

A Propos des Théories Psycho-Sociales du Leadership

Souad BOUZIANI

Étudiante en cycle de doctorat, Département de Psychologie, Faculté des Lettres et des Sciences Humaines,
Université Mohamed V Agdal - Rabat. Maroc.

La Revue Marocaine de Psychologie – 10/08/2021

www.rmpsy.com

Résumé

L'objectif de cette revue bibliographique est de recenser et analyser les théories psychosociales du leadership, étant donné que ce concept est central à cette discipline. L'étude de leadership se caractérise donc par un ensemble croissant de définitions. En effet, certains chercheurs ont même entrepris de connaître le processus du leadership en identifiant les traits et les comportements ou en étudiant les interactions entre les leaders et leurs suiveurs, tout en se focalisant sur les leaders les plus influents. Ainsi, notre problématique s'articule autour de l'efficacité du leader, sur ces principales caractéristiques, sur ces soft skills, etc. A travers cet article, et dans une approche chronologique psycho-sociale, nous allons essayer de clarifier ces problématiques liées au concept du leadership, tout en nous basant sur la conception du leader et du leadership selon Lewin (1939), le fondateur de ce corpus qui donne lieu à des polémiques toujours ouvertes. Nous verrons donc les différents modèles du leadership d'une conception généralisatrice, à interactionnistes, puis selon les nouvelles approches de leadership, passant de transformationnel, transactionnel, jusqu'au leadership spiritual.

Par ailleurs, nous avons constaté à travers cette analyse psychosociale que l'efficacité de leadership dépend de la personnalité du leader, du contexte, de la situation donnée et des membres de groupe et qu'un leader peut être efficace dans une situation sans l'être dans une autre. C'est ainsi, qu'actuellement le modèle le plus utilisé dans les recherches et qui a déjà prouvé son efficacité est le modèle transformationnel et transactionnel (Bass, 2006).

On conclut alors que les leaders les plus influents ne s'en tiennent pas qu'à un style mais qu'ils alternent entre tous les styles en fonction de plusieurs variables, des défis et de la situation, même s'ils privilégient les plus efficaces. Et que même les styles avec un impact négatif sur le climat d'une équipe peuvent parfois être appropriés.

Mots clés : Leadership, Théories de Psychologie Sociale, Leadership Efficace, Leadership Transformationnel et Transactionnel.

Abstract

The objective of this bibliographic review is to identify and analyze psychosocial theories of leadership, given that this concept is central to this discipline. The study of leadership is therefore characterized by a growing set of definitions. Indeed, some researchers have even undertaken to understand the process of leadership by identifying traits and behaviors or by studying the interactions between leaders and their followers, while focusing on the most influential leaders. Thus, our issue revolves around the effectiveness of the leader, on these main characteristics, on these soft skills, etc. Through this article, and in a psycho-social chronological approach, we will try to clarify these issues related to the concept of leadership, while basing ourselves on the conception of leader and leadership according to Lewin (1939), the founder of this corpus. which gives rise to controversies that are still open. We will therefore see the different models of leadership from a generalizing conception, to interactionist, then according to new leadership approaches, moving from transformational, transactional, to spiritual leadership.

Moreover, we have observed through this psychosocial analysis that the effectiveness of leadership depends on the personality of the leader, the context, the given situation and the group members and that a leader can be effective in a situation without it. be in another. Thus, currently the most widely used model in research and which has already proven its effectiveness is the transformational and transactional model (Bass, 2006).

In conclusion, the most influential leaders don't stick to just one style but that they alternate between all styles according to several variables, challenges and the situation, even if they favor the most effective. Moreover, negative impact styles affecting a team's working environment may be useful.

Keywords: Leadership, Social Psychology, Leadership Effectiveness, Transformational and Transactional Leadership

Introduction

Dans un monde qui bouge constamment et en pleine mutation, un monde où la concurrence est très acharnée et les crises financières se multiplient de plus en plus, chaque organisation cherche les moyens pour s'adapter à cette situation troublante et se bat pour continuer à exister. Ces organisations ont privilégié les dimensions rationnelles, financières et économiques du management au détriment du capital humain provoquant ainsi l'augmentation de l'insécurité de l'emploi et une dégradation de la santé physique et mentale. Cependant, les salariés ne se sentent plus attachés ou obligés par qui que ce soit, pour quoi que ce soit (Thévenet, 2009)¹. Or, ces entreprises et ces dirigeants se sont remis en question et souffrent d'une perte de crédibilité auprès des salariés, dans ce contexte, le dirigeant/leader revêt une grande importance puisqu'il peut consolider et stimuler le lien social entre les entreprises et les salariés. Il peut notamment, grâce au phénomène de personnification (Levinson, 1965)², redorer le blason de l'entreprise car les salariés interprètent, à travers le temps, la somme des actions des dirigeants comme des actions de l'entreprise elle-même.

Il est donc temps de faire le point sur le sujet essentiel qui intéresse ces organisations et l'atteinte de leurs objectifs. Il est à noter qu'actuellement les compétences managériales dans certaines

¹ Thévenet, M. (2009). "Manager en Temps de Crise "Groupes" Eyrolles, Collection Livres Outils Paris, p 73.

² Levinson, H. (1965). "Reciprocation the Relation between Man and Organization" "Administrative Science Quarterly, Vol 9, p 400-415.

situations ne suffisent plus. Le monde est tellement imprévisible et incertain pour cette approche peu inspirée. D'où la nécessité d'avoir des managers capables de s'inspirer des concepts du leadership et de les adapter en fonction de la situation imposée. La réponse se trouve-t-elle effectivement dans le leadership ? Que signifie le concept du leadership ? Qu'est-ce qui caractérise finalement ce leader ? Comment le devient-on ? « Est-ce celui expliqué par la personnalité, la situation, les styles ou les comportements qui font de nous un leader ? Ou bien est-ce un ensemble de toutes ces composantes ? ».

A travers cet article et dans une approche psycho- sociale qui fonde ce texte, il a été question de leader et de leadership à partir de Lewin et *al.* (1939)³ le fondateur de ce concept et qui donne lieu à des polémiques toujours ouvertes.

Il existe plusieurs typologies des théories du leadership, on choisit dans ce texte celle qui distingue entre les approches en termes de « grand Homme », par les traits, l'approche par les comportements ou styles, situations, appartenance aux groupes et contingence, les approches transformationnelles et transactionnelles, et enfin les approches qui ont mis un focus sur le leadership authentique et spirituel.

I. Etymologie du « Leadership »

Dès le XIV^{ème} siècle le concept du leadership a été retrouvé dans la littérature (Stodgill, 1974)⁴, alors que la recherche scientifique sur le concept n'a réellement débuté qu'à partir du XX^{ème} siècle (Bass et Stodgill, 1981)⁵. Étymologiquement, le mot leader vient du mot ancien anglais leader (guide) et du mot latin ducere (conduire). Plusieurs langues européennes anglo-saxonnes et latines créent leurs versions de ce mot à partir des racines anglaises et latines depuis 1300 à nos jours, hormis la langue française, qui ne possède toujours pas d'équivalent pour les mots leader et leadership (Rost, 1991)⁶.

Rost (1991), affirmait que les définitions du leadership existeraient autant que ceux ayant tenté de le définir. Ainsi il ajoute qu'il serait difficile d'ailleurs à extraire une définition commune à partir de l'analyse de plus de 221 interprétations différentes du mot leadership. Nous allons focaliser sur certaines définitions les plus significatives en psychologie sociale.

Pour Lewin et *al.* (1939), le leader est défini comme la personne qui permet au groupe, à un moment donné, de satisfaire son ou ses besoins dominants. Le leader est donc une production du groupe. Le leadership est plus une fonction, une relation, qu'un statut. La position de leader n'est pas forcément liée à la position hiérarchique (leader de droit). Un leader peut émerger du groupe sur lequel il exerce une influence prépondérante (leader de fait). Mais un groupe fonctionnera de manière plus efficace si le responsable désigné exerce une fonction de leadership sur le groupe.

En effet, plusieurs chercheurs (Hemphill et Coons, (1957)⁷, Tannenbaum, Weschler et Massarik, (1961)⁸, Lambert, (1965)⁹, House et *al.* (1971)¹⁰, Burns, (1978)¹¹, Rauch et Behling,

³ Lewin, K., Lippitt, R., et White, R.K. (1939). "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, Vol 10, p 299-301. USA.

⁴ Stodgill, R. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press. USA.

⁵ Bass, B.M. ;Stodgill, R.'S (1981) *Handbook of Leadership THEORY, RESEARCH, AND MANAGERIAL APPLICATIONS* Third Edition by Bernard M. Bass .The Free Press .New York. p 3- 21. USA.

⁶ Rost, J. (1991). "Leadership for the Twenty-First Century", New York, Praeger. USA.

⁷ Hemphill, J. K., et Coons, A. E. (1957). "Development of The Leader Behavior Description Questionnaire" in Stodgill's, R. M.; et Coons, A. E.

(Editors.): *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Bureau of Business Research, Columbus: Ohio State University, p 6-38. . USA.

⁸ Tannenbaum, I. Weschler, R. et Massarik, F. (1961). "Leadership Organization A Behavioural Approach". New York: McGraw-Hill Book Company, edition Harold Broko, Vol 21 (4), p 1077-1078. USA.

⁹ Lambert .R. (1965). "Autorité et Influence Sociale » du tome *Psychologie Sociale du Traité de Psychologie Expérimentale de Fraisee.P et Piaget. J.* USA.

(1984)¹², Leboyer, Louche et Rolland 2006)¹³ confirment l'idée que le leadership est un processus d'influence sociale par lequel un individu amène un groupe à atteindre des objectifs. Effectivement Haddiya (2014)¹⁴, confirme cette idée en ajoutant que le leadership est la faculté d'amener quelqu'un à faire ce que vous voulez qu'il fasse, de la manière dont vous voulez qu'il fasse. Ainsi il poursuit sa définition de leadership en le liant au pouvoir et à l'autorité et donc pour Haddiya exercer le leadership c'est beaucoup plus convaincre, persuader et orienter plutôt que menacer, prescrire et imposer.

En effet, le leadership est un pouvoir, un exercice d'influence et d'une autorité qui cherche à influencer la conduite des individus ou des groupes ; son rôle est plus complexe qu'il paraît car il doit tout d'abord orienter le groupe vers ses objectifs, le maintenir au niveau sociale et émotionnelle, ensuite motiver et engager les membres de groupe à coopérer, collaborer et vivre à la hauteur d'une vision collective ancrée dans une identité commune.

La perspective de la psychologie sociale cherche à comprendre les processus qui permettent aux individus et aux suiveurs de s'influencer mutuellement et de développer des normes et des valeurs partagées et place le leadership dans ce contexte. Cette déclaration de la connexion leadership-influence est un résumé d'un vaste domaine avec de nombreux domaines complexes (par exemple, polarisation de groupe, influence minoritaire, comportement de la foule, conformité, obéissance, persuasion, pouvoir, etc.). Le point clé, cependant, est que nous cherchons à comprendre les processus causaux qui produisent de telles influences, résultats et jugements. Il peut arriver ou non, par exemple, qu'un type particulier de leader ou de style de leadership soit plus influent et efficace qu'un autre dans certaines situations. Quels sont donc les processus qui conduisent les membres à trouver une personne ou une autorité persuasive, charismatique, crédible, légitime ou non, susceptible de donner raison, etc. ?

Nous verrons donc comment les différents modèles du leadership sont passés d'une conception unitaire à une conception de styles et comportements, interactionniste, puis selon les nouvelles approches de leadership et enfin dans une définition en termes du leadership spiritual. Constatons malgré cela une évolution du concept, à travers les travaux étudiés, d'un leadership « directif », « participatif » ; à un leadership transformationnel et transactionnel.

II. Les approches de leadership

Les recherches sur le leadership sont très nombreuses en psychologie sociale. Pour ordonner l'information, nous opposerons en premier lieu une approche par les grands Hommes, une approche généralisatrice à une approche interactionniste. Enfin nous terminerons par les nouvelles approches de néo-leadership.

1. L'approche par les grands Hommes

Cette théorie du "Grand Homme" est surtout devenue populaire durant le 19^{ème} siècle. En 1841, l'historien écossais, Carlyle¹⁵ a présenté "La Théorie de grand homme" à travers un livre et une série

¹⁰ House, R. (1971). "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. Doi: 10.2307/2391905.

¹¹ Burns, J.M (1978). "Leadership", Harper Collins, New York, p 19-20. USA.

¹² Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C.

A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (p. 45-62). New York: Pergamon Press. USA.

¹³ Leboyer, C.L., Louche, C., et Rolland J.P (2006). "Rh : les Apports de la Psychologie du Travail - Tome 2 - Management des Organisations "Éditions D'Organisation, p 75. France.

¹⁴ Haddiya, M. (2014). "Psychologie et Monde de Travail "Konrad Adenauer et Stiftung , Publication de la faculté des Lettres et Sciences Humaines-Rabat ;n°142. p 14. Maroc.

¹⁵ Carlyle, T. (1841). "On Heroes and Hero Worship and the Heroic in History ". (Trad. de l'anglais par François Rosso), Paris, Maisonneuve

de conférences intitulées "Le Héros, le culte des héros, et l'héroïque dans l'histoire". Il a donné le profil des grands Hommes à travers l'histoire et il a souligné certaines caractéristiques qui, lorsqu'on les étudie attentivement et méthodiquement, pourraient être instructives pour reconnaître les leaders potentiels. Tels que : Moïse, Luther King, Prophète Mohamed, Alexander le Grand, Napoléon, Socrate, Platon, Kant...etc. Cette approche a été contre-argumentée par Robert et Spencer (1881), qui affirment que de tels grands Hommes sont les produits de leur société et que leurs actions auraient été impossibles en dehors des conditions sociales mises en place avant leur naissance.

2. L'approche généralisatrice

On classera dans une approche généralisatrice les travaux qui essaient de repérer des caractéristiques des leaders ou des comportements de ces responsables qui seraient efficaces dans toutes les situations, nous aborderons l'approche par les traits de personnalité et l'approche comportementale ou par style.

2.1. L'approche par les traits de personnalité

Cette approche place en position centrale la personnalité de leadership et considère le leadership comme une variable personnelle. Stogdill (1948)¹⁶, met en avant lors de sa première revue de la littérature, un ensemble de caractéristiques issues des recherches de l'époque, qui seraient propres au leader. Ces caractéristiques regroupent aussi bien des traits de personnalité (sociabilité, persistance, etc.), que des capacités cognitives (Northouse, 2004)¹⁷, mais les résultats mitigés qu'a connu l'approche par traits, ne lui permet plus de suivre les définitions de plus en plus complexes du leadership, ce qui poussé les chercheurs a abandonnée progressivement cette approche. Cependant, sous une forme quelque peu différente l'approche du leadership par la personnalité du leader a connu un regain d'intérêt (Bartram et Inceoglu, 2011) cité par Phaneuf et al (2018)¹⁸.

Dans un article de synthèse de 1982, Jago¹⁹ indique que tous ces travaux débouchent sur des résultats contradictoires. Il montre qu'il n'y a pas de caractéristiques universelles qui feraient la réussite du leader. Tous dépendent de la situation et du contexte. En effet, Deaux et Snyder (2012)²⁰ explique qu'aucun trait unique ne suffit à caractériser de manière consistante le leader. Ils ajoutent que "Même l'intelligence ne s'est pas avérée être un trait majeur pour la définition du Leadership".

2.2. L'approche par les comportements où style du leadership

Dans une perspective chronologique, ce sont les approches comportementales qui ont succédées aux approches basées sur les traits. Ces théories cherchent à distinguer les leaders des non-leaders sur la base de comportements spécifiques, et que seul le style de leadership est le principal déterminant de son échec ou son succès. Dans cette approche, nous allons aborder cinq modèles : Modèle lewinien de base, modèle bidimensionnel des universités d'Ohio et de Michigan, Modèle de Likert, modèle Managerial Grid de Black et Mouton et enfin le modèle tri- dimensionnel de Reddin.

Le modèle de Lewin 1939

et Larose, coll. « Les Trésors Retrouvés de la Revue des deux Mondes », p 317.

¹⁶ Stogdill, R. M. (1948). "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*", p 35–71.

¹⁷ Northouse, P G. (2004). "Leadership Theory and Practice," 3rd Edition, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.

¹⁸ Phaneuf, J.-É., Boudrias, J.-S., Rousseau, V. et Brunelle, E. (2018). "Personnalité et Leadership : Est-ce que Le Modèle Des « GREAT EIGHT »

Permet De Prédire LE Leadership Des Gestionnaire ? "Revue Québécoise de Psychologie, Vol 39 (1), p 181–204.

<https://doi.org/10.7202/1044850ar>

¹⁹ Jago, A.G. (1982). "Leadership: Perspectives in Theory and Research ". *Journal of Management Science*, Vol 28 (3), p 315-332.

²⁰ Deaux, K. et Snyder, M. (2012). "The Oxford Handbook of Personality and Social Psychology" (first edition). DOI:10.1093/oxfordhb/9780195398991.001.0001

Avant la deuxième guerre mondiale, Lewin -psychologue sociale Allemand émigré aux Etats Unis fut le premier à avoir tenté d'établir un pont entre la psychologie et la sociologie et peut paraître comme l'inventeur de la psychologie sociale moderne. Il a beaucoup travaillé sur les groupes et sur la manière dont le comportement d'un individu peut y être différent. C'est un théoricien de l'interaction.

En effet, le pionnier de la psychologie sociale, Lewin s'est spécialement intéressé aux phénomènes d'interdépendance qui lient le leader d'un groupe (le responsable par rapport à son équipe, ou un groupe opérationnel vis-à-vis de ses utilisateurs) aux membres de ce groupe. A la fin des années 30, à l'Université de l'Iowa, Lewin, Lippitt et White (1939)²¹ proposent une étude expérimentale des styles de leadership. Des jeunes sont répartis selon trois conditions expérimentales : trois groupes sont encadrés par le même adulte qui se comporte dans trois conditions expérimentales selon un style différents, autocratique, démocratique et laisser -faire.

À travers le style de leadership qu'il adopte, le leader doit pouvoir imprimer au groupe les conduites aptes à atteindre les buts initialement fixés. En s'inspirant de Lewin, Lippitt et White (1939), les trois styles de leadership peuvent être présentés ainsi :

Tableau n° 1 : les caractéristiques des styles de leadership selon Lewin, Lippitt et White (1939)

Le style autocratique	Le style démocratique	Le style laisser-faire
-Privilégie l'expression du leader plutôt que celui du groupe. -Dicte la conduite à tenir, -Prend et assume toutes les décisions. -les formes de conflits restent latentes puisqu'elles sont inhibées par le pouvoir répressif du leader.	-Fait participer l'ensemble des membres du groupe -Encouragée le groupe, -Joue le rôle de catalyseur, -Fédère toutes les intelligences et les met au service des objectifs à atteindre.	-Se caractérise par la passivité du leader. -Laisse toutes les intelligences s'exprimer -Joue uniquement le rôle d'informateur quant aux moyens disponibles, toute en conservant son statut de leader.

Les résultats des expériences qu'a menées Lewin et al. (1939) sur plusieurs groupes d'enfants ont montré que le type de leadership avait généralement un impact, aussi bien sur la tâche elle-même et la qualité de la production, que sur le degré de satisfaction des participants. Des trois grands types de leadership que propose Lewin et al, le responsable de groupe doit absolument s'orienter vers une posture de « leader démocratique » qui renforce la qualité et la satisfaction de ses membres, que vers les autres types ; et que s'il veut augmenter la quantité produite ça serait plus intéressant de changer la posture et choisir un leader directif.

Le Modèle Bidimensionnelle (1940-1951)

Ce modèle a été développé en premier par l'Université de l'Ohio (1940), et puis par Stogdill et Coons, (1951)²² qui ont mené des recherches pour identifier les différentes dimensions du comportement du leader. Après avoir recensé un millier de comportements, ces chercheurs ont conclu que les leaders adoptent deux types de comportement : centré sur l'employé et centré sur l'emploi :

- Les comportements de considération : le leader est sensible à ses subordonnés, respecte leurs idées et émotions et établit une confiance mutuelle.

- Les comportements liés à la structure : le leader est centré sur la tâche. Il oriente et dirige le travail des subordonnés vers l'atteinte et l'accomplissement des objectifs.

²¹ Lewin, K., Lippitt, R., and White, R. K. (1939). "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. Journal of Social Psychology, Vol 10, p 271-301.

²² Stogdill, R.M., et Coons, A.E. (1951). "Leader Behavior: Its Description and Measurement», Survey Research Monograph No. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research).

Ainsi selon ce modèle, un leader efficace doit absolument maîtriser ces deux types de comportement. Certaines situations peuvent exiger qu'on mette plus d'accent sur l'un ou l'autre des comportements. Tandis que les chercheurs de l'Université du Michigan (1952) ont mis plus un focus sur les liens qui peuvent exister entre les comportements des leaders et l'efficacité du groupe. Ils visent plus spécifiquement à identifier les styles de leadership associés à la performance et à la satisfaction. Katz et Kahn, (1952)²³ ont menées plusieurs études auprès de nombreuses organisations et entreprises afin d'isoler les comportements clefs. Deux types de comportements ont ainsi été mis en évidence :

- **Les comportements centrés sur la tâche** : Les leaders s'occupent principalement de l'organisation, de la planification et de l'apport des ressources nécessaires à la réalisation du travail.
- **Les comportements centrés sur la personne** : le leader encourage la participation dans l'organisation et la prise de décision.

D'après les résultats, il s'est avéré que le leader "orienté production" sera intéressé par la technique et la productivité du travail. Tandis que, les groupes les plus productifs travaillent sous la direction de leader préoccupé par la personne ce qui le rend plus efficace (Kahn et Katz, 1960)²⁴, car leader "orienté employé" cherchera à mettre en place des relations interpersonnelles importantes en respectant les besoins des employés.

Le Modèle de Likert Rensis 1967

L'apport de Likert (1967)²⁵ aux théories de leadership part du constat qu'une attention portée sur le subordonné s'avère plus performante que sur la tâche à réaliser. Suite à des enquêtes menées auprès des directeurs de compagnies d'assurance, il a constaté que les leaders performants cherchent à motiver leurs subordonnés en comprenant leurs valeurs personnelles, à l'inverse les leaders peu performants ont des caractéristiques communes : leur attention est centrée sur la tâche à accomplir et pas sur les hommes; l'organisation classique du travail leur paraît suffisante pour obtenir les résultats requis des subordonnés; le contrôle leur paraît être l'essence même de leur travail.

Likert (1967) propose un modèle bidimensionnel fondé sur les interactions entre le leader et ses subordonnés. Il caractérise alors quatre styles de leadership qui ont été définis sur la base des deux types de comportements : un centré sur la tâche et l'autre sur la personne. La base de ce modèle bidimensionnelle . Dans la même année Likert a développé l'idée que le leadership peut se décrire sous forme de quatre systèmes élémentaires sur un continuum (Harris et Hartman, 2001)²⁶:

Tableau n° 2 : les quatre styles de leadership selon Likert (1967)

Le Style Autoritaire – Exploiteur	Le Style Autoritaire – Paternaliste	Le style Consultatif	Le style Participatif
Les comportements centrés sur la tâche : Manipulateur par la peur et le contrôle	Les comportements centrés sur la tâche : management « par la carotte » .	Les comportements centrés sur la personne :	Les comportements centrés sur la personne : méthodes participatives

²³ Kahn, R.L, et Katz, D, (1952). "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale" Institute for Social Research. University of Michigan.

²⁴ Kahn, R.L, et Katz, D, (1960). "Leadership Practics in Relatioonto Productivity and Morale" in Cartwright and Zander, A , (Eds), Group Dynamics: Research and Theaory , 2nd ed ., Row Paterson ,Elmsfort .New York , USA.

²⁵ Likert, R. (1967). "Human Organization: its Management and Value", McGraw-Hill Book, p 258.

²⁶ Harris. O.J., et Hartman. S.J. (2001). "Organizational Behavior", Psychology Press, p 232-233.

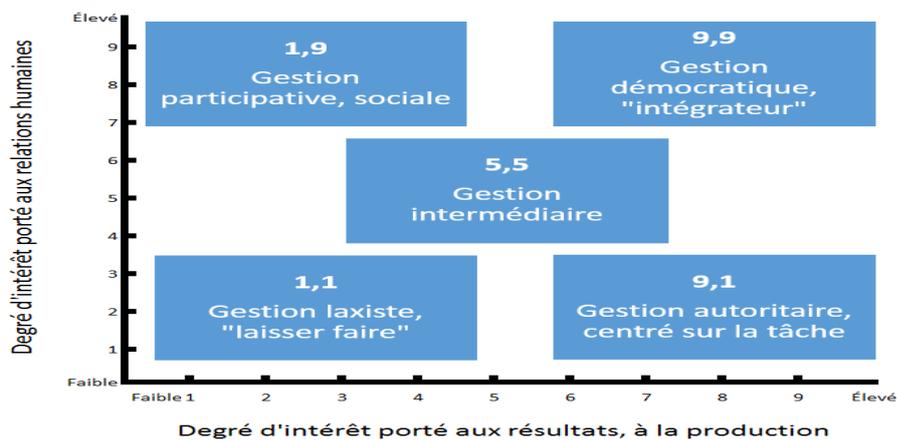
-Utilise les menaces, la coercition pour obtenir de la conformité au regard d'une approche top-down. -La communication et les décisions partent de la hiérarchie vers la base et -La productivité est faible.	-Utilise des récompenses pour obtenir les performances attendues -Centralise les décisions importantes (allégée du style Exploiteur). -La communication est toujours descendante, et seules quelques décisions mineures sont déléguées. -La productivité est moyenne.	-Consulte les salariés ; encourage le travail en équipe et met en place un système de récompense pour valoriser le travail. -La communication se fait dans les deux sens – même si les décisions importantes se prennent tout de même de manière centralisée.	-Fait participer les salariés aux décisions à travers différents groupes. -La communication se fait dans les deux sens et les membres de l'organisation -Renforce le sentiment d'appartenance au groupe et la satisfaction.
---	--	--	---

C'est donc le style participatif qui est, d'après Likert (1967), le style de leadership optimal.

Le Modèle Managerial Grid de Black et Mouton 1964-1978

Blake et Mouton (1964)²⁷ proposent une théorie de leadership incorporant les résultats des travaux de l'Université de l'Ohio et du Michigan, qui se base sur deux dimensions dans les comportements du leader à savoir l'orientation vers les relations et l'orientation vers la tâche. Blake et Mouton, proposent une grille managériale croisant la préoccupation pour les individus avec la préoccupation pour le produit (voir figure n°1) :

Figure n°1 : Le Modèle Managerial Grid de Black et Mouton (1964)



La grille avec ses deux axes : en X, l'intérêt pour les résultats ; en Y, pour les relations humaines.

La grille de Blake et Mouton est un outil simple pour identifier, comprendre et évaluer les conséquences d'un style de management. Le but est de croiser dans une matrice l'accent porté par un manager sur l'humain (degré d'intérêt pour les relations) et l'accent porté sur les résultats (degré d'intérêt pour la production). A partir de ces deux dimensions (production et relation), Blake et Mouton (1978)²⁸ distinguent cinq styles de leadership : **-L'autocrate (Perish style) (9.1)** : ne contrôle que la production. Le subalterne n'est qu'un moyen qui doit être rigoureusement contrôlé.

-Le leader social (Country Club style) (1.9) : privilégie l'ambiance et le climat (évitement du conflit). Le rendement n'est qu'un moyen au service de recherche de cohésion sociale. On laisse les subalternes autonomes.

-Le laisser-faire (Impoverished style) (1.1) : ne s'implique sur aucune des deux dimensions.

²⁷ Blake, R. R., et J. Mouton. (1964). "The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence", Gulf Publishing, Houston Company.

²⁸ Blake, R. R., et Mouton, J. S. (1978). "The New Managerial Grid. Houston", TX: Gulf Publishing Co. R.

-**L'intermédiaire (Middle of the road style) (5.5)** : décrit un leader qui recherche un équilibre entre les performances et le climat social : cherche à faire le compromis entre les deux dimensions.

-**L'intégrateur (Team style) (9.9)** : suscite l'engagement de son personnel autour des dimensions productives, crée une bonne ambiance de travail, et implique les salariés pour atteindre les objectifs. Il s'attache à faire participer ses subalternes, à les impliquer sur les processus de planification et de contrôle des tâches.

C'est le style équipe (**Team style**) qui est considéré comme idéal et le plus efficace.

Pour conclure, cette étude de synthèse de l'approche comportementaliste ou par style du leadership montre que les deux grandes classes de comportement du leader sont orientées soit vers la tâche, soit vers les relations. En plus, le type de leadership a des conséquences sur le fonctionnement des groupes (Lewin et al,1939). Cependant, l'objectif principal de cette approche est d'analyser la conduite particulière de ces leaders pour mesurer leur contribution à l'efficacité des organisations. Des travaux sur le leadership comportemental montrent ainsi que de nombreux leaders sont particulièrement prévenants et structurés (Judge, et al.2004)²⁹. Au fond, le comportement du leader caractérise son style (Plane, 2015)³⁰.

3. L'approche Interactionniste

Avec cette deuxième génération de travaux, nous nous éloignons des théories généralisatrices, dont il s'agit de repérer un style de leadership qui serait efficaces dans toutes les situations ; pour nous rapprocher des théories particularistes. Ces recherches ne concernent plus simplement le leader, mais abordent les situations dans lesquelles le processus de leadership s'accomplit ainsi les interactions qui se font entre le leader et ses suiveurs.

3.1. L'approche fondée sur l'Influence sociale et l'appartenance au groupe

Cette approche regroupe deux modèles principaux, le premier concerne le leadership identitaire basé sur l'identité sociale et le deuxième est focalisé sur la notion de pouvoir du leadership.

Le Modèle de leadership Identitaire (Tajfel, 1971 et Turner ,1986)

La théorie de l'identité sociale a été développée par Tajfel en 1971³¹ et complétée par Turner et ses collaborateurs (1986)³² par la théorie de l'auto-catégorisations. Ce modèle- fondé sur l'appartenance au groupe psychologique-, a un objectif fondamental, celui de comprendre comment réagissent les individus lorsqu'ils sont définis négativement dans une société inégalitaire, alors qu'ils cherchent à développer une identité sociale positive et à favoriser le groupe auquel ils appartiennent et le considère comme meilleur que les autres groupes. Tajfel, cité par Licata, (2007)³³ contextualise la perception des membres de groupe du leader en la plaçant sous le continuum interpersonnel-intergroupe :

-**Sur le pôle interpersonnel** : les appartenances de groupe ont peu de saillance psychologique et le leader sera jugé par rapport à ses aptitudes interpersonnelles (récompenses...).

²⁹ Judge, T. A., Piccolo, R. F., et Ilies, R. (2004). "The Forgotten Ones the Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research ". The Journal of Applied Psychology, Vol 89, p 36-51. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>.

³⁰ Plane, J.M. (2015). "Dans Théories du Leadership ". Éditeur : Dunod ; p 47 - 71.

³¹ Tajfel, H., Billig, M.G., Bundy, R.P., et Flament, C. (1971). "Social Categorization and Intergroup Behavior". European Journal of Social Psychology, Vol 1, p 149-178.

³² Tajfel, H. et Turner, J.C. (1986). "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior ". In S. Worchel et W. Austin (Eds), Psychology of intergroup relations (2nd Ed.). Chicago: Nelson-H, p 7-24

³³ Licata, L. (2007). "La théorie de l'Identité Sociale et la Théorie de l'Auto -Catégorisation : le Soi, le Groupe et le Changement Social". Revue

électronique de Psychologie Sociale, Vol 1, p 19-33. « <http://RePS.psychologie-sociale.org> ».

-**Sur le pôle intergroupe**, les interactions relèvent des caractéristiques de groupe de sujets, des appartenances collectives. Les facteurs contribuant à la saillance de l'appartenance de groupe sont nombreux par exemple la compétitivité (Hayes, 1992)³⁴. Cela s'accompagne d'effet de dépersonnalisation. Ainsi, le leader sera jugé en fonction de son apport au groupe dans sa totalité.

Cette approche socio-identitaire considère le leadership comme un processus multidimensionnel, où le leader identitaire va représenter, créer, promouvoir et incarner l'identité sociale du groupe (Haslam et al. 2011)³⁵. Ainsi, ils proposent quatre dimensions par lesquelles le leader peut galvaniser le sentiment d'appartenance des suiveurs au groupe qu'ils forment : **Prototypicalité** : être l'un d'eux. Le leadership, en incitant un groupe à accomplir un but, est par nature un processus d'influence sociale (Robbins, Judge, et Tran, 2011)³⁶. Or le partage d'une même identité sociale est un prérequis à l'influence.

- **Promotion de l'identité** : le leader reconnu agir pour eux, fait passer les intérêts du groupe avant les siens. En défendant les intérêts du groupe, le leader devient également un champion.
- **Elaboration de l'identité** : construire un sens du « nous ». En affirmant sa vision et en inspirant l'idéal à atteindre (Robbins, Judge et Tran, 2011)³⁷, le leader construit activement un sens partagé d'appartenance au groupe et définit ainsi l'identité sociale du groupe.
- **Incarnation de l'identité** : faire que le sens du « nous » Le leader se doit de concrétiser l'identité, de la rendre réelle et ainsi de donner du poids à l'appartenance au groupe.
- **En appliquant ces données** et en formant ses leaders à cette forme de leadership basé sur l'identité, l'entreprise peut générer des retombés bénéfiques en termes de performance et de bien-être des employés.

Malgré la nature multidimensionnelle de ce modèle, les chercheurs ont eu tendance à avoir une contribution quelque peu large. Car ils se sont plus concentrés sur l'importance pour les leaders d'être perçus comme représentatifs - ou prototypiques - des groupes qu'ils cherchent à diriger de telle sorte qu'ils incarnent les attributs qui caractérisent un endogroupe particulier et le distingue des autres groupes d'après Rosch, (1978)³⁸, Turner, (1985)³⁹ ; pour des analyses, voir Van Knippenberg et Hogg, (2003)⁴⁰ et Van Knippenberg, (2011)⁴¹.

Cependant, Turner (1991)⁴² renforce l'idée de la prototypicité en mettant une idée originale de faite qu'en étant représentatif des intérêts communs du groupe que les individus sont capables d'exercer une influence sur les autres membres du groupe. Conformément à cette affirmation, de récents examens complets de Haslam et al. (2011)⁴³, Van Knippenberg (2011)⁴⁴, Hogg, Van

³⁴ Hayes, N. (1992). "Social identity and organisational consultancy". Repéré à <http://www.nickyhayes.co.uk/nicky/abstracts/org.html#ORGS>.

³⁵ Haslam, S.A., Reicher, S.D., et Platow, M.J. (2011). "The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power". Psychology Press, London & New York, p 46-64.

³⁶ Robbins, S., Judge, T., et Tran, V. (2011). "Comportments Organisationnels". (16th Ed.). Paris: Pearson.

³⁷ Ibid, Robbins, Judge et Tran, 2011.

³⁸ Rosch, E., et Lloyd, B.B. (1978). "Cognition and categorization", Erlbaum, Hillsdale, NJ, p 27-48.

³⁹ Turner, J. C. (1985). Social Categorization and the Self-Concept: A Social-Cognitive Theory of Group Behavior. In E. J. Lawler (Ed.), Advances

Ingroup Processes: Theory and Research. Greenwich, CT: JAI Press, Vol 2, p 77-122.

⁴⁰ Van Knippenberg, D. et Hogg, M.A. (2003). "Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations", Research in Organizational Behavior, Vol 25, p 243-295.

⁴¹ Van Knippenberg, D. (2011). "Embodying Who We Are: Leader Group Prototypicality and Leadership Effectiveness "The Leadership Quarterly", Vol 22, p 1078-1091.

⁴² Turner, J. C. (1991). "Mapping Social Psychology Series. Social Influence". Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

⁴³ Haslam, S.A., Reicher, S.D., et Platow, M.J. (2011). "The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power". Psychology Press, London & New York, p 46-64.

⁴⁴ Van Knippenberg, D. (2011). "Embodying Who We Are: Leader Group Prototypicality and Leadership Effectiveness "The Leadership Quarterly", Vol 22, p 1078-1091.

Knippenberg et Rast (2012)⁴⁵ démontrent que la prototypicité du leader contribue à une gamme de résultats importants en matière de leadership, y compris : L'équité perçue du leader (Platow et al 1997⁴⁶, De Cremer et al. 2010⁴⁷, Koivisto et al. 2013)⁴⁸. L'approbation des leaders (Ullrich, et Van Dick, 2009⁴⁹), la confiance dans les leaders (Giessner et Van Knippenberg, 2008⁵⁰) et le charisme du leader perçu (Platow et al. 2006⁵¹, Haslam et Reicher, 2012⁵²).

Le Modèle des types d'influence sociale selon Morin (1996)

En travaillant sur le pouvoir dans les organisations, Morin (1996)⁵³, a étudié comment un individu peut peser sur le comportement des autres. Les différentes manières d'exercer le pouvoir constituent ce qu'il qualifie d' « influence sociale » permettant d'atteindre les objectifs et de susciter les changements requis. Il distingue quatre formes d'influence sociale (Morin, 1996).

-La normalisation qui permet la mise en place de normes pour réguler un groupe, ce qui suppose des interactions. Le leader construit ou reconstruit un groupe par les échanges ;

-La conformité qui conduit les individus à adopter des attitudes conformes au groupe.

-L'obéissance est la forme la plus courante et induit un leadership de type autoritaire. La logique de l'obéissance fait intervenir différentes formes de relations à autrui ce qui met en confiance le leader mais diminue la responsabilité des subordonnés.

-L'innovation qui modifie les normes du groupe en suscitant une déviance de type free-lance ou « électron libre » ou « franc-tireur ». Le leader peut être rejeté ou occuper une position d'alternative. Il peut changer la dynamique d'un groupe en période de crise.

3.2.L'Approche contingente

L'hypothèse de départ de cette approche est que l'efficacité du leadership est fonction de la situation. Se pose alors le problème de l'identification des variables situationnelles. Quatre modèles de leadership situationnel sont apparus plus récemment : le modèle de la contingence de Fiedler, le modèle de décision Vroom-Yetton, le modèle du chemin-objectif, et le modèle du leadership situationnel de Hersey-Blanchard.

Le modèle situationnel de Fiedler ou modèle LPC (Least Preferred Co-worker) (1964)

Fiedler, (1964)⁵⁴ est l'un des premiers à proposer un modèle de contingence de l'efficacité du Leader développé qui repose sur l'idée que l'efficacité d'un groupe est fonction de l'interaction entre

⁴⁵ Hogg, M.A., van Knippenberg D., et Rast D.E. (2012). "The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments". *European Review of Social Psychology*, Vol 23, p 258-304. <https://doi.org/10.1080/10463283.2012.741134>

⁴⁶ Platow, M.J., Hoar, S., Reid, S., Harley, K., et Morrison D. (1997). "Endorsement of Distributively Fair and Unfair Leaders in Interpersonal and Intergroup Situations". *European Journal of Social Psychology*, Vol 27, p 465-494.

⁴⁷ De Cremer, D., van Dijke, M., et Mayer, D.M. (2010). "Cooperating when "You" and "I" Are Treated Fairly: The Moderating Role of Leader Prototypicality". *Journal of Applied Psychology*, Vol 95, p 1121-1133

⁴⁸ Koivisto, S., Lipponen, J., et Platow, M.J. (2013). "Organizational and Supervisory Justice Effects on Experienced Threat During Change: The Moderating Role of Leader In-group Representativeness". *The Leadership Quarterly*, Vol 24, p 595-607.

⁴⁹ Ullrich, J., Christ, O. et Van Dick, R. (2009). "Substitutes for Procedural Fairness: Prototypical Leaders are Endorsed whether they are fair or not" *Journal of Applied Psychology*, Vol 94, p 235-244.

⁵⁰ Giessner, S.R., et van Knippenberg, D. (2008). "License to Fail": Goal Definition, Leader Group Prototypicality, and Perceptions of Leadership Effectiveness after Leader Failure". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 105, p 14-35.

⁵¹ Platow, M.J., van Knippenberg, D., Haslam, S.A., van Knippenberg, B., et Spears, R. (2006). "A Special Gift We Bestow on you for Being Representative of us: Considering Leader Charisma from a Self-categorization Perspective". *British Journal of Social Psychology*, Vol 45, p 303-320.

⁵² Haslam, S. A. et Reicher, S. D. (2012). In search of charisma. *Scientific American Mind*, 23(3):42-49.

⁵³ Morin, E. (1996). "Les Psychologies au Travail", Montréal, Gaétan Morin éditeur.

⁵⁴ Fiedler, F. Effectiveness", in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, p 149-190. E. (1964). "A Contingency Model of Leadership

le style du leader et la mesure dans laquelle la situation permet au leader d'exercer une influence sur le groupe. Autrement dit, ce modèle se base sur l'adéquation entre les comportements du leader et la situation qui assure l'efficacité du leadership (Louche, 2019)⁵⁵. Deux variables sont donc étudiées dans la théorie de Fiedler : d'une part le style de leadership et d'autre part les caractéristiques de la situation (Ashour, 1973)⁵⁶. Fiedler (1967)⁵⁷ identifie le style du leader (orientation vers la tâche ou vers la relation) grâce à un outil « Least Preferred Co-worker » bâti autour de 16 adjectifs en opposition, s (cf. « plaisant – déplaisant », « efficace – inefficace », etc.), qui permet de déterminer le style préférentiel d'un leader.

Dans la théorie de Fiedler (1967), les individus sont supposés incapables de changer de style de leadership. Dès lors, il n'existe que deux solutions pour améliorer l'efficacité : choisir un nouveau leader, plus adapté à la situation ou adapter la situation au leader en restructurant les tâches, ou en augmentant ou en diminuant son emprise sur certains facteurs (augmentation de salaire, avancement, sanctions disciplinaires...), (Louche, 2019).

Le Modèle des subordonnés comme facteurs de contingence ou leadership situationnel (Hersey et Blanchard, 1969)

Hersey et Blanchard (1969)⁵⁸ intègrent dans leur modèle, en plus du style de leadership (orientation vers la tâche, vers les personnes), le degré de maturité des subalternes dans la situation considérée. Selon Hersey et Blanchard (1982)⁵⁹ la construction du style de leadership est corrélée à la maturité du leader. Ils définissent quatre styles de leadership à partir des actions qui sont « diriger, persuader, participer et déléguer » :

- Les styles S1 (**Diriger**) et S2 (**Persuader**) se focalisent sur l'obtention de la tâche à effectuer.
- Les styles S3 (**Participer**) et S4 (**Déléguer**) se focalisent sur les capacités de développement des membres de l'équipe pour travailler de façon plus autonome.

Le Modèle du processus ou (Path-Goal Theory) de House (1971)

Le Terme objectif – trajectoire où théorie du cheminement critique, développé par House (1971)⁶⁰ - Il s'agit d'un modèle situationnel qui se réfère à l'idée qu'un leader efficace est celui qui éclaire le chemin, élimine les obstacles afin de permettre à ses collaborateurs de parvenir à accomplir leurs objectifs professionnels. Contrairement à Fiedler, House propose aux managers de faire varier leur style de leadership en fonction des caractéristiques de la situation. Selon House (2004)⁶¹, il existe quatre styles de leadership :

-Le leader directif fait savoir à ses employés ce qu'il attend d'eux, organise la répartition du travail et donne des directives spécifiques en vue de son accomplissement,

⁵⁵ Louche, C. (2019). "Psychologie Sociale des Organisations "Louche, C. 4e éd, Collection : Psycho Sup. Paris. Dunod. p 157-173.

⁵⁶ Ashour, A.S. (1973). "The effectiveness contingency model of leadership: An evaluation" *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 9, Issue 3, p 339-355. Published by Elsevier Inc. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90057-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90057-3).

⁵⁷ Fiedler, F. E. (1967). "A theory of Leadership Effectiveness". New York: McGraw-Hill Higher Education, p146-151.

⁵⁸ Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

⁵⁹ Hersey, P., et Blanchard, K. H. (1982). "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources". (4th Ed.). Prentice Hall, New Jersey.

⁶⁰ House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3, pp. 321-339.

⁶¹ House, R.J, Hanges, P.J, Javidan, M., Dorfman, P.W, et Gupta, V. (2004). "Culture, Leadership, and Organizations": The GLOBE Study of Societies, Sage, London, p 15.

- Le leader **bienveillant** adopte une attitude amicale et se préoccupe des besoins des employés,
- Le leader **participatif** consulte ses employés et tient compte de leurs suggestions avant de prendre une décision,
- Le leader **orienté vers l'accomplissement** fixe des objectifs ambitieux et s'attend à voir ses employés donner le meilleur d'eux-mêmes.

À la différence de Fiedler, House (2004)⁶² considère que les leaders sont flexibles. Un même leader peut donc adapter son style de leadership à la situation.

Le Modèle situationnel des interactions de Vroom, Yetton et Jago (1988)

Vroom, Yetton et Jago. (1988)⁶³ ont tout d'abord travaillés sur la prise de décision et plus spécifiquement sur la participation des subalternes aux prises de décisions comme des sources principales des interactions entre le leader et les collaborateurs. Il se propose d'indiquer aux leaders dans quelle mesure les subordonnés doivent prendre part à la prise de décision, et ce, en fonction d'un certain nombre d'éléments qui doivent être analysés par le leader (Vroom ; 2003)⁶⁴. Cinq styles de leadership sont définis dans ce modèle en fonction du niveau de participation des subalternes :

Figure n°2 : les différents styles de leadership selon Vroom, Yetton et Jago. (1988)

-Le style autocratique de type I où les leaders prennent leurs décisions à partir des informations dont ils disposent ;	-Le style consultatif de type I où les leaders partagent individuellement leur questionnement avec les collaborateurs qui leurs semblent cohérents ;
-Le style autocratique de type II où les leaders collectent l'information chez leurs collaborateurs tout en prenant seuls, la décision ;	-Le style consultatif de type II où les leaders partagent leur questionnement avec le groupe de collaborateurs qui leur paraît pertinent ;
-Le style collectif de type II où les leaders discutent du problème avec tous les collaborateurs considérés comme un groupe sur une technique de type brainstorming en acceptant ce qui va sortir des débats du groupe.	

Pour conclure, cette approche interactionniste prend en considération la situation et l'environnement extérieur ou le style du leader doit être analysés dans son contexte situationnel, et que le principe ici est le fait d'avoir une adéquation entre la situation donnée, les relations et les interactions qu'un leader va avoir avec les membres de groupe. D'après ces théories, certaines situations nécessitent certaines caractéristiques, et, par conséquent, il n'existe pas de "profil type" de leader.

4. Les nouvelles approches du Leadership

Les trois approches précédentes présentent les approches classiques d'étude du leadership. Les recherches développées actuellement sur le leadership s'inscrivent principalement dans le cadre des deux nouveaux modèles : le modèle de l'échange social et les modèles des nouveaux leaderships.

4.1. L'approche de l'échange sociale

Le Modèle de l'échange (LMX : Leader–Membre-Exchange) de Graen & Scandura (1987)

La théorie ELM (échange – leader – membre) est inspirée de la théorie de l'échange social et la norme de réciprocité. Ce modèle a été introduit pour la première fois par Dansereau, Cashmar et

⁶² House, R.J. (2004) Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies. Sage, Thousand Oaks.

⁶³ Vroom, V. H., et Jago, A. G. (1988). "The New Leadership: Managing Participation in Organizations ". Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

⁶⁴Vroom, V. H. (2003). "Educating Managers for Decision Making and Leadership". Management Decision, p 972.

Gracer (1973) cité par Louche (2019)⁶⁵, quelques années plus tard, une nouvelle présentation sous le nom de modèle de l'échange (Graen, Novak, Sommerkamp, (1982)⁶⁶. Graen G. B. et Scandura T. A. (1987)⁶⁷, définissent LMX comme un échange social dans lequel chaque partie trouve son intérêt et considère que l'échange comme juste et équitable c'est-à-dire que chaque partie va offrir des choses dont l'autre partie considère l'offre comme étant d'une grande valeur.

Dans les travaux antérieurs, le leadership est censé adopter un style : par exemple, il est centré sur le groupe ou centré sur la production ou tâche. Ce style est mis en œuvre avec tous les salariés. Si le style est adapté à la situation il donnera un style positif et vice versa, tout dépend du responsable et sa capacité d'analyse des situations. Ce modèle de l'échange considère qu'une relation échangée négociée intervient entre le responsable et un subordonné, plus précisément le responsable classe ses subordonnés en deux catégories appelées « In-Group » ou on parlera d'un échange de grande qualité et « Out-Group » on parlera d'une relation d'échange d'une faible qualité cité par Louche (2019)⁶⁸.

4.2. L'approche des néo-leaderships

La progression des recherches sur le sujet mène finalement aux nouvelles tendances. Ces nouvelles tendances tiennent toujours compte des approches traditionnelles et apportent une nouvelle dimension au leadership. Comme le mentionnent Bennis et Nanus (1985)⁶⁹, les compétences rattachées au leadership sont toujours les mêmes mais sa compréhension, la manière dont il fonctionne et comment on apprend à l'appliquer ont évolué.

Le leadership transformationnel et transactionnel Burns (1978) et Bass (1985)

Le processus de leadership, selon Burns (1978)⁷⁰, peut se dérouler soit d'une manière transformationnelle, soit d'une manière transactionnelle. Cette dualité de concept a été abordé selon certains items du type : cadre théorique, type de pouvoir, motivation du subordonné, conditions facilitantes, attentes de performance, renforcement des comportements du leader.

-Le leadership transactionnel : se rapproche du leadership décrit dans le modèle de l'échange (LMX) (Deluga, 1990)⁷¹. Bass (1995)⁷² et Bass et Avolio (1997)⁷³ ont décrit le leadership transactionnel en fonction de deux caractéristiques : l'utilisation de récompenses conditionnelles et la gestion par exception. Avec le « leader transactionnel » l'intervention s'exerce sous deux formes : active et passive. Sous la forme active, le leader regarde de près les suivants (followers) en fonction de leurs erreurs ou des violations de règles et il prend alors des mesures correctives. Il affirme son influence en fixant des objectifs, en clarifiant les résultats souhaités, en fournissant des commentaires sur la réalisation de ces objectifs. Dans le mode passif, le leader intervient seulement après que les normes soient remplies ou que les problèmes surgissent.

⁶⁵ libd .Louche, p 157-173.

⁶⁶ Graen, G.B., Novak, M., et Sommerkamp, P. (1982). "The effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model ". *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 30, p 109-131.

⁶⁷ Graen, G.B., et Scandura, T. (1987). "Toward a Psychology of Dyadic Organizing ". In: B. Staw & L.L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, Vol 9, p 175-208.

⁶⁸ libd .Louche, p 157-173.

⁶⁹ Bass, B. M. (1985). "Leadership and Performance Beyond Expectation" New York: Free Press, p 256.

⁷⁰ Burns, J.M (1978). "Leadership", Harper Collins, New York, p 19-20.

⁷¹ Deluga, R. J. (1990). "The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing

behavior". *Basic and Applied Social Psychology*, Vol 11(2), p 191-203. https://doi.org/10.1207/s15324834basp1102_6.

⁷² Bass, B. M. (1995). "Comment: Transformational Leadership: Looking at Other Possible Antecedents and Consequences ". *Journal of Management Inquiry*, 4(3), p 293-297. <https://doi.org/10.1177/105649269543010>

⁷³ Bass, B. M. et Avolio, B. J. (1997). "Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire ". Palo Alto, Calif. USA.

-le Leadership Transformationnel : à côté de leadership transactionnel, on relèvera l'existence **de ce nouveau type** qui est défini en termes de l'effet du leader sur les suiveurs : les suiveurs ressentent de la confiance, de l'admiration, de la loyauté et du respect envers le leader, et ils sont motivés à faire plus que ce qu'ils devraient faire à l'origine (Yukl, 2002)⁷⁴. Bass (1985)⁷⁵ a été le premier à appliquer la théorie du leadership transformationnel qui implique simultanément les traits de leader, le pouvoir, le comportement et les variables situationnelles- aux organisations commerciales (Yukl, 1989)⁷⁶. Ainsi, cette théorie du leadership est considéré comme une approche hybride car elle rassemble des éléments de ces approches majeures (Yukl, 1998)⁷⁷. Bass (1998)⁷⁸ a identifié quatre composantes de la transformation direction :

1. **Influence idéalisée** : c'est un leader qui inspire le respect, qui sait montrer ce qui est important et transmet un sens de la mission (Avolio et Bass 1994)⁷⁹.
2. **Motivation inspirante** ou **stimulante** : le leader communique une vision et un but qui rejoignent les valeurs des suiveurs et les inspirent . Ils sont capables de dynamiser les réponses des employés (Avolio et Bass, 1994 ; Yammarino, Spangler et Bass 1993)⁸⁰.
3. **Stimulation intellectuelle** : suscite chez ses subordonnés une prise de conscience des problèmes, une reconnaissance de leurs propres croyances et valeurs, et une prise de conscience de leurs propres pensées et imagination (Yammarino, Spangler et Bass 1993). Ils favorisent l'intelligence, la rationalité et la résolution soigneuse des problèmes (Bass, 1990)⁸¹.
4. **Considération individualisée** : Le leader accordera une attention personnelle, traitera chaque employé individuellement et coachera et conseillera chaque employé (Bass, 1990).

Selon Bass (1996)⁸², la théorie du leadership transactionnel implique un renforcement éventuel (contingent). Les éloges et les récompenses du leader servent à motiver les subordonnés, et les actions négatives de rétroaction et de discipline servent à les corriger. Tandis que la théorie de leadership transformationnel suscite l'adhésion vers des buts et des valeurs renouvelés, ainsi permet une inspiration des collaborateurs et les motivent à transcender leurs intérêts personnels en faveur de l'organisation (Bass et al, 2003)⁸³, tout en satisfaisant leurs attentes (Den et al, 2011)⁸⁴. En regroupant les deux styles (transformationnel et transactionnel) on renforce le processus de leadership. Ces deux styles constituent les composantes actives de ce que l'on a appelé la théorie du leadership complet. Les données confirment que « le leadership transformationnel peut effectivement être appris ».

Le Leadership transformationnel charismatique Conger et Kanungo (1988)

⁷⁴ Yukl, G. (2002). "Leadership in Organizations "(5th Ed.). Upper Saddle Creek, N.J. Prentice-Hall. Upper Saddle River, N.J.

⁷⁵ Ibid .Bass.p 256.

⁷⁶ Yukl, G. A. (1989). "Leadership in Organizations "(2nd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

⁷⁷ Yukl, G.A. (1998). "Managerial Leadership A Review of Theory and Research". Journal of Management, Vol 15, p 251-289. <http://dx.doi.org/10.1177/014920638901500207>.

⁷⁸ Bass, B. M. (1998): "Transformational leadership: Industry, Military, and Educational Impact "(Lawrence Erlbaum Associates). Mahwah NJ : Erlbaum.

⁷⁹ Avolio, B. J. et Bass, B. M. (1994). "Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership ". Thousand Oaks, CA:Sage Publications. USA.

⁸⁰ Yammarino, F. J., Spangler, W. D., et Bass, B. M. (1993). "Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation ". The Leadership Quarterly, Vol 4(1). p 81-102. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90005-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90005-E).

⁸¹ Bass, B.M. (1990)." Bass & Stogdill's Handbook of Leadership". New York: Free Press. USA.

⁸² Bass B. M., (1996). "A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership". Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA. USA.

⁸³ Bass, B. M., Avolio, B. J., Jong. D.I, et Berson.Y, (2003). "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership". Journal of Applied Psychology, vol 88 (2). p 207-218.

⁸⁴ Den, D. N, Hartog, P. L. Koopman, et Van Muijen, J. J. (2011)."Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ",

Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol 70, (1), p 19-34

Le leadership transformationnel et charismatique est une forme de leadership particulièrement efficace (Conger et Kanungo, 1988)⁸⁵ Les leaders charismatiques ont des objectifs idéalisés, font des sacrifices. Etc. Tichy et Devanna (1986)⁸⁶, Conger et Kanungo (1987)⁸⁷, Sashkin (1988)⁸⁸. Pour Weber (1947)⁸⁹ le charisme est la principale composante de leadership transformationnel. Selon la théorie du leadership charismatique, les subordonnés, face à certains comportements (dégager de la confiance, de la domination, le sens du but et la capacité à articuler des objectifs et des idées auxquels les employés sont déjà préparés psychologiquement) (Fromm, 1941)⁹⁰, attribuent à leur leader des compétences extraordinaires ou héroïques. Agle et Sonnenfeld (1994)⁹¹ ont montré que le charisme peut être lié à la performance organisationnelle.

Bien que le leadership transformationnel semble être une bonne idée en théorie, ce n'est rien de plus que du leadership charismatique avec un nom plus attrayant. Une récente étude publiée par le Journal of Personality and Social Psychology (Vergauwe et al ; 2018)⁹² montre qu'il n'y a pas que du bon dans le leadership charismatique. En réalité, il existe peu de preuves d'une forte corrélation entre charisme et leadership efficace. Étant donné que le leadership charismatique et le leadership transformationnel sont équivalents, il est important de comprendre pourquoi ce style de leadership a été si largement adopté à travers le monde.

Le Leadership Transformationnel Authentique Luthans et Avolio (2003).

La notion de leadership authentique « Authentic Leadership » tout d'abord a été forgée par George (2003)⁹³ qui le définit comme un style de leadership en accord, avec à la fois les traits de personnalité et les valeurs ; le leader est conçu donc comme un manager honnête, possédant une sensibilité éthique forte et d'un sens pratique (Pesqueux, 2020)⁹⁴.

Alors que certains chercheurs ont remis en cause l'aspect moral et éthique du leadership transformationnel, Bass et Steidlmeier, ont introduit, en 1999, le terme "authentique" pour effectuer la distinction entre un pseudo leadership transformationnel et un leadership transformationnel authentique. La définition du leadership authentique englobe et dépasse les notions de capacités psychologiques positives comme la confiance, l'espoir, l'optimisme ou la résilience (Papenhausen, 2006)⁹⁵.

Selon Avolio et Bass (2003)⁹⁶, le leadership transformationnel authentique dans l'organisation est considéré comme une transcendance des capacités psychologiques positifs des individus, il est

⁸⁵ Conger, J. A. et Kanungo, R. N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, Vol 13, (3), p 471-482

⁸⁶ Tichy, N. M., et Devanna, M. A. (1986). "The Transformational Leader". Training & Development Journal, Vol 40 (7), p 27-32.

⁸⁷ Conger, J. A. et Kanungo, R. N. (1987). "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings". The Academy of Management Review Vol 12, (4), p 637-647.

⁸⁸ Sashkin, M. (1988): "The Visionary Leader". In J. A. Conger & R. N. Kanungo, The Jossey-Bass management series. Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness). Jossey-Bass, p 122-160.

⁸⁹ Weber, M. (1947). "The Theory of Social and Economic Organization". New York: Free Press, p 364.

⁹⁰ Fromm, E. (1941). "Escape from Freedom", New York: Rinehart.

⁹¹ Agle, B. R. et Sonnenfeld, J. A. (1994). "Charismatic Chief Executive Officers: Are They More Effective? An Empirical Test of Charismatic Leadership Theory", Academy of Management Best Papers Proceedings, p 2-6.

⁹² Vergauwe, J., Wille, B., Hofmans, J., Kaiser, R. B. (2018). "Curvilinear Relationship Between Charismatic Personality and Leader Effectiveness". Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 114, No. 1, p 110-130. <http://dx.doi.org/10.1037/pspp0000147>.

⁹³ George, W. (2003). "Authentic leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value", San Francisco, Jossey-Bass, p 11.

⁹⁴ Pesqueux, p 34.

⁹⁵ Papenhausen, C. (2006). "Half full or half empty: The effects of top manager's dispositional optimism on strategic decision-making and firm performance", Journal of Behavioral and Applied Management, Vol 7, p 103-115.

⁹⁶ Ibid, p 207-218.

positif orienté vers les valeurs, il inspire à ses collaborateurs l'éthique, il est plus orienté vers le collectif, vers ce nous et non sur soi, avec cette aspiration qui devient particulièrement pertinente dans une période de changement radical (Walumbwa et al, 2008)⁹⁷. Le leader authentique est un style différent de tous les styles qui se trouve dans la littérature ou les organisations. Il met un focus sur la fructification des talents de ses collaborateurs (Luthans, et al, 2003⁹⁸ ;Walumbwa et al, 2008).

Le leadership et l'intelligence Sociale (L'IS) Albrecht (2008)

Selon Thorndike, (1920)⁹⁹, l'intelligence sociale est « la capacité à comprendre et gérer hommes et femmes, filles et garçons afin de les amener à agir avec sagesse dans les relations humaines ». Elle se rapproche de « l'intelligence interpersonnelle » de Gardner, (1983/1993). Albrecht (2006)¹⁰⁰, définit cette IS comme la faculté de bien s'entendre avec les autres tout en s'assurant leur collaboration. L'intelligence sociale est l'association de qualités telles que la sensibilité aux besoins et aux intérêts des autres, la générosité et la considération. K. Albrecht a proposé un modèle de l'intelligence sociale en cinq éléments : l'attention faite aux situations (Situational Awareness), la présence (Presence), l'authenticité (Authenticity), la clarté (Clarity) et l'empathie (Empathy) d'où l'acronyme SPACE.

Albrecht, (2008)¹⁰¹ décrit les comportements toxiques, ou « abrasifs » au travail, de certains leaders qui amènent certains collaborateurs à se sentir dévalorisés, fâchés, frustrés ou coupables. Ainsi L'IS est devenue actuellement un outil social qui crée le lien social, crée du sens commun, suscite de nouvelles aspirations d'engagement social enfin c'est une forme d'intelligence collective. En effet le leadership doit développer cette faculté sociale qui lui permet de susciter la collaboration et l'engagement de ses subordonnés (Albrecht ,2008)

On peut conclure que les leaders actuels doivent développer leur niveau de L'IS car elle est devenue un art d'interagir avec autrui et un art à tisser des liens sociaux au sein de l'organisation qui permettent de nourrir les besoins implicites des collaborateurs.

Les Quatre styles de leaderships de Bedard (2008)

Pour Bédard (2008)¹⁰², professeure à Montréal, il existe quatre styles de leaders: Cette approche est complémentaire de l'approche comportementale et permet de déterminer des archétypes de leaders complémentaires et coexistant dans les organisations.

- **Le leader systématique** : ordonné et lié aux processus, il base son action sur la planification et l'utilisation efficace des outils existants.
- **Le leader pragmatique** : concret observateur, il tire son leadership de ses réussites liées à des prises de risque et à l'innovation. Adeptes du progrès et du mouvement, il procède par essais/erreurs et est apprécié, avant tout, pour ses résultats.
- **Le leader mythique** : agit comme un missionnaire avec une dimension symbolique. Il utilise la cohésion et le sentiment d'appartenance pour faire adhérer les autres et développe une culture d'entreprise forte et des valeurs communes.

⁹⁷ Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wensling, T. S., et Peterson, S. J. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-based Measure". *Journal of Management*, Vol 34(1), p 89-126. doi: 10.1177/0149206307308913.

⁹⁸ Luthans, F., et Avolio, B. (2003). "Chapter 16. Authentic Leadership Development ". In Cemeron, K.S., Dutton, J.E. et. Quinn, R.E (Eds), "Positive Organizational Scholarship ". San Francisco: Berrett-Koehler. p 241-258.

⁹⁹ Thorndike, E. L. (1920). "Intelligence and its Use ", *Harper's Magazine*, n° 140, p. 227-235.

¹⁰⁰ Albrecht, K. (2006). "Social Intelligence: The New Science of Success; Beyond IQ, Beyond EI, Applying Multiple Intelligence Theory to Human Interaction ", *The Social Science Journal*, Vol 45, (3), p 521-524.

¹⁰¹ Albrecht, K. (2008). "Intelligence Sociale : Le Nouvel Art des Relations Humaines "Éditions de l'Homme.

¹⁰² Bédard, R. (2008) « Quel est mon type de leadership ? », *Gestion*, vol. 33, n° 3, pp. 68-73.

- **Le leader relationnel** : prête attention à l'autre et utilise l'affectif en cherchant consensus et entente. Il va vers les autres et cherche à concilier les points de vue. C'est dans le respect des autres qu'il trouve sa principale valeur.

Ce qui est intéressant dans cette approche c'est que chaque type de leader peut correspondre à une activité de base de la vie de l'entreprise.

La méthode d'effacement des frontières « Boundary Spanning Leadership » de Ernest et Chrobot-Mason (2011)

Avec l'internationalisation des organisations, ces auteurs partent de constat que nous vivons en communautés avec des croyances, de langues et de pratiques différentes, ce mode de vie conduit à construire des barrières qui limitent notre capacité à travailler avec les autres et à reconnaître de la richesse dans leurs différences. Il est donc difficile de créer des liens entre ces frontières. Cette logique de la création de liens constitue leur apport.

En outre, Ernest et Chrobot-Mason (2011)¹⁰³ affirment que le leadership doit mettre **la méthode d'effacement des frontières** en œuvre afin de réaliser une transformation importante de son activité pour laquelle ils doivent travailler avec des identités de groupes bien définies

Le Leadership Spirituel Barrett (1998 /2011), FRY (2003/2014) et Fourboul (2012 /2021)

Ce modèle est inspiré de l'approche par les traits et se réfère aux pratiques des prédicateurs (Oswald, 1994)¹⁰⁴ et leurs référents religieux en particulier à l'humilité d'être guidé par Dieu (Blackaby, 2010¹⁰⁵; Fry, 2003¹⁰⁶). Le leadership spirituel s'appuie sur le leadership fondé sur les valeurs et par le maintien d'une culture de confiance, avec ce style il est question de compétences managériales liées au rapport au soi, aux autres, de compétences liées à l'action et de compétences liées à l'exercice de pouvoir. C'est en 1998 que Barrett¹⁰⁷ suggère une classification du leadership fondée sur les valeurs des individus au travail au regard d'une hiérarchisation et d'une classification en quatre éléments : physique, émotionnel, mental et spirituel, chacun de ces domaines étant fondé sur des valeurs dominantes (Giacalone et Jurkiewicz, 2003¹⁰⁸). Son analyse le conduit à distinguer sept niveaux de leadership correspondant à un ensemble des valeurs :

- **Le leadership de survie** : il prend en charge la sécurité et la santé des salariés. Il conduit au respect des consignes et des procédures et à la conformité sociale, son inconvénient est qu'il génère de l'agressivité au sein des groupes et des équipes de travail.

- **Le leadership paternaliste** : il s'appuie sur de fortes personnalités capables de gérer les relations au sein des équipes dont les compétences comportementales facilitent la gestion des conflits.

- **Le leadership organisateur** : il renforce le pilotage, il utilise les techniques de gestion qui se focalisent sur l'identification d'indicateurs de performance et de la construction de tableaux de bord adaptés.

¹⁰³ Ernst, C., et Chrobot-Mason, D. (2011). "Boundary Spanning Leadership: How to break down barriers between teams in order to lead them to cooperate?" Éditeur: McGraw-Hill.

¹⁰⁴ Oswald, S.J (1994). "Spiritual Leadership: A Commitment to excellence for every believer "(Commitment to spiritual Growth), Moody Publisher, New York.

¹⁰⁵ Blackaby, H., et Blackaby, R. (2010). "Spiritual Leadership", Brodman & Holman, New York.

¹⁰⁶ Fry, L. W. (2003). "Toward a Theory of Spiritual Leadership". The Leadership Quarterly, Vol 14, (6), p 693-727.

¹⁰⁷ Barrett, R. (1998). "Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization", Butterworth-Heinmann, Boston, "Culture and Consciousness", p 55-72.

¹⁰⁸ Giacalone, R. A., et Jurkiewicz, C. L. (2003). "Toward a Science of Workplace Spirituality", Jurkiewicz (eds.), the Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance (M.E. Sharpe, Armonk, NY).

- **Le leadership facilitateur** : il introduit l'idée de participation. Il cherche à équilibrer l'intérêt personnel et l'intérêt collectif et vise à s'adapter à différents contextes en prenant en considération les idées de diversité et de flexibilité.
- **Le leadership intégrateur** : il structure l'organisation à partir de valeurs partagées et d'un projet collectif. Il vise à élaborer une cohésion interne et une communauté émotionnelle.
- **Le leadership émotionnel** : Humaniste et volontariste. Il favorise ainsi la réalisation de soi et l'accomplissement de ceux qui l'entourent par son enthousiasme, son humanisme et la nature de ses projets.
- **Le leadership spirituel** constitue le sommet de la hiérarchisation de Barrett (2011)¹⁰⁹: Il stimule l'esprit d'entreprise et crée de valeur, c'est un leader bienveillant et visionnaire, car préoccupé par les générations futures et par la perspective de la construction d'un monde meilleur. Il fait de la sagesse et du pardon sa valeur de référence.

Des recherches récentes présentent le leadership spirituel sous un angle nouveau en renversant la perspective d'analyse. Fry (2003)¹¹⁰, est l'un des premiers chercheurs à étudier l'impact de la spiritualité sur les pratiques de management. En définitive, le leadership spirituel est une forme de direction visant à reconnaître la dignité de chacun, à réconcilier vie privée et vie professionnelle mais aussi à aider les autres à s'engager dans le travail et à produire des efforts (Fry, 2003 ; Avery et Bergsteiner, 2011¹¹¹ ; Fry, 2013)¹¹². Cette approche valorise les enjeux personnels des autres et implique de « rêver et de faire rêver » (Fourboul, 2012)¹¹³. Doté de capacités d'introspection (Plane, 1994¹¹⁴ ; 2000¹¹⁵ ; 2012¹¹⁶ ; 2017¹¹⁷) et de discernement remarquable, le leader spirituel présente une pleine conscience de lui-même et se pose tel un sage au sein d'une organisation inévitablement traversée par des conflits d'intérêts et des rivalités. Sa posture est humaniste, ouverte aux innovations et aux changements et fondée sur le « dévouement créatif » (Fabregues et Fourboul, 2016)¹¹⁸.

La théorie du leadership d'ensemble "Ensemble Leadership Theory–ELT" Rosile, Boje et Claw (2016)

Cette théorie « d'ensemble » du leadership a été développée par Rosile et al en 2016¹¹⁹, elle émerge de l'érudition autochtone contemporaine et aussi de l'archéologie du sud-ouest préhispanique (USA), fait du leadership un phénomène collectif et privilégie le collectif plutôt que l'individu met plus l'accent sur le collectif que sur l'individu. Cela s'éloigne des points de vue du leadership « héros »

¹⁰⁹ Barrett R. (2011). "The New Leadership Paradigm:" Leading Self Journal & Workbook. New Book.

¹¹⁰ Fry, L. (2003). "Toward a Theory of Spiritual Leadership ". The Leadership Quarterly, Vol 14, p 693-727. 10.1016/j.leaqua.2003.09.001.

¹¹¹ Avery G.C. et Bergsteiner .H. (2011). "Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches. Publisher: Routledge. ISBN: ISBN-10: 0415891396. ISBN-13: 9780415891394.

¹¹² Fry, L.W, et Altman. Y. (2013). "Leadership in Action: The CEL Story Achieving Extraordinary Results. Through Ordinary People". Information Age Publishing, ING. Charlotte, NC, p 20- 22.

¹¹³ Fourboul, V.C. (2012). "La Spiritualité des Dirigeants en Situation de Passage de Leadership", Management & Avenir, Vol 48, p 16.

¹¹⁴ Plane, J. M. (1994). "Contribution de l'Intervention en Management au Développement de l'Entreprise Cas d' Experimentations "(Doctoral Dissertation).

¹¹⁵ Plane, J. M. (2000). "La Gestion des Ressources Humaines " ; Vol. 223. Paris: Flammarion.

¹¹⁶ Plan, J.M. (2012). "Théories ET Management des Organisations ", Paris, Dunod.

¹¹⁷ Plane, J. M. (2017). "Théorie des Organisations ". 5e éd. Dunod. Paris.

¹¹⁸ Fabregues, M. et Fourboul, V.C. (2016). "Une Lecture Luhmannienne des Comportements Difficiles". Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels, (Supplement), 256279. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs03.0253> Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior, Basic and Applied Social Psychology, 11:2, 191203, DOI: 10.1207/s15324834basp1102_6.

¹¹⁹ Rosile, G. A, Boje, D. M. et Claw, C. M., (2016). "Ensemble Leadership Theory: Collectivist, Relational, and Heterarchical Roots from Indigenous Contexts ", Leadership, p 1-22.

et, à la place, se connecte avec la récente « rationalité » et les points de vue « partagés » du leadership, ouvrant de nouvelles voies dans le leadership collectif (Rosile, Boje et Claw ,2018)¹²⁰.

Conclusion

A travers ce voyage dans le temps, Le leadership a connu et va encore connaître des évolutions dans le temps. Notre étude s'est focalisée sur les principales approches psychosociales qui ont analysées le concept de leadership, cette panoplie d'études holistique a permis de mettre la lumière sur les leaders efficaces. Tout d'abord plusieurs chercheurs ont identifié les différentes dimensions du comportement de leader favorisant soit l'intérêt pour le facteur humain, soit l'intérêt pour la tâche (Kahn et Katz ,1952), soit qui sont placés sur le pôle interpersonnel ou intergroupe (Tajfel, 1971).

Lewin -le fondateur du modèle du style de leadership- et al (1939), ont trouvé trois principales styles (autoritaire, laisser –faire et démocratique), qui ont permis à d'autres chercheurs de développer d'autre styles tel que (exploiteur, consultatif, participatif, social, intégrateurs, etc.). Par contre d'autres ont proposés soit des modèles qui se sont basés sur l'identité sociale « nous » plutôt que sur l'identité personnelle « je », soit des modèles qui ont pris en compte les variables situationnelles, soit des approches qui ont focalisées plus sur les soft skills tel que l'intelligence sociale, l'intelligence émotionnelle, etc.). Jago (1982) montre qu'il n'y a pas des caractéristiques universelles qui feraient la réussite du leader. Tous dépendent de la situation et du contexte (Louche, 2005).

Enfin les nouvelles approches de leadership quant à eux, ont adoptées un modèle du style hybride qui mixe, les traits du leader, le pouvoir, les comportements et les variables situationnelles (Yukl ,1989) tel que le style du leader transformationnel, transactionnel, charismatique, authentique, spirituel, etc.)

Actuellement, la recherche s'organise plus autour de deux modèles : le modèle transformationnel / transactionnel et le leadership spirituel. Ces deux modèles peuvent être placés sur le même plan. Le modèle spirituel se base sur le fait que le leader responsabilise les membres de l'équipe à résoudre collectivement les problèmes tout en leur accordant un haut niveau de confiance (Fourboul, 2021)¹²¹ dans son application sur le terrain tandis que le modèle transformationnel et transactionnel (Bass ,1985) et surtout transformationnel s'appuie sur une orientation normative et universaliste a déjà prouvé son efficacité. En effet, Bass (1985) affirme que le leadership transformationnel va de pair avec le leadership transactionnel car celui-ci s'associe à la plupart des approches de leadership de base et ils représentent un modèle complet. De plus, Lowe et al. (1996) ainsi que Jung et Sosik (2002) assurent que les leaders qui démontrent des comportements transformationnels sont considérés comme des leaders plus efficaces et réalisent de meilleures performances organisationnelles.

Pour conclure, il importe d'analyser le leadership dans son contexte situationnel. On ne peut dire qu'un style de commandement est supérieur à un autre. Cependant, on peut tenter d'évaluer en quoi tel style est en adéquation avec telle situation, tel groupe et tel contexte ou encore on peut focaliser notre attention sur le style de leadership le plus dominant dans la situation donnée, le contexte et le groupe en prenant en considération ses traits de personnalités, ses comportements, son identité sociale et la culture de chaque organisation.

¹²⁰ Rosile, G. A, Boje, D. M. et Claw, C. M. (2018). "Ensemble Leadership Theory : Collectivist, Relational, and Heterarchical Roots from Indigenous Contexts", Journal "Leadership"; vol 14, p 307 – 328.

¹²¹ Fourboul.C, .V, (2021) " Leadership spirituel en pratiques" .Collection « Questions de Société » Éditions EMS, Caen .France ; p 4-6.