

LEADERSHIP
53-421-02

Professeur : Laurent Lapierre, titulaire
Chaire de leadership Pierre-Péladeau

Bureau : 4.424

Téléphone : (514) 340-6352

Télécopieur : (514) 340-5635

Courriel : laurent.lapierre@hec.ca

Secrétaire : Linda Néron

Téléphone : (514) 340-6323

Courriel : linda.neron@hec.ca

On peut voir trois ingrédients essentiels au leadership :

1. Une personne, ou un groupe de personnes, qui dirigent et réussissent à faire accepter cette direction par d'autres.
2. Des actions, des gestes, des façons d'être et de faire (habiles ou maladroités) qui suscitent l'adhésion et de grandes réalisations ou des changements profonds.
3. Une situation (une crise, des circonstances, des contingences, des occasions) qui appelle ou détermine un leadership.

PERSPECTIVE DU COURS

On dirige comme on est, avec ses talents (ses dons) et ses manques, ses forces et ses faiblesses, ses qualités et ses défauts, ses habiletés et ses maladresses. Dans ce cours, on étudie le leadership en se plaçant dans la position du leader dans son rapport aux autres, aux contextes et aux situations. On adopte donc une perspective subjective, celle de leaders qui veulent apprendre et développer leur potentiel, découvrir comment ils perçoivent le monde qui les entourent et ce qu'ils peuvent apporter aux contextes qu'ils rencontrent.

Il y a une distinction à faire entre le leadership et la gestion.

Le leadership : C'est l'action par laquelle une personne transforme, fait progresser sa communauté (religion, politique, idéologie, affaires, arts...). Le leader exerce son influence à partir de sa réalité intérieure (croyances, convictions, capacités, imagination, imaginaire, génie, talents, idées, santé, énergie, motivations...). On ne donne pas ici une connotation positive ou négative à ces substantifs. Il y a adéquation entre ce qu'est ou ce que représente un leader à un moment donné et ce que veulent ou cherchent des membres de son organisation, sa communauté ou sa société.

La gestion : C'est l'action par laquelle un dirigeant, doté d'une autorité hiérarchique, dans une organisation structurée, vise à mobiliser des employés vers l'atteinte de résultats voulus. Ce gestionnaire exerce son influence au moyen d'une analyse des enjeux et des forces en présence, et par la négociation d'ententes (transactions).

OBJECTIFS DU COURS

Le leadership, plus que la gestion encore, est un phénomène hautement subjectif et intersubjectif. La subjectivité, c'est ce qui se rapporte au sujet seul, ce qui lui est le plus personnel; ce qui varie avec le jugement, les sentiments, les habitudes... de chacun. Ce n'est pas l'absence d'objectivité, de logique, de contrôle et ce n'est pas l'irrationalité. C'est la rationalité propre au sujet, celle qui permet de comprendre en profondeur ses gestes et ses convictions.

On comprend, on développe et on apprend le leadership par une réflexion sur des pratiques de leadership, celles des autres d'abord (tout apprentissage commence par l'observation des autres), et la sienne ensuite. Ce cours est l'occasion de mettre l'étudiant¹ en contact avec un certain nombre de pratiques de leadership, de modèles et de théories. Apprendre à apprendre, construire sa propre grille de réflexion, développer des façons de faire personnelles et adaptées aux situations auxquelles on est confronté et parfaire ses capacités d'auto éducation permanente, voilà les principaux objectifs de ce cours.

MÉTHODE PÉDAGOGIQUE

La méthode pédagogique est essentiellement empirique et inductive. Des histoires de cas de leaders servent de base à nos réflexions, à nos discussions et à nos apprentissages. Pour apporter un éclairage particulier et permettre d'analyser plus à fond ces histoires de cas, des textes conceptuels et théoriques sont proposés à chacune des séances. Chaque étudiant est appelé à écrire sa propre histoire de leadership.

MATÉRIEL PÉDAGOGIQUE

Recueil de textes et de cas n° **53421B**

¹ Dans ce texte, lorsqu'il s'agit de personnes, la forme grammaticale masculine désigne aussi bien les femmes que les hommes.

ÉVALUATION

L'étudiant est évalué sur la qualité de ses travaux écrits et sur sa contribution à la réflexion et à la discussion en groupe. Il n'y a pas d'examen final.

– **Cinq prises de position individuelles50 %**

- Un paragraphe dactylographié à double interligne (une demi-page maximum)
- Chaque prise de position sera notée sur 10 points
- Les étudiants peuvent écrire leurs travaux en anglais
- L'étudiant doit faire l'analyse de cinq cas inscrits au plan de cours dont une au moins doit porter sur une histoire de cas discutée à la séance 2 ou à la séance 3.

Liste des cas à choisir (5 travaux à remettre sur 9 cas à préparer)

J. Edgar Hoover et le FBI. Le renseignement et la recherche des ennemis
Winston Churchill. Écrivain et homme d'État (parties I et II)
Larry Smith, Les Alouettes et The Gazette
Robert Dutton, pour l'humanisation des relations d'affaires
Jean Coutu et le Groupe PJC
André Gareau et BCE Elix
Peter Marsh. La performance d'acteur et l'image du succès
André Caillé et Hydro Québec
Stephen A. Jarislowsky : L'enrichissement par la logique, la discipline, la prudence et l'éthique

– **Travail préparatoire. Rédaction d'une histoire de cas.15 %**

Un vrai leader pour vous

Comptant pour 15 % de la note finale, ce travail de rédaction d'une histoire de cas est à remettre à la première séance. Si vous me le faites parvenir avant, on pourrait même en choisir pour être discuté dès la première séance.

Ce texte préparatoire consiste à décrire un leader que vous connaissez, dans la fonction publique, le monde des affaires ou tout autre secteur de la société.

Il s'agit d'un travail court, environ 1 000 mots ou 2 pages dactylographiées à double interligne. Il peut s'agir d'une personne connue ou non, mais que vous considérez personnellement être un «vrai» leader. Vous pouvez décrire cette personne de façon anonyme, en lui donnant un nom fictif.

Décrivez ce qui la caractérise et ce qu'elle fait qui vous amène à la considérer comme un leader. Puisque personne n'est parfait, vous pouvez identifier ses qualités mais aussi quelques uns de ses défauts.

Si certains des aspects de sa vie vous échappent, vous pouvez tenter de les imaginer afin de rendre un portrait vivant et complet de cette personne

Une fois que vous avez réuni les éléments de contenu, il importe de ne pas sous-estimer le temps nécessaire à la rédaction de cette histoire de cas de leader. Travaillez votre texte pour qu'il soit clair et agréable à lire et pour intéresser le lecteur. Souvent, plus le texte est travaillé, plus il est court. La forme peut être originale. Ce temps de rédaction fait partie intégrante du processus d'apprentissage.

Ceux et celles qui sont d'accord pour qu'on discute leur cas avec les autres participants l'indiquent à la fin de leur texte, selon une formule d'autorisation simple : *j'accepte qu'on discute de ce cas avec les autres participants* (Signature). Une partie des séances sera consacrée à discuter les textes que vous aurez écrits. Je ferai un choix en fonction de l'intérêt général, des problématiques de leadership les plus pertinentes et de leur complémentarité.

– **Travail de session.**15 %

Soi-même, leader

Apprendre, c'est changer; changer des comportements et inévitablement changer soi-même. Puisque l'on dirige comme on est, écrire sa propre expérience est une occasion unique d'apprendre sur soi. L'écriture est le moyen d'introspection par excellence; elle force à structurer sa pensée dans un récit et à l'organiser de façon précise.

Ce travail préparatoire consiste à vous décrire comme leader. Votre talent actualisé et ce qui est resté latent jusqu'ici selon vous. Il s'agit d'un travail court, environ 1 000 mots ou 2 pages dactylographiées à double interligne.

Vous écrivez votre propre cas à **la troisième personne** du singulier, en vous donnant un autre prénom et en vous cantonnant dans un rôle d'observateur privilégié.

Décrire brièvement la personne : formation, carrière, ambition, façon d'apprendre, façon d'aborder les problèmes d'organisation, conception du leadership, de la gestion, approche « naturelle » dans les relations interpersonnelles, façon de diriger les personnes, culture d'origine, croyances, convictions, certitudes, doutes, hésitations, etc.

Tout doit être rendu **dans vos propres mots**, sans justifications ni théories. Le cas ne comprend pas d'analyse, d'explication ou de rationalisation. Le cas peut se terminer sur des questions que vous vous posez ou que d'autres personnes pourraient vous poser comme dirigeant ou comme leader.

Donner à votre cas un titre commençant par le prénom que vous avez choisi. Une fois que vous avez réuni les éléments de contenu, il importe de ne pas sous-estimer le temps nécessaire à la rédaction de cette histoire de cas de leader. Travaillez votre texte pour qu'il soit clair et agréable à lire et pour intéresser le lecteur. Souvent, plus le texte est travaillé, plus il est court. La forme peut être originale. Ce temps de rédaction fait partie intégrante du processus d'apprentissage.

Ceux et celles qui seraient d'accord pour qu'on discute leur cas avec les autres participants l'indiquent à la fin de leur texte, selon une formule d'autorisation simple : *j'accepte qu'on discute de ce cas avec les autres participants* (Signature). Une partie des dernières séances

pourrait être consacrée à discuter les textes que vous aurez écrits. Je ferai un choix en fonction de l'intérêt général, des problématiques de leadership pertinentes et de leur complémentarité.

– **Participation et contribution à la discussion20 %**

(Présence en classe, préparation, reconnaissance et identification des phénomènes soulevés, compréhension, propositions d'explications, etc.). Les étudiants peuvent prendre part à la discussion en langue anglaise mais doivent être capables de comprendre le français.

Il est inutile de se présenter en classe si on n'a pas lu le (ou les) cas et les textes prévus pour la séance et si on n'est pas préparé pour en discuter. On vient d'abord en classe pour participer activement à une réflexion, non pour prendre des notes. Les notes sont surtout prises avant la séance et après la séance. La ponctualité est de rigueur. C'est une question de respect pour les autres participants. En ce qui concerne les points alloués pour la participation, un retard est plus pénalisé qu'une absence. Avant chaque séance, le professeur choisira les deux étudiants qui seront appelés à ouvrir la discussion.

Chaque étudiant pourra remettre au professeur, à la fin du trimestre, un paragraphe où il fera part d'une autoévaluation et d'une note suggérée pour sa participation. Comme dans le cas de l'évaluation faite par le gestionnaire, le professeur demeure cependant seul responsable de la note octroyée.

PLAGIAT ET FRAUDE

L'étudiant est prié de lire l'article 12 des règlements des programmes de HEC Montréal sur le plagiat et d'y noter les formes multiples que prend le plagiat (12.1) et les sanctions qui peuvent aller jusqu'à l'exclusion de l'École (12.2). Toute infraction sera signalée au Comité des programmes qui analysera la situation et les circonstances et décidera de la sanction à appliquer.

PLAN DE COURS

Séance 1 : Le leadership 23 janvier

Présentation du cours

- Objet, objectifs et perspective
- La gestion et le leadership : des pratiques
- La subjectivité, l'objectivité et la direction
- Une distinction entre gestion et leadership
- La méthode pédagogique
- La méthode d'Hippocrate
- Déroulement des séances
- Évaluation
- Présentation des étudiants

Vidéo – Le cas Knowlton (*Bob Knowlton Story*)

Lectures :

- La subjectivité, le jugement et la gestion (Lapierre)
- Composer avec ses défauts (Lapierre)
- La méthode d'Hippocrate (Hafsi)

Séance 2 : Leadership et fondement paranoïde 6 février

Cas :

- J. Edgar Hoover et le FBI. Le renseignement et la recherche des ennemis (Kets de Vries)
- Jim Donovan (Cohen et Merenda)

Lectures :

- Leadership en situation de crise et tendance paranoïde : une perspective organisationnelle (Kets de Vries)
- Le leadership au quotidien (Laurin)
- Diriger ou ne pas diriger : voilà la question (Lapierre)

Séance 3 : Leadership, crise, responsabilité et carrière 13 février

Cas :

- Winston Churchill. Écrivain et homme d'État (Cyr, Lapierre)
- Larry Smith, Les Alouettes et *The Gazette* (Cardinal Lapierre)

Lectures :

- Crises et leadership (Chassé, Fortier, Lapierre)

Séance 4 : Entreprendre

Cas :

- Robert Dutton, pour l'humanisation des relations d'affaires (Prud'homme, Lapierre)
- Jean Coutu et le Groupe PJC (Cardinal, Lapierre)

Lectures :

- Diriger sans s'excuser (Arpin)
- Les dilemmes du leadership (Zaleznik)

Séance 5 : Sentiment de puissance, narcissisme et leadership 20 février

Cas :

- André Gareau et BCE Elix (Ouansafi, Chassé, Lapierre)
- Peter Marsh. La performance d'acteur et l'image du succès (Clare)

Lecture :

- Narcissisme et leadership : une perspective de relations d'objets (Kets de Vries, Miller)

Séance 6 : Style personnel et leadership 27 février

Cas :

- André Caillé et l'Hydro Québec
- Stephen A. Jarilowsky : L'enrichissement par la logique, la discipline, la prudence et l'éthique (Sicotte, Lapierre)

Lecture :

- Deuil, puissance et leadership (Lapierre)

Synthèse – Rappel, retour, évaluation

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE EN LEADERSHIP

- BAILEY, M. T., «Do physicists use case studies? Thoughts on public administration research». *Public Administration Review*, jan.-fév. 1992, 52(1) : 47-54.
- BARNARD, C., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1938.
- BASS, B.M., *Stogdill's Handbook of Leadership*, New York, The Free Press, 1981.
- BASS, B.M., *Leadership and Performance beyond Expectations*, The Free Press, 1985.
- BEAN, J., *Leadership Modules*, <http://www.skillforleaders.com/>
- BOJE, D., *The Leadership Box*, <http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/> (2000)
- BORINS, S. F., «Simulation, the case method, and case studies: their role in public management teaching and research». *Administration publique du Canada*, été 1990, 33(2) : 214-228.
- BURNS, J.M., *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978.
- CONGER, J.A. et B. BENJAMIN, *Building Leaders*, Éditions Jossey Bass, 1999.
- DAFT, R. L. & WEICK K. E., «Toward a model of organizations as interpretation systems». *Academy of Management Review*, 9 (2) (1984) : 284-295.
- DYER, W. G. *et al.*, «Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt». *Academy of Management Review*, juillet 1991, 16(3) : 613-619.
- EISENHARDT, K. M., «Building theories from case study research». *Academy of Management Review*, octobre 1989, 14(4) : 532-550.
- ERIKSON, E.H., *Gandhi's Truth : On the Origins of Militant Non violence*, New York, Norton and Company, 1969.
- FARKAS, C.M. et S. WETLAUFER, S., « The ways chief executive officers lead », *Harvard Business Review*, 1996, mai-juin, 110-122.
- FRENCH, J.R.P. et B. RAVEN, « The bases of social power », dans D. Cartwright (éditeur), *Studies in Social Power*, publié par l'Institute of Social Research de l'Université du Michigan (1959).
- GEERTZ, C.C., *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books, 1973.
- GOFFMAN, I., *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York, Anchor Books, 1959.
- GOLEMAN, D., « Leadership that gets results », *Harvard Business Review*, 2000, mars-avril, 78-90.
- GOLEMAN, R., R. BOYATSIK et A. MCKEE, *Primal Leadership*, Harvard Business School Press, 2001.

- HAREL GIASSON, F., Une vingtaine d'histoires de cas publiées au Centre de cas HEC Montréal.
<http://www.hec.ca/centredecas/> et directement accessibles en ligne
<http://www.hec.ca/centredecas/catalogue/>
- HEIFEZT, R.A., « The Work of leadership », *Harvard Business Review* (1997, janvier-février), p. 124-134.
- HOUSE, R.J. et M.L. BAETZ, « Leadership: some empirical generalizations and new research directions », *Research in Organizational Behavior*, volume 1, 341-423, 1979.
- JARDIM, A., *The First Henry Ford: A Study in Personality*. Cambridge: M.I.T. Press, (1970).
- KAKAR, S., *Frederick Taylor : A Study in Personality and Innovation*, Cambridge, M.I.T. Press, 1970.
- KERNBERG, O.F., «Regression in organizational leadership», *Psychiatry*, vol. 42, 1979, p. 24-39.
- KETS DE VRIES, M.F.R. et Miller, D., *The Neurotic Organization*, San Francisco, Jossey-Bass, 1984a.
- KETS DE VRIES, M.F.R. avec Elizabeth Florent-Treacy, *The New Global Leaders*, San Francisco: Jossey-Bass, avril 1999.
- KISFALVI, V., Une dizaine d'histoires de cas publiées au Centre de cas HEC Montréal.
<http://www.hec.ca/centredecas/> et directement accessibles en ligne
<http://www.hec.ca/centredecas/catalogue/>
- KOTTER, J.P. , « What leaders really do », *Harvard Business Review*, 1990, mai-juin, 103-111.
- LAPIERRE, L., Plus de 100 histoires de cas publiées au Centre de cas HEC Montréal.
<http://www.hec.ca/centredecas/> et directement accessibles en ligne
<http://www.hec.ca/centredecas/catalogue/>
- LAPIERRE, L., «Imaginaire, gestion et leadership», *Gestion*, vol. 12, n° 1, février, 1987, p. 6-14.
- LAPIERRE, L., «Mourning, potency and power in management», *Human Resource Management*, vol. 28, n° 2, été, 1989, p. 177-189.
- LAPIERRE, L., (éd.), Le leadership, numéro spécial de *Gestion, revue internationale de gestion*, Volume 16, no 3, septembre 1991. (90 pages)
- LAPIERRE, L., *Imaginaire et Leadership*, Tome 1, 1992, Tome 2, 1993, et Tome 3, 1994, Québec/Amérique et Presses HEC.
- LAPIERRE, L., *La Subjectivité, l'autorité et la direction*, Leçon et contre-leçon inaugurales, Cahiers des leçons inaugurales, HEC Montréal, 1995.
- LAPIERRE, L. et HAREL GIASSON F., *Habilités de direction*, Collection Racines du savoir, *Gestion*, 1996.
- LEE, A. S., «Case Studies as Natural Experiments». *Human Relations*, 1989, 42 (2), p. 117-137.

- LEVINSON, H., *Executive, The Guide to Responsive Management*, Cambridge, Harvard University Press, 1981.
- MACCOBY, M., « Narcissistic leaders : The incredible pros, the inevitable cons », *Harvard Business Review*, 2000, janvier-février, 69-77.
- MC DOUGALL, J., *Plaidoyer pour une certaine anormalité*, Paris, Gallimard, 1978.
- McEVOY, G. et R.W. BEATTY, « Assesment center and subordinate appraisals of managers : A seven years examination of predictive validity », *Personnal Psychology*, 1989, 37-52.
- McNAIR, M. P., (éd.) *Case method at the Harvard Business School: papers by present and past members of faculty and staff*. New York : McGraw-Hill, 1954, 292 p.
- MILLER, D., *The Icarus Paradox*, New York, Harper & Row, 1990.
- MORAVIA, A., *Le Conformiste*, Paris, Flammarion, 1985 (première édition italienne, 1951).
- NORTHOUSE, P.G., *Leadership : Theory and Practice*, Sage (deuxième édition) 2001.
- PITCHER, P., *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations : Rêves, réalités et illusions de leadership*. Montréal : Presses HEC / Québec-Amérique, 1994.
- SASHKIN, M. et W.E. ROSENBACH, « A new leadership paradigm », dans W.E. Rosenbach et R.L. Taylor (éditeurs), *Contemporary Issues in Leadership*, Westview Press (troisième édition), 1993, 87-108.
- SHAPIRO, D., *Neurotic Styles*, New York, Basic Books, 1965.
- SILLAMY, N., *Dictionnaire de psychologie* (Tomes I et II), Paris, Bordas, 1980.
- STOGDILL, R.M., *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*, New York, The Free Press, 1974.
- TEDLOW, R.S., « What titans can teach us », *Harvard Business Review*, 2001, novembre-décembre, 70-79.
- VAN MAANEN, J., *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. University of Chicago Press, Chicago, 1988.
- WEBER, Max., *Économie et société*, T. 1, traduit de l'allemand par Julien Freund et al., Paris, Librairie Plon, coll. "Recherches en sciences humaines", 1971, 650 p. BER, M., *Économie et société*,
- WINNICOTT, D.W., *Transitional Objects and Transitional Phenomenon*, London, Tavistock, 1951.
- WINNICOTT, D.W., *Playing and Reality*, London, Tavistock, 1971.
- YIN, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*. Éd. rév., Newbury Park, CA : Sage Publications, 1989, 166 p.

- YIN, R., K. *et al.*, *Case Studies and Organisational Innovation: Strengthening the Connection*. Washington, D.C. : COSMOS Corporation, 1983, 76 p.
- YOURCENAR, M., *Mémoires d'Hadrien*, Paris, Gallimard, 1977 (première édition, 1951).
- YUKL, G. *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall (première édition), 1981.
- ZALEZNIK, A., «Managers and leaders : Are they different ?», *Harvard Business Review*, mai-juin, 1977.
- ZALEZNIK, A., *The Managerial Mystique : Restoring Leadership in Business*, New York, Harper & Row, 1989.
- ZALEZNIK, A., «The leadership gap», *The Executive*, vol. IV, n° 1, février, 1990, p. 7-22.
- ZALEZNIK, A., *Learning Leadership*, Chicago: Bonus Books, 1993.
- ZALEZNIK, A., *Executive's Guide to Motivating People*, Chicago: Bonus Books, 1990.
- ZALEZNIK, A., *Power and the Corporate Mind* (avec Manfred F.R. Kets de Vries), Boston: Houghton Mifflin Company, 1975. (édition de poche, 2^e édition), Chicago: Bonus Books, 1985.
- ZALEZNIK, A., *Human Dilemmas of Leadership*, New York: Harper & Row, 1966. Traduit en japonais et en allemand.
- ZALEZNIK, A., *The Executive Role Constellation: An Analysis of Personality and Role Relations in Management* (avec R.C. Hodgson et D.J. Levinson), Boston: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1965.