

MANAGEMENT SUP

MANAGEMENT – RESSOURCES HUMAINES

Théories du leadership

Modèles classiques
et contemporains



Jean-Michel Plane

DUNOD

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072038-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Avant-propos	V
Introduction	1
1 Les fondements du leadership et les approches par les traits de personnalité	7
Section 1 Les précurseurs sur la question du leadership	9
Section 2 L'essor des théories du leadership	18
Section 3 La théorie des traits de personnalité des leaders	24
Section 4 Personnalité et motivation : la contribution de McClelland	41
2 Les théories comportementales du leadership	47
Section 1 La théorie des quatre systèmes de Likert	49
Section 2 Les grilles d'analyse des approches comportementales du leadership	54
Section 3 Leadership et développement du potentiel humain	61
Section 4 Le projet GLOBE (<i>Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness</i>)	66

3 Les théories de la contingence	73
Section 1 Le modèle de Fiedler et la théorie de l'objectif-trajectoire	75
Section 2 Les modèles de leadership fondés sur l'échange, la participation et l'action	78
Section 3 La confiance : un facteur de contingence	82
Section 4 Leadership et développement organisationnel (OD)	84
Section 5 Leadership et théorie socio-économique des organisations	89
Section 6 La théorie du leadership situationnel	95
4 Leadership et management dans un monde qui change	99
Section 1 Les approches contemporaines du leadership : émotions et néocharisme	101
Section 2 Le leadership transformationnel et visionnaire	107
Section 3 Les théories positives du leadership	111
Section 4 Leadership et management : les apports de Hamel, Mintzberg et March	118
Section 5 Leadership et altérité : du « servant leader » au leadership spirituel	131
Section 6 Steve Jobs et Mark Zuckerberg : leadership et méthodes de management	141
Conclusion	149
Bibliographie	153
Index	165

Avant-propos

L'historicité des idées

« Il n'y a, au fond, de réel que l'humanité. »
A. Comte

Depuis plusieurs mois, la notion de leadership est devenue – souvent implicitement – d'une actualité brûlante. Certaines entreprises ou organisations souffriraient d'un déficit de leadership ; certaines nations ne seraient pas suffisamment capables de produire les leaders de demain. Le développement des capacités de leadership des personnes au travail est-il un enjeu majeur pour la société contemporaine ? Le projet de cet ouvrage est de tenter d'apporter des éléments de réponse dans un contexte en perpétuelle mutation. Ce livre propose d'abord de rendre compte de façon synthétique et parfois critique de l'historicité, de la diversité et de la richesse des théories et des auteurs. Il cherche aussi à discuter librement des analyses assez disparates des théories du leadership dans les organisations et de l'exercice du pouvoir. Il s'intéresse également – dans une vision prospective – aux développements contemporains récents parfois difficiles à décrypter tant le thème est foisonnant et les idées sur le sujet bouillonnantes.

De ce foisonnement, il ressort tout de même plusieurs tendances même s'il est évident que les modèles n'ont pas tous la même

profondeur. Ils évoquent cependant ces hommes et ces femmes capables de « bousculer les usages » (Plane, 1994), de faire preuve de créativité et d'apporter les innovations de toutes sortes. Faire le point sur les théories et les modèles existants sur le leadership, c'est tenter d'une certaine façon d'en mesurer aujourd'hui leur portée et leur opérationnalité pour le management. Le pari est risqué tant ce corpus théorique est disparate et dispersé, tant certaines approches semblent inachevées, contradictoires ou inadaptées au contexte contemporain ou manquant parfois aussi de profondeur (March, 2003).

Cet ouvrage part aussi de quelques intuitions et c'est de la gestion de ces intuitions dont nous devons parler dans cet avant-propos. En premier lieu, le leadership en soi n'est pas une idée neuve mais, curieusement, il y a encore peu de travaux en sciences de gestion consacrés à cette notion. Il est donc évident que la question du leadership ne peut se limiter à une simple théorie du chef (ou de chefferie) qui s'appuierait sur son pouvoir et son prestige pour s'inscrire dans un rapport de force, imposer sa volonté ou encore séduire et manipuler. En second lieu, le thème est incontestablement un peu énigmatique tant nous avons l'intuition que l'avènement du leadership comporte une certaine part d'irrationnel et s'appuie, pour citer Weber, sur les idées de communauté émotionnelle et de spiritualité. Enfin, il est également possible (voire souhaitable) d'avoir une vision historique du leadership tant le comportement des leaders a eu un impact considérable sur le devenir des sociétés et même de l'humanité toute entière. En même temps, les évolutions contemporaines sont telles que l'idée d'un leadership partagé par une communauté progresse. Ainsi Henry Mintzberg (2008) – plutôt en opposition avec l'idée d'un leadership inspirant – parlait récemment d'un processus de leadership partagé entre plusieurs personnes qu'il suggère de nommer *communityship*. La prise en charge de la vision, de la répartition des rôles, de la stratégie et du développement de compétences serait ainsi assumée par une communauté de personnes assumant le rôle de leader. Cet ouvrage universitaire se veut donc essayiste sur cette question que nous avons d'ores et déjà mise en débat, dans la communauté scientifique, en tant que président de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (www.agrh.eu).

Mes travaux et mes réflexions sur le leadership ont été portés et enrichis par l'apport et les discussions souvent informelles avec de nombreux collègues universitaires mais aussi avec des praticiens de bon niveau de la gestion des organisations avec lesquels je travaille en permanence (managers, responsables d'équipe ou de projet, entrepreneurs, consultants, etc.). Qu'ils trouvent à travers cet ouvrage une marque de reconnaissance. Je voudrais citer notamment ma collègue et amie le professeur Florence Noguera dont le dynamisme autour de l'Executive MBA Leadership et Management des équipes participe à l'enrichissement du thème. Mes remerciements vont aussi à mes collègues et amis Adda Benslimane, Yann Bisiou, Marc Bonnet, Alain Briole, Stéphane Bolle, Laurent Cappelletti, Michelle Duport, Joline Eyang Same, Jacques Igalens, Zino Khelfaoui, Jean-Marie Peretti, Roland Pérez, Cathy Perroux, Henri Savall, Jean-Paul Tchankam, Philippe Vernazobres, Odile Uzan, Zahir Yanat et Véronique Zardet notamment qui ont su partager – à un moment ou à un autre – mes doutes et mes interrogations sur la problématique de la production des leaders, leurs circonstances et leurs traits caractéristiques. Évidemment, beaucoup d'autres collègues, que je ne peux citer ici tant ils sont nombreux, sont stimulants pour la réflexion intellectuelle. En particulier, les collègues de l'AGRH mais aussi ceux qui travaillent avec moi autour du Master en Sciences des Organisations et des Institutions (SOI) que je dirige et dont le programme porte sur la gestion des comportements organisationnels. Je voudrais enfin terminer cet avant-propos par une pensée sincère pour mes étudiants et mes doctorants qui discutent depuis un certain temps les idées contenues dans le présent ouvrage. Qu'ils trouvent à travers cet essai une marque de reconnaissance et d'affection.

Je me remémore encore ce samedi hivernal du 21 décembre 2013 où, dans un style quasi-doctoral, je disais difficilement quelques mots pour évoquer son souvenir. J'évoquais alors la stylisation de la volonté, la centralité du travail et la sublimation de l'espérance : qualités auxquelles j'ajouterais volontiers aujourd'hui « les forces de l'esprit ». On retrouve ainsi à mon sens les quatre pierres angulaires fondamentales constitutives de la consistance d'une personne. On est bien dans quatre dimensions qui font probablement sens pour comprendre l'engagement des personnes. Je voudrais dédier cet ouvrage à la mémoire de mon père.

Introduction

Le leadership : éléments de définition et de caractérisation

« Certes, si l'hypothèse du docteur Mortimer est exacte et si nous avons affaire à des forces débordant les lois ordinaires de la nature, notre enquête devient inutile. Mais il nous faut épuiser toutes les autres hypothèses avant de retomber sur celle-là. »

Sir A. Conan Doyle, *Le Chien des Baskerville*, 1902.

Composant essentiel de ce que l'on nomme déjà depuis de nombreuses années, l'*Organization Behavior* (le comportement organisationnel), le leadership est une thématique encore énigmatique bien plus enseignée outre-Atlantique que dans la vieille Europe. Le comportement organisationnel est un domaine d'études et de recherches dont la finalité est de comprendre l'impact des individus, des groupes et des structures sur les comportements des acteurs d'une organisation en vue d'améliorer son efficacité. On est bien dans la perspective de la recherche des clés de l'efficacité de l'individu et des groupes dans l'organisation. La place du leadership s'inscrit totalement dans cette logique de réflexion et d'action. Cependant, la question de la production des leaders en France est assez curieusement absente de la

plupart des manuels de référence en management stratégique et en gestion des ressources humaines. Comme si la question de la gestion des leaders ne se posait pas en Europe comme c'est le cas sur le continent américain.

Le leadership : un concept complexe

Davantage considéré dans l'hexagone par les psychosociologues et plus largement encore par les consultants en développement personnel, le leadership peut être défini comme un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis. Ce processus complexe se manifeste à travers la capacité de mobilisation et de fédération d'individus et/ou de groupes autour d'une action collective. Le leadership s'incarne à travers la personne du leader dont la capacité de vision et d'animation s'avère fondamentale pour dynamiser ledit processus. Il faut bien sûr relever aussi qu'il existe deux types de leadership pouvant d'ailleurs se cumuler : le leadership de droit et le leadership de fait.

En premier lieu, le leadership de droit fait référence au lien de subordination induit par le contrat de travail qui lie un employé à son patron. Le premier est bien sous l'autorité formelle du second qui peut le sanctionner ou au contraire le récompenser.

En second lieu, le leadership de fait est plus informel et l'influence du leader peut résulter de sa personnalité, de ses qualités personnelles ou de son projet. Dans cette optique, le leader inspirant exerce une influence forte sur le groupe de façon quasi-naturelle : cela peut être lié à la supériorité de ses compétences ou mieux à son talent, à son allure générale et à son charisme, ou encore au respect de certaines traditions. Le fameux savant Max Weber explique remarquablement bien cela dans *Économies et Sociétés* – nous y reviendrons plus loin. Tout ceci est également très bien montré dans l'excellent film biographique de J. M. Stern, *Jobs* (sorti en août 2013), retraçant la vie de Steve Jobs. Le film met en avant les dimensions charismatique et inspirante du personnage – mais aussi son fameux souci excessif du

détail et son « micro-management » que l'on peut définir comme la capacité à descendre et à intervenir à tous les niveaux de l'organisation. Riche en enseignements pour la gestion, l'entrepreneuriat et le leadership, ce film devrait être visionné par tous les étudiants et apprenants. En tout état de cause, il est essentiel d'approfondir les recherches dans le domaine du leadership par des méthodes de recherche fondées sur des investigations approfondies dans les organisations (Girin, 1990 ; Plane, 2000 ; David, 2001 ; Savall, Zardet, 2004 ; Dumez, 2013).

Selon Meyer *et al.* (2004), le leader entraîne les autres par sa capacité d'attractivité et conduit une équipe vers la performance durable. Le leadership peut aussi être défini comme « la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres » (House *et al.*, 2004). Dans cette optique, il recouvre les comportements que l'on associe à celui ou à ceux qui assument la fonction de leader. Plusieurs auteurs (Hollander, 1992 ; Dejoux, 2014) évoquent deux conceptions historiquement opposées.

La première est celle des psychologues qui raisonnent plutôt dans la perspective d'un leader émergent, c'est-à-dire la personne la plus aimée, la plus reconnue, la plus influente ou la plus identifiable.

La seconde conception, qui apparaît plus tardivement, est celle des gestionnaires. Elle repose sur le statut hiérarchique, le pouvoir ou encore l'autorité du chef ou du dirigeant. On peut ainsi recenser, dans le domaine de la gestion, beaucoup de travaux et de typologies sur le dirigeant, l'entrepreneur ou le chef d'entreprise. Il existe aussi quelques travaux récents tout à fait intéressants sur le coaching et le développement managérial (Vernazobres, 2013).

La vision des psychologues se réfère plutôt à l'influence sociale générée par le leadership alors que celle des gestionnaires a trait au cadre formel et procédural permettant d'obtenir l'obéissance. Incontestablement, Henri Fayol (1841-1925) et Chester Barnard (1886-1961) s'inscrivent dans cette seconde logique d'action.

Dès la Première Guerre mondiale en France (1916), Henri Fayol s'intéresse à la question du commandement dans les organisations. Il est probablement le premier praticien de l'ère moderne à avoir

théorisé son expérience. Ingénieur de formation, il a été le directeur d'une société métallurgique et minière : la Commentry-Fourchambault à Decazeville. Il aurait réussi à redresser la situation de cette compagnie au bord de la faillite par sa personnalité mais aussi par la mise en œuvre de principes de gestion. D'une certaine façon, il aurait, par ses capacités de leadership, trouvé les clés de l'efficacité des organisations. En conceptualisant la fonction de direction, on peut dire que Fayol est probablement le père du leadership et de ses principes d'action pour le management des organisations.

Clémenceau, influencé par ces idées nouvelles, ordonne leur mise en application dans les usines contrôlées par l'État. Il s'agit alors de faire face aux efforts de guerre et d'augmenter la productivité ouvrière. L'Américain Chester Barnard élabore, dans un ouvrage célèbre (*The Functions of the Executive*, 1938), une théorie du management qui montre que les managers doivent créer par leur action les conditions d'une coopération durable dans les organisations. Barnard insiste déjà sur l'importance de la qualité du système de communication, sur la prise en compte des relations informelles mais aussi sur la capacité du leader à favoriser la convergence de tous vers des buts communs.

Par ailleurs, il renverse aussi la perspective d'analyse de l'autorité en plaçant la source du pouvoir chez le collaborateur et non chez le leader. Selon cette analyse, le collaborateur suivra un ordre uniquement s'il le trouve légitime, acceptable et conforme aux objectifs de l'entreprise. C'est bien le caractère authentique de l'ordre qui lui confère sa légitimité et entraîne une adhésion de la part du collaborateur. On est déjà dans une conception consultative du leadership.

Les enjeux du leadership dans un monde qui change

La révolution des métiers et des compétences dans les organisations est en marche. Mondialisation, transformation digitale, dynamique des technologies, apparition d'activités innovantes font apparaître la

nécessité de maîtriser de nouvelles compétences clés tandis que d'autres perdront du terrain progressivement.

Les compétences managériales (Mintzberg, 2011) peuvent se décomposer en cinq catégories : les compétences liées au rapport à soi, les compétences liées au rapport aux autres, les compétences liées à l'action, les compétences liées au grandissement de soi et les compétences liées au pouvoir (Whetten, Cameron, 2011). Les compétences liées au rapport à soi impliquent un leader doté d'une certaine conscience de soi, capable d'être maître de lui-même et de gérer son stress. Les compétences liées au rapport aux autres font plutôt référence à l'altérité et à la gestion des relations humaines. Les compétences liées à l'action dépendent de la capacité à entreprendre, prendre des décisions et agir. Les compétences liées au grandissement (que l'on oublie souvent) font référence aux capacités d'apprentissage et de remise en cause personnelle (désapprendre certaines routines notamment). Enfin, les compétences liées au pouvoir (plus complexes) peuvent représenter la capacité à entraîner et à influencer les autres. Elles peuvent sembler difficiles à développer par la formation. C'est aussi celles-ci que cet ouvrage souhaite analyser.

Les observations de terrain que nous avons menées indiquent que les compétences comportementales sont de plus en plus recherchées probablement au détriment des compétences techniques. En effet, la capacité de compréhension d'un secteur d'activité, d'un environnement donné, d'une culture ou d'un contexte peut être décisive dans un monde en mouvement. Dans ce monde en proie à un changement accéléré, les leaders de demain seront certainement ceux qui comprendront la nature même de ces mutations et de leur irréversibilité. Certains auteurs, comme Henry Mintzberg, utilisent parfois la métaphore du caméléon pour illustrer ces changements importants : un animal doué d'une importante faculté d'adaptation mais hélas fragile.

D'autres spécialistes se demandent quels liens il est possible d'établir entre qualité du leadership et création de valeur dans la perspective d'une nouvelle approche du capital humain (Cappelletti, 2012). Le leader de demain doit-il être doté d'une personnalité globale ? Est-il un bon communicant, ayant un fort esprit d'équipe, capable de travailler en collaboratif ? Ou bien est-ce plutôt le narcissique déviant capable d'explorer des chemins de traverse et de s'impliquer

dans des domaines ou des contextes encore inconnus ? Est-il un créateur de valeur supplémentaire hors norme ? Le débat est ouvert.

Plan de l'ouvrage

Pour traiter de ces questions, le premier chapitre portera sur une analyse de la littérature existante concernant les traits de personnalité des leaders d'hier et de demain. Une analyse des caractéristiques les plus manifestes des leaders sera discutée à partir de divers travaux de recherche notoirement connus.

Le deuxième chapitre discutera des modèles comportementaux liés au leadership à travers des recherches qui s'appuient sur le style de leadership en tant que tel.

Le troisième chapitre introduira de la relativité dans les modèles existants, puisqu'il s'agira alors de discuter de contingence. En effet, les théories de la contingence des leaders ont pris une certaine ampleur et il s'agira alors d'en examiner le contenu et la portée.

Enfin, le quatrième et dernier chapitre – à la fois plus prospectif et plus essayiste – analysera les modèles contemporains (souvent inachevés) du leadership dans la perspective d'une légère anticipation. D'une certaine façon, cet ouvrage avancera une thèse dont nous discuterons en fin d'ouvrage. La conclusion de l'ouvrage visera à suggérer des prolongements et des pistes de recherche à ce travail mais aussi à en résumer les contributions pratiques.

Les fondements du leadership et les approches par les traits de personnalité

« La science, l'art, la création, la beauté, l'amour... Le jeu, la tendresse, les rires... Que la vie mes chers amis est belle ! Qu'elle est merveilleuse, et que nous souhaiterions la voir durer éternellement !... Cela mes chers amis, sera possible, sera bientôt possible... La promesse a été faite, et elle sera tenue. »

Michel Houellebecq, *La Possibilité d'une île*

OBJECTIFS

La naissance et le développement des idées sur le leadership sont particulièrement complexes à saisir et à situer dans l'histoire du management. Les caractéristiques du leadership et sa genèse amènent à revenir sur quelques expériences fondatrices et travaux pionniers. Cela conduit aussi à considérer la théorie des traits de personnalité comme la première grande approche. On parle alors de *Great Man Approach*. Certains auteurs ont aussi analysé la personnalité et la mentalité des dirigeants ; d'autres, leurs compétences distinctives. Envisagés comme des personnalités dotées de qualités exceptionnelles, les leaders influencent et mobilisent leurs collaborateurs. Ils exercent ainsi dans cette perspective un certain pouvoir. Afin de comprendre l'évolution de la notion de leadership, il convient :