

SOMMAIRE :

- I. Les 5 processus du leadership.**
- II. Le style de décision d'un chef.**
- III. Le processus de questions normative.**
- IV. Le diagramme de prise de décision de Vroom et Jago.
Les styles de commandements :**
 - Groupe à commandement « autocrate » .**
 - Groupe à commandement « démocrate » ou « coopérative ».**
 - Groupe à commandement « laisser-faire ».**
- V.**
- VI. Les inductions du style du leader.**
- VII. Les conduites de commandements du leader du style « affectif » et effets induit chez ses subordonnés.**
- VIII. Conclusion.**

Introduction :

Bien souvent les termes 'dirigent' et 'leader' sont utilisés à tort pour dénommer les mêmes concepts. L'essence de leadership est la faculté d'influencer positivement les autres alors que l'essence de la direction est de gérer (planifier, organiser, diriger et contrôler) le bon déroulement des opérations.

Un leader reçoit son autorité d'un groupe d'individu qui accepte librement de lui être subordonné afin d'accomplir une mission spécifique.

Un bon dirigeant ne peut pas se fier uniquement aux pouvoirs coercitifs que lui confère son poste ; il doit aussi faire preuve de leadership, même si un leader peut provenir de tous les échelons de l'organisation, en se concentrant sur le leadership tel que vécu par un dirigeant aujourd'hui, on essaiera de mieux comprendre les facteurs qui en influencent le bon fonctionnement.

Le modèle de décision Jago-Vroom est un modèle rationnel utilisé par les dirigeants afin de déterminer si elles doivent prendre une décision seul ou concerner un groupe, et dans quelle mesure le groupe devrait être impliqué.

Cette méthode a été proposée par Vroom et Yetton en 1973 et a ensuite été modifiée par Vroom et Jago en 1988. Des études ultérieures ont montré que la plus grande précision dans l'évaluation de la situation de l'Jago modèle de décision-Vroom permet une meilleure discrimination dans le choix d'un processus.

Dans certaines situations d'affaires, il est préférable pour un chef de file pour être le décideur pour le groupe. Dans d'autres, il vaut mieux pour le groupe d'avoir une entrée ou même prendre la décision. Ce modèle distingue cinq situations différentes et décrit un algorithme pour déterminer lequel utiliser.

Les 5 processus

autocratique I (A1)

Vous, le décideur, l'utilisation des informations disponibles pour prendre la décision vous-même.

II autocratique (A2)

Vous demandez de l'information des membres de votre équipe. Ils peuvent ou ne savez pas pourquoi vous voulez ces informations. Ils ne définissent la situation, des solutions de rechange ou le choix final.

L consultatif (C1)

Vous lui expliquez la situation aux membres individuels du groupe, mais ils ne se retrouvent pas en tant que groupe. Vous prenez la décision finale.

II consultatif (C2)

Il y a des discussions de groupe où vous expliquez la situation et recueillir des idées et suggestions. Encore une fois, vous êtes responsable de la prise de décision finale.

II groupe (G2)

Le groupe comme un ensemble de faire la décision. Vous en tant que dirigeant actuel de la situation et le groupe définit des variantes et atteint une décision par consensus. Le leader agit davantage comme un facilitateur dans ce processus et permet au groupe de se mettre d'accord sur le choix final. Ou plus précisé dans le tableau suivant :

Le modèle leadership de Vroom-Jago

- ***Le style de prise de décision d'un chef.***

DEGRE DE PARTICIPATION	DEFINITION
AI	Gestion autocratique et il le démontre en prenant toutes les décisions.
AII	Adopte lui aussi un comportement autocratique, mais il recueille les informations dont il a besoin pour prendre une décision auprès de ses subordonnés avant de décider seul.
CI	Favorise les échanges individuels pour évaluer les éléments du problème. Toutefois, il arrive que sa décision ne reflète pas l'opinion des individus consultés. C'est un leader consultatif.
CII	Favoriser la consultation en groupe lorsqu'un problème se pose. Mais encore une fois, il est possible que la décision finale ne reflète pas l'opinion du groupe.
CIII	Adopte la prise de décision en groupe lorsqu'un problème se pose.

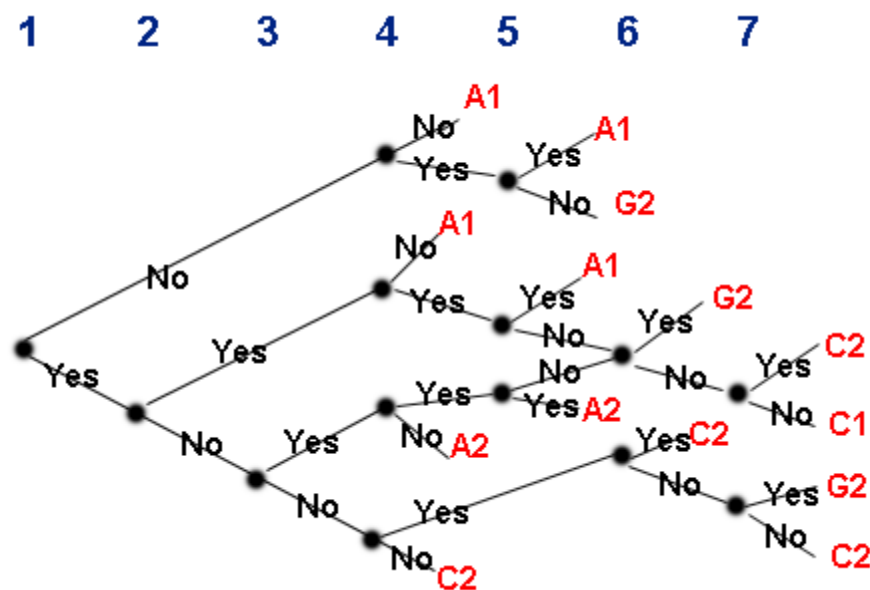
Le Vroom modèle de décision Jago-utilise une série de sept questions, posées dans l'ordre, afin de déterminer laquelle de ces cinq processus à utiliser. Il s'agit d'un processus quelque peu normative et vous permet de vous déplacer dans le diagramme ci-dessous. En arrivant à la main droite, le traitement indiqué est la plus appropriée à votre situation.

Les 7 questions

- 1. Est de haute qualité important ici ou est une bonne solution absolument essentiel? (Est-ce un cas où il ne serait pas acceptable d'avoir beaucoup de solutions de remplacement égal?)

- 2. En tant que leader, vous avez suffisamment d'information de votre propre à prendre une bonne décision ?
- 3. Le problème est structurée en ce sens qu'il est clairement défini, organisé et a reconnu des solutions?
- 4. Les membres du groupe ont à accepter cette décision pour que cela fonctionne?
- 5. Si vous faites cette décision vous-même, êtes-vous sûr le groupe de l'accepter?
- 6. Les membres du groupe aligné avec les mêmes objectifs que vous essayez d'atteindre?
- 7. De désaccord entre les membres du groupe susceptibles de prendre une décision?

Diagramme de prise de décision :



Dans l'exemple, si l'exigence de qualité n'est pas élevé, de choisir le membre supérieur. En ce qui concerne la question 4, si elles doivent l'accepter, choisissez «oui». Alors «oui» à nouveau si vous savez qu'ils vont accepter votre décision. Cela vous points A1, de sorte que vous aller de l'avant et prendre la décision vous-même.

Les styles de commandement

Les styles de commandement, « **autocratique, démocratique ou laisser-faire** », ont une influence sur la cohésion du groupe, sa performance et le degré de satisfaction des individus (expériences de Lewin, Lippitt et White).

Groupes à commandement « autocratique »

Structure en étoile (tout repose sur le chef).

C'est le chef seul qui :

- prend les décisions
- détermine les activités et les techniques
- répartit les tâches
- compose les groupes de travail
- donne les appréciations (encouragement, critique)

Il ne participe pas aux activités.

Au niveau relationnel entre les membres, on constate :

- hostilité vis-à-vis du chef
- peu de sociabilité entre les membres mais compétition, agressivité
- constitution de sous-groupes
- peu de « conscience » apportée à la tâche (la performance diminue en l'absence du chef)
- difficulté à suppléer le chef en cas de départ de celui-ci

Il y a homogénéité en ce qui concerne l'expression par les participants d'un degré de satisfaction personnelle médiocre.

L'animateur autocratique crée avec les membres du groupe un système d'interactions caractéristique :

A base de distanciation affective, de dépendance, de centration sur lui, d'imposition et de menace interindividuelle.

Ces façons de faire contiennent ce que l'on appelle des « injonctions implicites » - elles se proposent comme un modèle à suivre.

La situation fermée n'offre pas d'autres issues aux comportements des participants que celle de suivre les indications données.

Une révolte peut être latente chez ceux qui acceptent le moins le rôle obligé de suiveur-dépendant. Elle contribue à faire monter la tension, ce qui rend encore plus malaisées la coopération, les relations amicales, l'invention créative par le groupe et la satisfaction envers le travail accompli.

Groupes à commandement « démocratique » ou « coopératif »

Structure en réseau, échanges de choix et affinités entre les membres.

Prise de décision en commun avec le chef, discussions.

Les objectifs généraux sont tracés par le chef qui en indique les alternatives.

Division spontanée du travail et libre choix par chacun dans la composition des groupes de travail.

Les appréciations sont de type objectif.

Le chef prend part aux activités.

Les membres du groupe expriment un bon degré de satisfaction personnelle.

Groupes à commandement laisser-faire

Au niveau des décisions, il y a indétermination et faible participation du chef.

Aucune aide du chef en ce qui concerne la détermination des activités et techniques - il fournit à la demande du matériel ou des informations.

Aucune intervention du chef en ce qui concerne :

- la répartition de la tâche
- la composition des groupes de travail
- les appréciations
- la participation aux activités

En ce qui concerne la satisfaction personnelle, les résultats sont hétérogènes : certains le sont beaucoup, d'autres moyennement ou encore pas du tout.

Les diverses expériences effectuées ont toujours montré la supériorité du commandement de style « démocratique » du point de vue de la satisfaction des participants et aussi de la performance des groupes.

Trois types d'autocrate

- **l'autocrate strict**, sévère mais juste. Dépourvu d'affectivité et de générosité, conservateur entouré de « vieux serviteurs de la maison ».
- **l'autocrate bienveillant**, centralisateur et conservateur, mais se sentant responsable de ses collaborateurs dont il attend des manifestations de reconnaissance.
- **l'autocrate incompetent**, qui ne possède ni les moyens intellectuels ni l'équilibre affectif nécessaires pour commander. Grande volonté de puissance mais manque profond d'assurance - humilie ses collaborateurs dont il jalouse les talents et les dénigre systématiquement.

Deux types de démocrate :

- **le démocrate authentique**, chef d'orchestre, délègue volontiers, est sensible au climat du groupe - cherche à créer les conditions optimales à l'élaboration et la mise en œuvre des décisions qui concernent le groupe (profil rare dans notre actuelle civilisation « technicienne »).
- **le pseudo-démocrate**, cherche à convaincre et le plus souvent à séduire, manque de maturité affective, rompu à l'emploi des procédés les plus efficaces qui

permettent de donner temporairement à un groupe l'illusion d'une certaine autonomie.

Quand au type **laisser-faire** : chef qui a pratiquement abdiqué au profit de son adjoint ou qui s'en rapporte aux conseils de son éminence grise – se cantonne parfois dans sa fonction de représentation du groupe.

C'est le modèle « démocratique » qui entraîne le maximum d'efficacité pour les groupes restreints, avec le maximum de satisfaction pour leurs participants.

Dans les organisations sociales les plus étendues, certains sociologues préconisent la « participation conflictuelle »

Les inductions du style du leader

Les attitudes d'un leader influencent les attitudes de ses propres subordonnés, il construit en partie les caractéristiques de son équipe à partir de ses propres manières d'être.

Blake et Mouton (études sur « les dimensions du management – 1987) établissent une typologie des managers à partir de deux grande »s attitudes :

- attitude centrée sur les hommes
- attitude centrée sur la tâche.

Les conduites de commandement du leader de style « productif » et effet induits chez ses subordonnés

Ce chef est un « bourreau de travail », il se préoccupe exclusivement des résultats par rapport aux objectifs rationnels de l'efficacité dans le travail.

Il est distant et fait sentir son autorité et son pouvoir.

Principe directeur : « pas de sentiments mais des résultats obtenus par une organisation rationnelle du travail et des exigences de rendement ».

Implicitement, ce chef demande à ses subordonnés de faire leur propre vision des choses et sa valeur fondamentale.

Ce chef induit un comportement de dépendance : on a tendance à attendre tout de lui, qu'il tranche et décide de tout.

Pour certains qui n'apprécient pas « d'être traités comme des robots », les conduites peu chaleureuses du chef vont entraîner un désengagement progressif qui peut aller jusqu'à l'apathie.

Des réactions d'agressivité latentes et ouvertes pourront aussi s'exprimer.

Les conduites de commandement du leader de style « affectif » et effets induits chez ses subordonnés

Préoccupé avant tout de satisfaire les aspirations de son personnel, il est centré sur les sentiments de ses subordonnés. Il essaie de créer des liens forts entre les autres et lui.

L'ambiance de travail de l'équipe est détendue, compréhensive, généralement appréciée – mais peut entraîner jalousie et rivalités entre les membres.

Une certaine déconsidération du chef risque d'apparaître : avec ses principes de direction, il ne peut tout analyser correctement, il « ferme les yeux » sur certains faits.

Son comportement peut être interprété comme un besoin d'être accepté, voire l'expression d'un écran de gentillesse destiné à masquer la faiblesse des compétences techniques.

Conclusion :

Le leadership suppose un travail à faire et des gens avec qui le faire.

La probabilité de réussite des objectifs dépend, des lors, du degré à partir du quelle le soutiens de ces gens et le contrôle du travaille sont facilité. Dans ce cas, Vroom et Jago apporte une précision à l'élaboration ou plutôt même au choix du style de leadership approprié à tel ou tel organisation, afin d'exploiter aux mieux cette dernière.

Au final, Vroom et Jago ont concluent que l'efficacité d'un style de leadership dépend de la nature des décisions qui doivent être prise, et cella grâce à leurs nombreux travaux.

