

Qu'entend-on par leadership ?



Août 2015

© Serge Imboden, HES-SO

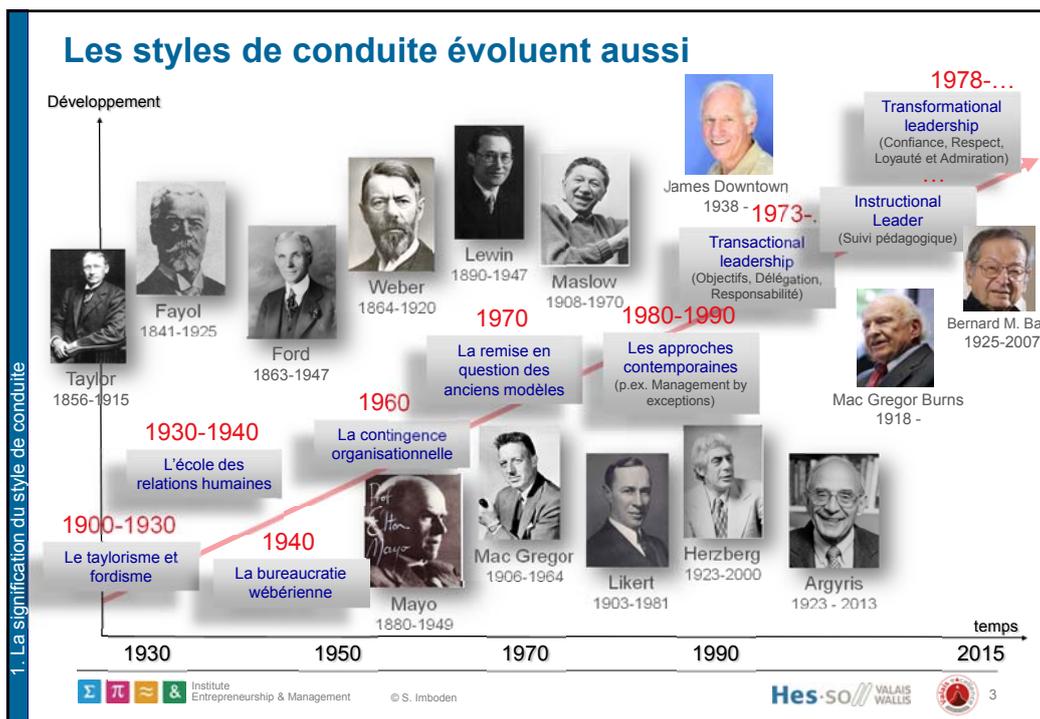


Agenda



1. La signification du style de conduite
2. Leadership vs. management
3. Modèle d'une direction efficace
4. Mise en pratique d'une gestion stratégique
5. Conclusion





La signification du style de conduite

- Le style de conduite peut avoir une **grande influence** sur le succès d'une école.
- Des collaborateurs bien gérés sont, en règle générale, **satisfaits, motivés et engagés**
- Ceci a des **retombées positives** sur l'enseignement et la satisfaction des apprenants
- Le cadre doit donc se poser des **questions** sur le **style de conduite** à adopter

1. La signification du style de conduite

Institute of Entrepreneurship & Management © S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS 4

Beaucoup de recherche sur les styles de conduite

- C'est dans les années 50 que la recherche dans ce domaine était à son apogée, notamment à l'Ohio State University (béhaviorisme / comportementalisme).
- Ces études ont permis de découvrir une **profusion immense** de styles de conduite « effectifs ».
- Un modèle de base est la distinction entre :
 - **comportement orienté tâches** (objectifs, planification, coordination, organisation),
 - **comportement orienté relations** (support, louanges, reconnaissance),
 - **comportement coopératif** (support mutuel et participation dans le team).

De nombreuses variantes de ce modèle de base ont été développées.



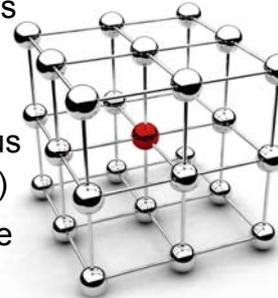
Les styles de conduite selon K. Lewin

| Marge de manœuvre du collaborateur | | |
|------------------------------------|---|---|
| Marge de manœuvre du supérieur | | |
| autoritaire | démocratique/coopérative | Laissez-faire |
| Supérieur décide et contrôle | Collaborateur participe aux processus de décision | Collaborateur possède toutes les libertés |
| Collaborateur exécute | Délégation des tâches est possible | Décisions et contrôle sont faits par le collaborateur |
| | Collaborateur se contrôle soi-même | |

Autre catégorisation des styles de conduite

Les styles de conduite peuvent également être catégorisés en fonction du nombre de dimensions de chaque style (Neuberger 2002):

1. Styles de conduite **unidimensionnels** (cf. plus haut : autoritaire, coopératif, charismatique...)
2. Styles de conduite **bidimensionnels** (grille de Blake/Mouton, grille de polarités selon Bleicher).
3. Styles de conduite **tridimensionnels** (situationnel: le style optimal dépend de chaque situation).

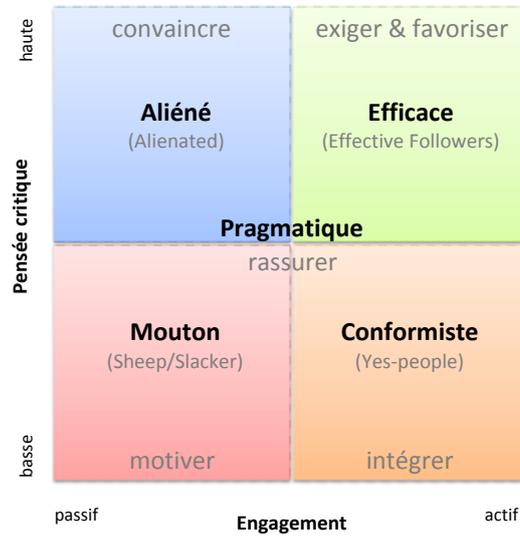


Les styles de direction dépendent aussi de la volonté des subordonnés (suiveurs) d'être dirigés

- Le succès ou l'échec du style de direction choisi ne dépend pas que de la personnalité du dirigeant, mais aussi de la **volonté du subordonné (suiveur) d'être dirigé (followership)**
- L'objectif d'un bon dirigeant est d'avoir un **grand nombre de suiveurs (followers)** qui s'engagent pour des objectifs communs et partagent une vision commune (commitment)



Favoriser les suiveurs (followers) efficaces



(selon Kelley, 1988)

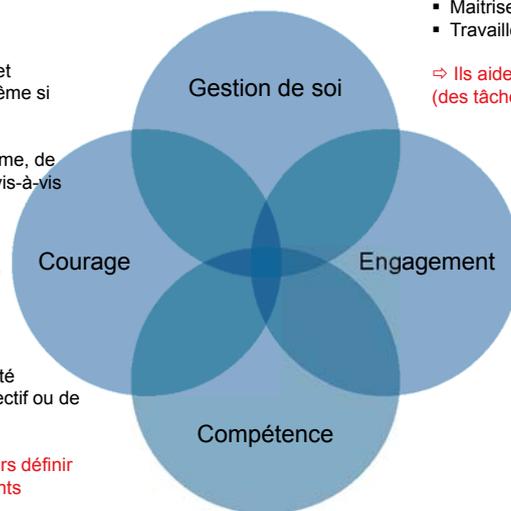
Devenir des suiveurs (followers) efficaces

- Se tenir aux principes et standards éthiques (même si le supérieur n'est pas honnête)
- Faire preuve de loyalisme, de fidélité et d'honnêteté vis-à-vis de leurs supérieurs

⇒ Ils aident à établir une certaine continuité et une confiance

- Attitude et capacité d'atteindre un objectif ou de remplir une tâche.

⇒ Ils aident à toujours définir des objectifs exigeants



- Capacité à la pensée critique
- Maitriser les propres actions
- Travailler de manière indépendante

⇒ Ils aident à réduire la charge de travail (des tâches peuvent être déléguées)

- S'engager pour des objectifs et dans une vision (committed)

⇒ Ils aident à garder une motivation élevée

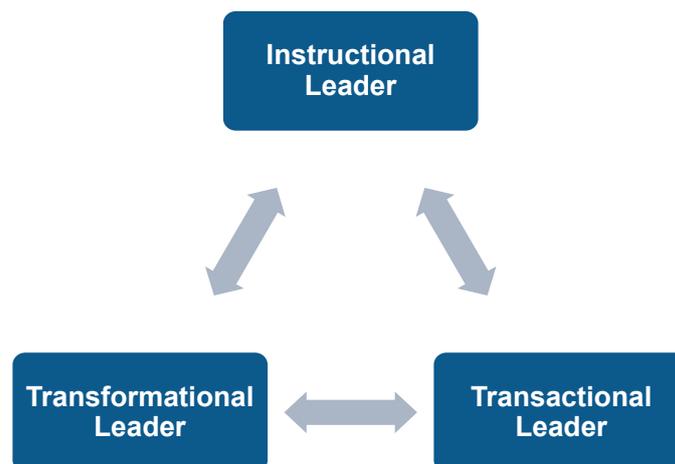


Agenda

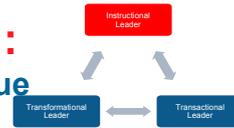


1. La signification du style de conduite
- 2. Leadership vs. management**
3. Modèle d'une direction efficace
4. Mise en pratique d'une gestion stratégique
5. Conclusion

Leadership vs. Management

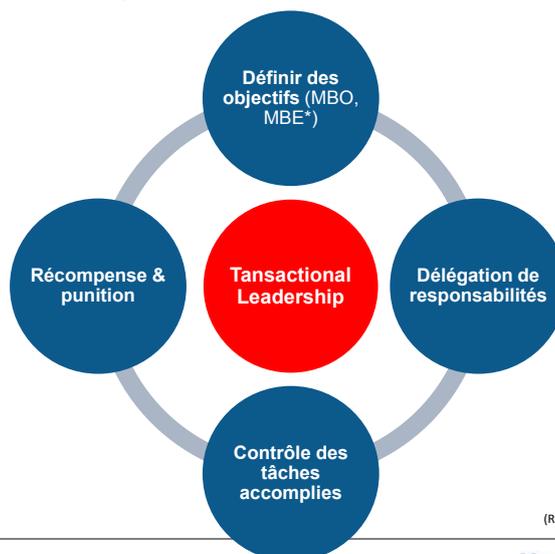


Leader pédagogique (instructional) : L'accent est mis sur l'encadrement pédagogique



- Pour ce style de direction, les responsables des écoles cherchent à favoriser un **comportement pédagogique professionnel** des enseignants et de **surveiller** sa mise en pratique au niveau de l'enseignement
- Les responsables des écoles ont entre autres les tâches suivantes :
 - définir des **attentes élevées** envers les enseignants et les élèves
 - participer à des **visites de classes** permettant de développer l'enseignement
 - **coordonner** l'enseignement de manière interdisciplinaire et pour tous les niveaux
 - récolter et évaluer des données sur les **progrès des élèves au niveau de l'apprentissage** (Shatzer, Ryan H. et al., 2014)

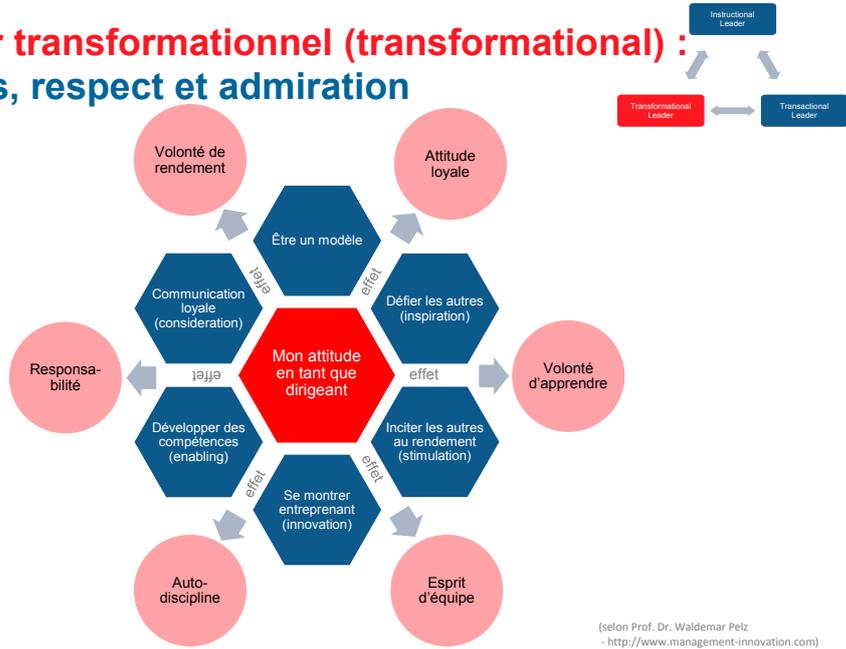
Leader transactionnel (transactional) : objectifs, délégation et évaluation



(* Management by objectives
Management by exceptions)

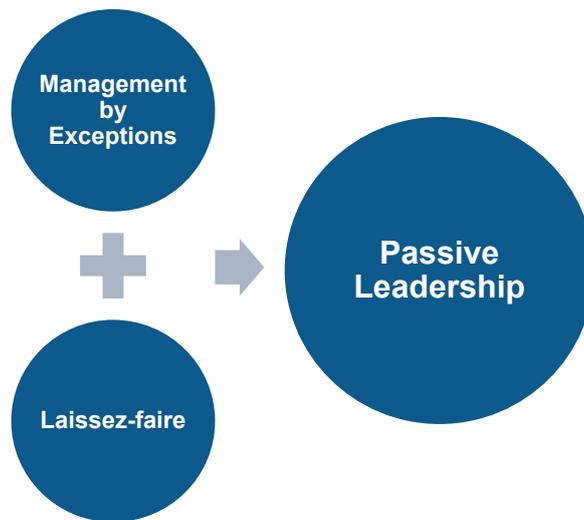
(Robbins, 2011)

Leader transformationnel (transformational) : visions, respect et admiration



(selon Prof. Dr. Waldemar Petz
- <http://www.management-innovation.com>)

Leadership passif : Intervention uniquement en cas d'exception



(Bass & Avolio, 1997)

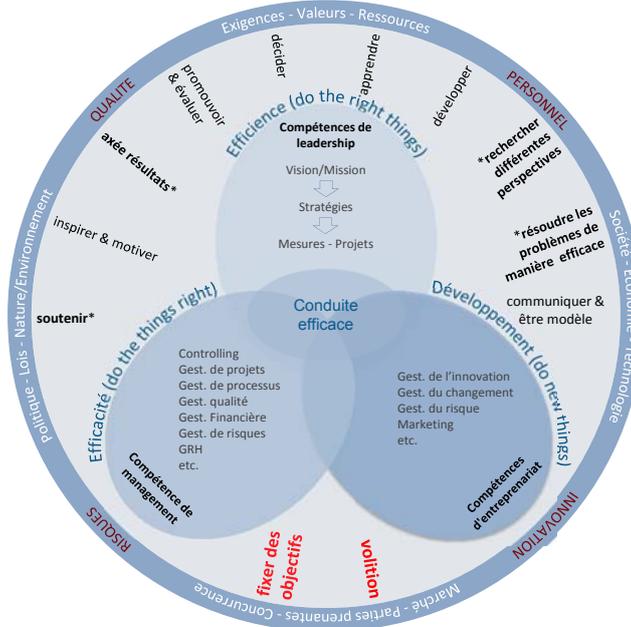


Agenda



- 1. La signification du style de conduite
- 2. Leadership vs. management
- 3. Modèle d'une direction efficace**
- 4. Mise en pratique d'une gestion stratégique
- 5. Conclusion

Roue de la conduite efficace



* selon Feser et. al. (2015) ces 4 caractéristiques sont les plus efficaces

(Imboden, 2015)

Exemple de la «jungle» de S. Covey

Do the things right



Do the right things



Exemple «Jungle» de Covey, 2005



Agenda



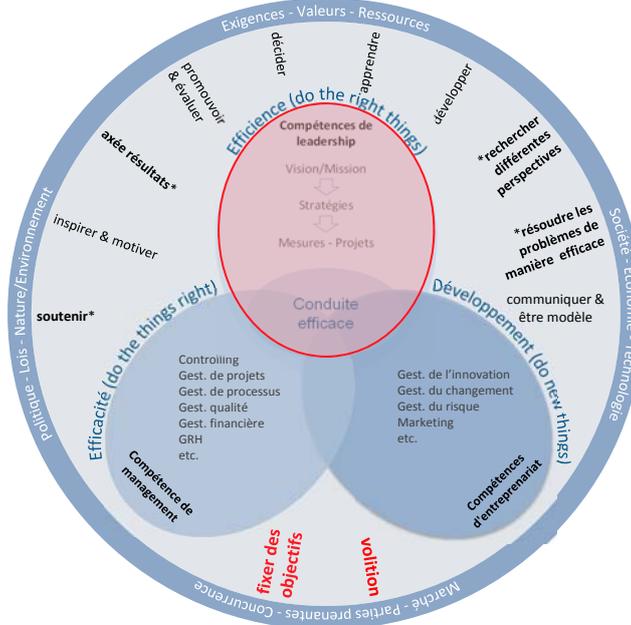
1. La signification du style de conduite
2. Leadership vs. management
3. Modèle d'une direction efficace
- 4. Mise en pratique d'une gestion stratégique**
5. Conclusion

« Chaque entreprise a besoin d'une vision et d'objectifs communs à tous les collaborateurs. Le cas échéant, il ne s'agit pas d'une entreprise, mais d'un regroupement de personnes. »

Peter F. Drucker



Roue de la conduite efficace



* selon Feser et. al. (2015) ces 4 caractéristiques sont les plus efficaces

(Imboden, 2015)

La gestion stratégique est une tâche importante d'un leader

4. Mise en pratique d'une gestion stratégique

Cockpit de direction
Niveau stratégique

Réalisation
Niveau opérationnel

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

23

La vision rassure lors de la prise de décisions?

4. Mise en pratique d'une gestion stratégique

- Sert d'**orientation** pour les collaborateurs (Que voulons-nous être ? Où voulons-nous aller ?)
- Rassure lors de la **prise de décisions**
- Oriente l'entreprise vers un objectif à long terme
- Est un outil de communication et de **motivation**
- Aide à se positionner en cas de crises
- Est un miroir de la **culture d'entreprise**
- Horizon : 5 à 10 ans

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

24

La mission définit le mandat et les valeurs?

- Définit le mandat et le but de l'entreprise (Pourquoi l'entreprise existe-t-elle ?)
- Met l'accent sur la vision du client
- Décrit les **valeurs/qualités** de l'entreprise



Les stratégies orientent l'entreprise vers la vision



- Montrent la voie vers la vision/objectifs
- **Rassurent** lors de la **prise de décisions**
- Orientent l'entreprise vers des visions et des objectifs à moyen terme
- Servent **d'orientation** en cas de crises
- Horizon : 1 à 3 ans

Les objectifs rendent les stratégies mesurable

Specific
Measurable
Achievable
Realistic
Time-bound



- What gets measured, gets done!
- Seul le mesurable incite à l'action
- Les objectifs doivent être formulés de manière SMART :
 - **S**pécifiques – Un objectif ne peut être formulé de manière vague ou générale, mais doit être défini de manière rigoureuse et précise.
 - **M**esurables - Les objectifs doivent être mesurables.
 - **A**ceptables - Les objectifs doivent être acceptés par les « clients » (aussi adaptés, attractifs ou exigeants)
 - **R**éalisables – Les objectifs doivent être réalisables
 - Déterminés dans le **T**emps – Il est convenu d'une échéance pour laquelle l'objectif doit être atteint.

Les projets opérationnalisent les stratégies

- Ils **mettent en pratique** les visions et les stratégies
- Pour chaque projet, il faudrait définir au moins une stratégie

Projet 1 / Projekt 1

iManagement

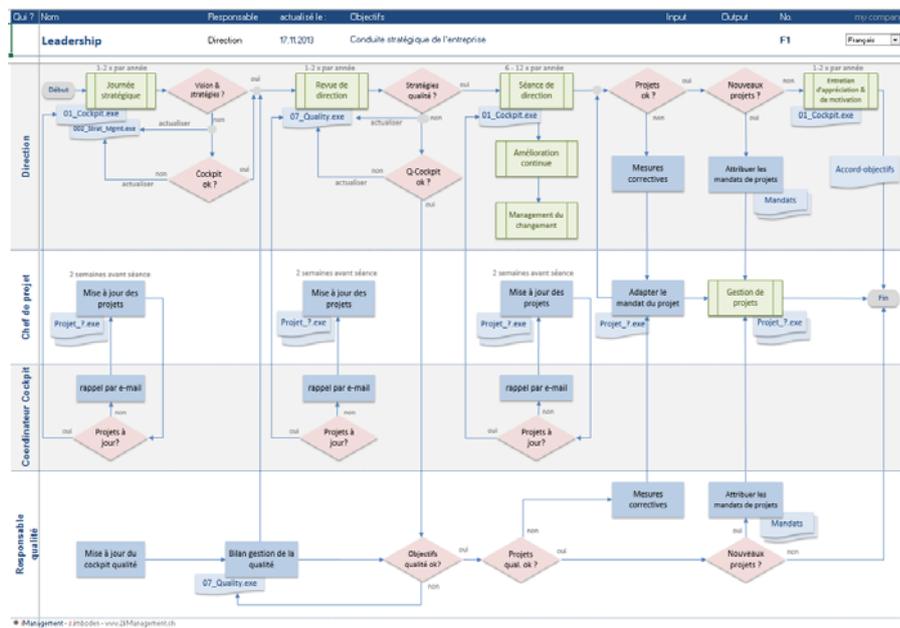


Le controlling aide le management à prendre les bonnes décisions



- **Controlling ≠ contrôle**
- Comprend la planification, la définition d'objectifs, la direction, la gestion, le contrôle et l'information
- Fait partie de la gestion d'entreprise au niveau de la coordination
- **Aide à la décision** pour le management
- Mise en valeur du progrès
- **Système d'alerte précoce** (détecter les problèmes suffisamment tôt)
- Elaboration de données, de statistiques et de graphiques

4 tâches importantes du Leadership





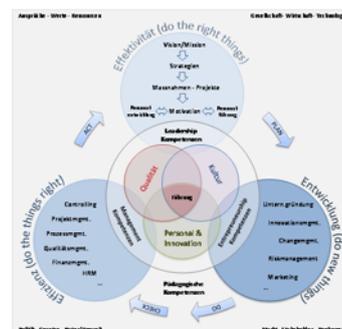
Agenda



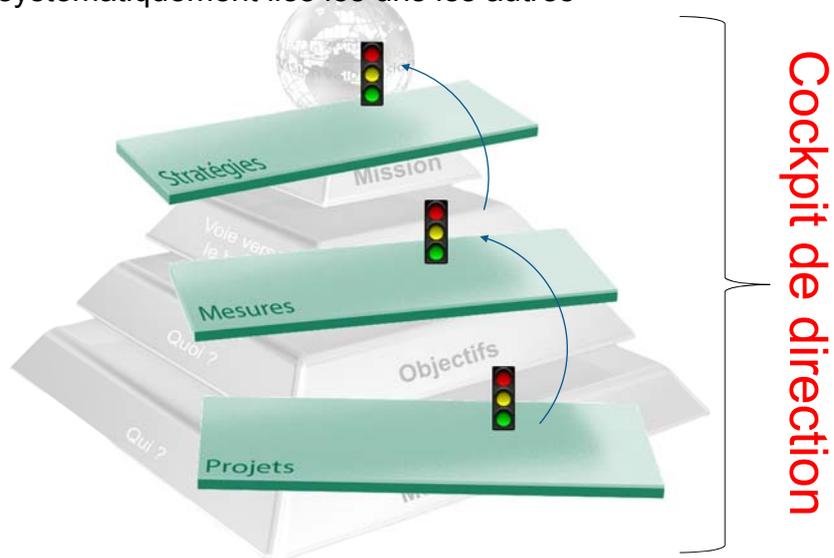
1. La signification du style de conduite
2. Leadership vs. management
3. Modèle d'une direction efficace
4. Mise en pratique d'une gestion stratégique
- 5. Conclusion**

Conclusion

1. Un dirigeant efficace possède des compétences de leadership, de management et d'entrepreneur
 - **Leadership** = faire les bonnes choses
 - **Management** = faire les choses bien
 - **Entrepreneuriat** = réaliser de nouvelles choses



2. La vision, mission, stratégies, objectifs et les projets doivent être systématiquement liés les uns les autres



5. Conclusion

2. Sans un **controlling** professionnel, toute gestion stratégique n'est qu'une perte de temps



5. Conclusion

Et aussi....

Pas de direction est la pire des choses pour tout le monde !



Merci pour votre attention



Bibliographie

- Blake, R. R., & Mouton, J. (1964).** The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.
Retrieved from http://de.wikipedia.org/wiki/Managerial_Grid
- Covey, S. R. (2005).** Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg (erw. u. üb.). Offenbach: Gabal.
- Drucker, P. F. (2002).** Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren (p. 398). Econ.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982).** Management of Organizational Behavior (4. Auflage.). New York: Prentice Hall.
- Imboden, S. (2013).** Effective Leadership. In Y. Motarjemi, R. Stadler, & H. Lelieveld (Eds.), Food Safety Management, A Practical Guide for the Food Industry (p. 1192). San Diego: Elsevier.
- Kelley, & E., R. (1988).** In praise of followers. Harvard Business Review, (66), 142–148.
- Neuberger, O. (2002).** Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung (6. Auflage.). Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.
- Robbins, J. S. (2011).** Fundamentals of Management (4th ed., p. 325). New Jersey: Pearson Inc.
- Shatzer, R. H., Caldarella, P., Hallam, P. R., & Brown, B. L. (2014).** Comparing the effects of instructional and transformational leadership on student achievement: Implications for practice. Educational Management Administration & Leadership, 42 (4), 445–459. doi:10.1177/1741143213502192