

Management d'équipe

TD1 LEADERSHIP

Objectifs de cette séance

Comprendre les **principales théories** du leadership

Connaître les **facteurs influençant** le leadership

Caractériser l'exercice du leadership d'une personne ou d'un groupe

Utiliser les grilles de lectures et les théories pour **proposer des solutions** permettant d'améliorer son leadership le cas échéant

Plan de la séance

I. Définir le leadership

- 1. Rôle de nos représentations*
- 2. Figures d'autorité et influence de la culture*
- 3. Leadership et attribution*
- 4. Dimensions, ressorts et finalités*

II. Les styles de leadership

- 1. Travaux de K. Lewin, Lippitt & White*
- 2. Blake et Mouton – les deux dimensions du management*
- 3. Hersey & Blanchard – le leadership situationnel*
- 4. Exercice sur votre style de leadership*
- 5. Bass, le leadership transformationnel*
- 6. Exercice : reconnaître différents styles de leadership*

Définir le leadership

J'ai comme l'impression
d'être suivi...



www.antonin-gaunand.com

Associez spontanément

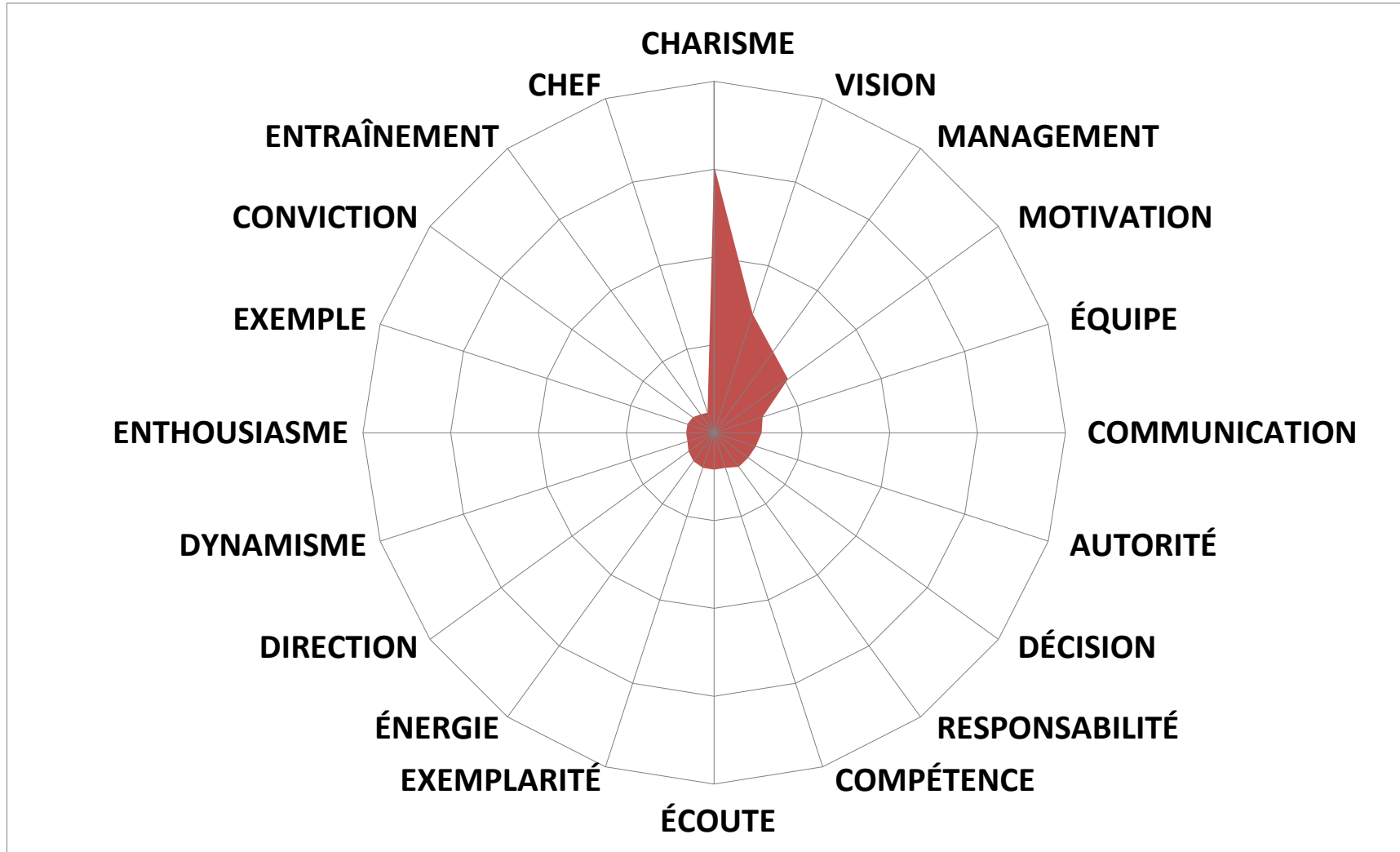


3 mots
à
LEADERSHIP

Vous avez dit Leadership ?

le rôle de nos représentations

1/2



Qu'est-ce que le leadership ?

2/2

le rôle de nos représentations

Nous possédons tous des **définitions *a priori*** de ce qu'est le leadership et de qui appartient ou non à la catégorie «leader ».

Les chercheurs nomment ces théories spontanées ou « naïves », **théories implicites du leadership**.

Ces théories sont **influencées par des facteurs individuels** (éducation, expériences de vie...) **et collectifs** (culture).

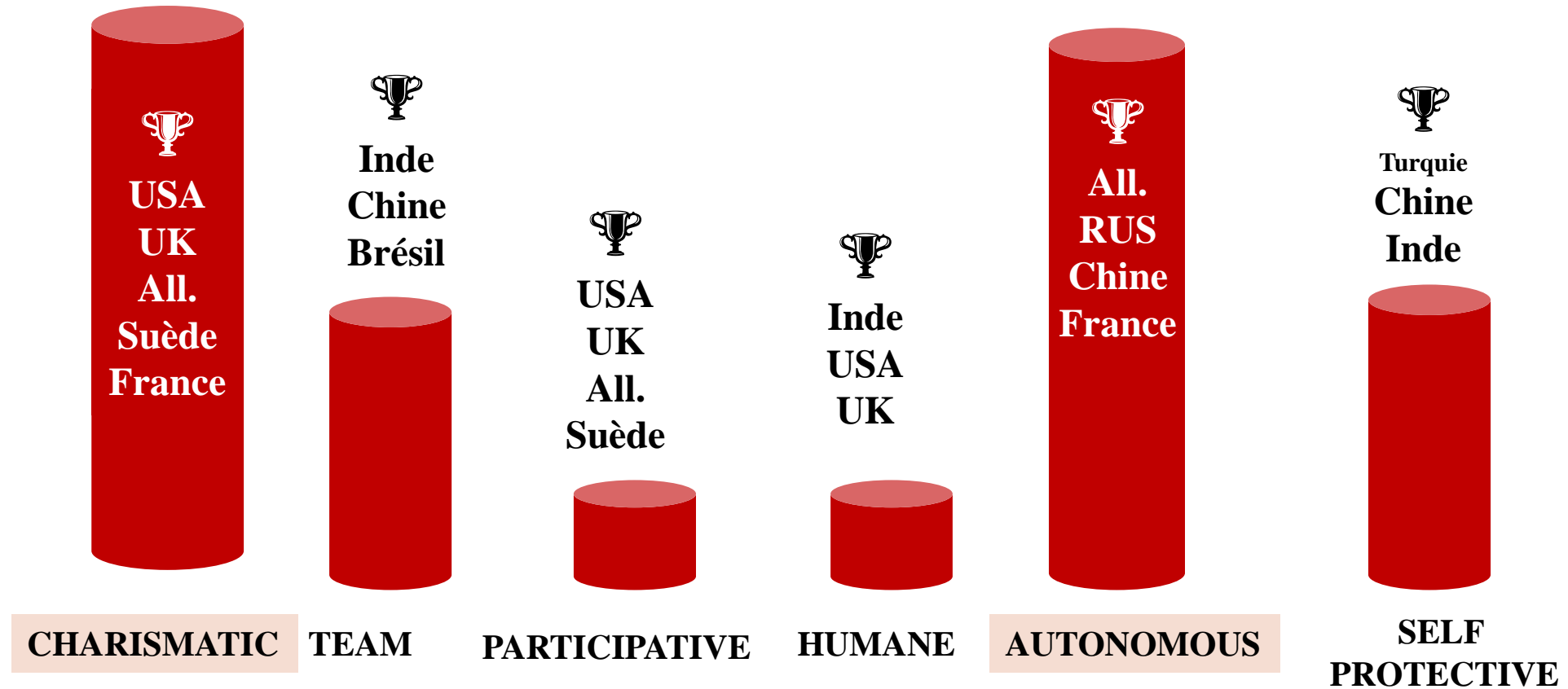
Influence de la culture

L' étude **GLOBE** (2004) dirigée par Robert House a étudié les traits attribués aux leaders dans 62 pays

L' étude permet de comparer les pays et les cultures selon:

- Les traits attribués aux leaders (contingents vs universels)
- Les préférences en termes de styles de leaders (6 styles)

Influence de la culture



Source: House, R. H. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE study of 62 societies*. London: Sage.

Qu'est-ce que le leadership ?

Leadership et attribution

Le leadership est un **phénomène d'attribution**.

Le leadership que nous attribuons à quelqu'un **dépend fortement de nos théories implicites** à propos du leadership.



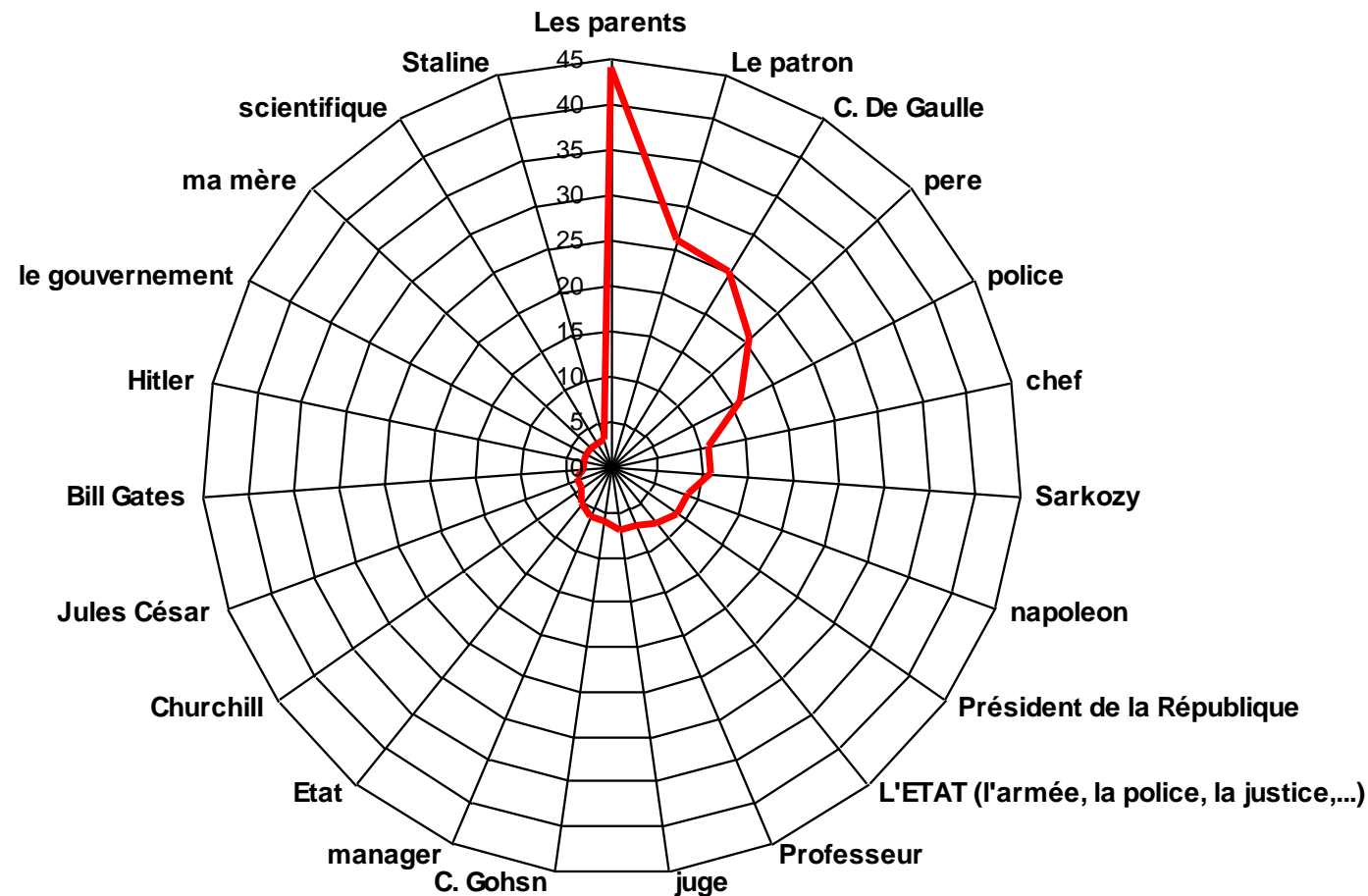
Qu'est-ce que le leadership ? ^{2/2}

Leadership et attribution

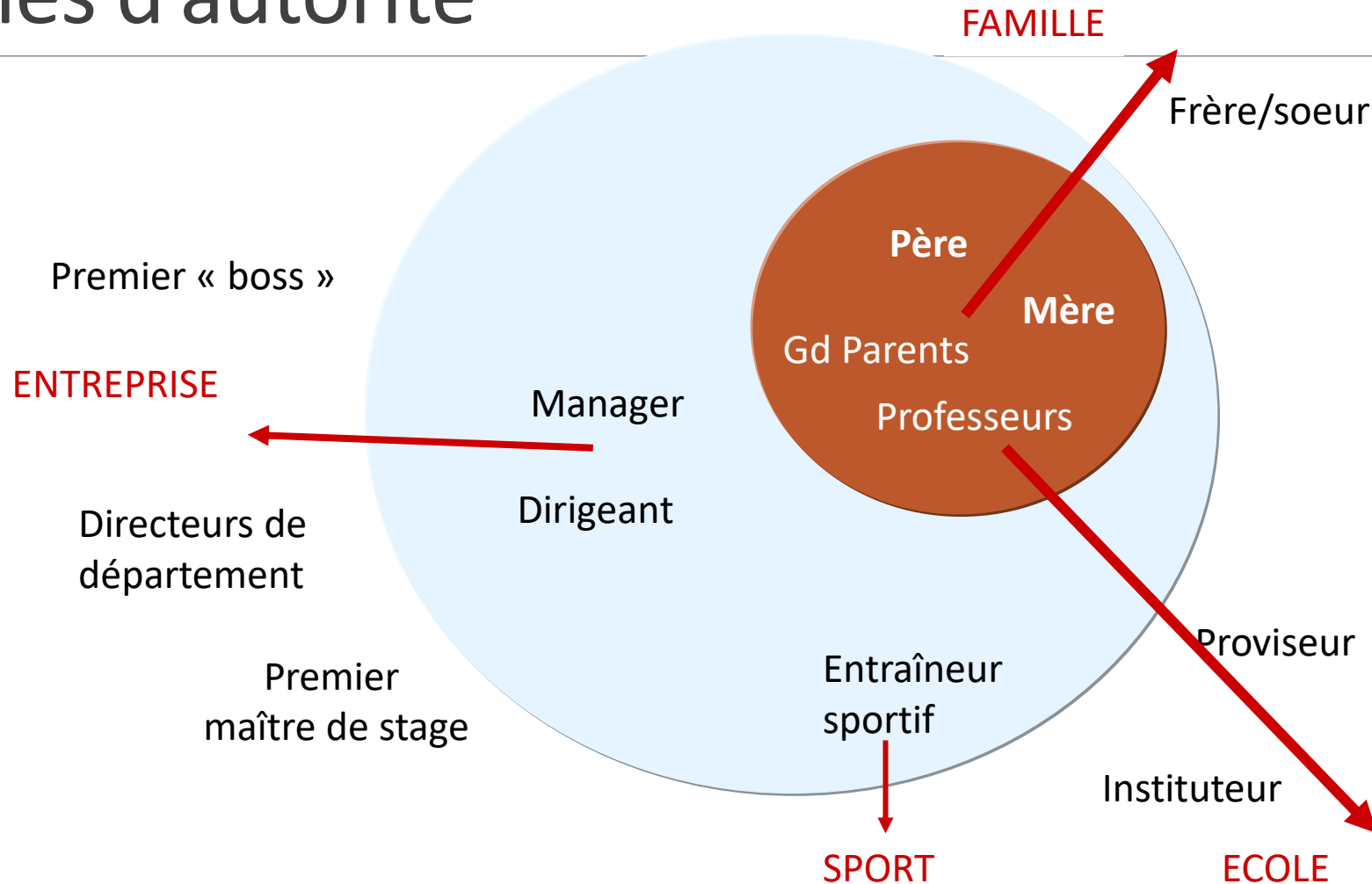
- Nous n'avons pas attendu l'entreprise pour vivre des relations d'autorité
- Avec quels modèles abordons-nous l'autorité dans les relations de travail ?



Figures d'autorité



Personnes d'autorité



Le Leadership : objet d'études très ancien

- Question philosophique : La nature du gouvernement et du bon gouvernant
- Question politique et militaire : la sélection de ceux qui exerceront le commandement des troupes

Etudié scientifiquement depuis un siècle par plusieurs disciplines...

- La psychologie
- Les sciences politiques
- Les sciences de gestion

Se repérer dans les définitions

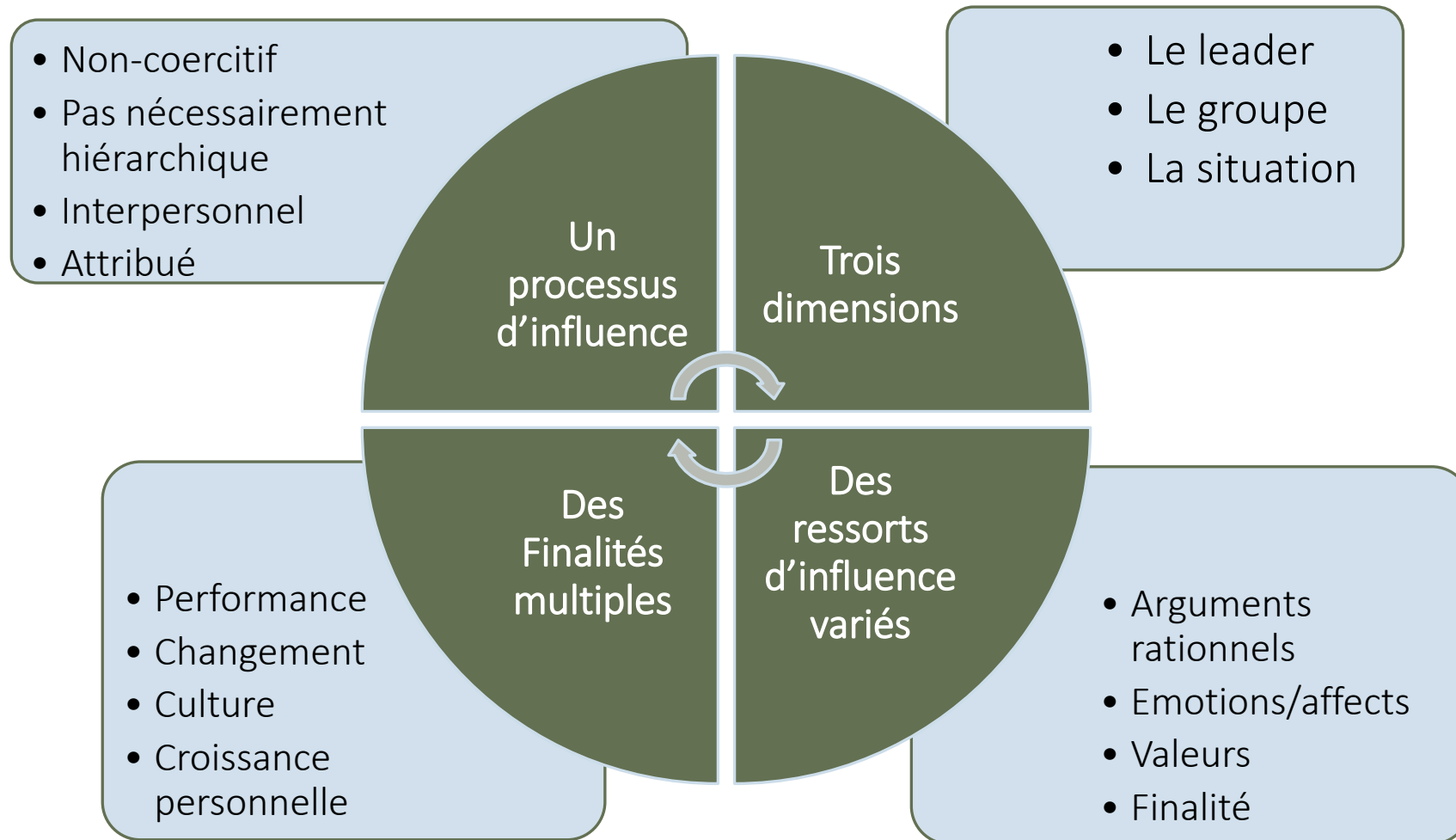
Première définition simple :

“Le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe de personnes en vue de réaliser un but commun.”

(Northouse, P.G. (2010), *Leadership: theory and practice*, Sage, p.3)

Leadership : dimensions, ressorts et finalités

se repérer dans les définitions



Processus
d'influence non
coercitif,
interpersonnel
et non
hiérarchique.

- *“Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it.”* (Dwight Eisenhower)
- *“To lead the people, walk behind them.”* (Lao Tseu)
- *“Good leaders must first become good servants.”* (Robert Greenleaf)

Le manager facilitateur, au service de son équipe, et non l'inverse !

Focus...

Servant Leadership, ou le Manager
facilitateur,

R. K. Greenleaf



Où en sommes-nous ?

I. *Définir le leadership*

1. *Rôle de nos représentations*
2. *Figures d'autorité et influence de la culture*
3. *Leadership et attribution*
4. *Dimensions, ressorts et finalités*

II. *Les styles de leadership*

1. *Travaux de K. Lewin, Lippitt & White*
2. *Blake et Mouton – les deux dimensions du management*
3. *Hersey & Blanchard – le leadership situationnel*
4. *Exercice sur votre style de leadership*
5. *Bass, le leadership transformationnel*
6. *Exercice : reconnaître différents styles de leadership*



Du grand homme aux styles

Les théories du leadership : approche historique

XIX^{ème} Les traits

*Behavioral
Motivational theories*

30' s Les comportements du leader

*Personal/situational
theories*

50' s Les styles de leaders

*Contingency theory
Path goal theory, Leader-role theory*

60' s les situations de leadership

*Cultural theory
Transformational theory*

80' s leadership transformationnel

Les styles de leadership



Les styles de leadership

- Les styles de leadership sont des combinaisons personnelles de traits cognitifs et comportementaux qui permettent de prédire comment un individu exercera de l'influence.
- Il existe de nombreuses typologies de styles de leaders dont les chercheurs ont mesuré l'impact sur la performance des organisations et des équipes

1- Les styles de leadership :

les travaux de Lewin, Lippitt & White

L'expérience :

Des ateliers d'enfants (10-11 ans) qui changent d'animateur toutes les 6 semaines.

Trois styles de leaders :

- autoritaire : donne les ordres, impose la façon de faire
- démocratique : suggère, informations techniques, aide le groupe à décider
- laisser-faire : n'intervient pas



1- Les styles de leadership :

les travaux de Lewin, Lippitt & White

	Leader autoritaire	Leader démocratique	Laissez-faire
Productivité de l'équipe	Très élevé	Elevé	bas
Originalité et créativité de l'équipe	bas	Très élevé	Bas
Satisfaction de l'équipe	Négatif	Positif	Négatif
Climat	Mauvais	Très bon	très mauvais

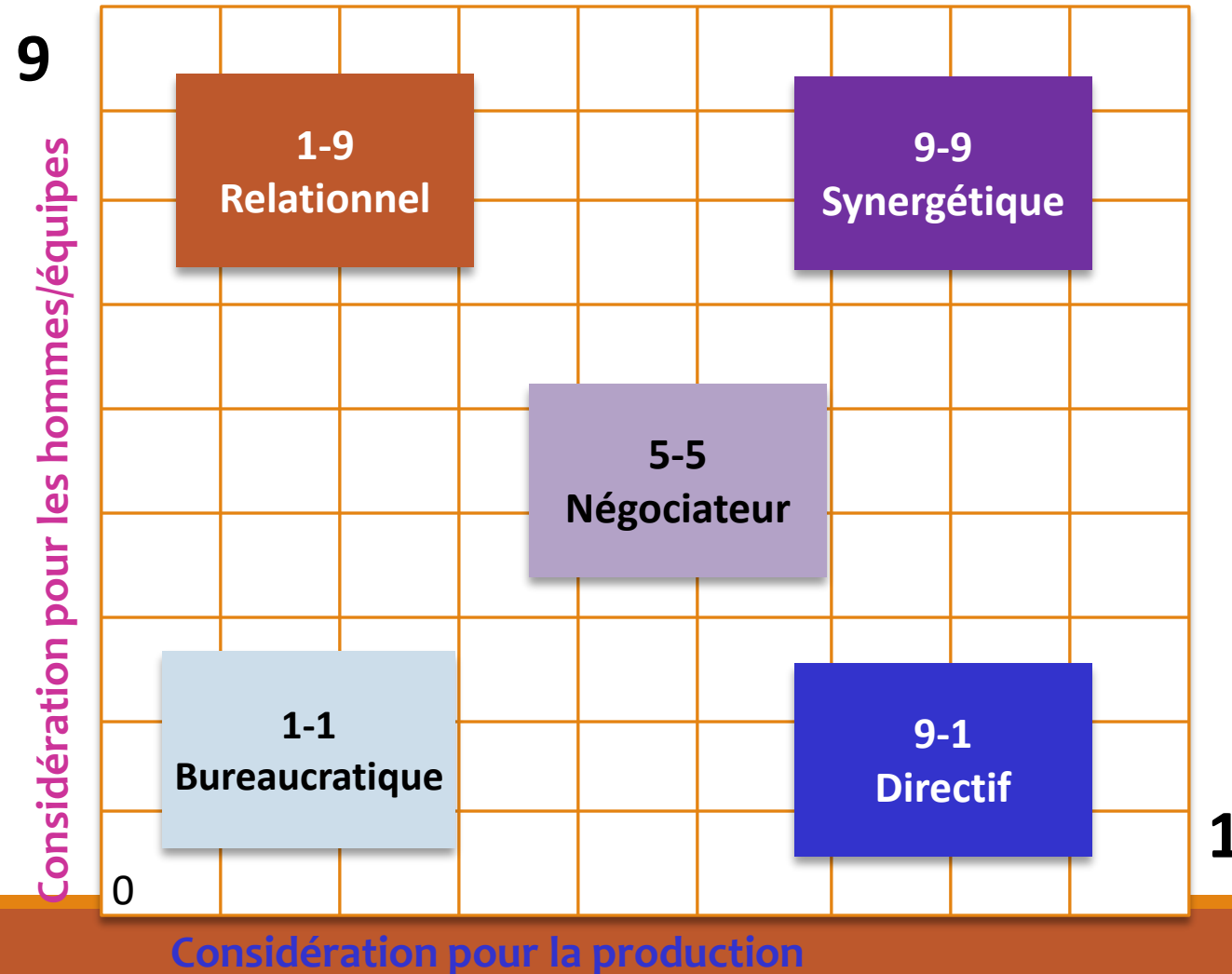
2. Les styles de leadership : combiner le personnel et le situationnel

Les approches situationnelle et contingente s'intéressent à l'interaction entre le style du leader et les caractéristiques de la situation et des followers.

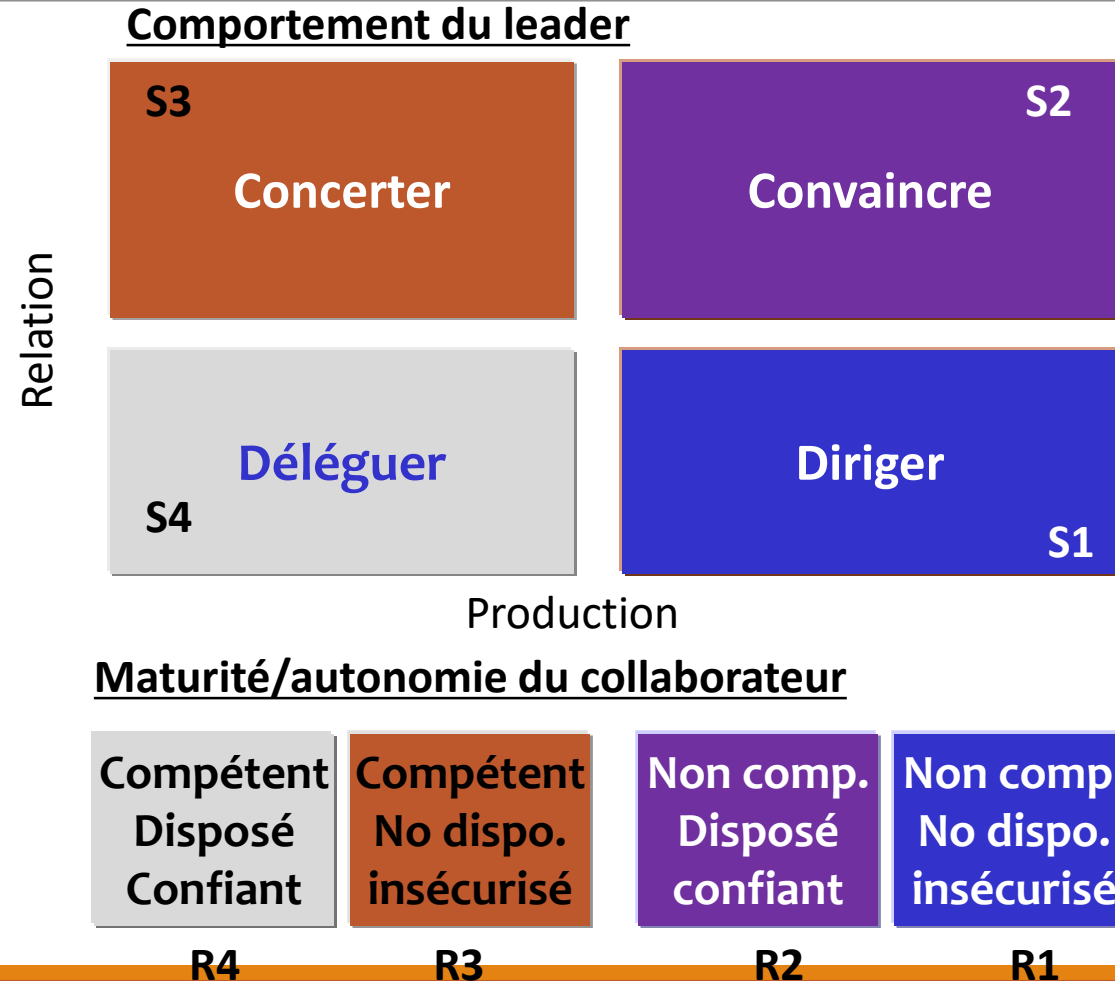
Deux modèles très utilisés pour la formation des managers :

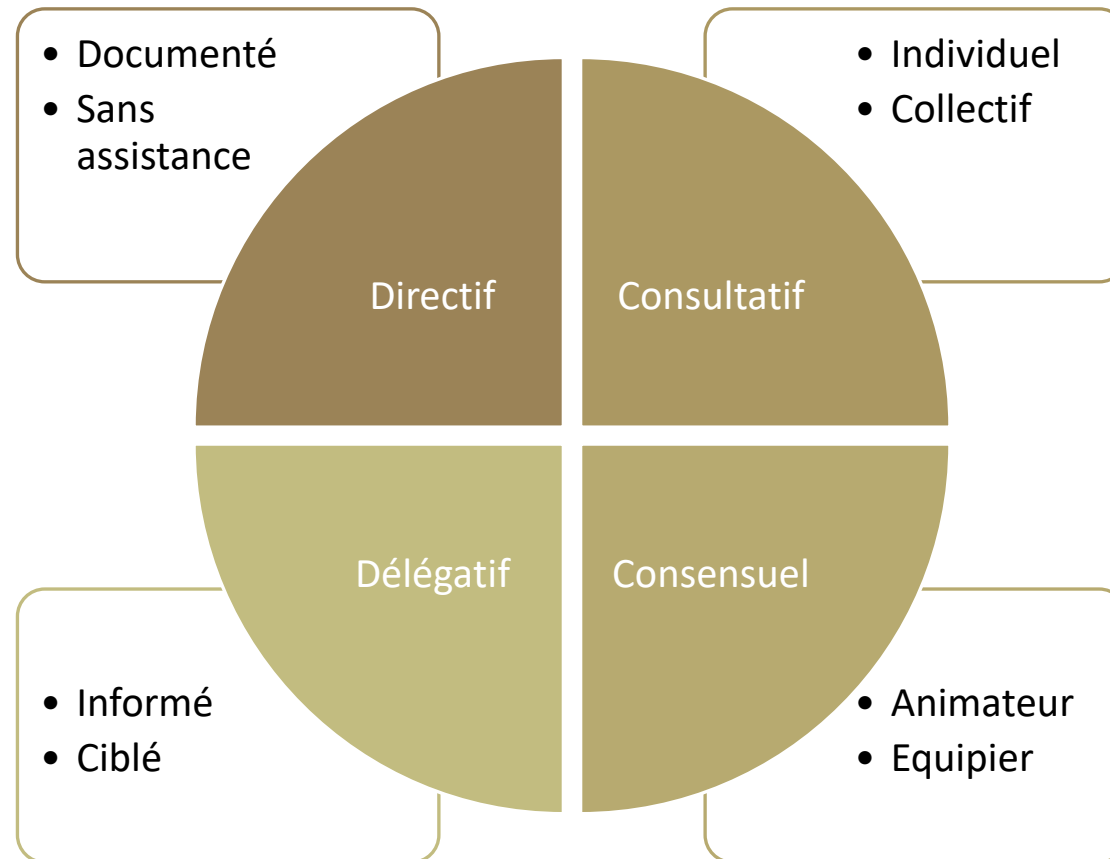
1. Blake et Mouton
2. Hersey et Blanchard

2- R. Blake et J. Mouton, les deux dimensions du management



3- P. Hersey & K. Blanchard : le leadership situationnel





Leadership Situationnel, Hersey & Blanchard 1982

Zoom sur le Style Directif

Les managers directifs sont très centrés sur les résultats à atteindre ; ils privilégient l'organisation et les processus/aux individus.

Ils aiment organiser, gérer, contrôler, maîtriser les situations et mettre en place les outils de suivi des activités et des collaborateurs.

Ils structurent l'environnement, donnent des repères en indiquant la direction à prendre ; beaucoup d'instructions descendantes, ordres précis, définitions de fonctions, checks lists, procédures...

Ils cherchent la légitimité dans leur métier ; aiment être sollicités sur des problèmes techniques.

Le style directif est efficace quand :

- On prend le management d'une nouvelle équipe
- On gère une situation de crise
- Quand il faut accompagner des changements de structure et de procédures



Zoom sur le Style Consultatif

Mode d'encadrement très structuré mais se donnent le temps du dialogue et de l'échange avec les équipes.

Ils sont convaincus que les collaborateurs s'impliqueront dans un projet qu'ils en auront compris la finalité, les causes et les raisons. Ils vont donner la vision la plus claire possible des enjeux de l'entreprise et la direction à suivre.

Ils vont tenir leurs équipes régulièrement informées sur le fait que les orientations choisies par l'entreprise visent les meilleurs intérêts du collectif.

Ils mettent en place des systèmes de contrôle dont le but sera, par des feed-back équilibrés et objectifs de maintenir la confiance et la motivation des collaborateurs ; privilégient la relation par petits groupes pour la consultation et la formation

Ils aiment transmettre et rendre ses collaborateurs compétents : très pédagogues

Le style consultatif est efficace quand :

- L'équipe est composée de personnes avec des compétences plus ou moins suffisantes.
- Leur engagement est mitigé même si elles sont volontaires pour effectuer la tâche.



Pour éviter la démotivation, il s'agit soit de « vendre » les décisions, les clarifier, les expliquer, soit d'écouter/de conseiller pour développer les compétences.

Zoom sur le Style Consensuel

Créer l'engagement par le biais d'un consensus fort et durable

Prend en compte les idées, suggestions des personnes et des groupes qu'il dirige

Aide à résoudre les conflits et conseille ses collaborateurs : médiateur

Aménage des solutions complexes qui prennent en compte les intérêts mutuels des collaborateurs et de l'entreprise

Travaille sur un pied d'égalité avec ses équipes : pas sensible aux signes extérieurs d'autorité

Crée une ambiance de travail conviviale et décontractée

Le style consensuel est efficace quand :

- L'équipe est suffisamment mûre pour respecter les délais et les objectifs.
- L'aspect relationnel du travail est prépondérant : ambiance, image de marque, société de services.
- Les collaborateurs sont de sensibilité empathique.

Zoom sur le Style Déléгатif

Priorités : responsabiliser, autonomiser

Comportement en retrait de l'organisation et de l'équipe

Définit les orientations, les objectifs, les projets que le collaborateur ou le groupe mènera par lui-même, selon leurs propres méthodes en auto-gestion

Les initiatives novatrices des missions, objectifs ou projets peuvent être initiées par les collaborateurs ou l'équipe qu'il supportera

Envisage des rencontres périodiques (qui seront rarement tenues) pour faire le point mais laisse beaucoup d'autonomie

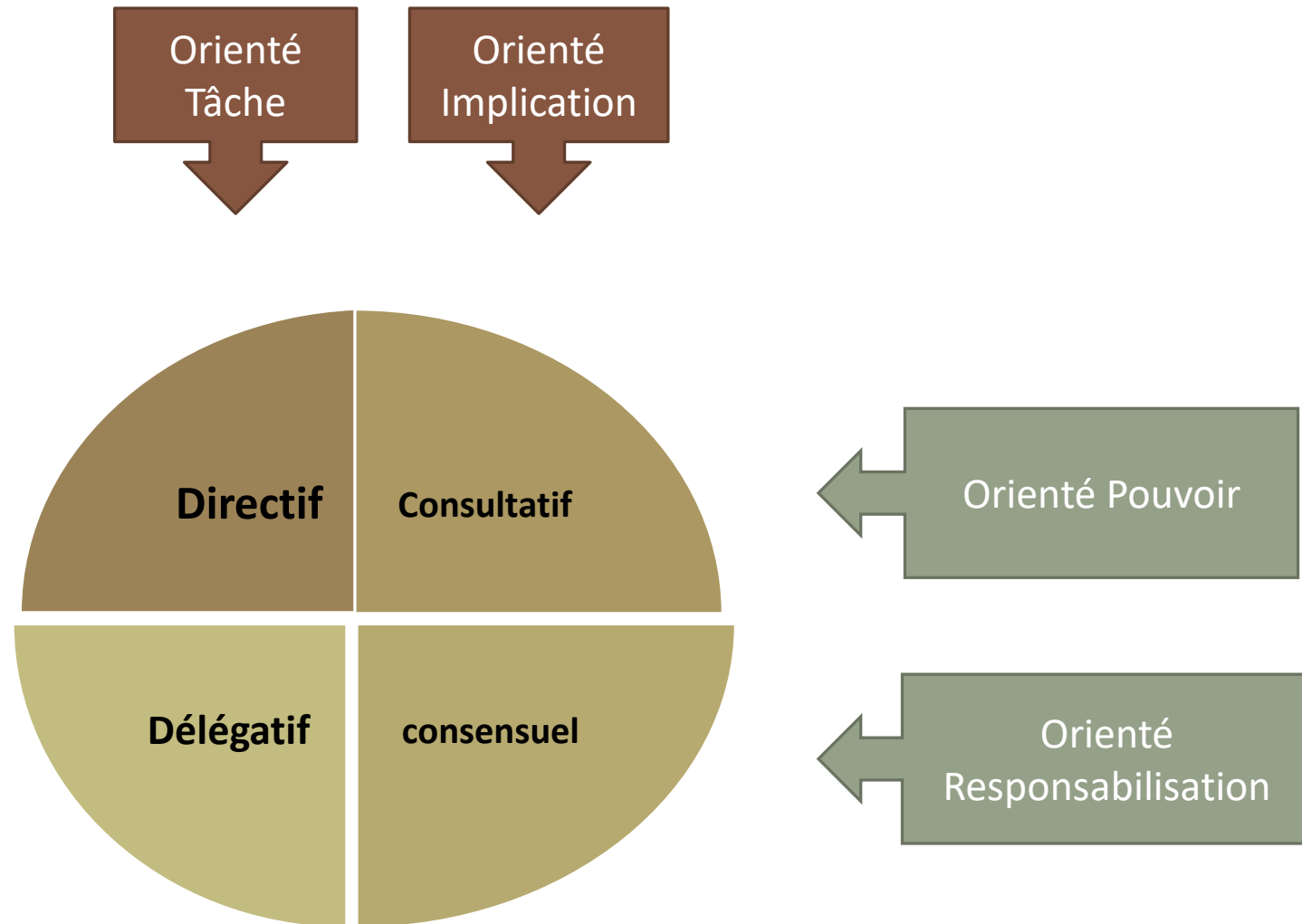
Exprime sa confiance en apportant une aide indirecte : contacts, appuis, infos diverses...

Évalue ponctuellement les résultats avec les collaborateurs; donne le droit à l'erreur ; n'aime pas vraiment contrôler

Le style déléгатif est efficace quand :

- Les collaborateurs sont formés et compétents et savent fonctionner en réseau.
- L'équipe est capable de gérer la cohésion du groupe, en autonomie .
- Le travail se prête à une gestion par missions ou par projets plutôt intenses et courts.

En synthèse



Leadership transactionnel

repose sur les échanges entre dirigeant et subordonné pour
atteindre au jour le jour le niveau de rendement convenu

Développer les
qualités
transactionnelles

Définir les objectifs et
les rôles

Favoriser la
communication
transparente et
l'échange d'idée – bâtir
un climat de respect

Agir et décider avec
objectivité

Cultiver l'excellence
dans l'exécution

Donner de l'autonomie
à ses équipes

User d'arguments
factuels et rationnels
pour convaincre

Faire preuve d'équité

10 « critères »
pour
déterminer
comment
prendre une
décision

Impact Est-ce une décision à fort impact (niveau de risque, valeur ajoutée ?)

Délai Le délai est-il serré ?

Information Le manager a-t-il assez d'éléments pour gérer le problème et prendre la décision seul ?

Complexité La complexité du problème requiert-elle de prendre d'autres points de vue, de rechercher d'autres éléments d'information ?

Expérience Le manager a-t-il déjà réussi à résoudre ce type de problème avant, à prendre ce genre de décision ?

Enjeu d'apprentissage La question à résoudre représente-t-elle une opportunité de développement pour le / les collaborateurs, y a-t-il enjeu d'apprentissage ?

Popularité La personne / l'équipe suivra-t-elle volontiers la décision du manager ?

Autonomie La personne / l'équipe pourrait-elle résoudre le problème seule ?

Maturité La personne / l'équipe saura-t-elle aller dans le sens de l'intérêt général ?

Risque de conflit Le sujet peut-il engendrer des sources de désaccord important ?

5- Bass, le leadership transformationnel

“Transformational leadership as a process where leaders and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation.”

James MC Gregor Burns

Leadership
transformationnel
où le manager
amène ses
collaborateurs
à élargir leurs
horizons, à mieux
comprendre les
objectifs et la
mission du groupe
et à se les
approprier ;
à voir au-delà de
leur propre intérêt
pour envisager
celui d'autrui

Développer les qualités transformationnelles

Travailler le contenu de la vision et communiquer de façon attractive

Décliner la vision et expliquer comment elle sera atteinte

Agir avec confiance en soi et optimisme dans l'avenir

Exprimer sa confiance dans ses équipes

User des symboles, des histoires et rites dans la communication des idées et des valeurs

Faire preuve d'exemplarité

Les 4 dimensions du leadership transformateur

Le charisme

L'inspiration

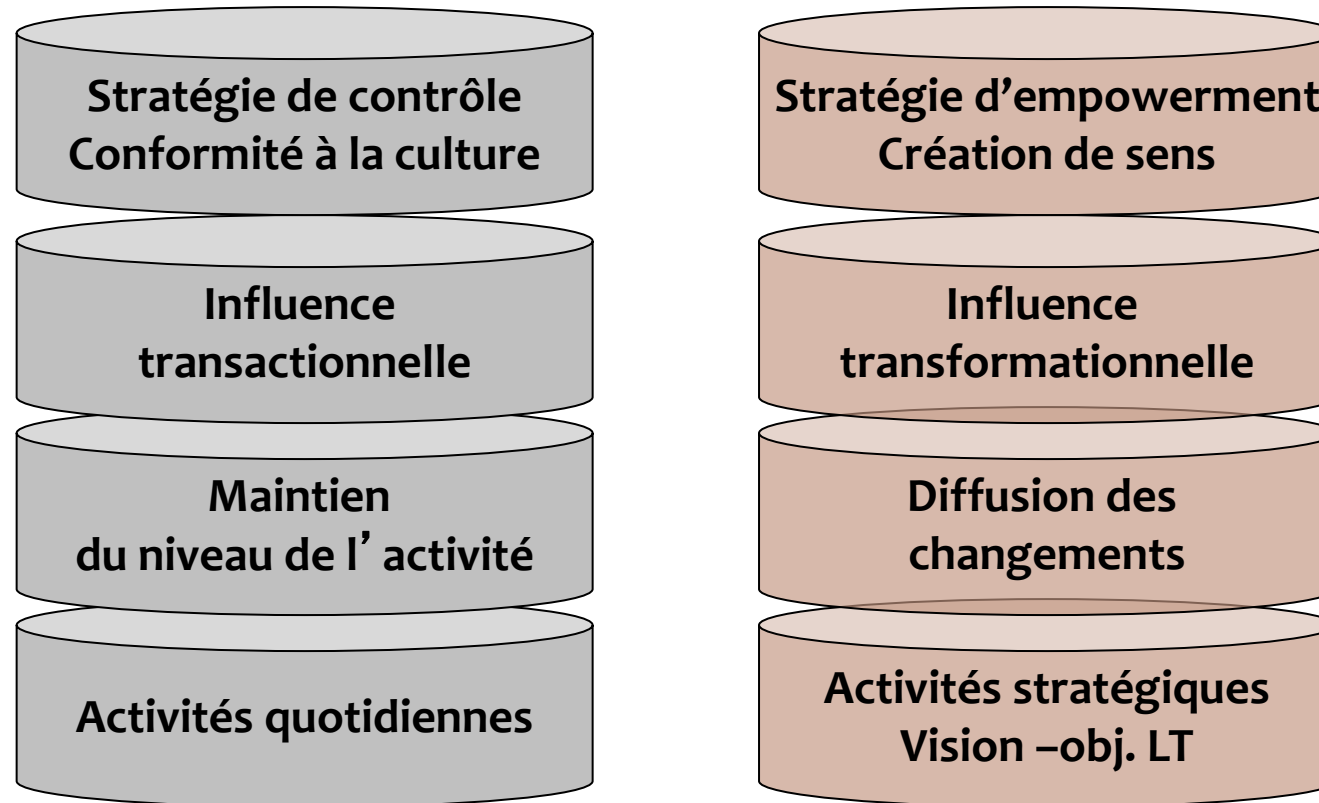
La stimulation intellectuelle

La reconnaissance individuelle

Leadership versus management

Le manager administre...

Le leader innove...



"Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer."

Saint Saint-Exupéry

Perdu en mer

Vous êtes partis en voyage à Tahiti et l'avion n'a pas pu joindre sa destination.

Il s'est abîmé en mer et a coulé très rapidement.

Avec les autres survivants, vous avez réussi à atteindre le canot pneumatique et faites aussitôt un point de la situation.

- Le canot a subi quelques dommages : Il fuit légèrement et coule progressivement.
- Le milieu est hostile : les requins ne sont pas très loin.
- Le courant vous entraîne vers une île déserte visible située à quelques miles mais en l'état, l'embarcation ne tiendra pas. Vous ne pourrez pas la réparer et il faudra donc se séparer de tout ou partie des objets embarqués.

Au fur et à mesure du trajet, vous serez peut-être amenés à passer par-dessus bord des objets.

Vous décidez de les classer, non pas par rapport à leur poids, mais par rapport à leur utilité quand l'île aura été atteinte.

Ainsi, l'objet le moins important (à terme) sera jeté en premier et recevra le rang n°12 et ainsi de suite jusqu'au n°1 pour l'objet le plus important.

	CI	CG	CM	CI-CG	CI-CM	CG-CM
A. 5 paquets de couches culottes						
B. Un revolver sans munitions						
C. 20 litres d'eau potable						
D. Une cartouche de cigarettes						
E. La caisse du steward contenant l'équivalent de 500 \$ en pièces.						
F. Le livret d'instruction de pilotage de l'avion (500 pages)						
G. Du fil nylon et des hameçons						
H. Une boîte de 50 préservatifs						
I. Deux bouteilles de gin dont l'une, entamée						
J. Un parachute sans mode d'emploi						
K. Un briquet en or massif						
L. Un coffret de maquillage de 6 couleurs, une glace, 4 pinceaux						

Île déserte : priorités et solution

Priorité 1 : la signalisation

1: La glace ; 2 : briquet pour faire du feu; 3: feuille du livre 4 :couches culottes pour faire de la fumée ; 5: parachute (tâche de couleur vue du ciel sur l'île)

Priorité 2 : La survie = boire et manger

6 : eau potable; 7: fil nylon et hameçon pour pêcher ; 8 : les préservatifs qui vont servir de flotteurs pour la ligne

Priorité 3 : La protection et les soins

(on a déjà le feu pour cautériser, le parachute comme toile pour le soleil, comme attelle, les suspentes comme liens, les couches pour éponger... 9: gin pour nettoyer les plaies ; 10 revolver comme masse et marteau

Priorité 4 : le plaisir : cigarettes pour les fumeurs : 11

Priorité 5 divers : 12 : 500 \$ qui n'ont aucune utilité pour le moment.

	CI	CG	CM	CI-CG
Couches culottes			4	signalisation
Revolver sans munitions			10	divers
20l d'eau potable			6	survie
Cartouche de cigarettes			11	divers
500\$ en pièces			12	divers
Livret de pilotage (500 pages)			3	signalisation
Fil nylon + hameçons			7	survie
Boite de 50 préservatifs			8	survie
2 bouteilles de gin dont l'une entamée			9	Se soigner
Un parachute sans mode d'emploi			5	signalisation
Briquet en or massif			2	signalisation
Coffret de maquillage			1	signalisation

Une fourmi isolée déplace 232g de terre toutes les six heures. Si une autre la rejoint, son rendement triple. Avec une troisième, il progresse encore. Et ce, sans que les fourmis semblent coordonner leurs efforts. Si l'on éloigne ensuite la deuxième et la troisième, la performance de la première tombe à 180g.

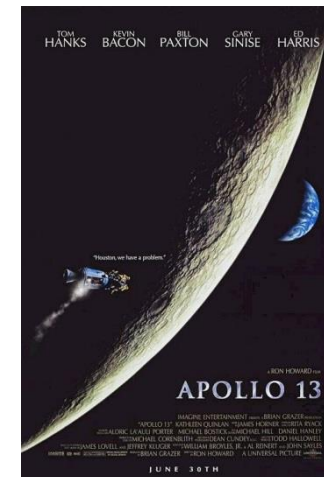
Exercice :

quel style de leadership reconnaissez-vous ?

Ressorts ? Finalités ?



<http://www.youtube.com/watch?v=dLhaN26paaU&feature=related>



<http://www.youtube.com/watch?v=gmlgi5mdTVo&feature=related>