



Séminaire sur le leadership

MAI 2007

Plan

Introduction.....	3
Définition.....	5
Première partie : les approches théoriques.....	7
1. La théorie axée sur les traits de caractère.....	8
2. La théorie axée sur le comportement.....	9
3. Les théories situationnelles.....	13
4. Les nouvelles approches en leadership.....	18
 Deuxième partie : Notions avoisinantes, rôles et défis du leadership	19
1. Le leadership vs management.....	20
2. Les défis et rôles du leadership.....	20
3. Leadership de groupe.....	22
4. Pourvoir du leadership on-line.....	24
5. Leadership et renforcement.....	24
6. Leadership et stratégie.....	24
7. Leadership et réseaux.....	25
8. les sources de pouvoir du leadership.....	25
9. Leadership et intelligence émotionnelle.....	26
10. Leadership et la femme.....	27
11. Leadership interculturel et culture.....	27
12. Followership.....	29
13. Les modèles de développement de leaders.....	29
14. Critique des modèles.....	30
15. Les répercussions de leadership sur les leaders.....	30
 COCLUSION.....	31
 Bibliographie.....	34

INTRODUCTION :

Le leadership est indiscutablement l'un des sujets les plus discuté, étudié et traité dans la société actuelle. Dont la simple recherche sur Internet fait ressortir des milliers d'ouvrages. Dont les définitions et conceptions varient considérablement selon les auteurs et les multiples écoles qui ont traité du sujet. C'est pourquoi, on commencera par tenter de formuler une définition générale qui se veut comme point d'intersection des propos de plusieurs auteurs. Pour ensuite exhiber un corps théorique riche de modèles et d'essais de modélisation ; Notamment les théories axées sur les traits de caractères, les théories axées sur les traits de comportement, les théories situationnelles et en dernier lieu les approches les plus récente en leadership. Aussi le caractère multidisciplinaire du leadership exigera de notre part de traiter brièvement des concepts avoisinants et indissociables du leadership tels le management, le coaching, le pouvoir, l'intelligence émotionnelle, la communication et d'autres qu'on retrouvera de manière sous-jacente telles que la personnalité (valeurs, attitudes et comportement...), perception, motivation et autres. Également, on va essayer de découvrir ensemble les multiples rôles du leader, sa relation avec son équipe ou encore des notions comme la stratégie et les réseaux d'une part. D'autre part, on présentera les défis du 21^e siècle du leadership notamment le changement organisationnel, le management de la diversité culturelle et la femme. Ultérieurement, on dévoilera certains modèles pour développer ses compétences de leader. Ainsi que les répercussions psychologiques du leadership sur les leaders. Pour enfin conclure, avec le questionnement sur le degré d'importance et d'impact du leadership sur l'organisation.

Cependant avant de définir le leadership, On propose lors de ce travail de vous exposer la classification des multiples écrits qui a été effectuée dans l'ouvrage « THE PSYCHOLOGIE of LEADERSHIP : New Perspectives And Research » de M. Messick et M. Kramer. Pour avoir une vision d'ensemble des divers et populaires ouvrages en leadership. Les deux auteurs se sont basés sur les livres répertoriés en bibliothèques sur le sujet. Avant de s'intéresser à leur popularité via le classement du nombre de vente sur plusieurs sites Internet pour former un échantillon de 245 ouvrages ; d'où on tire la catégorisation suivante :¹

- Le leadership et le changement (27% de l'échantillon):
C'est les ouvrages qui viennent répondre au perpétuel et rapide changement de l'économie. Des académiciens et des experts pour le plus part d'entre eux, ils traitent le leadership comme une capacité à permettre et soutenir le changement. Ils présentent les mécanismes du changement organisationnel, les traits et les compétences qui permettent au leader d'y faire face.

¹ THE PSYCHOLOGY of LEADERSHIP New Perspectives and Research David M. Messick; Roderick M. Kramer

- Les ouvrages à caractères scientifiques (10% de l'échantillon):

Cette catégorie prône une approche scientifique et des recherches de profondeur. Elle aussi réalisée par des académiciens est des consultants, mais se différencie par son approche philosophique du leadership pouvant être étudié, compris et enseigné.

- Des ouvrages de champ extra-organisationnel (29% de l'échantillon) :

La tranche la plus large de l'échantillon, elle est écrite par de personnes qui se prétendent des leaders ou avoir été en contact direct avec ces derniers. Les deux qui veulent partager leur expérience. Sa spécificité est que son contexte n'est pas managérial. On retrouve différents champs : militaire, politique, de l'histoire, de l'éducation et du sport

- Le leadership à travers l'imagination (5% de l'échantillon) :

Celle la par contre est la plus restreinte, elle use d'histoire et de personnage fictifs pour mettre en lumière le concept de leadership. Ces ouvrages insistent sur la manière dont le leadership développe le soi et les autres permettant l'auto actualisation et la satisfaction personnelle.

- Une description interne (11% de l'échantillon):

Le récit d'exécutifs qui ont été ou sont à la tête d'une compagnie de renom qui ont réussi. Ils veulent vendre leurs expériences au lecteur. La lecture de ces ouvrages, à caractère purement managérial, va nous pourvoir des astuces et tactiques nécessaire au développement de notre leadership et carrière.

- Le récit de consultants auprès d'organisations (12% de l'échantillon) :

Un nombre de livres écrits par des consultants professionnels qui prétendent que les années qu'ils sont aptes à dévoiler les secrets du leadership efficient. Cette tranche met l'accent sur le leadership visionnaire. Ces ouvrages prennent souvent la forme de guides, conseils, tactiques, suggestions et même d'exercices pour soi et pour ses collaborateurs. Ils essaient de proposer le dosage des ingrédients et capacités essentiels pour un bon leader

- Le leadership et la religion (7% de l'échantillon)

Cette dernière catégorie traite le leadership à travers un regard de conviction religieuse. Elle se base pour cela sur les leçons et allégories afin de développer les compétences des lecteurs en matière de leadership.

Enfin, on dira que cette classification dont la citation n'est nullement gratuite puisqu'elle démontre le caractère complexe des éléments influents, la conception qu'on a du leadership et son étude. Cette diversité qu'on va rencontrer encore par la suite lors des approches et définitions du leadership.

Définition :

On entamera cette série de définitions du leadership par la plus générale donnée par la plupart des auteurs ; le leadership est la capacité d'influencer un groupe en vue de réaliser un but quelconque². Ici l'aptitude du leader à influencer les autres et leur comportement est centrale.

« La position de leader est un rôle dans un système particulier. Une personne dans le rôle formel d'un leader peut être dépourvue de compétences et capacité de leadership. Ce dernier qui est essentiellement relié aux compétences, habilités et influences de la personne. Ce qui laisse entendre que le leadership peut être propre à des leaders non formels. "Leading" est le résultat de l'usage de la capacité d'influence du leadership et sa fonctions sur les autres. » Visionary Leadership Skills Robert B. Dilts. Ici on remarque que l'auteur veut nous préciser que le leadership ne se restreint nullement aux fonctions formelles. Donc, il peut être aussi informelle.

« Celui qui conduit, mène ou guide ceux qui le suivent; à ce titre, il n'existe que dans son rapport à un groupe et ne prend sens que dans l'action collective qu'il dirige » (O. Basso, 2003)

« Le leadership est un "relational term" - qui identifie une relation où des personnes sont aptes à persuader d'autres à adopter de nouvelles valeurs, attitudes et buts et fournir un effort pour ces valeurs attitudes et buts » Michael A. Hogg

Leadership et l'identité sociale :³

Le leadership est perçu comme une relation à l'intérieur du groupe qui a des qualités et caractéristiques. La théorie de Hogg affirme que à l'intérieur de ces groupes il existe une personne, véritable prototype typique, qui personnifie les qualités du groupe. Cette personne est susceptible d'être perçue comme plus influente que les autres et sera aimée plus que les autres. Donc, elle sera aperçue comme détenant les qualités d'un leader. Aussi, elle a la capacité de maintenir cette perception. On dira que celle-ci n'a plus besoin d'être un héros pour être un leader. Mais seulement la personne la plus imprégnée par l'identité sociale du groupe.

Messick expose une autre théorie relationnelle dans laquelle le leadership est une relation où les subordonnés réalisent des bénéfices psychologiques. Puisque le leader leur garantit protection, vision, réalisation, inclusion sociale et respect. En retour, les leaders attendent concentration, loyauté, engagement de part de leurs collaborateurs. Aussi, les leaders en tirent de l'abnégation et de la fierté dans le domaine social.

Le leadership et le « followership » apparaissent ici comme des rôles sociaux qui émergent de nos activités psychologiques quotidiennes et ordinaires.

Une autre vision intéressante du leadership est celle de Freud qui avait traité de la théorie du leadership malgré qu'elle ait été rejetée. GOETHALS relate quelques éléments du leadership charismatique déjà étudié par Freud qui utilise comme support les histoires racontées

² Organizational behavior Stephen P. ROBBINS

³ THE PSYCHOLOGY of LEADERSHIP New Perspectives and Research David M. Messick; Roderick M. Kramer

par les leaders armés de la forces des mots, des idées et leur vision. Cette influence est aussi renforcée par l'illusion de l'égalité d'amour.

Le leadership organisationnel:

Le leadership est l'ensemble des activités et surtout des communications interpersonnelles par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation et du groupe.

Éléments essentiels du leadership ⁴

- Dépassement et effort supplémentaire : un vrai leader doit avoir non seulement un pouvoir attaché à son poste et conféré par le système hiérarchique mais un autre lié à sa personne conféré par ses subalternes eux-mêmes. C'est ce surplus de pouvoir qui permet au patron-leader de faire accepter et de réaliser des objectifs élevés, obtenant ainsi un rendement qui dépasse l'exécution mécanique routinière.
- L'aspect délibéré et volontaire : Aider le groupe à se définir des objectifs communs et à les atteindre amener à définir des objectifs clairs, précis, datés, mesurables et réalistes pour mettre toutes les chances pour l'atteindre.
- Communication interpersonnelle : Exercer un leadership c'est plutôt convaincre persuader et orienter que imposer et menacer.
- Influence : En psychologie, c'est le processus par lequel une personne fait adopter un point de vue par une autre. L'influence opère une inflexion : celui qui aurait pensé ou agi autrement s'il n'était pas influencé se dirige dans le sens que souhaite l'influent, de façon apparemment spontanée.

Enfin on va clore cette partie de définition par des maximes et propos de certains auteurs en parlant du leadership:

« Celui qui transforme la coquille vide de l'organisation en un corps social conscient de son identité, de sa légitimité et de ses buts » (P. Selznick).

« Celui qui nourrit l'identité collective de son identité personnelle » (A. Saleznick).

« Le leadership c'est créer un monde auquel les gens veulent appartenir »

(Gilles Pajou)

⁴ Management de l'Organisation Hellriegel Slocun Woodman Nouveau Horizons de Boeck 7^e édition

Première partie: les apports théoriques

1. La théorie axée sur les traits de caractères des leaders

Les premières recherches sur le leadership se fondaient sur l'hypothèse que des traits de caractère innés -et non acquises- expliqueraient la capacité de certains individus à en influencer d'autres. C'est l'idée des « leaders naturels ». Ces théories dressent un portrait robot des leaders en supposant qu'ils ont tous des points communs, C'est à l'identification de leurs traits de caractère que sont dévolues les recherches. Si ces traits sont identifiables, ils pourront être utilisés comme outils de sélection dans l'armée, sur la scène politique, dans les entreprises, etc.

Quelques définitions ;

« Sont Des théories qui cherchent les différences personnelles, sociales, physiques et intellectuelles des leaders des non leaders. » **S. P. Robbins**

« Il existe un lien étroit entre la capacité d'exercer un leadership et les principaux traits d'un superviseur que sont l'intelligence, l'initiative, l'indépendance et l'assurance »

E.E. Ghiselli 1963

1- Les traits personnels du leader selon Stogdill (1948) ⁵

Intelligent, Perspicace, Vigilant, Responsable, Entreprenant, Persistant, Confiant et Sociable

2- Il existe quatre traits qui sont généralement communs à la plupart (mais non à la totalité) des dirigeants à succès⁶ ;

- L'intelligence
- L'intérêt pour les autres
- La motivation intérieure et la volonté d'accomplissement
- La maturité et l'ouverture d'esprit

3- Le modèle à six traits des dirigeants à succès

Ambition et énergie, Le désir du leadership, Honnêteté et intégrité, Confiance en soi, Intelligence et Connaissances

⁵ (Tiré et adapté de Northouse, 2004)

⁶ « **La Gestion Dynamique : concepts, méthodes et applications** » 3ème édition : Gaëtan Morin éditeur ; Pierre G. Bergeron 'Pages 610'

Les théories axées sur les traits du caractère présentent quelques faiblesses :

- Elles traitent des caractéristiques et des facultés intellectuelles des individus, mais non de leur comportement.
- Elles ne tiennent pas compte de l'environnement de travail d'une personne. Or le profil des subordonnés d'un leader et la situation particulière dans laquelle ce dernier se trouve influent sur sa conduite.
- Les traits de caractère mis en évidence ne sont pas communs à tous les leaders.
- On ne peut établir précisément l'importance relative de chacun des traits de caractère.

Échec des recherches portant sur les traits de caractère => Se tourner vers les comportements des leaders.

2. la théorie axée sur les traits de comportements

1- Les recherches de l'Université de Michigan⁷

Ils ont examiné avant tout les effets du comportement d'un leader sur le processus et la performance du groupe. Ils ont arrivé à distinguer entre deux types de gestionnaires:

1. **Gestionnaire centrés sur les employés** : le leader encourage la participation des subordonnés dans l'établissement des objectifs et dans les autres décisions concernant le travail. Il aide aussi à créer une ambiance de confiance et de respect mutuel.
2. **Gestionnaire centrés sur la tâche** : il établit des standards pointus, organise les tâches avec précision, prescrit les méthodes à suivre et supervise étroitement le travail des membres du groupe.

A partir de leurs travaux sous la direction de Likert ils ont constaté que les groupes les plus productifs travaillent sous la direction de leaders préoccupés par la personne.

2- Les recherches de l'université de l'Ohio

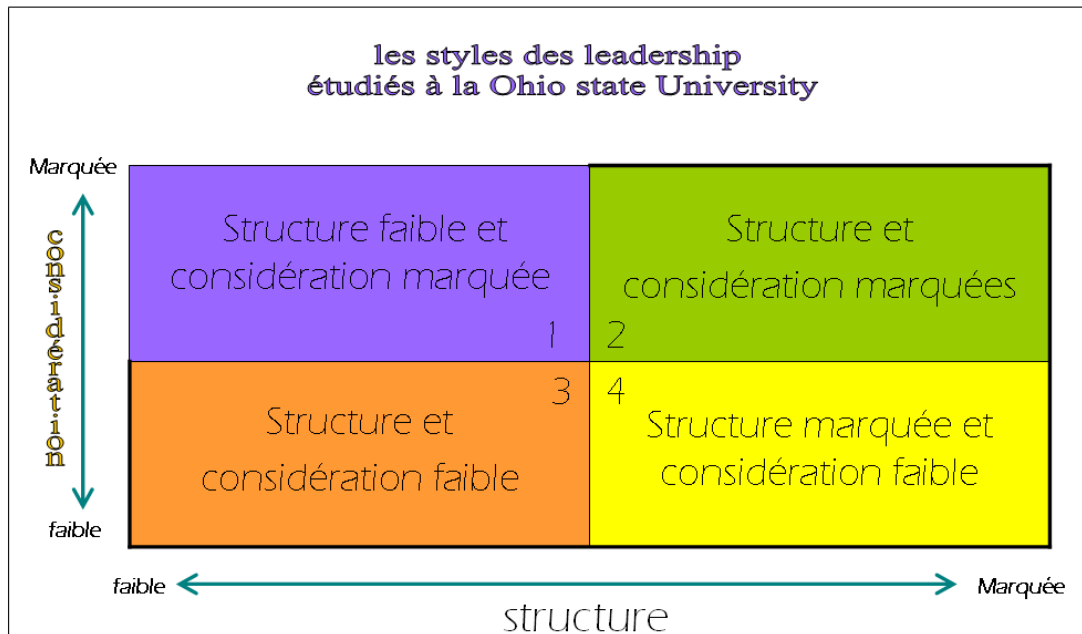
Ils ont élaboré une recherche portant sur 1800 gestionnaires de différentes organisations, ils ont conclu que l'efficacité du leadership dépend de la dimension « structure » (l'orientation vers la tâche) et de la dimension « considération » (l'orientation vers les subordonnés)⁸

- ✓ **La dimension structure**: le degré auquel un leader peut définir et structurer son rôle et ceux des subordonnés envers la réalisation des objectifs.

⁷ « **LES ASPECTS HUMAINS DE L'ORGANISATION** » Bergeron, Nicole Côté Jocelyn et Bélanger ;
Edition : Gaëtan Morin 'Pages 231-258'

⁸ « **La Gestion Dynamique : concepts, méthodes et applications** » 3ème édition : Gaëtan Morin éditeur ; Pierre G. Bergeron 'Pages 618'

- ✓ **La dimension considération:** le niveau auquel un leader a des relations caractérisées par la confiance et respect mutuels des idées des subordonnés et envers leurs sentiments



Le fait que les deux comportements ne soient pas mutuellement exclusifs constitue la différence entre les travaux des chercheurs de l'Ohio et ceux de Michigan.

Avec le modèle de l'Ohio, un leader peut maîtriser ces deux types de comportement. Il est alors plus efficace que celui qui ne les possède pas. Certaines situations peuvent exiger que l'on mette davantage d'accent sur l'un ou l'autre des comportements.

Alors comment agissent les « vrais » leaders?

Mettent-ils plus d'accent sur une dimension que sur l'autre ?

Si oui, laquelle? Si non, sont-ils très forts sur les deux en même temps ?

a. L'accent sur une seule dimension

Les théories X et Y de Mc Gregor⁹

Théorie X

⁹ <http://w3.uqo.ca/tremfr01/PDF/lead/mcgregor.pdf>

- ☹ l'être humain moyen déteste le travail
- ☹ Il va faire son possible pour l'éviter
- ☹ manquent de créativité sauf pour contourner les règlements

La plus part des gens ne feront pas les efforts requis pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs s'ils ne sont pas forcés.

Théorie Y

- ☺ l'effort physique et mental dans le travail est naturel
- ☺ les contrôles et les menaces ne sont pas les seuls moyens d'amener les employés à atteindre les objectifs.
- ☺ il vaut mieux laisser les gens s'auto-discipliner

Dans de bonnes conditions, l'être humain apprend non seulement à accepter mais même à rechercher les responsabilités.

Les 4 systèmes de Likert

Il a repartie les styles de gestion en quatre systèmes élémentaires¹⁰.

	Système 1 Exploration et autoritarisme	Système 2 Bienveillance et autoritarisme	Système 3 Consultation	Système 4 Participation
Leadership	Les gestionnaire ne font pas confiance à leurs subordonnés	Les gestionnaire accordent certaine confiance à leurs subordonnés	Les gestionnaires accordent une grande confiance à leurs subordonnés	les gestionnaire font totalement confiance à leur subordonnés
communication	La communication est très limité	Il y a une certaine communication	On note l'existence d'une grande communication	On note l'existence d'une grande communication
Prise de décision	Les butes sont prise par les cadres supérieurs	Des décisions relève des cadres inférieurs, mais elles doivent être conformes à des directives précises	La direction élabore la politique, les cadres inférieurs se charge de décision concernent l'exploit	Les cadres de tout niveau participent à la prise de décision par un processus d'enchaînement
Établissement des objectifs	Les butes sont établis par l'entremise de directives	les employés ont peu l'occasion d'exprimer leurs opinion	Les employés sont encouragés à s'exprimer	Tous prennent part à l'établissement
Contrôle	Le contrôle est assuré par les cadres supérieurs	Le contrôle est relevé surtout des cadres supérieurs	Il y a un certain partage de la responsabilité	le contrôle est assuré par les cadres de tout les niveaux.

style

ne un

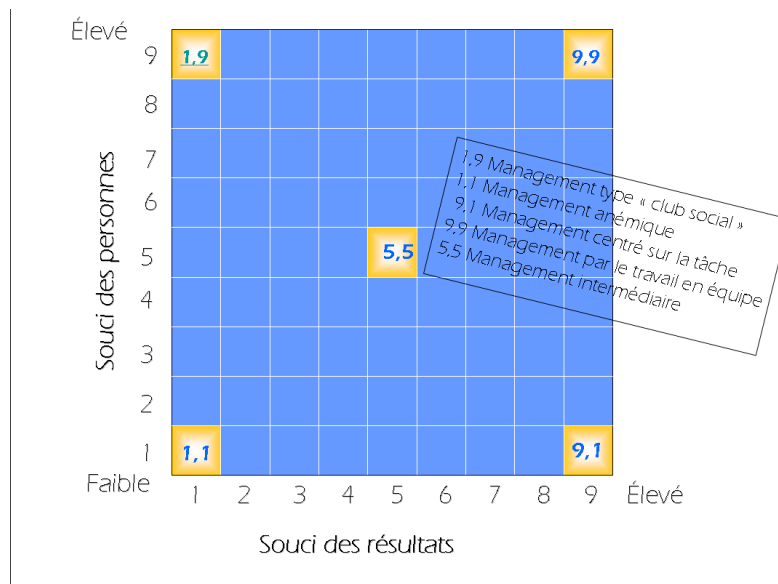
¹⁰ Source: Adapté de Rensis Likert, The Human organization, New York, McGraw-Hill, 1967, P.200

- ✓ **Le système 3** repose sur la consultation. Le leader fait confiance à ses subordonnés.
- ✓ **Le système 4** met l'accent sur la participation et est celui que favorise Rensis Likert; il fait en sorte que le leader et ses subordonnés prennent les décisions ensemble par ce qu'il règne entre eux une confiance absolue.

b. L'accent sur deux dimensions

Les travaux de Blake et Mouton

S'inscrivant dans la mouvance des travaux de l'Université d'Ohio, la grille de Blake et Mouton est certainement l'un des modèles de comportement du leader le plus connu. Ils distinguent entre cinq types de leader selon leurs comportement ¹¹;



1- Gestion centré sur la tâche

Il considère les employés comme un outil de production, mais un outil foncièrement paresseux, apathique et indifférent; il s'efforce donc de planifier le travail dans les moindres détails, de diriger ses employés d'une main de fer et de contrôler tout les résultats

2- Gestion de type club sociale

¹¹ « La dimension humaine des organisations » Gaëtan Morin éditeur Nicol Coté, Laurent Bélanger et Jocelyn Jaques 'Pages 240-265'

C'est le patron qui se désintéresse de tout ce qui concerne la production ou rendement, mais qui tend absolument à maintenir des relations harmonieuses à l'intérieure de son groupe ,il cherche à plaire à tout le monde.

3- Gestion de type intermédiaire

La gestion de type intermédiaire, c'est le patron qui cherche un compromis plus ou moins satisfaisant entre les besoins de l'organisation (production) et ceux des employés (relations humaines).

4- Gestion de type anémique

C'est le patron qui ne se préoccupe ni de la production ni de l'élément humain. Il évite systématiquement toute situation où il aura à prendre des décisions ou à s'engager émotivement dans des relations interpersonnelles.

5- Gestion centrée sur le travail en équipe

Le gestionnaire s'intéresse tant à ses subordonnés qu'à la production . Il cherche à obtenir un niveau de production élevé en faisant appel à des gens dévoués . Ce style de leadership est le plus efficace selon Blake et Mouton.

En absence de la littérature scientifique depuis les années 1970, les modèles axés sur les comportements demeurent populaires auprès des firmes de consultations et des gestionnaires d'entreprises. À titre d'exemple, en 2000, D. Goleman a présenté les résultats d'une étude menée par la société de conseil Hay/McBer, où l'on identifiait six types de comportement de leadership ayant un impact sur les résultats financiers d'une entreprise.

3. Les théories situationnelles

Ralph M. Stogdill déclara en 1948 que toute analyse du leadership devrait tenir compte non seulement du leader lui-même, mais aussi de la situation dans laquelle il se trouve.

Le style de leadership à privilégier, varie essentiellement d'après trois éléments,

- le leader lui-même,
- les membres de son groupe
- la nature de la situation.

1- Tannenbaum et Schmidt

Selon Tannenbaum et Schmidt, trois variables déterminent la manière dont un gestionnaire devrait exercer son leadership¹²:



- Les caractéristiques du gestionnaire,
- Les caractères des subordonnés
- les éléments situationnels

2-La théorie de la contingence de Fiedler

Fred E.Fiedler a fondé sa théorie sur deux concepts de bases a savoir :

1. Les variables situationnelles qui sont :

- ✓ Le pouvoir de source organisationnelle du leader
- ✓ La structure des tâches
- ✓ Les relations entre le leader et les membres de son groupe

2. Le style du leadership

« Il est plus facile de choisir un leader présentant le style de gestion requis d'après les circonstances que de tenter d'adapter la situation à la manière de faire d'un leader »

Fred E.Fiedler¹³

¹³ « La Gestion Dynamique : concepts, méthodes et applications » 3ème édition : Gaëtan Morin éditeur ; Pierre G. Bergeron 'Pages 593-645'

Situation	1	2	3	4	5	6	7	8
Relations leader membres	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Ténues	Ténues	Ténues	Ténues
+								
Structure de tâche	Existante	Existante	Existante	Non existante	Non existante	Existante	Non existante	Non existante
+								
Pouvoir de source organisationnelle	Considérable	Faible	Considérable	Faible	Considérable	Faible	Considérable	Faible
=								
Efficacité du style du leadership	Style axé sur la réalisation de la tâche	Style axé sur la réalisation de la tâche	Style axé sur la réalisation de la tâche	Style axé sur les relations humaines	Style axé sur les relations humaines	Style axé sur les relations humaines	Style axé sur les relations humaines	Style axé sur la réalisation de la tâche

Les 2 conclusions de la théorie de Fiedler liées au contrôle ;

- Le leader axé sur les tâches réussira mieux dans des situations où le niveau de contrôle est très élevé ou très faible
- Le leader axé sur les ressources humaines réussira mieux dans des situations où le niveau de contrôle est modéré

Cognitive Resource theory ¹⁴

(C'est une nouvelle conceptualisation de la théorie situationnelles de Fiedler)

Une théorie qui propose que le leader obtient une performance effective du groupe.

Premièrement en établissant des planifications, des décisions, des stratégies et ensuite en les communiquant à travers des comportements directionnels.

Fiedler et Garcia comment le stress et les ressources cognitives comme les expériences, « tenure » et intelligence agissent comme des influences importantes sur l'efficacité du leadership.

¹⁴ Organizational behavior Stephen P.ROBBINS

La « Leader-Member Exchange THEORY »¹⁵

Les leaders créent des « In-groups » et des « out-groups ». Les subordonnés le statut de « In-groups » vont avoir un haut niveau de performance, moins de turnover et une meilleure satisfaction avec leurs supérieurs

3- L'approche de l'intégration successive des buts personnels

Pour Martin Evans et Robert House ce modèle se fonde sur la théorie du résultat escompté. La nature du travail influence énormément sur le comportement du leader. Ce modèle tient compte de la relation entre l'effort et le rendement, de la relation entre le rendement et les buts visés ainsi que de l'attrait de récompense.

Pour eux le leader doit :

- ✓ Clarifier son rôle et ses responsabilités;
- ✓ Faire participer ses subordonnés à l'élaboration des objectifs;
- ✓ Appuyer et aider les subordonnés, et réduire les conflits existants entre eux
- ✓ Préciser la nature des récompenses possibles

Ce modèle repose sur l'hypothèse que les leaders peuvent modifier leurs styles ou leurs comportements pour s'adapter à une situation particulière.

4- Le modèle décisionnel de Vroom et Yetton¹⁶

Le modèle Vroom-Yetton propose un ensemble de questions qui se présentent comme un arbre de décision menant au choix du type de leadership le plus pertinent eu égard à la situation et surtout le degré de participation des subalternes aux décisions qui varie en fonction des situations.

Le modèle est constitué de trois éléments centraux :

- a. Les stratégies possibles de prise de décision,
- b. Les questions diagnostiques
- c. Les règles décisionnelles.

¹⁵ Organizational behavior Stephen P.ROBBINS

¹⁶ <http://w3.uqo.ca/tremfr01/PDF/lead/mcgregor.pdf>

a- Stratégies de prise de décision

- ✓ Cinq niveaux de participation des subalternes sont reconnus dans le modèle comme autant de stratégies possibles de prise de décision.
- ✓ Le leadership passe alors d'un mode très autocratique à un mode démocratique en fonction des situations.

b- Les questions « diagnostiques »

Pour choisir le bon style de leadership à adopter (autocratique à démocratique), il faut prendre en considération aux facteurs situationnels suivants :

- a. **Le degré de signification de la décision** : plus celle-ci est significative pour l'organisation ou le groupe, plus le leader doit s'impliquer;
- b. **L'importance de l'engagement** : plus la mise en application de la décision demande un niveau élevé d'engagement des subordonnés, plus ceux-ci devraient être impliqués dans la prise de décision;
- c. **L'expertise du leader** : face à un problème donné, le niveau de participation souhaitable des subalternes est inversement proportionnel à l'expertise du leader;
- d. **La propension à l'engagement** : lorsqu'un groupe s'engage aisément dans la trajectoire suggérée par le leader, la participation du groupe aux décisions est moins importante;
- e. **Le support du groupe aux objectifs** : lorsque les subordonnés supportent peu les objectifs de l'organisation, le leader ne devrait pas leur laisser prendre des décisions;
- f. **L'expertise du groupe** : en fonction du problème rencontré, plus le groupe est compétent, plus grand est le pouvoir décisionnel qui peut lui être accordé;
- g. **La compétence d'équipe** : lorsque l'équipe est compétente et les individus prêts à travailler ensemble, les décisions peuvent leur être déléguées.

c- Les règles décisionnelles

Vroom et Yetton (1973) et Vroom et Jago (1988) suggèrent aux leaders de réfléchir à chacune des situations dans l'ordre décrit.

En fait, il s'agit d'un arbre décisionnel qui permet aux leaders de progresser dans leur réflexion. Vroom et Yetton (1973) et Vroom et Jago (1988) suggèrent aux leaders de réfléchir à chacune des situations dans l'ordre décrit.

Pour conclure à propos du modèle de Vroom et Yetton et de Vroom et Jago, soulignons qu'il a obtenu un support empirique suffisant pour valider ses prédictions. Ainsi, le niveau de participation requis dans la prise de décision doit être fixé en fonction de la situation.

5- Le modèle situationnel de Hersey et Blanchard

Selon cette théorie le style de leadership approprié dépend du niveau de maturité des subalternes dans la situation donnée. Cette maturité est évaluée à partir des critères suivants :

- Leurs besoins d'accomplissements.
- Leurs volontés de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation.
- Leurs compétences

En fonction de la maturité du subalterne, le leader sera parfois plus directif (orienté vers la tâche), parfois plus supportant (orienté vers la personne).

Ce modèle fait ressortir une variable fréquemment retenue dans les textes au sujet du leadership : la participation des subalternes au processus de décision. Il est alors question de « leadership participatif ».

4- Les approches les plus récentes

1- Les théories de l'attribution

Elle propose que le leadership soit une simple attribution que les personnes font à l'individu.

2- La théorie du leadership charismatique

Les subordonnés font des attributions héroïque et extraordinaire aux capacités du leadership quand ils observent certains comportements.

Les traits personnels d'un leader charismatique

- ✓ Extrêmement sûr de soi et confiant;
- ✓ Dominance;
- ✓ Une forte foi en ses convictions et croyances

Robert House

Une vision convaincante

Ils peuvent communiquer clairement cette vision telle que leurs subordonnés peuvent s'y identifier. Ils démontrent de la consistance et se focalisent sur la poursuite de leur vision.

Ils savent leurs points forts et en profite. **Warren Bennis**

3- Le leadership Transformationnel Vs transactionnel¹⁷

Développée par BURNS (1978) et reconnue comme universellement applicable par BASS (1985), la théorie du leadership transformationnel pose l'existence de deux types de leadership dont l'un, le leadership transformationnel, est le prolongement de l'autre, le leadership transactionnel (BASS, 1998)

Si, dans le cas du leadership transactionnel, la dynamique relationnelle repose sur une transaction du style « donnant-donnant », le leadership transformationnel,

¹⁷ « La Gestion Dynamique : concepts, méthodes et applications » 3ème édition : Gaëtan Morin éditeur ; Pierre G. Bergeron 'Pages 618'

quant à lui, va au-delà de la transaction en transformant les comportements des personnes mobilisées par le leader.

2eme Partie:

Notions avoisinantes, rôles et défis du leadership

1. Les managers Vs les leaders

Souvent, on se pose des questions sur la différence entre le manager et le leader. Ce qu'on peut déjà dire est que le leader n'est pas forcément un manager. Cela revient à parler de leader formel (manager) et informel distinction déjà établie. Aussi, le manager n'est pas forcément un leader car les seuls connaissances et compétences techniques ne suffisent point pour parler de manager leader. Pour une meilleure différenciation, on vous propose les deux distinctions suivantes :

Les managers	Les leaders
Sont nommés dans leurs positions	Sont nommés ou émergent d'un groupe
Ils peuvent influencer les personnes seul de part leur autorité formel	Peuvent influencer les autres sans avoir une autorité formelle
N'ont pas nécessairement les compétences et les capacités pour être des leaders	N'ont pas nécessairement les compétences et capacités pour être des managers

Robbins, Bergman, Stagg, Coulter: Foundations of Management 2^e 2006 Pearson Education Australia

Les Managers:

Se concentrent sur les choses. ≠
 Font les choses bien. ≠
 Planifient. ≠
 Organisent. ≠
 Dirigent ≠
 Contrôlent. ≠
 Suivent les règles ≠

Les Leaders:

Se concentrent sur les personnes.
 Font les bonnes choses.
 Inspirent.
 Influencent.
 Motivent.
 Construisent.
 Façonnent des entités

Les Managers font en sorte que les choses soient accomplies par d'autres.

Les leaders font en sorte que d'autres accomplissent des choses. Robert B. Dilts

2. Les défis des leaders et rôles du leadership

Les défis des leaders

Les leaders comptent à leur actif plusieurs défis. Louise Simone Namur de l'université de Sherbrooke les a synthétisés en deux pôles :

- Établir les liens entre les finalités de l'organisation et les aspirations individuelles pour permettre de faire émerger de la motivation, passion et créativité.
- Co-construire le sens du projet commun avec les collaborateurs et orienter l'organisation du travail pour que chacun dans sa tâche puisse trouver ce sens.

Aussi, on croit que cela tient du talent du leader à comprendre la diversité et complexité humaine au sein et en dehors de l'organisation ; et ce à tous les niveaux: psychologique, culturel, relationnel, du genre... Un autre défi du leadership est indiscutablement le changement organisationnel. Le leader vient faire face à un environnement d'incertitudes et de perpétuelle mouvance.

Les rôles du leadership

En premier lieu, il faut savoir que le leader n'a pas un nombre limité de tâches à remplir. C'est pourquoi, on se contentera de citer quelques uns d'entre eux qu'on estime fondamentaux.

D'une façon générale, le leader est là pour motiver ses troupes en les convaincant, les impliquant, les faisant participer. Ce qui entend une adhésion volontaire à un projet et une vision. Ces deux derniers, auquel le leader doit impérativement croire profondément. Également le rôle du leader se manifeste en aidant le groupe à se définir, se développer et réaliser des objectifs communs.

Un autre volet des rôles des leaders n'est autre que la prise de décision. Puisqu'il est appelé à prendre des décisions faces à des situations difficiles et imprévisibles. Chose qui lui demande rapidité, liberté de pensée et marge de manœuvre, réalisme et sens d'opportunité.

Une autre tentative de classification des rôles du leader est proposée :¹⁸

- C'est au leader qu'incombe le rôle d'agent de liaison avec le monde extérieur. En d'autres termes, manager les frontières externes de l'équipe
- Aussi, c'est un coach qui se doit d'accompagner, et pousser les gens à prendre conscience de leurs points forts et faibles afin de leur permettre de se dépasser, bien faire et se réaliser dans leur fonction
- Également le leader est un manager de conflits. Là on parle des conflits de grande envergure. De part son expérience et son flair, il est souvent plus prédisposé à détecter la source du problème que d'autre. Comme ses interventions et suggestions pour les deux partis confrontés ont plus de chance d'être prises en considération de par le respect de son pouvoir. Ce qui aboutit la plupart du temps à une bonne gestion du conflit
- Encore, il joue aussi le rôle de gestionnaire des problèmes sérieux. On donne l'exemple d'une crise de récession pour l'entreprise. C'est au leader que revient d'insuffler une dynamique de travail aux collaborateurs afin de bien venir à bout de cette basse conjoncture.

¹⁸ Robbins, Bergman, Stagg, Coulter: Foundations of Management 2^e 2006 Pearson Education Australia

Pour conclure ce point, le leader Facilite le fonctionnement de l'équipe. En coachant, réglant les problèmes disciplinaires, examinant la performance, formation, communication de l'équipe et de ses membres individuellement. D'ailleurs Hackman¹⁹ en parlant du leadership dit que le leader peut fournir les conditions et non les causes de la bonne performance en créant de vrais équipes, une structure adéquate, des instructions de travail convaincantes et pourvoir un coaching professionnel.

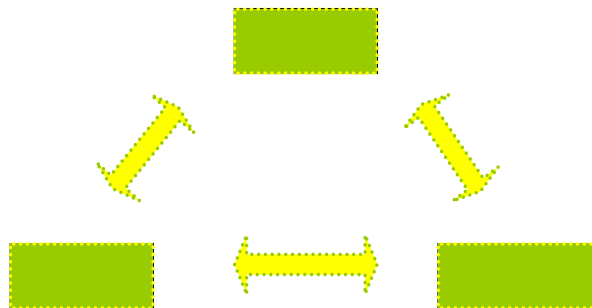
3. Le leadership et le groupe:

Peterson et Behfar ²⁰qui s'intéressent au fonctionnement de l'autorégulation des groupes. Prétendent qu'il y'a trois facteurs pour réaliser l'équilibre et la bonne performance du groupe.

- La conscience de soi du groupe,
- Des objectifs et standards claires
- En dernier lieu la volonté et capacité de changement

Le leadership découlera ainsi de la capacité du leader à maintenir cet équilibre. Et donc on dira que le leadership est une sorte de mécanisme régulateur du groupe. Mais on y ajoute aussi. Qu'Il est un mécanisme qui intègre la notion de changement car un leader qui ne mène pas les membres de son équipe vers le développement mène son équipe a sa perte.

Le modèle de leadership d'équipe (E. Hollander 1978)²¹



Le rôle du leader dans ce modèle consiste en la création d'une relation avec les membres de l'équipe. Avant de procéder à la structuration de la situation. Puis, expliquer les enjeux liés à la situation par les membres de l'équipe

Pour ce faire le leader doit être imprégné par Les traits ci-dessus :

- Avoir la patience pour partager l'information.
- faire confiance aux autres et déléguer de l'autorité.
- Savoir quand intervenir.

¹⁹ THE PSYCHOLOGY of LEADERSHIP New Perspectives and Research David M. Messick; Roderick M. Kramer

²⁰ THE PSYCHOLOGY of LEADERSHIP New Perspectives and Research David M. Messick; Roderick M. Kramer

²¹ Visionary Leadership Skills Robert Dilts

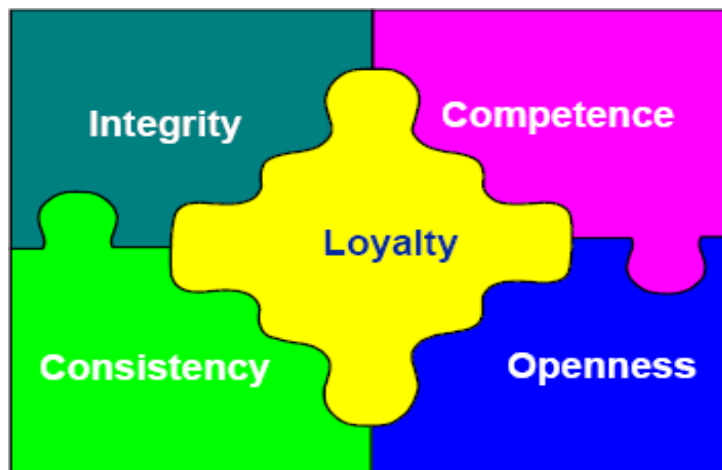
Ici, deux éléments se démarquent la confiance et la crédibilité que le leader se doit de cultiver et développer :

La crédibilité:

- ❖ l'évaluation de l'honnêteté, la compétence d'un leader et sa capacité à en inspirer les subordonnés
- La confiance:
- ❖ la foi des subordonnés et autres en l'intégrité, la personnalité et les habilités du leader.

La confiance : est reliée à l'accroissement de la performance et la satisfaction au travail, au développement des comportements de citoyenneté, d'engagement et d'implication organisationnel.

Les dimensions de la confiance: intégrité, consistance, compétence, loyauté, ouverture



Pour construire un environnement de confiance les leaders doivent:²²

- Être ouvert
- Être équitable
- Dire la vérité
- Exprimer leurs sentiments
- Montrer de la consistance
- Tenir leurs promesses
- Garder les confidences
- Démontrer leurs compétences

` Tyler lui parle de la justice et l'équité comme élément central du leadership qu'un leader fait passer à travers son image et son dévouement pour le bien commun.

²² Robbins, Bergman, Stagg, Coulter: Foundations of Management 2^e 2006 Pearson Education Australia

4. Pourvoir du leadership on-line²³

Les challenges du leadership on-line:

- **La communication:** il faut choisir les mots convenables, la structure, le ton et style pour la communication digitale.

Vocabulaire positif négatif et conséquence

- ☐ Le choix des mots crée des réalités dans l'entreprise et comme sa perception.
- ☐ Le travail de Peter Steinke sur les organisations comme système nous apporte une vision critique de l'influence négative des leaders selon leurs perceptions ou descriptions qui tiennent rarement du contexte de la situation.
- ☐ Steinke parle aussi de recherche d'immunité du système avec l'essai de relier à sa cause les autres leaders « accountability »
- ☐ Cooperrider (2003) « le vocabulaire basé sur le négatif empêche une perspective positive du futur et du développement »

- **La performance:**

Le leader doit définir, faciliter et encourager la performance.

- **La confiance:**

Instaurer une culture où tous les participants s'attendent, sont encouragés et exigent la confiance.

5. Le leadership à travers le renforcement²⁴

- Le renforcement va augmenter le niveau de prise de décisions et de marge de manœuvre à la discrétion des employés.

Quelle utilité?

- le besoin pour une prise de décision rapide par les personnes les plus compétentes et les mieux placées.
- Le besoin de gérer l'accroissement de la demande de travail vu les larges périodes de contrôle.

6. Le leadership et la stratégie

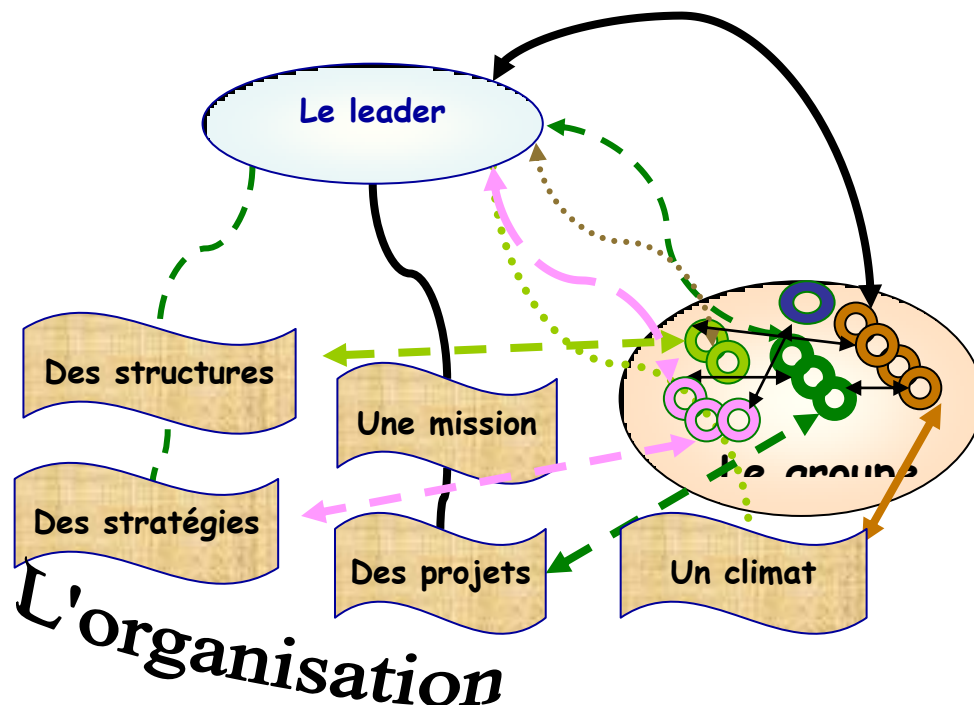
²³ Robbins, Bergman, Stagg, Coulter: Foundations of Management 2^e 2006 Pearson Education Australia

²⁴ Robbins, Bergman, Stagg, Coulter: Foundations of Management 2^e 2006 Pearson Education Australia

- ❖ Dionne et Roger (1997:183-186) associent aux termes « leadership » et « stratégie » l'expression « organisation apprenante »
- ❖ Donc le processus stratégique nécessite de savoir discerner les capacités des ressources humaines et de mettre à contribution les connaissances et les compétences disponibles non seulement dans l'entreprise, mais aussi chez ses partenaires, pour enrichir les analyses, les diagnostics et mieux choisir les stratégies.

7. Leadership et réseaux

Leadership peut être considéré comme un noyau autour duquel gravitent les éléments constitutifs des réseaux. Ainsi, il en assure aussi le bon fonctionnement et la liaison.



Louise Simone Namur de l'université de Sherbrooke l'art du leadership dans un réseau humain janvier 2003

Comme on peut le remarquer sur le schéma, tous les éléments du réseau sont inter reliés. Encore ce schéma résume les relations entre le leader et les différents éléments du réseau.

8. Les sources de pouvoir du leader

Le pouvoir du leadership se réfère à sa capacité d'influencer les actions et les décisions au travail ; Ce pouvoir découle de cinq sources :²⁵

²⁵ Management de l'Organisation Hellriegel Slocun Woodman Nouveau Horizons de Boeck 7^e édition

- **Légitime** : Elle provient de la position du leader dans l'organisation. Les exécutants se trouvent dans l'obligation d'obéir.
- **Coercitif** : Elle dérive du désir des exécutants d'éviter les punitions que le leader peut leur distribuer.
- **Référentiel** : Elle émane de l'admiration du leader auquel on veut ressembler et souhaite recevoir son approbation de part ses traits de caractères, son charisme.
- **Récompense** : Elle découle de l'aptitude manifestée par le leader à fournir quelque chose que désirent les exécutants en contrepartie des comportements qu'il souhaite obtenir de ces exécutants
- **Expertise ou de compétence** : Elle résulte de la confiance en la connaissance et compétences professionnelles du leader.

Le pouvoir légitime	Le pouvoir qu'un leader détient comme résultat de sa position hiérarchique
Le pouvoir coercitif	Le pouvoir de contrôle et de punition dont dispose le leader
Le pouvoir de récompense	Le pouvoir de donner des récompenses et des primes
Le pouvoir d'expertise	L'influence qu'un leader exerce de par son expertise, ses compétences et ses connaissances
Le pouvoir référentiel	Le pouvoir dont jouit un leader de par ses ressources désirables et ses traits personnels admirés

9. Leadership et intelligence émotionnelle

«Lorsque j'ai comparé des leaders particulièrement brillants avec d'autres aux performances moyennes, occupant des postes de premier plan, près de 90% des différences notées dans leurs profils relevaient de l'intelligence émotionnelle plutôt que d'aptitudes cognitives.» (D. Goleman)²⁶

²⁶ Louise Simone Namur de l'université de Sherbrooke l'art du leadership dans un réseau humain janvier 2003

Les 5 composantes de l'intelligence émotionnelle :²⁷

- ◆ **Conscience de soi** : La connaissance de soi et de son impact sur les autres.
- ◆ **Maîtrise de soi** : La saine gestion de ses émotions.
- ◆ **Motivation** : Le désir profond de réussite et d'accomplissement.
- ◆ **Empathie** : La capacité à ressentir et à comprendre les autres.
- ◆ **Aptitude sociale** : La capacité à gérer ses relations avec les autres.

Selon la recherche de la CLL: les managers qui ont certaines habilités en matière de l'intelligence émotionnelle telles que les bonnes relations interpersonnelles, la coopération, un bon contrôle de soi et de ses impulsions, bref plaisant à vivre, sont plus prédisposés à adopter un style managérial participatif.

Donc c'est important qu'il donne l'impression d'être en parfaite maîtrise d'eux même. Mais aussi, être conscient de leurs points faibles et forts. En plus, montrer de la volonté et capacité à prendre les décisions. Pourtant ces habiletés ne les empêchent pas de se concilier avec leurs collaborateurs ce qui améliore la qualité de leurs décisions.²⁸

10. La différence de sexe et le leadership²⁹

Les résultats de recherches menées sur ce thème ont montré que les hommes et les femmes utilisent des styles de leadership différents :

- ❑ Les femmes ont tendance à adopter un style managérial plus démocratique et participatif sauf dans les fonctions majoritairement dominées par les hommes. Où les femmes ont tendance à s'aligner sur le style masculin. Ce qui représente une grosse perte.
- ❑ Les femmes tendent à opter pour un leadership transformationnel qui munie les collaborateurs avec de la considération individuelle et de la stimulation intellectuelle ce qui les amène à se surpasser.
- ❑ Les hommes par contre préfèrent un leadership transactionnel qui consiste à motiver et guider les subordonnés en la direction de la réalisation de buts établis en clarifiant les exigences de la tâche.

11. Le leadership et la culture

La dichotomie est-ouest se manifeste dans des caractéristiques nationales telles que la distance du pouvoir, la tendance vers le collectivisme et l'orientation vers le risque pour n'en citer que cela. En plus de facteurs démographiques telle que l'âge, le niveau d'étude, le statut et le sexe. En dernier lieu on citera l'influence des valeurs de la confession qui est très palpable en est.

²⁷ Louise Simone Namur de l'université de Sherbrooke l'art du leadership dans un réseau humain janvier 2003

²⁸ Recherche de: Marian N. Ruderman, Kelly Hannum, Jean Brittani Leslie et Jusith L. Steed: Center for Creative Leadership (CCL) ; Greensboro USA .

²⁹ Robbins, Bergman, Stagg, Coulter: Foundations of Management 2^e 2006 Pearson Education Australia

En effet la culture nationale, des subordonnés, est une variable situationnelle importante dans la détermination du style de leadership le plus efficace. (ex. Pays arabe pays scandinaves)

Peter Lok, John Crawford ; l'effet de la culture organisationnelle et le style de leadership sur la satisfaction et l'implication au travail

facteur	Est	Ouest
Propriétaire	Donneurs de fonds et familles	Des Actionnaires
gestion	Familiale paternaliste	Managerielle professionnelle
organisation	Un control Bureaucratique et une prise de décision centralisée	Moins bureaucratique et le pouvoir décentralisé
Tourné vers le	Collectivisme	Individualisme
Distance du pouvoir	Élevé	faible
Renforcement des employés	faible	Plus élevé que son protagoniste
Possibilité de promotion	Les liens de parenté et les relations	Liée au mérite et compétence

Le leadership interculturel³⁰

Des éléments universels de leadership effectif :

- vision et prévoyance
- Pourvoir de l'encouragement
- Loyauté et crédibilité
- Dynamisme

³⁰ Robbins, Bergman, Stagg, Coulter: Foundations of Management 2^e 2006 Pearson Education Australia

- Positivité
- Réactivité et influence

12. Et pourquoi ne pas parler de followership?

- Une fois on a demandé à une personne ce qu'il fallait pour être un bon leader. Elle a répondu des bons subordonnés; cette réponse qui semble à première vue très sarcastique contient une part de vérité.

Alors quelles sont les qualités de subordonnés efficaces?

- ☐ Ils savent s'autogérer.
- ☐ Ils sont dévoués à une cause qui leur est extérieur.
- ☐ Ils construisent leurs compétences et concentrent leurs efforts pour un maximum d'efficacité.
- ☐ Ils sont courageux, honnête et crédible.

13. Comment développer son leadership?

Cette partie de cet écrit sera destinée à exposer certains modèles de certains auteurs qui prétendent détenir la clé de voûte du développement des compétences en matière de leadership.

Les 6 préceptes pour les managers :³¹

- Signalez l'avenir
- Engagez les personnes et faites-les grandir
- Réinventez sans cesse
- Valorisez les résultats et les relations
- Incarnez les valeurs
- Réfléchissez toujours

Les qualités d'un bon leader selon Jim Rohn:

- ❖ Apprenez à être fort et non rude
- ❖ Apprenez à être gentille et non faible
- ❖ Apprenez à être courageux sans être intimidant
- ❖ Apprenez à être modeste et non timide
- ❖ Apprenez à être fière et non arrogant
- ❖ Développez de l'humour sans folie
- ❖ Gérez dans la réalité

Le leadership héroïque: quelques notions de base

- ✓ Donnez aux personnes une raison de venir au travail.
- ✓ Aidez-les à développer une passion pour leur travail.

³¹ Ken Blanchard & Mark Miller Edition Nouveau Horizons

- ✓ Inculquer chez eux un sens d'engagement envers leurs collègues.
- ✓ Développer leurs sens de responsabilité vis-à-vis des clients.
- ✓ Soyez loyal envers les gens de l'organisation.

14. Critique des modèles

Le leadership et les recettes miracles

Plusieurs auteurs ont critiqué ce genre d'ouvrage et de conseil prodigué pour l'amélioration du leadership personnel.

La formulation des bouquins de leadership sous forme de "success-stories" démontre notre soif de pouvoir et d'avantage dont jouissent les leaders. (Meindl 1990)

« Les lecteurs qui prétendent pouvoir devenir des leaders seulement via la lecture d'un ouvrage, croient en l'égalité des opportunités étourdiment optimistes ou peut être plus précisément positivement étourdies. » Krohe (2000)

« Ce que les "Self Help book" vendent réellement c'est l'espoir. La plus part des ouvrages de leadership sont destinés à frustrer l'espoir, car ils prétendent faire quelque chose qu'aucun bouquin ne peut faire » Krohe (2000) p18

15. Les répercussions de leadership sur les leaders

Kramer et Gavrieli Les leaders ont tendance à développer et nourrir la perception qu'ils sont sujet de persécution. Surtout les hommes politiques qui sont la cible de conspiration par leurs ennemies politiques.

Encore le pouvoir et l'autorité qu'ils détiennent fait qu'ils sont scrutés perpétuellement ce qui peut être facilement interprété comme une tentative de les remplacer.

Alors que des auteurs comme Magee, Gruenfeld, Keltner et Galinsky ont évoqué que de part le pouvoir que le leader détient sur les autres peut avoir des conséquence telle la cession à la tentation au niveau sexuel

Comme des recherches ont prouvé que les personnes puissantes ont tendance à chosifier les personnes et marginaliser leurs états internes comme les valeurs, préférences et émotions. Car il ne faut pas oublier que le pouvoir a un caractère corrupteur

En dernier lieu on parlera de la tendance que les leaders ont plus d'influence et de notoriété après leurs morts que de leurs vivants.

Partie conclusion

Dans cette ultime partie, on va relater deux visions qui s'opposent. A savoir, une conception qui confère une appréciation surdimensionnée de l'impact du leadership sur l'organisation. A l'antipode, une autre qui au moins relativise si ce n'est dénigre les répercussions du leadership sur l'organisation.

Le poids des leaders

Les leaders tirent leur importance de part de leur contribution à l'intégration des différentes activités du travail, à coordonner la communication entre les sous-unités de l'organisation, à contrôler les activités et à guetter les déviations des standards. Chose qu'aucunes règles, politiques, mécanismes, description de la tâche ou encore autorité de la hiérarchie dans l'organisation ne peut remplacer un leader expérimenté qui peut prendre des décisions rapides et décisives.

Le leadership joue un rôle important dans la compréhension du comportement du groupe. Car, il procure la direction nécessaire à la réalisation des objectifs. Donc une capacité de prédiction précise sera disponible afin de développer la performance.

Si non pourquoi un très grand nombre de boîtes, multinationales et firmes s'aventurent à déboursier des salaires gigantesques pour leurs directeurs généraux si les leaders n'ont pas un impact significatif sur l'organisation ?

Le leadership fait-il vraiment la différence

Malgré les considérables ressources dépensées en matière d'étude, sélection et formation en leadership, il n'y a pas d'évidence certaine de l'impact positif du leadership. Surtout, lorsqu'on tient compte des pressions dont est sujet un leader, puisqu'il immerge dans un système social qui le contraint à se conduire comme l'attendent les supérieurs, confrères et les subordonnés et à jouer un rôle préétabli. Encore les leaders, même dans les positions hiérarchiques les plus élevées ont rarement un pouvoir unilatéral. Ils se trouvent ainsi enchaînés par les limitations organisationnelles.

D'autres postulent que le leadership peut se révéler insignifiant en présence de ces prétendus substitues:³²

- ☐ Les caractéristiques des subordonnés : Expérience, formation, orientation professionnelle et besoin d'indépendance.
- ☐ Les caractéristiques du travail: Routinier, claire et satisfaisant.
- ☐ Les caractéristiques de l'organisation: Des objectifs explicitement formalisés, des règles et procédures rigides ou des groupes de travail cohérent.

Egalement, dans certains domaines le leader n'a pas une grande incidence par rapport aux facteurs externes (ex. entreprise de construction de bâtiment). Ce qui peut expliquer le succès ou l'échec d'un leader par les circonstances favorables ou défavorables à l'organisation.

Toujours dans la même perspective, ils proposent qu'à part les périodes de croissances rapides, changements ou crises, les leaders comptent peu dans la performance effective de l'organisation. Mais les gens aiment croire que le leadership est la cause du changement de performance.

En conclusion et surtout après avoir vu des variables comme les attitudes, valeurs, personnalité, perception pour n'en citer que cela dont l'impact sur la performance et la satisfaction sont indéniablement prouvés. Il est trop simpliste de considérer les subordonnés comme étant guidés dans leurs réalisations par la seule influence de leur leader. Donc il est important de reconnaître que le leadership est une variable parmi les autres. Dans certaines situations, cela peut contribuer vivement à expliquer la productivité, l'absence, le turnover des employés, tandis que dans d'autres le leadership concourt faiblement à cette finalité.

³² Robbins, Bergman, Stagg, Coulter: Foundations of Management 2^e 2006 Pearson Education Australia

Bibliographie

1. Management de l'Organisation Hellriegel Slocun Woodman Nouveau Horizons de
2. Boeck 7^e édition Organizational behavior Stephen P.ROBBINS
3. THE PSYCHOLOGY of LEADERSHIP New Perspectives and Research David M. Messick;
4. Roderick M. Kramer Robbins, Bergman, Stagg, Coulter: Foundations of Management 2^e 2006 Pearson Education Australia
5. Peter Lok, John Crawford ; l'effet de la culture organisationnelle et le style de leadership sur la satisfaction et l'implication au travail
6. Robbins, Bergman, Stagg, Coulter: Foundations of Management 2^e 2006 Pearson Education Australia
7. Recherche de: Marian N. Ruderman, Kelly Hannum, Jean Brittani Leslie et Jusith L. Steed: Center for Creative Leadership (CCL) ; Greensboro USA .
8. Louise Simone Namur de l'université de Sherbrooke l'art du leadership dans un réseau humain janvier 2003
9. Ken Blanchard & Mark Miller Edition Nouveau Horizons
10. Visionary Leadership Skills Robert Dilts
11. « La Gestion Dynamique : concepts, méthodes et applications » 3^{ème} édition : Gaëtan Morin éditeur ; Pierre G. Bergeron
12. Organizational behavior Stephen P.ROBBINS
13. « LES ASPECTS HUMAINS DE L'ORGANISATION » Bergeron, Nicole Côté Jocelyn et Bélanger ; Edition : gaëtan Morin
14. « La dimension humaine des organisations » Gaëtan Morin éditeur Nicol Côté, Laurent Bélanger et Jocelyn Jaques
15. « LES ASPECTS HUMAINS DE L'ORGANISATION » Bergeron, Nicole Côté Jocelyn et Bélanger ; Edition : gaëtan Morin
16. <http://w3.uqo.ca/tremfr01/PDF/lead/mcgregor.pdf>