

Leçon 3 : Compétences en leadership

Introduction

Dans les leçons précédentes du module D, les élèves ont examiné les caractéristiques des équipes efficaces et les stades par lesquels passent les équipes dans leur développement. Ils ont également appris les rôles que peuvent jouer les membres d'une équipe et les clés d'une communication efficace. Un élément déterminant du succès d'une équipe ou d'un groupe est le leadership efficace.

La présente leçon traite du concept de leadership. Les élèves exploreront les façons de devenir un leader, ainsi que les compétences nécessaires et les méthodes à suivre pour assurer un leadership efficace, de même que leur impact sur les équipes. Les élèves auront l'occasion de déterminer leur style de leadership actuel et de mettre en pratique leurs compétences en leadership dans une variété d'activités d'apprentissage interactif.



Résultats d'apprentissage spécifiques

- 12.DP.1 Démontrer une compréhension des caractéristiques et du développement d'équipes efficaces.
- 12.DP.2 Explorer et identifier les divers rôles et compétences nécessaires chez les membres d'une équipe pour en assurer le succès.
- 12.DP.3 Examiner les caractéristiques des chefs d'équipes efficaces et leur impact sur l'établissement de l'équipe.



Principaux éléments de connaissance

- Pour qu'une équipe ou un groupe soit efficace, une certaine forme de leadership est nécessaire.
 - Les leaders efficaces présentent certaines caractéristiques et compétences particulières.
 - Les leaders ont des styles reconnaissables, qui peuvent varier en fonction des circonstances.
 - Un leader présente généralement un style dominant. Un leader efficace sait reconnaître une situation particulière où un style différent s'impose, et sait s'ajuster en conséquence.
 - Le leader joue certains rôles et remplit certaines fonctions au sein de son équipe.
-



Questions essentielles

1. Comment devient-on un leader?
2. Quelles caractéristiques individuelles définissent les leaders efficaces?
3. Quels rôles de leadership se jouent en situation de travail d'équipe?
4. Comment un leader peut-il influencer une équipe pour qu'elle devienne très performante?



Information générale

Qu'est-ce que le leadership?

Le leadership est une façon de se comporter qui influence les actions et les attitudes des autres en vue d'atteindre certains résultats. Le leadership en soi n'est ni bon, ni mauvais. Les valeurs sociétales déterminent si le leadership d'un individu est positif ou négatif, selon les buts et résultats visés et selon les moyens utilisés pour influencer les autres. Il existe une foule d'exemples de « bons » dirigeants (p. ex., au comportement moral, noble, vertueux) et de « mauvais » (p. ex., corrompus, sans scrupules) qui ont été des leaders extrêmement efficaces.

Comment devient-on un leader?

Les grandes catégories suivantes peuvent servir à illustrer comment certaines personnes atteignent des postes de leadership. Des exemples sont fournis pour chaque catégorie décrite ci-dessous.

- **Qualifications** : Certaines personnes deviennent des leaders parce qu'elles ont obtenu les diplômes ou titres de compétences requis pour un poste. Elles peuvent satisfaire autrement des critères établis ou des prérequis que leurs supérieurs associent au poste de leadership.
Exemples : gardien de plage/sauveteur, enseignant
- **Mérite** : Certaines personnes deviennent des leaders principalement grâce à leur engagement dévoué et enthousiaste et à la performance et la compétence démontrées au fil du temps. On considère généralement que ces leaders ont « travaillé pour mériter leur place ».
Exemples : porteur du flambeau olympique, capitaine d'une équipe de football universitaire.
- **Prise de possession** : Certaines personnes deviennent des leaders en faisant campagne pour décrocher un poste, en faisant de la « politique » ou alors par des tractations ou manœuvres les menant au poste convoité. Les leaders de cette catégorie peuvent aussi décrocher le poste ou s'en emparer par des moyens positifs ou négatifs.
Exemples : directeur d'école, maire, dictateur

- **Désignation** : Certaines personnes deviennent des leaders parce qu'elles possèdent des qualités personnelles ou professionnelles qui sont reconnues comme étant bénéfiques et indéniables, et qui peuvent répondre aux besoins d'une équipe à une période particulière.
Exemples : chargé de projet dans une entreprise, général d'armée
- **Par défaut** : Certaines personnes deviennent des leaders simplement parce que les autres membres de l'équipe ne veulent pas ou ne peuvent pas accepter le poste ou les responsabilités qui en découlent.
Exemple : une personne doit être désignée comme leader d'un petit groupe de discussion

Les catégories peuvent aussi se chevaucher, ce qui multiplie les façons possibles d'obtenir un poste de leadership. Les leaders peuvent performer à un niveau élevé et faire une contribution importante à leur équipe, quelle que soit la façon dont ils ont été choisis ou désignés comme leaders.



Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation

Pas à pas, on devient leader : activité d'activation

Cette activité d'activation s'appuie sur les compétences et caractéristiques en communication au sein d'équipes efficaces que les élèves ont explorées dans les leçons 1 et 2 du module D.

Matériel nécessaire

- objets devant servir de jalons : marqueurs de plancher style Poly Spots, feuilles de papier, ou petits cerceaux pour délimiter les zones
- espace ouvert

Marche à suivre

- Selon l'espace disponible, former des équipes de six à huit élèves.
- Fournir à chaque équipe trois « marqueurs » de moins qu'il y a d'élèves dans l'équipe.
- Le défi/tâche consiste à faire passer tous les membres de l'équipe du point A au point B. Chaque membre de l'équipe doit passer par chacun des marqueurs. Si une personne tombe ou marche à côté d'un marqueur, l'équipe doit recommencer à zéro.

REMARQUE POUR L'ENSEIGNANT

Choisir parmi les options suivantes :

- Assigner un leader à chaque équipe.
- Demander à chaque équipe de désigner un leader.
- Laisser les élèves commencer l'activité et observer qui se démarque comme leader.

Exemples de questions de récapitulation

1. Quelles sont les actions qui ont aidé l'équipe à atteindre le but visé?
 2. Quelles actions ont empêché l'équipe d'atteindre le but visé, ou ont diminué l'efficacité de l'équipe dans la poursuite de son but?
 3. De quelle façon le leadership s'est-il manifesté?
 - Si l'équipe a choisi son leader, comment cette décision a-t-elle été prise?
 - Si c'est l'enseignant qui a assigné un leader, quelle a été l'impression créée par cette décision sur les autres membres de l'équipe?
 - S'il n'y a pas eu de leader assigné à l'équipe ou choisi par elle au départ, est-ce qu'un élève s'est démarqué comme leader? Si oui, de quelle façon?
 4. Comment le ou les leaders de l'équipe ont-ils influencé les actions des autres membres?
 5. Quel est le rapport entre cette activité et l'idée que vous vous faites du leadership?
-



Information générale

Qualités d'un leader

Dans le module D, leçon 1, les élèves ont examiné les caractéristiques des équipes efficaces et les stades par lesquels passent les équipes pour pouvoir atteindre leurs buts ou accomplir leurs tâches. Dans la leçon 2, les élèves ont exploré les rôles que peuvent jouer les membres d'une équipe, ainsi que les compétences individuelles en communication. Jusqu'à maintenant, la leçon 3 a porté sur les divers scénarios qui aboutissent à l'émergence d'un leader.

On s'entend généralement pour dire qu'il faut une certaine forme de leadership pour qu'une équipe soit efficace et qu'un leader doit posséder certaines qualités ou caractéristiques ainsi que des compétences ou habiletés pour être efficace. La mesure dans laquelle une personne possède ces attributs dépend de son expérience personnelle. En d'autres termes, ce ne sont pas tous les leaders qui possèdent les mêmes qualités/caractéristiques ou compétences/habiletés, et s'il y a des similitudes, le niveau auquel ces critères se manifestent varie d'une personne à l'autre et d'une situation à l'autre.

On trouvera dans le tableau suivant une liste des attributs ou caractéristiques que peut posséder un leader.

Qualités/caractéristiques	Compétences/habilités
<p>Un leader peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ assumer des responsabilités ▪ avoir de l'initiative <p>Un leader est :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ centré sur les résultats ▪ capable de s'adapter aux situations ▪ vigilant par rapport à l'environnement social ▪ capable de s'affirmer ▪ compétent ▪ capable de coopérer ▪ courageux (sait prendre des risques) ▪ capable de décision (bon jugement) ▪ dévoué (capable d'engagement) ▪ fiable ▪ énergique (travail dur) ▪ enthousiaste ▪ honnête (grande intégrité) ▪ optimiste ▪ persévérant ▪ confiant en ses capacités ▪ résistant au stress ou à l'anxiété (résilient) 	<p>Un leader peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ communiquer efficacement ▪ écouter l'autre avec un esprit d'ouverture ▪ résoudre des conflits <p>Un leader est :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ capable d'avoir l'esprit ouvert (cherche la diversité) ▪ intelligent (futé) ▪ capable de conceptualiser (vision holistique) ▪ créatif (a de l'imagination) ▪ diplomate et sensible ▪ extraverti (va vers les autres) ▪ juste (cherche l'équité) ▪ visionnaire (regarde vers l'avenir) ▪ familier avec les tâches de l'équipe/du groupe ▪ motivateur (inspirant) ▪ organisé ▪ persuasif (influent) ▪ sociable ▪ compétent sur le plan technique ▪ bon orateur (s'exprime bien)



Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation

Reconnaître un leader

Pour cette activité d'apprentissage, demander aux élèves d'utiliser la stratégie Pense-Trouve un partenaire-Discute (voir l'annexe E) afin de déterminer les cinq à dix principales qualités/caractéristiques ou compétences/habilités d'un grand leader (efficace).

Marche à suivre

- Inviter les élèves à indiquer, chacun pour soi, une personne qu'ils considèrent comme un grand leader (efficace). Cette personne peut être quelqu'un qu'ils connaissent, ou dont ils ont entendu parler ou au sujet duquel ils ont lu. Leur demander d'écrire les qualités/caractéristiques ou les compétences/habilités qui, selon eux, ont fait de cette personne un leader efficace.
- Proposer aux élèves de travailler deux par deux, et de parler chacun à leur tour du leader qu'ils ont choisi et de ses attributs. Inviter chaque duo d'élèves à choisir les cinq à dix principales qualités/caractéristiques ou compétences/habilités d'un leader efficace.

REMARQUE POUR L'ENSEIGNANT

L'enseignant peut demander à la classe de faire la distinction entre les qualités ou caractéristiques et les compétences ou habilités d'un leader, puis de dresser une liste des cinq ou dix principaux éléments de ces deux catégories. Voir l'information générale ci-dessus.

- Demander aux paires d'élèves de partager avec la classe les cinq à dix principaux attributs qu'ils ont choisis jusqu'à ce que toutes les listes aient été communiquées.
 - Inviter la classe à énumérer les cinq à dix plus grandes qualités/caractéristiques ou compétences/habiletés qu'un leader efficace possède.
-



Information générale

Styles de leadership

Un leader est une personne qui a un but, une vision ou une conviction, et qui est capable de convaincre ou d'influencer d'autres personnes pour qu'elles le suivent. Il semble donc logique que les leaders aient une forme de pouvoir qui leur permet de persuader d'autres personnes de poursuivre le même but ou d'adopter la même vision ou conviction.

Au fil des ans, diverses théories du leadership ont vu le jour, cherchant à expliquer les facettes complexes du leadership. Les théories suivantes brossent un tableau représentatif des divers points de vue relatifs au leadership :

- **La théorie du « grand homme »** : On ne devient pas leader; on naît leader.
- **L'approche des traits** : Semblable sous certains aspects à la théorie du grand homme, la théorie des traits suppose que certaines personnes héritent de qualités et de traits qui les rendent apte à assumer un leadership. La théorie des traits identifie souvent des caractéristiques particulières de personnalité ou de comportement communes aux leaders. Cette approche a été contestée puisque les caractéristiques clés des leaders se retrouvent également chez des membres de l'équipe qui ne sont pas des leaders.
- **L'approche situationnelle** : Selon les théories situationnelles, les leaders démontrent un style de leadership particulier en fonction de la situation.
- **L'approche comportementale (fonctionnelle)** : Les théories comportementales de leadership se fondent sur la conviction qu'on ne naît pas leader mais qu'on le devient (contrairement à la théorie du « grand homme »).
- **L'approche transactionnelle** : Les théories transactionnelles sont axées sur le principe selon lequel les suiveurs sont motivés par un système de risques et de récompenses. Si les individus ou les équipes atteignent le but visé, ils seront récompensés, mais s'ils échouent, ils seront punis.
- **L'approche transformationnelle** : Les théories transformationnelles s'appuient sur l'idée que les leaders motivent et que les membres de l'équipe ou suiveurs seront inspirés à travailler pour le bien de l'équipe.

RÉFÉRENCES



Pour une description plus détaillée des théories sur le style de leadership, veuillez consulter les sites Web suivants :

- * Changing Minds.org. "Leadership Theories." *Theories*. 2002–2009.
http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership_theories.
- * Van Wagner, Kendra. "Leadership Theories." About.com : Psychology.
<http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm>.

Pour les mises à jour de sites Web, veuillez consulter les sites Web produits à l'appui du programme d'études des 11^e et 12^e années, à

- <http://www.edu.gov.mb.ca/m12/progetu/eps/index.html>.
- * anglais seulement

Le rôle des leaders

Selon les *théories situationnelles* du leadership, le rôle du leader de l'équipe devrait évoluer à mesure que l'équipe progresse aux divers stades de développement identifiés dans le modèle de Bruce Tuckman. Les leaders efficaces connaissent ces stades et prennent les mesures nécessaires à chaque stade qui permettront à l'équipe de réussir.

La section ci-dessous énonce certains écueils que le leader efficace doit connaître et aux actions qu'il doit entreprendre pour éviter ces pièges aux divers stades de développement de l'équipe.

1. Formation

- Le leader joue un rôle dominant à ce stade. Les rôles et responsabilités des autres membres de l'équipe ne sont pas clairs.
- Le leader devrait fournir à l'équipe une orientation claire et établir des objectifs ou résultats visés qui sont facilement identifiables et compréhensibles.
- Les membres de l'équipe doivent chercher à se connaître les uns les autres et passer du temps à planifier, à recueillir de l'information et à créer des liens. Cet aspect peut sembler frustrant pour certains membres de l'équipe qui veulent simplement réaliser la tâche confiée à l'équipe.

2. Turbulence

- Ce stade peut être très destructeur pour l'équipe s'il est mal géré. C'est souvent à ce stade que les équipes se défont.
- Le leader doit aider les membres de l'équipe à surmonter leurs sentiments d'inconfort et repérer les personnes qui se sentent dépassées.

- Le leader établit les processus et structures de l'équipe; il s'efforce de résoudre les conflits et de bâtir de bonnes relations entre les membres de l'équipe. C'est à ce stade que les relations se nouent ou se dénouent, et certaines ne seront jamais rétablies.
- L'autorité du leader peut être contestée à mesure que les membres de l'équipe se positionnent au sein du groupe et clarifient leurs rôles. Le leader doit rester positif et ferme face aux remises en question de son leadership ou du but de l'équipe.

3. Normalisation

- Les membres de l'équipe en viennent à respecter l'autorité du leader, et certains membres font preuve de leadership dans des domaines précis.
- Le leader peut prendre ses distances par rapport à l'équipe à ce stade à mesure que les membres de l'équipe assument plus de responsabilités. C'est aussi à cette étape que la hiérarchie s'établit au sein de l'équipe.
- Les membres de l'équipe peuvent devenir complaisants et perdre leur énergie créative ou le dynamisme qui les a portés jusqu'à ce stade.
- Il y a souvent un chevauchement prolongé entre le comportement au stade *turbulence* et celui en période de *normalisation*. À mesure que les nouvelles tâches s'additionnent, l'équipe peut revenir au comportement typique de la *turbulence*, mais cette propension finira pas s'estomper.
- C'est une période propice à un événement à caractère social favorisant le resserrement des liens au sein de l'équipe.

4. Performance

- Le leader est capable de déléguer une grande partie de son travail et de se concentrer sur le développement des compétences et habiletés individuelles des membres de son équipe.
- Le leader doit veiller à ce que son « empreinte » soit aussi discrète que possible une fois que l'équipe aura atteint le stade de la performance.
- Faire partie de l'équipe à ce stade devient une chose facile et agréable comparativement aux stades précédents.

5. Dissolution

- Les équipes peuvent organiser un événement festif à la fin du projet. Les membres de l'équipe quitteront probablement avec de bons souvenirs de leur expérience.

RÉFÉRENCES



Pour de plus amples détails sur le développement d'équipes, consulter les sites Web suivants :

- * Alleman, Glen B. *Forming, Storming, Norming, Performing and Adjourning*. 16 déc. 2007. Niwot Ridge Resources.
<http://www.niwotridge.com/PDFs/FormStormNormPerform.pdf>.
 - * Chapman, Alan. *Tuckman's Forming Storming Norming Performing Model*. 2001–2008 Businessballs.com.
<http://www.businessballs.com/tuckmanformingstormingnormingperforming.htm>.
 - * Chimaera Consulting Limited. "Stages of Group Development." *Famous Models*. 2001. <
<http://www.chimaeraconsulting.com/tuckman.htm>.
 - * Mind Tools Ltd. "Forming, Storming, Norming, Performing : Helping New Teams Perform Effectively, Quickly." *Leadership Skills*. 1995–2008. <
http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm.
 - * Organisation mondiale de la santé (OMS). *Team Building*. Genève, Suisse : OMS, 2007. 7. Disponible sur le site Web de l'OMS à <
<http://www.who.int/cancer/modules/Team%20building.pdf>.
- Sarassin, Louise. « La communauté de pratique PHARTS. » *La revue FAMEQ à la une*, printemps-été 2008, p. 36.
<http://www.fameq.org/communications/revue/pdf/FameqV22n3.pdf>.
- * Tuckman, Bruce W. "Developmental Sequence in Small Groups." *Psychological Bulletin* 63.6 (1965) : 384–399. Disponible sur le site Web de l'Ohio State University, Walter E. Dennis Learning Center à
<http://dennislearningcenter.osu.edu/references/GROUP%20DEV%20ARTICLE.doc>.
- Pour les mises à jour de sites Web, veuillez consulter les sites Web produits à l'appui du programme d'études des 11^e et 12^e années, à
<http://www.edu.gov.mb.ca/m12/progetu/epes/index.html>.
- * anglais seulement



Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation

Discussion en classe

Faciliter une discussion en classe où les élèves détermineront quels styles de leadership situationnels (p. ex., autocratique, bureaucratique, démocratique, laissez-faire) seront les plus susceptibles de se manifester à chaque stade du développement de l'équipe selon le modèle de Tuckman. La discussion aidera les élèves à comprendre comment un leader efficace change de style de leadership selon le stade de développement de l'équipe (c.-à-d. formation, normalisation, turbulence, performance et dissolution).



Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation

Quel est mon style de leadership?*

Le but de cette activité d'apprentissage est d'inciter les élèves à déterminer leur style de leadership actuel d'après leurs réponses au DR 2-DP : Questionnaire sur le leadership.

Matériel requis

Chaque élève doit avoir :

- un crayon/stylo
- un exemplaire du DR 2-DP

Marche à suivre

- Fournir à chaque élève un exemplaire du DR 2-DP et demander de le compléter, chacun pour soi, en supposant qu'il/elle est le leader d'une équipe/d'un groupe.
- Quand tous les élèves auront rempli le questionnaire, les inviter à cocher les questions auxquelles ils ont répondu par « fréquemment » ou « toujours », en suivant la formule ci-dessous :
 - Cocher (✓) les nombres 1, 4, 6, 11, 14, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 29, 30, 31, 33, 34 et 35 (pour les questions auxquelles ils ont répondu par « fréquemment » ou « toujours »).
 - Placer un astérisque (*) à côté des nombres 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 17, 24, 26, 27, 28 et 32 (pour les questions auxquelles ils ont répondu par « fréquemment » ou « toujours »).



Se reporter au DR 2-DP : Questionnaire sur le leadership.

* Source : Gray, John W., et Angela Laird Pfeiffer. *Skills for Leaders*. Reston, VA : National Association of Secondary School Principals, 1987. 34-37. Copyright 1987 National Association of Secondary School Principals. Pour de plus amples détails sur les produits et services de la NASSP visant à promouvoir l'excellence du leadership dans les écoles secondaires, visiter le site <http://www.principals.org>. Adaptation autorisée.

Exemples de questions de récapitulation

1. Que signifient les marques placées dans le questionnaire sur le leadership?
 - Les questions cochées plusieurs fois correspondent davantage à un style de leadership autoritaire, où le leader cherche à garder le contrôle et veut que les choses soient faites à sa façon.

REMARQUE POUR L'ENSEIGNANT

Il est important de faire comprendre aux élèves que le questionnaire sur le leadership ne représente qu'une évaluation très approximative de leur style de leadership. La meilleure façon pour eux de déterminer leur style est d'observer leur propre comportement en équipe.

- Les questions portant plusieurs astérisques sont plutôt la marque d'un style de leadership démocratique ou participatif, en équipe.
2. Les deux styles de leadership, démocratique et autocratique, ont leurs avantages et leurs inconvénients.
- Quelles sont les situations où le leadership démocratique serait plus efficace que le style autocratique?
 - Quelles sont les situations où le leadership autocratique serait plus efficace que le style démocratique?



Suggestion pour l'enseignement ou l'évaluation

Le jeu de la survie : activité culminante*

Cette activité culminante interactive vise à synthétiser les principaux points examinés dans le module D, et plus précisément, à stimuler la communication, à inciter les élèves à travailler en équipe, à fournir aux leaders l'occasion de s'affirmer, et à améliorer la capacité d'écoute.

Matériel requis

Chaque élève doit avoir :

- un crayon/stylo
- un exemplaire du DR 3-DP

Marche à suivre

- Fournir à chaque élève un exemplaire du DR 3-DP.
- Inviter les élèves à répondre, chacun pour soi, aux 12 questions à choix multiples au meilleur de leur connaissance.
- Une que les élèves auront répondu au questionnaire, leur proposer de former des équipes de quatre à huit personnes pour discuter des réponses. Leur demander d'en arriver à un consensus pour chaque question.

* Source : Éducation physique et Santé Canada (EPS Canada). *Leading the Way—Youth Leadership Guide : Bringing Out the Best in Children and Youth*. Ottawa, ON : PHE Canada, 2009. Disponible à <http://www.excelway.ca>. Adaptation autorisée.

- Après que les élèves auront atteint un consensus sur les 12 questions, les inviter à comparer leurs réponses à celles qui sont proposées dans le DR 3-DP (voir la section Interprétation des résultats). Le processus est décrit dans le questionnaire.



Se reporter au DR 3-DP : Questionnaire - Le jeu de la survie (et Interprétation des résultats).

Exemples de questions de récapitulation

1. Avez-vous eu de la difficulté à parvenir à un consensus dans votre équipe?
2. Quel rôle le leadership a-t-il joué dans l'atteinte d'un consensus?
3. Quels succès et défis avez-vous rencontrés dans la poursuite d'un consensus?
4. Quelles sont les compétences ou habiletés qui ont été mises à profit dans votre équipe pour qu'elle atteigne un consensus?
5. Avez-vous reconnu différentes compétences et connaissances dans votre équipe?
6. Avez-vous eu des problèmes parce que vous avez fait certaines suppositions?
7. Quelle influence les compétences en communication et en prise de décisions ont-elles sur le leadership?
8. Comment les différents styles de leadership (p. ex., autocratique, démocratique, bureaucratique, laissez-faire) influencent-ils le processus d'atteinte d'un consensus dans une équipe?

Variante/complément

Certains élèves ou groupes voudront peut-être démontrer leur leadership en faisant la promotion d'un événement, ou en planifiant ou organisant un événement, qui fait la promotion de l'activité physique et fait participer tous les élèves.
