**Cours n°2 :Les théories du leadership**

**L’approche axée sur les traits et L’approche comportementale**

Après la deuxième guerre mondiale, de nombreuses études, et diverses recherches ont été effectuées par des psychologues et sociologues en vue de cerner les facteurs qui sont à la base de la manifestation du leadership et pour déterminer ce qui fait que certaines personnes sont particulièrement efficaces quant il leur arrive d’influencer le comportement d’autres individus ou groupes afin de les amener a faire en sorte que les choses se passent comme ils le voudraient. Ces chercheurs ont fait naitre et évoluer le concept de leadership et ont conduit à l’élaboration de plusieurs théories et approches dont nous présentons ici quelques unes.

**1. De la théorie des grands hommes …**

L’approche est très ancienne, on pourrait même dire qu’elle serait aussi ancienne que l’humanité, qui a toujours compté des leaders (chefs de tribus, grands aventuriers, personnages historiques…). Le premier à l’avoir vraiment formalisée est Carlyle en 1840. Il s’agit de la ***théorie du grand homme***, qui s’intéresse au culte du héros dans une perspective historique. L’auteur est un historien qui s’attache à recenser, méthodiquement, les caractéristiques des grands hommes afin de pouvoir reconnaître les leaders potentiels. Carlyle va plus loin, jusqu’à postuler que l’héritage est génétique et héréditaire et fonction de la situation historique. Les grands hommes arrivent en période de crise pour donner la marche à suivre et orienter les personnes.

**Critiques :**

- Les recherches scientifiques n’ont pas prouvé que le leadership est héréditaire.

-Le leadership est considéré comme un don réservé à une certaine élite.

**2- L’approche axée sur les traits de personnalité**

« Un trait et définit comme une caractéristique physique ou psychologique à laquelle l’émergence et le succès d’un leader peuvent être clairement attribués et que l’on peut circonscrire à l’aide de l’observation et de l’analyse rigoureuse des données »

***Théories des traits de personnalité du leader, sont des théories qui consistent à différencier les leaders des non-leaders sur la base de qualités et de caractéristiques personnelles.***

Les premières recherches (1920) sur le leadership se fondent sur l’hypothèse que des traits de caractère innés expliqueraient la capacité de certains individus à en influencer d’autres.

Cette approche repose sur l’idée que certains individus sont des leaders naturelles autrement dit un individu est considéré comme leader s’il possède certaines aptitudes qui le distingueront toujours des autres et détient des traits personnels innée. A travers ces traits les premières études sur le leadership ont cherché à identifier les caractéristiques essentielles qui permettent de distinguer un bon dirigent du mauvais.

Scientifiquement, c’est dans les années 60, que certains chercheurs vont tenter de donner un fondement solide à cette approche. l'examen d'une vingtaine d'études recensa ainsi près de *80* traits différents, dont 5 seulement étaient communs à plus de 4 d'entre elles. Dans les années *1990,* après d'innombrables travaux et analyses, on a tout juste pu affirmer que les 7 traits suivants semblaient distinguer les leaders des non leaders : **l'ambition et l'énergie, le désir de diriger, l'honnêteté et l'intégrité, l'assurance, l'intelligence, l'adaptabilité et la compétence professionnelle**... Dès lors qu'il s'agissait de prédire les capacités de leadership d'une personne, l'efficacité de ces traits demeurait néanmoins médiocre !

Cette théorie, toujours actuelle, est défendue par Kirkpatrick et Locke qui prétendent pouvoir distinguer les leaders des non leaders.

**2.1. Le modèle des big five**

Une modélisation s’est avérée nécessaire pour pérenniser la théorie et l’utiliser au mieux, c’est celui des **« big five**». Elle est énoncée dans les années 90 (Digman, 1990 ; Costa et Mc Rae, 1995). Elle postule que les individus sont structurés autour de cinq traits stables à travers le temps et les situations :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Peu |  |  |  | Beaucoup |
| Tranquille  retiré |  | **Extroversion** |  | Energique  Besoin de pouvoir |
| Facilement irritable  Pessimiste |  | **Agréable** |  | Chaleureux  Bonne nature |
| Impulsif  Téméraire |  | **Conscience** |  | Responsable  Orienté sur l’objectif |
| Tendu  Faible  confiance en soi |  | **Stabilité**  **émotionnelle** |  | Stable  Confiant |
| Voit tout en noir et blanc  Peu de sujets d’intérêt |  | **Ouverture aux expériences** |  | Curieux  Ouvert d’esprit  Orienté vers l’apprentissage |

l'examen exhaustif de la littérature spécialisée a révélé que ***l'extroversion*** *représentait le trait de personnalité primordial d'un bon leader'*. Étant donné que les individus sociables et dominants ont plus de chances que les autres de s'affirmer dans des situations de groupe, cette observation ne paraît pas véritablement surprenante. ***Méticulosité et ouverture d'esprit*** *ont elles aussi révélé un rapport fort et constant avec le leadership, sans atteindre néanmoins la même importance que l'extroversion*. ***L'agréabilité et la stabilité émotionnelle****, en revanche, ne semblent pas offrir beaucoup d'intérêt pour prédire les capacités de leadership d'une personne.* De façon générale, il s'avère que la théorie des traits de personnalité du leader est partiellement fondée. Les leaders obtenant des pointage élevés à toutes les dimensions sont ceux qui connaissent le plus de succès. Les leaders extravertis (qui aiment être entourés et sont capables de s'affir­mer), consciencieux (qui sont disciplinés et qui tiennent leurs engagements), et ouverts (qui sont créateurs et flexibles) semblent disposer d'un avantage en ce qui concerne le leadership, ce qui semble indiquer que les bons leaders partagent certains traits clés de personnalité.

Cependant, aucune étude sérieuse n’a permis d’établir le caractère réellement efficace de ce mode de leadership. Le caractère prédictif de ce modèle est aujourd’hui clairement établi mais on ne peut pas, par contre, distinguer les leaders efficaces et les leaders inefficaces (Lord,Devader et Alliger, 1986). Le fait qu'un individu donné présente les traits caractéristiques d'un leader, et que les autres le considèrent comme tel, ne signifie pas nécessairement qu'il puisse amener le groupe à accomplir ses objectifs.

Cependant, ce modèle reste pertinent car il est simple et permet d’expliquer l’attrait lié aux leaders. On peut lui reprocher un défaut majeur, c’est l’impossibilité de faire le lien entre le comportement des leaders et l’efficacité des collaborateurs ; ce qui a induit le développement des théories comportementales.

**2-3-Critiques de l’approche axée sur les traits**

-Les recherches en psychologie sociale n’ont jamais pu mettre en évidence l’existence de caractéristiques innées des leaders.

- cette approche ne permet pas de trouver une explication acceptable relative à l’identification du leader.

-Les situations ne sont pas considérées par cette approche.

-Trop de traits sont indéfinis ou abstrait pour être observés ou mesurés.

-Les études ne lient pas adéquatement les traits et l’efficacité du leadership.

-La plupart des études sur les traits ignorent les variables modératrices que sont les comportements du leader et la motivation des suiveurs.

**3-L’approche comportementale (bihaviorale) :**

Malgré soixante-dix ans de recherches fournies, aucune des études menées ne montre que telle qualité ou telle combinaison de qualités permet à un chef de réussir. C’est pourquoi, dés la fin des années 1940, les recherches se sont portées vers les comportements que privilégient les leaders dans le cadres de leurs fonction : *on ne s’intéresse plus à ce qu’ils* **« sont »** *mais a ce qu’ils* **« font ».**

***Les théories comportementales du leadership, sont des théories qui proposent de distinguer les leaders des non-leaders sur la base de comportements spécifiques****.*

Dans une logique historique, ce sont les théories comportementales qui ont succédé, d’abord, aux approches basées sur les traits de personnalité.

Les études les plus connues sont celles réalisés au début des années50 à l’Université de l’État d’Ohio et à l’Université de l’État du Michigan, une autre étude célèbre et qui prolonge les deux autres fut réalisée par R.R.Blake et J.S.Mouton dans les années 60. Nous allons maintenant

Résumer brièvement ces travaux.

**3-1-Recherches de l’université de l’Ohio (1945 et 1953)**

Afin de répondre a la question : *comment les leaders se comportent dans leur travail de direction*? des études et analyses statistiques ont été effectuées par les chercheurs de l’université d’Ohio à partir des questionnaires comprenant plus de 150exemples de comportements, les chercheurs les ont classifiés et répartis à travers un modèle à deux dimensions : **la structuration** et **la considération**.

***Structuration*** *: Capacité d'un leader à définir et structurer son rôle et celui de ses subordonnés en vue de l'accomplissement d'un but. Elle est appelée aussi « comportements centrés sur l’emploi », « fonction tâche ».*

Le leader est axé sur la structuration des activités organise le contenu des relations de travail entre lui-même et ses subordonnées : planifier le travail à exécuter, assigner des tâches précises à chacun, veiller à ce que les règles et méthodes exigé soient suivies. Un leader présentant une structuration élevée peut être décrit comme une personne qui « attribue des tâches précises aux membres du groupe », qui « attend de ses employés le maintien d'un niveau de performance donné » et qui « attache une grande importance au respect des délais ».

***Considération****: Elle est appelée également« comportements centrés sur l’employé », « fonction socio-émotionnelle ». La considération désigne la capacité d'un leader à entretenir des relations de travail caractérisées par l'établissement d'une confiance réciproque et le respect des idées et des sentiments des employés. Attentif à leur confort, à leur bien-être, à leur statut et à leur satisfaction.*

le leader qui présente une considération élevée aidera ses employés à résoudre leurs problèmes personnels, se montrera amical et accessible, et les traitera tous sur un pied d'égalité. il manifeste un désir d’une bonne communication et relations harmonieuse, il fait confiance a ces subordonnés et compte sur leur créativité, et les autorise à participer aux prises de décision....

La structuration et la considération vont *de* pair avec un leadership efficace. Plus précisément, la considération est plus fortement associée à l'individu. En d'autres termes, les subordonnés bien considérés sont plus satisfaits de leur emploi, plus motivés et éprouvent également plus de respect envers leur leader. La structuration, cependant, est plus liée à des niveaux élevés de productivité organisationnelle et à des évaluations de performance très positives.

***3-2-Recherches de l’université de Michigan(1947)***

Comme la recherche de l’université d’Ohio, l’objectif de cette étude était pour identifier chez les leaders les comportements liés à l’efficacité. Les résultats semblaient être très proches de premiers ; certains leaders seraient centrés sur la production quand d’autres le seraient plus sur l’employé .

***Orientation vers l'employé****: Le leader orienté vers l'employé met l'accent sur les relations interpersonnelles, accorde un intérêt particulier aux besoins des employés et accepte leurs différences individuelles.*

***Orientation vers la production****: Le leader orienté vers la production privilégie l'aspect technique ou productif du travail.*

Les conclusions des recherches du Michigan se révèlent extrêmement favorable au leader orienté vers les employés, susceptibles d’obtenir une productivité plus élevé et une satisfaction plus grande de leurs subordonnés, inversement le leader orienté vers la production enregistre des niveaux de productivité et de satisfaction professionnelle beaucoup plus faibles. Difficile de juger le style le plus efficace car les deux sont considérés meilleurs selon certains auteurs tels que Blake et Mouton favorisent le l’orientation vers les taches et d’autres, comme Likert (1967) et McGregor (1964) préfèrent le style participatif, orienté vers les employés.

**3-3-La grille managériale de ROBERT BLAKE et JANE MOUTON :**

Elaborée par Blake et Mouton, la grille managériale offre une représentation

bidimen­sionnelle des styles de leadership. Elle s'articule autour de deux styles fondamentaux, « l'intérêt pour les hommes » et « l'intérêt pour la production », globalement équivalents aux dimensions de considération et de structuration de l'université d'Ohio ou aux orientations vers l'employé et vers la production de l'université du Michigan .

La grille (voir la figure 1.1.en annexe) définit sur chaque axe neuf valeurs possibles, pour un local de 81 styles de leadership différents.

Cinq combinaisons de style de leader sont identifiées à la figure qui suit:

**1- Le style laisser- faire 1.1** : Les gestionnaires de ce style ont un minimum d’intérêt pour la production et pour les employés. Le seul intérêt important, c’est d’éviter toute situation où il faut résoudre des problèmes.

**2- Le style Paternaliste 1.9 :** Les gestionnaires de ce style manifestent un minimum d’intérêt pour la production et un maximum Les gestionnaires de ce style, L’absence de conflit et la camaraderie importent plus que la production.

**3- Le style Autocratique 9.1**: Les gestionnaires de ce style ont un maximum d’intérêt pour la production et un minimum d’intérêt pour les employés. L’élément humain n’est considéré qu’en fonction de sa contribution à la production.

**3- Le style conciliation 5.5 :** Les gestionnaires de ce style cherchent un équilibre entre l’intérêt porté a la production et l’intérêt pour les employés. Ils essayent d’atteindre les objectifs organisationnels et les objectifs individuels.

**3- Le style démocratique 9.9 :**Les gestionnaires de ce style ont Les gestionnaires de ce style ont un maximum d’intérêt pour la production et un maximum d’intérêt pour les employés. Ils atteindraient le maximum d'efficacité a travers un style basé sur la délégation des responsabilités, fondé sur une confiance mutuelle.

Lagrille managériale représente un bon modèle de conceptualisation, mais elle n'évalue en aucun cas les résultats concrets d'un leader, mais seulement les facteurs dominants dans sa manière d'envisager l'obtention d'un résultat.