

Gisèle SZCZYGLAK

Collection  
**BASIC**

# **\_ Développez votre leadership**

Cultiver son influence pour entraîner dans l'action



À télécharger : des outils pour faire le point sur vos pratiques

● Éditions  
**EYROLLES**



**Gisèle Szczyglak** est Docteur en philosophie politique, Executive Coach et entrepreneure. Elle a fondé le cabinet de conseil WLC Partners. Experte en mentoring, leadership et sur les questions de diversité, elle accompagne les cadres, les dirigeants et les hauts

fonctionnaires en France et à l'international. Elle intervient pour les grands groupes, les institutions et est experte auprès de l'ENA.

Elle est impliquée dans les réseaux professionnels et a créé l'association Open Mentoring Network.

Collection  
**BASIC**

**F**ace à un environnement de plus en plus complexe, à la pression de la concurrence, à la mise en œuvre de transformations nécessitant un engagement continu des équipes, les entreprises demandent de plus en plus aux managers de se comporter et d'agir en leaders. Mais devenir leader ne s'improvise pas... Ce **BASIC** propose au manager une démarche structurée pour cultiver son influence et entraîner son équipe dans l'action :

- Comprendre le leadership.
- Concevoir le leadership comme une pratique non genrée et universelle.
- Connaître son style d'influence.
- Passer en mode leader.

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

**Développez  
votre leadership**

Éditions Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Ouvrage recommandé par :



Une collection dirigée par Didier Noyé

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019

ISBN : 978-2-212-56644-4

**Gisèle Szczyglak**

# **Développez votre leadership**

Cultiver son influence pour entraîner dans l'action

● Éditions  
**EYROLLES**

# Sommaire

Le leadership, c'est quoi? .....	6
----------------------------------	---



## 1. Le leadership d'hier et d'aujourd'hui..... 8

Comprendre les origines et les enjeux du leadership .....	10	Être un leader aujourd'hui .....	22
Découvrir les trois dimensions du leadership.....	14		



## 2. Quel est votre style d'influence? ..... 26

D'où vient le mot « influence » ?.....	28	Quelles sont vos préférences pour influencer? .....	46
Quels types d'influence utiliser pour agir? .....	29		



## 3. Comment passer en mode leader?..... 48

Intégrer les trois mouvements d'un leadership qui s'adapte aux situations.....	50
--	----



## 4. Quel leadership exercez-vous face aux situations rencontrées?..... 69

Identifier les situations de leadership .....	71	Appliquer les bonnes stratégies d'alliances : le leader et les autres .....	81
Mettre en place des stratégies d'alliances utiles et efficaces .....	77		



## 5. Le leadership: un système ouvert au service de l'intelligence collective ..... 86

Construire un leadership collectif <i>versus</i> un leadership individuel autocentré .....	88	Équilibrer sa prise de décision individuelle dans un système interactif ouvert .....	103
Associer les dynamiques individuelles et collectives pour un leadership ouvert .....	100		



## 6. Le leadership a-t-il un genre?..... 109

Reconnaître les représentations stéréotypées liées au leadership .....	111	Concevoir le leadership comme une pratique sans genre et universelle .....	121
---	-----	---	-----

Faites le point sur votre lecture .....	126
---	-----

Bibliographie.....	127
--------------------	-----

Lectures complémentaires .....	128
--------------------------------	-----

Index.....	129
------------	-----

Comment accéder aux compléments en ligne .....	131
--	-----

Dans la même collection .....	132
-------------------------------	-----

# Le leadership, c'est quoi ?

Le leadership fait couler beaucoup d'encre. Des centaines de livres sont écrits sur ce thème chaque année, en particulier dans la littérature anglophone. Il devient alors difficile de se repérer tant l'offre de lectures est riche. Une telle production signifie-t-elle que nous savons enfin ce qu'est le leadership ? Aurions-nous répondu à cette question ? Le leadership a-t-il révélé tous ses secrets ? Telles sont les questions que nous serions légitimement en mesure de nous poser.

Le leadership renvoie aussi bien aux représentations que l'on se fait sur le sujet qu'aux exemples concrets émergeant du terrain. Qu'est-ce qu'un leader ? Qu'est-ce que le leadership ? Que signifie « avoir du leadership » ? Est-ce que le leadership en soi est différent de celles et ceux qui représentent à nos yeux le leadership ? Que signifient ces petites phrases que l'on

entend régulièrement dans les couloirs des organisations : « Il a beaucoup de leadership ! » ; « Il n'a pas assez de leadership » ; « Elle a trop de leadership pour une femme... » ; « On aurait besoin de plus de leadership dans la boîte ! » ; « On se forme quand au leadership ? » ; « On manque de leaders ! » ; etc.

Le leadership symbolise l'alpha et l'oméga de la réussite dans les organisations, une garantie de succès aussi bien organisationnel que personnel. En ce sens, le leadership préfigure l'eldorado des organisations. Notion mystérieuse échappant à son entière captation ou méthodologie convertie en kit maîtrisable, accessible à tous ? Qualités personnelles liées à une personne ou bien gestion optimisée d'une organisation ? Quelles réalités et pratiques recouvre donc le leadership ?



Ce sont quelques-unes des questions auxquelles ce livre va tenter d'apporter des réponses en vous proposant de découvrir non pas les 20 qualités du parfait leader, mais ce que fait un leader qui s'attache à obtenir un résultat.

Ce livre vous donne des repères pour comprendre la spécificité du leadership dans le contexte actuel des transformations d'entreprises; les leaders sont confrontés à des évolutions toujours plus rapides et complexes des marchés, des technologies, des mentalités. Cela demande une évolution de la pratique du leadership.

Vous trouverez également dans ces pages des outils simples pour faire le point sur votre situation, votre pratique. C'est, pour vous, l'occasion de définir un plan de progrès personnel afin de vous entraîner, et d'affiner votre leadership. Gardez en tête que les grands leaders sont aussi des grands apprenants. ■

# 1

## Le leadership d'hier et d'aujourd'hui

### [ Objectifs ]

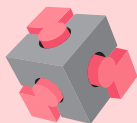
- ✓ Comprendre les origines et les enjeux du leadership.
- ✓ Découvrir les trois dimensions du leadership.
- ✓ Être un leader aujourd'hui.

Pour commencer par une définition simple du leadership, nous pouvons dire qu'il s'agit principalement d'une capacité reconnue à un membre d'un groupe par les autres membres de pouvoir influencer leurs comportements et les entraîner vers un objectif spécifique, une action commune.

Les façons dont un groupe reconnaît du leadership à un de ses membres et les façons dont le leader lui-même pratique son leadership varient en fonction des cultures, des organisations et des contextes.

Le leadership se perçoit aussi bien aux résultats obtenus qu'à la façon d'amener un groupe à la concrétisation des objectifs visés. Les aspirations, les attentes vis-à-vis du leadership et des leaders évoluent et influencent notre perception et notre définition du leadership.

Dans ce chapitre, nous allons découvrir quelles sont les trois dimensions de base du leadership et ce que signifie être un leader aujourd'hui. ■



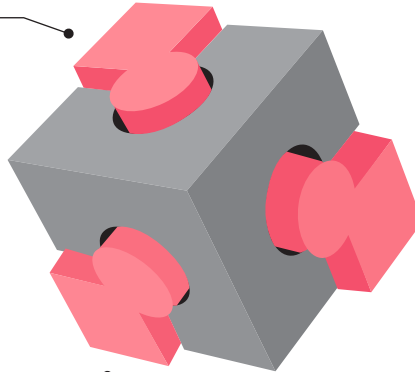


## Les trois dimensions du leadership

Dimension  
« comportements »

Dimension  
« organisation »

Dimension  
« transformation »





# Comprendre les origines et les enjeux du leadership

Aux sources de notre civilisation occidentale, les historiens et les philosophes<sup>1</sup> se sont posé la question de la définition de l'action :

- Pourquoi et comment agissons-nous ?
- Nos actions peuvent-elles être efficaces ? Et si oui, sur quels critères ?

La première équation en lien avec le sujet de notre livre fut celle établie entre Histoire et action. Comment l'action fait l'Histoire et comment l'action s'organise-t-elle ?

Les premiers récits et mythes fondateurs racontent l'action ; que ses effets nous inspirent l'effroi ou l'admiration.

---

1. Référence aux œuvres de Homère, Hérodote, Thucydide, Xénophon, Diodore, Hésiode, Platon, Socrate, Aristote, Plutarque pour ne citer qu'eux.

Le leadership a été associé à l'histoire des chefs même s'il ne se réduit pas à ceux qui ont eu le pouvoir.

Il est essentiel de distinguer :

- les individus qui incarnent le leadership ;
- le leadership comme influence d'un individu sur les autres et comme moyen d'action.

C'est la raison pour laquelle différentes significations sont attribuées au leadership :

- le leadership suscite de l'ambiguïté, car nous avons l'habitude de l'associer au pouvoir, à la puissance ;
- notre attitude vis-à-vis du pouvoir et ses formes est souvent ambivalente, car nous alternons entre deux tendances :
  - contestation/rébellion,
  - détachement/soumission.



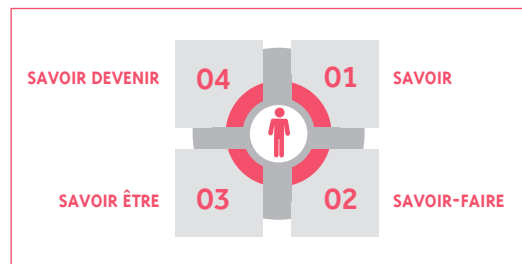
Si la nécessité de construire un ordre organisationnel et social est acquise, se rejoue néanmoins, à titre individuel, en conscience ou non, **la dualité** :

- » liberté individuelle ;
- » nécessité d'une forme d'obéissance à des règles, des normes, des codes, qui participent au bon fonctionnement d'un environnement organisé – entreprise, administration, plus généralement la société.

C'est l'action qui est l'enjeu du leadership et qui se trouve confrontée à ces deux tendances de fond dans ses modalités pratiques. Agir est ce qui nous permet d'être reconnus par les autres et nous donne une place. Le leadership exprime directement notre capacité à interagir avec les autres dans une organisation, à les embarquer pour porter des actions. Cette capacité à socialiser n'est pas toujours très sûre, car elle fluctue au fil des heures, des jours et des situations. Le leadership dépend de notre socialisation pas toujours très fiable.

Basculer en « mode leadership », c'est alors, selon Steve Radcliffe<sup>1</sup>, s'inscrire dans une tonalité particulière. Cette modalité implique la capacité à utiliser les quatre savoirs fondamentaux composant l'identité professionnelle pour développer l'intelligence des situations face à l'impératif de l'action.

### *Cartographie de l'identité professionnelle*



1. S. Radcliffe, *Leadership. Plain and simple*, Financial Times Prentice Hall, 2010.