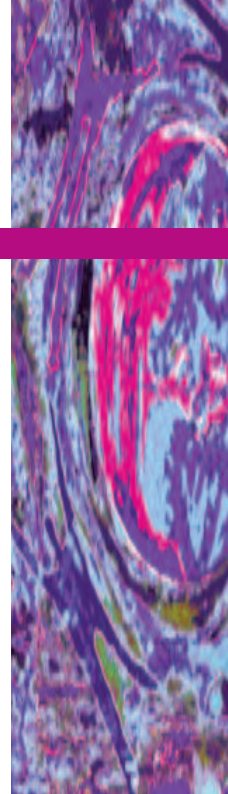




Élisabeth CHAPPERON-DANCET

Développer le leadership

INSEP CONSULTING
Éditions





Développer le leadership

Elisabeth Chapperon-Dancet,
en collaboration avec Didier Noyé

Illustrations d'Etienne Appert

Sommaire

Le nouveau défi des managers	4
1. Qu'entend-on par leadership ?	5
Pourquoi un terme anglo-saxon ?	6
Proposition de définition	7
Différentes approches du leadership	8
Leadership et management	9
Deux fonctions complémentaires...	10
... pour réussir le changement	11
La nouvelle fonction du leadership	12
Les trois stades de développement d'un responsable	13
En résumé	14
2. Comment développer le leadership individuel ?	15
Les 3 formes d'expression du leadership...	16
... et leur dynamique	17
L'intelligence émotionnelle...	18
... et son impact sur le développement du leadership	19
Exercice préliminaire : les références qui vous ont marqué	20
Se connaître soi-même	21
Définir une vision et la partager	22

Donner envie : se motiver et motiver les autres _____	23
Savoir utiliser les leviers de la motivation _____	24
« <i>Walk the talk</i> » : l'exemplarité pour bâtir la confiance _____	25
Application des 3 dimensions du leadership _____	26

3. Comment exercer le leadership ? _____ 27

Leadership et culture d'entreprise _____	28
Guider et être guidé par des valeurs communes _____	29
Aligner valeurs et comportements _____	30
Leadership et équipe _____	31
L'importance du <i>team-building</i> ... _____	32
... et l'intérêt des outils d'évaluation... _____	33
... pour développer le leadership _____	34
Perfectionner les processus de décision _____	35
... en encourageant le leadership partagé _____	36
Gérer les conflits et stimuler la coopération _____	37
Faire le point sur son leadership... _____	38
... et déterminer un axe de progrès _____	39
La stratégie du « <i>ET</i> » _____	40

4. La performance, conséquence d'un leadership efficace ? 41

Vous avez dit performance ? _____	42
Performance et priorités d'action _____	43
Encourager et soutenir l'innovation _____	44
Mobiliser l'intelligence collective _____	45
Assurer la continuité du leadership... _____	46
... et former les leaders de demain _____	47

Lectures complémentaires _____ 48

Le nouveau défi des managers

Les entreprises demandent de plus en plus à leurs managers de se comporter et d'agir en leaders :

- Pour faire face à un environnement complexe, à la pression de la concurrence et aux évolutions toujours plus rapides des marchés, des technologies, des mentalités.
- Pour mettre en œuvre des changements stratégiques et opérationnels, l'entreprise a besoin que les managers se mobilisent à tous les niveaux de la hiérarchie ; ils mobilisent leurs équipes et s'engagent ensemble dans la mise en œuvre opérationnelle des changements, sans lesquels la stratégie reste lettre morte.

Pour cela, **les managers doivent savoir faire preuve de leadership**, que ce soit dans leurs comportements et leurs actions et dans la manière dont ils déploient la stratégie à leur niveau, en assurant la performance de leur organisation.

1. Qu'entend-on par leadership ?



Pourquoi un terme anglo-saxon ?

Le terme de **leadership** fleurit aujourd'hui dans les entreprises et les programmes de séminaires et s'exprime comme une exigence dans les propos des dirigeants, surtout depuis les années 90.

Il correspond d'une part à un phénomène cyclique caractéristique des écoles de management, qui analysent et observent les entreprises et les personnes qui les dirigent pour en tirer des théories, des modèles et des principes d'action. Selon les écoles, les termes diffèrent, sont en vogue ou refluent telle la marée, pour réapparaître un peu plus tard.

Plus sérieusement, **le leadership est une réponse essentielle aux enjeux auxquels doivent faire face les managers et les leaders des organisations du XXI^e siècle.** Dans un monde où les références institutionnelles s'affaiblissent au profit du devenir des individus et des communautés, quels comportements adopter, comment entraîner, motiver les équipes, et répondre aux impératifs de résultats et de performance ?

La traduction du terme anglais « *leadership* » – une langue qui a le sens de la synthèse – évoque à la fois : **la position d'un leader, la capacité à diriger et l'action de diriger.**

Proposition de définition

Le leadership renvoie aux concepts de **pouvoir et d'autorité** qui s'exercent dans l'entreprise. Le leadership est une capacité reconnue à un membre d'un groupe par les autres membres du groupe de pouvoir influencer leur comportement à l'occasion de décisions stratégiques concernant le fonctionnement de l'entreprise ou ses rapports avec l'extérieur*.

Si le terme signifie avant tout la position de commandement tenue par un leader, le leadership est en fait un concept multipolaire, qui se réfère à la fois à :

- du savoir-être : autrement dit, des qualités et des **capacités à s'engager et à motiver les autres**, capacités qu'il est possible de développer au cours de sa vie professionnelle ;
- du savoir-faire : soit un ensemble de comportements et d'actions qui vont susciter l'adhésion, **influencer et entraîner d'autres personnes à agir** dans la direction annoncée ;
- des modes d'actions mis en œuvre pour **faire face à la réalité** et parvenir à un résultat.

* D'après *Mais comment peut-on être manager ? (!)*, J. Piveteau, INSEP CONSULTING Éditions.

Différentes approches du leadership

« *Le seul moyen d'être suivi, c'est de courir devant les autres.* »

Pierre Dac

La complexité du sujet et des manières de le traiter ont conduit de nombreux auteurs à écrire sur le leadership. Nous en avons sélectionné 4, représentatifs de différentes approches, *de celles centrées sur les capacités individuelles aux approches collectives et organisationnelles*. Ces auteurs sont des références dans leur domaine. Leurs publications consignent leurs travaux issus d'une expérience avérée dans le conseil aux dirigeants et aux entreprises :

- Steven Covey, propose **une approche du leadership centrée sur des principes universels**, de la personne à l'entreprise : fiabilité de l'individu, confiance dans l'équipe, alignement de l'organisation.
- Spécialiste de la conduite du changement qu'il a synthétisée en 8 étapes essentielles, John Kotter insiste sur le rôle crucial du leadership dans **la réussite d'un changement organisationnel**.
- Ronald Heifetz intervient plus particulièrement auprès des entreprises publiques, il a été le premier à oser affirmer que **l'exercice du leadership n'était pas chose facile !**
- Vincent Lenhardt, spécialiste du coaching et du *team-building*, intervient auprès des entreprises dans **la mise en intelligence collective** et l'accompagnement des dirigeants.