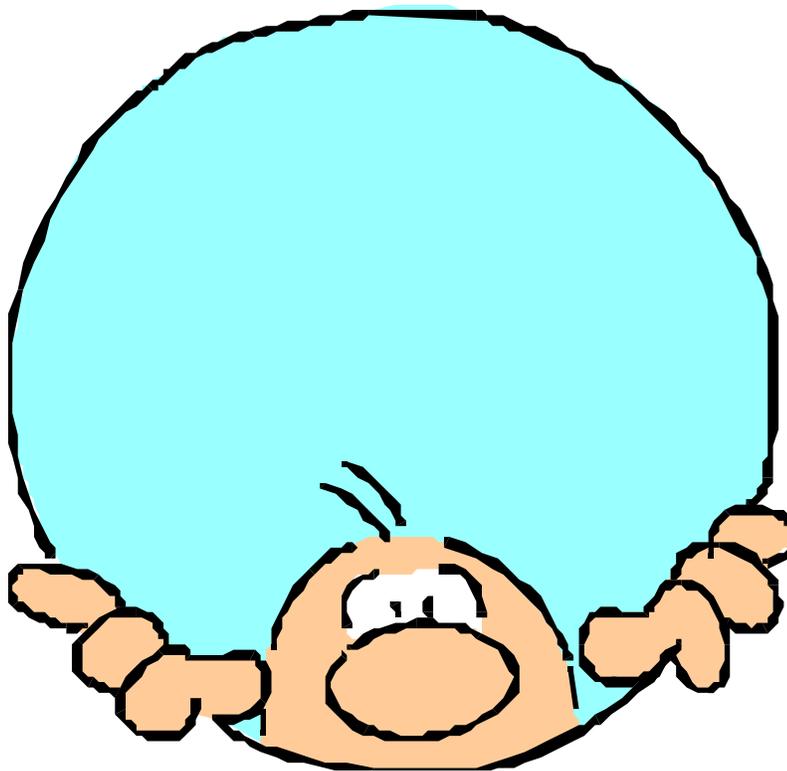


---

# DEVENEZ UN LEADER

## EFFICACE



---

Bonjour !

Bienvenue à l'atelier :

## **« Devenez un leader efficace »**

Cet atelier a pour but de vous familiariser avec divers éléments de base liés au développement du leadership.

Cet atelier, qui favorise le développement de groupes bénévoles, vous est offert afin de renforcer les habiletés de bénévolat au sein de votre organisme ou de votre groupe.

Nous vous offrons cet appui afin d'ajouter quelques éléments à vos connaissances déjà acquises.

Nous vous encourageons à poser des questions à n'importe quel moment durant l'atelier.

Nous espérons que cet atelier vous servira de guide et que vous pourrez l'utiliser, dans l'avenir, en tant que référence dans votre organisme.

Bonne lecture !

---

Vous avez sûrement entendu l'expression :

« C'est un leader naturel ».

Les leaders sont-ils tous nés leaders ou peut-on apprendre à le devenir ?



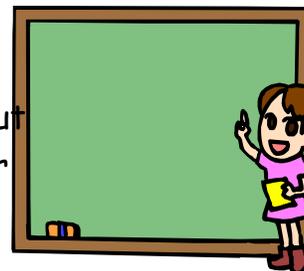
Dans cet atelier, on examine de près le concept du leadership. Les leaders bénévoles, élus ou nommés, y trouveront des lignes directrices dont ils pourront s'inspirer pour diriger efficacement leurs groupes.



### On naît leader ou on le devient ?

Il est possible d'acquérir des compétences de leader.

Nous avons tous des capacités de devenir leader tout comme nous avons tous certaines dispositions pour chanter ou courir. Certains sont meilleurs que d'autres, mais chaque personne possède une aptitude de base



---

qu'elle peut perfectionner par la formation ou la pratique. On peut être le leader efficace d'un groupe sans avoir nécessairement été désigné comme tel.

L'art de diriger est un processus qui aide un groupe à atteindre ses objectifs. Les leaders et les membres des groupes avec lesquels ils travaillent s'influencent mutuellement.



«La personne qui fait preuve de leadership est celle grâce à laquelle se produisent certaines choses qui n'auraient pas eu lieu autrement.»

(A.D. Edwards et D. Jones)

### Par quoi se distinguent les leaders



Les leaders sont des personnes ordonnées qui consacrent à leur organisme une partie de leur vie. On ne saurait diriger sans en avoir pris l'engagement.

L'art du leadership implique un ensemble de connaissances, de valeurs, de compétences et de comportements. Chacun de nous a sa propre idée de ce que devraient être les caractéristiques d'un leader efficace. De la même manière, les groupes perçoivent tous

---

différemment ce qui «rend» un leader efficace. Votre groupe évaluera vos compétences en tant que leader, et vous réussirez peut-être dans la mesure où vos caractéristiques correspondront à celles qu'il préfère.

*Il est donc important pour un leader de connaître ses propres capacités, connaissances et valeurs et de savoir comment les autres les perçoivent.*



Par exemple, si votre groupe attache beaucoup d'importance au facteur «confiance», il est important pour vous d'être perçu comme une personne digne de confiance. En prenant conscience de vos points forts et de vos points faibles, vous pouvez aussi élaborer un plan pour vous améliorer dans certains domaines.



« La première étape vers une image positive de soi consiste à reconnaître ses points forts et à compenser pour ses points faibles. »

(Warren Bennis et Burt Nanus)



---

Un bon leader fait un effort pour acquérir des compétences et les mettre en pratique.

Il est notamment essentiel :

- ☐ de connaître et de comprendre les tâches à accomplir;
- ☐ de posséder la capacité de communiquer;
- ☐ de mettre sur pied des équipes;
- ☐ de visualiser les résultats et de courir des risques;
- ☐ de reconnaître la valeur des personnes, du groupe et de ses responsabilités.



### Connaissances et compréhension



Il est essentiel d'avoir une connaissance générale de l'organisme concerné et de ses objectifs ainsi que de la manière de diriger les réunions.

Par exemple, le leader efficace est celui qui connaît la raison d'être du groupe ou de l'organisme qu'il dirige et qui est conscient de ses objectifs à long terme et à court terme.

En outre, il comprend les méthodes parlementaires, le rôle du président d'une assemblée ainsi que l'objet et la conception d'un ordre du jour efficace.

Par ailleurs, il est important de connaître le sujet sur lequel le groupe travaille. Si vous êtes directeur de l'Association des

---

fabricants de bidules, vous devriez savoir quelque chose sur les « bidules ».

## Compétences et aptitudes

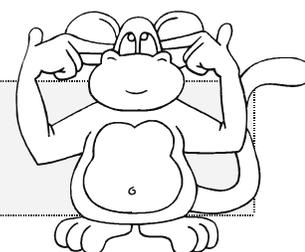


### La communication



On a tendance à penser qu'un bon communicateur est un bon conférencier. Cela n'est qu'une partie de la vérité. Les bons communicateurs peuvent en effet s'exprimer avec clarté et confiance.

L'art d'écouter est l'un des éléments importants et souvent oubliés d'une communication efficace.



Quelqu'un qui sait écouter non seulement entend les faits qu'on lui relate, mais il décèle aussi les sentiments qui accompagnent le récit. La technique qui consiste à paraphraser ou à résumer le message de la personne est utile; elle aide à clarifier le message et montre à l'interlocuteur que vous avez entendu ce qu'il a dit. «Alors... vous voulez dire que je devrais répéter ce qu'on vient de me dire, mais dans mes propres mots; c'est bien ça ?»



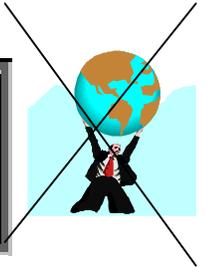
«D'après notre expérience, les leaders efficaces sont passés maîtres dans l'art de poser des questions, et ils savent bien écouter.»

(Warren Bennis et Burt Nanus)



## Travail d'équipe

*Un leader ne peut réussir tout seul. L'ancienne notion selon laquelle le «leader est le sommet de la pyramide» est fausse.*



Le leader efficace travaille et se tient en contact avec les membres de son groupe. Il leur permet d'agir en leur offrant une aide technique, un soutien émotionnel et une vision des résultats.

Les leaders efficaces insistent pour obtenir l'appui et la collaboration de ceux qui sont visés par un projet donné. Ils pensent avec le pronom «nous» et non pas «je».

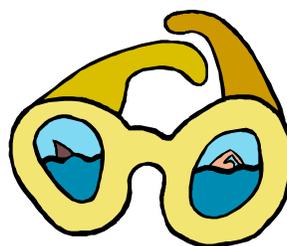


«Dans le cadre de mon étude, les quelques projets qui se sont désintégrés ont connu ce sort parce que [la personne] a omis de former une coalition d'alliés et de collaborateurs.»

(R. Moss Kanter)

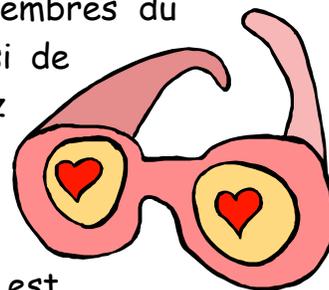


### Visualisation



Un leader prend aussi le temps de visualiser l'avenir de l'organisme.

Il est important de communiquer les résultats aux membres du groupe, de leur permettre de donner leur avis et ainsi de faire partie du processus de visualisation. Vous devriez construire une vision de l'avenir avec les autres. Il s'agit d'un travail collectif !

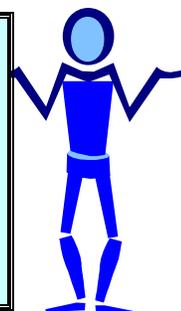


Votre groupe connaîtra la croissance et la prospérité s'il est engagé à réaliser une vision ou un rêve que tous approuvent. Afin de raffermir votre propre engagement envers cette vision ou ce rêve, il est important d'en parler à d'autres qui ne font pas partie de l'organisme.

---

«Sans l'action, la vision de l'avenir n'est qu'un rêve. Sans une vision de l'avenir, l'action ne sert qu'à passer le temps. La vision de l'avenir conjuguée à l'action peut changer le monde».

(Joel Arthur Baker)



### La part du risque

Un leader est une personne qui court des risques et qui sait innover. Les nouvelles idées peuvent venir de vous, des autres membres de l'organisme, ou de la communauté. Les leaders doivent savoir reconnaître les bonnes idées, les appuyer activement et encourager les autres à agir.

On pourrait les appeler des adaptateurs précoces de l'innovation.



«Les leaders sont des pionniers - des gens prêts à s'aventurer dans l'inconnu».



*\*\* Rappelez-vous la première fois où vous avez joué au baseball. Vous aviez probablement des difficultés à frapper la balle parfaitement ou à courir d'un but à l'autre. Les leaders sont des apprentis et ils doivent pouvoir tirer des conclusions utiles de leurs erreurs autant que de leurs réussites.*

Parallèlement, ils doivent encourager les membres de leur groupe et les soutenir lorsqu'ils font des erreurs. Sans erreurs, on ne saurait apprendre ou grandir.

Tous les changements et les innovations impliquent des risques et des défis.

### La valeur chez les autres : la reconnaître

*Un leader efficace doit prendre le temps de reconnaître ce que les gens ont fait et de les récompenser.*

Une tâche ou un objectif particulier peut finir par fatiguer, ennuyer ou frustrer les membres du groupe. Ils peuvent être tentés de tout laisser tomber. Le leader doit prodiguer l'encouragement nécessaire pour qu'ils continuent.

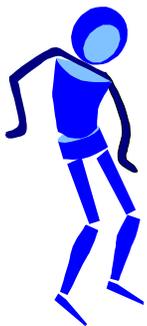
Il y a de nombreuses manières de reconnaître le travail des personnes ou du groupe.



Il suffit parfois d'un petit mot d'encouragement :

«Vous avez fait un excellent travail, merci».

Peu importe la méthode choisie, reconnaissez ce que les autres ont fait et félicitez-les au moment opportun. Et n'oubliez pas de vous récompenser vous-même. Après avoir atteint un objectif ou franchi une étape repère, célébrez votre réussite.



« Les bonnes pensées que l'on garde pour soi ne valent rien. »

(Ken Blanchard)

La meilleure stratégie à utiliser pour atteindre votre objectif de devenir un leader remarquable pourrait consister à manifester un intérêt véritable et beaucoup de respect envers votre travail, les membres de votre groupe et votre communauté.

## Styles de leadership

Un leader peut jouer son rôle de différentes manières. Plusieurs années de recherche auprès de groupes et d'organismes ont permis d'élaborer un grand nombre de théories sur les styles de leadership.



---

Le «leadership de situation» est un cadre de référence très populaire.

Il implique que le leader choisit son style surtout en fonction du niveau de préparation du groupe, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les membres sont disposés à assumer les responsabilités en tant que groupe et la mesure dans laquelle ils sont capables de le faire. La théorie du leadership de situation implique que le leader doit être souple et que les membres du groupe sont le facteur le plus important à considérer.

L'attitude d'un groupe montre s'il est disposé à faire le travail. Dans l'affirmative, il a la confiance, l'engagement et la motivation nécessaires à l'accomplissement d'un travail ou d'une activité particulière. Le leader qui donne son appui et ses encouragements au groupe affiche un comportement qui «entretient l'enthousiasme» ou «favorise les relations au sein du groupe».

Le groupe est capable d'accomplir une tâche particulière s'il a les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires. Lorsque le leader explique à chaque membre du groupe ce qu'il a à faire, quand, où et comment, il adopte un comportement orienté sur les tâches.

D'après la théorie du leadership de situation, le style qui convient dépend des critères «d'assentiment et de capacité» du groupe. En règle générale, plus le groupe est disposé à accepter des responsabilités et plus il est capable de le faire, moins le leader doit être directif ou orienté sur les tâches. Les quatre styles de leadership et les situations qui conviennent le plus à chacun sont décrits ci-dessous.



## Les quatre styles de leadership de situation

---

## Le leader «directif/autocratique»

Situation : Les membres du groupe ne sont pas disposés à prendre des responsabilités et sont incapables de le faire.

Ce style convient aux situations où les membres sont nouveaux et inexpérimentés et ont besoin de beaucoup d'aide, d'orientation et d'encouragement pour accomplir leur travail. Les sentiments des membres ou les relations entre eux ne sont pas beaucoup explorés.

Ce leader établit la structure du travail et guide le groupe. Il définit le rôle des membres du groupe et leur dicte ce qu'ils doivent faire, comment, quand et où. Il peut aussi soutenir le groupe en le récompensant et en l'encourageant.



## Le leader «animateur/bon vendeur»

Situation : Les membres du groupe sont désireux mais incapables d'assumer les responsabilités.

Ici, le groupe est un peu plus responsable, expérimenté et disposé à assumer des responsabilités. Le principal rôle du leader consiste à aider les membres à effectuer des tâches pour lesquelles ils n'ont pas les compétences. Le leader enseigne aux membres comment accomplir les tâches, il les guide et les oriente, leur donne aussi beaucoup d'encouragements et les inspire à demeurer motivés.



---

## Le leader «participant/source de soutien»

Situation : Les membres du groupe ne sont pas disposés à prendre des responsabilités mais ils en sont capables.

Le leader utilise ce style de leadership en sachant que les membres du groupe sont capables de faire le travail. Toutefois, il se peut que le groupe ne veuille pas (appréhension, ennui, etc.) commencer ou terminer une tâche. Par conséquent, les membres et le leader participent aux prises de décisions et les exécutent ensemble. Ici, le leader met l'accent sur les relations au sein du groupe et les sentiments des membres. Ces derniers se sentent importants lorsque le leader leur donne un appui moral et des encouragements. Dans ce rôle, le leader est une personne-ressource et un collaborateur.



## Le leader «déléguateur/confiant»

Situation : Les membres du groupe sont disposés à prendre des responsabilités et en sont capables.

Le leader choisira de déléguer des responsabilités si les membres du groupe sont désireux et capables de diriger leurs propres affaires. Le leader fait confiance au groupe et observe à distance.

---

## Comment choisir le style de leadership le plus utile

N'oubliez surtout pas qu'il n'existe aucun style de leadership qui convient à toutes les occasions ou situations. Pour être un leader efficace, il faut connaître son groupe (c'est-à-dire savoir «où il en est rendu» dans sa capacité et ses connaissances ainsi que dans son désir et sa volonté d'action).

En outre, vous devez savoir quel style de leadership vous préférez et comment les autres vous perçoivent. Soyez prêt à adapter ce style à la situation (voir le tableau 1). Exercez-vous à passer d'un style à l'autre, selon l'occasion. Adoptez les comportements du style choisi - ils sont faciles à apprendre !

### Un dernier mot

Il n'y a pas de recette secrète ou de formule magique pour devenir un leader efficace du jour au lendemain. Il s'agit plutôt d'un processus d'apprentissage par tâtonnements, de réussites et d'échecs. Ne cessez jamais de vous perfectionner et moyennant un peu de pratique, vous pouvez devenir un leader plus efficace !



«L'avenir exigera de ceux d'entre nous occupant de tels postes que nos yeux, nos oreilles et notre esprit soient bien ouverts. Il nous demandera d'écouter les autres et d'en obtenir la participation, d'enseigner et de perfectionner, d'enrichir et de motiver, de risquer et d'attribuer le mérite où il est dû, d'être sensible et d'exprimer nos préoccupations, et de rire - surtout de nous-mêmes.»

(John R. Anthony)

(Permission de reproduction © Imprimeur de la Reine)



Source du document – Ministère d'Agriculture d'Ontario -