

## LEADERSHIP CHEZ LES PROFESSIONNELS ASSUMANT UNE FONCTION DE SUPERVISION

Suzanne Vincent

### INTRODUCTION

L'intérêt pour l'efficacité et l'efficience des équipes d'intervention tend à se généraliser depuis que le financement accordé aux établissements diminue et que les pratiques sociosanitaires québécoises traditionnelles sont remises en question. L'équipe d'intervention communautaire est devenue une des modalités incontournables pour faire face à ces nouvelles réalités. Selon Pelletier (1989) et la Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux (2000), ce modèle de travail qui incite à la collaboration entre professionnels s'avère particulièrement approprié dans le secteur de la déficience intellectuelle. Ainsi, les personnes oeuvrant dans le domaine de la déficience intellectuelle doivent, afin de prodiguer les mêmes soins et services, se concerter et prendre des décisions d'équipe.

Boisvert (2000) mentionne que les équipes désirent que le superviseur, qui agit à titre de leader, les aide à prendre les décisions plutôt qu'il ne les prenne à sa place. La personne occupant ce poste est davantage mise à profit pour aider l'équipe à planifier ses actions, à améliorer les relations interpersonnelles et intervenir au besoin grâce à sa neutralité. Comme le mentionne la Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux (2000), le choix de la personne devant assurer la coordination repose alors sur des qualités essentielles telles que le leadership, la compétence en gestion clinique et finalement, en coordination d'équipes interdisciplinaires.

La présente recherche vise à identifier le style dominant de leadership chez les superviseurs ainsi que leurs habiletés à titre de leader. De plus, nous

voulons vérifier s'il existe des liens entre les styles de leadership et les fonctions de supervision exercées auprès des équipes.

### CADRE CONCEPTUEL

#### Supervision d'équipe

Les équipes d'intervention en déficience intellectuelle sont très diversifiées. Se retrouvent, au sein de ces équipes, le psycho-éducateur, le psychologue, le physiothérapeute, l'enseignant, l'agent communautaire, l'orthophoniste, l'infirmière, le médecin et, dans le cas des équipes transdisciplinaires, les parents, les proches et la personne ayant une déficience intellectuelle.

Afin d'assurer la coordination clinique et administrative et d'atteindre un niveau d'efficacité d'intervention, ces équipes doivent compter parmi leurs membres un leader : coordonnateur, directeur de zone, conseiller clinique, conseiller de programme ou chef d'équipe. Ainsi, dans la présente recherche un superviseur est un membre du groupe administratif d'un établissement à qui l'on délègue une autorité directe pour coordonner, échanger et évaluer la performance au travail des supervisés (Kadushin, 1992).

#### Définition de la supervision

Kaslow (cité dans Dostie, 1993), définit la supervision comme une structure initiée par un organisme dans lequel il forme son personnel et assure une continuité et une qualité des services. La supervision

est donc mise en place afin d'améliorer la pratique soit par le biais de la formation offerte, soit par l'encadrement ou les évaluations. Gagnier et Bigras (2000) ajoutent que la supervision est un espace de réflexion permettant de prendre une distance face au vécu et favorise la prise de décision réfléchie.

Ainsi, la supervision est un processus d'accompagnement administratif, formatif et de soutien envers les intervenants, qui leur permet de porter un jugement critique sur leur pratique. À cet effet, Kadushin (1992) soutient que les fonctions administratives et de formation sont davantage d'ordre instrumental alors que la fonction de soutien répond, quant à elle, à un besoin d'expression. Comme le mentionne Dionne (1991), les intervenants ont également des attentes envers le superviseur et celles-ci sont davantage de l'ordre du support et de l'écoute.

### **Définition du leadership**

Plusieurs auteurs ont apporté leur propre définition de ce qu'est le leadership. D'abord, Stogdill (cité dans Bass, 1990) soutient que le leadership est un processus qui consiste à influencer les activités d'un groupe structuré et qui permet de fixer et de réaliser des objectifs. Hersey (1989) quant à lui, stipule que le leadership consiste en toute tentative visant à influencer le comportement d'autrui ou d'un groupe. Bass (1990), Northouse (2001) et Yukl (1971) vont dans le même sens tout en étant plus précis. Pour eux, le leadership se définit comme étant un processus par lequel un individu exerce une influence sur autrui afin d'atteindre un objectif commun. Ces deux aspects ; l'influence exercée sur une autre personne ou un groupe et l'atteinte d'un objectif ; sont retenus par tous les auteurs ayant apporté leur définition du leadership.

### **Leadership transactionnel**

Le leadership *transactionnel* considère la perspective des échanges sociaux se basant sur le principe « donnant/donnant », c'est-à-dire que le leader promet une récompense ou un bénéfice au supervisé en retour d'un comportement approprié, basé sur des conditions préalables et selon ce qui est attendu.

L'emphase est mise sur les qualités relationnelles implicites de la transaction qui existent entre le leader et les supervisés. Selon Bass (1990), plusieurs psychanalystes croient que les supervisés se soumettent au leader dans l'espoir d'obtenir l'amour (la reconnaissance) de ce dernier. Cependant, déjà en 1922, Freud (cité dans Bass, 1990), soutenait que le leadership est davantage qu'un échange.

Le travail en équipe interdisciplinaire exige de la part du leader des qualités indéniables afin d'assurer l'atteinte des objectifs individuels et d'équipe. À ce titre, Bass et Avolio (1994) soutiennent que le modèle de leadership *transformationnel* est le plus approprié pour l'atteinte de ces objectifs de façon collective. Le supervisé doit pouvoir être en mesure de s'identifier aux idéaux exprimés par le leader.

Le premier auteur faisant état du leadership transformationnel fut Burns en 1978 qui mentionnait dès lors l'importance que le leader amène les membres de son équipe à transcender leurs propres intérêts au bénéfice de ceux de l'équipe ou de l'organisation, à considérer leurs besoins de développement de soi à long terme et non seulement en fonction du besoin présent et finalement, d'être à l'affût de ce qui est réellement important et non seulement superficiel. Le leader stimule et renforce l'intérêt au travail de ses membres en leur faisant voir celui-ci sous de nouvelles perspectives. Il favorise une prise de conscience de la vision, de la mission et des objectifs organisationnels ou d'équipe. Il incite les membres à atteindre le plein développement de leur potentiel et de leurs habiletés (Waldman, 1994) et ce, tout en accomplissant des tâches de gestion. Il prend en compte la réalité de l'équipe mais également celle des individus. Ce modèle privilégie une relation optimale entre le leader et les membres.

Plusieurs auteurs suggèrent (Bass, 1995; Hater & Bass, 1988; Sletzer, Numerof & Bass, 1989 cités dans Bass, 1990) que le leadership transformationnel peut être représentés par quatre dimensions :

- charisme (influence idéalisée) ;
- stimulation intellectuelle ;

- considération individuelle ;
- rôle inspirationnel (motivation).

La notion de *charisme* réfère à la capacité du leader d'être un modèle auquel les gens s'identifient au niveau du respect, de l'admiration et de la confiance. Ce leader privilégie les besoins des autres avant les siens. Il est consistant dans sa pensée et présente des standards moraux et éthiques élevés (droiture). Il a d'ailleurs une facilité à partager et à communiquer sa vision.

La dimension relative à la *stimulation intellectuelle* se rapporte à la capacité du leader à inciter ses supervisés à remettre en question les hypothèses et solutions proposées, à reformuler les problèmes et y trouver des solutions créatives ainsi qu'à aborder les situations sous un nouvel angle en essayant des approches innovatrices.

La troisième dimension, la *considération individuelle*, stipule que le leader joue un rôle de mentor (coach) et accorde une attention et une écoute particulières à chacun des membres, à leurs besoins, qu'il encourage les interactions et qu'il considère la personne dans sa globalité et non seulement à titre d'employé. Finalement, il offre de nouvelles opportunités d'apprentissage favorisant le développement optimal de chacun et il supporte ses membres dans leurs nouvelles expériences.

La quatrième dimension, le *rôle inspirationnel (motivation)*, fait émerger la personnalité enthousiaste et optimiste du leader. Celui-ci insiste sur l'importance d'exécuter un travail qui motive, qui inspire et qui offre des défis aux membres.

## MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE<sup>1</sup>

De nature descriptive, cette recherche utilise une approche par enquête (questionnaires). Afin de recueillir les données, deux questionnaires furent utilisés. Le premier, le *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ, version révisée 2000) (Bass et Avolio, 2000) comporte 45 questions et est rédigé en deux versions (leader/supervisé). Il vise à recueillir la perception de ces deux groupes de répondants quant à la fréquence des comportements observés chez le leader. Il permet d'identifier le style dominant de leadership du leader (transformationnel, transactionnel ou laissez-faire – style qui n'a pas été défini dans la section « Leadership »). Le second questionnaire, *l'Inventaire des fonctions et des tâches de supervision*, vise à identifier la perception qu'ont les superviseurs quant à leur niveau d'accomplissement à l'égard des fonctions de supervision (administrative, formative et de soutien). Constitué de 22 questions, il a été construit à partir d'un cadre conceptuel élaboré dressé à partir d'une recension des écrits sur les fonctions de supervision.

La cueillette de données s'est déroulée grâce à la collaboration de trois Centres en déficience intellectuelle (CSDI Mauricie/Centre-du-Québec; CRDI Chaudière-Appalaches et le Centre de réadaptation Gabriel-Major de Montréal). L'échantillon est constitué de divers conseillers cliniques et administratifs (54) et d'un ratio aléatoire représentant 30 % des supervisés rattachés à ces mêmes superviseurs (283).

- 
1. Les résultats qui n'étaient pas disponibles au moment de la rédaction de cet article, peuvent être obtenus en écrivant à l'adresse suivante : [suzanne\\_vincent@uqtr.ca](mailto:suzanne_vincent@uqtr.ca).

## RÉFÉRENCES

- BASS, B. & AVOLIO, B. (2000) *Mlq Multifactor Leadership Questionnaire* (2<sup>e</sup> édition) Binghamton, NY : Mind Garden.  
 BASS, B. M. (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (3<sup>e</sup> édition) New York : The Free Press. BASS, B. M. ET  
 AVOLIO, B. J. (1994) *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Californie :

SAGE Publications, Inc. BURNS, J. M. (1978) *Leadership*. New York : Harper and Row. BOISVERT, D. (2000) La nature des équipes autonomes d'intervention. Dans : Daniel Boisvert (Dir.), *L'autonomie des équipes d'intervention communautaire : Modèles et pratiques* (pp. 9-35). Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec. COMMISSION D'ÉTUDE SUR LES SERVICES DE SANTÉ ET LES SERVICES SOCIAUX (2000) *Les solutions émergentes : Rapport et recommandations*. Québec : Gouvernement du Québec. DIONNE, J. (1991) La supervision centrée sur les opérations professionnelles : Un outil de gestion de la qualité des interventions. *Revue canadienne de Psycho-Éducation*, 20(2), pp. 109-121. DOSTIE, P. (1993) *L'impact de la supervision sur la mobilisation des forces du groupe en réadaptation*. Thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Laval. GAGNIER, J.-P. ET BIGRAS, M. (2000) Le processus de supervision en groupe : soutenir le renouvellement des pratiques d'intervention et d'accompagnement. Dans : Daniel Boisvert (Dir.), *L'autonomie des équipes d'intervention communautaire : modèles et pratiques* (p. 73). Québec : Presses de l'Université du Québec. HERSEY, P. (1989) *Le leader situationnel*. Paris : Éditions d'Organisation. KADUSHIN, A. (1992) *Social Work Supervision :an Updated Survey*. New York : Columbia University press. NORTHOUSE, P. G. (2001) *Leadership: Theory and Practice* (2e). Thousand Oaks, CA : SAGE. PELLETIER, G. (1989) L'implantation d'une équipe multidisciplinaire : le choix d'une cible appropriée. *Administration hospitalière et sociale*, 35(1), pp. 4-6. WALDMAN, D. A. (1994) *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Californie : SAGE Publications, Inc. YUKL, G. A. (1971) Toward a Behavioral Theory of Leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, pp. 414-440.