



Stratégie et styles de leadership

Le leadership qui s'exerce du sommet vers la base, avec dirigeants donneurs d'ordre, n'est pas toujours le meilleur moyen pour obtenir des résultats. Les experts du management identifient différents styles de leadership.

Mode de fonctionnement

Chaque leader est un individu, avec sa propre approche. Mais au fil des ans, les spécialistes du management ont identifié différents styles de leadership, dont l'utilisation permet de parvenir à des résultats différents, selon l'environnement. De nombreux modèles s'appuient sur les idées du psychologue Kurt Lewin, qui développa sa théorie dans les années 1930, et identifia trois grands styles : autocratique, démocratique et permissif (non-

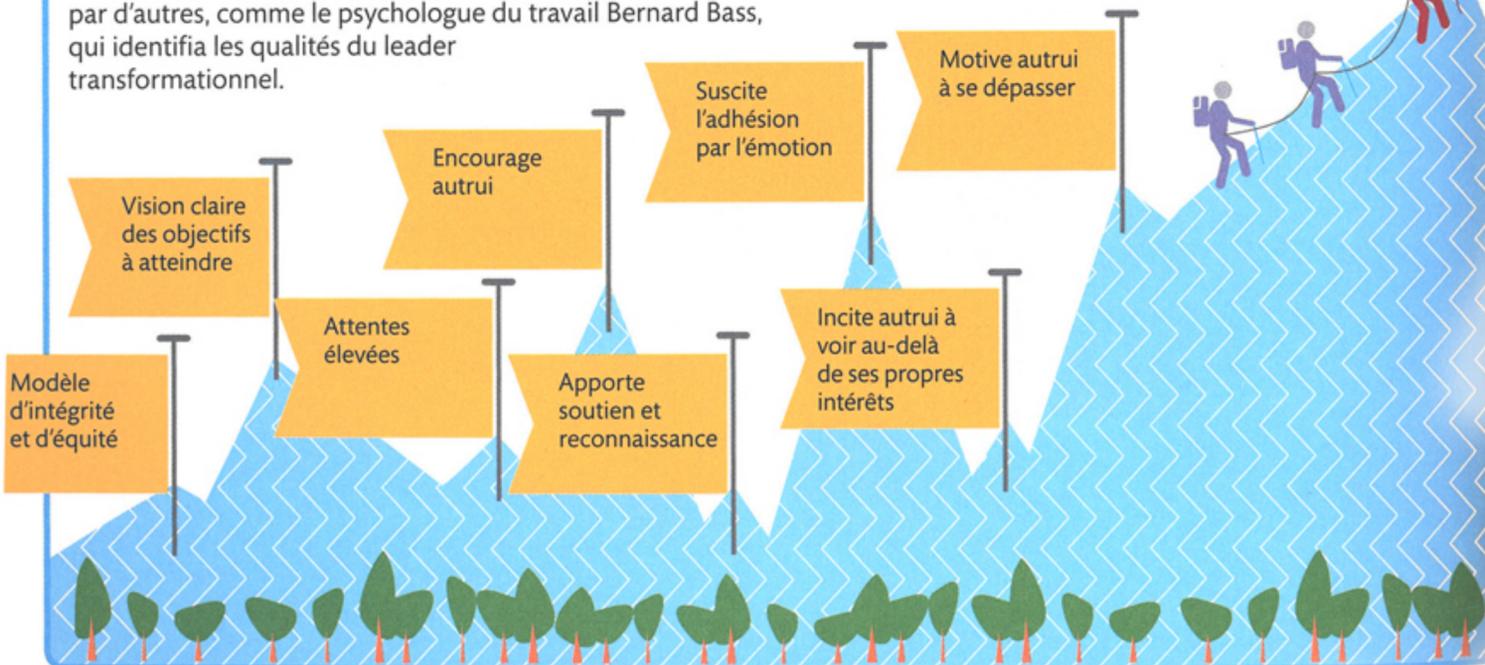
ingérence). En 2007, les auteurs Éric Flamholtz et Yvonne Randle développèrent une matrice basée sur les théories de Lewin, mettant en évidence le style de leadership le plus adapté dans un contexte donné, du style autocratique (pouvoir aux mains d'un seul leader) à consensuel (décisions prises à l'unanimité). Le leader charismatique est celui qui encourage les individus à croire en eux, jusqu'à les conduire à atteindre des objectifs au-delà de leurs propres attentes.

« Les leaders exceptionnels font un effort conscient pour maximiser l'estime de soi de leur personnel. »

Sam Walton

LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Si différents styles de leadership peuvent s'adapter à différents contextes, le leadership transformationnel, identifié par le spécialiste du management James MacGregor comme l'un des plus efficaces, incite leaders et collaborateurs à se dépasser pour atteindre les plus hauts niveaux d'intégrité et de motivation. Une théorie développée par d'autres, comme le psychologue du travail Bernard Bass, qui identifia les qualités du leader transformationnel.



Style de leadership selon le contexte

Une étude menée durant trois ans auprès de 3 000 dirigeants conduisit le psychologue Daniel Goleman à distinguer six styles de leadership. Chaque style modifie significativement le

ressenti de l'individu par rapport à son travail. Les leaders les plus performants maîtrisent plusieurs styles et les utilisent selon le contexte.

| | Style | Contexte | Inconvénients |
|---|---|---|--|
|  | Affiliatif « Les collaborateurs d'abord ! » Centré sur la création de liens émotionnels au sein de l'équipe et d'un sentiment d'appartenance à l'organisation. | À utiliser en période de crise, pour surmonter un conflit parmi les collaborateurs ou rebâtir la confiance au sein de l'équipe. | Éloges et soutien peuvent entretenir un manque de performance et un sentiment d'absence de direction. |
|  | Accompagnateur/entraîneur « Essayez ça ! » Aide les individus à identifier leurs forces et leurs faiblesses, en lien avec leurs aspirations professionnelles et leur activité. | À utiliser pour aider les collaborateurs à développer des forces personnelles sur le long terme, pour plus de réussite. | Inefficace avec des collaborateurs réfractaires et/ou peu décidés à changer ou à apprendre, ou lorsque le leader manque d'expérience. |
|  | Coercitif/directif « Faites ce que je vous dis ! » Exige un accord immédiat, sans laisser place à la discussion ou à la négociation. | À utiliser uniquement en cas de crise ou pour contrôler un employé qui pose problème, lorsque tout le reste a échoué. | L'insistance, à utiliser uniquement en cas d'absolue nécessité, peut aliéner les individus, brider la créativité et participer à la création d'un climat de tension. |
|  | Démocratique « Et vous, qu'en pensez-vous ? » Le but est de parvenir au consensus par le biais de la participation. | À utiliser lorsqu'il est nécessaire pour l'équipe de souscrire à une décision, un plan ou un objectif fixé, ou de se sentir concernée. | À ne pas utiliser en temps de crise, ou lorsque des collaborateurs insuffisamment informés sont incapables de proposer une orientation adaptée au leader. |
|  | Chef de file « Regardez-moi et faites comme moi ! » Montre l'exemple et attend l'excellence, en créant défis et objectifs stimulants pour l'équipe. | À utiliser uniquement lorsque l'équipe est déjà motivée et compétente, quand des résultats rapides sont nécessaires. | Un style qui peut écraser certains collaborateurs et avoir un effet négatif sur l'engagement des employés. Susceptible de brider la créativité et l'innovation. |
|  | Visionnaire « Venez avec moi ! » Fédère l'équipe autour d'une vision et d'un objectif, en laissant aux individus les moyens d'y parvenir. | À utiliser pour apporter une vision nouvelle, face à un contexte ayant évolué, ou lorsqu'une orientation claire et sans équivoque n'est pas jugée nécessaire. | Inefficace quand le leader travaille avec une équipe de spécialistes ou un groupe plus informé que lui. |