

Le leadership suivant la contingence des situations

Guy Pelletier, professeur,
Université de Sherbrooke
FORRES 2006

Sous cette approche, on retrouve un large éventail de théories cherchant à expliquer pourquoi certains types de direction peuvent s'avérer efficaces dans certaines situations et non dans d'autres. Le plus souvent, les modèles théoriques cherchent à tenir compte des caractéristiques personnelles du dirigeant, de celles des subordonnés et du type de situation, généralement défini par la nature du travail, de la structure organisationnelle et des contraintes de l'environnement.

Sous cette approche, le modèle théorique qui suscite le plus d'intérêt auprès des dirigeants nord-américains est celui énoncé par Hersey et Blanchard (1977, 1982) qui complète le modèle de Blake et Mouton – orientation sur la tâche et orientation sur la relation – par une composante qu'ils nomment le degré de maturité des subordonnés. Cette maturité est à la fois psychologique et professionnelle et se définit par la capacité des employés à se fixer des buts élevés, mais réalistes, par l'engagement dans la tâche ainsi que la formation et l'expérience. Ces éléments donnent lieu à une typologie comportant quatre niveaux de maturité :

- **M1** (peu de maturité) – les employés possèdent un très bas niveau de qualification, connaissent mal les exigences de leur travail et se montrent peu motivés à l'accomplir ;
- **M2** (maturité moyenne/faible) – les employés maîtrisent peu les exigences de leur travail mais se révèlent motivés à l'accomplir ;
- **M3** (maturité moyenne/élevé) – les employés connaissent les exigences de leur travail, maîtrisent les compétences nécessaires mais se révèlent de moins en moins motivés à l'accomplir ;
- **M4** (maturité élevée) – les employés sont fortement engagés dans leur tâche qu'ils réalisent avec un grand niveau de maîtrise et de réussite.

L'un des défis majeurs de cette approche est de diagnostiquer le niveau de maturité professionnelle de la personne ou du groupe concerné. Deux séries d'indicateurs peuvent faciliter l'identification du niveau de maturité professionnelle des subalternes.

Le niveau d'engagement et de motivation peut être diagnostiqué par les indicateurs suivants : la volonté de prendre des responsabilités ; le désir d'accomplissement face à une tâche ; le niveau d'implication ; la ténacité ; le niveau d'initiative et d'autonomie ; et, enfin, le niveau de flexibilité.

Le niveau d'habiletés professionnelles face aux tâches à réaliser peut être identifié par : l'expérience dans l'enseignement ; la connaissance et la compréhension du travail à réaliser et de ses exigences ; la capacité d'assumer ses responsabilités et de rencontrer ses échéances ; l'efficacité au travail et la capacité à solutionner des problèmes.

Par ailleurs, le comportement du dirigeant en ce qui a trait aux tâches se rapporte à l'énergie qu'il investit pour définir les tâches et organiser le travail de ses

collaborateurs et subalternes. Le comportement du dirigeant en ce qui a trait aux relations humaines concerne ses relations interpersonnelles avec ceux-ci et l'aide qu'il désire leur accorder.

À ces paliers de maturité correspondent quatre styles majeurs de direction proposant des orientations d'action à l'égard de la tâche et de la relation :

- Le **style directif** (S1) correspondant au niveau M1 et consiste à mettre l'effort sur la définition et la réalisation des tâches en accordant peu d'attention aux relations interpersonnelles ;
- Le **style persuasif** (S2) correspond au niveau M2 et consiste à centrer ses interventions autant sur la relation (soutien et encouragement) que sur la tâche (instrumentation et formation) ;
- Le **style participatif** (S3) est particulièrement approprié pour les employés de niveau M3 où le travail d'équipe et l'engagement dans de nouveaux projets sont indiqués ;
- Le **style dit de « délégation »** (S4) ou, en d'autres termes, l'intervention minimale de direction auprès de ses employés, serait l'approche la plus justifiée pour le niveau M4.

Dans l'esprit des auteurs, il n'y a pas de style « idéal » mais plutôt des styles jugés plus ou moins appropriés selon les situations. Une dimension importante de cette approche, malheureusement souvent occultée, est le rôle important de formateur du dirigeant. En effet, ce dernier après avoir diagnostiqué le niveau de maturité d'une personne (ou d'un groupe) et déterminé le style d'intervention le plus approprié, doit chercher à faire progressivement cheminer cette personne (ou ce groupe) vers les stades ultérieurs de maturité. En conséquence, **le dirigeant joue un rôle certain de formateur puisqu'il doit chercher à conduire ses collaborateurs et ses subalternes vers des niveaux toujours plus élevés de maturité et d'autonomie.**

Par ailleurs, une personne (ou un groupe) peu perde en degré de maturité et le dirigeant doit alors adapter son style de direction en conséquence. Pour indiquer l'évolution du style du dirigeant Hersey et Blanchard ont introduit une courbe dans la représentation graphique de leur modèle (voir ci-après).

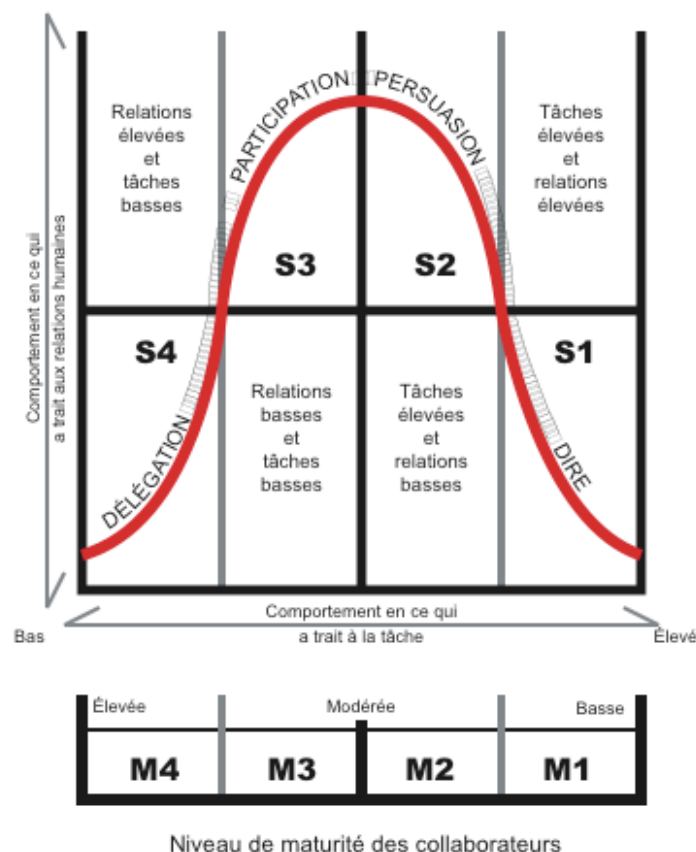
Ce que les auteurs n'abordent pas dans la présentation de leur modèle, c'est l'art de succéder au dirigeant qui nous précède... Ainsi, si vous prenez en charge un établissement scolaire où le directeur précédent fonctionnait en mode S1 (directif) et que vous privilégiez le mode S3 (participatif), il est préférable que vous interveniez d'abord sous un mode S1 « allégé », puis faire évoluer votre groupe vers un niveau de maturité M2, puis M3... À défaut, si vous intervenez directement en S3, vous risquez de passer pour débonnaire et perdre le contrôle de la situation.

Dans une même perspective, une personne ou un groupe n'est pas nécessairement en mode ascendant de maturité. Par exemple, dans les suites à des changements ou à des réformes, une personne ou un groupe qui était au niveau de maturité M3 peut littéralement se comporter au plus bas niveau de maturité (M1). Dans une telle situation, le dirigeant ne devrait pas changer de façon drastique son style en passant de S3 à S1. Il est impérieux qu'il fasse au moins un « palier de décompression » en S2. En effet, en période de changement et de réforme, il est nécessaire de structurer davantage les tâches au regard de la nouvelle réalité, mais

aussi de savoir témoigner de la considération et du renforcement positif aux personnes qui ont à vivre des difficultés d'adaptation aux changements.

Le modèle d'Hersey et de Blanchard est intéressant dans la mesure qu'on le perçoit comme dynamique et évolutif. Il nous invite aussi à ne pas être trop rigide dans son utilisation. Car, il y a un risque certain de mal évaluer le degré de maturité de ses collaborateurs et subordonnés ou de vouloir s'en tenir à un style de direction au regard duquel on se sent davantage « confortable »...

LE MODÈLE DE HERSEY ET BLANCHARD



MATURITÉ PROFESSIONNELLE ET LE STYLE APPROPRIÉ DE DIRECTION

NIVEAU DE MATURITÉ	M 1	M 2	M 3	M 4
Niveau d'engagement et de motivation	BAS	HAUT	BAS	HAUT
Niveau d'habiletés professionnelles	BAS	BAS	HAUT	HAUT
Implication du dirigeant	très centré sur la tâche et peu centré sur la relation	très centré sur la tâche et très centré sur la relation	peu centré sur la tâche et très centré sur la relation	peu centré sur la tâche et peu centré sur la relation
STYLE DE DIRECTION	S 1	S 2	S 3	S 4

La **situation (M1)** caractérise la situation d'une personne (ou d'un groupe) qui est non compétente ou n'exerce plus ses compétences (manque d'intérêt et de motivation) et qui n'assume pas ses responsabilités. Cette situation n'est pas sans exister dans certains établissements, notamment lorsque des directions précédentes n'ont pu exercer leur autorité ou ont fait preuve de laxisme dans l'exercice de leur responsabilité. Mais, il faut aussi signaler qu'il y a des personnes à comportements problématiques dans toutes les organisations...

Face à une telle situation, le dirigeant a avantage à être directif et structurant. Il doit donner des indications précises sur le travail à exécuter, s'assurer du respect des normes et des procédures nécessaires pour accomplir les tâches et assurer un contrôle continu de la personne sous supervision. Le dirigeant prend donc les décisions, planifie et organise le travail de ses collaborateurs et subordonnés. Le rôle de ces derniers consiste à exécuter ce qu'on leur a ordonné (S1). De plus, le dirigeant conserve des distances relationnelles avec la ou les personnes en direction de type S1 afin de ne pas laisser prise à des jeux d'influence de nature émotive. En effet, bien des personnes de type M1 savent « jouer des sentiments » à l'égard de leur dirigeant tout en exécutant peu ou mal les tâches qui leur sont confiées.

La **situation (M2)** caractérise la situation d'une personne (ou d'un groupe) qui est en déficit de compétence à l'égard d'une tâche à exécuter mais qui demeure très motivée par la réalisation de cette dernière. C'est souvent le cas des jeunes enseignants ou d'une personne qui occupe un nouveau poste qu'elle souhaitait. Dans une telle situation, l'approche du dirigeant devrait être centrée sur la tâche et sur les relations. Le style à adopter est persuasif, de support et d'accompagnement professionnel (S2). Il y a donc lieu de spécifier les tâches et assurer un encadrement de proximité. Toutefois, contrairement au style S1, il y a lieu ici d'encourager, de soutenir et de donner du support relationnel à la personne ou au groupe concerné.

La **situation (M3)** caractérise la situation d'une personne (ou d'un groupe) qui est compétente, qui a de l'expérience et a, jusqu'ici, atteint ses objectifs de travail, mais qui peut se sentir progressivement en perte de motivation ou d'intérêt pour s'investir davantage et innover dans son travail. C'est souvent le cas des équipes enseignantes qui ont plusieurs années d'expérience professionnelle et qui sont à la recherche de nouveaux défis. Dans une telle situation, l'approche du dirigeant devrait

être centrée davantage sur les relations, entre autres en rassurant la ou les personnes concernées de leur compétence, de la confiance qu'elles disposent et de les inviter à s'investir dans une démarche de projet et d'innovation (S3). Suivant cette approche, le dirigeant et ses collaborateurs décident ensemble des orientations à privilégier, des choix à effectuer et il facilitera une autonomie accrue dans la prise de décision en groupe.

La **situation (M4)** caractérise la situation d'une personne (ou d'un groupe) qui est compétente, qui a de l'expérience, qui est responsable, motivée et très engagée dans son travail. Cette personne est capable de se fixer des objectifs élevés qui sont respectueux des orientations de ses autorités. Dans une telle situation, le rôle du dirigeant est de définir les grandes orientations et le cadre de référence structurant l'action des uns et des autres (S4). En éducation, l'on peut retrouver cette situation dans les établissements engagés dans des projets innovateurs.

Les quatre styles en quelques traits comportementaux

Style directif

- Le dirigeant planifie l'essentiel du travail et prend seul la plupart des décisions
- Il communique des objectifs simples qu'il contrôle avec attention
- Il privilégie la communication hiérarchique et il évite les échanges en groupe
- Il s'attend que les membres de son personnel exécutent ses directives et le tiennent au courant de tout
- Il réduit les interactions à la simple communication des directives, à la résolution des problèmes et au contrôle des consignes reçues.

Style persuasif

- Le dirigeant prend les décisions et établit les prestations concrètes après avoir discuté du sujet avec son personnel et pris en considération leurs suggestions
- Il informe ses collaborateurs et les écoute; il est attentif à eux
- Il consacre du temps à comprendre les problèmes des collaborateurs et les aide à les résoudre
- Il soutient ses collaborateurs, les encourage et leur communique des rétroactions positives
- Il traite ses collaborateurs avec respect, en tant qu'individu et en tant que membre égal et solidaire d'une même organisation

Style participatif

- Le dirigeant communique ses attentes tant pour les résultats que les méthodes à privilégier pour les atteindre
- Il interagit fréquemment avec ses collaborateurs selon un type de communication à deux voies ou en groupe de discussion
- Il manifeste de l'intérêt pour les difficultés personnelles et professionnelles vécues par ses collaborateurs qui sont en lien avec leur travail
- Il encourage ses collaborateurs à résoudre leurs problèmes et il les aide à cette fin
- Il invite ses collaborateurs à structurer leur travail en fonction des orientations générales et à innover dans l'exercice de leurs tâches
- Il favorise une démarche de projet collectif

Style de délégation

- Le dirigeant communique à ses collaborateurs les grandes orientations générales des travaux à réaliser et permet à ces derniers de structurer eux-mêmes leur travail en fonction du cadre énoncé
- Il laisse ses collaborateurs prendre des décisions et résoudre, de façon autonome, les problèmes auxquels ils sont confrontés
- Il fournit un accompagnement limité, encourage l'autonomie et le développement professionnel de ses collaborateurs.

STYLES DE DIRECTION ET BASES DE POUVOIR

Hersey et Blanchard définissent sept (7) bases de pouvoir. Ces bases sont plus ou moins à privilégier en fonction du niveau de maturité des subordonnés.

Le pouvoir de coercition est basé sur la crainte. Les subordonnés acquiescent aux demandes du dirigeant parce qu'ils craignent des punitions comme les réprimandes et le renvoi.

Le pouvoir de relation est fondé sur les relations qu'entretient le dirigeant avec des personnes importantes ou influentes dont les subordonnés aimeraient obtenir les faveurs.

Le pouvoir de récompense est fondé sur la capacité qu'a le dirigeant de gratifier les comportements de ses subordonnés par des incitations comme la rémunération, la reconnaissance ou les promotions.

Le pouvoir légitime, fondé sur le poste même du dirigeant, lui permet d'influencer ses subordonnés parce que ces derniers lui reconnaissent le droit, grâce à sa situation hiérarchique, de les commander.

Le pouvoir de référence (charismatique) est basé sur les traits de personnalité du dirigeant. Les subordonnés sont influencés par ce dernier parce qu'ils l'apprécient, qu'ils l'admirent ou qu'ils s'identifient à lui.

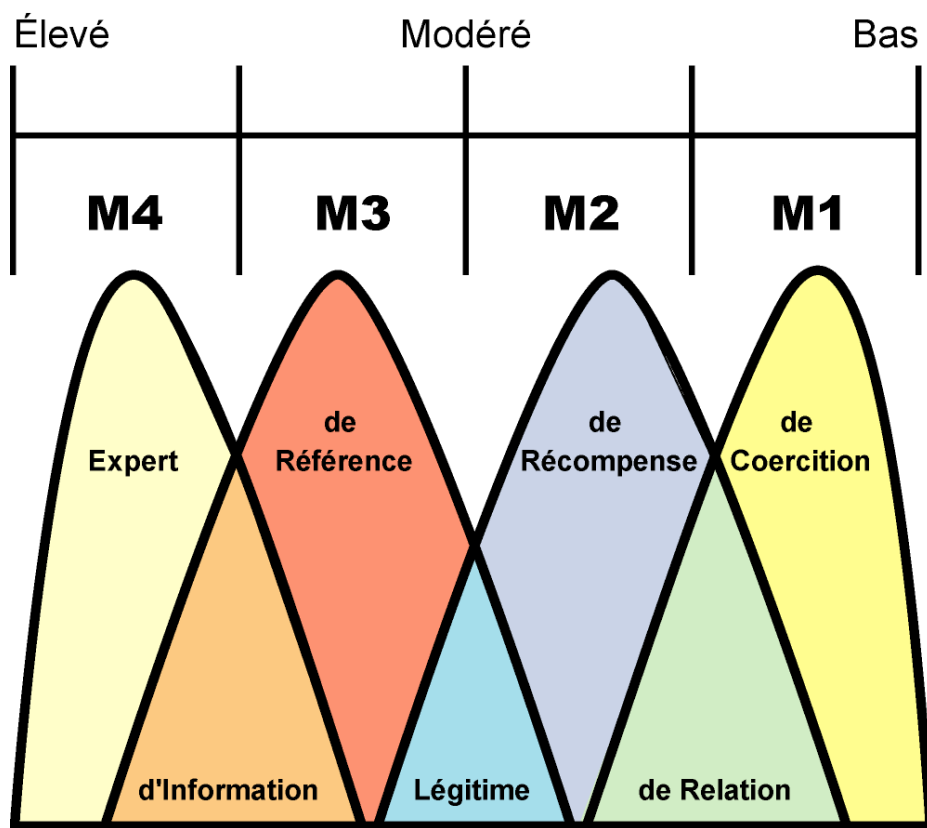
Le pouvoir d'information est basé sur l'accès à des informations que détient le dirigeant et dont les subordonnés ont besoin pour mener à bien leurs objectifs.

Le pouvoir d'expert dépend des compétences, des connaissances et des habiletés que détient le dirigeant, et qui lui apportent le respect de ses subordonnés. Ceux-ci le respectent puisqu'ils perçoivent, dans ses compétences, une ressource qui peut leur être utile dans leur travail.

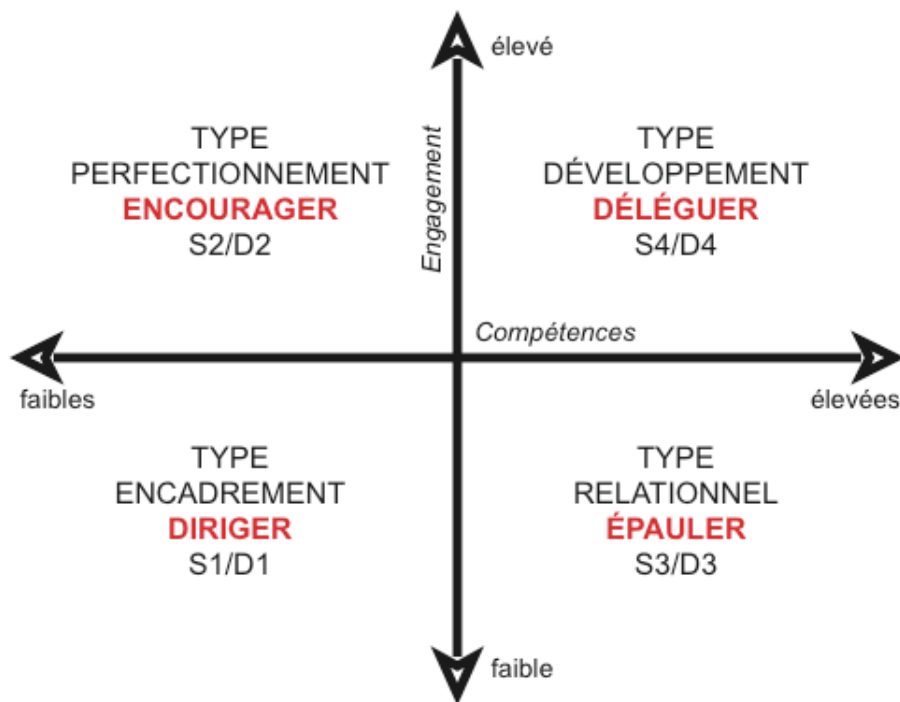
BASES DE POUVOIR ET NIVEAU DE MATURITÉ

Aucune de ces bases de pouvoir n'est efficace en toute situation. Aussi, le dirigeant doit-il choisir la base de pouvoir à utiliser en fonction de la nature spécifique de la situation. Les auteurs postulent que l'efficacité des diverses bases de pouvoir dépend, de façon significative, du degré de maturité des subordonnés. En conséquence, le dirigeant doit choisir non seulement son style de leadership, mais aussi la base du pouvoir à privilégier selon le degré de maturité du subordonné ou des subordonnés dans une situation donnée. La figure suivante illustre la relation que les auteurs établissent entre la base de pouvoir appropriée et le degré de maturité.

BASES DE POUVOIRS APPROPRIÉES
POUR INFLUENCER DES PERSONNES
À DES NIVEAUX DE MATURITÉS SPÉCIFIQUES



STYLES DE DIRECTION ET NIVEAUX DE DÉVELOPPEMENT



Intérêts et limites de l'approche

La recherche d'une adaptation constante à l'évolution des contextes, le souci d'une juste compréhension manifestée à l'égard du personnel, le réalisme des descriptions proposées et la validation par la pratique professionnelle expliquent probablement l'intérêt manifeste qu'obtient cette approche auprès des dirigeants en exercice, et cela, malgré son caractère rudimentaire, son aspect quelque peu technique et d'une certaine surestimation de la capacité d'un dirigeant à exercer un éventail varié de style de gestion. En effet, il n'est pas assuré qu'un dirigeant puisse manifester la même dextérité et retirer un plaisir professionnel similaire à exercer les différents styles de leadership proposés. Par exemple, un dirigeant qui se sent plus habile à intervenir en S1 peut trouver très éprouvant de composer avec une situation de type M4.

En éducation, nous avons régulièrement observé que les styles dominants privilégiés par les dirigeants étaient du type S2 et S3. En fait, le S2 est le plus fréquent... Il correspond aux compétences développées dans... l'enseignement : structurer le contenu, structurer la relation... Par ailleurs, le style S4 peut être très « ennuyant » pour un dirigeant proactif porteur de projets de changement... Et le S1 est essentiel lorsqu'il y a lieu d'encadrer des « cas problématiques » ou de redresser un établissement scolaire où s'est installée une situation anarchique.

En terminant, signalons que chaque style possède ses « dérives potentielles ». Ainsi :

- Un style excessivement directif risque de se transformer en autoritarisme où les directives deviennent des ordres, la communication est à sens unique et où le simple contact avec le dirigeant fait craindre la réprimande constante ;
- Un style persuasif peut dériver vers la « manipulation » où l'on modifie les données de la réalité, où l'on témoigne une considération exagérée pour le travail effectivement réalisé et où les objectifs secondaires peuvent devenir plus importants que les résultats à atteindre ;
- Un style participatif peut s'avérer être un échappatoire facile pour un dirigeant qui décharge ses responsabilités décisionnelles sur le groupe (c'est la « faute du groupe ») et peut conduire à une inflation de réunions peu pertinentes et conduites avec une efficacité douteuse ;
- Un style trop orienté sur la délégation peut révéler une forme de laxisme où le dirigeant s'avère désintéressé et se préoccupe peu de la qualité du travail et des résultats atteints par ses collaborateurs et ses subordonnés.

Enfin, l'approche d'Hersey et Blanchard tient peu compte l'environnement de l'organisation et de la culture sociétale. Au sein d'une société autoritaire ou en « état de guerre », il peut s'avérer difficile pour un dirigeant d'adopter un comportement favorisant la participation et la délégation. Inversement, un comportement de style S1 a ses limites au sein d'une société basée sur la tolérance et la coopération.

++++++

HERSEY, P., K.H. BLANCHARD (1982). Management of Organisational Behavior. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.