**Cours 3 : Les théories de la contingence**

Les théories des traits de personnalité du leader et les théories comportementales ne permettent pas à elles seules d'expliquer le leadership, car elles ne prennent pas en considération les facteurs situationnels qui influencent le succès ou l'échec. Par exemple, il semble peu probable que Martin Luther King Jr. ait été un grand leader à la fin du XXe siècle, bien qu'il le fut dans les années 1950 et 1960. Aussi importantes que soient les théories des traits de personnalité du leader et les théories comportementales pour déterminer si un leader est efficace ou non, elles ne garantissent en rien son succès. Le contexte importe aussi.

**1. Les théories de la contingence**

Dans les années 1950, l'incohérence de leurs résultats poussa les chercheurs à s'intéresser (le plus près à l'influence de la situation. Le rapport entre les styles de leadership et l'efficacité suggérait que le style X pouvait convenir aux conditions a, tandis que le style Y s'avérait plus adapté aux conditions b, et le style Z aux conditions c.

Nous détaillerons cinq, considérées aujourd'hui comme des références : le modèle de Fiedler, la théorie du leadership situationnel de Hersey et Blan­chard, la théorie de l'échange leader/membre, le modèle objectif-trajectoire et le modèle du leadership participatif.

**1.1. Le modèle de Fiedler**

L’un des premiers modèles de contingence a été élaboré par Fred Fiedler en 1964. Ce dernier a intégré une composante situationnelle aux deux dimensions comportementales discutées précédemment. Ces deux dimensions sont, rappelons-le, *la structuration*(intérêt pour la production) et *la considération* (intérêt pour les relations). Fiedler s'appuie sur l'hypothèse que ***l'efficacité d'un groupe dépend de l'adéquation entre le style du leader et le degré de contrôle que lui confère la situation dans laquelle il évolue.***

**Identifier le style de leadership**

Fiedler a créé un instrument, soit le questionnaire du collaborateur le moins apprécié (CMA). Celui-ci permet de déterminer l’orientation comportementale du leader, c’est-à-dire, son penchant pour l’une ou l’autre des deux dimensions. Le questionnaire CMA est organisé autour de 16 oppositions adjectivales (telles que plaisant/déplaisant, efficace / inefficace, ouvert / méfiant, bienveillant / hostile). Le leader sujet du test est invité à se remémorer tous les collaborateurs qu'il a pu côtoyer au cours de sa carrière, puis à décrire celui avec lequel il a le moins apprécié de travailler, en attribuant une note de 1 à 8 à chacune des 16 paires d'adjectifs. *Si le collaborateur le moins apprécié se trouve décrit en termes plutôt positifs (score CMA élevé), cela signifie que le leader en question se préoccupe en premier lieu d'établir de bonnes relations avec ses collaborateurs (une orientation vers les relations humaines*). Inversement, *si la description du collaborateur le moins apprécié se révèle défavorable (score CMA faible), il en déduit que le répondant se concentre d'abord sur la productivité (une orientation vers la tâche*) . Parmi les leaders soumis à ce questionnaire, 16 % environ enregistrent un score intermédiaire. Ces personnes-là ne se rangent dans aucune des deux catégories, et se situent par conséquent en dehors des prédictions du modèle. La suite de notre exposé ne portera donc que sur les 84 % restants.

**Définir la situation**

Fiedler a identifié trois facteurs situationnels, ou dimensions de contingence, qui déterminent selon lui *l'efficacité* du leadership , qu'il définit comme suit :

**Relations personnelles leader/membres** - Bonnes ou mauvaises, elles indiquent le niveau de confiance et de respect des employés envers leur leader.

**Structuration des tâches** - forte ou lâche, elle marque le degré de programmation et de décomposition des tâches assignées aux employés.

**Pouvoir hiérarchique** - Indique l'influence élevée ou faible du leader sur certaines variables telles que le recrutement, le renvoi, la discipline, l'avancement et les augmentations de salaire.

Dans le modèle de Fiedler, l'étape suivante consiste donc à évaluer la situation en fonction de ces trois variables de contingence. Selon Fiedler, plus les relations personnelles leader/membres sont bonnes, la structuration des taches forte et le pouvoir hiérarchique élevé, plus l'autorité et l'influence du leader sontimportantes. Une situation très favorable (qui confire au leader une autorité importante) peut ainsi correspondre à celle d'un directeur du personnel bénéficiant du respect et de la confiance de ses subordonnés (bonnes relations leader/membres), dans laquelle les lâches à accomplir - calcul des salaires, émission des chèques, édition des états - sont précisément définies (forte structuration des tâches), et qui lui procure une grande liberté d’action en termes de récompenses et de sanctions (pouvoir hiérarchique élevé). À l'in­verse, le responsable antipathique d'une équipe de bénévoles chargés de collecter des fonds pour une association caritative rencontre l'exemple type d'une situation défavorable, qui ne lui octroie qu'une autorité très limitée. Au total, si l'on associe les trois variables de contingence, il existe potentiellement huit situations ou catégories dans lesquelles un leader est susceptible de se trouver. (voir la figure 1 en annexe)

**Quels leaders pour quelles situations ?**

Connaissant le score CMA d'une personne et l'évaluation des trois variables de contin­gence, le modèle de Fiedler propose de les combiner afin d'aboutir à une efficacité maximale du leadership. D'après les études qu'il a pu mener, Fiedler a établi *que les leaders orientés vers la tâche avaient tendance à mieux réussir dans les situations les plus favorables et les plus défavorables* *(catégories I, II, III, VII ou VIII*. À l'inverse, *les leaders orientés vers les relations humaines obtiennent de meilleures performances dans les situations modérément favorables (catégories IV à V I )*. (voir figure 1 en annexe).

Ces dernières années, Fiedler a réduit le nombre de situations à trois seulement. Il explique aujourd'hui que *les leaders orientés vers la tâche donnent le meilleur d'eux­-mêmes lorsque la situation leur confère un contrôle élevé ou faible, tandis que les leaders orientés vers les relations humaines fonctionnent mieux dans les situations qui leur offrent un contrôle modéré*.

D’après Fiedler, le leader ne peut s’adapter aux situations. Il faut donc tenter d’adapter la situation au leader ou changer de leader. donc qu'il n'existe en définitive que deux moyens d'améliorer l'efficacité :

-On peut tout d'abord choisir un nouveau leader qui corresponde mieux à la situation. Si la situation s'avère hautement défavorable et que le leader actuel présente une orientation vers les relations humaines, les performances du groupe pourront être améliorées en lui substituant une personne orientée vers la tâche.

- La seconde possibilité consiste à adapter la situation au leader, en restructurant les tâches, ou en augmentant ou diminuant son emprise sur certains facteurs tels que les augmentations de salaire, l'avancement ou les sanctions disciplinaires.

**Évaluation**

-La logique sous-jacente du questionnaire CMA reste notamment assez mal comprise, et l'expérience a montré que les scores enregistrés manquaient de stabilité.

-La complexité Des variables de contingence rend par ailleurs leur évaluation délicate. Il s'avère souvent difficile, dans la pratique, de mesurer précisément la qualité des relations personnelles entre le leader et les membres du groupe, le niveau de structuration des tâches ou l’importance du pouvoir hiérarchique du leader.

-Même si le modèle a été jugé crédible, il est difficile à mettre en place concrètement (les "deux" solutions ont des répercussions humaines importantes). Ce qui a amené à une évolution du modèle avec une théorie davantage basée sur l'intelligence et l'expérience du leader.

**1.2.La théorie des ressources cognitives (Fielder et Garcia)**

***Théorie du leadership( développée dans les années 90 ) qui énonce l'influence défavorable du stress sur la situation et affirme que l'intelligence et l'expérience du leader peuvent se réduire l'impact.***

Lorsqu'on tente de lier l'expérience à l'efficacité du leadership, le premier problème vient donc de ce qu'on ne tient compte ni de la qualité, ni de la diversité de l'expérience. Le second résulte quant à lui de la variabilité des situations, qui affecte la réutilisation ou la pertinence de l'expérience. Les situations où l'on a acquis de l'expérience sont en effet rarement comparables à celles que l'on va rencontrer. Tout est différent: les emplois, les ressources, les cultures d'entreprises, les caractéristiques des employés, etc. Et c'est donc aussi de là que découle la faible corrélation entre l'expérience et les performances des leaders.

La nouvelle théorie repose sur une idée fondamentale, selon laquelle le stress serait l'ennemi de la rationalité. S'il est sous pression, le leader aura du mal à mettre en œuvre une réflexion logique et analytique. En outre, selon qu'il se trouvera dans une situation faiblement ou fortement stressante, son intelligence et son expérience influenceront différemment ses performances. Fiedler et Garcia ont établi que *les capacités intellectuelles d'un leader agissaient positivement dans le premier cas, et négativement dans le second*. A l'inverse, *expérience et performances présentent une corrélation négative en situation de faible stress, et positive dans le cas d'un stress important****.*** Les deux chercheurs en ont donc déduit que c'était le niveau de stress de la situation qui déterminait si l'intelligence et l'expérience du leader favorisaient ou pas ses performances.

**1.3.La théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard**

Le modèle du leadership situationnel développé par Paul Hersey et Ken Blanchard a conquis de nombreux spécialistes du développement managérial. Des entreprises mondiales l'ont intégré à leurs programmes de formation, et plus d'un million de managers issus des organisations les plus diverses en étudient chaque année les principes de base.

***Cette théories est une théorie de la contingence qui se focalise sur la maturité (ou l'autonomie) des subordonnés.***

Pour réussir, le leader doit choisir le bon style de leadership, lequel dépend, selon Hersey et Blanchard, du niveau de maturité de son subordonné. Mais avant d'aller plus loin, il convient d'éclaircir ces deux points : pourquoi se focaliser sur les subordonnés ? Et *que* signifie ce terme de maturité, parfois traduit par celui *d'autonomie* dans la littérature francophone sur le leadership ?

L'importance accordée aux subordonnés s'appuie sur une réalité tangible, car ce sont eux en effet qui acceptent ou rejettent leur leader. Quoi que ce dernier fasse, leur activité conditionne son efficacité.

La maturité ou l'autonomie, telle que Hersey et Blanchard la définissent, fait référence à la compétence et à l'engagement d'un individu vis-à-vis d'une tâche donnée.

Le modèle du leadership situationnel trace une analogie entre la relation leader/subordonné et celle d'un parent par rapport à son enfant. Le leader devrait se comporta comme un parent, qui doit relâcher son contrôle à mesure que l'enfant gagne en maturité et en responsabilité. Sur ce plan-là, Hersey et Blanchard recensent chez les leaders quatre comportements spécifiques - du plus directif au plus détendu - dont l'efficacité respective dépend des capacités et de la motivation des subordonnés. En fonction de leur maturité, quatre modes de management se dégagent :

-**Le mode directif :** c’est le style oùle leader doit fournir des directives claires et précises, et il est appliqué en *l'absence totale de maturité* ; (absence de compétence et de motivation).

**-Le mode persuasif :** c’est le style adéquat aux subordonnés peu matures (*incompétents mais motivés*).le leader doit afficher à la fois une forte orientation vers la tâche, afin de compenser les faiblesses de ses subordonnés, et une forte orientation vers les relations humaines pour les faire « adhérer » à ses désirs.

**-Le mode participatif :** si les subordonnés sont *compétents* mais sont pas motivés au travail, le leader doit se montrer bienveillant et participe aux activités du group.

**-Le mode délégatif :** s'impose en cas de forte maturité des subordonnés. le leader n'aura guère besoin d'intervenir.( voir figure n°2 en annexe)

La théorie reconnaît l'importance des subordonnés et défend l'idée que les leaders sont capables de compenser lotir manque de compétence ou de motivation. elle présente un caractère très intuitif et s'elle a séduit de nombreux managers, il est complexe à mettre en place car il suppose de ne pas se tromper sur la qualification des subordonnés. De plus, aucune réelle méthodologie n'a été développée à ce jour.

**1.3. Théorie de l'échange leader/membre**

Beaucoup de théories du leadership supposent que les leaders traitent de la même manière tous leurs subordonnés. Mais la réalité indique le contraire.

***La théorie montre que les leaders constituent des cercles internes et externes ; les subordonnés appartenant au cercle interne sont jugés plus performants, sont******moins enclins à démissionner et affichent une satisfaction professionnelle supérieure.***

*La* théorie de l'échange leader/membre soutient qu'en raison des contraintes de temps, les leaders nouent des relations particulières avec un petit nombre de leurs subordonnés. Ces individus forment un cercle interne - ils bénéficient de la confiance du leader et d'une attention disproportionnée de sa part, et sont plus volontiers privilégiés. Les autres se trouvent exclus de ce cercle. Le leader leur consacre moins de temps, ils obtiennent plus difficilement les récompenses octroyées par le leader, et entretiennent avec lui des relations basées sur une interaction hiérarchique formelle.

La théorie affirme que le leader range d'office le subordonné à l'intérieur ou à l'extérieur du cercle interne, dès les premiers contacts, et que cette relation s'avère relativement stable au cours du temps. Les leaders initient l'échange leader/membre en récompensant *les* employés avec qui ilsveulent nouer une relation plus étroite et en punissant ceux avec qui ils ne le souhaitent pas.

Ce modèle de la contingence est aujourd'hui celui qui a le plus d'influence parmi les experts et il a été consolidé à travers une théorie récente, celle de l'objectif-trajectoire de House .

**1.4. Le modèle de l'objectif-trajectoire de House**

***Ce modèle définit deux classes de variables situationnelles (ou de contingence), susceptibles de moduler la relation entre le comportement du leader et les résultats .***

**-Variables environnementales**, sur lesquelles l'employé n'exerce aucun contrôle (structure des tâches, organisation formelle de l'autorité, configuration du groupe de travail), ces variables déterminent le type de leadership.

**-Variables liées aux subordonnés**, (maîtrise, expérience, compétence perçue). les caractéristiques individuelles conditionnent la façon dont les employés interpréteront l'environnement et le comportement du leader.

Le leader peut adopter quatre modes de leadership suivant la situation rencontrée

**. Leadership directif**, avec fixation précise des règles à suivre pour les salariés peu impliqués (variables liées aux subordonnés). Ce style génère une plus grande satisfaction lorsque les tâches sont ambiguës ou stressantes (variables environnementales) que lorsqu'elles sont parfaitement structurées et clairement définies.

**.Leadership de soutien**, instaure une relation de proximité avec les collaborateurs en les soutenant pour les salariés "suiveurs" .

**.Leadership participatif**, Les employés dotés d'une forte capacité de maîtrise seront davantage satisfaits par un leadership participatif, avec partage de l’information.

**.Leadership orienté vers les résultats**, incitera les employés qui attendent des gratifications à redoubler d'effort dans l'espoir d'améliorer les performances.

Même si cette théorie est séduisante, elle suppose de nombreux ajustements et une analyse assez fine difficile à mener en situation d'urgence. Elle a parfois été remise en question

**1 .5.Le modèle de la participation du leader de Vroom et Jago**

Victor Vroom et Arthur Jago ont établi ***un modèle de leadership basé sur des styles liés aux rôles joués par les dirigeants dans les prises de décision. Il propose de déterminer le niveau d’intégration des suiveurs dans le processus de prise de décision en fonction des besoins en matière de coopération***. Le leader est invité à adopter un style de prise de décision parmi cinq :

***.Le style autocratique****, qui exclut toute participation des subordonnés à la décision.*

.***Le style autocratique "ouvert****", où le leader décide seul mais peut demander quelques informations à ses collaborateurs.*

**.*Le style consultatif,*** *dans lequel le leader ne décidera qu'après consultation (mais il garde le monopole de la décision).*

.***Le style consultatif collectif****, où le débat s'instaure et permet une décision, prise par le leader.*

**.*Le style consensuel****, où le groupe décide, le leader ne devenant qu'un coordinateur.*

Le modèle propose au gestionnaire de s’interroger entre autres sur les caractéristiques du problème à résoudre, son niveau de connaissance et d’expertise, la qualité du climat organisationnel, le niveau d’adhésion des membres aux objectifs organisationnels…

Les travaux ultérieurs de Victor Vroom et Arthur Jago les ont conduits à revoir leur modèle initial. La nouvelle version conserve les cinq styles de leadership d'origine depuis la prise de décision autoritaire, sans consultation, jusqu'à l'étude collective du problème et l'élaboration d'une décision consensuelle - mais elle ajoute une série de problématiques et porte à douze le nombre de variables de contingence (voir figure 4 en annexe).

Ce modèle présente une complexité intéressante pour décrire précisément tous les facteurs à prendre en compte dans la mise en place du mode de leadership. Cependant, cette complexité le rend peu réaliste pour des praticiens et plutôt réservé aux chercheurs.