**Chapitre 11 - Les traits et les styles de comportement du leader**

**Exercices supplémentaires - corrigé**

**Vrai ou faux**

1. La « théorie des grands personnages » est une nouvelle approche du leadership qui porte sur la relation entre l’habilitation et le leadership.

**Réponse : Faux**.

1. Selon la théorie des traits personnels du leader, les leaders aspirent au pouvoir non pas en tant que moyen de concrétiser une vision ou d’atteindre des objectifs, mais plutôt en tant que fin en soi.

**Réponse : Faux**.

1. Le besoin de pouvoir essentiellement altruiste correspond à un grand désir d’accomplissement.

**Réponse : Faux**.

1. Les théories des comportements du leader partent du postulat que le leader a un effet déterminant sur le rendement et les autres résultats de son organisation.

**Réponse : Vrai**.

1. Les chercheurs de l’Université du Michigan ont conclu que les comportements des leaders se répartissent en deux grandes catégories : les comportements axés sur les travailleurs et les comportements axés sur la production.

**Réponse : Vrai**.

1. D’après les résultats des études de l’Université du Michigan, les dirigeants axés sur la production obtiennent en général de meilleurs résultats, avec leur groupe de travail, que les dirigeants axés sur les travailleurs.

**Réponse : Faux**.

1. Les chercheurs de l’Université d’État de l’Ohio ont dégagé de leurs études deux dimensions de base du leadership : les comportements axés sur les travailleurs et les comportements axés sur la production.

**Réponse : Faux**.

1. Dans le leadership axé sur la structuration des activités, le dirigeant veille à bien préciser les exigences liées à la tâche et à clarifier les divers aspects du travail.

**Réponse : Vrai**.

1. Dans le leadership axé sur la considération pour autrui, le dirigeant veille à bien préciser les exigences liées à la tâche et à clarifier les divers aspects du travail.

**Réponse : Faux**.

1. On parle aussi de leadership socioémotif pour désigner le leadership axé sur la considération pour autrui et de leadership axé sur la tâche pour désigner le leadership axé sur la structuration des activités.

**Réponse : Vrai**.

1. Robert Blake et Jane Mouton ont conçu la « grille du leadership », qui permet d’abord de déterminer l’intérêt que le gestionnaire porte à l’élément humain, d’une part, et à la tâche, d’autre part.

**Réponse : Vrai**.

1. Dans la grille du leadership de Blake et Mouton, une note de 1.1 dénote un style relâché ou « laisser-faire », alors qu’une note de 5.5 témoigne d’un style « compromis ».

**Réponse : Vrai**.

1. Le leader qui obtient une note de 9.9, d’après la grille du leadership de Blake et Mouton, accorde beaucoup d’importance tant à l’élément humain qu’à la tâche, et représente le style de leadership idéal.

**Réponse : Vrai**.

1. D’après les théories du leadership situationnel, une certaine souplesse du dirigeant produira les effets les plus marqués si le dirigeant travaille dans un environnement stable ou s’il est amené à superviser les mêmes personnes au fil du temps.

**Réponse : Faux**.

1. Selon la théorie de la contingence de Fiedler, les leaders axés sur les relations obtiennent de meilleurs résultats lorsque leur maîtrise situationnelle est forte ou faible.

**Réponse : Faux**.

1. Avec le programme de formation « adéquation leader-situation », les leaders apprennent à analyser la situation dans laquelle ils se trouvent afin d’harmoniser leur indice CMA et leur maîtrise situationnelle.

**Réponse : Vrai**.

1. Dans la théorie du leadership de House, le terme « cheminement critique » fait référence à l’influence du leader sur les perceptions qu’ont ses subordonnés de leurs objectifs professionnels et personnels, ainsi que des liens ou chemins entre ces deux catégories d’objectifs.

**Réponse : Vrai**.

1. Le leadership de soutien augmenterait la satisfaction des travailleurs auxquels incombent des tâches très répétitives et perçues comme désagréables, stressantes ou peu gratifiantes.

**Réponse : Vrai**.

1. La théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard met en lumière la maturité des subordonnés, c’est-à-dire leur capacité et leur volonté d’exécuter les tâches qui leur sont assignées, comme variable situationnelle.

**Réponse : Vrai**.

1. Selon Hersey et Blanchard, le leadership autocratique convient mieux aux subordonnés dont le degré de maturité est faible.

**Réponse : Vrai**.

1. Le leadership transactionnel se fonde sur quatre dimensions : le charisme, l’inspiration, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance individuelle.

**Réponse : Faux**.

1. Le leader au service des autres possède une certaine expérience personnelle et agit en accord avec sa vraie personnalité et ses convictions profondes.

**Réponse : Faux**.

1. Le leadership authentique est similaire au leadership éthique dans la mesure où, comme celui-ci, il est centré sur la fonction de modèle et inclut l’altruisme, l’intérêt pour autrui et l’intégrité.

**Réponse : Vrai**.

1. Le leader transformateur met l’accent sur l’authenticité et la conscience de soi, et tend à être plus transactionnel que d’autres types de leaders.

**Réponse : Faux**.

1. Le leader éthique accorde de l’importance aux valeurs, à la vision et à la stimulation intellectuelle.

**Réponse : Faux**.

1. Le leadership dans l’organisation se limite à l’influence qu’exerce un seul individu selon un axe vertical.

**Réponse : Faux**.

1. Le leadership transformateur se caractérise par l’un ou l’autre des quatre comportements suivants : l’attribution de récompenses en fonction du rendement, la gestion par exceptions active, la gestion par exceptions passive et le laisser-faire.

**Réponse : Faux**.

1. Comme les théories des traits personnels, les théories des comportements du leader reposent sur l’hypothèse selon laquelle le leader a une influence déterminante sur les résultats de son organisation.

**Réponse : Vrai**.

1. Les principales dimensions sur lesquelles se fonde le leadership transformateur sont le charisme, l’inspiration, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance.

**Réponse : Vrai**.

1. Selon les théories du leadership situationnel, ce sont les caractéristiques situationnelles qui, associées aux traits et aux comportements du leader, permettent de prédire les résultats d’un leadership donné.

**Réponse : Vrai**.

1. Les gestionnaires jouent un rôle crucial dans la création du climat qui règne au travail.

**Réponse : Vrai**.

1. Les chercheurs qui ont adopté l’approche des traits personnels ont réussi à obtenir des corrélations significatives entre les traits personnels et les résultats de leadership, tout en faisant fi des variables médiatrices.

**Réponse : Faux**.

1. Le simple bon sens permet de dire que ce ne sont pas tous les traits ou les comportements des leaders qui sont reliés de façon positive et en tout temps à leur efficacité. L’efficacité du comportement d’un leader dépend plutôt de la situation.

**Réponse : Vrai**.

1. Les théories du leadership situationnel stipulent que ce sont les caractéristiques situationnelles qui, associées aux traits et aux comportements du leader, permettent de prédire les résultats d’un leadership donné.

**Réponse : Vrai**

1. Le leadership directif consiste à expliquer de façon très détaillée aux subordonnés les tâches qu’ils doivent accomplir ainsi que la manière dont ils doivent procéder, ce qui revient sensiblement à la structuration des activités.

**Réponse : Vrai**.

1. Le leadership de soutien accorde la priorité aux besoins et au bien-être des subordonnés et favorise l’instauration et le maintien d’un climat de travail amical, ce qui revient sensiblement à adopter des comportements empreints de considération pour autrui.

**Réponse : Vrai**.

1. Le leadership de soutien est axé sur la motivation et met l’accent sur la fixation d’objectifs stimulants et sur l’obtention d’un rendement élevé.

**Réponse : Faux**.

1. Le leadership participatif est une forme démocratique de leadership qui est axé sur la consultation, dans lequel le dirigeant invite les subordonnés à lui faire part de leurs suggestions et en tient compte dans ses prises de décision.

**Réponse : Vrai**.

1. Le principal postulat des théories des comportements du leader est que ce sont les caractéristiques situationnelles qui, associées aux traits et aux comportements du leader, permettent de prédire les résultats d’un leadership donné

**Réponse : Faux**.

1. La maturité des subordonnés correspond à leur capacité et leur volonté d’exécuter les tâches qui leur sont assignées.

**Réponse : Vrai**.

1. Le penchant pour l’autoritarisme correspond à l’autorité que possède le leader par la position qu’il occupe dans la structure hiérarchique.

**Réponse : Faux**.

1. Le leadership de soutiensignifie que le leader ne peut changer son style et doit, par conséquent, changer la situation pour qu’elle corresponde à son style.

**Réponse : Faux**.

1. L’adéquation leader-situation s’obtient uniquement par la sélection de gestionnaires dont le style convient à la situation.

**Réponse : Faux**.

1. Le charisme est une qualité personnelle ou un ascendant particulier qui permet à une personne d’influencer les autres.

**Réponse : Vrai**.

1. Le pouvoir charismatique désintéressé est celui qui est exercé dans le sens des intérêts de la collectivité plutôt que pour des intérêts personnels.

**Réponse : Vrai**.

1. Le pouvoir charismatique égocentrique est celui qui est exercé dans le sens d’intérêts personnels plutôt que pour les intérêts de la collectivité.

**Réponse : Vrai**.

1. Les résultats des recherches indiquent que le charisme n’est pas un attribut bénéfique pour la plupart des chefs de direction.

**Réponse : Vrai**.

1. Le point de vue de la valeur partagée correspond au degré d’acceptation des différences de statut et de pouvoir entre les subordonnés et le leader.

**Réponse : Faux**.

1. Les manipulateurs utilisent le pouvoir pour faire avancer leurs propres intérêts, sans tenir compte des besoins des subordonnés.

**Réponse : Vrai**.

1. Le leadership transactionnel favorise l’émergence de relations inspirantes qui transforment favorablement et les leaders et ceux qu’ils entraînent.

**Réponse : Faux**.

1. Le leadership transformateur met l’accent sur l’échange de biens importants contre d’autres biens ou faveurs que les leaders désirent.

**Réponse : Faux**.

1. Pour Bass, le leadership transactionnel se manifeste lorsque le leader incite ses subordonnés à voir au-delà de leur propre intérêt pour considérer celui d’autrui.

**Réponse : Faux**.

1. Le leadership transformateur de Bass repose sur les échanges nécessaires entre les leaders et les subordonnés pour satisfaire leurs intérêts personnels.

**Réponse : Faux**.

1. La théorie du leadership transformateur de Bass est une des principales théories de la recherche sur le leadership organisationnel.

**Réponse : Vrai**.

1. L’attribution de récompenses en fonction du rendement se produit quand les travailleurs atteignent les objectifs fixés et que le leader leur accorde les récompenses correspondantes.

**Réponse : Vrai**.

1. En adoptant une gestion par exceptions active, le leader cherche à détecter les écarts par rapport aux règles et aux normes, et il prend les mesures correctives qui s’imposent.

**Réponse : Vrai**.

1. En adoptant une gestion par exceptions passive, le leader intervient uniquement si des problèmes surviennent.

**Réponse : Vrai**.

1. Avec le laisser-faire, le leader n’assume pas ses responsabilités et évite de prendre des décisions.

**Réponse : Vrai**.

1. Les approches du leadership héroïque envisagent le leadership comme résultant des agissements de grands leaders qui inspirent et motivent les autres à accomplir des choses extraordinaires.

**Réponse : Vrai**.

1. Les systèmes adaptatifs complexes sont coordonnés ou contrôlés de manière centralisée au sein du système.

**Réponse : Faux**.

**Questions à choix multiple**

1. Laquelle des approches ou des théories suivantes cherche à définir les principaux attributs qui distinguent les leaders des autres individus?
2. La théorie des comportements du leader.
3. L’approche méthodique.
4. La théorie de la contingence.
5. L’approche scientifique.
6. **La théorie des traits personnels du leader.**
7. Selon l’étude sur le leadership menée par des chercheurs de l’Université du Michigan, les dirigeants \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ accordent une grande importance au bien-être de leurs subordonnés.
8. axés sur la production
9. axés sur l’administration
10. **axés sur les travailleurs**
11. axés sur la tâche
12. axés sur les processus
13. Quelles sont les deux dimensions comportementales du leadership qui se sont dégagées des études menées à l’Université d’État de l’Ohio?
14. **Le leadership axé sur la considération pour autrui et le leadership axé sur la structuration des activités.**
15. Le leadership implicite et le leadership explicite.
16. Le leadership proactif et le leadership réactif.
17. Le leadership axé sur les travailleurs et le leadership axé sur la production.
18. Le leadership s’exerçant à l’intérieur d’un groupe et le leadership s’exerçant à l’extérieur du groupe.
19. Malgré les croyances antérieures, les études sur le leadership menées à l’Université d’État de l’Ohio ont permis de conclure que les leaders doivent s’axer \_\_\_\_\_\_\_ sur la considération pour autrui et \_\_\_\_\_\_\_\_ sur la structuration des activités.
20. faiblement; faiblement.
21. faiblement; fortement.
22. modérément; modérément.
23. fortement; faiblement.
24. **fortement; fortement.**
25. Lequel des énoncés suivants ne décrit pas correctement les styles de leaderships qui ressortent de la grille de Blake et Mouton?
26. **Une note de 1.1 correspond au style « gestion d’une équipe ».**
27. Un gestionnaire qui obtient une note de 1.9 manifeste un intérêt minimal envers la tâche et un intérêt maximal envers l’individu.
28. Une note de 5.5 correspond à un style « compromis ».
29. Un gestionnaire qui obtient une note de 9.1 manifeste un intérêt maximal envers la tâche et un intérêt minimal envers l’individu.
30. Un gestionnaire qui obtient une note de 9.9 accorde beaucoup d’importance tant à l’individu qu’à la tâche.
31. Selon Blake et Mouton, le gestionnaire qui a un style « social » manifeste \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
32. **peu d’intérêt envers la tâche et beaucoup d’intérêt envers l’individu**
33. peu d’intérêt envers l’individu et beaucoup d’intérêt envers la tâche
34. peu d’intérêt tant envers la tâche qu’envers l’individu
35. beaucoup d’intérêt tant envers l’individu qu’envers la tâche
36. Aucune de ces réponses
37. Pour prédire les résultats d’un leadership ou d’une organisation, il faut analyser les traits personnels et les comportements des leaders en même temps que  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
38. leur expérience dans le secteur d’activité
39. leur niveau d’études
40. leur expérience du leadership
41. leur âge
42. **les caractéristiques de la situation**
43. Lequel des énoncés suivants ne décrit pas correctement la théorie de la contingence de Fiedler?
44. La maîtrise situationnelle est la marge de manœuvre dont jouit le leader pour influer sur les comportements des membres de son groupe.
45. Le questionnaire du collègue le moins apprécié (CMA) est un instrument qui permet de déterminer le style de leadership d’un gestionnaire à partir de la description qu’il fait du collègue qu’il apprécie le moins.
46. D’après Fiedler, les leaders dont l’indice CMA est le plus élevé pratiquent un style de leadership axé sur les relations.
47. **Selon Fiedler, les leaders axés sur les relations sont plus efficaces lorsque leur maîtrise situationnelle est faible ou élevée, alors que les leaders axés sur la tâche sont plus efficaces lorsque leur maîtrise situationnelle est moyenne.**
48. Selon Fiedler, les leaders dont l’indice CMA est faible pratiquent un style de leadership axé sur la tâche.
49. Comment s’appelle la variable, utilisée par Fiedler, définie comme l’autorité que possède le leader étant donné la position qu’il occupe dans la structure hiérarchique et comme le pouvoir de distribuer des récompenses et des punitions que lui confère son poste?
50. Les relations entre le leader et les membres du groupe.
51. **Le pouvoir hiérarchique.**
52. Le style de leadership.
53. La structure de la tâche.
54. La maîtrise situationnelle.
55. Imaginons la situation suivante concernant un groupe de travail donné et son leader : (a) les aptitudes requises par les postes des membres, l’ordre d’exécution des tâches et l’interdépendance des postes sont bien définis ; (b) le leader critique souvent les membres de son équipe et les punit facilement, parce qu’il a le pouvoir de le faire ; (c) comme ils sont souvent punis, les membres de l’équipe sapent l’autorité du leader et sabotent son leadership. Quel style de leadership serait le plus efficace dans cette situation?
56. Un leadership axé sur la tâche.
57. **Un leadership axé sur les relations.**
58. Un leadership axé sur le maintien de bonnes relations.
59. Un leadership axé sur l’équipe.
60. Un leadership orienté vers les objectifs.
61. Selon la théorie du cheminement critique de House, en quoi consiste la fonction clé du leader dans son milieu de travail?
62. À maintenir ses comportements professionnels.
63. À changer constamment ses comportements.
64. À renforcer ses comportements habituels.
65. **À adapter ses comportements aux caractéristiques de la situation dans laquelle il se trouve.**
66. À enseigner aux employés ses comportements habituels.
67. Len et Jean sont tous deux gestionnaires. Len consacre beaucoup de temps à planifier le travail à accomplir et à guider les membres de son équipe dans la poursuite de leurs objectifs. Jean écoute attentivement les doléances de ses subordonnés et se montre amical avec eux. Selon la terminologie de la théorie du cheminement critique de House, quels types de leadership pratiquent respectivement Len et Jean?
68. Le leadership directif et le leadership orienté vers les objectifs.
69. **Le leadership directif et le leadership de soutien.**
70. Le leadership orienté vers les objectifs et le leadership participatif.
71. Le leadership orienté vers les objectifs et le leadership de soutien.
72. Le leadership autocratique et le leadership démocratique.
73. D’après la théorie du cheminement critique, quel type de leadership augmenterait la satisfaction des travailleurs sur une chaîne de montage, en rendant leurs tâches répétitives plus agréables?
74. Le leadership directif.
75. **Le leadership de soutien.**
76. Le leadership orienté vers les objectifs.
77. Le leadership autoritaire.
78. Le leadership participatif.
79. Comment se nomme le modèle de Hersey et Blanchard, dont la variable clé est la maturité des subordonnés, soit leur capacité et leur volonté d’exécuter les tâches qui leur sont assignées?
80. La théorie du mirage du leadership.
81. **La théorie du leadership situationnel.**
82. La théorie du leadership de soutien.
83. La théorie du leadership transformateur.
84. La théorie du leadership passif.
85. Parmi les intitulés suivants, lequel ne fait pas partie des quatre styles de leadership définis par Hersey et Blanchard?
86. Le leadership de délégation.
87. Le leadership de participation.
88. **Le leadership d’influence.**
89. Le leadership autocratique.
90. Le leadership de persuasion.
91. Selon Hersey et Blanchard, quel style de leadership convient bien aux subordonnés dont le degré de maturité est élevé?
92. **Le leadership de délégation.**
93. Le leadership directif.
94. Le leadership de participation.
95. Le leadership de persuasion.
96. Le leadership autocratique.
97. Parmi les éléments suivants, lequel ne fait pas partie des quatre dimensions d’un leadership transformateur?
98. Le charisme.
99. **La résistance physique.**
100. L’inspiration.
101. La stimulation intellectuelle.
102. La reconnaissance individuelle.
103. Quel type de leadership se fonde essentiellement sur la prescription de Socrate « Connais-toi toi-même »?
104. Le leadership éthique.
105. **Le leadership authentique.**
106. Le leadership au service des autres.
107. Le leadership spirituel.
108. Le leadership transformateur.
109. Le leadership authentique et le leadership éthique ont principalement en commun tous les éléments suivants, sauf un. Lequel?
110. L’intérêt pour autrui.
111. La prise de décision éthique.
112. L’intégrité.
113. **L’honnêteté.**
114. Le rôle de modèle.
115. Le leadership transformateur et le leadership éthique ont principalement en commun tous les éléments suivants, sauf un. Lequel?
116. La prise de décision éthique.
117. L’intégrité.
118. Le rôle de modèle.
119. L’intérêt pour autrui.
120. **L’orientation à long terme.**
121. Quelle est la principale similitude entre le leadership éthique, le leadership authentique et le leadership transformateur?
122. L’encouragement.
123. L’honnêteté.
124. L’inspiration.
125. **Le rôle de modèle.**
126. La force de l’âme.
127. Le leadership authentique et le leadership éthique ont principalement en commun tous les éléments suivants, sauf un. Lequel?
128. L’intérêt pour autrui.
129. La prise de décision éthique.
130. **L’accent mis sur la gestion morale.**
131. L’intégrité.
132. Le rôle de modèle.
133. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ repose(nt) sur le postulat que le leader a un effet déterminant sur le rendement et sur les autres résultats de son organisation.
134. **Les théories des comportements du leader**
135. Le leadership transactionnel
136. Les théories du leadership situationnel
137. Le leadership d’adaptation
138. Le leadership administratif
139. Le leader qui privilégie la structuration des activités adopte tous les comportements suivants, sauf un. Lequel?
140. Préciser les exigences liées à la tâche.
141. Répartir clairement les tâches.
142. Clarifier les divers aspects du travail,
143. Fixer les échéances.
144. **Nouer des liens.**
145. Quel type de leadership consiste à expliquer de façon très détaillée aux subordonnés les tâches qu’ils doivent accomplir ainsi que la manière dont ils doivent procéder?
146. Leadership orienté vers les objectifs.
147. **Leadership directif.**
148. Leadership de soutien.
149. Leadership participatif.
150. Leadership transactionnel.
151. Le leadership qui accorde la priorité aux besoins et au bien-être des subordonnés et favorise l’instauration et le maintien d’un climat de travail amical, ce qui revient sensiblement à adopter des comportements empreints de considération pour autrui s’appelle le \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
152. leadership orienté vers les objectifs
153. leadership directif
154. **leadership de soutien**
155. leadership participatif
156. leadership transactionnel
157. En tant que gestionnaire, Joanna utilise une forme démocratique de leadership en invitant les subordonnés à lui faire part de leurs suggestions et en tient compte dans ses prises de décision. Quel type de leadership Joanna utilise-t-elle?
158. Leadership orienté vers les objectifs.
159. Leadership directif.
160. Leadership de soutien.
161. **Leadership participatif.**
162. Leadership transactionnel.
163. Lequel des éléments suivants correspond à la capacité et à la volonté des subordonnés d’exécuter les tâches qui leur sont assignées?
164. L’orientation interne ou externe des subordonnés.
165. Le penchant pour l’autoritarisme des subordonnés.
166. Le pouvoir hiérarchique des subordonnés.
167. **La maturité des subordonnés.**
168. Les aptitudes des subordonnés.
169. Lequel des éléments suivants décrit le degré d’autorité formelle associé au poste de leader?
170. **Le système hiérarchique officiel.**
171. La nature des tâches des subordonnés.
172. Le leadership participatif.
173. La maturité des subordonnés.
174. Le leadership autoritaire.
175. Le type de leadership nécessaire lorsque les subordonnés veulent un soutien émotif et non professionnel est le \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
176. leadership orienté vers les objectifs
177. leadership directif
178. **leadership de soutien**
179. leadership participatif
180. leadership transactionnel
181. Le leadership \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est requis lorsque les subordonnés veulent des explications détaillées sur les tâches qu’ils ont à accomplir.
182. orienté vers les objectifs
183. **directif**
184. de soutien
185. participatif
186. transactionnel
187. Quel type de leadership doit-on privilégier lorsqu’on est en présence de subordonnés compétents et déterminés à assumer la responsabilité du travail à accomplir?
188. De participation.
189. Autocratique.
190. De persuasion.
191. **De délégation.**
192. De soutien.
193. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est une qualité personnelle ou un ascendant particulier qui permet à une personne d’influencer les autres.
194. Le leadership
195. **Le charisme**
196. L’autoritarisme
197. L’orientation interne
198. Le pouvoir
199. Les leaders charismatiques se distinguent particulièrement en raison de leurs aptitudes en \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
200. organisation
201. **communication**
202. pensée critique
203. gestion
204. résolution de problème
205. Nicole est une gestionnaire chez Frost. Ses principales caractéristiques sont sa confiance et son optimisme, une communication très expressive pour décrire sa vision, des attentes élevées et un comportement non conventionnel. Nicole se distingue par son leadership \_\_\_\_\_\_\_.
206. participatif
207. d’adaptation
208. directif
209. **charismatique**
210. orienté vers les objectifs
211. Un pouvoir charismatique\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est exercé dans le sens des intérêts de la collectivité et non dans le sens d’intérêts personnels.
212. égocentrique
213. éthique
214. hiérarchique
215. **désintéressé**
216. normatif
217. Les leaders \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ exercent leur pouvoir dans le sens d’intérêts personnels plutôt que pour les intérêts de la collectivité.
218. d’adaptation
219. **au pouvoir charismatique égocentrique**
220. au service des autres
221. au pouvoir charismatique désintéressé
222. de soutien
223. Le degré d’acceptation des différences de statut et de pouvoir entre les subordonnés et le leader s’appelle \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
224. **la distance hiérarchique**
225. le système adaptatif complexe
226. l’adéquation leader-situation
227. la nature des tâches des subordonnés
228. le but lucratif
229. Les \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ utilisent le pouvoir pour faire avancer leurs propres intérêts sans tenir compte des besoins des subordonnés.
230. leaders transactionnels
231. leaders habilitants
232. **manipulateurs**
233. leaders d’adaptation
234. leaders héroïques
235. Le style de leadership par lequel le dirigeant amène ses subordonnés à élargir leurs horizons, à mieux comprendre les objectifs et la mission du groupe et à se les approprier est le leadership \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
236. transactionnel
237. **transformateur**
238. participatif
239. de soutien
240. charismatique
241. Quel type de leadership met l’accent sur l’échange de biens importants contre d’autres biens ou faveurs que les leaders désirent?
242. Transformateur.
243. De soutien.
244. **Transactionnel.**
245. Habilitant.
246. Participatif.
247. Quel type de leadership adopte le leader qui incite ses subordonnés à voir au-delà de leur propre intérêt pour considérer celui d’autrui?
248. **Transformateur.**
249. Transactionnel.
250. Orienté vers les objectifs.
251. Habilitant.
252. Charismatique.
253. La relation d’échanges entre les leaders et les subordonnés pour satisfaire leurs intérêts personnels caractérise le leadership \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
254. transformateur
255. **transactionnel**
256. orienté vers les objectifs
257. habilitant
258. charismatique
259. En ce qui concerne l’attribution de récompenses en fonction du rendement, le leader \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
260. n’assume pas ses responsabilités et évite de prendre des décisions
261. intervient uniquement si des problèmes surviennent
262. cherche à détecter les écarts par rapport aux règles et aux normes et adopte les mesures correctives qui s’imposent
263. **accorde des récompenses lorsque les travailleurs atteignent les objectifs fixés**
264. met l’accent sur le rendement organisationnel
265. La gestion par exceptions active implique que le leader \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
266. n’assume pas ses responsabilités et évite de prendre des décisions
267. intervient uniquement si des problèmes surviennent
268. **cherche à détecter les écarts par rapport aux règles et aux normes et adopte les mesures correctives qui s’imposent**
269. accorde des récompenses lorsque les travailleurs atteignent les objectifs fixés
270. met l’accent sur le rendement organisationnel
271. La gestion par exceptions passive implique que le leader \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
272. n’assume pas ses responsabilités et évite de prendre des décisions
273. **intervient uniquement si des problèmes surviennent**
274. cherche à détecter les écarts par rapport aux règles et aux normes et adopte les mesures correctives qui s’imposent
275. accorde des récompenses lorsque les travailleurs atteignent les objectifs fixés
276. met l’accent sur le rendement organisationnel
277. Les \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ envisagent le leadership comme résultant des agissements de grands leaders qui inspirent et motivent les autres à accomplir des choses extraordinaires.
278. **approches du leadership héroïque**
279. neutralisants
280. points de vue de la valeur partagée
281. systèmes adaptatifs complexes
282. manipulateurs
283. Selon l’approche du leadership \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, la clé du succès des organisations repose sur une combinaison efficace de structures organisationnelles bureaucratiques et de systèmes adaptatifs complexes.
284. **de complexité**
285. d’adaptation
286. de soutien
287. participatif
288. transformateur
289. Quel style de leadership stimule l’innovation, l’adaptabilité et le changement dans les organisations?
290. **Entrepreneurial.**
291. D’adaptation.
292. De soutien.
293. Participatif.
294. Transformateur.
295. Selon \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, les organisations devraient créer une valeur économique tout en créant une valeur pour la société.
296. **le point de vue de la valeur partagée**
297. le système adaptatif complexe
298. le climat éthique
299. le but lucratif
300. le leadership transactionnel
301. Le style de leadership qui consiste à dicter des politiques et procédures, à prendre les décisions individuellement et à diriger et contrôler toutes les activités sans consultation des subordonnés s’appelle \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
302. le leadership habilitant
303. le leadership d’adaptation
304. le leadership entrepreneurial
305. **le leadership autocratique**
306. le leadership participatif
307. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ représente(nt) la perception qu’ont les employés de leur milieu de travail, caractérisé par des valeurs, normes, attitudes, sentiments et comportements éthiques.
308. Les approches normatives
309. L’éthique
310. **Le climat éthique**
311. Les neutralisants
312. Le système adaptatif complexe
313. Les systèmes qui s’adaptent et qui évoluent au cours du processus d’interaction avec les milieux dynamiques s’appellent \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
314. les systèmes bureaucratiques
315. les systèmes administratifs
316. les systèmes entrepreneuriaux
317. **les systèmes adaptatifs complexes**
318. les systèmes éthiques
319. Suzanne constate que ses subordonnés nécessitent peu de directives et de soutien. Quel est le meilleur type de leadership pour elle?
320. De persuasion.
321. Directif.
322. Autocratique.
323. **De délégation.**
324. Transactionnel.

**Phrases à compléter**

1. Selon les théories \_\_\_\_\_\_\_\_\_, ce sont principalement des attributs personnels qui permettent de distinguer les leaders des non-leaders et de prédire leurs succès ou les résultats organisationnels.

**Réponse : des traits personnels du leader**

1. Selon les théories \_\_\_\_\_\_\_, ce sont les caractéristiques situationnelles qui, associées aux traits et aux comportements du leader, permettent de prédire les résultats d’un leadership donné.

**Réponse : du leadership situationnel**

1. Robert Blake et Jane Mouton ont conçu \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ à partir des dimensions du leadership qui se sont dégagées des études de l’Université d’État de l’Ohio.

**Réponse : la grille du leadership**

1. Fred Fielder a utilisé \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ pour mesurer le style de leadership d’une personne d’après la description qu’elle fait du collègue de travail qu’elle apprécie le moins, avec lequel ses relations professionnelles sont les plus difficiles.

**Réponse : le questionnaire du collègue le moins apprécié**

1. Selon la théorie \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, la fonction clé du leader consiste à adapter ses comportements aux caractéristiques d’une situation donnée, notamment celles qu’on trouve dans le milieu de travail, de manière à en compenser les manques qui influent sur l’atteinte des objectifs personnels et organisationnels.

**Réponse : du cheminement critique de House**

1. Selon la théorie du cheminement critique, le leadership \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ permettrait d’augmenter la satisfaction des subordonnés dont les tâches sont variées et qui disposent d’assez de latitude pour y mettre une touche personnelle.

**Réponse : participatif**

1. Selon la théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard, \_\_\_\_\_\_\_\_\_ est la capacité et la volonté des subordonnés d’exécuter les tâches qui leur sont assignées.

**Réponse : la maturité des subordonnés**

1. Les leaders \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ sont des personnes qui, grâce à leur seule personnalité, parviennent à exercer une influence forte et profonde sur leurs subordonnés.

**Réponse : charismatiques**

1. Le leadership \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ survient lorsque le leader amène ses subordonnés à élargir leurs horizons, à mieux comprendre les objectifs et la mission du groupe et à se les approprier et les incite à voir au-delà de leur propre intérêt pour envisager celui des autres.

**Réponse : transformateur**

1. Le leadership \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ repose sur les échanges nécessaires entre le dirigeant et ses subordonnés pour atteindre, au jour le jour, le rendement convenu.

**Réponse : transactionnel**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ implique essentiellement que le leader possède une somme d’éléments formant son expérience personnelle (valeurs, pensées, émotions et croyances) et qu’il agit en accord avec sa vraie personnalité et ses convictions profondes.

**Réponse : Le leadership authentique**

1. Les personnes très \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, soutient-on, jouissent d’une estime de soi très élevée, ou du moins d’une estime vraie, stable et cohérente, par opposition à une estime fragile et largement dépendante du regard d’autrui.

**Réponse : authentiques**

1. Le leadership \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ a comme particularité sa préoccupation morale.

**Réponse : éthique**

1. Le comportement axé sur\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ consiste à expliquer de façon très détaillée aux subordonnés les tâches qu’ils doivent accomplir ainsi que la manière dont ils doivent procéder.

**Réponse : la tâche**

1. Le leadership \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est un style axé sur les tâches et le rendement consistant à expliquer de façon très détaillée aux subordonnés les tâches qu’ils doivent accomplir ainsi que la manière dont ils doivent procéder.

**Réponse : directif**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est un pouvoir charismatique exercé dans le sens des intérêts de la collectivité plutôt que pour des intérêts personnels.

**Réponse : Le pouvoir charismatique désintéressé**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est un pouvoir charismatique exercé dans le sens des intérêts personnels plutôt que pour les intérêts de la collectivité.

**Réponse : Le pouvoir charismatique égocentrique**

1. L’attitude du subordonné qui, à des degrés divers, accepte les inégalités de statut et de pouvoir entre les leaders et les subordonnés au sein de l’organisation est \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**Réponse : la distance hiérarchique**

1. Les \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ utilisent le pouvoir pour faire avancer leurs propres intérêts sans tenir compte des besoins des subordonnés.

**Réponse : manipulateurs**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ envisagent le leadership comme résultant des agissements de grands leaders qui inspirent et motivent les autres à accomplir des choses extraordinaires.

**Réponse : Les approches du leadership héroïque**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ met plutôt l’accent sur la transmission de la signification du travail, l’acceptation de la participation à la prise de décision, l’élimination des contraintes bureaucratiques et l’établissement d’un sentiment de confiance envers l’atteinte d’un rendement élevé.

**Réponse : Le leadership habilitant**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ sont des systèmes qui s’adaptent et qui évoluent au cours du processus d’interaction avec les milieux dynamiques.

**Réponse : Les systèmes adaptatifs complexes**

1. La perspective du \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ se fonde sur la science de la complexité et décrit le leadership dans le contexte des systèmes adaptatifs complexes.

**Réponse : leadership de complexité**

1. L’approche du \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ met l’accent sur l’émergence et l’adaptabilité plutôt que sur la hiérarchie et le contrôle.

**Réponse : leadership de complexité**

1. Le leadership \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est un style de leadership qui se manifeste dans les rôles officiels de gestion et qui met l’accent sur la coordination et le contrôle afin d’améliorer les résultats de l’entreprise.

**Réponse : administratif**

1. Le leadership \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ stimule l’innovation, l’adaptabilité et le changement.

**Réponse : entrepreneurial**

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ est l’étude des problèmes de déontologie et des défis particuliers ou inhérents aux processus, pratiques et résultats liés à la direction ou à la subordination.

**Réponse : L’éthique du leadership**

**Questions à développer**

1. Décrivez brièvement les caractéristiques des théories des traits personnels du leader, des théories des comportements du leader et des théories du leadership situationnel.

**Réponse suggérée** : Selon les théories des traits personnels du leader, ce sont principalement des attributs personnels, comme la maturité émotionnelle, le désir d’accomplissement, l’intégrité et des aptitudes cognitives, entre autres, qui permettent de distinguer les leaders des non-leaders et de prédire leurs succès ou les résultats organisationnels. Selon les théories des comportements du leader, ce sont les comportements du leader qui permettent de prédire le rendement et les autres résultats de l’organisation. Les deux catégories de comportements qui se dégagent de ce point de vue sont les comportements axés sur les travailleurs et les comportements axés sur la production. Enfin, selon les théories du leadership situationnel, l’analyse des traits personnels et des comportements ne suffit pas pour prédire les résultats d’un leadership donné ni les résultats organisationnels. Il faut également prendre en compte les caractéristiques de la situation, notamment la nature du travail, le degré de stabilité de l’environnement, la structure de l’organisation et la position hiérarchique du leader.

1. Quelles sont les différences entre le leadership transactionnel et le leadership transformateur selon Bernard Bass?

**Réponse suggérée** : Le leadership transactionnel repose sur les échanges nécessaires que doivent avoir le leader et ses subordonnés pour atteindre au jour le jour le rendement convenu. Ces échanges se caractérisent, de la part du leader, par l’un ou l’autre des quatre comportements suivants : (1) l’attribution de récompenses en fonction du rendement ; (2) la gestion par exceptions active, lorsque le leader cherche à détecter les écarts par rapport aux règles et aux normes puis adopte les mesures correctives qui s’imposent ; (3) la gestion par exceptions passive, lorsque le leader intervient uniquement si les normes ne sont pas atteintes ; (4) le laisser-faire, lorsque le leader n’assume pas ses responsabilités et évite de prendre des décisions. Allant au-delà du rendement habituel ou quotidien, le leadership transformateur se manifeste non seulement lorsque le leader amène ses subordonnés à élargir leurs horizons, à mieux comprendre les objectifs du groupe et à se les approprier, mais aussi lorsqu’il incite les subordonnés à voir au-delà de leur propre intérêt pour envisager celui d’autrui. Il se fonde sur les quatre dimensions suivantes : (1) le charisme, grâce auquel le leader rallie les autres autour d’une vision et leur transmet de la fierté, du respect, de la confiance et la conviction d’accomplir une mission importante ; (2) l’inspiration, le leader insufflant à ses subordonnés du courage, recourant aux symboles pour renforcer et focaliser les efforts de tous et exprimant des objectifs importants en termes simples ; (3) la stimulation intellectuelle, le leader faisant appel à l’intelligence, à la rationalité et à la rigueur dans la résolution des problèmes ; (4) la reconnaissance individuelle, le leader accordant à chacun une attention particulière et traitant chaque individu comme un être unique.

1. Expliquez les principes fondamentaux de la théorie du cheminement critique de House et les quatre styles de leadership de la théorie du cheminement critique de House.

**Réponse suggérée** : Selon la théorie du cheminement critique de House, la fonction clé du leader consiste à adapter ses comportements aux caractéristiques de situations données, notamment celles qu’on trouve en milieu de travail, de manière à en combler les manques. House croit que les subordonnés apprécient encore plus leur leader s’il est en mesure de remédier aux carences du milieu professionnel. La théorie du cheminement critique de House présente quatre styles de leadership : le leadership directif, le leadership de soutien, le leadership orienté vers les objectifs et le leadership participatif. Elle montre aussi deux catégories de variables situationnelles ou modératrices : les caractéristiques des subordonnés et les caractéristiques du milieu de travail. Le dirigeant doit adapter ses comportements de manière à compenser les facteurs situationnels déficients afin d’accroître la satisfaction de ses subordonnés, d’être mieux accepté par eux et de les inciter à fournir un meilleur rendement.

Les quatre styles de leadership sur lesquels s’appuie cette théorie.

* + - 1. Le leadership directif consiste à expliquer de façon très détaillée aux subordonnés les tâches qu’ils doivent accomplir ainsi que la manière dont ils doivent procéder, ce qui revient sensiblement à la structuration des activités.
      2. Le leadership de soutien accorde la priorité aux besoins et au bien-être des subordonnés et favorise l’instauration et le maintien d’un climat de travail amical, ce qui revient sensiblement à adopter des comportements empreints de considération pour autrui.
      3. Le leadership orienté vers les objectifs met l’accent sur la fixation d’objectifs stimulants et sur l’obtention d’un rendement élevé. Il repose sur une confiance inébranlable en la capacité des membres du groupe à atteindre les résultats visés, si ambitieux soient-ils.
      4. Le leadership participatif est axé sur la consultation. Le dirigeant invite les subordonnés à lui faire part de leurs suggestions et en tient compte dans ses prises de décision.

1. Qu’est-ce que le charisme et quelles sont certains des dangers et conséquences d’un leadership charismatique?

**Réponse suggérée** : Le charisme est une qualité personnelle ou un ascendant particulier qui permet à une personne d’influencer les autres. Pour donner des résultats positifs, le charisme doit être utilisé selon une orientation de pouvoir charismatique socialisée, alors que le pouvoir est utilisé pour la collectivité plutôt que pour un avantage personnel. Lorsqu’il est utilisé à des fins personnelles, il peut avoir des conséquences destructives. Le pouvoir charismatique égocentrique est un pouvoir charismatique exercé dans le sens d’intérêts personnels plutôt que pour les intérêts de la collectivité. Les résultats des recherches indiquent que le charisme n’est pas un attribut bénéfique pour la plupart des chefs de direction. Le charisme est une force puissante, mais peut aussi être dangereux. Comme les leaders charismatiques suscitent des émotions fortes chez leurs subordonnés, ils peuvent engendrer des comportements radicaux, parfois malgré eux. Les subordonnés qui accordent un statut de héros au leader charismatique peuvent aussi vivre de l’incrédulité et de la frustration lorsque celui-ci ne répond pas à leurs attentes. Cela peut créer des problèmes moraux et de motivation au travail. Un leader charismatique peut essayer de régler ces problèmes en réduisant la distance hiérarchique et en permettant à ses subordonnés d’exprimer leurs points de vue.

1. Expliquez la perspective du leadership de complexité et les trois styles de leadership connexes.

**Réponse suggérée** : La théorie du leadership de complexité décrit un milieu de travail tenant compte du leadership dans un contexte de bureaucratie et de systèmes adaptatifs complexes. Cette approche du leadership de complexité se distingue des approches de leadership traditionnelles, qui sont basées sur des principes organisationnels bureaucratiques ; elle met l’accent sur l’émergence et l’adaptabilité plutôt que sur la hiérarchie et le contrôle. L’approche du leadership de complexité décrit trois styles de leadership dans les organisations : le leadership administratif, le leadership entrepreneurial et le leadership d’adaptation. Ces formes de leadership doivent agir en complémentarité afin de créer une émergence productive et une adaptabilité dans les organisations. Le leadership administratif représente la force descendante. Il met l’accent sur le gain d’efficacité qui vise à répondre aux besoins financiers et aux objectifs de rendement de l’organisation. Le leadership entrepreneurial représente la force ascendante. Il favorise l’innovation, l’apprentissage et le changement. Enfin, le leadership d’adaptation s’exerce dans l’interface qui est commune aux systèmes administratif et entrepreneurial. Sa tâche est de favoriser les conditions propices à son émergence.