

Gestion des ressources humaines

CM 3 – Le management d'équipes

Matthieu Mandard

Maître de conférences HDR en sciences de gestion

Université de Rennes

matthieu.mandard@univ-rennes.fr

Le leadership



L'approche par les traits (première version)



Les approches comportementales

Les styles de leadership de Blake et Mouton

Intérêt pour les gens ↑	Management social Une forte attention aux besoins des individus et aux relations conduit à une bonne ambiance de travail et à un rythme de travail satisfaisant.				Management intégrateur Le travail ne peut être accompli qu'en impliquant les gens ; l'interdépendance au travers d'un objectif commun crée la confiance et le respect.				
	Management compromis C'est en équilibrant les nécessités du travail et du moral des salariés que l'on atteint une bonne performance.								
	Management laisser-faire Un minimum d'effort pour faire faire le travail suffit à soutenir l'organisation.				Management autocrate C'est en faisant en sorte que les éléments humains interfèrent au minimum que l'on peut atteindre l'efficacité dans l'organisation.				
1 2 3 4 5 6 7 8 9									
Intérêt pour la production →									

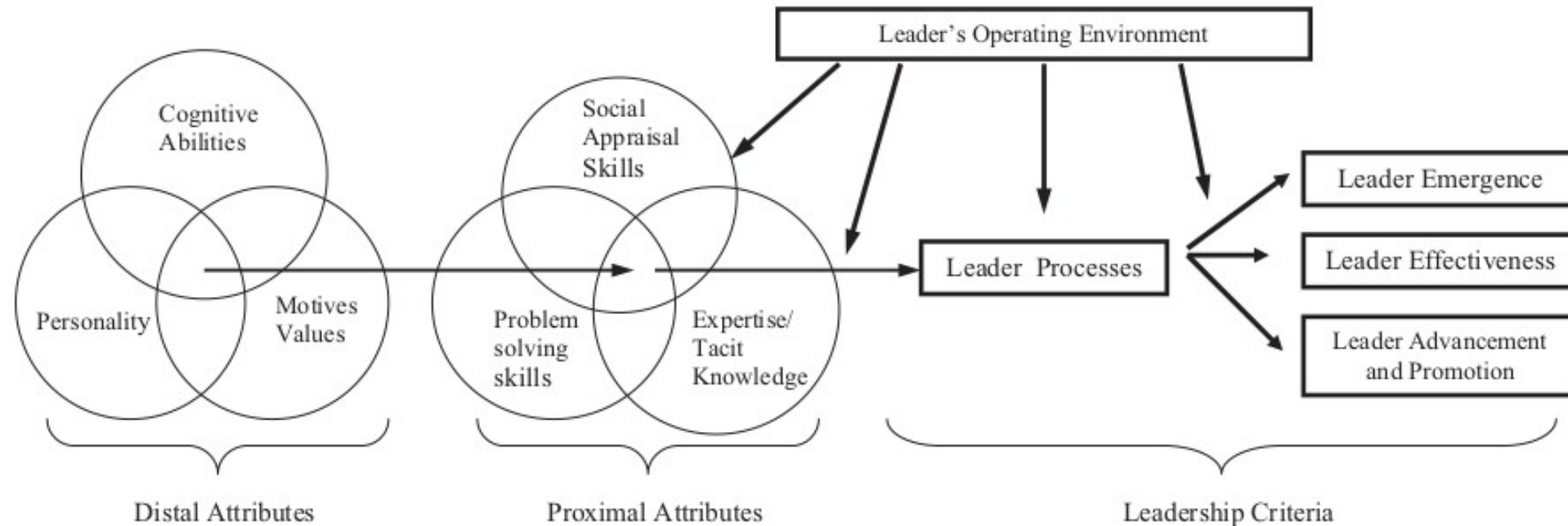
Les approches contingentes

Stade de la relation	Style de leadership
Stade 1	Lorsque l'engagement et la compétence des membres sont faibles, un leader <i>directif</i> convient le mieux.
Stade 2	Lorsque l'engagement et la compétence des membres se développent, un leader <i>accompagnateur</i> convient le mieux.
Stade 3	Lorsque l'engagement et la compétence des membres est fort, un leader <i>de soutien</i> convient le mieux.
Stade 4	Lorsque l'engagement et la compétence des membres sont à pleine maturité, un leader <i>délégateur</i> convient le mieux.

L'exemple de l'approche situationnelle d'Hersey et Blanchard

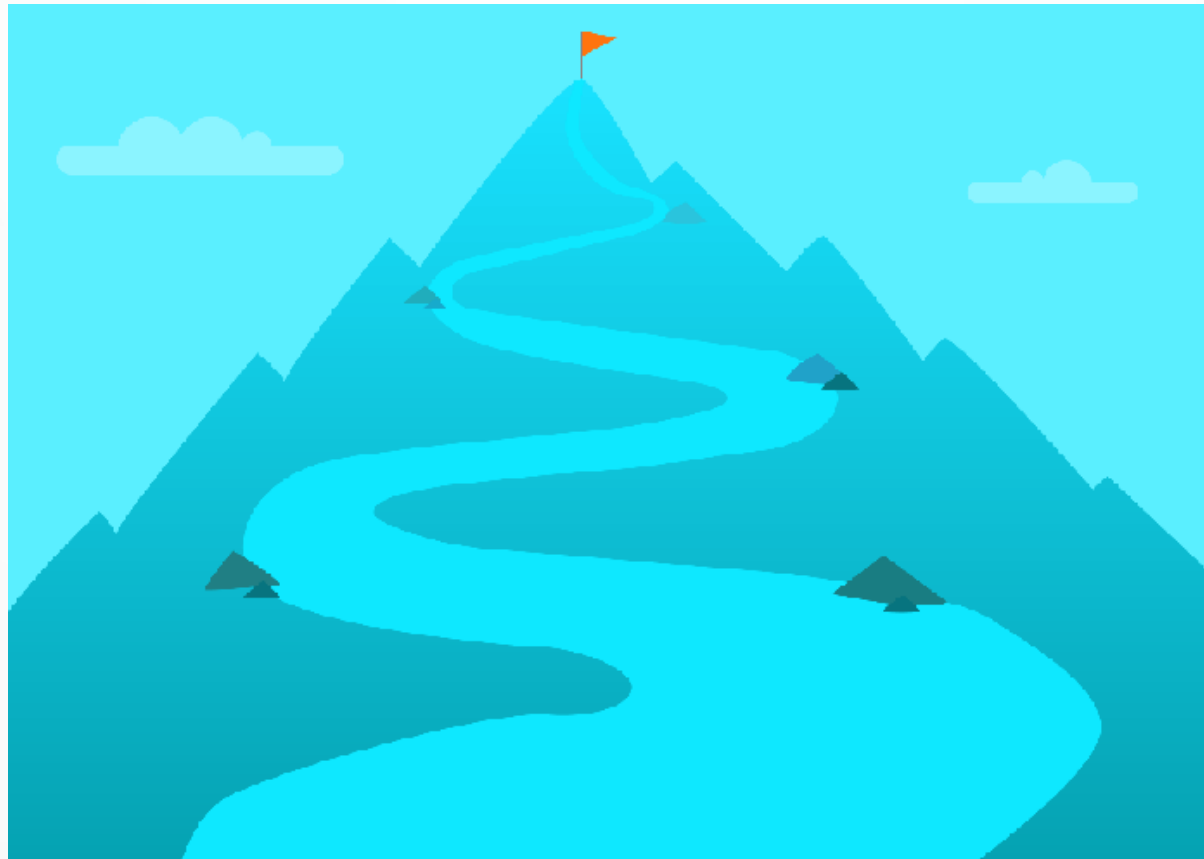
L'approche par les traits (deuxième version)

A Model of Leader Attributes and Leader Performance



Note. From "Leader Traits and Attributes," by S. J. Zaccaro, C. Kemp, & P. Bader, 2004, in J. Antonakis, A. T. Cianciolo, and R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (p. 122), Thousand Oaks, CA: Sage. Copyright 2004 by Sage Publications. Reprinted with permission.

Vers une conception en termes d'objectifs à atteindre



Zoom #1 – L'entreprise libérée

ISAAC GETZ

L'ENTREPRISE LIBÉRÉE

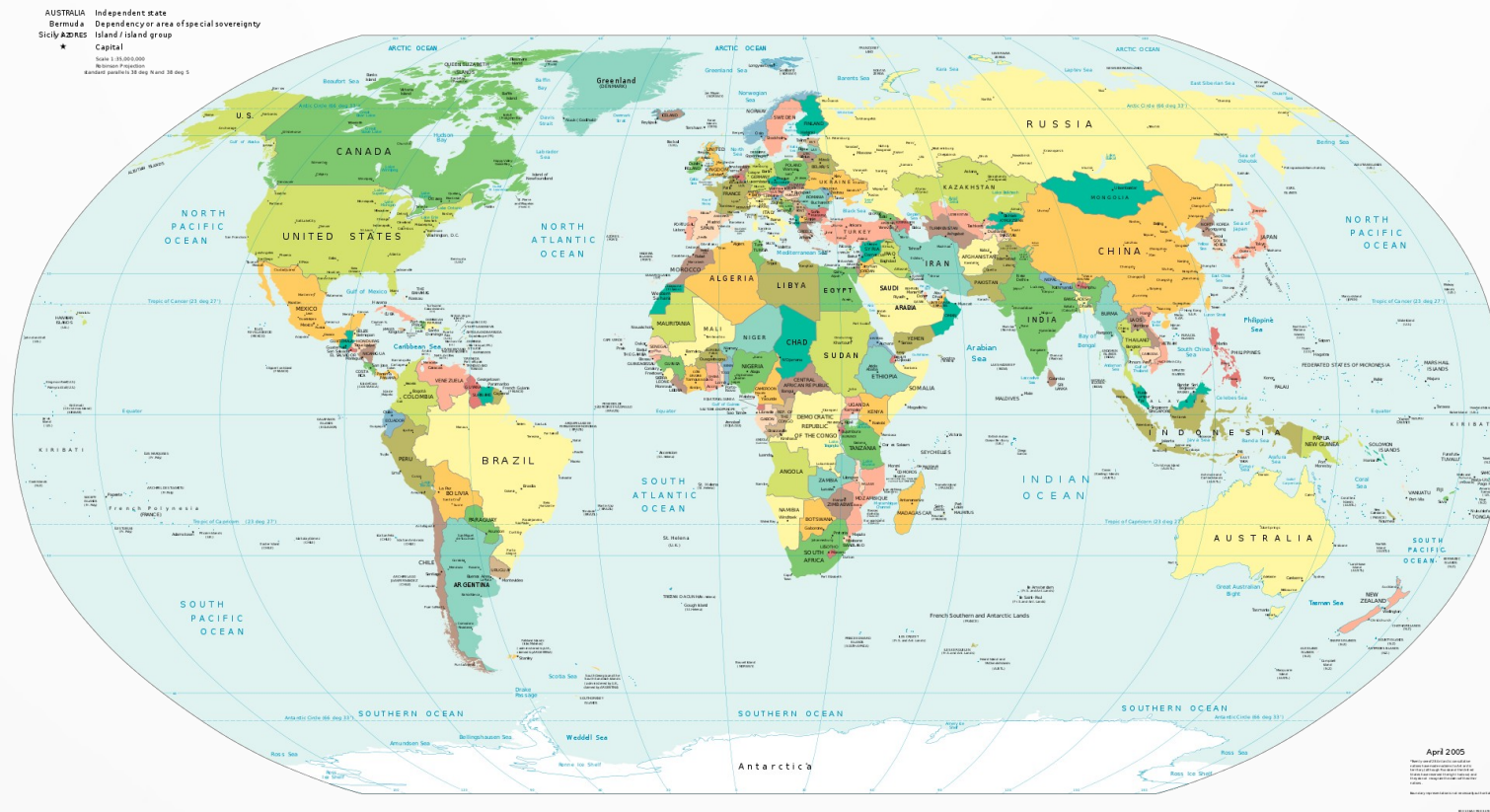


*Comment devenir
un leader libérateur
et se désintoxiquer
des vieux modèles*

PAR L'AUTEUR DE
LIBERTÉ & CIE
fayard

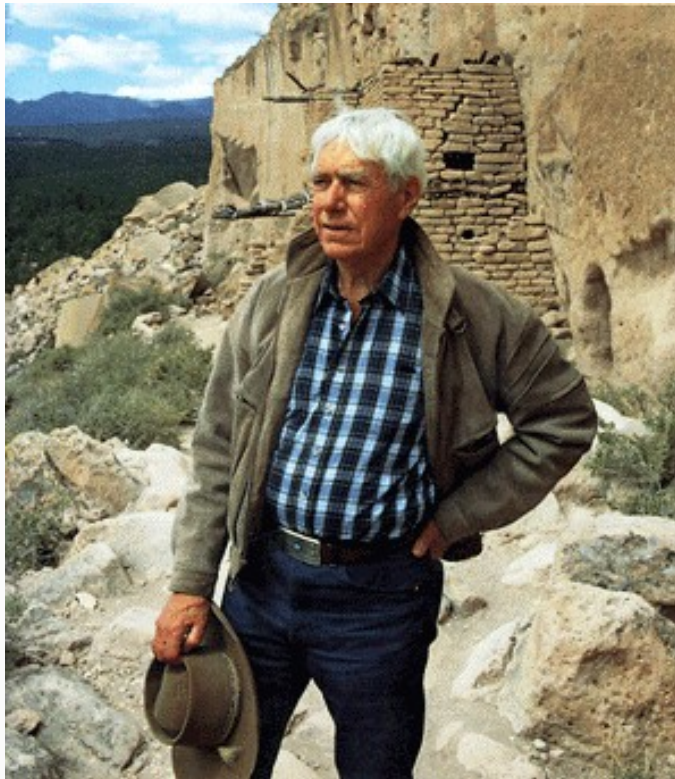
Zoom #2 - Le management inter-culturel

Political Map of the World, April 2005



Edward T. Hall et le langage silencieux

Présentation

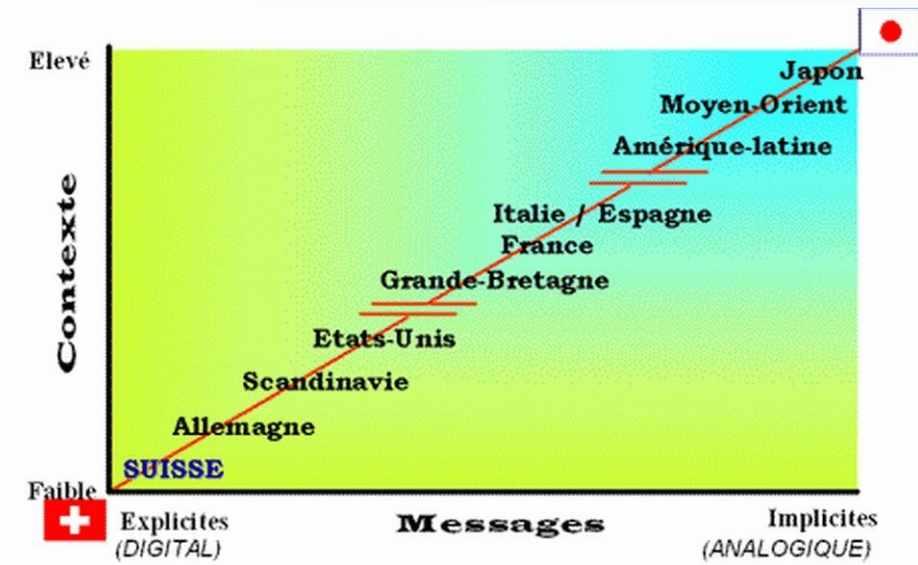


Edward T. Hall

Les trois dimensions identifiées par Hall

- La première dimension proposée par Hall est l'étude du rapport au temps, au travers de la distinction entre polychronie et monochronie.
- La seconde dimension est l'étude du rapport à l'espace : la proxémie, qui inspirera d'autres travaux par la suite.
- Il mettra enfin en évidence la notion de rapport au contexte, selon que celui-ci soit riche ou faible.

Rapport au contexte riche vs rapport au contexte faible



Hofstede et l'étude des différences culturelles

Présentation



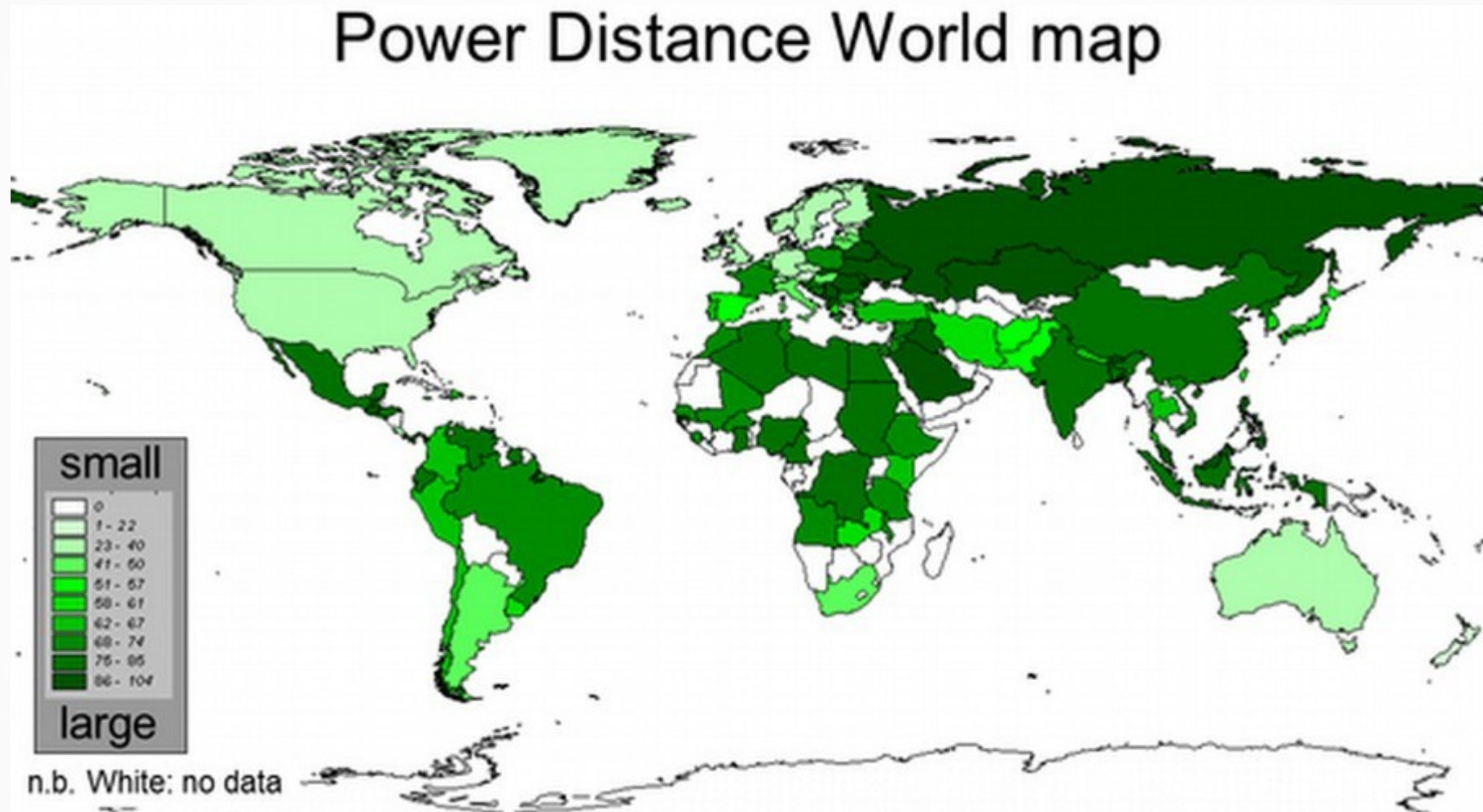
Geert Hofstede

Les quatre dimensions historiques de Hofstede

La distance hiérarchique

Distance faible	Distance forte
L'inégalité doit être réduite	L'inégalité est naturelle
Le supérieur est un être normal	Le supérieur est un être à part
Syndicats pragmatiques	Syndicats idéologiques et politisés
Décentralisation valorisée	Centralisation valorisée
Pyramide aplatie	Pyramide pointue (encadrement nombreux)
Changement par réforme : le droit prime la force	Changement par révolution : la force prime le droit

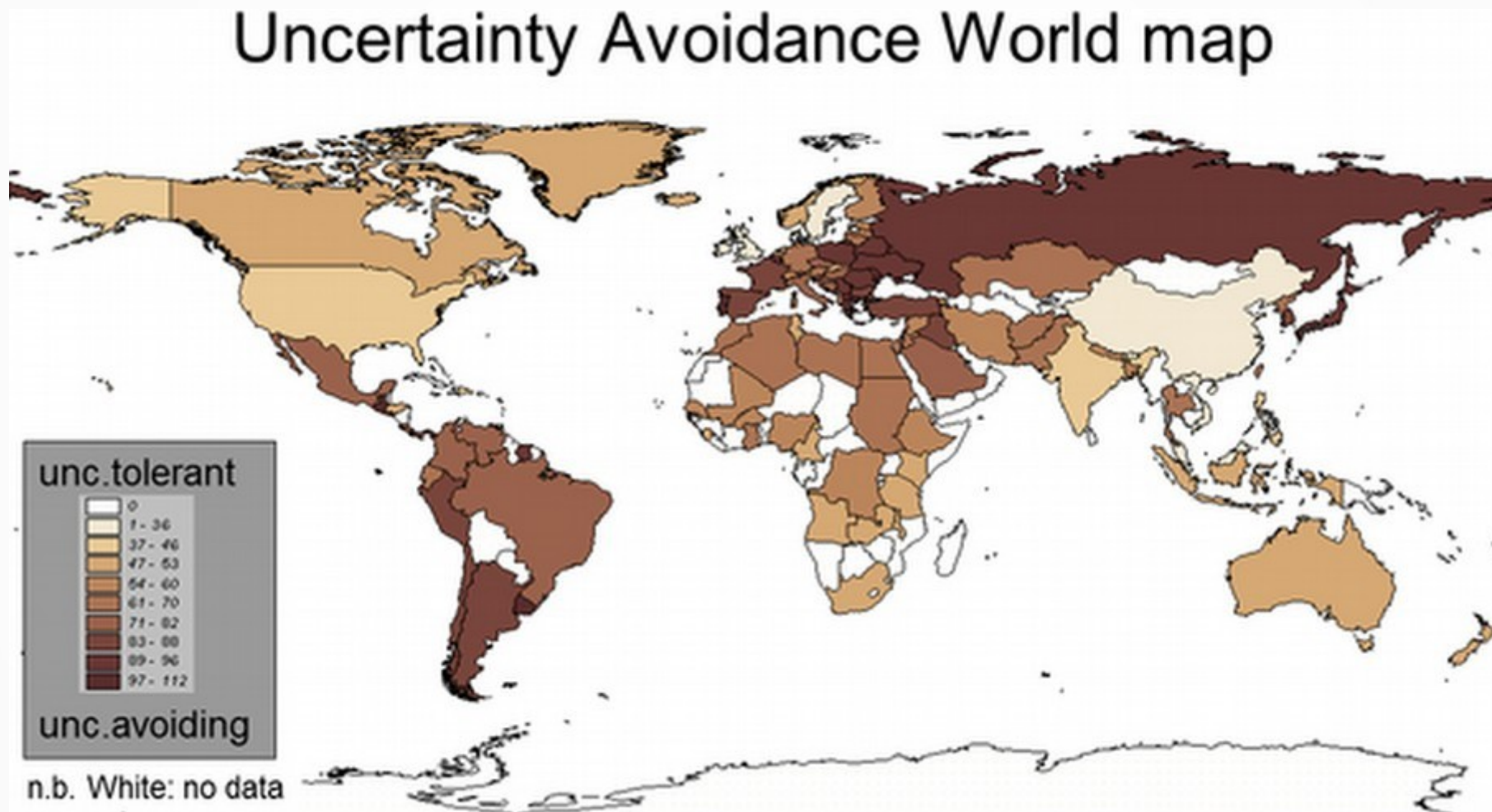
La distance hiérarchique (geerthofstede.com)



Le contrôle de l'incertitude

Contrôle faible	Contrôle fort
Changement valorisé, forte mobilité inter et intra-entreprise	Changement fait peur, faible mobilité
Style participatif apprécié Prise de risque du subordonné valorisée, espoir de réussite	Style directif apprécié, Besoin d'instructions claires et précises. Prise de risque fait peur : crainte de l'échec
Législation peu développée	Législation développée
Ancienneté non valorisée, chefs jeunes	Ancienneté valorisée, chefs âgés
Préférence entreprises : de petite taille	Préférence entreprises : de grande taille

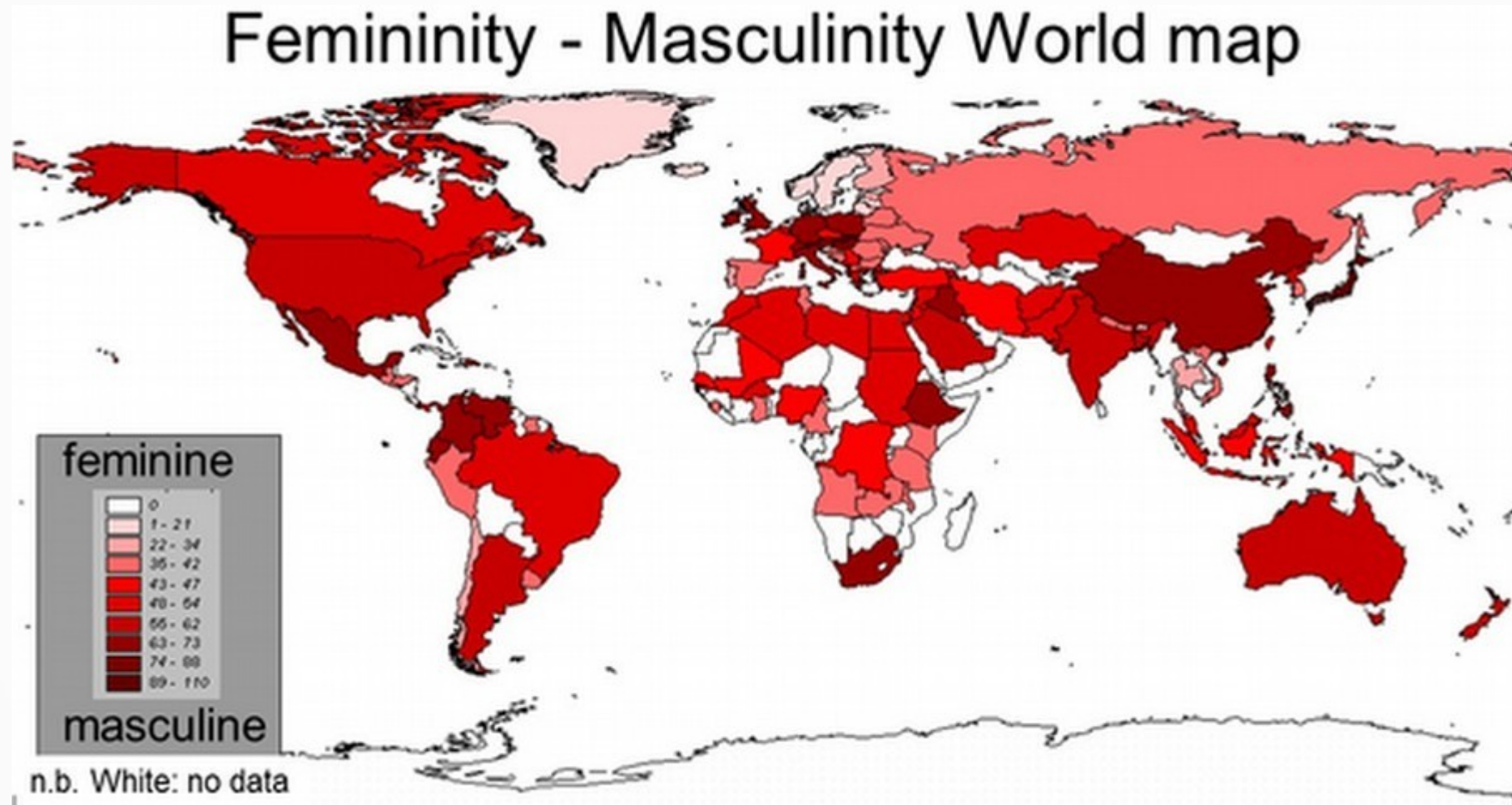
Le contrôle de l'incertitude (geerthofstede.com)



L'opposition masculinité / féminité

Féminité	Masculinité
Protection de l'environnement > croissance économique	Protection de l'environnement < croissance économique
Donner plus au tiers-monde	Ne rien donner
Il est légitime de ne pas faire carrière	Il faut faire carrière. Le manque d'ambition est pénalisé
L'entreprise respecte la vie privée	L'entreprise empiète sur la vie privée
Beaucoup de femmes réussissent (carrière, rémunération) sans être agressives	Peu de femmes réussissent. Elles doivent être très agressives.
Conflits individuels et collectifs rares	Fréquents

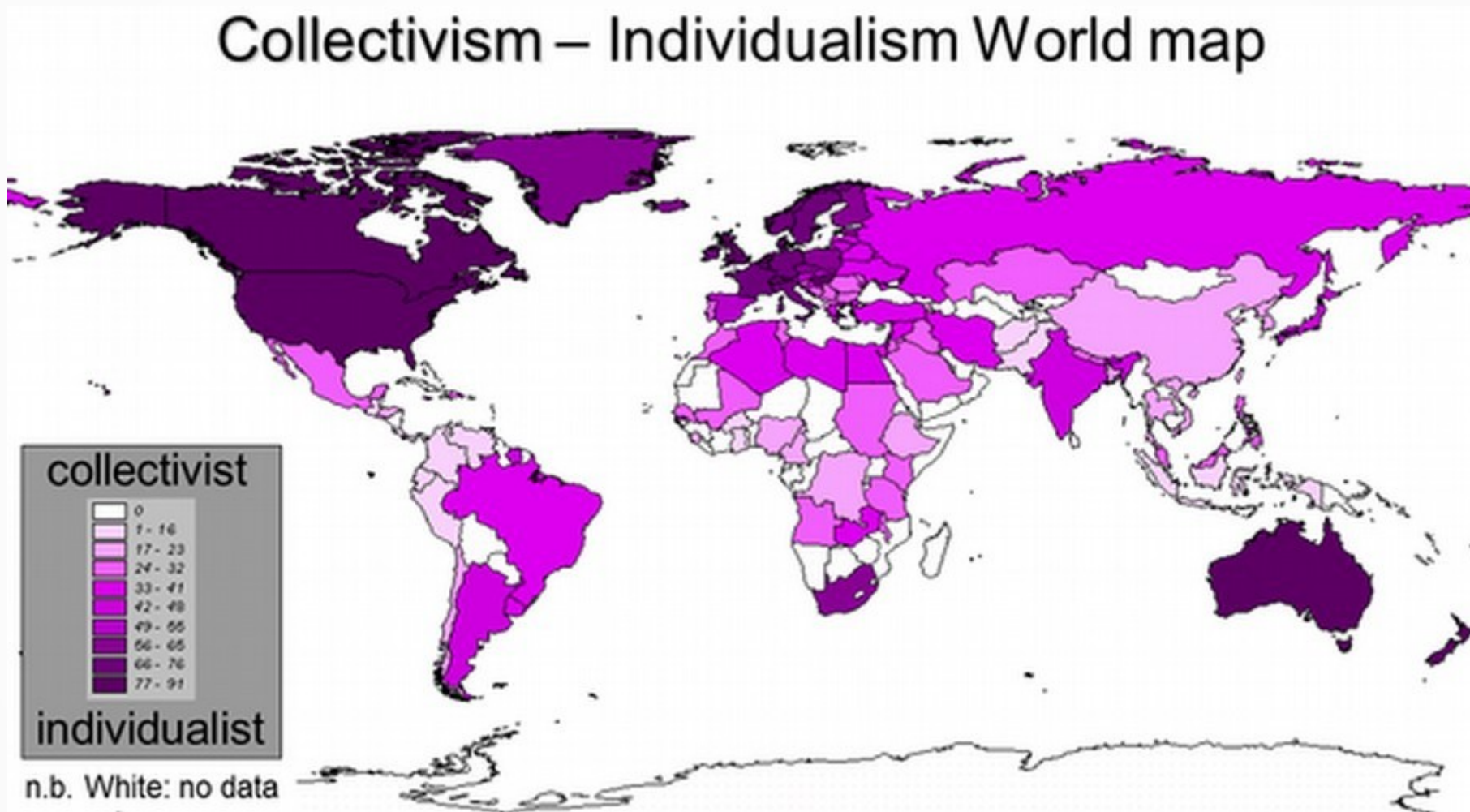
L'opposition masculinité / féminité (geerthofstede.com)



L'opposition individualisme / collectivisme

Individualisme	Collectivisme
Le « Je », l'individu domine.	« Nous » domine : individu s'efface devant le groupe
Recherche de l'intérêt individuel valorisée	Recherche de l'intérêt du groupe privilégiée
Autonomie souhaitée	Suivi de l'opinion du groupe
Salariés responsables de leur vie	Entreprise paternaliste, s'occupe de la vie pers. et prof. (du berceau à la tombe)
Promotion à l'extérieur, au mérite	Promotion à l'ancienneté
Recherche de la nouveauté	Souci de respecter les règles du groupe et le passé

L'opposition individualisme / collectivisme (geerthofstede.com)



Zoom #3 - Le management à distance



working from home can
mess with your head

Quelques réflexions autour de la notion de leadership

Les aspects positifs



Les dérives possibles

Elton Mayo

