



Examen de *Management et Leadership*, 2^é LFG.

3 pages - Durée : 2h00
Session de contrôle, juin 2015.

I- Questions de cours (10 points)

1. Donnez trois caractéristiques de la décision collective
2. Distinguez les caractéristiques d'un groupe de travail vs d'une équipe de travail (sous forme de tableau)
3. Définir la culture organisationnelle
4. Qu'est-ce qu'un changement (organisationnel) planifié ?

II- Etude de cas (10 points)

De quel style de Leadership avons-nous besoin au XXI^e siècle ?

DIDIER DOUZIECH / DIRIGEANT DE TRANSITION INTERNATIONALE | LE 16/10/2013

Les crises au niveau mondial sur les plans économique, politique, écologique, social, etc. soulèvent la question de la qualité du Leadership. Nous constatons que, globalement, les leaders d'entreprises, politiques et autres personnages d'influence n'ont pas eu à la fois les bonnes visions et les capacités pour les mettre en œuvre et coopérer entre eux efficacement. Pourquoi et comment y remédier ?

Pourquoi ? D'abord, parce que le Système (médias, milieux économiques, milieux politiques, opinions publiques...) encense des leaders qui ne sont pas les bons leaders. Le Système a tendance à mettre en valeur des leaders qui mènent leur organisation au sommet de la réussite même s'ils ont une part de responsabilité dans la détérioration de l'environnement de leur organisation.

Par exemple, on peut s'interroger sur la qualité du Leadership de Steve Job qui a mené Apple au sommet de la réussite financière, marketing et d'une forme de culture, mais qui a fortement contribué à certaines dérives de notre société : obsolescence rapide des produits, futilité des comportements d'achat, écran-mania, surconsommation, épuisement des matières premières...

Steve Job, peut-être le Leader entrepreneurial le plus adulé du début du XXI^e siècle, n'était-il pas qu'un leader étriqué, bénéfique pour son entreprise à court terme, mais à l'impact sur la société et donc sur son entreprise à moyen ou long terme discutable ? Ce "grand" personnage étant un modèle pour beaucoup d'entrepreneurs qui tentent de répéter le même type de succès entrepreneurial, potentiellement destructeur pour la société, le Système cité plus haut doit remettre en cause sa notion de leader modèle.

Une autre raison du manque de véritables bons leaders se trouve dans l'enseignement du Leadership. En 2005, j'ai suivi dans une business school les enseignements sur le Leadership de Manfred Kets de Vries, "un des plus grands penseurs européens du management" d'après les grands médias économiques. Voici le résumé de son enseignement :

« Pour être un leader de dimension mondiale efficace, vous devez savoir :

- Établir vos propres objectifs et faire l'auto-critique de vos performances.
- Voir la forêt et non pas juste les arbres.
- Présenter un sujet complexe à d'autres personnes d'une manière claire et concise.
- Être convaincant quand vous faites une présentation, faire un "show" efficace pour créer l'adhésion à votre plan d'action.
- Prendre du plaisir à encadrer des jeunes et être fier quand vous voyez les personnes que vous avez formées réussir.
- Être à l'aise dans une situation de travail d'équipe.
- Sentir que vous tirez le meilleur de chaque membre de votre équipe.
- Faire en sorte que le personnel fait un effort particulier quand il travaille avec vous.
- Inspirer la confiance aux autres, inciter les gens à se confier à vous.

Les leaders qui appliquent ces principes, couplés aux autres enseignements du "business management" (gouvernance d'entreprise, stratégie, marketing, finance et diverses techniques) peuvent certes réussir de grands projets d'entreprise, mais ne sont pas incités à œuvrer pour une société durablement viable.

Pour espérer résoudre nos graves crises mondiales économiques, politique, écologique, sociale, etc. nous avons donc besoin d'une génération de véritables Leaders aptes à avoir à la fois :

- Les bonnes visions pour résoudre ces crises,
- Les capacités pour les mettre en œuvre,
- Les capacités à coopérer entre eux efficacement,
- Et accessoirement la maîtrise de la communication de masse. « «

Cela nécessite une redéfinition de la notion de Leadership et une éducation efficace au Leadership, complétées par le développement de dimensions complémentaires.

Voici ma définition du Leadership :

Un leader au XXI^e siècle doit avoir les qualités suivantes (1) :

- Maîtrise de soi exemplaire.
- Être en pleine conscience.
- Avoir un profond respect de l'autre, quel qu'il soit.
- Provoquer l'enthousiasme de ses équipes.
- Savoir sortir de sa zone de confort.
- Être créatif.

- Savoir prendre les bonnes décisions.
- Être responsable.

Les dimensions complémentaires au Leadership que je préconise sont : la bonne maîtrise de sa fonction (de dirigeant de société par exemple), savoir conduire le changement, l'entretien et le développement de son réseau de relations, la communication interpersonnelle, la maîtrise et l'utilisation de tous ses sens (au-delà des 5 sens de base) et l'orientation performance globale (2).

Le développement et la prise de pouvoir de leaders dans tous les secteurs de la société maîtrisant toutes ces dimensions sont un élément primordial de la résolution des crises auxquelles nous faisons face.

Didier-Douziech

(1) Le détail de ces qualités de Leadership et une proposition de démarche pour les développer sont disponibles sur le lien suivant : www.voies.net/leadership/

(2) Ces 7 dimensions sont développées dans l'approche du management "Savoir être et savoir-faire du Manager du XXI^e siècle".

En savoir plus sur <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-82274-de-quel-style-de-leadership-avons-nous-besoin-au-xxie-siecle->

Questions :

1. Définissez le leadership
2. Peut-on parler de la face obscure du Leadership de Steve Jobs ? Argumentez votre réponse.
3. Quelles sont les traits de personnalité d'un leader selon Manfred Kets de Vries ? Qu'en pensez-vous ?
4. Selon l'auteur, Être leader mondial est-il inné ou acquis ? Argumentez votre réponse.
5. « ...Le développement et la prise de pouvoir de leaders dans tous les secteurs de la société maîtrisant toutes ces dimensions sont un élément primordial de la résolution des crises auxquelles nous faisons face » Expliquez.

Bon Travail.

CORRECTION EXAMEN AVEC BAREME

I- Question de cours (10pts)

1. Donnez trois caractéristiques de la décision collective (2 pts)

- Tient compte d'une diversité d'opinions
- Peut concerner des décisions et un savoir complexes
- Elle surpasse largement la décision individuelle
- Elle subit la pression de conformité
- Peut être dominée par qq uns du groupe
- ...

2. Distinguez les caractéristiques d'un groupe de travail vs d'une équipe de travail (sous forme de tableau) (2pts)

	Groupe de travail	Equipe de travail
objectif	Echange d'informations	Performance collective
synergie	Neutre voire négative	positive
responsabilité	individuelle	Individuelle et commune
compétences	Diverses et variées	complémentaires

0.25 par case x 8 cases

3. Définir la culture organisationnelle (3pts)

C'est un système distinctif de significations communes établi entre les membres d'une organisation. (1 pt)

Ou

Ensemble de significations communes (partagées) à un ensemble de caractéristiques clés primordiales aux de l'organisation

La culture organisationnelle d'une organisation se caractérise par (2 pts) :

- Le degré d'innovation et de prise de risque
- Souci du détail
- Orientation vers les résultats
- Intérêt pour les personnes
- Priorité au groupe
- Agressivité
- Stabilité

4. Qu'est-ce qu'un changement (organisationnel) planifié ? (3pts)

Changement organisationnel : modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de ses résultats (1 pt)

Changement planifié : activité de changement intentionnelle et dotée d'un but précis, qui résulte des efforts délibérées d'un agent de changement, en réaction à un écart de rendement perçu. Il est souvent le fait d'un agent de changement qui sert de déclencheur et qui prend en charge la modification du processus et des comportements (2pts).

II- Etude de cas (10pts)

1. Définissez le leadership (2pts)

Le leadership consiste à gérer le changement. Le leader donne la direction en élaborant une vision du futur, il la communique aux autres en les poussant à surmonter les obstacles. (1pt)

Ou

Capacité à orienter et mobiliser durablement un groupe d'individus vers l'accomplissement de buts précis. (1pt)

Il existe deux types de leadership : le Leadership charismatique (0.5pt) et le Leadership transformationnel (0.5pt)

2. Peut-on parler de la face obscure du Leadership de Steve jobs ? Argumentez votre réponse. (1pt + justif 1pt)

Explication de face obscure du leadership :

La face obscure du leadership est celle qui efface totalement les frontières entre intérêt individuel et intérêt collectif. Dans laquelle on retrouve un charisme égocentrique ; ne supportant pas les critiques. Ou encore celle de dictateurs charismatiques tels les politiques qui s'avèrent dangereux (repression, génocides,...). (1pt définition)

Steve jobs :

« succès potentiellement destructeur pour la société » ; a poussé à « l'obsolescence rapide des produits » ; « futilité des comportements de consommation, écran-mania, surconsommation, épuisement des matières premières »

OUI, Ici c'est un côté obscur et dangereux de Steve Jobs par rapport à l'environnement, mais aussi le côté diminution des relations sociales en faveur des relations virtuelles favorisées par une cadence très importante d'innovation... (1 pt signification côté obscur/dangereux de Steve Jobs)

Remarque : Accepter toute réponse logique

3. Quelles sont les traits de personnalité d'un leader selon Manfred Kets de Vries ? Qu'en pensez-vous ? (1pt + justif 1pt)

	Justification du texte	Traits de personnalité
1	Etablir les objectifs propres	Ambition / énergie
2	Autocritique des performances	Humble
3	Voir la forêt et non pas juste les arbres	Vision
4	Présenter un sujet complexe de manière simple et claire	Méticuleux/ empathique/ précis

5	Etre convaincant	Leader,
6	Prendre du plaisir et encadrer des jeunes	Etre mentor / mentorat
7	S intégrer dans le travail d'équipe	Extroversion/
8	Tirer le meilleur de chaque subordonné	Motivateur / influenceur
9	Faire faire les subordonnés un effort supplémentaire	Motivateur / influenceur
10	Inspirer confiance	Un modèle et un exemple

4 cases justifications : $4 \times 0.25 = 1 \text{ pt}$

4 cases traits : $4 \times 0.25 = 1 \text{ pt}$

4. Selon l'auteur, Etre leader mondial est-il inné ou acquis ? Argumentez votre réponse. (1pt + 1pt justificatif)

Leader mondial selon l'auteur : (1pt)

« Les bonnes visions pour résoudre les crises
 Les capacités pour les mettre en œuvre
 Les capacités à coopérer...
 La maîtrise de la com de masse »

Acquis ou inné ? (1pt)

En plus d'un côté inné qui est un atout certain, il y a un côté acquis, en effet :

« bonne maîtrise de sa fonction... savoir conduire le changement... orientation performance globale... maîtrise de toutes ces dimensions... »

On en déduit que en plus d'un côté inné il y a un côté acquisition de connaissances par la formation ou par l'expérience dans plusieurs domaines de l'entreprise, tels que la com de masse, la bonne maîtrise de sa fonction.

- 5: « ...Le développement et la prise de pouvoir de leaders dans tous les secteurs de la société maîtrisant toutes ces dimensions sont un élément primordial de la résolution des crises auxquelles nous faisons face » Expliquez. (2 pts)

La sortie de crise ne peut venir qu'avec l'aide de leaders charismatiques et polyvalents, ayant une vision globale à long terme et capables de traiter des problèmes complexes faisant intervenir plusieurs parties voire des intérêts conflictuels.

Accepter tte réponse logique qui découle de la citation (2 pts si très bien formulé)

Bonne correction.