

# Leadership

Catherine Voynnet Fourboul

## Le leadership est :

- un processus
- comporte de l'influence
- se produit dans un contexte de groupe
- comporte l'atteinte d'objectif
  - « le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus pour parvenir à réaliser un objectif commun. »

# La comparaison entre management et leadership

Management produit ordre et consistance	Leadership produit changement et mouvement
<ul style="list-style-type: none"><li>- planification, budgétisation</li><li>- organisation, recrutement</li><li>- contrôle, résolution de problème</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- formation d'une vision, stratégie</li><li>- aligner les personnes, communiquer</li><li>- motiver, inspirer</li></ul>

# La relation du leadership et du management Kotter 1996

<p>+</p> <p>Leadership</p> <p>-</p>	<p>Les efforts de transformation peuvent être réussis pendant un certain temps mais échouent souvent lorsque les résultats à court terme deviennent erratiques</p>	<p>Tous les efforts de transformation réussis combinent un bon leadership et un bon management</p>	
	<p>Les efforts de transformation ne conduisent nulle part</p>	<p>Les résultats à court terme sont possibles en faisant un effort sur les coûts, par les fusions-acquisitions ; mais les programmes de transformation réelle ont de la peine à démarrer et les changements majeurs à long terme sont rarement obtenus</p>	
	-	<p>Management</p>	+

# 10 rôles du manager MINTZBERG

- Leader
- Liaison
- Propagateur
- Entrepreneur
- Allocataire de ressources
- Représentant
- Contrôleur
- Porte-parole
- Négociateur
- Solutionneur de problème

# Les options formelles du leadership

Clarifier les rôles et établir des objectifs

Définir la structure des tâches

Donner du feedback

Montrer de la considération

Conduire de façon participative

User de son charisme

# Historique du leadership

## Traditions militaires

- Le commandement réclame de la fermeté
- Certaines personnes sont nées pour commander (NAPOLEON)

## Supervision amicale à la Western Electric

- Les enquêtes Hawthorne

## Chester Barnard

- Les suiveurs définissent les leaders

# Leadership et contingences

Les managers à succès ne répètent pas leur réussite de façon consistante

- Les fréquences sont aléatoires
- Cela tend à exclure les caractéristiques personnelles universelles au profit de la contingence



Exemples de contingence

- Si violence et désordre
  - Supervision étroite, leadership orienté tâche
- Si harmonie et ordre
  - Faible supervision, leadership orienté relations humaines
- Si paix et tranquillité
  - Procédure correcte comme substitut au leadership

Les **managers efficaces** qui gèrent les services ne sont pas promus aussi vite que d'autres

Les **managers qui réussissent** à gravir rapidement leur parcours de carrière passent beaucoup de temps à réseauter



# Neutraliseurs et accentuateurs

Quelques substituts du leadership



Technologie (informatique, telecom)

Tâches qui contrôlent le comportement

Travaux de groupe qui contrôlent le comportement

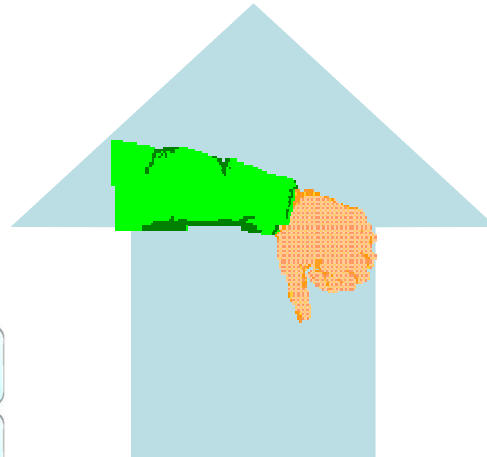
Équipe très soudée et expérimentée

Satisfaction intrinsèque, fierté dans le produit

Formation, niveau d'études élevé

Normes professionnelles

Développement de l'organisation



Les neutraliseurs rendent le leadership moins efficaces

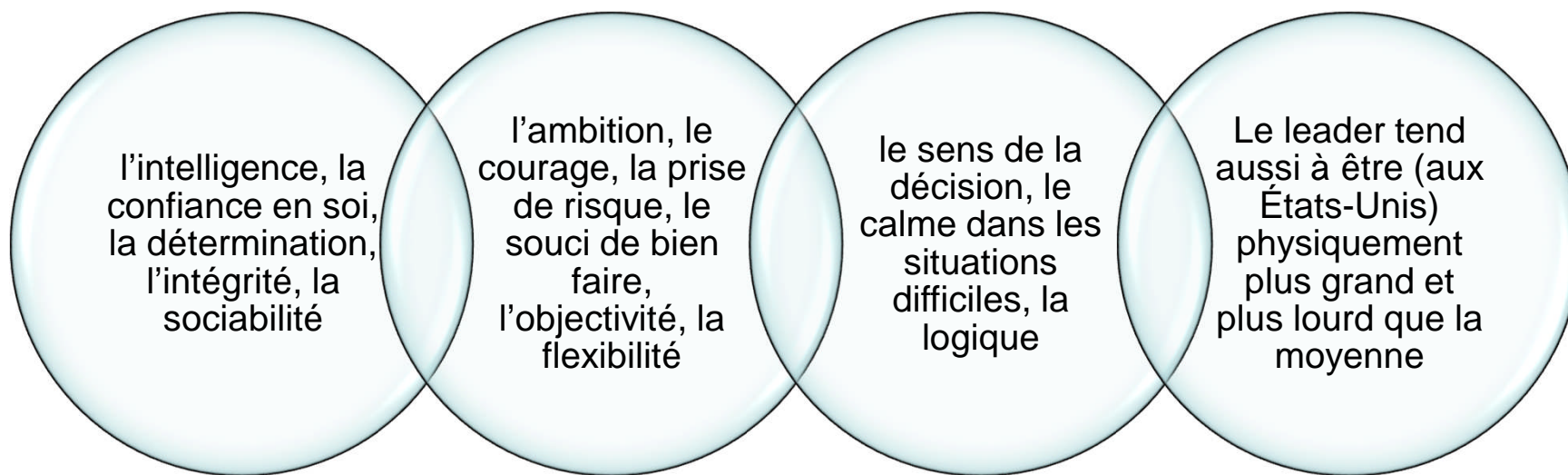
- Attributs des subordonnés, tâches ou organisations qui interfèrent avec les efforts des leaders pour influencer les subordonnés
- Distances physiques longues
- Système de récompense
- Court-circuit des structures managériales



Les accentuateurs rendent le leadership plus efficaces

- Attributs des subordonnés, tâches ou organisations qui amplifient l'impact des leaders sur leurs subordonnés
- Culture organisationnelle
- Groupe de travail cohésif
- Système de récompense
- Proximité

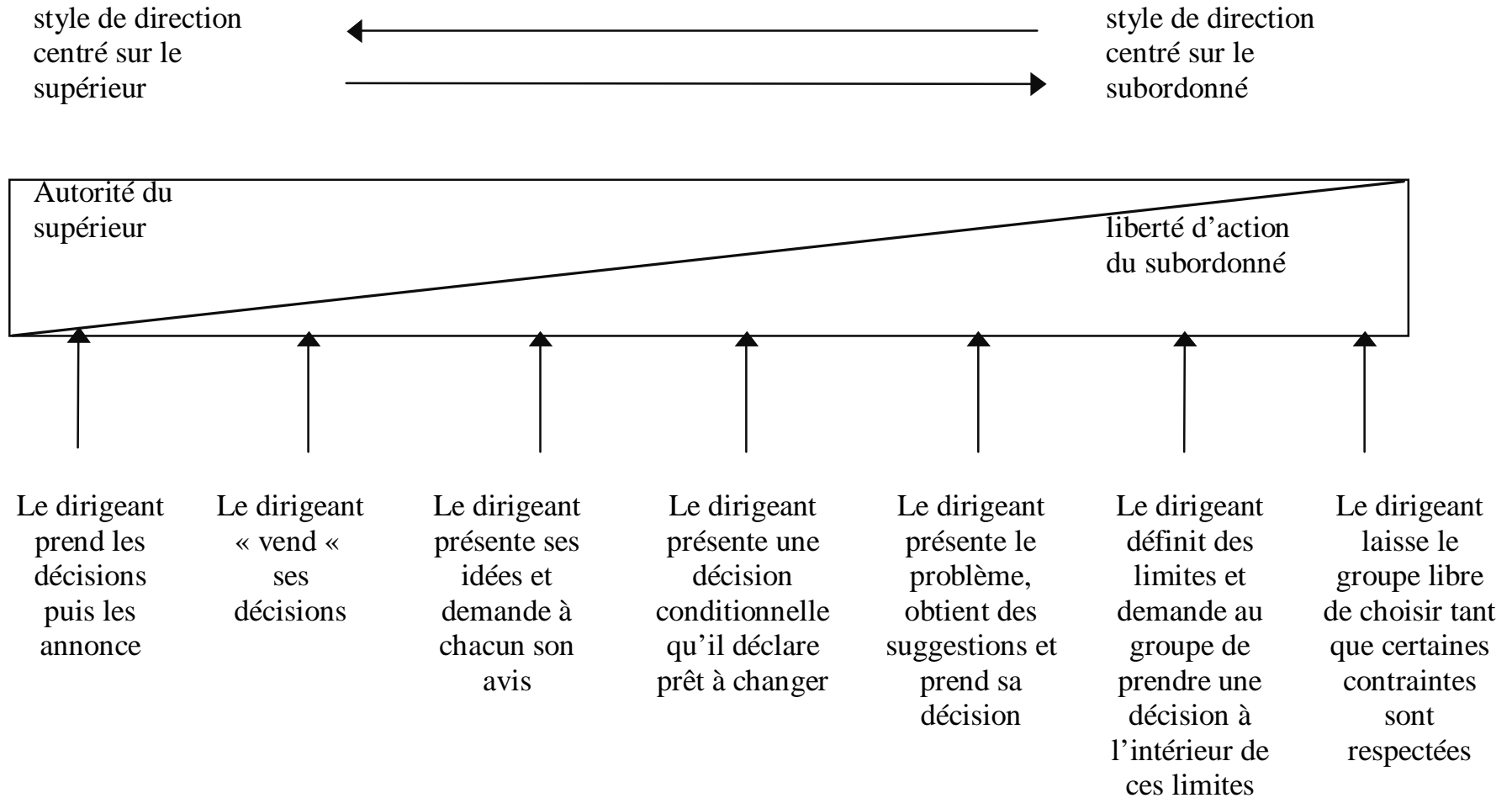
# le “ Leadership ” et les traits de caractère



Forces	Faiblesses
Une approche sensible aux perceptions, intuitive	Des <i>supermen</i> qui réunissent toutes ces qualités sont <b>rarissimes</b> . Ils risquent de faire <b>plus de mal que de bien</b> puisqu'ils ont tendance à écraser leurs collaborateurs. Ils risquent de les frustrer parce qu'ils les obligent à peiner pour aboutir à un résultat qu'ils pourraient eux-mêmes obtenir sans peine et sans eux.
Une approche longuement étudiée 100 ans	Résultats ambigus et incertains, multiplicité des traits.
Favorise les procédures d'évaluation de la personnalité	Il n'a pas pu être démontré qu'une qualité fasse toujours un chef et conduise à un résultat recherché.

# Les styles de direction

## B. Tannenbaum et W.-H. Schmidt HBS 1958



# Le modèle de la grille managériale

Adapté de Robert R. Blake, Jane S. Mouton, 1964

L'approche par le style est très différente de l'approche par les traits. Alors que l'approche par les traits met l'accent sur les caractéristiques de la personnalité du leader, l'approche par le style met l'accent sur le comportement de leader. L'approche par le style se concentre exclusivement sur ce que les leaders font et comment ils agissent.

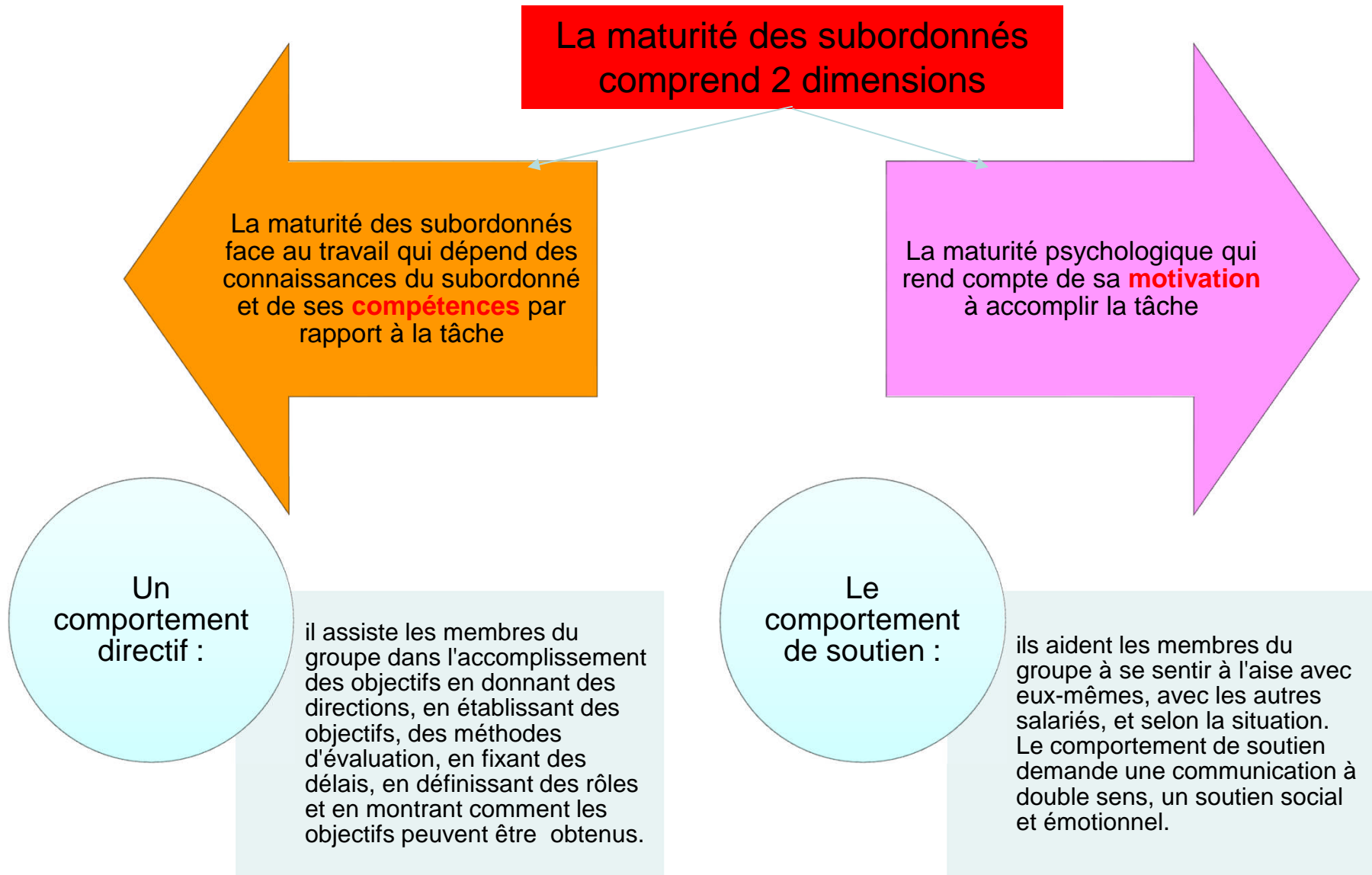
fort	<b>1,9 Management country club</b>				<b>9,9 Management d'équipe</b>					
	Attention centrée sur le besoin des gens d'avoir des relations satisfaisantes ; atmosphère amicale				Le travail est accompli par des personnes engagées ; l'interdépendance par enjeu partagé mène à des relations de confiance et de respect					
Orienté vers les personnes					La performance adéquate de l'organisation est possible en équilibrant la nécessité					
					<b>5,5 Management au milieu du gué</b> d'obtenir le travail en maintenant le moral des personnes à un niveau satisfaisant					
Faible	Effort minimum exercé pour obtenir l'accomplissement des tâches				L'efficacité des opérations provient des conditions de travail tel que l'élément humain n'intervienne qu'à un degré minimum					
	<b>1,1 Management pauvre</b>				<b>9,1 Management autoritaire</b>					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
					<b>Orienté vers la production</b>					
	faible									fort

# Le modèle de la grille managériale

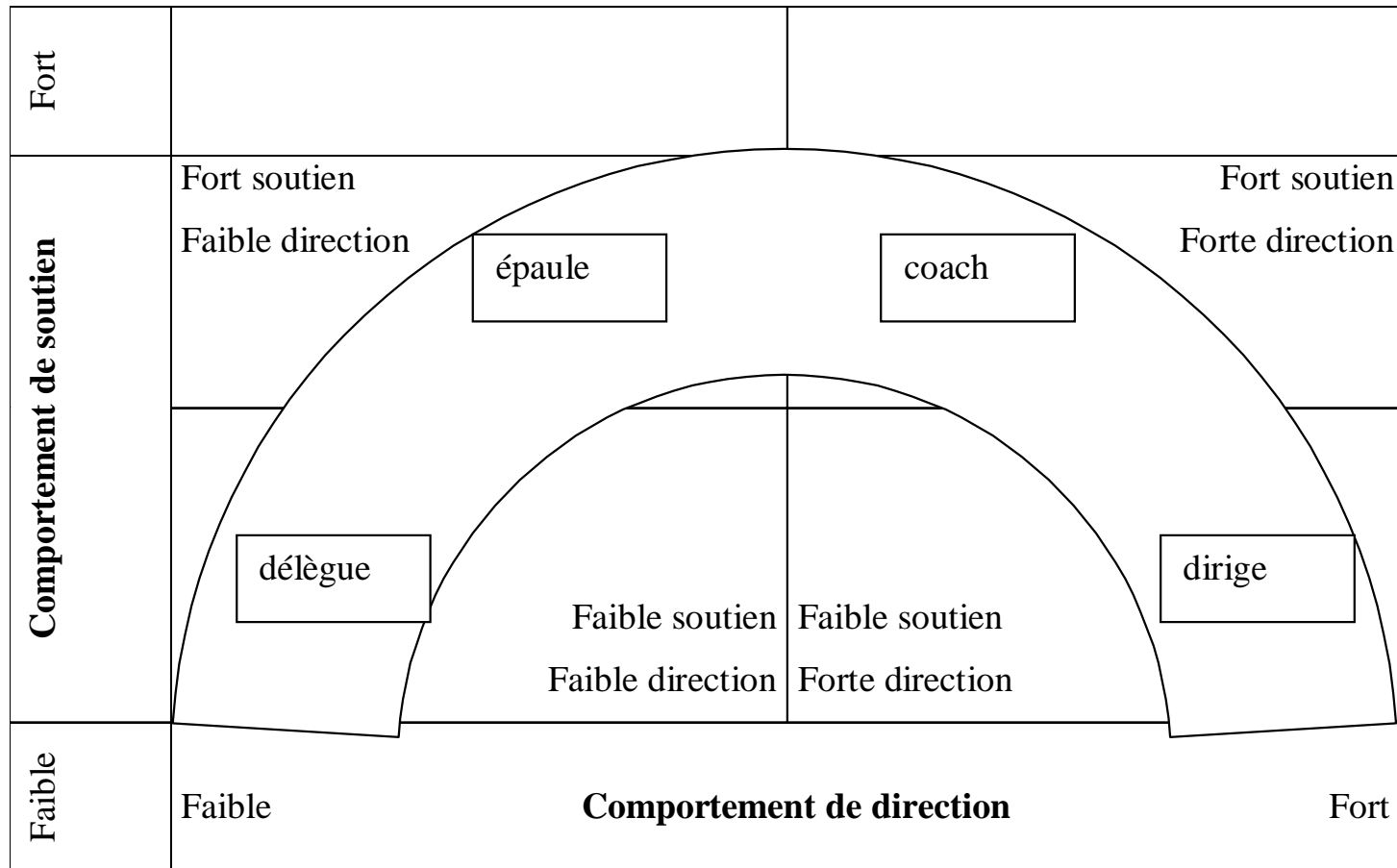
Adapté de Robert R. Blake, Jane S. Mouton, 1964

		<b>1,9 Management country club</b>				<b>9,9 Management d'équipe</b>				
		Les leaders insistent sur les attitudes et les sentiments des personnes et s'assurent que les besoins sociaux et personnels des suiveurs sont respectés. Ils créent un climat positif, agréable, confortable sans controverse.				Ils stimulent la participation, le travail en équipe, clarifient les priorités, se comportent de façon ouverte.				
Orienté vers les personnes	fort									
		<b>5,5 Management au milieu du gué</b> compromis, équilibre								
Faible		Ils agissent sans être impliqués et en retrait. Peu de contact avec les suiveurs, indifférent, résigné, apathique.				La communication avec les subordonnés est restreinte à la transmission d'instructions, les personnes sont considérées comme des outils ; le manager est un contrôleur exigeant, un meneur dur.				
		<b>1,1 Management pauvre</b>				<b>9,1 Management autoritaire</b>				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		<b>Orienté vers la production</b>								
		<b>faible</b>				<b>fort</b>				

# Leadership situationnel : diagnostiquer les subordonnés



# Leadership situationnel – Hersey Blanchard



Fort	Modéré	Faible
Développé		Se développant
	Niveau de développement des suiveurs	

# Le leadership selon la théorie contingente

- Théorie contingente : style et situations.
  - styles de leadership : motivation par la tâche, par les relations.
  - variables de situations :
    - ✓ la **relations leaders suiveur** : l'atmosphère, le degré de confiance, la loyauté et l'attraction que les suiveurs éprouvent pour leur leader.
    - ✓ la **structure de la tâche** : le degré de clarté et d'unicité de la tâche,
    - ✓ le **pouvoir** : la somme d'autorité dont un leader dispose pour récompenser ou punir les suiveurs.



# Le leadership contingent de Fiedler

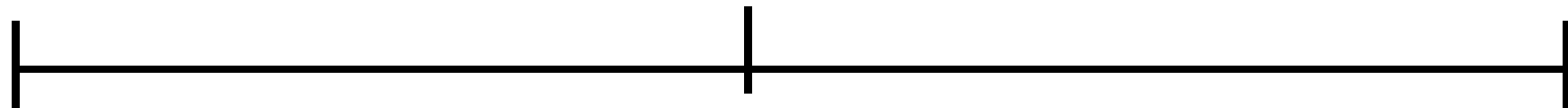
<b>Variables de situation</b>	Relation Leader membres	Bonne				Faible			
	Tâche	+ structurée		- structurée		+ structurée		- structurée	
	Pouvoir	Pouvoir fort	Pouvoir faible	Pouvoir fort	Pouvoir faible	Pouvoir fort	Pouvoir faible	Pouvoir fort	Pouvoir faible
<b>Style préféré</b>		1	2	3	4	5	6	7	8
		Plutôt orienté tâche			Plutôt orienté relation			Orienté tâche	

## Weidman 2002 : évolution du leadership de changement

- Optimiser le modèle de gestion
- Manager dans un climat turbulent
- Éviter le changement
- Multinational
- Champion de la délégation
- Réducteur d'incertitude
- Changer = chaos
- Créer le modèle de gestion
- Imposer le changement comme un avantage compétitif
- Embrasser le changement
- Multiculturel
- Les mains et la tête
- Équilibre l'incertitude
- Changer = progrès

# Le continuum

Continuum du leadership



Laissez-faire

Leadership  
transactionnel

Leadership  
transformationnel

# 3 acceptions récentes

## Le leadership charismatique

- Fondé sur le magnétisme personnel

## Le leadership transactionnel

- Fondé sur les relations d'échange avec les suiveurs, récompense situationnelle, management par exception

## Le leadership transformationnel

- Fondé sur les valeurs et les croyances
- Inspire et crée une vision

Les managers qui offrent des promotions à leur subordonnés, les professeurs qui donnent une note à leurs étudiants sont transactionnels

Quand un individu s'engage avec d'autres et crée un lien qui permet d'augmenter le niveau de motivation, les valeurs morales du leader et du suiveur  
Le leader transformationnel est attentif aux besoins des suiveurs et aide les suiveurs à atteindre leur plein potentiel

# Les caractéristiques du leader transformationnel

ALIMO METCALFE 1998  
Bennis & Nanus 1985

## Vis-à-vis des autres

- Préoccupation véritable pour le bien-être et le développement des autres
- Empathie
- Réseautage fortement
- Compétence très politique
- Des architectes sociaux jouant sur les normes et les valeurs, nouvelle philosophie, nouvelle identité

## Donne le pouvoir aux autres

- Ouverture aux critiques et aux idées des autres
- Capable de mettre son égo de côté
- Prise de risque judicieuse dans la délégation

## Vision

- Enthousiasme et articulation d'une vision claire
- Montre sa détermination pour réaliser sa vision
- Implique les autres pour qu'ils se sentent détenteurs de la vision

## Forte intégrité

- Confiance en soi
- Générateur de confiance, positions claires, intégrité
- Déploiement créatif au moyen d'un regard positif sur soi : conscience des compétences et des forces, application au travail, apprentissage et réapprentissage

# Judy Oliver 2004 : passage au leadership transformationnel

Changer par le leadership transformationnel TICHY  
DEVANNA 1990

## Leadership transactionnel



- Contrôler
- Faire
- Parler à
- Résoudre des problèmes
- Rationnel
- Résultat CT
- Vivre dans le passé/ le futur
- Ajouter à la bureaucratie

## Leadership transformationnel



- Laisser aller
- Être
- Écouter
- Construire une culture créative
- Instinctif
- Résultat LT
- Vivre dans le présent
- Construire des relations

Reconnaissance du **besoin de changement**, accepter le dissentiment, l'expression du désaccord, recours à l'évaluation, diagnostic, recherche d'alternative, benchmark, évaluation de la performance

Création d'une **vision** résultat d'une construction des différents points de vue au sein d'une organisation : mission statement

**Institutionnaliser le changement**, remplacer les structures, choix des nouveaux subordonnés comme relais des nouvelles idées, nouvelle coalition compatible à la nouvelle vision

# Jim Collins 2001 « from good to great » (HBR 2001)

University of Chicago - Center for Research in Security Prices

Les leaders niveau 5 selon Collins  
Seuls les leaders de niveau 5 peuvent transformer une organisation de « bien » à « excellent »  
Ils sont modestes, volontaires, timides et sans peur  
Ils sont pour : les personnes d'abord, la stratégie en second  
N'agissent pas en une seule poussée mais en tenant le même cap

Niveau 4 : catalyseur de l'engagement

Niveau 3 : organisateur

Niveau 2 : équipier

Niveau 1 : contributeur

1,435 entreprises de *Fortune* 500 de 1965 to 1995

11 entreprises performant plus que les autres dans leur industrie

1dollar investi en 1965 ds un fond de ces entreprises rapportent 7 fois plus que la moyenne du marché en 2000

87 entretiens qualitatifs

Mesure financière, rémunération, analyse des rotations des cadres, restructuration, effets des acquisitions ou cessions sur les actions

# Conclusions pratiques

- Eviter le laisser faire, les changements d'humeur et de direction
- Encadrer sans enfermer, être constant dans l'effort, être vigilant dans l'application des normes
- Etre autoritaire si : l'on a les moyens de sa politique ; son autorité n'est pas contestée ; la tâche est soit très simple soit très complexe, le développement des collaborateurs n'est pas primordial.
- Etre participatif si : l'on dispose de suffisamment de temps, la tâche n'est ni trop simple ni trop complexe, il y a une bonne base de confiance, un consensus sur les objectifs finaux, on n'est pas dans une situation critique où les collaborateurs s'attendent à un leadership ferme et le désirent, les collaborateurs ont assez de maturité, ou si l'on cherche à développer la maturité de ces derniers.