

Initiation au management

Le leadership

Ce cours vous est proposé par Elodie Loubaresse, Maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Saclay et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule.....	2
Définition du leadership.....	2
Le leadership selon les auteurs en psychologie	3
La grille managériale de Blake et Mouton	4
Les formes de leadership au service du management d'équipe.....	5
Conclusion	5
Références	6

Préambule

Objectifs d'apprentissage

- Définir le leadership
- Identifier les principaux types de leadership
- Connaître la grille managériale de Blake et Mouton

Cette leçon introduit le concept de leadership et son importance pour le management d'équipe. Pour comprendre le management d'équipe et ses enjeux, il convient de s'intéresser au concept de leadership et notamment aux principaux styles identifiés par la littérature.

Définition du leadership

Le Larousse définit le leadership comme la fonction de *leader* ou une position dominante. Toujours selon le Larousse, le *leader* est une « *personne qui, à l'intérieur d'un groupe, prend la plupart des initiatives, mène les autres membres du groupe, détient le commandement* ».

En contexte organisationnel, le leadership s'entend comme la capacité à mener les hommes dans l'organisation. Ce concept doit être distingué de celui de management général, au sens de Thiétart (2022), qui le définit comme « *action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, qui s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise* ».

Il fait cependant partie intégrante des leviers au service du manager dans le management de son équipe. Il s'appuie sur les caractéristiques individuelles, la personnalité et les *soft skills* du manager.

Evaluez vos *soft skills* grâce à un outil d'auto positionnement

Cet [outil d'auto positionnement](#), développé dans le cadre du projet C2 pour l'emploi, s'appuie sur les résultats du projet européen eLene4work. C'est un questionnaire qui vous aidera à identifier vos points forts et ceux à améliorer concernant les *soft skills* (compétences comportementales) qui sont de plus en plus recherchées sur le marché du travail.

Consulter la ressource AUNEGe sur le Leadership de Deborah Arnold.

Le leadership selon les auteurs en psychologie

De nombreux travaux se sont intéressés aux styles de leadership en psychologie.

On retiendra ici 2 typologies célèbres, qui chacune met en avant la supériorité de l'un des types.

Lewin et ses collègues Lippitt et White (1939) étudient les styles de leadership grâce à l'analyse du travail de groupe d'enfants dans un cercle de loisirs. Ils analysent les résultats des différents types de leadership sur différentes variables : l'atmosphère du groupe, la productivité des enfants et leur comportement. Leurs travaux démontrent la supériorité du style démocratique, qui permet à la fois d'atteindre une bonne qualité et une bonne ambiance de groupe, à la différence du style autoritaire.

- Autoritaire : qualité de la production mais apathie et tensions
- Permissif : apathie, retrait, tensions et frustrations
- Démocratique : qualité de la production et ambiance amicale

Likert (1961) met quant à lui en avant 4 styles de leadership :

- Autoritaire
- Paternaliste
- Consultatif
- Participatif

Dans les 2 typologies, le type de leadership ou de direction le plus performant est celui dans lequel les individus sont les plus impliqués. C'est une leçon à retenir en matière de gestion du changement et plus largement en matière d'implication.

La grille managériale de Blake et Mouton

Blake et Mouton, tous 2 docteurs en psychologie, proposent également une typologie des types de leadership et de management.

La grille managériale de Blake et Mouton identifie ainsi 5 styles de leadership selon 2 dimensions : orientation du management vers la dimension humaine ou vers la production. On retrouve ici les logiques de l'Ecole des Relations Humaines, orientée vers le bien-être au travail, d'une part et de l'approche plus « classique » (Taylorisme notamment), orientée vers les objectifs et la productivité, d'autre part.

Selon ces auteurs, il n'y a pas de « meilleur » style de leadership. Il convient d'adapter le style de leadership au contexte. La grille peut permettre aux managers de comprendre leur mode de management dominant. Lorsque la grille est utilisée en auto-évaluation, un biais possible pour le manager est de se positionner dans le cadran nord-est (9.9), estimé plus favorable. Par ailleurs, d'autres dimensions que les 2 axes de la typologie pourraient être pertinentes.

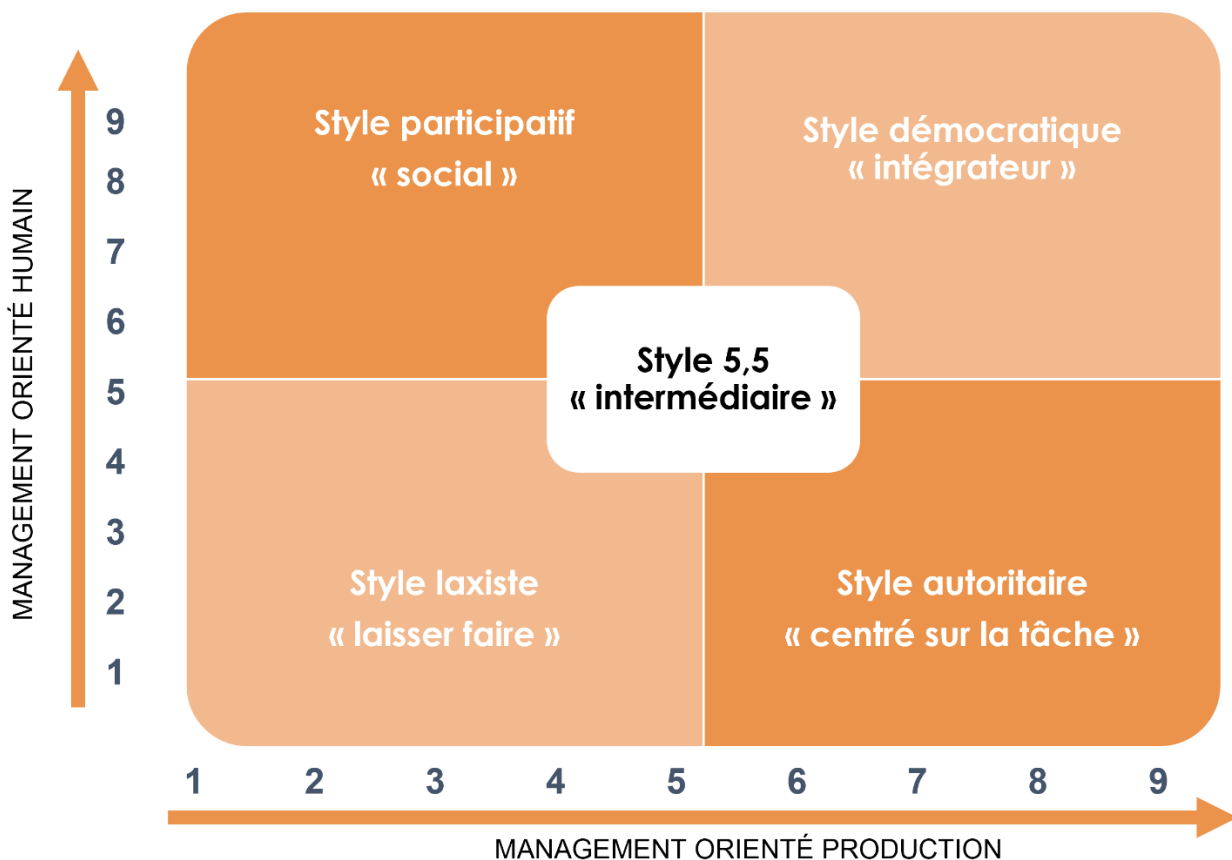


Figure 1. D'après la grille managériale de Blake et Mouton

Source : <https://www.manager-go.com/management/grille-de-blake-et-mouton.htm>

Les formes de leadership au service du management d'équipe

Après ces typologies académiques, voici une typologie issue du monde professionnel. On y retrouve certaines catégories déjà identifiées, notamment les styles directifs et participatifs, qui constituent des extrêmes d'un continuum, sur lequel on peut positionner des styles intermédiaires, comme le style persuasif et le style déléгатif.

L'organisme de formation L'Ecole Française identifie 4 styles de leadership

- **Directif** : axé sur un mode qui donne au manager un maximum de pouvoir. Très peu – voire aucune – marge de manœuvre n'est laissée aux collaborateurs. Peut s'avérer intéressant en période de crise, par exemple, mais génère énormément de mal-être dans les équipes.
- **Persuasif** : forte implication du manager dans la prise de décision tout en gardant un côté humain dans le management.
- **Déléгатif** : large marge de manœuvre laissée aux collaborateurs qui sont régulièrement consultés pour avis et prises de décision et fortement impliqués dans la vie de l'équipe. Les objectifs sont toutefois très axés sur les résultats. Pour être efficace, le manager doit déléguer la bonne tâche à la bonne personne.
- **Participatif** : le plus ouvert et le plus humain. Les collaborateurs sont largement impliqués dans la vie de l'équipe, notamment en ce qui concerne les prises de décision qui sont prises de manière transversale.

Source : <https://lecolefrancaise.fr/management-d-equipe/>

Conclusion

Il existe différentes typologies du leadership en contexte organisationnel. Les typologies académiques et professionnelles présentées dans cette leçon fournissent des grilles de lecture utiles pour analyser les styles de management au regard du contexte organisationnel étudié.

Références

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982), Theory and research for developing a science of leadership, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 275-291.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939), « Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates", *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.

Likert, R. (1961), *New patterns of management*, McGraw-Hill.

Plane, J.M. (2015), *Théories du leadership : modèles classiques et contemporains*, Dunod.

Thiéart, R.A. (2022), *Le management*, Que sais-je, PUF.

Comment citer ce cours ?

Initiation au management, Elodie Loubaresse, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. D'après la grille managériale de Blake et Mouton 4