

Leadership, autorité et pouvoir au sein des organisations





1

LEADERSHIP

The leader always sets the trail for others to follow.



“le leader ne demande pas à son équipe plus qu’elle ne peut donner, mais il réussit à demander ce dont il a besoin et il obtient plus que ce que son équipe croyait possible !”

John W. Gardner, Excellence, 1984

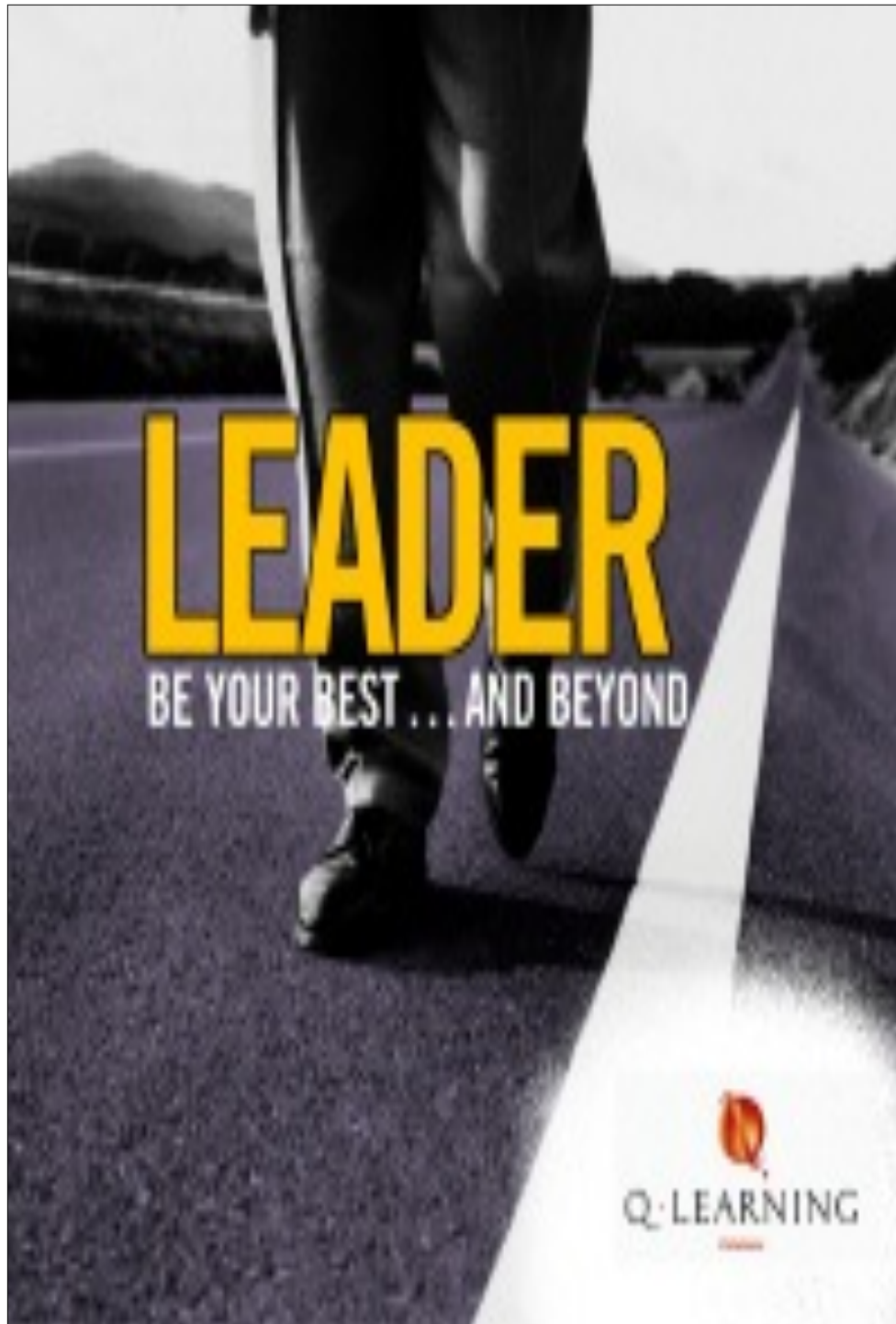
Définition du Leadership

- Capacité d'influencer les autres
- Actif
- Catalyseur
- Management par projets

Born leader ?

Les “leader-nés” existent-ils?





Leadership

- Peut-on apprendre?
- Si oui, qu'apprend-on?
- Comment le mesurer?

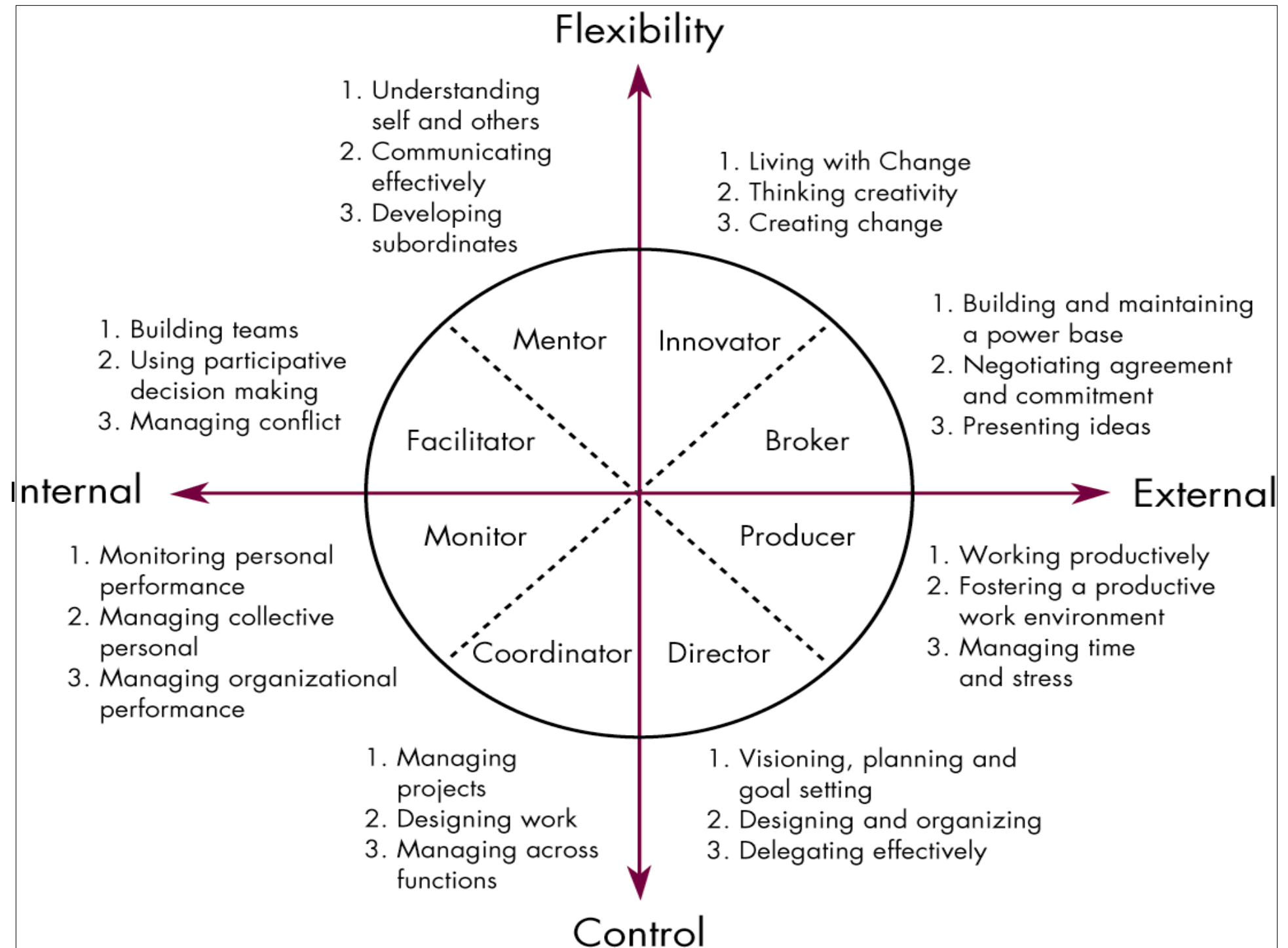
Différences leadership vs management

Subject	Manager	Leader
Make up of role	Stability	Change
Decision making	Makes	Facilitates
Approach	Plans detail around constraints	Sets and leads direction
Vision	Short-term - today	Long-term - horizon
Control	Formal influence	Personal charm
Appeals to	The Head	The Heart
Culture	Endorses	Shapes
Action	Reactive	Proactive
Risk	Minimizes	Takes
Rules	Makes	Breaks
Direction	Existing direction / keeps status quo	New direction / challenges norm
Values	Results	Achievement
Concern	Doing the thing right	Doing the right thing
Focus	Managing work	Leading people
Human Resource	Subordinates	Followers

Les nouveaux leaders



- Nécessité de :
- Vérifier en interne et en externe
- Équilibre entre flexibilité et contrôle

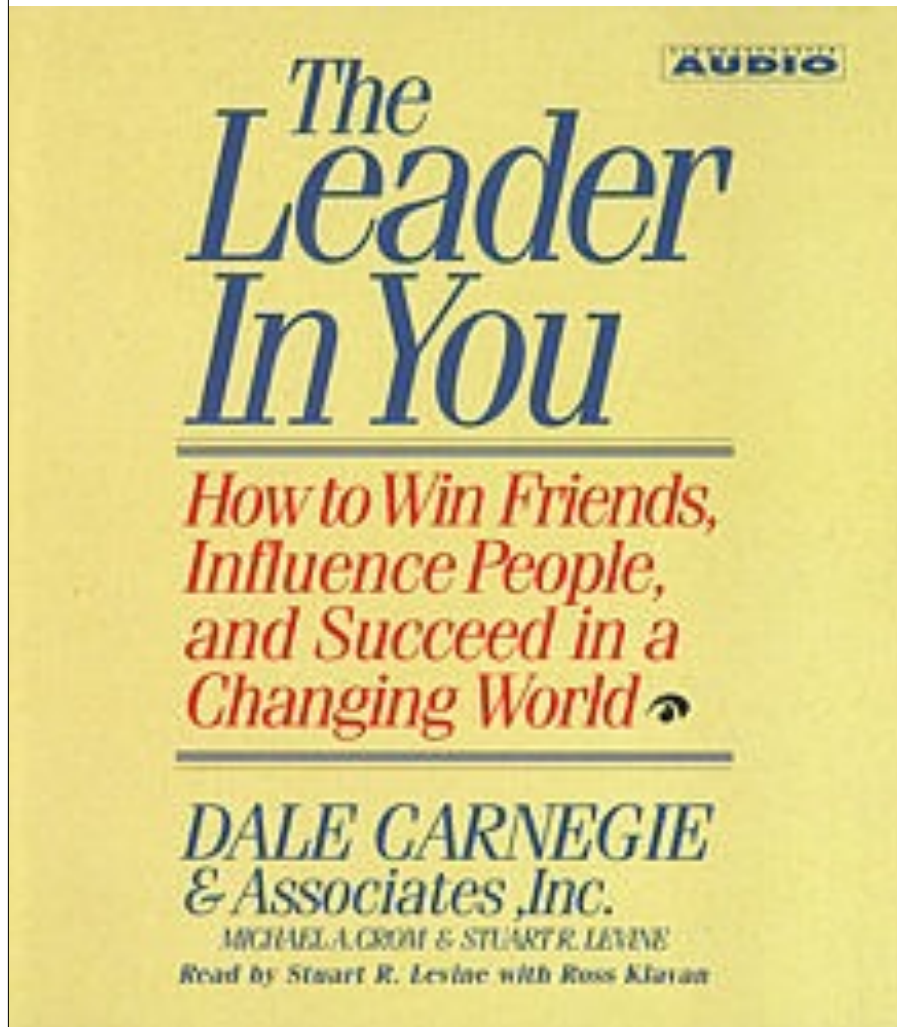


Leadership – théorie des Traits



- **Les leaders ont-ils des caractéristiques différentes des autres?**
- **Trait: caractéristique de la personne**
 - Physique
 - capacités
 - Personnalité
- **Traits souvent associés au leadership**
 - Ambition et énergie
 - Désir de diriger
 - Honnêteté et intégrité
 - Confiance en soi
 - Intelligence
 - Compétence

Leadership – Trait Theory

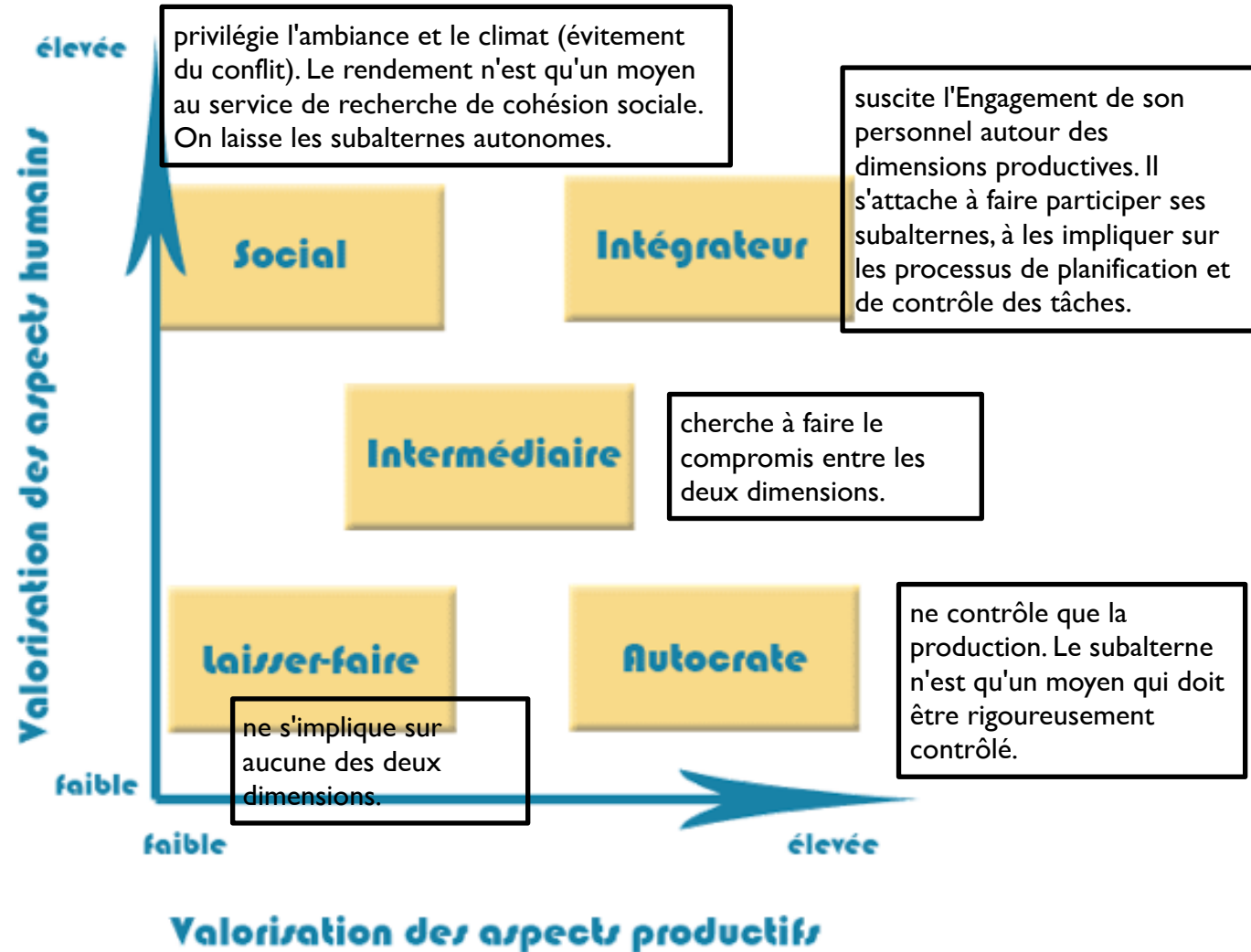


Ce n'est pas parce que
vous avez ces
caractéristiques que
vous serez un leader.

Le leader est actif et il
faut utiliser ces
caractéristiques dans
le but d'influencer le
groupe.
(propos de l'auteur)

Théories comportementales

(Blake & Mouton, 1978)



http://www.psychologie-sociale.com/index.php?option=com_content&task=view&id=249&Itemid=94

Le leadership contingent



Ce modèle lie la situation avec le concept de tâche et de relation entre le leader et son collaborateur

La théorie contingente



Trois éléments de
relation entre le
leader et son
collaborateur

(développée by F. Fiedler)

Trois éléments

- **Relation leader-collaborateur**: le degré de confiance et respect des collaborateurs envers leur leader.
- **Structure des tâches**: degré de structure des tâches, procédures, guidelines, etc.
- **Position de pouvoir**: le degré d'influence du leader en fonction de variables telles que le recrutement, les licenciements, la discipline, les promotions, etc.

Fiedler Contingency Model

- La performance effective du groupe dépend de la cohérence entre le style du leader et le degré de contrôle du leader sur la situation actuelle
- Fiedler considère que le style de leadership d'un individu est fixe

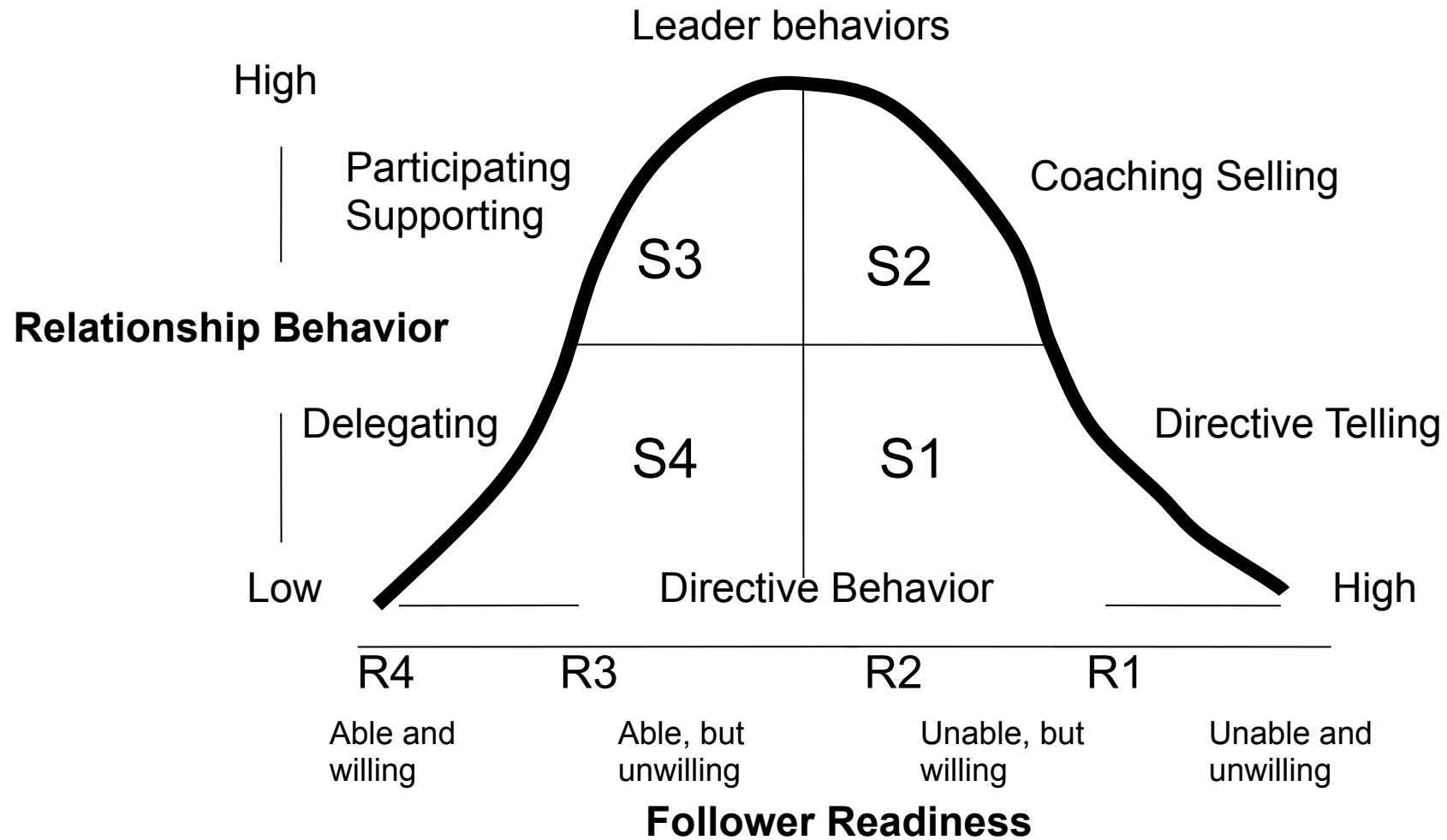
Le leadership situational

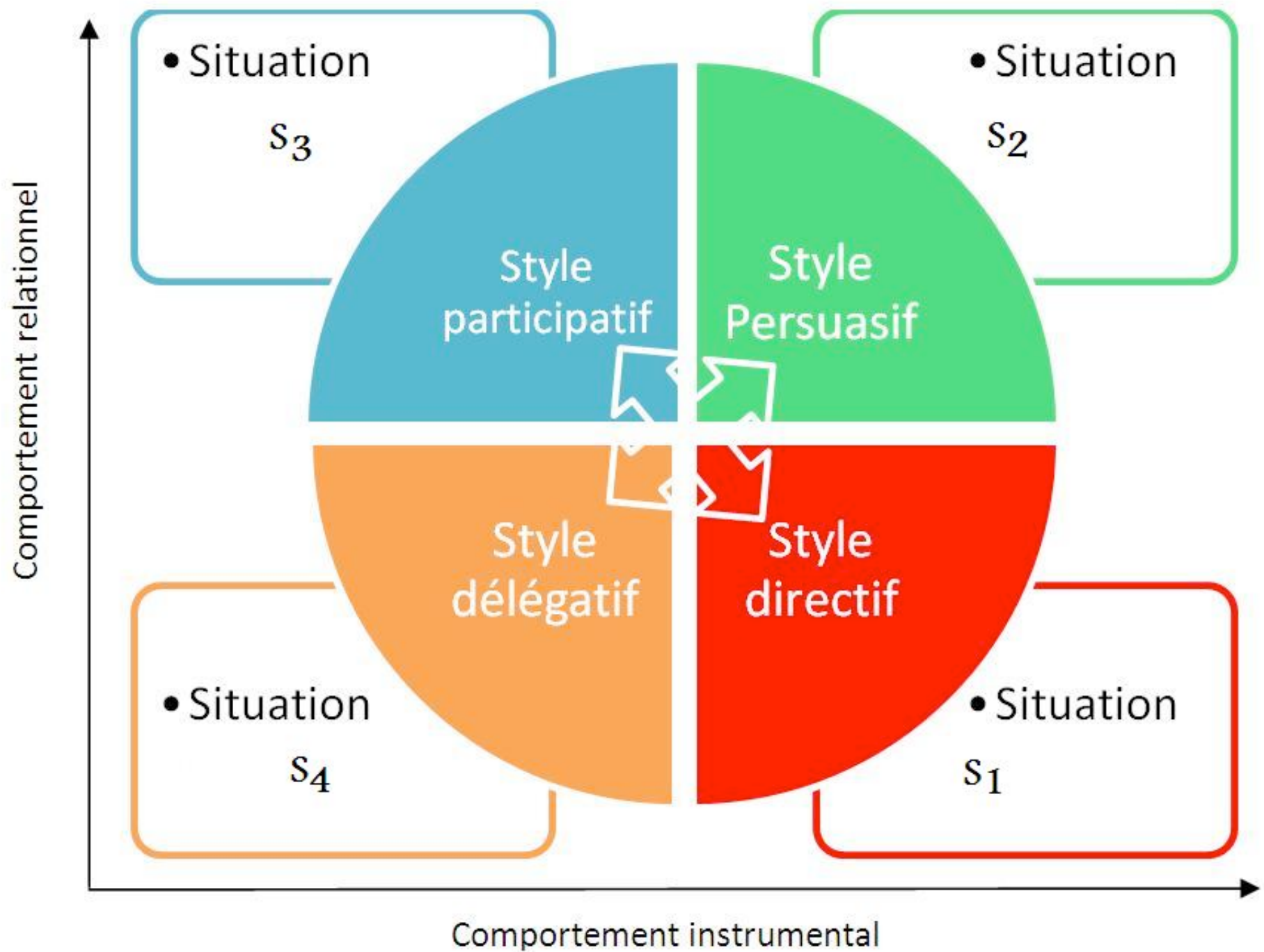
Hersey and Blanchard

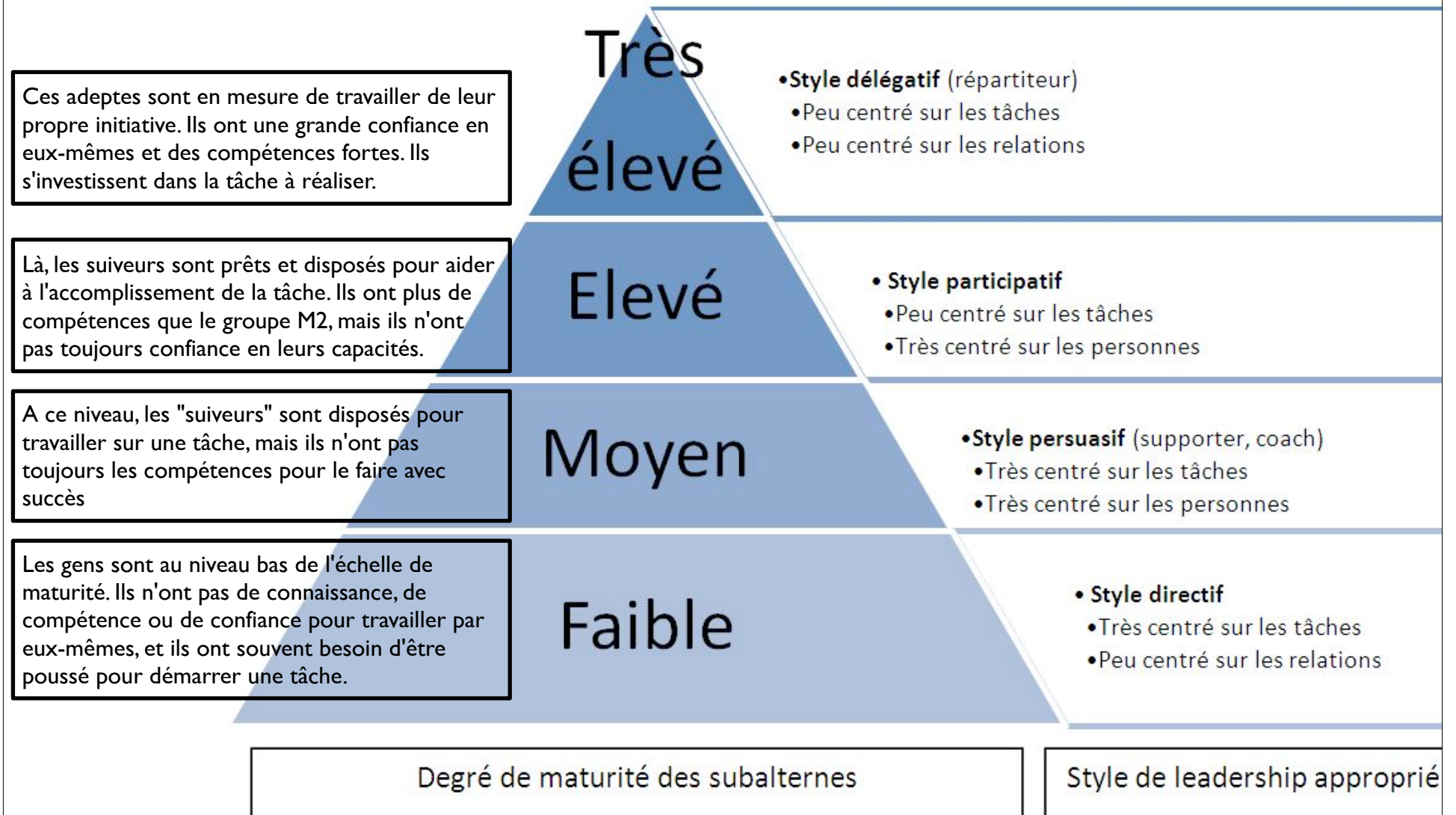
- **Follower: unable and unwilling**
le leader doit donner des directions claires et détaillées, en réalité être très directif
- **Follower: unable but willing**
le leader doit donner les orientations de la tâche, aider le collaborateur à se dépasser et bien «vendre la tâche, être un coach.
- **Follower: able but unwilling**
le leader doit être consensuel et participatif afin d'obtenir l'adhésion au projet
- **Follower: both able and willing**
le leader peut déléguer et laisser faire avec un contrôle limité

Le leadership situationnel

Hersey and Blanchard



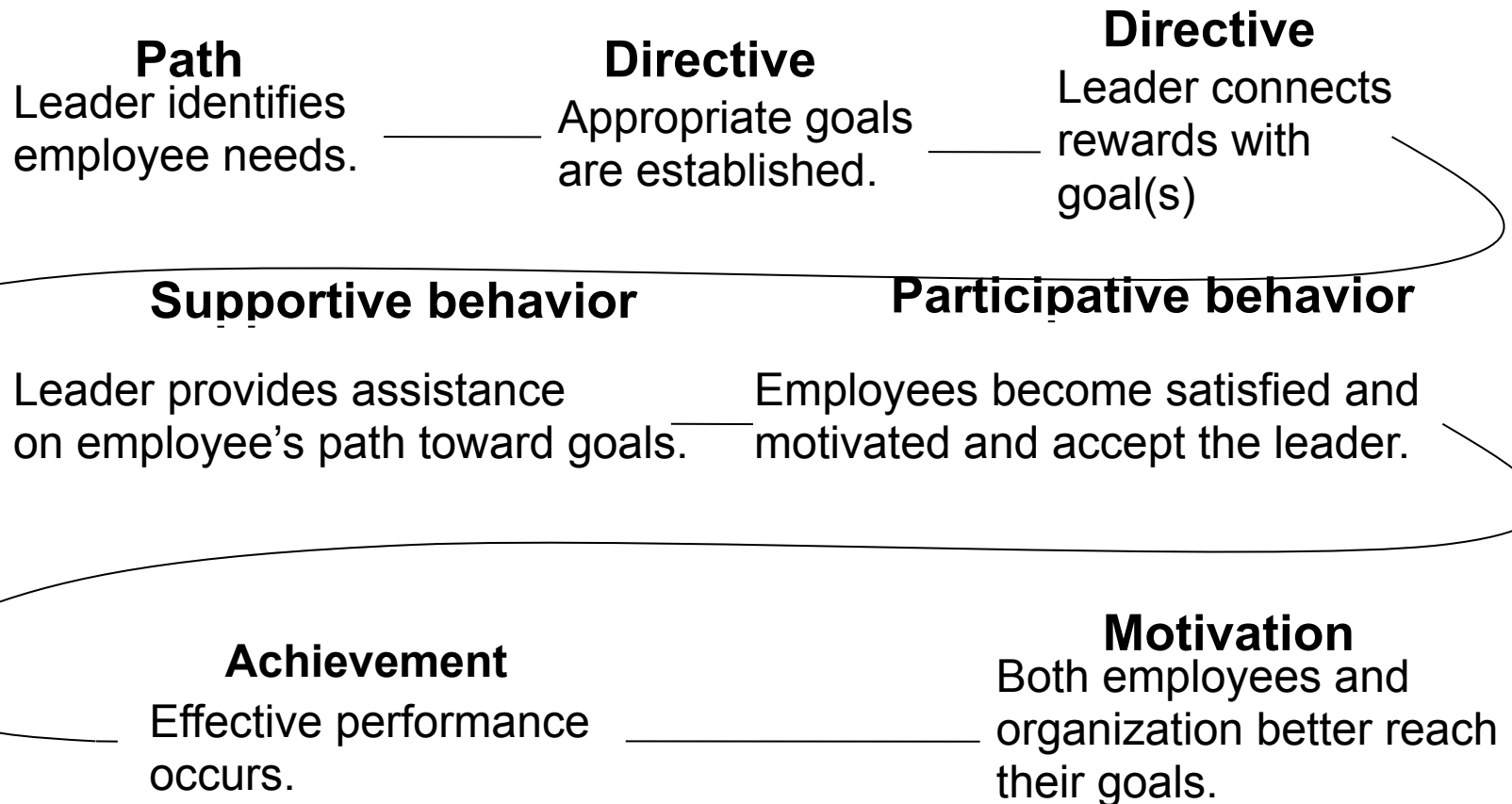




Path-Goal Theory of Leadership

- Directif: informe les subordonnés des attentes, guide, montre comment faire
- Supportif: amical et approachable, montre son intérêt pour le bien-être et les besoins de ses collaborateurs
- Participatif: consulte, demande des avis, des suggestions, et les prend en considération
- Orienté résultats: donne des objectifs, attends de ses collaborateurs qu'ils se dépassent, recherche en permanence la performance, montre sa confiance en ses collaborateurs

Path-Goal Theory of Leadership



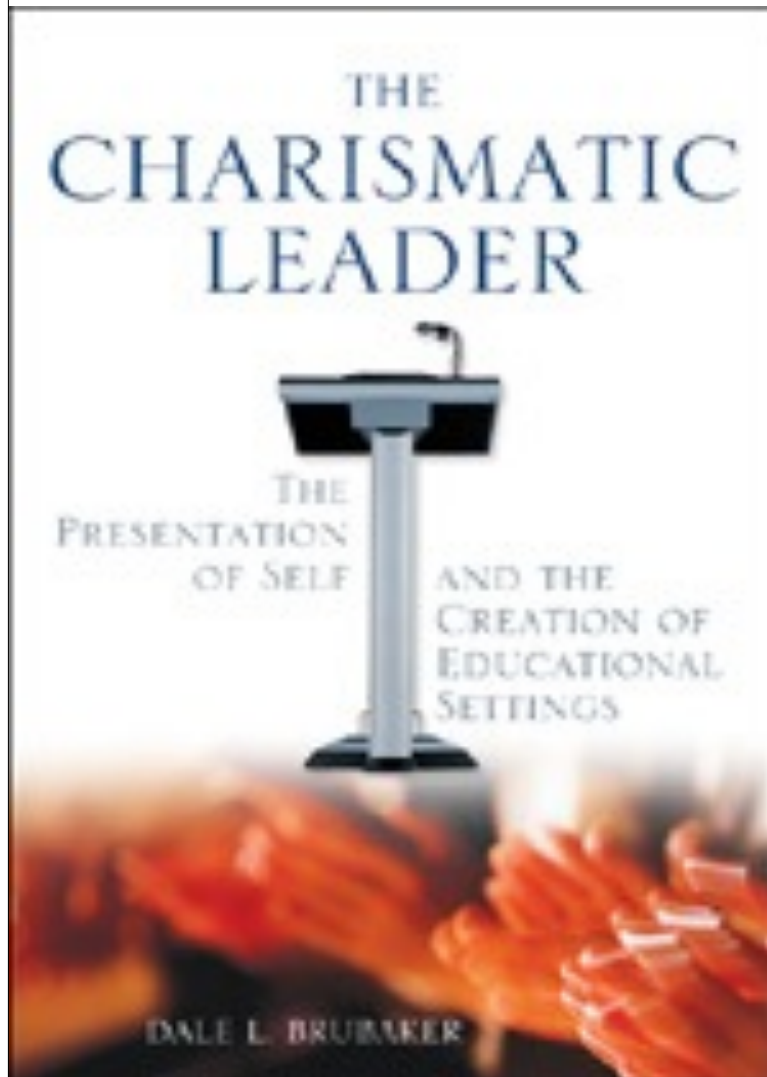
Approches contemporaines

- Théorie de l'attribution
- Leadership charismatique
- Intelligence émotionnelle
- Masculin - féminin

Théorie de l'attribution

- Le manager attribue la cause principale de faibles performances à un élément interne du collaborateur (incompétence, manque d'intérêt) ou à des problèmes externes en dehors des responsabilités du collaborateur (manque d'information, de ressources, de formation, etc.)
- Le leader aura deux réactions:
 - déterminer la cause du faible niveau de performance
 - trouver une solution au problème

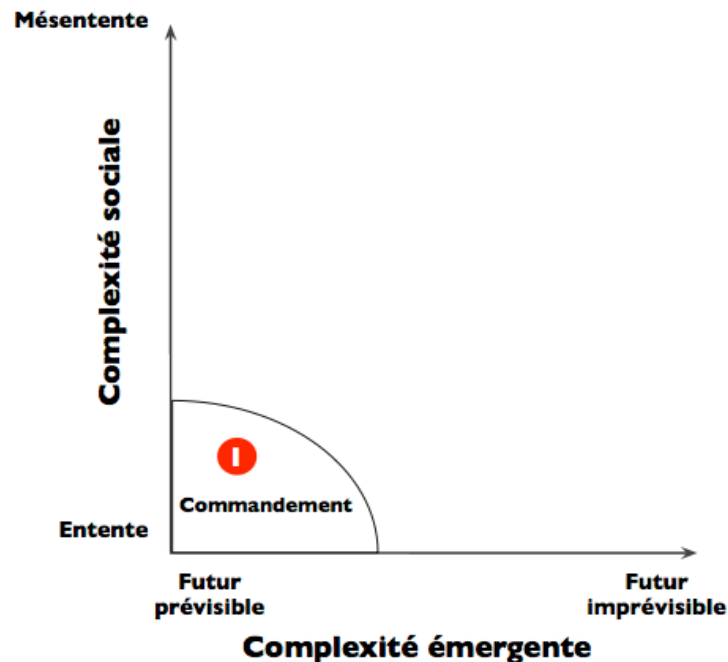
Leadership charismatique



- A une vision et la fait partager
- n'accepte pas le status quo
- comportement non ordinaire, non conventionnel
- perçu comme acteur de changement
- Est prêt à prendre des risques, mêmes personnels
- forte confiance en lui

Les types de leadership

LES TYPES DE LEADERSHIP

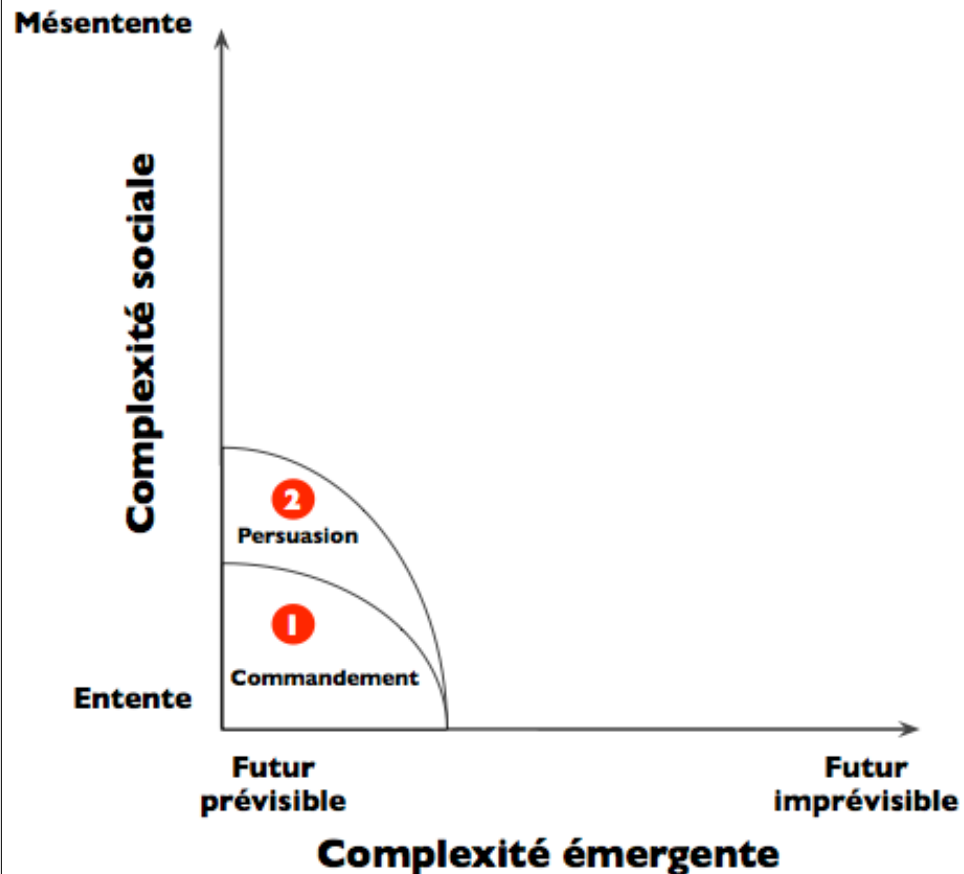


Leadership de niveau 1 **Commandement**



Le «patron» a la solution et tous doivent y adhérer... ou quitter le bateau.

LES TYPES DE LEADERSHIP



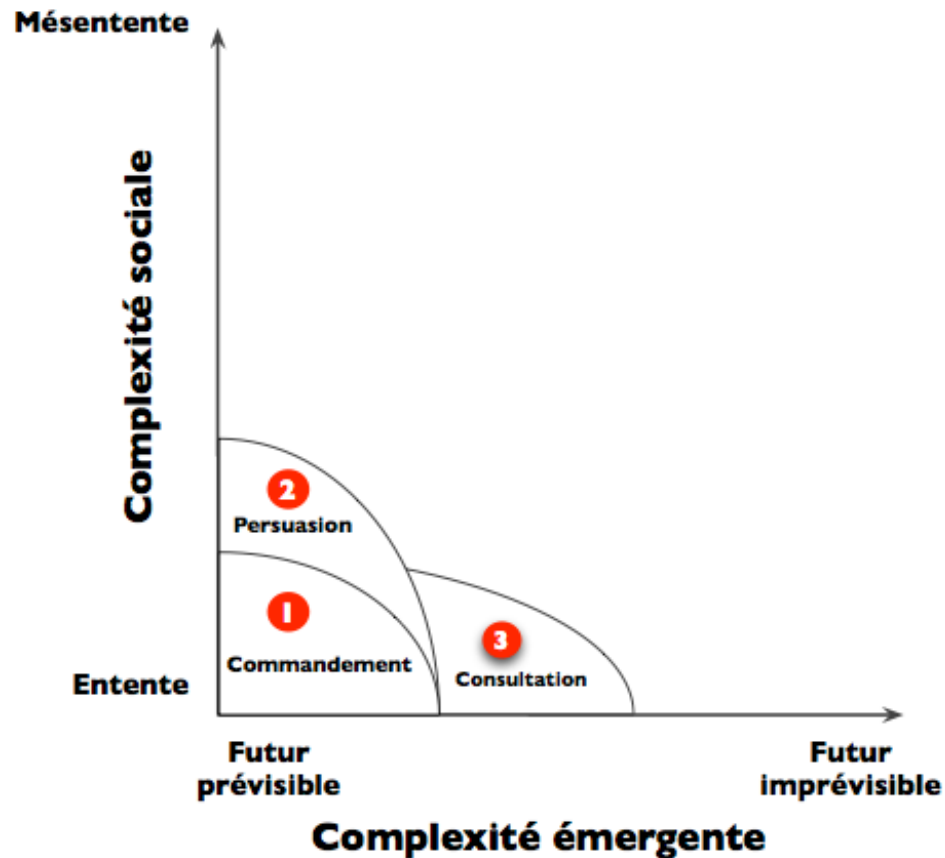
Leadership de niveau 2
Persuasion

Le «patron» sait ce qu'il faut faire... et a bien l'intention de vous convaincre qu'il a raison.



Source: http://fr.slideshare.net/jsbouchard/rassembler-pour-collaborer-presentation?from_search=4

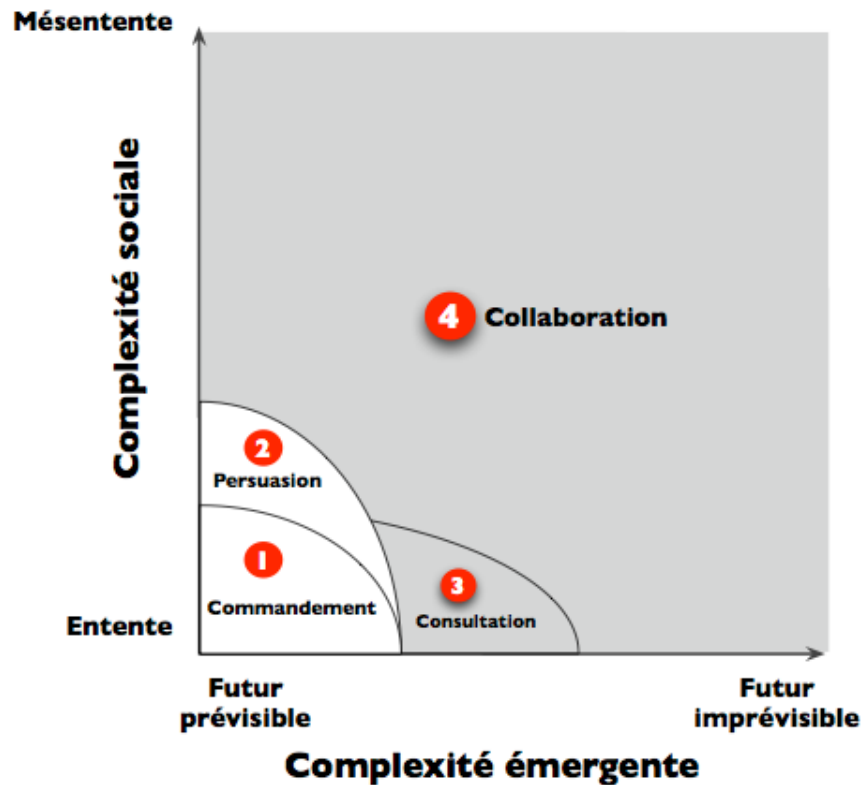
LES TYPES DE LEADERSHIP



Leadership de niveau 3 Consultation

Le «patron» propose sa solution mais souhaite obtenir des avis créatifs de votre part avant de procéder.

LES TYPES DE LEADERSHIP



Leadership de niveau 4 **Collaboration**



Le «patron» vous invite
à collaborer avec lui
pour qu'ensemble, vous
imaginiez la «meilleure
solution».

Source: http://fr.slideshare.net/jsbouchard/rassembler-pour-collaborer-presentation?from_search=4

Intelligence émotionnelle



Fait référence à la capacité du leader d'identifier ses sentiments et ceux des autres tant pour son automotivation que pour gérer les émotions des autres dans les relations de travail.

Intelligence émotionnelle

Quatre compétences:

1. Se connaître (compétence personnelle)
2. Contrôler son comportement (compétence personnelle)
3. Connaître l'environnement humain (compétence sociale)
4. Etre capable de gérer les relations humaines (compétence sociale)

Leadership féminin

Pourquoi si peu de chef d'entreprises femmes?



l'histoire



les clichés

SOURCE DES IMAGES <http://fr.slideshare.net/isabelmonville/leadership-feminin>



Management masculin - féminin

- En général les manager femme ont un côté plus démocratique
- elles encouragent la participation, échange les informations, poussent leurs collaborateurs à se développer, et créent un esprit d'équipe
- Les manager homme ont plus souvent un style plus directif, plus basé sur le contrôle et sur l'autorité formelle
- néanmoins on constate plus de points communs que de divergences et une certaine similarité à fonction égale.



**IL N'Y A PAS, SELON MOI, DE
FAÇON TYPIQUEMENT
FÉMININE OU MASCULINE DE
CONDUIRE UNE SOCIÉTÉ.
CHACUN DONNE LE
MEILLEUR DE SOI POUR
ATTEINDRE SES OBJECTIFS.**

Anne Lauvergeon, Ex-PDG d'Areva

Comment tenter d'accroître votre leadership?



- être présent, dynamique
- proposer des buts ambitieux
- soyez confiants dans la capacité de vos collaborateurs d'y arriver
- soyez attentifs aux besoins de vos collaborateurs

Team Leaders



- Deux priorités:
- Environnement
- Faciliter le travail
- Quatre rôles:
 - liaisons avec le monde extérieur
 - Gérer les obstacles
 - Gestion des conflits
 - coaching

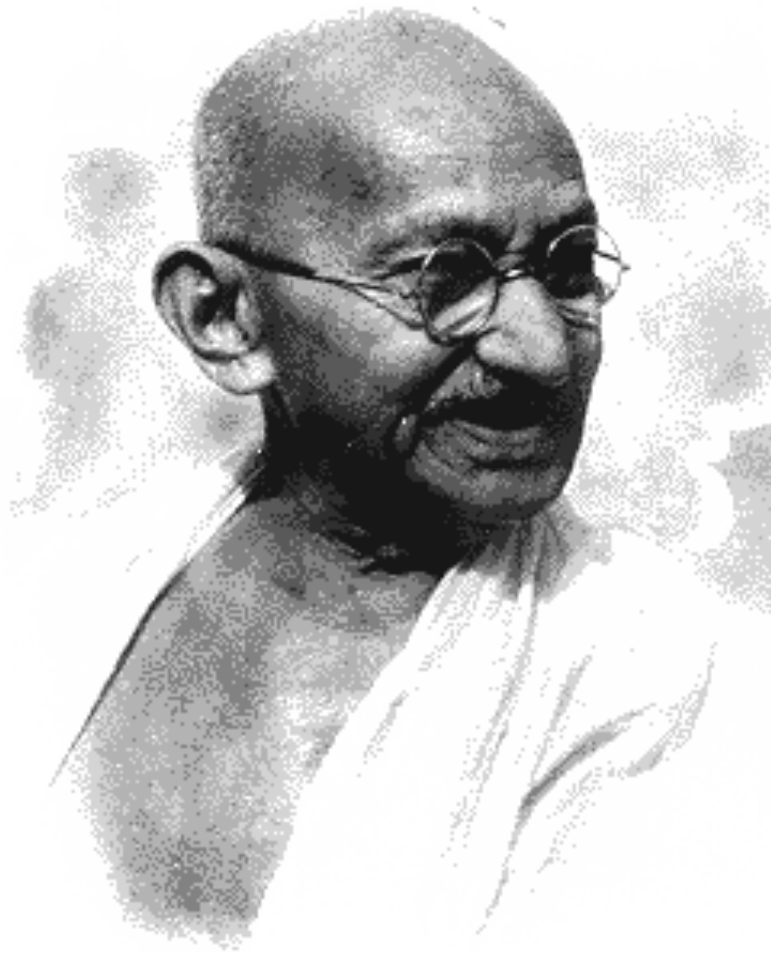
Leader vs. équipe



- Balance de crédit
- Qui est en charge: le groupe ou le leader?
- Que faire avec un leader négatif?

LAST BUT NOT LEAST

se manager soi-même



Quelles sont souvent les qualités humaines des leaders?

Ils ont un comportement correct sinon irréprochable (au moins en apparence)

Ils sont concentrés sur un but au delà de leur personne

Ils cherchent l'impact maximum

Leadership Summary



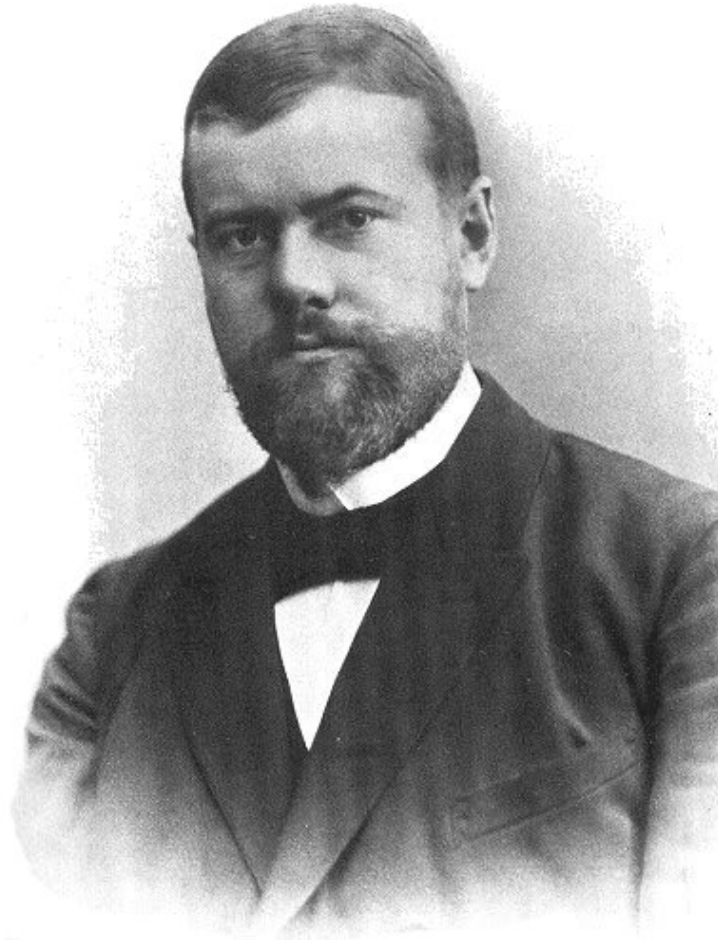
- Le leadership est un élément essentiel pour comprendre le fonctionnement des organisations
- Il n'y a pas un style de leadership qui apparaît comme le meilleur
- Our understanding of leadership and the dynamics continue to grow.
- Male and female leadership styles tend to be more alike than different.
- No one style of leadership is always the preferred leadership style.

2. AUTORITE



Full Metal Jacket, Stanley Kubrick

- Le mot autorité dérive du Latin "auctoritas", qui s'oppose en droit romain "potestas (pouvoir).
- En management autorité et pouvoir ont un sens précis!



En sociologie (Weber),
l'autorité est un
concept fonctionnaliste
qui définit l'autorité
comme un pouvoir
légitime et justifié
reconnu par tous.

Pour nous autorité
=
organigramme !



« L'autorité est «le caractère d'une communication (ex. : une directive) dans une organisation formelle qui fait que cette communication est acceptée par un membre de l'organisation parce qu'elle contribue au bon fonctionnement de l'organisation ». Cette vision de l'autorité met l'accent non pas sur sa production mais plutôt sur son acceptation.

(Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938)

Théorie de l'acceptation

- La direction met en place l'autorité

Mais

- L'autorité n'existe que si le subordonné l'accepte

Zone d'acceptation





Max Weber
(1864-1920)

Weber divise l'autorité en trois types:

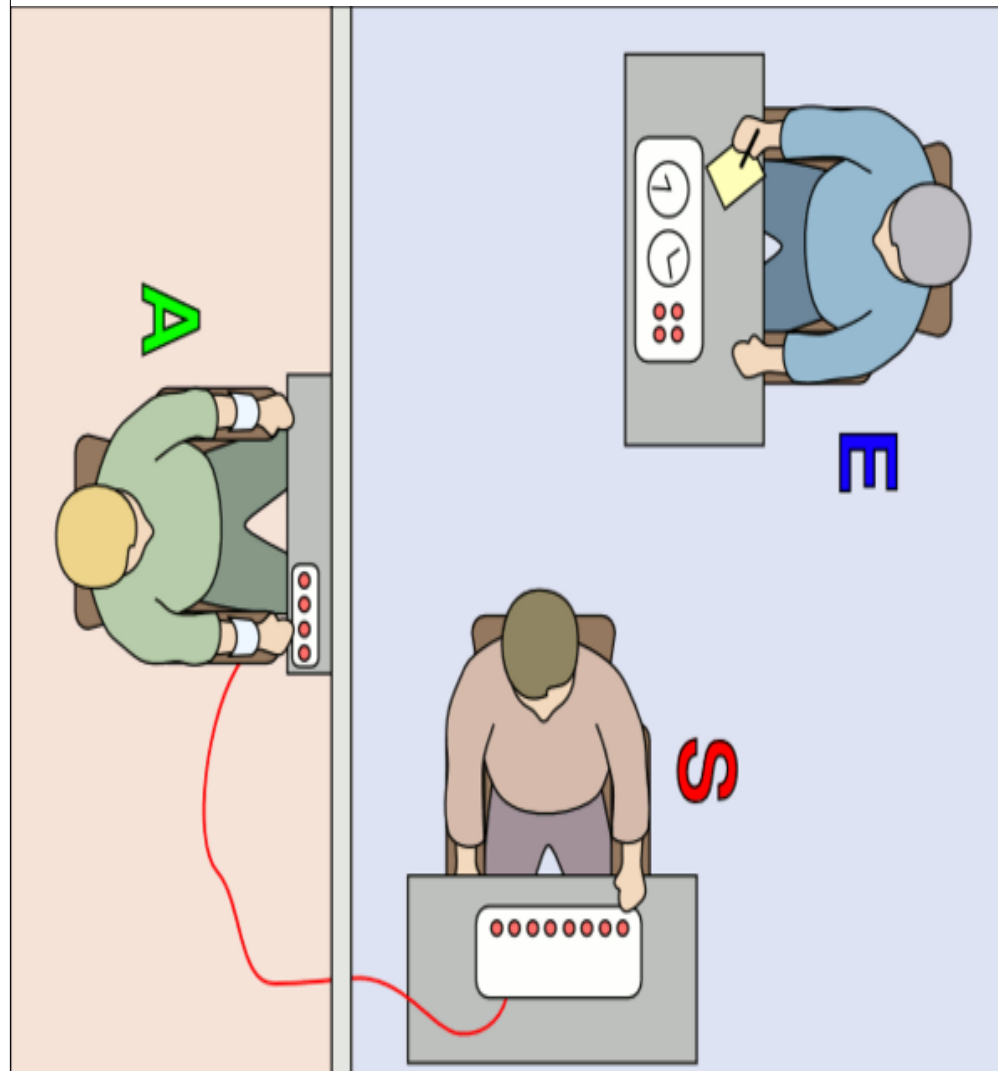
- ***charismatique « reposant sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore [émanant] d'ordres révélés ou émis par celle-ci »***
- ***Traditionnelle « croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens»***
- ***rationnelle-légale « croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens »***

Pourquoi accepter l'autorité?

- Par manque de goût, d'initiative, de temps
- L'individu préfère se faire dicter son comportement
- Confort (et protection) de la délégation à autrui de la responsabilité de prendre une décision (pas à l'assumer)
- Partage d'une communauté d'intérêts
- Adhésion aux objectifs de l'organisation
- Utilisation des compétences de son supérieur pour améliorer ses performances personnelles.

Source: Centre des Humanités, Christian Thuderoz

Milgram



Public Announcement

**WE WILL PAY YOU \$4.00 FOR
ONE HOUR OF YOUR TIME**

Persons Needed for a Study of Memory

*We will pay five hundred New Haven men to help us complete a scientific study of memory and learning. The study is being done at Yale University.

*Each person who participates will be paid \$4.00 (plus 50c carfare) for approximately 1 hour's time. We need you for only one hour: there are no further obligations. You may choose the time you would like to come (evenings, weekdays, or weekends).

*No special training, education, or experience is needed. We want:

Factory workers	Businessmen	Construction workers
City employees	Clerks	Salespeople
Laborers	Professional people	White-collar workers
Barbers	Telephone workers	Others

All persons must be between the ages of 20 and 50. High school and college students cannot be used.

*If you meet these qualifications, fill out the coupon below and mail it now to Professor Stanley Milgram, Department of Psychology, Yale University, New Haven, Conn. You will be notified later of the specific time and place of the study. We reserve the right to decline any application.

*You will be paid \$4.00 (plus 50c carfare) as soon as you arrive at the laboratory.

TO:
PROF. STANLEY MILGRAM, DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY,
YALE UNIVERSITY, NEW HAVEN, CONN. I want to take part in
this study of memory and learning. I am between the ages of 20 and
50. I will be paid \$4.00 (plus 50c carfare) if I participate.

NAME (Please Print)

ADDRESS

TELEPHONE NO. Best time to call you

AGE OCCUPATION SEX

CAN YOU COME:

WEEKDAYS EVENINGS WEEKENDS



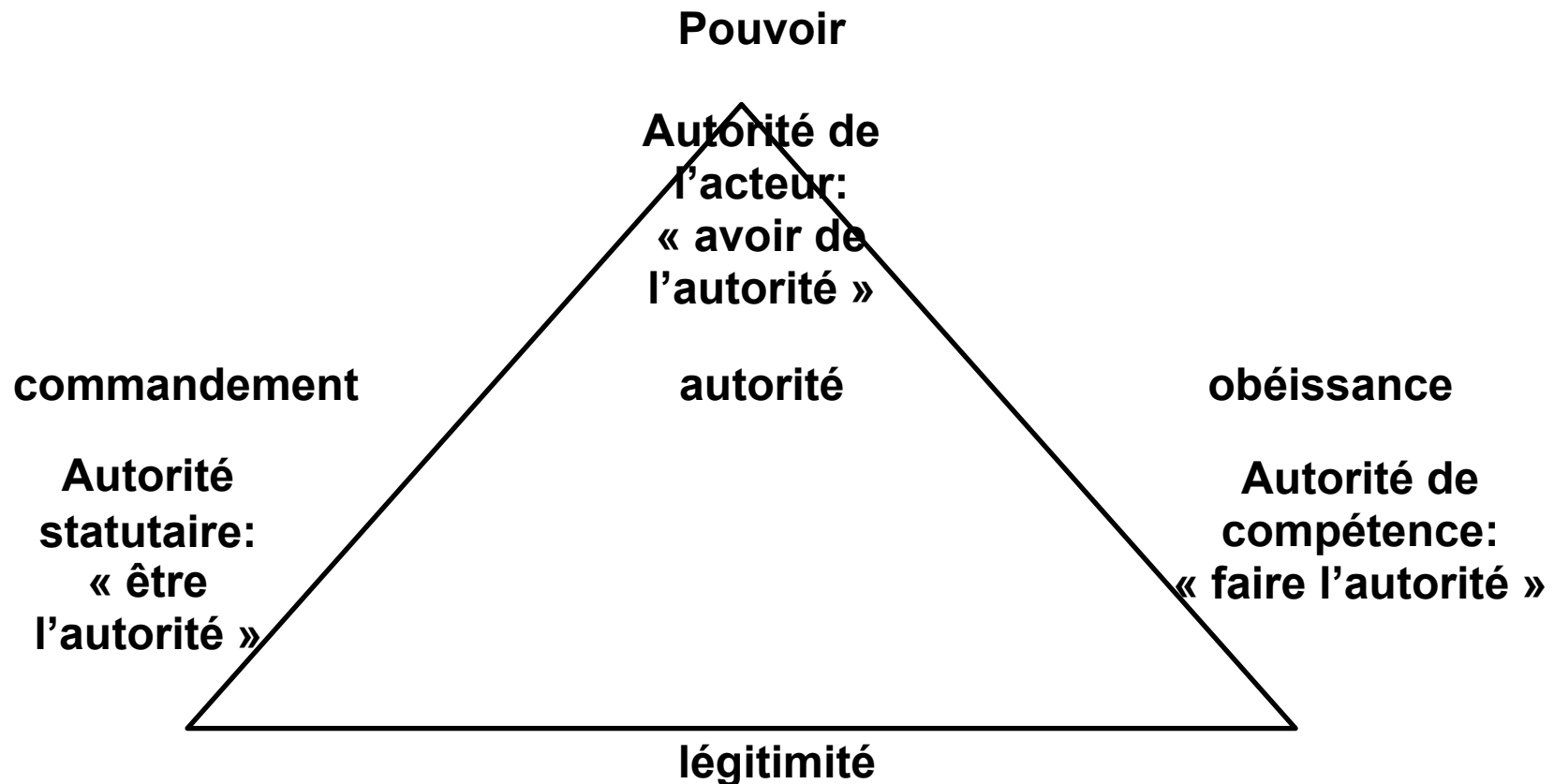
Milgram Obedience to Authority Study 1963

- Hypothèse de Milgram pour expliquer cette « force de l'autorité » : il existe un « **état agentique** », c'est-à-dire quand « l'individu se considère comme l'agent exécutif d'une volonté étrangère, par opposition à « **l'état autonome** » dans lequel il estime être l'auteur de ses propres actes ».

La question de l'autorité et de la légitimité

L'autorité est le pouvoir d'obtenir, sans recours à la contrainte physique, un certain comportement de la part de ceux qui lui sont soumis. En excluant l'intervention de la force, cette définition fait ressortir le caractère psychique qui s'attache au phénomène d'autorité. Elle souligne également le fait qu'il s'analyse nécessairement dans un rapport entre la source de l'autorité et le sujet dont elle influence la conduite. C'est dire que l'assise psychique de l'autorité ne peut être découverte par la seule analyse des psychologies individuelles. Elle se situe dans une relation entre le commandement et l'obéissance, ce qui permet de considérer l'autorité comme un phénomène social.

© Encyclopædia Universalis 2004



Source <http://www.slideshare.net/milesquito/la-notion-de-pouvoir>

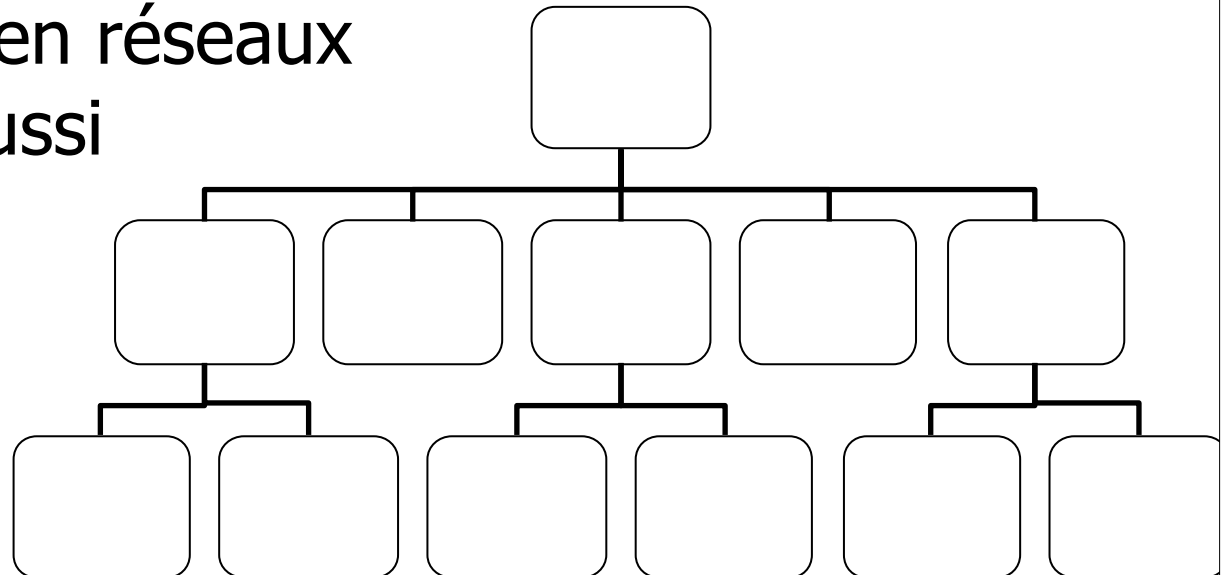
Sources de l'autorité?

1. Organigramme et autorité formelle
2. Statut
3. Personnalité
4. Charisme



Organigramme et autorité formelle

- Organigramme (s'il est connu!)
- Indépendant des personnes
- Top-down
- L'autorité existe même en l'absence de manager
- dans les sociétés en réseaux l'autorité existe aussi



Éléments de statut donnés par l'employeur

-par opposition aux éléments de statut dépendant de la personne-



- Salaire
- Fonction
- Nombre d'employés
- Voiture
- Place de parking
- GSM
- Business cards
- Carte de crédit
- ...

3. Pouvoir

- «Une situation stratégique complexe dans une société donnée» Machiavel
- Un moyen d'influencer ses collaborateurs
- Un outil pour le changement
- **Le pouvoir pénètre et informe toute collectivité humaine pourvu qu'elle soit organisée : il constitue sous des modalités diverses la machine même de l'action sociale. (Bernard GUILLEMAIN, © Encyclopædia Universalis 2004)**



Que veut dire
«l'information c'est le pouvoir »?
Dans votre entreprise,
qui connaît "l'information"?

Le salariat



Le salariat est un mode d'organisation du travail qui établit une relation entre un salarié et un employeur.



Dans les conflits du travail traités par les tribunaux, la jurisprudence désigne le salariat comme *"une convention par laquelle une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération"*.

salariat traditionnel

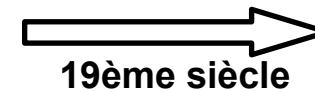


Gustave CAILLEBOTTE, Raboteurs de parquet. 1875
Musée d'Orsay



Karl Marx
(1818-1883)

salariat moderne



19ème siècle

20ème siècle

Bourgeoisie Généralisation du salariat
Patrons

Ouvriers
Prolétariat

↓
**Institutionnalisation
des conflits**

↓
**Interventions de l'État
dans les conflits**

Source <http://www.slideshare.net/milesquito/la-notion-de-pouvoir>

Pouvoir et relations



Réciproque
Entre deux personnes
Pour un certain temps
Pas nécessairement
transférable

=> l'équilibre des pouvoirs
entre deux personnes
dans l'entreprise

Sources de pouvoir

- Autorité
- Expertise
- Information hors de l'organisation
- Contrôle de la communication interne
- Connaissance des règles

Les 7 formes de pouvoir

(N.Lipkin, 2013)



- 📌 Pouvoir légitime
- 📌 Pouvoir coercitif
- 📌 Pouvoir d'expertise
- 📌 Pouvoir informationnel
- 📌 Pouvoir de récompense
- 📌 Pouvoir de connexion
- 📌 Pouvoir charismatique



Les contre pouvoirs

les syndicats

les actionnaires

les consommateurs et l'opinion publique

les cours et tribunaux

les organes administratifs

Pouvoir et organisation

- Nécessité d'identifier les sources de pouvoir
- Lien entre autorité et pouvoir
- Influence la relation entre l'organigramme et la réalité



Thomas FESQ
thomas@formatome.fr

QUESTIONS ?

