

La publication des Affaires d'entreprises de la CSS Assurance

## LEADERSHIP: 1<sup>E</sup> PART

# Le leadership transformationnel, ou l'art de motiver



D'après des études empiriques, les entreprises augmentent la satisfaction tant de leurs collaborateurs que de leurs clients et obtiennent de meilleurs résultats grâce au «leadership transformationnel». Comment et pourquoi ce style de direction est-il si efficace?

Les êtres humains ne sont pas des machines et n'agissent pas toujours rationnellement. Ils se laissent guider, dans une certaine mesure, par leur humeur, leurs affinités ou leurs sentiments et veulent être perçus comme des individus. Le style de leadership transactionnel (traditionnel), ne porte donc pas toujours ses fruits, car on part alors du principe que les personnes agissent avec bon sens. Les dirigeants transactionnels motivent les collaborateurs en leur donnant des objectifs, des tâches et des responsabilités. Parallèlement, ils contrôlent leur performance, les récompensent au moyen d'avantages matériels et immatériels et donnent des feedback négatifs en cas de comportement indésirable. Le terme «transactionnel» désigne ici une relation fondée sur l'échange. A l'inverse, le leadership transformationnel s'oriente vers l'auto-organisation et la créativité des collaborateurs et se base sur le changement, la transformation. Cette forme de management im-

plique des objectifs à réaliser en faisant preuve d'autonomie et d'engagement personnel. Elle invite et encourage les employés à emprunter leur propre voie. Les dirigeants les soutiennent et les coachent dans cette direction.

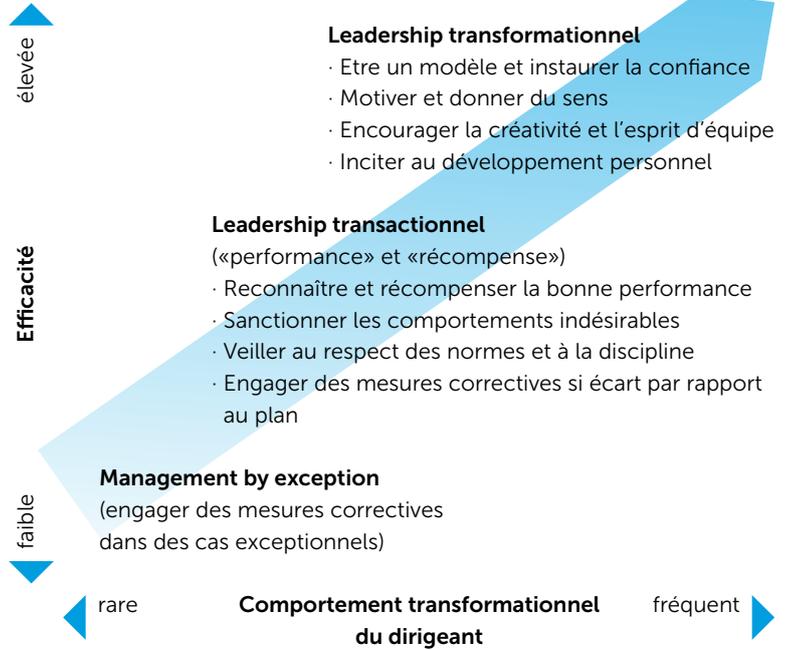
Les valeurs et l'attitude des suiveurs doivent être transformées de sorte que les intérêts supérieurs à long terme priment les objectifs individuels égoïstes et que la performance générale s'accroisse. Le leadership transformationnel met l'accent sur la motivation intrinsèque des collaborateurs; l'objectif est de leur donner envie d'apprendre, parce qu'ils considèrent que les tâches confiées sont intéressantes ou encourageantes, par exemple du fait d'une vision attrayante, d'une communication ouverte, d'un rôle de modèle ou de la promotion du développement personnel.

**Le leadership transformationnel s'oriente vers l'auto-organisation et la créativité des collaborateurs.**

Le leadership transformationnel ne s'oppose pas au leadership transactionnel, mais constitue plutôt un développement continu (cf. graphique 1). Un même dirigeant peut appliquer simultanément ces deux formes de leadership, étant donné qu'elles ne s'excluent pas.

## GRAPHIQUE 1

### Leaderships transactionnel et transformationnel



## QUESTION

# 01

## Quels sont les avantages du leadership transformationnel?

Ce mode de management a des effets positifs tant sur les collaborateurs que sur les dirigeants, qui gagnent en énergie et se libèrent du stress, par exemple en améliorant leurs relations personnelles. D'après des recherches, le leadership transformationnel est, sur le plan économique, nettement plus efficace que des méthodes traditionnelles et répond mieux aux exigences de la nouvelle génération de dirigeants et de spécialistes. En effet, les personnes nées autour des années 2000 (générations Y ou Z) ne sont pas les seules à chercher de plus en plus un sens dans leur travail: à l'avenir, le rapport «performance/argent» ne sera guère plus suffisant pour lier à long terme les collaborateurs à leur employeur.



Source graphiques 1 et 2: D' Waldemar Pelz, Institut pour l'innovation et le management, Bad Soden am Taunus. Définition du leadership transactionnel et transformationnel d'après Bass et Avolio (1994).

## QUESTION

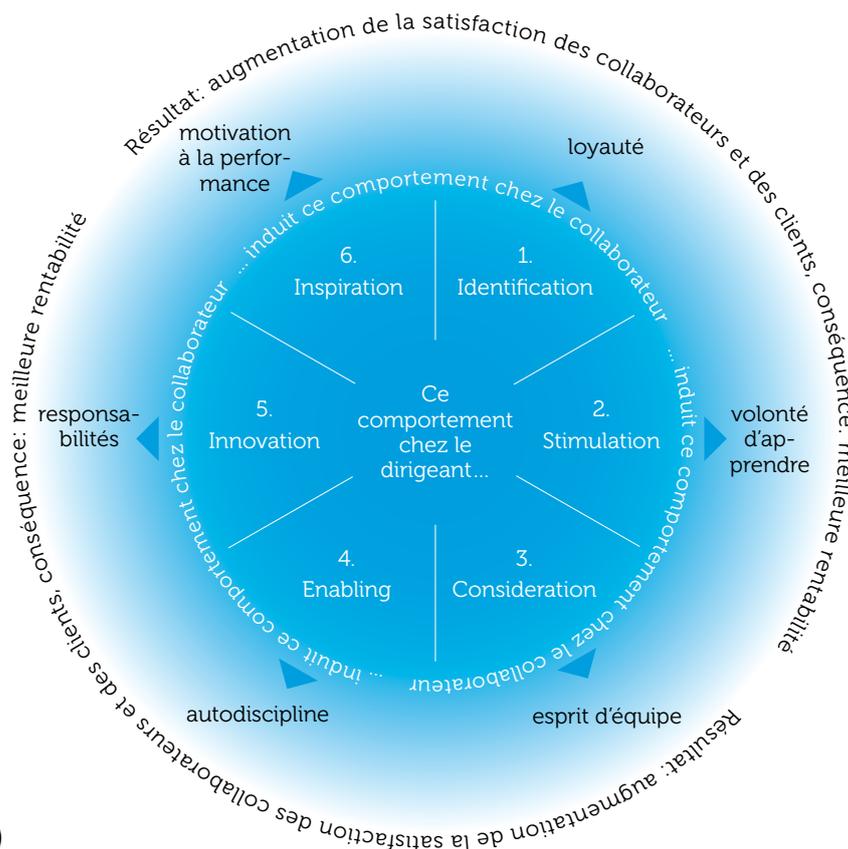
# 02

## Comment mettre en pratique cette forme de leadership?

Le leadership transformationnel exige certaines choses des dirigeants, à savoir des traits de personnalité spécifiques, des valeurs et des compétences de direction fondamentales qu'ils possèdent ou doivent acquérir. Il faut, par exemple, connaître le domaine des systèmes de pilotage et de planification, notamment pour élaborer un plan de marketing et d'affaires. En ce qui concerne le comportement managérial dans le cadre du leadership transformationnel, il existe plusieurs approches. En 1985, Bernard M. Bass avait initialement identifié quatre catégories de comportement. Dans les années 1990, une équipe d'auteurs, sous la houlette de Philip M. Podsakoff, a défini six dimensions (cf. graphique 2), dont chacune a un effet positif sur les collaborateurs et leur motivation à être performants.

**Le plus important, c'est de vouloir et pouvoir inspirer et créer un climat de confiance.**

## Quelles sont les six dimensions ?



**GRAPHIQUE 2**

### 1. Identification (rôle de modèle)

Le dirigeant a des objectifs, des valeurs et des convictions authentiques et cherche constamment à agir en conséquence. C'est pourquoi les collaborateurs s'identifient à lui et imitent son comportement. Etant donné que le dirigeant sert toujours les intérêts de l'entreprise ou de l'organisation, les collaborateurs sont aussi davantage loyaux envers l'employeur.

### 2. Stimulation (incitation à la performance)

Le dirigeant veille à ce que les collaborateurs disposent des compétences, connaissances et ressources nécessaires pour accomplir leur travail de manière autonome et orientée sur la clientèle. L'atmosphère favorise la rupture avec les schémas établis, la remise en question de l'environnement et la proposition de nouvelles idées. A notre époque où tout va très vite, il est impératif d'accroître de cette façon la volonté d'apprendre des collaborateurs.

### 3. Consideration (communication juste)

Le dirigeant veille à ce que la gestion de l'équipe repose sur des règles du jeu équitables et que tous les collaborateurs aient accès aux informations nécessaires. Le but est de bâtir les relations sur des valeurs constructives telles que la confiance, l'ouverture et la transparence.

### 4. Enabling (développement des compétences)

Le dirigeant s'assure que les collaborateurs savent en tout temps ce que l'on attend d'eux. Il crée ainsi un climat propice à la prise de responsabilités indivi-

duelles. Les tâches sont attribuées selon le principe de la congruence, c'est-à-dire que les exécutants possèdent les compétences et informations requises pour accomplir lesdites tâches. Les collaborateurs renforcent leur autodiscipline afin de répondre aux attentes.

### 5. Innovation (approche axée sur l'entreprise)

Le dirigeant incite les collaborateurs à lancer des processus d'amélioration et de changement. De plus, il les motive à orienter leur façon de penser et d'agir sur les objectifs économiques de l'entreprise. De ce fait, les collaborateurs se considèrent comme la partie d'un tout, prennent des responsabilités et agissent comme si l'entreprise était la leur. Ainsi, la capacité d'innovation et l'avantage concurrentiel s'en trouvent renforcés, et l'entreprise peut réagir plus rapidement et efficacement aux évolutions du marché.

### 6. Inspiration (mise au défi d'autrui)

Le dirigeant fixe des objectifs et critères clairs; il suscite des émotions. Il pousse les collaborateurs à fournir une plus grande performance et garantit le sentiment de réussite, ce dont ils sont fiers. Il renforce ainsi la motivation à être performant.

## QUESTION

04

## Quels sont les exemples?

Outre le modèle à six dimensions décrit plus haut, il existe une approche très similaire développée par Jay A. Conger et Rabindra N. Kanungo: le leadership charismatique. Quel que soit le modèle prôné, la personnalité qui ressort du dirigeant est sans aucun doute un facteur décisif. Il y a des personnes qui, bien avant l'apparition de la notion de «leadership transformationnel», avaient un don remarquable pour motiver les autres à se dépasser, qu'il s'agisse de personnalités historiques comme Mahatma Gandhi, John F. Kennedy, Martin Luther King, Nelson Mandela ou, plus récemment, de Steve Jobs, le fondateur d'Apple,

## Conseils

- Tenez absolument vos promesses et faites bien attention à penser réellement ce que vous dites. Les collaborateurs, les clients ou les supérieurs doivent pouvoir vous faire totalement confiance.
- Soyez toujours exemplaire, que ce soit en tant que chef, client ou collaborateur, et vivez vos valeurs.
- Recherchez en permanence des possibilités d'amélioration et tirez-en toujours des éléments nouveaux.
- Veillez sur chaque collaborateur: identifiez ses besoins, ayez des exigences et encouragez-le, donnez des feed-back.

ou de Jürgen Klopp, l'entraîneur allemand de football. Toutefois, les dirigeants «normaux» ont tout autant intérêt à se pencher sur les concepts de base du leadership transformationnel et à tirer profit de ses enseignements.

## QUESTION

05

## A quel moment êtes-vous sur la bonne voie?

En général, un nouveau style de direction ne peut pas s'appliquer du jour au lendemain dans une entreprise. Si les collaborateurs disent de vous que vous fixez des objectifs et attentes clairs, avez de solides connaissances techniques, faites preuve d'ouverture face à la critique ou aux nouvelles idées ou êtes digne de confiance, cela prouve assurément que vous êtes sur la bonne voie.

## QUESTION

06

## Avez-vous des questions?

Vous souhaitez appliquer le leadership transformationnel à votre entreprise? Nous vous invitons à vous adresser à vivit et nous soutenons dans vos démarches.

[www.vivit.ch](http://www.vivit.ch)

058 277 60 00

Téléchargez la «Business Fit Info» au format PDF:

[www.css.ch/businessfitinfo](http://www.css.ch/businessfitinfo)

Rendez-vous sur notre blog:

[blog.css.ch/entreprises](http://blog.css.ch/entreprises)

## IMPRESSUM

Rédaction: CSS Assurance, Tribtschenstrasse 21, case postale 2568, 6002 Lucerne, [www.css.ch/entreprise](http://www.css.ch/entreprise) | Mise en page: Andrea Federer, Typografische Gestaltung, Lucerne | Photos: Gettyimages, istockphoto

### Qui peut me conseiller?

Demandez par courriel ou par téléphone qui est le conseiller de vente ou le courtier compétent pour votre entreprise:

[info.entreprise@css.ch](mailto:info.entreprise@css.ch)

058 277 18 00

**vivit**  
La santé c'est notre affaire

  
**CSS**  
Assurance