

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

CHAPITRE 11

EXERCICE DE RÉVISION

QUESTIONS À CHOIX MULTIPLE

1. Selon _____, le leader a un effet déterminant sur les résultats de son organisation.
- a) les théories des traits personnels et des comportements du leader
 - b) la théorie de l'attribution
 - c) les théories du leadership situationnel
 - d) la théorie du cheminement critique

Réponse : a

2. Les théories des comportements du leader regroupent les comportements de leadership en deux grandes catégories : _____
- a) l'habilitation et la motivation.
 - b) la direction et le contrôle.
 - c) ceux qui sont liés à la capacité de guider et de motiver.
 - d) ceux qui sont axés sur les relations et ceux qui sont axés sur les tâches.

Réponse : d

3. D'après la grille du leadership de Blake et Mouton, les leaders les plus efficaces sont ceux qui sont _____
- a) fortement orientés vers la tâche et fortement orientés vers autrui.
 - b) fortement orientés vers la tâche et faiblement orientés vers autrui.
 - c) faiblement orientés vers la tâche et fortement orientés vers autrui.
 - d) à mi-chemin entre les deux orientations.

Réponse : a

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

4. Selon _____, l'efficacité du comportement de leader est fonction de la situation.
- a) les théories des traits du leader
 - b) les théories des comportements du leader
 - c) les théories du leadership situationnel
 - d) les théories transactionnelles

Réponse : c

5. Le point de vue « inné » en matière de leadership signifie que les leaders devraient être _____
- a) développés.
 - b) sélectionnés.
 - c) formés.
 - d) transformés.

Réponse : b

6. La recherche a démontré que le charisme est _____ pour la plupart des chefs de direction.
- a) un neutralisant
 - b) un substitut
 - c) bénéfique
 - d) non bénéfique

Réponse : d

7. Afin d'éviter les dangers du charisme, les leaders doivent réduire _____
- a) les transactions.
 - b) les comportements axés sur les tâches.
 - c) la distance hiérarchique.
 - d) les réseaux.

Réponse : c

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

8. Le leadership transformateur _____
- a) est semblable au leadership transactionnel.
 - b) est particulièrement utile lorsqu'il est associé au leadership transactionnel.
 - c) n'est aucunement lié au leadership charismatique.
 - d) est étudié depuis plus d'un siècle.

Réponse : b

9. Bass a modifié la théorie de Burns afin de mettre l'accent sur les intérêts _____, plutôt que sur un but moral et des valeurs plus élevées.
- a) organisationnels
 - b) des subordonnés
 - c) sociétaux
 - d) collectifs

Réponse : a

10. Le leadership authentique _____
- a) est un mode de leadership facile à exercer.
 - b) est la forme la plus courante de leadership.
 - c) signifie que le leader agit selon sa vraie nature.
 - d) choisit comme point de mire la connaissance d'autrui.

Réponse : c

11. Les approches du leadership de complexité sont une solution de rechange aux principes organisationnels _____
- a) systémiques.
 - b) politiques.
 - c) transformateurs.
 - d) bureaucratiques.

Réponse : d

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

12. La principale contribution que la complexité offre au leadership est la compréhension _____
- a) de l'émergence.
 - b) du leadership administratif.
 - c) du leadership entrepreneurial.
 - d) de l'habilitation.

Réponse : a

13. La théorie du leadership éthique est une théorie _____ du leadership.
- a) transformatrice
 - b) transactionnelle
 - c) normative
 - d) de complexité

Réponse : c

14. Lorsque les leaders créent une sensibilisation et une préoccupation morales, rehaussent le raisonnement moral et encouragent la responsabilité morale, ils créent plus de _____
- a) leadership transformateur.
 - b) climats éthiques.
 - c) climats habilitants.
 - d) authenticité.

Réponse : b

15. _____ sont à l'écoute des valeurs spirituelles et considèrent que leur responsabilité est d'être des intendants pour le bien de la collectivité.
- a) Les leaders au service des autres
 - b) Les leaders transformateurs

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

- c) Les leaders autoritaires
- d) Les leaders habilitants

Réponse : a

QUESTIONS À RÉPONSE BRÈVE

16. Quel lien peut-on établir entre les théories du leadership situationnel et les théories des comportements du leader ?

Réponse

Les théories des comportements du leader nous apprennent que certains comportements des leaders, axés sur la tâche et axés sur les relations, rendent le leadership plus efficace. Les théories du leadership situationnel reconnaissent également l'importance des comportements du leader, mais ajoutent que l'efficacité de ces derniers dépend des caractéristiques de la situation. Dans certaines circonstances, par exemple dans un milieu très structuré où les employés savent ce qu'ils doivent faire, les comportements axés sur les relations se révéleront les plus efficaces. Dans d'autres circonstances, par exemple lorsque les employés ne savent pas précisément ce qu'ils doivent faire, les comportements axés sur la tâche se révéleront les plus efficaces.

17. Quelle est la différence entre le leadership transactionnel et le leadership transformateur ?

Réponse

Bien que les théories du leadership transactionnel et du leadership transformateur aient été toutes deux élaborées par Bernard Bass et ses collègues, elles diffèrent énormément l'une de l'autre. Le leadership transactionnel repose sur les échanges d'information que doivent avoir le leader et ses subordonnés pour atteindre au jour le jour le rendement convenu, alors que le leadership transformateur vise un rendement dépassant les attentes. Les comportements qui caractérisent le leadership transactionnel sont l'attribution de récompenses en fonction du rendement, la gestion

COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION

par exception active et passive et le laisser-faire. Les dimensions du leadership transformateur sont le charisme, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance individuelle. Alors que les premières analyses sur les théories de Bass laissaient entendre qu'on devait miser sur le leadership transformateur, les recherches les plus récentes ont montré que le leadership transactionnel et le leadership transformateur sont tous deux importants et nécessaires tant sur le plan du leadership que sur celui de la gestion.

18. Pourquoi les approches de la complexité en matière de leadership ont-elles été élaborées ?

Réponse

La perspective du leadership de complexité a été élaborée pour adapter notre compréhension du leadership aux milieux complexes d'aujourd'hui. Les perspectives prédominantes sont ancrées dans des principes d'organisation bureaucratique qui datent maintenant de plus d'une centaine d'années. Non seulement ces principes sont-ils devenus moins pertinents, mais ils peuvent aussi causer du tort en freinant la dynamique adaptative qui est aujourd'hui nécessaire pour obtenir des résultats productifs dans des milieux complexes.

19. Quels sont les défis liés à l'éthique du leadership ?

Réponse

Les défis en matière d'éthique du leadership proviennent principalement de la nature hiérarchique du rôle de leader. Les traits de personnalité (telles que le narcissisme et le fait d'être axé sur les résultats) de même que les préjugés sociaux (stéréotypes et normes) peuvent aussi compliquer l'éthique du leadership. Toutefois, le plus grand défi provient sans doute de la tension qui existe entre l'intérêt personnel et le bien collectif.

QUESTION À DÉVELOPPEMENT

20. Jonathan sait qu'il possède un style charismatique de leadership. Lorsqu'il parle, les autres l'écoutent, et lorsqu'il dirige, les autres sont passionnés et veulent le suivre. Bien qu'il ait profité de ce style et de ses effets sur les autres, il sait qu'il y a des risques associés au leadership charismatique. Quels sont ces risques, et comment peut-il les éviter ?

Réponse

Le charisme est une force puissante, mais peut aussi être dangereux. Comme le leader charismatique suscite des émotions fortes chez ses subordonnés, il peut engendrer des comportements radicaux, parfois malgré lui. Les subordonnés peuvent éprouver le besoin psychologique de s'identifier à une figure de héros pour se démarquer, se sentir motivés ou en sécurité. Si Jonathan ne répond pas aux attentes soulevées par ses subordonnés, ceux-ci pourraient se sentir abandonnés. Cela pourrait affecter son pouvoir personnel et créer des problèmes de morale et de motivation pour ceux qui travaillent avec et pour lui.

Jonathan devrait aussi être prudent et ne pas se laisser prendre par l'effet envoûtant de l'admiration que lui vouent les autres. Il doit analyser ses propres intentions et éviter d'utiliser son pouvoir charismatique de façon égocentrique. Mais ce qui est le plus important est de travailler à réduire la distance hiérarchique et à ne pas laisser les autres le mettre sur un piédestal. L'énergie des autres ne devrait pas être dirigée vers lui, mais vers la collectivité. Il devrait encourager les autres à penser de façon critique, à lui poser librement des questions et à lui confier leurs préoccupations. Il doit aussi veiller à leur accorder le crédit qui leur revient pour les exploits et les réussites.