

# Le leadership

Être calife à la place du calife...

*Hiérarchie, charisme, autorité, pouvoir... Qui est le chef? Est-ce lui qui fonde et soude le groupe, ou est-ce parce qu'un groupe se crée qu'il émerge comme indispensable? Quoi qu'il en soit, qui dit «groupe» dit meneur, qu'il soit chef, prof, proviseur ou encore ministre...*

## LA FIGURE DU CHEF

### Hiérarchie et autorité

Au travail, à l'école, la relation aux autres est la plupart du temps une relation hiérarchique: quelqu'un a été nommé pour diriger. C'est le chef institutionnel, et son simple statut fait qu'il est perçu comme supérieur, seul au sommet. Ses subordonnés lui sont soumis par principe. C'est une vision caricaturale, certes, mais c'est peut-être celle que certains enseignants, parents d'élèves et élèves se font des profs.

Ce qui fonde l'autorité, c'est l'idéalisation de la personne. C'est une image de compétence, d'influence ou de pouvoir. Toute relation authentique avec le chef, toute prise de conscience qui désacralise le chef dissout – en partie ou totalement – la relation d'autorité. La question à se poser, en tant que leader d'un groupe, est par conséquent celle de sa relation aux autres: trop de proximité, trop de confidences nuisent à l'image de pouvoir. Quelle image le prof veut-il/doit-il donner de lui-même?

### BON À SAVOIR

70 % des personnes interrogées déclarent se ranger volontiers derrière une personne dont l'image leur semble puissante. À peu près le même pourcentage pense qu'un chef doit être autoritaire.

La manière dont est contrôlée l'information est un bon indicateur du rapport d'autorité : celui qui détient l'information que les membres du groupe aimeraient connaître – et qui peut donc instaurer un rapport de dépendance envers lui et d'incertitude face aux enjeux – détient un grand pouvoir.

## Reconnaître la « personne centrale »

Tous les profs savent que, même s'ils sont officiellement investis de l'autorité dans la classe, il peut arriver – hélas! – qu'ils n'en soient pas la personne centrale... La personne centrale, c'est celle (parfois un élève) qui polarise une émotion collective : chaque membre du groupe est relié à elle de manière affective. Elle peut donc venir concurrencer le chef institutionnalisé, ou au contraire venir conforter son leadership. Dans un groupe, ou face à un groupe, il est souvent essentiel d'identifier cette personne, de se situer par rapport à elle.

Si les deux rôles coïncident, chef institutionnel et personne centrale, alors le leader est légitimé, le groupe est stable et peut travailler dans de bonnes conditions. Si la personne centrale est une autre personne que le leader institutionnel, il est indispensable de l'identifier et de comprendre pourquoi elle a pu ainsi cristalliser l'émotion. Lorsque c'est chose faite, deux modalités de gestion du groupe se dessinent :

- la négociation avec cette personne est possible : le leader exploite la cohésion du groupe en donnant avec tact les indications et les directions ;
- la négociation est impossible : la personne centrale refuse toute coopération, en général parce qu'elle veut prendre la place du chef. Le conflit est alors difficile à éviter (► fiche 8).

### BON À SAVOIR

On peut essayer, par diverses techniques de gestion de groupe (► fiche 5), de modifier les états émotionnels du groupe pour le ramener au leader institutionnel.

En fonction de l'émotion ressentie, on peut dégager différents types de personnes centrales.

- Le patriarche (la sécurité) : il est d'aspect sévère, bon et juste, sécurisant et respecté. Il est facilement obéi, influence durablement les élèves, mais aucun ne rêve d'être comme lui...
- Le leader (l'admiration) : encore jeune, habile – voire expert – dans son domaine, il est proche des élèves qui souhaitent lui ressembler. Il peut engendrer le désir de le surpasser dans le futur.
- Le tyran (la peur) : c'est un maniaque de la discipline, qui inspire une vraie crainte aux élèves : ils se soumettent mais se méfient les uns des autres. Son sadisme est contagieux... pas de cadeaux, pour personne!
- Le héros (la révolte) : c'est celui – souvent un élève – qui finit par se révolter contre le tyran. Les autres sont alors libérés et se soudent autour de lui, d'autant plus fort que la tyrannie était pesante. Il garde longtemps son prestige.
- Le sale type (l'agressivité) : il est plus modéré que le tyran, mais il est haï par tous. Les élèves se dominent pour éviter ses sanctions, ce qui les rend très solidaires, unis par leur hostilité envers celui qu'ils considèrent comme un anti-modèle.
- Le chéri (l'amour) : toutes les filles en sont amoureuses, elles fusionnent dans l'adoration de leur idole. Les garçons sont fascinés et voudraient intérioriser ce fichu pouvoir... Bien entendu, cela marche aussi dans l'autre sens : la chérie existe...
- Le « businessseur » (la transgression) : il fait du « business », il trafique, il ravitaille et permet la réalisation de désirs interdits ou réprimés. Il déculpabilise ainsi ceux qui participent avec lui à des plaisirs défendus.
- Le séducteur (admiration + transgression) : il est perçu comme un déviant, qui aurait eu le courage de passer à l'acte. Ses camarades sont à la fois tentés et déculpabilisés. Véritablement séduits, ils se sentent autorisés à se conduire comme lui. Il est redoutable s'il est chahuteur, car le chahut sera généralisé.
- Le mauvais exemple (admiration + agressivité) : proche du séducteur, il n'est pas passé à l'acte. Il exerce une influence négative qui ne s'exprime jamais ouvertement. Par sa seule présence, il encourage les

autres à transgresser les règles, mais lui ne se mouille pas. Il est donc d'autant plus redoutable qu'on ne peut pas le sanctionner.

## FONCTIONS DU LEADER, RELATION D'AUTORITÉ ET STYLE DE LEADERSHIP

### À quoi sert le chef ?

Il a principalement trois fonctions :

- faciliter les conditions psychologiques et matérielles (convoquer les participants, exposer les objectifs, déterminer les tâches, préparer les documents, encourager la participation, valoriser les progrès et les avancées, ménager des pauses...);
- réguler les relations (gérer le temps, trancher les litiges, modérer, canaliser, sanctionner, stimuler et recentrer sur l'objectif ceux qui s'égarerent...);
- synthétiser ou produire (exiger les résultats, contrôler ou formuler les conclusions, faire circuler l'information...).

### Petite typologie des leaders

Le comportement des membres d'un groupe dépend beaucoup de l'attitude du leader. Cette attitude oscille entre trois tendances : le chef autocratique, le chef démocratique et le chef démissionnaire.

- Le chef autocratique : il concentre tous les pouvoirs, prend les décisions, détermine les tâches de chaque membre, fixe les méthodes, compose les sous-groupes, évalue les résultats, valorise ou critique, mais ne participe pas au travail. Il est le garant du travail qui cesse dès qu'il s'absente. Le travail est fait sans plaisir, des divisions internes apparaissent. Ce style crée l'hostilité envers le chef, aucune sociabilité entre les membres et favorise la compétition. Deux types de groupes se dessinent, les groupes où l'agressivité est évidente et ceux où elle se masque derrière une façade apathique.
- Le chef démocratique (ou coopératif-fonctionnel) : il décide après discussion avec le groupe, donne des alternatives et des objectifs

généraux. La répartition assez spontanée du travail entre les membres les divise librement en sous-groupes. Les interventions du chef sont plutôt objectives et centrées sur la tâche, et il participe aux travaux. Les membres s'estiment globalement assez satisfaits de leur participation, et le travail est fait efficacement.

- Le chef démissionnaire : il participe peu aux décisions et pas du tout au travail, ne se détermine pas, n'aide pas, ne fournit ni matériel ni information, n'intervient à aucun niveau et n'évalue pas. Le groupe connaît des difficultés à démarrer, les échanges sont désordonnés, aucun consensus n'intervient, la synthèse est finalement faite par un volontaire plus intéressé qui liste ce qui a été fait. Quelques remarques originales et très fines peuvent y figurer, mais elles ne sont jamais exploitables. Certains membres apprécient ce style de *leadership* pour l'impression de liberté de parole qu'il procure.

“ À l'intérieur de l'établissement dont il a la responsabilité, le chef d'établissement dispose d'un grand pouvoir de décision : entre autres, c'est moi qui attribue les services et emplois du temps des professeurs, qui autorise les initiatives individuelles, qui prends la décision définitive d'orientation des élèves et qui suis maître des sanctions disciplinaires ; je suis aussi arbitre en cas de conflits entre enseignants, élèves et parents. À ce titre, je peux imposer ma volonté sans dialogue. Mais c'est justement le piège à éviter ! Il est plus judicieux de déléguer certaines tâches et de superviser simplement la bonne marche du travail. Par exemple, pour que les enseignants se sentent reconnus, je préfère leur laisser la liberté de se répartir les classes entre eux. De même, pour proposer à une famille un redoublement que je pense profitable, je fais toujours en sorte de proposer un choix à l'élève et sa famille, de manière à ce que le redoublement soit choisi, et donc mieux vécu. Je délègue beaucoup de tâches à mes adjoints, aussi lorsque je mets mon veto à quelque chose, c'est perçu comme nécessaire. Même s'il est tentant de connaître l'ivresse du pouvoir, je reste convaincu que c'est souvent contre-productif, et qu'on s'expose en outre au coup d'état ! »

Philippe, proviseur d'une cité scolaire.

De nombreuses expériences montrent qu'en termes de satisfaction des participants et d'efficacité du travail, le groupe démocratique est de loin le plus performant. Ce n'est pourtant pas le modèle le plus répandu!



On le voit, être chef est très difficile. Ce rôle provoque souvent des remises en question personnelles ou involontaires par d'autres membres du groupe : c'est en effet le plus surveillé et le plus attaqué des rôles, car c'est un rôle de représentation tout autant que d'action. Pensez à soigner votre image et à être attentif aux états émotionnels des autres membres du groupe en question (collègues, collaborateurs, élèves...).