



# Le modèle-cadre de la conduite efficiente et efficace



November 2017



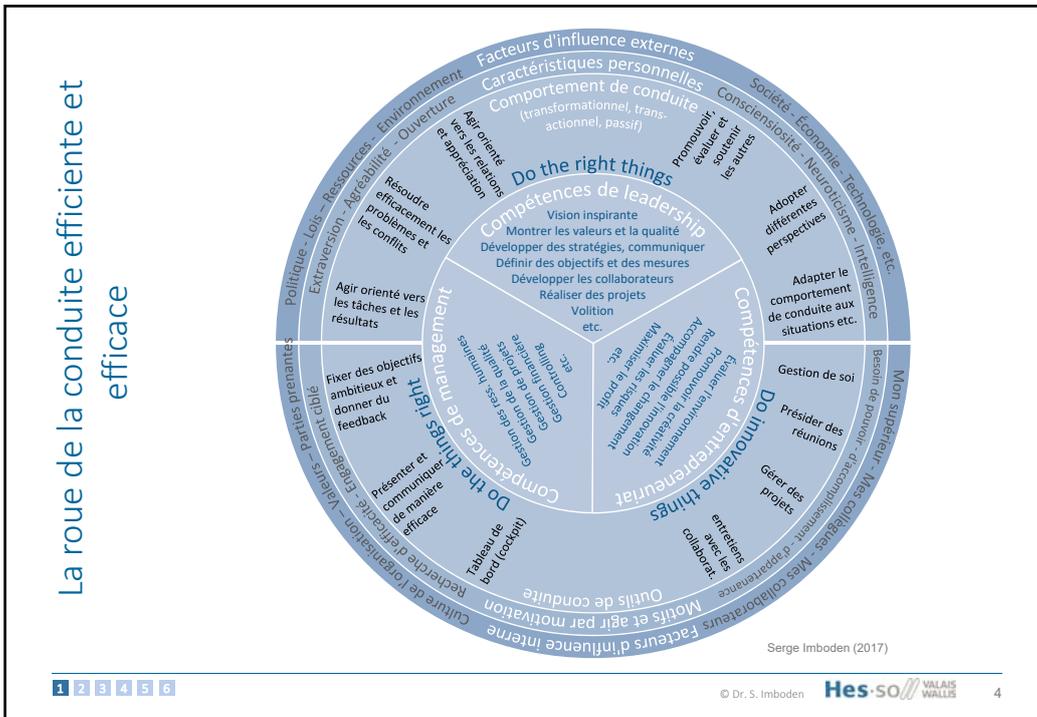
“ To an extent, leadership is like beauty: it’s hard to define, but you know it when you see it”

Warren Bennis (2009, 1989)

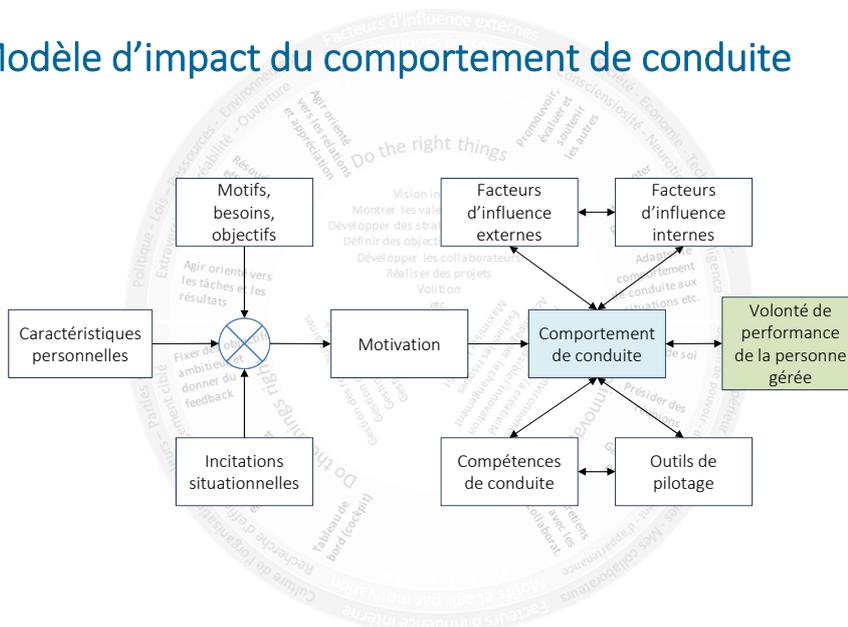


# Agenda

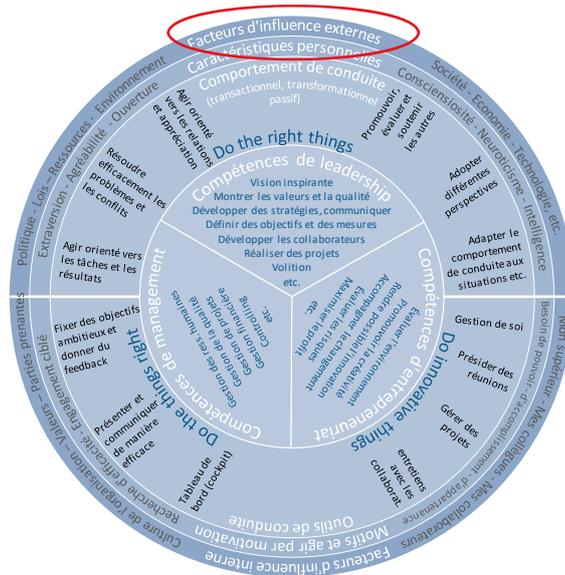
1. Aperçu de la roue de la conduite efficiente & efficace
2. Facteurs d'influence internes & externes
3. Caractéristiques personnelles & motif
4. Comportement de conduite & outils de pilotage
5. Compétences leadership, management et entrepreneurship
6. Conclusion



# Modèle d'impact du comportement de conduite



# La roue de la conduite efficace et efficace



## Les facteurs d'influence externes doivent être maîtrisés

- Les facteurs d'influence externes influencent le comportement de conduite de manière **durable**
- « Mastering Context » est une des **principales tâches** des dirigeants (Warren, 2009)
- Surveiller et analyser **de manière régulière**, et prendre des mesures si nécessaire.
- Concrètement :
  - Entretenir les réseaux de relations
  - Utiliser les nombreux canaux d'information
  - Utiliser des instruments d'analyse (p. ex. SWOT, PESTEL, stakeholder, etc.)

## Facteurs d'influence internes : le supérieur doit également être géré

- Je peux directement influencer les facteurs d'influence internes
- En plus de la culture d'entreprise ou les différents groupes d'intérêt, je devrais également gérer mon **supérieur**, mes **collègues** et mes **collaborateurs** (followers)

## 5 règles pour gérer son supérieur

1. Les supérieurs et les collègues **doivent** être gérés.
2. Découvre la personnalité de ton supérieur et de tes collègues. Lorsque tu connais leurs **préférences**, tu peux orienter tes actions en conséquence.
3. Profite des forces. On peut avancer sa propre carrière en aidant ses supérieurs et collègues à **s'améliorer et à avoir encore plus de succès**.
4. Prends la **responsabilité** pour la **communication**. Grâce à des expressions simples et claires, des ponts peuvent être construits entre les différents acteurs ou spécialistes.
5. **Communique en circuit fermé**. En confirmant la réalisation d'un mandat au supérieur, on construit de la confiance et on évite des malentendus. Cette règle peut être renforcée si elle est appliquée dans les deux sens.

Malik, 2014

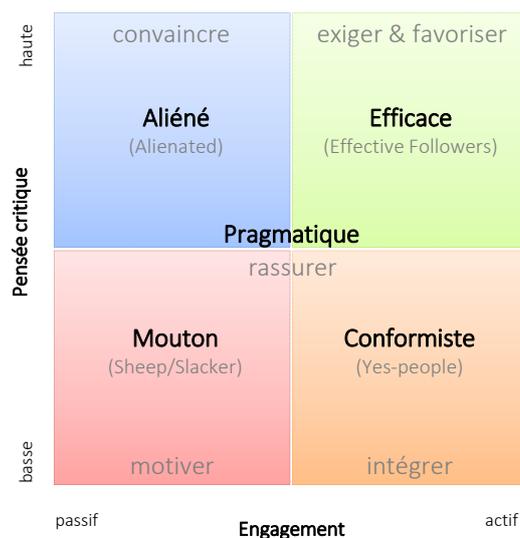
1 2 3 4 5 6

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

9

## Les bons supérieurs ont de bons followers



(selon Kelley, 1988)

1 2 3 4 5 6

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

10

## Créer une situation win-win avec les followers

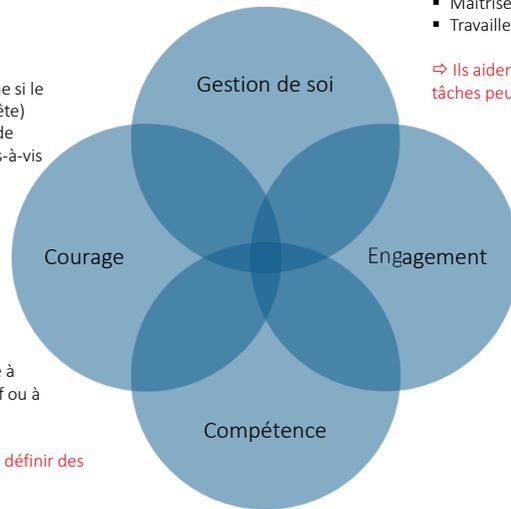
(renforcer les traits de caractère positifs)

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

⇒ Ils aident à établir une certaine continuité et une confiance

- Attitude et capacité à atteindre un objectif ou à remplir une tâche.

⇒ Ils aident à toujours définir des objectifs exigeants



- Capacité à la pensée critique
- Maîtriser ses 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

(selon Kelley, 1988)

1 2 3 4 5 6

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

11

## Les styles des followers

Style des followers	Caractéristiques
Implémenteur	Fiable, soutenant, favorable, prévenant, défendant, collaboratif, agréable, respecte l'autorité, renforce les opinions du supérieur
Ressource	Présent, disponible, avec des compétences spécifiques, peu engagé, avec d'autres intérêts, fait le minimum, se plaint auprès de tiers, évite l'attention des personnes autoritaires
Partenaire	Déterminé, orienté mandats, prend des risques, entretient ses relations, demande des comptes à soi-même et aux autres, évoque des thèmes sensibles, se focalise sur les forces et la croissance, relations d'égal à égal avec les personnes autoritaires, complète les efforts des supérieurs
Individualiste	Cherche les confrontations, ouvert, sûr de lui, penseur indépendant, réaliste, manque de respect, rebelle, s'auto-marginalise, pas impressionné par les autorités

(Chalef, 2014)

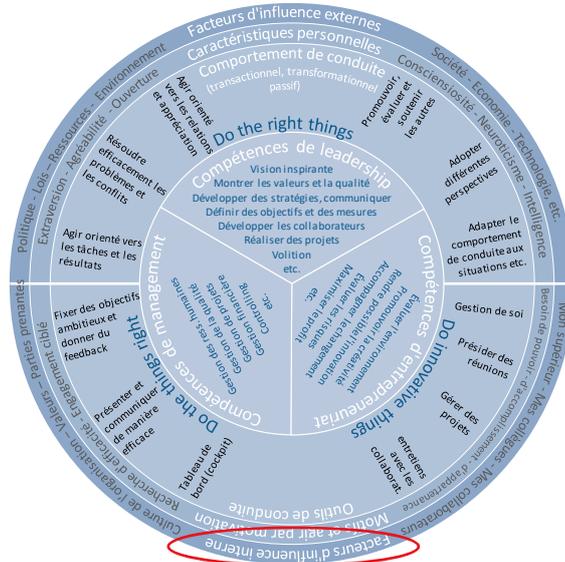
1 2 3 4 5 6

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

12

## La roue de la conduite efficiente et efficace



Serge Imboden (2017)

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

13

## Les traits de personnalité sont le plus souvent innés

- Chaque personne a sa propre personnalité, qui ne **change** que **très peu** pendant sa vie.
- Les traits de personnalité sont liés aux qualités, qui rendent chaque personne **unique** (Winter et al., 1998)
- Le modèle des cinq facteurs (FFM, Big Five) est aujourd'hui la meilleure pratique au niveau mondial pour mesurer les traits de personnalité

1 2 3 4 5 6

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

14

## Les « Big Five »

Personnalité	faible	fort
<b>1. Extraversion</b> (attitude orientée vers l'extérieur)	- calme, discret, timide - réservé, fermé, craintif	- sociable, déterminé, actif - énergétique, dominant
<b>2. Agréabilité</b> (altruisme et serviabilité)	- critique, désagréable, peu aimable - compétitif, belliqueux	- compatissant, gentil, coopératif - chaleureux, doux
<b>3. Conscienciosité</b> (auto-contrôle, précision et détermination)	- peu fiable, désordonné, négligé - insouciant, imprudent, bordélique	- organisé, planifié, compétent - fiable, rigoureux, efficace
<b>4. Neuroticisme</b> (labilité émotionnelle, pôle opposé = stabilité émotionnelle)	- solide, confiant - placide, tranquille	- peureux, crispé, vulnérable - émotionnel, nerveux, capricieux
<b>5. Ouverture</b>	- ordinaire, inculte - superficiel, sans intelligence	- plein d'idées, intelligent, intéressé - original, curieux, inventif

(Furtner & Baldegger, 2016)

## Lien entre Big Five et Leadership

- C'est le trait de personnalité **extraversion** qui influence le leadership le plus
- Suivi par la **conscienciosité**
- Et **l'ouverture**
- La **stabilité émotionnelle** est moins pertinente, et **l'agréabilité** est le trait le moins important pour le leadership

## En plus des «Big Five» blancs, il y a la «Triade noire»

Personnalité	Avantages (blanc)	Inconvénients (noir)
Extraversion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charismatique, source d'inspiration et ambitieux</li> <li>- Aime gérer</li> <li>- Encourage l'échange en groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus impulsif et prend plus de risques</li> <li>- Sait moins bien écouter</li> </ul>
Agréabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gentil et social</li> <li>- Interactions sociales positives</li> <li>- Prédilection au conflit réduite</li> <li>- Serviable, coopératif et altruiste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu d'ambition de diriger</li> <li>- «Pris» par des sentiments (motivés par le pouvoir)</li> </ul>
Conscienciosité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persévérant et consciencieux</li> <li>- Se fixe des objectifs et les poursuit efficacement (grande volonté)</li> <li>- Prudent et discipliné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faculté d'adaptation réduite</li> <li>- Surveiller et contrôler</li> </ul>
Stabilité émotionnelle (contraire du neuroticisme)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision plus positive</li> <li>- Ethique plus prononcée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A de la peine à identifier les risques</li> <li>- Connait peu les risques</li> </ul>

## En plus des «Big Five» blancs, il y a la «Triade noire»

Personnalité	Avantages (blanc)	Inconvénients (noir)
Narcissisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charismatique</li> <li>- Motivation à la conduite élevée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image distordue de soi</li> <li>- La «concurrence» est dégradée</li> </ul>
Machiavélisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Politiciens» intelligents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très manipulateur et peu attentionné</li> <li>- Conduite «politique»</li> </ul>
Psychopathie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucun avantage, étant donné qu'il s'agit d'un trouble antisocial de la personnalité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imprévisible et impulsif</li> <li>- Pas d'empathie, manipulateur, froid</li> </ul>

(inspiré de Furtner & Baldegger (2016); Judge & Long (2012))

## L'image de soi et l'image de l'autre ne correspondent pas toujours



1 2 3 4 5 6

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

19

## Image de soi : Se connaître soi-même

### Zone aveugle / point sensible

Image de soi - image de l'autre

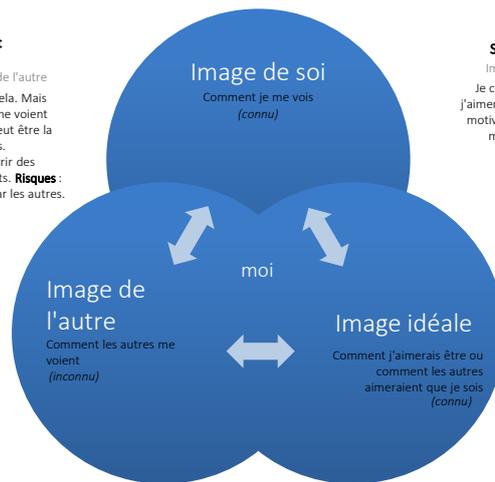
Je crois être comme cela. Mais certaines personnes me voient différemment. Cela peut être la cause de malentendus.

**Opportunités** : découvrir des aptitudes et des talents. **Risques** : on peut être blessé par les autres.

### Source de motivation

Image de soi - image idéale

Je crois être ainsi, et sais comment j'aimerais être. **Opportunités** : source de motivation intrinsèque. **Risques** : peut mener à de mauvais objectifs.



### Façade, rôle

Image de l'autre - image idéale

Je me dissimule derrière une façade pour être comme je le souhaite ou comme les autres le souhaitent. **Opportunités** : motivation extrinsèque. **Risques** : surmenage, stress..

1 2 3 4 5 6

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

20



## Les motifs sont fondamentalement différents des traits de personnalité

- Les motifs tels que les désirs, intentions, incitations et objectifs **réagissent en fonction de la situation** et agissent directement sur **le comportement**, alors que les traits de personnalité influencent les motifs de manière positive ou négative
- Les motifs sont des **caractéristiques psychiques stables** et durables qui sont acquis pendant la socialisation (p. ex. éducation)

## Le terme «motif» doit être distingué du terme «motivation»

- «On appelle motivation la totalité des motifs qui génèrent la volonté d’agir» (Psyhyrembel: Klinisches Wörterbuch, 2016)
- Pour transformer les motifs en actions, il faut de la **volition** (compétence d’implémentation)

## The Big Three Motives

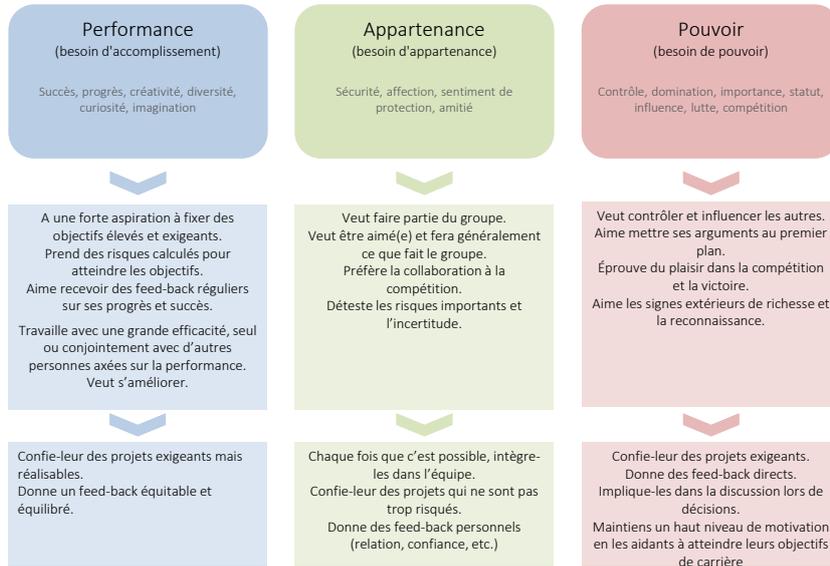
1. Besoin de pouvoir (Need for Power)
2. Besoin d'accomplissement (Need for Achievement)
3. Besoin d'appartenance (Need for Affiliation)

## Les caractéristiques et comportements liés aux trois besoins

Besoin de pouvoir	Besoin d'accomplissement	Besoin d'appartenance
<ul style="list-style-type: none"><li>- Comportement agressif</li><li>- Convoite des professions et des positions qui lui procurent du contrôle et de l'influence</li><li>- Acquière des objets prestigieux (p. ex. biens de luxe)</li><li>- Cherche l'attention</li><li>- Aime le risque</li><li>- Montre un comportement de conduite effectif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Préfère un risque modéré</li><li>- Est persévérant et assume personnellement son comportement de performance</li><li>- A un besoin marqué de feedback</li><li>- Est innovateur</li><li>- A une réussite du travail élevée (p. ex. en tant qu'entrepreneur ou a des niveaux hiérarchiques plus bas)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Investit dans son réseau social</li><li>- Est coopératif</li><li>- A un comportement conforme</li><li>- Evite les conflits</li><li>- A peur d'être rejeté</li><li>- A une meilleure santé</li></ul>

(inspiré de McClelland, 1985 cité d'après Furtner & Baldegger, 2016)

## Les Big Three Motives selon McClelland



(McClelland et al., 1953)

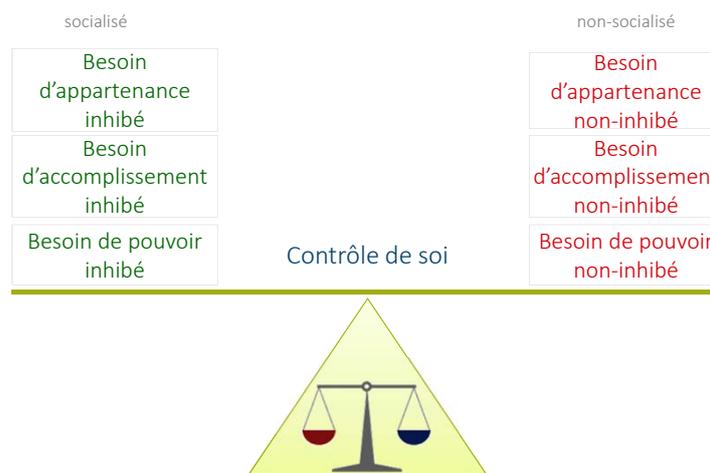
1 2 3 4 5 6

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

27

## Les Big Three Motives, mais pas à tout prix



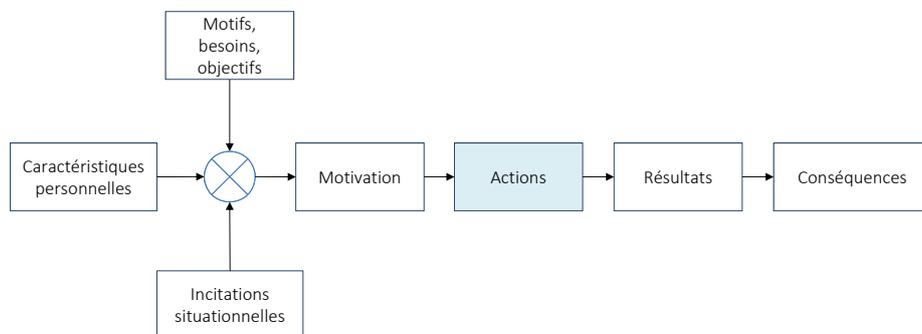
1 2 3 4 5 6

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

28

## Agir motivé = ensemble de motifs



(inspiré de H. Heckhausen, 1977a, 1977b; Rheinberg, 1995)

1 2 3 4 5 6

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 29

## Deux caractéristiques universelles qui déterminent les actions motivées

### 1. Recherche de l'efficacité

- Tentative d'obtenir le contrôle direct ou primaire de l'environnement physique et social
- Origines dans la petite enfance, étroitement lié au comportement, la gestion et le support des personnes de référence adultes

### 2. Organisation de l'engagement ciblé

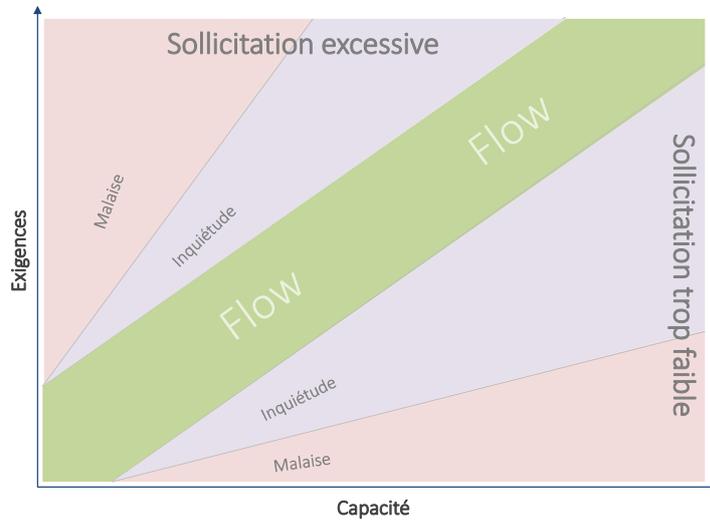
- Point-clé du contrôle psychique de l'agir humain
- Sans objectifs, la probabilité qu'il y ait des action est petite, car les objectifs génèrent des actions, les organisent et les orientent vers les résultats souhaités

(Kleinbeck, 2010; Heckhausen, 2010)

1 2 3 4 5 6

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 30

## Flow: s'épanouir dans son activité



(Csikszentmihalyi, 1975, 1990)

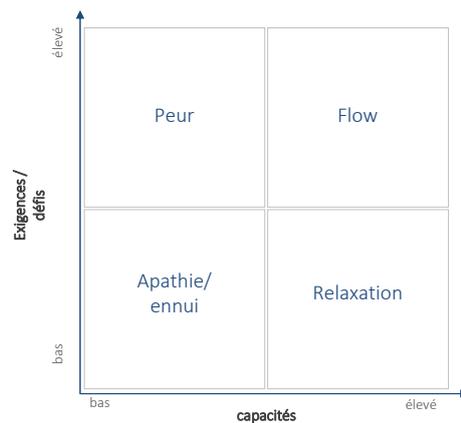
1 2 3 4 5 6

© Dr. S. Imboden  
(Herzberg, 1959)

Hes-so VALAIS WALLIS

31

## Flow: s'épanouir dans son activité



(Csikszentmihalyi, 1975, 1990)

1 2 3 4 5 6

© Dr. S. Imboden

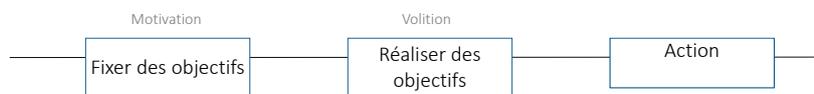
Hes-so VALAIS WALLIS

32

## Compétence-clé : volition

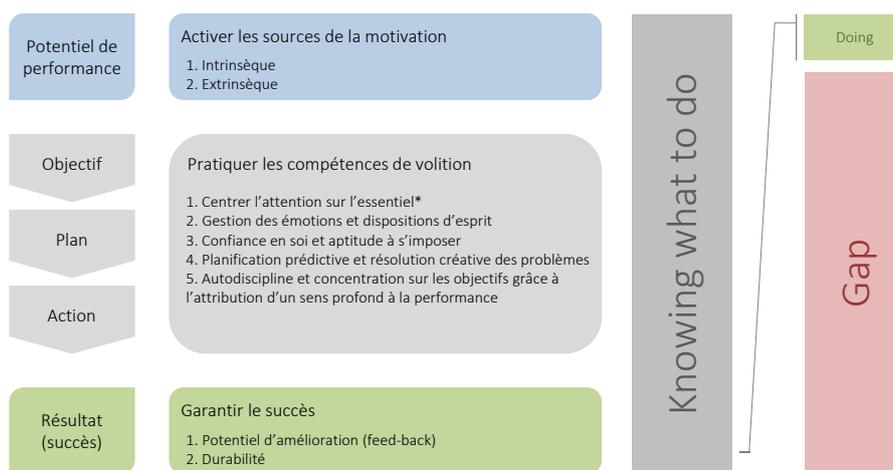
Si l'on compare la motivation avec un moteur, la volition serait le carburant.

(source : Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz)



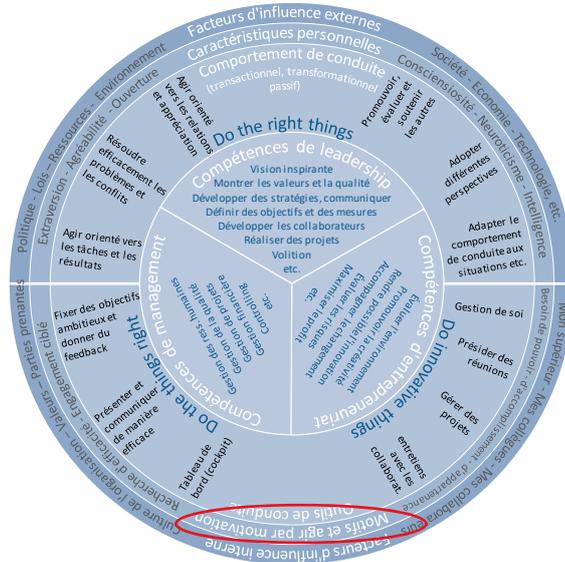
Lorsqu'on regarde la motivation dans le déroulement de l'action, on peut distinguer entre la **fixation d'objectifs** (motivation) et la **réalisation d'objectifs** (volition).

## Volition (volonté, compétence de réalisation)



(Pelz, 2013, www.management-innovation.com)

## La roue de la conduite efficace et efficace



Serge Imboden (2017)

1 2 3 4 5 6

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

35

## Le comportement de conduite peut être appris

- Agir orienté vers les tâches et les résultats
- Résolution efficace de problèmes et de conflits
- Promouvoir, évaluer et soutenir les autres
- Agir orienté vers les relations et appréciation
- Empowerment des interlocuteurs
- Avoir différentes perspectives
- Adapter le style de conduite aux situations
- ... (pas exhaustif)

1 2 3 4 5 6

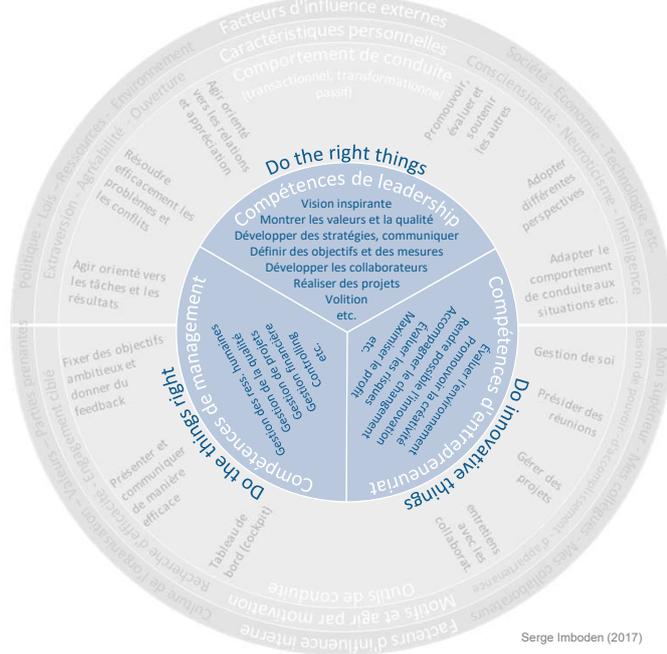
© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

36



## La roue de la conduite efficace et efficace



1 2 3 4 5 6

© Dr. S. Imboden **Hes-so** VALAIS WALLIS 39



## Agenda

1. Aperçu de la roue de la conduite efficace & efficace
2. Facteurs d'influence internes & externes
3. Caractéristiques personnelles & motif
4. Comportement de conduite & outils de pilotage
5. Compétences leadership, management et entrepreneurship
6. Conclusion

1 2 3 4 5 6

© Dr. S. Imboden **Hes-so** VALAIS WALLIS 40

## Conclusion : un dirigeant efficace et efficient....

1. Connaît les **facteurs d'influence** externes et internes et réagit de manière **proactive** aux changements
2. Connaît ses traits de personnalité blancs et noirs (Big Five) et aspire à une congruence entre l'image de soi, l'image de l'autre et l'image idéale
3. Utilise ses **motifs** de manière **socialisée** (inhibée) afin de renforcer ses collaborateurs

## Conclusion : un dirigeant efficace et efficient....

4. Adapte son **comportement de conduite** à la situation
5. Utilise les 7 **outils de conduite** de manière efficace et effective
6. Continue à développer ses **compétences de leadership, de management et d'entrepreneuriat**
7. Fait les choses véritablement innovatrices vraiment bien



Merci pour votre attention



**Hes·so** VALAIS WALLIS

Haute École de Gestion et Tourisme  
 Dr. Serge Imboden  
 Techno-Pôle 3  
 3960 Sierre  
 +41 27 606 90 72  
 +41 79 217 06 08  
[serge.imboden@hevs.ch](mailto:serge.imboden@hevs.ch)  
[www.2iManagement.ch](http://www.2iManagement.ch)




## Littérature

- Chaleff, I. (2009).** *The Courageous Follower: Standing Up to And for Our Leaders* (3rd ed.). Berrett-Koehler. Retrieved from Gekauft in Kindey
- Csikszentmihalyi, M. (1975).** *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass (deutsch: *Das Flow-Erlebnis*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1999, 8. Aufl.).
- Csikszentmihalyi, M. (1990).** *Flow*. New York: Harper & Row.
- Furtner, M., & Baldegger, U. (2016).** *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung* (2nd ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <http://doi.org/10.1007/978-3-8349-3837-4>
- Heckhausen, H. (1977a).** Achievement motivation and its constructs: A cognitive model. *Motivation and Emotion*, 1(4), 283–329.
- Heckhausen, H. (1977b).** Motivation: Kognitionspsychologische Aufspaltung eines summarischen Konstrukts. *Psychologische Rundschau*, 28, 175–189.
- Heckhausen, H., & Heckhausen, J. (2010).** *Motivation und Handeln* (4th ed.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Imboden, S. (2017).** *Leadership in der Bildung. Eine empirische Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen in Bildungseinrichtungen*. Konstanz. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-0-409280>
- Judge, T. A., & Long, D. M. (2012).** Individual differences in leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 179–218). Thousand Oaks: Sage.
- Kelley, R. E. (1988).** In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66(6), 142–148. <http://doi.org/Article>
- Kelley, R. E. (1992).** The power of followership : how to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves. Doubleday/Currency.
- Kleinbeck, U. (2010).** Handlungsziele. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation und Handeln* (4th ed.). Berlin Heidelberg: Springer.
- Malk, F. (2014).** *Führen leisten leben, Wirksames Management für eine neue Welt* (2nd ed.). Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- McClelland, D. C. (1985).** *Human motivation*. Glenview: Scott, Foresman.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953).** *The achievement motive (Appleton-C)*. New York. Retrieved from [http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklung\\_der\\_Leistungsmotivation](http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklung_der_Leistungsmotivation)
- Pelz, W. (2013).** Schlüsselkompetenz Volition. In F. R. Strauß (Ed.), *Inspirieren statt rabattieren: Der clevere Weg für Pharma- und Medizintechnikunternehmen aus der Preisspirale* (pp. 135–148). Bad Sooden-Allendorf.
- Pelz, W. (2016).** Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten. In C. Au (Ed.), *Leadership und angewandte Psychologie. Band 3 : Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten*. Berlin: Springer Verlag.
- Rheinberg, F. (1995).** *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Warren, G. B. (2009).** *On Becoming a Leader*. Group. New York: Basic Books.
- Winter, D. G., John, O. P., Stewart, A. J., Klohnen, E. C., & Duncan, L. E. (1998).** Traits and motives: toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological Review*, 105(2), 230–50. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9577238>