impliquée cette même personne. La personnalité serait ici perçue dans une approche dynamique.

3 – Les comportements du leader

Maillet en 1988 distingue deux types de leadership. Celui orienté vers la tâche et celui orienté vers les solutions.

Orienté vers la tâche : son souci c'est l'efficacité du groupe, la réalisation du but, la mise en œuvre de tout ce qui est possible pour aboutir au succès.

Orienté vers les relations : la personne témoigne un intérêt pour le bien être des membres du groupe tendant vers la préservation d'un climat socio-émotionnel positif.

Blake et Mouton (1964) identifient 5 styles de gestion des groupes :

⇒ Anémique : laisse faire

- ⇒ Centré sur la tâche
- ⇒ Centré sur le sujet humain
- ⇒ Moyen à la tâche et aux relations humaines
- ⇒ Intégrateur, l'intérêt est fort pour la tâche comme pour les personnes.

Bon nombres d'auteurs (Lewin, Lippit, White, ...) se sont penchés sur le climat émotionnel dans le groupe en lien avec le mode d'animation. Une manière particulière de faire générerait donc un climat particulier ! Plusieurs modes se détachent : démocratiques, autoritaires, laisser-faire. Le conflit est toujours présent dans un groupe mais prendra des formes diverses et variées, toujours en lien avec le climat singulier du groupe.

Est-ce la manière de gérer le groupe par le meneur qui influencera les conduites, les comportements des membres du groupe ? Dans un travail de recherche, les auteurs ont soumis le même groupe d'enfants aux trois modes d'animation. Sous le mode autoritaire, ce sont les adultes qui construisent les objectifs, sous le monde démocratique, ce sont les membres du groupe (enfants) qui vont raisonner sur la construction des objectifs, sous le mode du laisser-faire, le groupe glisse vers un mode qui laisse place à la carence.

Comment l'agressivité a fonctionné dans les différents modes d'animation ?

Dans le mode autoritaire ; on observe deux types de comportements : apathiques ou agressivité extériorisée, le 1^{er} comportement montre que les enfants se contiennent, ce qui dénote un état de frustration assez fort.

Dans le mode démocratique, l'agressivité se décharge au fur et à mesure sans atteindre des paroxysmes nuisibles au groupe.

Dans le mode laisser-faire : état perpétuel d'excitation et d'énervement, c'est une dimension anxiogène.

Les processus relationnels

On pourrait également dire « Quelles sont les relations que les enfants ont avec l'adulte ? »

Dans le climat autoritaire, les enfants ont une relation de dépendance à l'adulte qui va s'exprimer sous deux formes :

- ⇒ Quand ils parviennent à exprimer une agressivité, il s'agit de rébellion
- ⇒ Quand ils sont apathiques, les actes peuvent être assimilés à de la soumission.

Dans le climat démocratique, les relations à l'adulte sont libres et variées.

Dans le climat laisser-faire, les enfants ne cessent de demander de l'information à l'adulte.

On pourrait également se demander « Quelles sont les relations que les enfants ont entre eux ? »

Dans le climat autoritaire, les enfants portent peu d'intérêt à la tâche, d'ailleurs, alors que l'adulte quittera la pièce, les enfants abandonneront de suite l'activité.

Dans le climat démocratique, des prises d'initiatives ne sont pas rares ; les comportements sont productifs, il y aura même de l'intérêt pour l'activité et le travail se poursuit sans la présence physique de l'adulte.

Dans le climat laisser-faire, les enfants sont actifs mais non productifs. Ici, la seule chose qui va les préoccuper restera de trouver un leader, quelqu'un qui donnera une direction, au moins, une tangente aussi vague soit-elle.

Cela nous laisse à réfléchir sur une attitude à tenir en position d'« éduquant » quelque que soit sa fonction ! Faut-il être un pur démocrate ? Doit-on partir dans un travail éducatif ou pédagogique toujours sous l'angle démocratique ? Cela renvoie au processus de décision... et donc à la question de l'approche considérée.

L'approche situationniste :

Est-ce le contexte qui crée le leader ? Rappelons-nous notre réflexion sur les réseaux de communication. La question est de savoir si certaines structures de communication vont générer une place particulière offrant à l'individu une capacité d'influence comme conditionnant les objectifs du groupe.

Document de Leavitt :

Toute situation de groupe aboutit-elle ? Quelle est la nature de la tâche que vont avoir à résoudre les personnes dans le groupe ? Si la tâche n'admet qu'une seule solution peut-être faut-il une position centrale dans le réseau de communication. Si c'est une tâche qui nécessite de la créativité alors peut-être ne faut-il pas de position centrale. ABRIC en 1971 montre que c'est autant la représentation que les individus ont de la tâche que sa réelle nature qui détermine le type de structuration du groupe. FAUCHEUX et MOSCOVICI disent que l'efficacité du groupe est dépendante de l'adéquation entre l'organisation qu'il s'est donné et la nature de la tâche. Plus un réseau est centralisé, plus il enregistre une différence qualitative entre les différents membres du groupe.

L'éducatif relève-t'il d'une chose créative ou organisationnelle ?

Les institutions centralisent le pouvoir afin de réduire la marge d'incertitude. L'institution vise à régler les conduites des individus à l'intérieur des institutions.

Indice de saturation : la saturation, cette notion liée aux nombres de messages maximum qu'un individu peut recevoir dans un temps donné. Manifestement, la saturation est liée aux exigences de la place occupée dans le réseau.

L'approche interactionniste

La fonction leadership serait une relation qui existe entre les personnes dans une situation sociale singulière. Ce qui permet de dire que certaines personnes leader dans des situations données peuvent ne pas l'être dans une autre. Cf principe de Peter.

Le leadership est un rôle qui se définit au sein d'un groupe considéré comme le système social.

Selon GIBB, en 1994, ce système peut se définir par les éléments suivants :

- la structure des relations interpersonnelles
- les caractéristiques du groupe (comme unité)
- la nature de la tâche
- les conditions physiques au sens de conditions matérielles

- les caractéristiques de la culture dans laquelle le groupe est inséré.
- Les différents membres, leurs attitudes, leurs valeurs, leurs besoins
- Les perceptions que les membres se font des valeurs du groupe
- Les perceptions que les membres se font des possibilités d'atteindre leur but
- Les perceptions que les membres se font de la possibilité d'être satisfaits

En guise de conclusion : est-ce que le leadership est une construction
i d e n t i t a i r e ? Q u e
signifie cette place particulière (être le représentant de...) ? Est-ce que je
suis le porte parole du groupe ? Portais-je complètement la parole du groupe ?
Ne fait-on pas passer plus de positions personnelles ?

Tous les groupes sont faits de non-dits, de silences ! Est-ce que le leader ne
profite pas de ses espaces pour se faire connaître ? Parfois cela
n'arrange-t'il pas les autres ? Le leader est-il vraiment celui qui porte la parole du
groupe entier ? Symboliquement, le leader viendrait prendre une parole, mais une
parole
difficile à prendre à un moment donné dans le groupe. Quand la parole se
durcit, les leaders se durcissent eux-mêmes ! Le leader est poussé, structuré
par le groupe.

Cf Claudine VACHERET : Le groupe et la rencontre avec la mort.

LES MODELES ACTUELS D'ÉVALUATION DU LEADERSHIP EN ORGANISATION ET LEURS APPLICATIONS

Jean REMBERT

Département de Psychologie de NANTERRE

Résumés, Introduction

1. Les capacités individuelles
2. Les processus d'influence
3. La recherche d'adéquations
4. Conceptions du leadership et modes de management

Conclusion

Bibliographie

RÉSUMÉ :

Les modèles de mesure récents du leadership dans les situations de travail s'inscrivent dans les trois perspectives classiques privilégiant l'évaluation des capacités personnelles, ou celle des processus d'influence, ou la recherche d'adéquation. On examine la structure des outils de mesure conçus depuis une quinzaine d'années, qui marquent une évolution vers des conceptions plus individualisées ou dyadiques que groupales, plus orientées vers le sens, et des démarches plus souvent tournées vers l'estimation d'efficacité a posteriori que vers la prédiction. Les applications semblent plus restreintes qu'elles pourraient être, ce d'autant plus que les effets récents de modes de management créent des situations de leadership inédites non prise en compte dans les modèles d'analyse.

MOTS CLÉS: Evaluation, Leadership, Management

Les conceptions générales du leadership en milieu de travail et celles du management des équipes sont nécessairement nombreuses et disparates, dans la mesure où elles viennent de champs très différents (philosophie, gestion, sociologie, psychologie, psychanalyse, politologie etc.), et où elles poursuivent des buts divers (recherche, aide à la décision, recrutement, audit, organisation etc.). Elles s'appuient de plus sur des démarches qui ne sont pas de mêmes natures: recherche de description, d'explication, de prévision, récits expérientiels, exemples à visée normative...

L'état actuel de ces conceptions récentes en psychologie (pour les conceptions antérieures, voir Lévy-Leboyer, 1974; Rembert, 1987; Vroom, 1976) est déjà difficile, mais réalisable si l'on ne considère que les modèles d'évaluation, opérationnalisés et utilisés, c'est à dire ayant généré un outil, ou, à tout le moins, une grille d'analyse ou une méthode suffisamment structurée d'une part, et dont l'emploi n'est pas périmé d'autre part, que ce soit en recherche ou en application pratique.

Enfin, le leadership en organisation n'est pas indépendant des manières de penser l'action collective, la structuration d'ensemble, les finalités. On peut donc référer les conceptions aux tendances actuelles de changement organisationnel afin d'apprécier leurs éventuelles convergences, et les limites de leur possibilités d'application.

INTRODUCTION

Les productions psychologiques des quinze dernières années en matière d'évaluation du leadership peuvent être regroupées selon trois grandes catégories historiques de raisonnement sur le thème de la coopération inégalitaire au travail, et de son efficacité.

La première, et plus ancienne tradition, est assise sur les capacités personnelles du chef. Le management, ou la conduite des affaires, est d'abord la mise en oeuvre de caractéristiques individuelles qui permettent d'occuper efficacement cette fonction dans l'organisation. Sans remonter à l'antiquité, on notera que c'est le principe taylorien même (Taylor 1957). Pour Taylor, encadrer pleinement implique théoriquement un ensemble de qualités fondamentales, quels que soient situations et enjeux: l'intelligence, le bon sens, le tact, la compétence, l'éducation, l'énergie, la fermeté, l'honnêteté, la bonne santé.

Il ajoutera que toutes ces qualités ne pouvant être retrouvées simultanément chez un grand nombre de personnes, il serait utile de composer des profils constitués de sous ensembles, et de découper ainsi également la fonction d'encadrement en tâches spécialisées. Ces chefs spécialisés dont l'existence eût signifié que chacun a plusieurs chefs à compétence localisée, n'a jamais vu le jour, le modèle militaire du chef unique à chaque niveau hiérarchique ayant perduré.

Le raisonnement sur les qualités peut porter aussi bien sur des caractéristiques cognitives (intelligence, connaissances...) que sur des traits de personnalité (extraversion, ascendance, confiance en soi...), et l'évaluation des capacités de leadership porte sur ces caractéristiques individuelles.

Dans cette optique, l'organisation est une démultiplication de tâches et de compétences, ordonnées selon un schéma obligatoire et non transgressable.

Le second, d'origine aussi très ancienne, s'intéresse principalement au rapport d'influence. Manager, c'est faire faire, au moyen de qualités personnelles exceptionnelles, ou d'instruments organisationnels de renforcement (récompenses et sanctions matérielles ou symboliques), ou de la mise en oeuvre de conduites stratégiques.

Cette influence peut être conçue comme une action sur les comportements ou sur les représentations, et doit posséder sa légitimité, faute de quoi elle ne serait que pure puissance installée.

Cette dernière considération montre la poursuite de l'effet des conceptions de Weber sur l'autorité (Weber 1971), et sur ses modes de légitimation (charisme, tradition, ou rationalité légale), ainsi que l'impact d'une conception de l'homme stratégique.

L'organisation est la configuration de systèmes de pouvoir emboîtés.

Le troisième considère que le management est affaire d'adéquation, qu'il s'agisse de savoir répondre à des attentes techniques (types d'activités à mettre en oeuvre), relationnelles (styles de comportement) ou explicatives (dire le sens des événements), de trouver les modes d'échange appropriés, de mettre en oeuvre un style de comportement adapté etc.

Manager, c'est pour une large part créer une convergence et une cohérence, entre personnes ou groupes différents.

On peut y voir la postérité de la critique adressée par le mouvement des relations humaines à Taylor, au nom d'une conception différente de l'homme au travail et de sa motivation, et aussi un effet de conceptions culturalistes sur la cohésion de groupes, ou sur la confrontation de représentations différentes.

L'organisation est un système de représentations et de perceptions.

Dans tous les cas, la conduite des affaires implique (même si elle ne s'y résume pas), la conduite de groupes et d'individus (qui d'ailleurs intéresse elle-même d'autres champs qu'organisationnel), ce qui constitue l'intersection de deux types de conceptions.

I. LES CAPACITES INDIVIDUELLES

Le débat ancien sur l'importance de l'effet de caractéristiques personnelles sur le leadership, ou, plus généralement, sur des performances professionnelles diverses a rebondi de deux manières. D'une part, certains réévaluent l'importance de " l'intelligence " et de " l'ascendance ", qu'ils jugent techniquement sous évaluées dans les études antérieures. D'autres part, des méta-analyses mettent en relief les liens entre traits de personnalité fondamentaux et performances professionnelles.

A. Caractéristiques cognitives:

Fondé sur le désir de mieux prendre en compte des aspects minorisés, tels la mise en oeuvre de l'intelligence, de l'expérience et des connaissances spécialisées dans l'activité de leadership, la Cognitive Resource Théorie, CRT (Fiedler, 1995) ne propose pas vraiment d'instrument d'évaluation. Il est vrai que les variables citées, non spécifiques, ne nécessitent pas d'outils propres qui seraient différents de ceux utilisés ordinairement dans le domaine des aptitudes.

Il s'agit de repérer les conditions d'exercice du leadership, notamment les variables situationnelles pesant sur les objectifs du groupe (par ex. la pression de l'urgence), et d'apprécier l'efficacité différentielle des caractéristiques du leader mises en oeuvre dans ces contextes (traitement de l'information plus ou moins long, prise en compte de variables plus ou moins nombreuses etc.).

On peut penser alors à identifier les situations de leadership ou l'expérience et la connaissance doivent dominer (génération rapide de schémas de solution par expertise par ex.), celles où l'intelligence primera etc.

Si l'analyse des relations entre intelligence et expérience est une voie effectivement nouvelle, ou renouvelée, le modèle est cependant un peu bref et trop général par rapport à la diversité des situations et des tâches pour être utilement

opérationnalisé, sauf à en faire une composante, parmi d'autres citées plus bas, de l'évaluation.

B. Caractéristiques de personnalité:

Les conceptions classiques des rapports entre le leadership et des dimensions de personnalité ou de schéma de soi sont toujours utilisées dans certaines batteries d'évaluation. Le thème émergent plus récent, devenu d'emploi assez fréquent, est celui de l'internalité-externalité, conçue comme monodimensionnelle et bipolaire. Cet aspect des caractéristiques personnelles, dont le statut scientifique et les qualités métrologiques sont discutés, fait partie de caractéristiques populationnelles (managers, commerciaux par exemple), ce qui incite à l'utiliser, notamment pour l'évaluation du leadership et pour toutes les situations où la responsabilisation personnelle est fondamental. Cependant, bien que mis sous le registre de la personnalité, cet aspect peut concerner plutôt le champ des valeurs (mesure du degré d'adhésion à une norme de groupe). Demeure la question de la qualité de la mesure, les différents instruments ne mesurant pas la même notion, celle-ci n'étant pas toujours monodimensionnelle, et la consistance des échelles étant aléatoire.

Si l'on y joint une mesure de la distinction " confiance-méfiance ", on peut construire une typologie à quatre modalités, fortement liées à des positions ou statuts dans l'organisation.

II. LES PROCESSUS D'INFLUENCE:

A. Le contrôle de l'activité:

1. La structure du contrôle:

Orienté vers la supervision plutôt que vers le management, le modèle OSTI (Operant Supervisory Taxonomy and Index) est fondé sur la façon dont le chef influence la performance des subordonnés.

Le leader efficace est celui qui sait communiquer ses attentes au groupe, et porter une appréciation positive ou négative sur les performances, de façon appropriée.

L'observation du comportement du chef en situation, permet d'estimer le temps réellement consacré aux tâches de supervision:

- organiser le schéma d'activité: donner les instructions, dire les règles, définir les objectifs
- suivre le groupe: solliciter l'information, contrôler le travail
- apprécier: donner des feed-back, encourager, réprimander...

et aux autres tâches (travail solitaire, réunions etc.). On peut ainsi calculer un taux de supervision (parfois moins de 10% du temps...) et estimer la répartition entre les trois aspects précédents, pour définir un type d'encadrement.

L'outil est une grille d'observation remplie par deux observateurs, sur un échantillonnage de périodes brèves. Ceci présente l'avantage rare de travailler sur des comportements d'encadrement plutôt que sur des représentations. On peut ensuite comparer des personnes ou des organisations, ou mettre en rapport un type d'encadrement avec des performances de groupe.

Les limites résident dans la lourdeur du protocole, et dans la localisation de son usage aux premiers rangs d'encadrement, les activités de supervision recensées n'étant pas toutes pertinentes à des niveaux hiérarchiques plus élevés.

2. La temporalité du contrôle (leadership dit transactionnel):

La distinction entre deux manières d'exercer une influence par le contrôle sur les productions des membres du groupe a donné un modèle bi-dimensionnel, non utilisé seul comme tel, mais intégré dans un inventaire comportant d'autres dimensions, le Multifactor Leadership Questionnaire, ou MLQ.

Les comportements vis à vis des erreurs ou des défauts dans la poursuite de l'objectif peut en effet être distingués selon que l'encadrant est plutôt orienté vers:

- l'évitement de l'intervention, le report des décisions, jusqu'au moment où l'erreur est constatée et critiquée, objectifs et procédures étant rappelés a posteriori
- le suivi permanent de l'activité, avec rappel et explication de la procédure ou des normes en cas de risque de déviation.

Le questionnaire, administré aux subordonnés en vue de faire évaluer l'encadrant, est constitué de deux échelles de 3 et 4 items à 5 modalités de réponse. Il permet donc de caractériser complémentaiement un type d'encadrement, dans la même visée qu'au paragraphe précédent.

La limite de cette exploration tient essentiellement à une question technique, le manque probable de sensibilité de l'outil vu le petit nombre d'items, malgré le scorage en cinq points. En outre, il ne semble adapté qu'en audit, les thèmes se prêtant mal à l'autodescription telle qu'on l'utilise en recrutement ou en bilan. Inversement, pour ces derniers domaines, ils se prêtent bien à la formulations de questions d'entretien situationnel structuré.

3. Les retours post-contrôle (leadership dit transactionnel):

L'influence liée au contrôle prend enfin une dernière forme, celle des jugements portés par l'encadrant. À partir du type de retour (récompenses ou sanctions, de diverses natures), et de sa pertinence (appropriée, contingente, ou, à l'inverse, générale, non spécifique), on a pu mettre en oeuvre un modèle quadri-

dimensionnel (récompense contingente, non-contingente, sanction contingente, non-contingente), utilisable dans les mêmes contextes que précédemment, le Leader Reward an Punishment Questionnaire, LRPQ.

Le questionnaire peut être employé pour décrire des types de conduites (à partir de passations effectuées auprès des subordonnés), mettre en relation ces conduites avec performance ou satisfaction au travail (Williams et al., 1992).

B. Les modalités de pouvoir:

1. L'influence personnelle (leadership dit transformationnel):

La reprise de la notion weberienne de " charisme " (attribution de qualités personnelles exceptionnelles et globales au chef, au delà d'aptitudes ou de traits de personnalité singuliers), de la dimension, classique dans la conception des styles de leadership, de " considération individuelle " pour les subordonnés, associées à une dimension de " stimulation intellectuelle ", constitue la partie centrale du MLQ déjà cité.

Il s'agit de mesurer ces aspects réputés permettre d'entraîner adhésion, confiance, et dépassement des intérêts personnels chez les membres du groupe.

La conception du leadership transformationnel pose cependant un problème de qualité de mesure. En effet, les trois dimensions sont trop fortement intercorrélées (.48 à .58 chez Howell et Avolio) pour que les dimensions soient indépendantes. De plus, on peut constater dans les articles cités que les saturations des items sur les 3 facteurs sont considérables, et croisées. L'outil mesure donc plus probablement une seule dimension, et a d'ailleurs déjà été utilisé comme modèle monodimensionnel (Atwater et Yammarino, 1992, qui retrouvent des intercorrélations d'échelles de .71 à .88).

2. La perception du pouvoir:

Certains aspects qui fondent le pouvoir du leader sont catégorisés et mesurés dans le Rahim Leader Power Inventory, RLPI (Rahim, 1988, Rahim et Afza, 1993). Il s'agit de 5 attributs, (notés ici aussi par les subordonnés sur 5 points) correspondant à la capacité du leader de contraindre (5 items, alpha .84), récompenser (6 items, alpha .81), d'apparaître comme légitime (6 items, alpha .63), expert (6 items, alpha .89), référent (6 items, alpha .90). Le type d'utilisation possible est du même ordre que précédemment, quand on veut travailler sur les variables de l'influence, ou mettre en rapport un type de perception des subordonnés et l'efficacité du leadership.

Les limites techniques existent aussi: faiblesse de l'alpha de la dimension de légitimité, intercorrélations de dimensions. Il est possible, à la consultation de ces dernières, de penser qu'une structure tridimensionnelle serait peut être une solution technique meilleure (récompense et sanctions, compétence et référence, légitimité), la première dimension revenant de fait à la notion de contrôle vue plus haut.

III. LA RECHERCHE D'ADÉQUATIONS:

A. Les échanges:

La conception de l'adéquation des attentes par la capacité à mener des échanges variés selon les personnes est fondée sur une vision dyadique des relations. Le rapport leader-groupe est remplacé ici par une configuration de relations à deux. L'efficacité va dépendre des capacités simultanées du leader et de chaque membre en matière d'échange.

Si les capacités respectives sont importantes, les relations d'équipe sont caractérisées par une attirance réciproque, une influence mutuelle, et de la

confiance. Le leader y gagne en implication du groupe, le subordonné en possibilité d'information et en aide pour son développement professionnel. La recherche d'adéquation porte donc sur une convergence de capacités à se satisfaire mutuellement.

Le questionnaire conçu sur ces fondements, le Leader-member exchanges, ou LMX, comporte 17 items, notés sur 5 points.

La conception est, en fait, générique, et il est possible de construire un instrument de ce type dès lors qu'une étude préalable permettrait de déterminer les types d'attentes d'un milieu (professionnelles, personnelles, d'autonomie, de reconnaissance, de vie collective etc.).

B. Les styles:

La recherche sur l'adéquation des styles de comportement du leader à un public ou une situation a fourni depuis longtemps des outils d'évaluation, dans des cultures diverses, même si les expressions comportementales peut être contingente. Ils sont essentiellement fondés sur la distinction entre deux dimensions d'orientation, vers les tâches, les buts, la structuration, ou bien vers les personnes, les relations, la considération (voir Vroom, 1976). On peut y apparenter le modèle japonais " performance-maintenance leadership ".

Les combinaisons des styles, selon que l'orientation du sujet est simultanément élevée ou basse sur les deux aspects, ou sur l'un d'entre eux seulement, ou enfin équilibrée, composent un autre modèle (Managerial Grid) à cinq positions, plus ou moins adéquates selon le contexte (Blake et Mouton 1987). Il s'agit cependant ici d'un schéma de réflexion méthodique plutôt que d'un inventaire standardisé selon les normes de mesure.

Les questionnaires sur les styles permettent l'auto évaluation, et sont donc utilisables aussi en recrutement ou bilan.

C. Les représentations:

1. Les effets culturels:

L'adéquation de représentation sur les points clés du fonctionnement collectifs peut être fondée sur des conceptions très variées de la culture. Il peut s'agir des effets sur l'organisation de cultures nationales, des effets sur les groupes des cultures d'entreprise, des dynamiques culturelles de groupes, de l'insertion culturelle du leadership.

Dans toutes ces conceptions, l'efficacité du leadership va dépendre de la capacité à créer et entretenir une convergence des façons de penser les missions, l'organisation, les relations, l'avenir etc.

L'évaluation du leadership nécessite alors l'exploration de valeurs pour apprécier la compatibilité ou l'incompatibilité d'une insertion (recrutement), d'un projet (bilan), avec une situation culturelle.

Il n'existe pas de questionnaires standardisés entièrement dédiés à l'évaluation culturelle, mais on peut retrouver certaines dimensions de cette nature dans certains inventaires ou batteries générales d'évaluation de caractéristiques personnelles. Il est vrai qu'il existe ici une difficulté singulière. Si les traits culturels de l'organisation ou du groupe constituent un ensemble original qui fait leur identité, il vaut sans doute mieux parfois construire un outil ad hoc, à partir d'un diagnostic, ou procéder par entretiens.

2. Les effets d'apprentissage social:

À partir de la conception de l'auto-évaluation de l'environnement par le sujet, on a pu développer un outil d'estimation d'efficacité du leadership "externe", dans la situation particulière de fonctionnement en groupe semi-autonome. Le Self-Management Leadership Questionnaire est composé de 22 items

notés sur sept points, concernant l'auto estimation par le groupe de son autonomie dans la fixation des buts, l'évaluation, les attentes, les renforcements. Les auteurs extraient au total six facteurs, mais qui sont probablement constitués pour chacun de questions synonymes plutôt que de facettes différentes, au vu des coefficients alpha (.90 et plus) pour le nombre d'items (3 ou 4).

L'outil présente néanmoins l'intérêt d'être le seul à évaluer une situation de leadership externe, où les interactions leader-groupe sont peu nombreuses et le pouvoir technique de l'équipe important, ce qui n'est pas une situation rare

3. Les effets d'attribution:

Une autre conception est fondée sur les communautés de catégorisation des faits, d'attribution des causes de ce qui advient (événements organisationnels, incidents etc.).

Le leader a alors un rôle principal de gestion du sens. Son activité est axée sur la recherche de convergences cognitives dans le groupe, c'est à dire sur une manière partagée de traiter de l'information et de relier l'action au sens.

L'évaluation du leadership est alors fondée sur des l'estimation des capacités d'explication, d'élucidation, d'information.

On peut générer plusieurs modèles explicatifs à partir d'une telle conception globale de la cognition sociale, qui propose pour l'instant un schéma de réflexion plutôt qu'un instrument de mesure.

IV. CONCEPTIONS DU LEADERSHIP ET MODES DE MANAGEMENT

Les conceptions du leadership évoquées plus haut s'organisent autour de modèles qui s'inscrivent dans la durée. L'objectif en est l'identification et, si possible, la mesure, d'aspects fondamentaux de la coopération au travail. Il existe donc une différence de type temporel avec les méthodes de management, qui sont des modèles d'action (et non d'explication ou de prévision) sous contraintes externes fortes et changeantes (marché, emploi, qualifications, process etc.).

Les modèles du leadership ne sont ainsi pas nécessairement en adéquation avec certains changements et initiatives récents touchant les structures, la manière d'organiser ou de diriger, qui sont autant de défis pour la conception du leadership.

A. Changements structurels:

Deux types de conceptions structurelles ont des effets indirects mais fondamentaux.

1. La relation physique:

L'éloignement physique des protagonistes quand les subordonnés sont nomades, ou à domicile (télé-travail, bureau virtuel) n'est pris en compte dans aucune conception du leadership. Cette situation n'est pourtant pas vraiment nouvelle, le travail de nuit en l'absence de plusieurs rangs d'encadrement étant de longue date répandu, dans des activités diverses (production industrielle, sécurité publique ou privée, santé etc.).

La déconnexion physique ne permet pas d'appliquer les modèles postulant la proximité, voire l'interaction permanente. Notamment, la conception du contrôle doit être renouvelée, soit en s'appliquant a posteriori, ce qui suppose objectifs préalables et cahier des charges, soit en utilisant de façon intensive les moyens de communication à distance.

De même, les conceptions fondées sur la relation leader-groupe deviennent d'utilisation malaisée, la plupart des relations à distance étant dyadiques.

Enfin, la nature même des tâches de leadership se modifie, puisqu'il faut prendre en compte les effets de solitude, de pression individuelle sans support de groupe, d'environnement extra organisationnel du télé travailleur, en même temps que les activités de coordination et d'information deviennent plus fondamentales.

Ceci est encore plus important quand un service entier devient virtuel dans sa majorité, ou quand la délocalisation est plus lointaine.

Les situations du travail à temps partagé, ou d'intérim, présentent des caractéristiques analogues de contact physique limité dans le temps, avec, de plus, un problème de lien de subordination. La multiplicité des employeurs ou des clients dilue le sentiment d'appartenance à une organisation au profit de l'appartenance professionnelle.

2. Le taux d'encadrement:

Les modèles de management sont nombreux à recommander une diminution du nombre d'échelons hiérarchiques, contre la conception taylorienne de division des tâches et contre la conception militaire de l'intégration par la chaîne unique d'autorité.

Le modèle récent et radical de ce point de vue est celui du reengineering, pour lequel la structuration doit s'effectuer à partir des processus, c'est à dire de la suite d'opérations produisant un résultat externe, plutôt qu'à partir de la division en tâches et fonctions. Ceci induit, outre un primat de la transversalité, une composition d'équipe fondée sur l'interdépendance d'actions de membres compétents, dans laquelle le manager n'a plus de rôle de contrôle en continu, mais une fonction de conseiller et de formateur.

Au delà du cas, la tendance générale à l'aplatissement relatif des lignes est manifeste. Le taux d'encadrement est alors mécaniquement augmenté, ce qui entraîne plusieurs changements pour le leadership: difficulté à maintenir un contrôle en continu sur un nombre plus élevé de subordonnés, augmentation de possibilités de clivages en sous groupes, ou de coalitions différentes, multiplication des relations dyadiques, perte d'efficacité de l'information orale de face à face etc.

B. Changements de modes d'organisation:

L'effet sur le leadership est ici direct, que la modification porte sur l'organisation de l'équipe, des responsabilités, ou du management.

1. L'autorité à durée limitée:

La réorganisation en équipes, provisoires par définition, du management par projet modifie la position du responsable du projet, dont la fonction de leadership dans un groupe est limitée dans le temps. Il s'agit en effet d'organiser des activités temporaires non répétitives, dont le contenu comme le processus dépendent du projet. Le management consiste alors à planifier et contrôler l'activité du groupe en fonction de la complexité et de l'incertitude de l'environnement, et y adapter successivement la démarche. Ceci implique donc des capacités de planification, d'arbitrage, de définition de responsabilités, de remise en cause, beaucoup plus importantes que dans des situations classiques, en sachant de plus que la position est provisoire.

2. La diffusion des responsabilités:

Le souhait de rapprocher décision et connaissance des problèmes, d'impliquer par une responsabilisation accrue, conduit à un mode d'organisation en équipe partiellement autonomes composées de membres que l'on veut plus polyvalents et plus interdépendants à la fois pour assurer la bonne fin des tâches et l'autocontrôle.

Le statut du management change ici puisque la structuration de l'activité et le contrôle sont remplacés par l'allocation des ressources, l'échange d'information, la formation.

3. L'assistance extérieure:

La question du management ne se tient pas nécessairement dans les limites des positions statutaires de l'organisation. Le manager ou l'équipe peuvent s'associer un conseil dont les tâches vont consister à aider à identifier les points forts, développer la créativité dans la résolution des problèmes, expliciter le non-dit, affiner les perceptions, porter un autre regard sur les événements etc.

Coaching et Team Building sont nés dans le domaine sportif au cours des années 1970, avec l'idée que la performance dépendait, au delà des qualités techniques, des façons de penser, de l'image de soi, de la perception de la réalité, qui pouvaient faire obstacle à la réussite.

Parmi les diverses manières de procéder, celles fondées sur le sens renvoient effectivement à des courants de l'étude du leadership puisque sont mis en relief l'importance des valeurs, de la personnalité et de la conception de l'organisation. La différence, capitale, consiste en l'introduction d'un tiers clarificateur dans les rapports, ce qui modifie la structure du jeu.

CONCLUSION

Les travaux récents sur le leadership sont ainsi marqués par un retour sur la recherche de capacités individuelles (relationnelles, cognitives...), sur l'importance du contrôle, par une baisse relative d'intérêt pour les relations leader-groupe au bénéfice de l'étude de relations dyadiques (personnalisation), et par la prise en considération de l'environnement culturel, des valeurs, du sens.

Elles recourent ainsi des préoccupations d'ordre managérial et organisationnel, mais de façon limitée, ou singulière, pour chacune.

L'application éventuelle ne tient donc seulement pas aux qualités générales respectives des modèles et outils, qui peuvent déjà être améliorés du point de vue psychométrique. Pour la plupart, le nombre d'items de certaines échelles (deux ou trois) ne permet pas une mesure convenable et laisse supposer (voir les coefficients alpha) qu'il s'agit moins de dimensions que d'une répétition de questions synonymes. Se pose aussi le problème de leur pertinence dans un contexte organisationnel. Ainsi, les conceptions du contrôle sont inopérantes dans plusieurs contextes, celles fondées sur les styles impliquent l'existence d'un groupe réel et permanent, au contraire des conceptions dyadiques etc.

Plus largement, la difficulté à venir peut tenir à l'extension éventuelle des situations de non contact physique, du passage d'un encadrement limité à un encadrement extensif, des permutations d'autorité, de l'autonomisation relative des groupes de travail. Aucun de ces aspects (hors le cas du SMLQ) n'est pris en compte dans les conceptions du leadership qui peuvent ainsi ne se trouver applicables à terme qu'aux seules organisations fonctionnant selon la théorie classique, et spécialement aux grandes bureaucraties.

Le dénominateur commun d'utilité résiderait alors dans l'examen des variables de caractéristiques personnelles, qu'il s'agisse du domaine de la personnalité ou de celui des croyances et valeurs, conçues comme supports de compétences génériques.