**Cours 4 : l’approche transactionnel et transformationnel**

Dans les années 80, plusieurs chercheurs ont mis en avant deux modèles de leadership qui diffèrent par leur efficacité et leur engagement : le leader transactionnel et le leader transformationnel.

J. MacGregor Burns (1978) a distingué les approches transactionnelle et propose la transformationnelle du leadership »

Le « *leader transactionnel* » est marqué par la subordination induite par l’exercice du *leadership* avec la césure « *leader – follower* », mais le *leader* transformationnel suscite l’adhésion vers des buts de valeurs renouvelés. Avec le *leadership* transactionnel, il s’agit de « suivre les règles » et avec le *leadership* transformationnel, il s’agit d’innover.

**L’APPROCHE TRANSACTIONNELLE**

*L’approche transactionnel repose sur des échanges qui s’inscrivent dans une logique de transaction entre le leader et ses subordonnés.*

Le leadership transactionnel s’est surtout intéressé à la dynamique des rapports lors des échanges entre les individus qui, en tant qu’acteurs -qu’ils soient dirigeants ou travailleurs- établissent des relations de réciprocité où les uns comme les autres recherchent des bénéfices. Ces relations se tissent autour d’objectifs ou d’intérêts qui, sans être identiques chez le *leader* et ses collaborateurs, convergent au sens où ils sont compatibles et au sens où, pour les atteindre ou les réaliser, chaque partie a besoin de l’autre. « L’essentiel d’une relation entre un leader et un collaborateur est une interaction entre personnes possédant à des degrés variables de la motivation, du pouvoir et des habiletés, qui poursuivent un but commun ou qui poursuivent en commun, à tout le moins, un but ».

La dynamique relationnelle dans un leadership transactionnel repose sur une transaction de style « donnant/donnant ».Par exemple, en échange de l’atteinte de certains objectifs, une augmentation de salaire sera offerte à l’employé. Ce type de *leadership*, facilement observable et dominant dans les organisations, s’apparente à l’exercice usuel d’une gestion qui s’appuie notamment, mais pas exclusivement, sur l’exercice de l’autorité hiérarchique et qui cherche à faire agir en tenant compte des motivations et des intérêts personnels des collaborateurs.

Dans l’esprit d’Homans (1961), l’influence acquise sur les autres se fait « au prix » d’une acceptation de se laisser influencer par ces derniers. En d’autres termes, la capacité d’un dirigeant à acquérir du leadership sur ses collaborateurs et subordonnés est, en partie, sujette à son ouverture personnelle à accepter leur influence. Il s’agit en fait d’un processus très complexe où le dirigeant habile se montre ouvert aux demandes de ses collaborateurs - en les faisant en majeure partie siennes - ce qui permet à ces derniers de « s’identifier » à celui-ci. Se révèle d’une très grande subtilité et constitue un véritable savoir d’action l’expression «en les faisant en majeure partie siennes ». En effet, il faut que le dirigeant est« vraiment compris » ses subordonnées, mais aussi, qu’il ait su interpréter et traduire cette « compréhension » dans ses propres schèmes d’action afin de s’en distancier et de ne pas être subjugué par les schèmes interprétatifs des « autres ». Une variante de cette approche se retrouve dans l’observation suivante de Blau (1964) : *« Toute personne qui accepte un service d’une autre personne accepte implicitement que cette dernière prenne du pouvoir sur elle ».*

D’une façon souvent implicite, des employés acquièrent du pouvoir sur leur

patron en leur rendant des « services ». L’inverse est aussi vrai, des patrons prennent de l’ascendant sur leurs employés en leur rendant des « services ». Or, un examen critique de la situation révèle assez rapidement que les « services rendus » par les uns et les autres font, en fait, partie du juste exercice de leurs tâches respectives. En définitive, l’exécution d’une tâche présentée sous la forme d’un « service rendu » peut créer une réelle situation de dépendance.

**L’APPROCHE TRANSFORMATIONNELLE**

Le leadership «transformatif» est devenu l’approche qui suscite le plus d’intérêt ces derniers temps.

Le leadership transformationnel dépasse le stade où on offre des récompenses pour obtenir des résultats souhaités en incitant leurs propres intérêts personnels pour atteindre plutôt un objectif collectif plus élevé, en stimulant intellectuellement et en inspirant les collaborateurs à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l’entreprise.les comportements du leader devraient transformer les subordonnés qui deviendra moins égocentrique et plus engagés envers les membres du groupe.

Le leader transformationnel favorise l'innovation et la créativité, car il mobilise tout le monde, en période de crise, pour obtenir des réponses nouvelles aux problèmes (Jung, 2003)

Il est question d'engagement collectif dans l'action de ce type de leader qui cherche à mobiliser les collaborateurs avec toutes leurs ressources.

Le lien entre l’exercice du leadershiptransformationnel et les effets recherchés est apparemment bien établi. Plusieurs études ont en effet démontré un lien entre leleadership transformationnel et des comportements organisationnels positifs tels que la satisfaction des subordonnés, la confiance envers le leaderet l’engagement des employés. D’autres chercheurs ont également établi que le leadershi*p* transformationnel a une incidence positive sur la performance individuelle et organisationnelle.

***Une première composante*** d’un leadershiptransformationnel requiert du leader **charismatique** *qu’il* incarne un modèle **d’engagement et de moralité**  suscitant à la fois *respect et confiance*. Sur le plan personnel, il fait preuve d’une grande confiance dans ses capacités ainsi que d’une grande maîtrise de soi. À l’égard des autres, il sait être *empathique* et les influencer, notamment en faisant *partager une* *vision* et en agissant comme moteur des changements au sein d’un groupe ou d’une organisation dont il a appris à décoder les particularités.

***Une seconde composante*** fait de **sa motivation personnelle une source d’inspiration et de mobilisation** pour ses collaborateurs, suscitant chez eux *optimisme et enthousiasme* dans la poursuite d’objectifs convenus. Mû par un fort *désir de réalisation* de ce qu’il propose et prenant des initiatives en ce sens, il s’intéresse au *développement des autres*, a le souci de *bien communiquer*, de *gérer les conflits* et de *créer de véritables liens avec les autres*.

***La troisième composante*** invite le leadertransformationnel à être **créatif**, à bousculer les idées reçues et à proposer de nouvelles solutions pour résoudre des situations problématiques qui perdurent. Enfin, un leadertransformationnel fait preuve d’une attention véritable à l’endroit des autres en *prenant en compte les capacités ainsi que les besoins et les intérêts particuliers de ses collaborateurs* ou des groupes au sein desquels il agit.

Pour leur part, Bennis et Nanus (1984) regroupent en quatre compétences majeures les caractéristiques des dirigeants jugés particulièrement efficaces lors de la conduite de grands changements organisationnels :

• **La** **gestion de l’attention** qui se traduit par la capacité à susciter et à maintenir l’intérêt des membres de l’organisation au regard des orientations et des buts privilégiés;

• **La** **gestion de la signification** qui repose sur la capacité à communiquer sa vision, sa compréhension des choses et, surtout, de la rendre signifiante auprès de son personnel;

• **La** **gestion de la confiance,** c’est-à-dire la capacité à faire preuve de soutien, de fiabilité et de constance dans ses rapports avec son personnel;

• La **gestion de soi,** c’est-à-dire d’abord être attentif à soi-même, à ses forces et à sesfaiblesses, à la nature de ses ressources personnelles et à leur utilisation adéquate. Elle se traduit par un effort constant pour sa formation et celle de ses collaborateurs et subordonnés.

En résumé, les propositions mettent l’accent sur l’importance pour un leader

transformationnel de bien se connaître et de faire preuve d’une ambition dans laquelle les autres se reconnaissent et qu’ils s’approprient. Il doit également faire preuve de sensibilité pour mieux les accompagner dans les changements proposés.

Persuadés que ce modèle de leadership est le plus efficace, de nombreux chercheurs ont tenté de démontrer sa supériorité et sa nécessité. Timothy Judge a compilé 87 études différentes pour montrer que ce type de leadership combinait performances élevées des leaders et motivation et satisfaction importantes des subordonnés (Judge, 2004).

Ce qui est intéressant, c'est de constater que ces études portent sur de nombreux secteurs différents (armée, écoles, sport, entreprises, administrations...), ce qui tendrait à démontrer le caractère "universel" de ce type de leadership.

Le modèle transformationnel reste plus que jamais d'actualité en période d'incertitude car il postule que pour changer il faut déconstruire et que toutes les énergies doivent se mobiliser dans un but commun

