

## Research Paper

# Développer les talents de la future génération de leaders

## Une étude basée sur le programme Atlantic Dialogues Emerging Leaders

Par Yasmina El Kadiri

Avec la collaboration de Taoufik Benkaraache et Hammad Sqalli

Avec la participation de Lilia Rizk

RP - 01/22

Le présent rapport de recherche est la synthèse d'une étude sur les leaders émergents, leurs stratégies, pratiques et leviers d'empowerment, un travail d'une durée de trois ans, fruit d'un partenariat entre le Policy Center For The New South, Economia HEM Research Center et le laboratoire LARGEPA de l'Université Paris II Panthéon Assas.

L'étude a examiné les attitudes, les ressources, les compétences et les capacités d'un échantillon de plus d'une centaine de leaders émergents de différentes éditions du programme ADEL (Atlantic Dialogues Emerging Leaders), programme phare du Policy Center For The New South rassemblant 350 lauréats originaires de 4 régions du monde et représentant 68 pays ; de talentueux et influents jeunes professionnels de 23 à 35 ans, issus des secteurs privé et public ainsi que du secteur des ONG et du monde académique, rigoureusement sélectionnés pour leurs exceptionnelles capacités de leadership.



Les résultats ont mis à jour **trois composantes dynamiques dans l'émergence précoce et accélérée du leadership des jeunes professionnels : habileté politique (political skill), auto-leadership (self-leadership) et réseaux.**

Ces trois composantes en interaction articulent dimensions cognitives et comportementales et sont des leviers transformationnels centraux des leaders émergents.

Le self-leadership impacte leur capital humain via la mise en œuvre de trois stratégies : stratégies axées sur les comportements, stratégies de pensée positive et stratégies de motivation intrinsèque.

L'habileté politique nourrit, elle, le capital social (offline et online) des leaders émergents par le développement et la mobilisation des quatre capacités suivantes : perspicacité et intuition sociale, influence interpersonnelle, aptitudes de networking et sincérité apparente.

L'intégration de ces jeunes professionnels à des réseaux locaux et globalisés semble être un catalyseur d'émergence des jeunes leaders par l'exposition, la visibilité, le personal branding, le 'management des impressions' et la construction d'une réputation et d'une e-réputation que permettent ces réseaux tant physiques que virtuels.

Les résultats du volet interculturel de l'étude suggèrent une crossvergence du leadership émergent entre pays du Sud et pays du Nord en termes d'habileté politique (universalité de cette capacité) et d'appartenance à des réseaux spécifiques professionnels, mais une mobilisation plus importante des stratégies et pratiques de self-leadership par les leaders émergents des pays du Sud. Aucune différence selon le sexe n'a été relevée, et elle est faible en ce qui concerne l'appartenance à des réseaux, ce qui semble indiquer une convergence croissante des pratiques et capacités de leadership chez les hommes et les femmes des générations X et Y.

*Notre compréhension des capacités des leaders émergents n'aurait pas été possible sans l'ancrage et les fondations théoriques et empiriques fournies par les chercheurs que nous avons cités, ici et dans le rapport complet de l'étude qui sera prochainement publié sous forme de livre par le Policy Center For The New South.*

## *À propos du Policy Center for the New South*

The Policy Center for the New South (PCNS) is a Moroccan think tank aiming to contribute to the improvement of economic and social public policies that challenge Morocco and the rest of the Africa as integral parts of the global South.

The PCNS pleads for an open, accountable and enterprising «new South» that defines its own narratives and mental maps around the Mediterranean and South Atlantic basins, as part of a forward-looking relationship with the rest of the world. Through its analytical endeavours, the think tank aims to support the development of public policies in Africa and to give the floor to experts from the South. This stance is focused on dialogue and partnership, and aims to cultivate African expertise and excellence needed for the accurate analysis of African and global challenges and the suggestion of appropriate solutions.

As such, the PCNS brings together researchers, publishes their work and capitalizes on a network of renowned partners, representative of different regions of the world. The PCNS hosts a series of gatherings of different formats and scales throughout the year, the most important being the annual international conferences «The Atlantic Dialogues» and «African Peace and Security Annual Conference» (APSACO).

Finally, the think tank is developing a community of young leaders through the Atlantic Dialogues Emerging Leaders program (ADEL) a space for cooperation and networking between a new generation of decision-makers and entrepreneurs from the government, business and social sectors. Through this initiative, which already counts more than 300 members, the Policy Center for the New South contributes to intergenerational dialogue and the emergence of tomorrow's leaders.

## *à propos d'Economia HEM Research Center*

Centre pluridisciplinaire (social, économique et managérial) de recherche appliquée, créateur de sens et de valeur ajoutée, avec les organisations, les acteurs économiques et sociétaux ainsi que les étudiants, Economia HEM Research Center vise à jeter des ponts solides, basés sur le savoir et la recherche, avec le monde de l'entreprise, à se connecter avec un réseau de chercheurs et centres de recherche nationaux et internationaux et à créer au sein du groupe HEM un esprit novateur, ouvert sur le questionnement et la remise en cause des acquis académiques. L'ensemble des travaux menés par le centre de recherche de HEM est régulièrement mis en ligne sur la plateforme [www.economia.ma](http://www.economia.ma)

Economia HEM Research Center est structuré depuis 2016 en cinq chaires couvrant les thèmes suivants : Dynamiques des Organisations et Complexité, Innovations sociales des entreprises, Management International et Société, Marketing et transformation digitale, et la chaire sociétale Fatéma Mernissi (jeunes, genre, média & culture, économie réelle)

### **Policy Center for the New South**

Building C, Suncity Complex, Al Bortokal Street, Hay Riad 10100 - Rabat

Email : [contact@policycenter.ma](mailto:contact@policycenter.ma)

Phone : +212 5 37 54 04 04 / Fax : +212 5 37 71 31 54

Website : [www.policycenter.ma](http://www.policycenter.ma)

©2022 Policy Center for the New South. All rights reserved

The views expressed in this publication are those of the authors and do not reflect those of their institutions.

## RESEARCH PAPER

# Développer les talents de la future génération de leaders

Une étude basée sur le programme  
Atlantic Dialogues Emerging Leaders

Par Yasmina El Kadiri

Avec la collaboration de Taoufik Benkaraache et Hammad Sqalli

Avec la participation de Lilia Rizk





---

## INTRODUCTION

Parmi les préoccupations centrales des organisations, institutions et pays figurent aujourd'hui l'identification et le développement de talents de leadership à même de conduire le changement au sein d'une société plus globalisée, réticulée et connectée. Les évolutions et transformations récentes apportent mouvements et dynamiques nouvelles, mais contiennent en même temps une méconnaissance, voire une entropie handicapante. Existe-il des clés intelligibles et actionnables sur les leaders émergents des générations X et Y ? Des leviers d'action pour favoriser leur développement ? Notre étude aspire justement, par une compréhension fine des phénomènes du leadership émergent et par une démarche scientifiquement rigoureuse, à convertir ces savoirs en action.

Au cœur de cette étude, les questionnements suivants : quelle compréhension offrir du phénomène de développement du leadership des jeunes professionnels très actifs au sein de réseaux mondialisés ? Et quels enseignements pour les organisations en termes de gestion de cette future ressource dirigeante ? Quels enseignements, également, pour les institutions publiques, les organisations internationales et les programmes investissant des ressources dans le développement du leadership des jeunes ?

La recherche présentée ici a donc consisté à identifier les stratégies, les ressources et les pratiques mobilisées par les leaders émergents (de jeunes professionnels ayant développé de manière précoce et accélérée des capacités de leadership) ainsi que les mécanismes, les dynamiques et les articulations de ces stratégies, ressources et pratiques.

Dans un second niveau d'analyse, à la fois géographique et socio-économique, cette étude se fixe comme objectif d'apporter des éléments de réponse aux interrogations suivantes : sous l'effet de la mondialisation, de la révolution digitale et des mutations affectant sociétés, travail, organisations et individus, les stratégies, les ressources et les pratiques mobilisées par les jeunes professionnels sont-elles idiosyncratiques ou universelles ? L'interaction dynamique des influences socio-culturelles avec celles des idéologies managériales participe-t-elle à l'homogénéisation des stratégies et des pratiques des jeunes leaders insérés dans des réseaux globalisés ? Y a-t-il crossvergence du leadership émergent au niveau mondial ?

Dans cette synthèse d'un travail plus vaste,<sup>1</sup> les éléments de réponse à ces questionnements sont organisés en cinq grandes sections :

- Empowerment digital, intentionnalité et réflexivité des leaders émergents (observations issues d'une étude exploratoire des attitudes et pratiques des leaders émergents dans les réseaux).
- 'Self-leadership' : la dimension cognitive du leadership émergent.
- 'Political skill' : la dimension stratégique et politique du leadership émergent.
- Contributions de l'étude et recommandations.<sup>2</sup>

---

1. Le rapport complet de l'étude sera prochainement publié dans son intégralité sous forme de livre par le Policy Center For The New South et Economia HEM Research Center.

2. Dans cette quatrième section de l'article, nous présentons des suggestions relatives au développement de leaders émergents en contexte organisationnel. Nous basons ces recommandations sur les résultats qualitatifs et quantitatifs de notre étude ainsi que sur l'analyse approfondie de la littérature scientifique en gestion relative au thème de l'émergence et du développement du leadership et, enfin, sur notre expérience dans la réalisation de nos propres recherches sur le sujet des leaders émergents.

## LE DISPOSITIF DE RECHERCHE

- Une méthodologie mixte : étude exploratoire qualitative couplée à une étude quantitative confirmatoire.
- L'étude exploratoire qualitative a été réalisée lors de l'édition 2018 d'Atlantic Dialogues à Marrakech, par deux chercheurs d'Economia (Hammad Sqalli et Yasmina El Kadiri) avec l'aide du Policy Center For The New South.
- L'étude quantitative sous forme de questionnaire en ligne a été réalisée entre fin 2020 et début 2021. Elle a porté sur la base de données de l'ensemble des leaders émergents ayant participé aux différentes éditions du programme ADEL (Atlantic Dialogues – Emerging Leaders) du Policy Center for The New South. Elle a été réalisée en étroite collaboration avec le Senior Program Manager ADEL (Lilia Rizk).
- 135 réponses ont été collectées (soit un taux de réponse de 40%) représentant au total 43 pays dont 16 pays du Nord et 27 pays du Sud répartis comme suit : Europe (n=28), Amérique du Nord (n=20), Afrique (n=60), Amérique du Sud (n=26), Inde (n=1).
- Plus de la moitié des répondants sont âgés de 29 à 34 ans et l'âge moyen est 32 ans.
- 47% des répondants sont des femmes.
- 1/3 des répondants sont du secteur privé, 1/3 travaillent au sein d'institutions internationales et Think tanks. 15% des répondants appartiennent au secteur public et 15% au secteur non lucratif.
- 36% des répondants sont dirigeants et/ou cadres supérieurs (upper management), 21% sont managers intermédiaires (middle management), 16,3% sont consultants.
- Les données quantitatives ont été analysées sur le logiciel SPSS par deux chercheurs d'Economia (Taoufik Benkaraache et Yasmina El Kadiri)

## SECTION 1 : CONTEXTE ET OBSERVATIONS ISSUES DE L'ÉTUDE DE LA COMMUNICATION DES LEADERS ÉMERGENTS : COMPORTEMENTS DANS LES RÉSEAUX.

Cette première section expose, d'une part, une synthèse d'une analyse du contexte technologique, socio-culturel, démographique et organisationnel contemporain et futur qui impacte/favorise l'émergence du leadership de jeunes professionnels influents et insérés dans des réseaux locaux et globaux. Elle est, d'autre part, une synthèse des observations empiriques issues de données qualitatives collectées lors d'une phase d'étude exploratoire menée lors de l'édition 2018 d'Atlantic Dialogues à Marrakech sous forme de notes ethnographiques et entretiens. Ces observations terrains ont été enrichies et complétées par une étude de la communication d'un échantillon de leaders émergents du programme ADEL sur les réseaux sociaux numériques : Twitter, LinkedIn, Facebook et Instagram (données publiques uniquement).

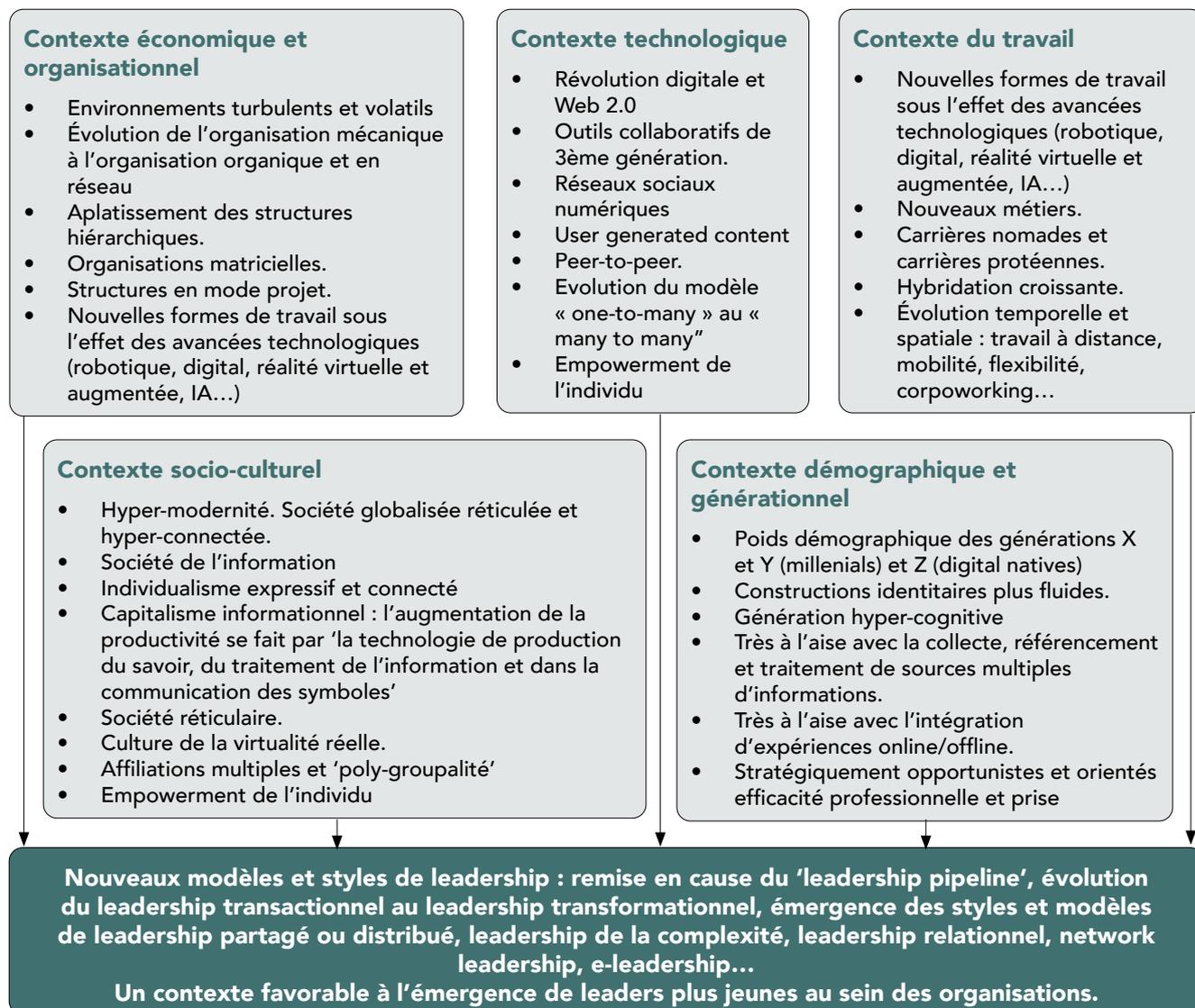
### I. Analyse du contexte contemporain et prospective des nouveaux terrains favorables à l'émergence de jeunes leaders

#### *1. Un terreau favorable à l'émergence de leaders plus jeunes : le contexte organisationnel, technologique, socio-culturel, démographique et générationnel*

Exposés de manière détaillée dans le rapport complet et l'ouvrage, les contextes organisationnels, technologiques, démographiques, socio-culturels, scientifiques et leur analyse en lien avec le phénomène de leadership émergent sont présentées ici sous forme succincte dans le schéma ci-dessous (Fig 1):

Figure 1 :

## L'influence des contextes sur le leadership émergent



Source : Par l'auteur

## 2. De la domination du leadership transactionnel/transformationnel à des formes nouvelles de leadership favorables à l'émergence de leaders plus jeunes.

Les modèles classiques de leadership des 50 dernières années ont été le produit de paradigmes organisationnels bureaucratiques et 'top-down'. Ces modèles d'une grande efficacité au sein d'économies industrielles se révèlent insuffisants ou inadaptés à une économie de la connaissance. Depuis les années 2000, on assiste à l'émergence et à la structuration de nouveaux modèles de leadership intégrant la systémique, la complexité et faisant une part plus grande aux dynamiques relationnelles. La recherche qui était traditionnellement centrée sur le comportement des leaders formels (désignés ou élus) s'est déplacée vers des approches dites émergentes. Détaillées dans le rapport et livre complet, ce contexte de renouveau des modèles et styles de leadership, favorable aux leaders émergents est ici présenté succinctement sous forme de schéma (voir fig 2).

**Figure 2 :**  
Essor de modèles émergents de leadership favorables aux jeunes leaders



## II. Observations exploratoires : stratégies et pratiques des leaders émergents lors d'évènements de networking et sur les réseaux sociaux numériques

### 1. Intentionnalité, réflexivité et sensemaking

- a. Les comportements et attitudes des leaders émergents en situation de networking et lors d'entretiens sont caractérisés par la confiance en soi, le charisme et de fortes compétences sociales et relationnelles.
- b. Leurs attitudes et actions traduisent leur curiosité intellectuelle et growth mindset, un besoin d'accomplissement, une forte motivation intrinsèque et motivation à diriger (motivation to lead)<sup>3</sup> orientées impact ainsi qu'un intérêt marqué pour les tendances émergentes et l'innovation.
- c. Ils manifestent beaucoup de contrôle de soi (self-regulation), d'intentionnalité<sup>4</sup> (directionnalité, visée et constitution de sens) et de réflexivité<sup>5</sup> (capacité et aptitude cognitive conjuguant la réflexion au sens de la pensée et au sens de 'reflet' et permettant une démarche continue d'interrogation/déconstruction par l'individu de ses actions et discours)<sup>6</sup> qui permet de produire des processus de sensemaking<sup>7</sup> (capacité démontrée et reconnue comme centrale pour les leaders). Cette réflexivité chez le leader émergent (la pensée et l'action interagissent constamment l'une avec l'autre) est orientée vers la croissance personnelle, l'auto-efficacité (self-efficacy), la performance et le développement du leadership. Elle nourrit également leurs stratégies et tactiques de présentation de soi, management des impressions et construction d'une réputation.

### 2. Empowerment digital, compétences numériques et capital technologique

- d. Ils manifestent une forte intentionnalité dans leurs stratégies de visibilité et « choix numériques ». Ils sont engagés dans des processus d'empowerment digital par l'autocréation d'un 'capital numérique' basé à la fois sur la reconnaissance identitaire, la réputation<sup>8</sup> et l'influence.
- e. Les leaders émergents disposent et développent en continu une compétence numérique qui constitue un véritable capital technologique,<sup>9</sup> partie intégrante de leur capital humain (connaissances, qualifications, compétences) et qui est mis au service de stratégies relationnelles visant la constitution d'un capital social : réseaux stratégiques offline et réseaux online sur les réseaux sociaux numériques (RSN). Cette observation confirme les résultats d'études

3. MTL - Motivation to lead (Chan & Drasgow, 2001) is defined as individuals' willingness to engage in leadership training activities and assume leadership roles.

4. Ricoeur (1985), Husserl (1994; 2010), Heidegger (1990).

5. Merleau-Ponty (1945)

6. Voir Giddens (1991): la modernisation réflexive.

7. Karl Weick (1996).

8. Reputation is a key construct in the organizational sciences (Ferris, Blass, Douglas, Kolodinsky, & Treadway, 2003) and refers to "a perceptual identity reflective of the complex combination of salient personal characteristics and accomplishments, demonstrated behavior, and intended images presented over some period of time as observed directly and/or as reported from secondary sources" (p. 215).

9. Ollier-Malaterre (2017).

suggérant que le capital social<sup>10</sup> dans ses deux dimensions ('bonding' et 'bridging')<sup>11</sup> est accru par l'utilisation des RSN (principalement Facebook, Twitter, Instagram et LinkedIn). Ces réseaux online de relations et contacts, de même que les choix d'appartenance et de participation à des groupes thématiques sur les RSN par les leaders émergents révèlent leur intentionnalité et habileté politique dans l'encastrement au sein de réseaux désignés comme 'association attribute networks' où la motivation à réseauter réside dans la volonté d'établir et consolider des 'attributs partagés',<sup>12</sup> en l'occurrence ceux en lien avec l'entrepreneuriat, le leadership et véhiculant des attributs de 'leader' tels que perçus par les employeurs, le grand public, les médias...

Nos observations rejoignent le constat établi par la recherche scientifique sur la spécificité du capital social développé online, sa rapidité de constitution du fait de la vitesse des interactions numériques, la compression des variables espace et temps et l'accessibilité croissante des relations et contacts. Nous suggérons donc que l'utilisation et la mobilisation de ressources (informations, mises en relation..) issues de réseaux formés sur les RSN peuvent expliquer en partie le développement précoce et accéléré du leadership des jeunes professionnels qui y ont recours en mobilisant avec adresse certaines 'affordances' (ensemble des caractéristiques d'un objet ou d'un milieu que peut utiliser un individu pour réaliser une action) uniques aux RSN. En particulier, celles permettant d'accroître capacités d'observation d'autrui online ainsi que l'analyse et l'examen/choix des réseaux d'appartenance ou de référence.

En effet, les leaders émergents exploitent à plein le potentiel de trois 'affordances' des RSN:

- Affordances de la fonctionnalité 'digital search': searchability (rechercher avec efficacité toutes sortes de contenus), retrievability (scanner de vastes réseaux pour capturer des informations spécifiques), asynchronicity (dépasser les limites temporelles et extraire du contenu de relations), persistence (consulter des informations archivées), reviewability (évaluer la régularité et la cohérence des publications dans le temps).<sup>13</sup>
- Affordances de la fonctionnalité 'digital relations': social interactivity, scalability (capacité à envoyer et recevoir des information à large échelle), interoperability (capacité à partager aisément du contenu sur de multiples plateformes distinctes).<sup>14</sup>
- Affordances de la fonctionnalité 'network transparency' : visibility (la possibilité de rendre publiquement visibles l'ensemble des connexions réseaux), association (l'aptitude à savoir qu'une connexion/relation existe), transversability (la capacité à naviguer à travers ses propres réseaux et ceux d'autrui).<sup>15</sup>
- Dans ces trois grandes fonctionnalités,<sup>16</sup> nous avons observé qu'a priori en termes de capital social 'bridging' et parmi les mécanismes d'actions d'élargissement des réseaux online, les leaders émergents privilégient celles d'"homophily assessment" (évaluation des ressemblances) et de 'social judgment assessment' (évaluation du statut social...), ce qui dénote une forte perspicacité sociale.

---

10. Nous retenons la définition de capital social proposée par Thomas Sanders : « la valeur sociale que représente l'ensemble des réseaux sociaux, ainsi que l'inclinaison qui fait pression dans ces réseaux pour que chacun se rende l'appareil (normes sociales et réciprocité) ». Il permet de produire « des bénéfices spécifiques qui dérivent de la confiance, de la réciprocité, de l'information et de la coopération liée aux réseaux sociaux ».

11. Putnam (2000) : les liens « ouverts » (bridging, qui font le pont) et les liens « fermés » (bonding, qui unissent des égaux).

12. Fombrun (1982).

13. Voir dans cet ordre : Boyd (2010), Baym (2010), Baym (2010), Boyd (2010), Faraj et al. (2011).

14. Voir dans cet ordre : Baym (2010), Boyd (2010), Kayne et al. (2014).

15. Voir dans cet ordre : Leonardi (2014), Treem et Lenonardi (2012), Boyd et Ellison (2007).

16. Une typologie développée par Kane et al. (2014).

- Cette 'compétence numérique' et ce 'capital technologique' des leaders émergents sont également mis au service d'une gestion sophistiquée de leur capital relationnel et de leur personal branding, caractérisée, là encore, par une forte intentionnalité et réflexivité et même, semble-t-il, par une habileté politique décelée dans les compétences relationnelles online des leaders émergents et leurs tactiques de 'management des impressions':<sup>17</sup> le processus conscient ou inconscient par lequel des individus tentent d'influencer la perception d'autrui sur soi par la régulation et le contrôle d'informations véhiculées lors d'interactions sociales. L'habileté politique dans sa dimension présentation de soi online est amplifiée par la mobilisation des fonctionnalités de 'profil digital' offertes par les RSN et notamment les cinq 'affordances' de shareability, editability, viewability (capacité d'accéder à du contenu de profils à accès restreints), replicability (capacité à dupliquer et modifier facilement des contenus du profil de manière à le rendre original) et signaling (capacité à véhiculer des messages intentionnels ou non-intentionnels à travers des profils d'utilisateurs).<sup>18</sup> Nous avons relevé que dans cette catégorie d'affordances, le mécanisme privilégié par les leaders émergents pour élargir leurs réseaux online réside dans des actions de 'self-presentation curating' ou curation de la présentation de soi.

### Conclusion de l'étude exploratoire qualitative

Les leaders émergents s'engagent dans des pratiques émergentes de coopération et de partage qui évoquent une finalité d'empowerment et d'émancipation sociale et politique, avec l'autocréation d'un capital social et d'un 'capital numérique' basé à la fois sur la reconnaissance,<sup>19</sup> la 'réputation'<sup>20</sup> et le développement de l'influence. L'activité et les contributions des leaders émergents sur internet et les réseaux sociaux numériques illustrent la force des 'liens faibles'<sup>21</sup> ( les liens faibles sont dits « forts » dans la mesure où, s'ils sont diversifiés, ils permettent de pénétrer d'autres réseaux sociaux que ceux constitués par les liens forts). Ce mécanisme de la force de la 'coopération faible' est parfois désigné sous le terme de 'cooperative individualism paradigm' (paradigme d'individualisme coopératif).<sup>22</sup>

NB : L'analyse de nos observations empiriques issues de données collectées lors de l'étude exploratoire a été nourrie par trois sources: les résultats récents de la recherche scientifique sur le capital social, les réseaux et le networking, ceux de la recherche en Computer-Mediated-Communication (CMC) sur le capital social et les réseaux sociaux numériques (RSN), ainsi que des entretiens avec des leaders émergents centrés sur leurs activités de networking lors d'évènements sociaux et sur les RSN.

En introduction aux sections 2 et 3, nous présentons ce schéma (figure 2) des ressources mobilisées par les leaders émergents pour développer leurs capacités et compétences de leadership. Ce résultat est issu de l'étude exploratoire et confirmé lors de l'étude confirmatoire. Nous exposons les définitions et les mécanismes résumés dans ce schéma dans les sections 2 et 3.

17. Le management des impressions (impression management -IM) au sens d'Erving Goffman (1959, 1967) consiste en un ensemble de tactiques visant à influencer l'impression qu'un individu produit sur une audience. L'IM a été conceptualisé pour la première fois en 1959 par le sociologue Erving Goffman dans l'ouvrage 'The Presentation of Self in Everyday Life'.

18. Voir dans cet ordre : Papacharissi (2010), Treem et Leonardi (2012), Mansour et al (2013), Boyd (2010), Donath, (2007).

19. Cardon (2008) : « La fabrication identitaire apparaît alors comme un processus dynamique, public et relationnel qui couple l'expression à la reconnaissance. Or, ce processus épouse étroitement les potentialités des technologies numériques dont la plasticité et l'interactivité favorisent la production et l'enregistrement des transformations des signes de soi que les participants s'échangent sur les plateformes relationnelles.»

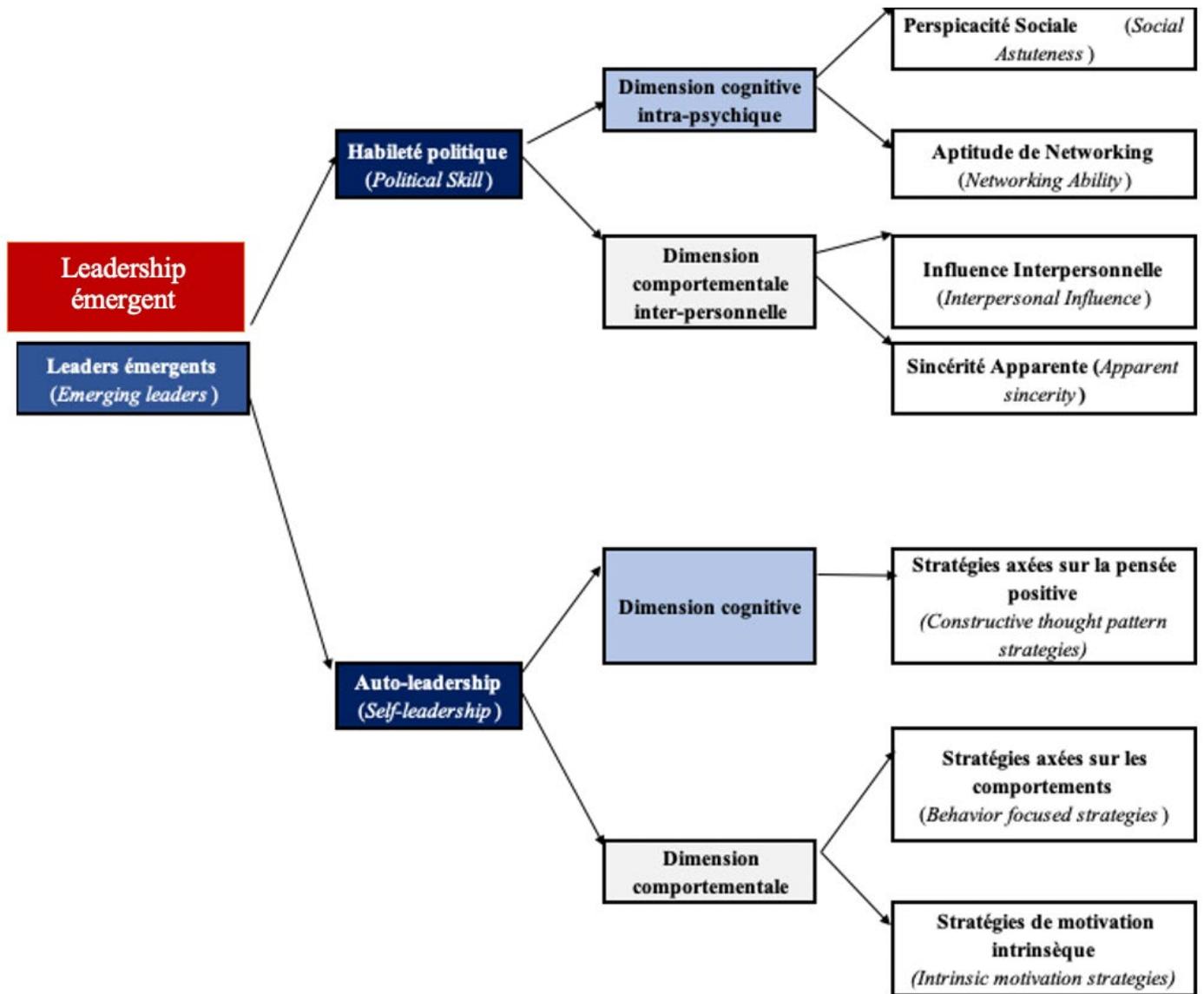
20. Chauvin (2013) : une représentation sociale partagée, provisoire et localisée, associée à un nom et issue d'évaluations sociales plus ou moins puissantes et formalisées. Pour Ferris, Blass, Douglas, Kolodinsky, & Treadway (2003): "a perceptual identity reflective of the complex combination of salient personal characteristics and accomplishments, demonstrated behavior, and intended images presented over some period of time as observed directly and/or as reported from secondary sources" (p. 215).

21. Granovetter (1973).

22. Flichy (2004) et Aguiton & Cardon (2007).

Figure 3 :

Modélisation de deux composantes dynamiques du leadership émergent



Source : Par l'auteur à partir des données de l'étude et des travaux sur le self-leadership (Manz, Neck & Houghton, ) et sur l'habileté politique -political skill (Ferris et al. 2005 ; 2007).

## SECTION 2 : 'SELF-LEADERSHIP', LA DIMENSION COGNITIVE DU LEADERSHIP ÉMERGENT

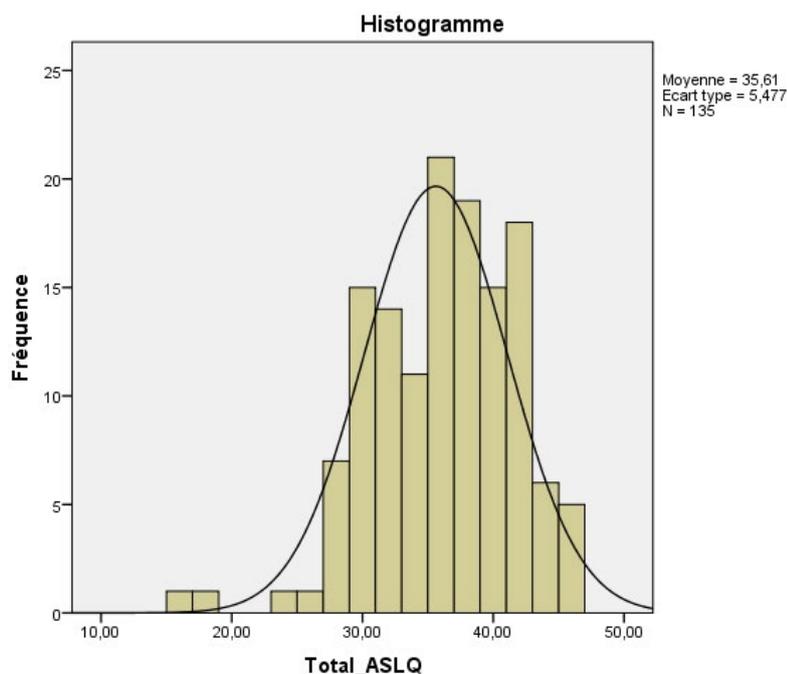
I. Capital humain des leaders émergents : des scores élevés de self-leadership, motivation intrinsèque et 'self-efficacy' confirmant la forte intentionnalité et réflexivité dans les stratégies et pratiques des leaders émergents.

### 1. Principal résultat de l'étude quantitative

Les leaders émergents ont fortement recours à des stratégies et pratiques cognitives d'auto-leadership (self-leadership) : processus d'auto-influence par lequel les individus réalisent l'auto-motivation (self-motivation) et l'auto-management (self-direction) nécessaire à la performance. En effet, les résultats de l'étude indiquent que les leaders émergents du programme ADEL enregistrent des scores élevés de self-leadership,<sup>23</sup> et ce dans les trois dimensions du construit self-leadership :

- Stratégies axées sur la réflexion/pensée positive (constructive thought pattern strategies) : réévaluation des croyances, visualisation d'actions réussies, discours intérieur (self-talk) constructif.
- Stratégies de gratification inhérente (natural reward strategies) : focalisation de la pensée sur les aspects gratifiants des tâches et activités en elles-mêmes.
- Stratégies axées sur les comportements (behavior-focused strategies).
- Auto-observation (self-observation), auto-fixation d'objectifs (self-goal setting), auto-repérage sur la base de signaux ou indices (self-cueing), auto-récompense (self-reward), l'auto-feedback correctif (self-correcting feedback).

Self-Leadership/ASLQ Scores Globaux (Total-ASLQ) des leaders émergents.



23. Les scores ont été mesurés par le ASLQ – Abbreviated Self-leadership Questionnaire (Houghton et Neck, 2012).

La mobilisation de stratégies comportementales et cognitives de self-leadership est élevée chez les leaders émergents. Ces stratégies et leurs pratiques associées semblent jouer un rôle facilitateur, voire accélérateur, du développement de capacités de leadership chez le jeune professionnel en début de carrière.

Les leaders émergents enregistrent des scores élevés au niveau du facteur 'conscience comportementale et volition' (Behavioral Awareness & Volition) du ASLQ et qui rassemble des items relatif à la dimension des stratégies axées sur les comportements du construit self-leadership et notamment l'auto-observation et l'auto-fixation d'objectifs : ils mettent en œuvre des pratiques d'auto-observation pour identifier le contexte d'apparition de certains comportements et comprendre les raisons de l'apparition de ces comportements. Cette connaissance de soi « augmentée » leur fournit des informations sur les comportements ayant besoin d'être renforcés, éliminés ou modifiés. Prérequis à l'auto-observation nécessaire à la conscience comportementale, une forte 'conscience de soi' (self-awareness), réflexivité et intentionnalité qui ont émergé de notre étude exploratoire et sont ici confirmées. Elles impliquent des efforts spécifiques et intentionnels du jeune leader pour se tourner vers lui-même afin de traiter de manière sélective les informations pouvant résulter en une meilleure connaissance de soi. Cette conscience comportementale élevée du leader émergent, par l'auto-analyse et les auto-diagnostics qu'elle permet, nourrit d'autres pratiques de self-leadership et notamment celle de l'auto-fixation d'objectifs. Intégrée aux 'volitional strategies', l'auto-fixation d'objectifs régulièrement réalisée par les leaders émergents dépasse le seul cadre des processus simples de définition d'objectifs pour englober la formation des intentions de mise en œuvre de buts. Celle-ci spécifie quand, où et comment la réalisation de ces objectifs sera initiée et accomplie. En outre, et comme relevé dans notre revue de la littérature, le self-leadership, à travers ces pratiques et mécanismes de la conscience comportementale, permet aux jeunes professionnels de prendre conscience de leurs propres compétences de leadership (Jooste et Cairns, 2014). Ses effets réflexifs auto-habilitants et auto-capacitants favorisent le développement autonome de ces jeunes professionnels en tant que leaders, sans dépendre de feedbacks de supérieurs ou de formations susceptibles d'être offertes par l'organisation (feedbacks et formations qui peuvent ne jamais avoir lieu ou mal dans de nombreuses organisations, en particulier celles des pays du Sud marquées par des cultures bureaucratiques et une GRH traditionnelle et lacunaire).

Éclairage et analyse : le "pourquoi" du 'self-leadership' des leaders émergents

### 1.1.1 Qu'est-ce que le 'self-leadership' ?

Défini comme un processus d'auto-influence par lequel les individus réunissent l'auto-motivation (self-motivation) et l'auto-management (self-direction) nécessaire à la performance,<sup>24</sup> le self-leadership consiste en un ensemble de stratégies cognitives et comportementales conçues pour influencer positivement sur l'efficacité individuelle. Ces stratégies de self-leadership sont typiquement structurées en trois catégories primaires : stratégies comportementales, (behavior-focused strategies), stratégies de gratification inhérente (natural reward strategies) et stratégies de pensée positive ou constructive (constructive thought pattern strategies) (Neck et al. 2019; Neck and Houghton 2006).

---

24. Neck et al. (2019), Neck et Houghton (2006).

## Les trois dimensions du construit self-leadership



Source: par l'auteur à partir de Manz & Neck (2004) ; Manz & Sims (2001)

### 1.1.2 'Self-leadership' : un construit multidimensionnel et dynamique

Théorisé dès la fin des années 1980 par le chercheur en leadership Charles C. Manz<sup>25</sup> de l'Université du Massachusetts, le concept de self-leadership se présente dès son origine comme un construit multidimensionnel et dynamique. En effet, Manz dans son article séminal définit le self-leadership comme un processus d'auto-influence et un ensemble de stratégies visant à répondre à ce qui doit être fait (standards et objectifs), pourquoi cela doit être fait (analyse stratégique) et comment cela doit être fait, en ancrant le self-leadership dans un cadre théorique plus large et multiple. Ce cadre est constitué de l'approche selon laquelle les actions sont de manière ultime plus contrôlées par les forces internes que par les externes (Manz, 1986) ; le construit incorpore donc la motivation intrinsèque et met l'accent sur les processus cognitifs.

Le self-leadership est également enraciné dans :

- **La théorie du contrôle** de Carver & Scheier (1982) et celle de l'auto-contrôle<sup>26</sup> qui identifient des mécanismes tels que l'auto-observation permettant à l'individu d'identifier le contexte d'apparition de certains comportements et les raisons de leur apparition. **Cette connaissance de soi « augmentée » peut fournir des informations sur les comportements ayant besoin d'être renforcés, éliminés ou modifiés** (Mahoney & Arnkoff, 1979). Ces théories ont aussi nourri le mécanisme selon lequel la conscience de soi (self-awareness) guide d'autres comportements de self-leadership tels que l'auto-fixation d'objectifs (Manz, 1986; Manz & Sims, 1980; Neck & Manz, 2010).
- **La théorie de l'auto-détermination** de Deci et Ryan (2000) et le concept de 'motivation intrinsèque'
- **La théorie socio-cognitive -TSC (social cognitive theory, SCT)** d'Alberto Bandura par ses apports dans la conceptualisation du 'Sentiment d'Efficacité Personnelle' -SEP (Bandura, 1986, 1997) ou **auto-efficacité (self-efficacy)**. Le SEP renvoie « aux jugements que les personnes font à propos de leur capacité à organiser et réaliser des ensembles d'actions requises pour atteindre des types de performances attendus » (Bandura, 1986), mais aussi aux croyances à propos de leurs capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les comportements nécessaires pour exercer un contrôle sur les situations et événements. Ces croyances constituent le mécanisme le plus central et le plus général de la gestion de soi (personal agency).
- **La théorie de l'accomplissement** développée par David McClelland et notamment le concept de 'Need for achievement' ou besoin de réalisation.
- **La théorie de l'auto-régulation** (self-regulation theory, SRT) et surtout celle de l'auto-influence<sup>27</sup>. Au nombre des stratégies d'auto-influence :
  - \* l'auto-observation (self-observation)
  - \* l'auto-gestion des signaux (self-management of cues)
  - \* l'auto-fixation d'objectifs et buts (self-goal setting)
  - \* l'auto-gratification/auto-critique (self-reward/criticism)
  - \* les pratiques de répétition (behavioral rehearsal).

### 1.1.3 Impact et effets du self-leadership

25. Charles C. Manz est Professeur de Leadership à l'Université du Massachusetts (chaire Nirenberg) à Amherst. Il fut consultant, chercheur ou directeur de programmes de formation à la gestion pour des multinationales telles que General Motors, Motorola, American Express, Prudential, Procter & Gamble, des institutions telles que l'American Medical Hospital Association ainsi que pour le gouvernement des Etats-Unis. Son article séminal Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations a été publié en 1986 dans The Academy Of Management Journal et il est l'auteur de plus de 10 ouvrages dont Superleadership: Leading others to lead themselves (1989) ainsi que The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work (2005).

26. Thoresen et Mahoney (1974) ; Gottfredson et Hirschi (1990).

27. Développée dans la littérature scientifique organisationnelle par Andrasik & Heimberg (1982) ; Cohen, Chang, & Ledford (1997); Luthans & Davis (1979); Manz (1986); Manz & Sims (1980).

Le self-leadership et ses stratégies ont été étudiés dans de multiples domaines et champs dont ceux du changement organisationnel, de l'entrepreneuriat, de l'évaluation des performances, de la satisfaction au travail, de la créativité et de l'innovation, du management de la diversité, de la performance des équipes, de la planification des successions dans les organisations ainsi que dans le champ de l'éthique<sup>28</sup>. Conceptualisé comme ressource cognitive des entrepreneurs et intrapreneurs<sup>29</sup>, le self-leadership a été analysé dans le champ du leadership organisationnel comme permettant aux individus de prendre conscience de leurs propres compétences de leadership<sup>30</sup>. Les données empiriques de quatre décennies de recherche sur le self-leadership ont démontré qu'au niveau individuel, des niveaux élevés de self-leadership vont de pair avec de meilleures réponses affectives et une performance au travail accrue<sup>31</sup>. En effet, l'utilisation de stratégies de self-leadership faciliterait la perception de contrôle et la responsabilisation, ce qui à son tour exercerait un effet positif sur la performance.

**Tableau 1 :**

**Les principaux bénéfices (outcomes) du self-leadership recensés dans la littérature en gestion, management et leadership studies**

<b>EFFETS (BÉNÉFICES) DU SELF-LEADERSHIP</b>	<b>AUTEURS ET DATES</b>
Prédicteur de réalisations académiques et succès dans l'enseignement supérieur	Napiersky et Woods (2018)
Plus de succès de carrière	Murphy et Ensher (2001) ; Raabe, Frese et Beehr (2007)
De meilleures réponses émotionnelles.	Manz et al., (2010)
Meilleure performance et contribution à l'organisation, impact positif sur l'efficacité personnelle.	Sahin (2015)
Amélioration de la performance au travail	Stewart, Courtright, & Manz (2011)Manz et al (2010)
Hausse de la productivité	Frayne et Geringer (2000); Frayne et Latham (1987); Godat et Brigham (1999); Latham et Frayne, (1989); Neck & Manz (1996)
Développement de l'esprit 'entrepreneur' et succès entrepreneurial	D'Intino et al. (2007) ; Goldsby et al. (2006); Neck et al. 1999)
Prise de conscience de ses capacités de leadership	Jooste et Cairns (2014)
Accroissement de l'auto-efficacité (self-efficacy)	Latham & Frayne (1989) Prussia et al. (1998)
Meilleurs ajustements et meilleure confiance en soi, d'où des chances de succès accrues	Stajkovic & Luthans (1998)
Meilleure satisfaction au travail	Neck & Manz (1996), Uhl-Bien & Graen (1998)
Baisse de l'absentéisme	Frayne & Latham (1987) ; Latham & Frayne, (1989)
Baisse du stress et de l'anxiété	Saks & Ashforth (1996)
Énergie et vitalité physique	Muller, Georgianna & Roux (2010)

Source : auteur

28. Comme indiqué dans la revue de Houghton, Dawley et DiLiello (2012, p. 220).

29. Neck et al. (2013).

30. Jooste and Cairns (2014) : 'self-leadership assists individuals to have knowledge and awareness of their own leadership skills'.

31. Manz, Courtright et Stewart (2011); Goldsby et al., (2021).

## 2. Des stratégies semblables entre les leaders émergents hommes et femmes en termes de self-leadership

Absence d'écart statistique significatif entre la moyenne des scores totaux de self-leadership des leaders émergents de sexe féminin et ceux de sexe masculin.

## II. DES SCORES DE SELF-LEADERSHIP PLUS ELEVES CHEZ LES LEADERS EMERGENTS DES PAYS DU SUD

Les résultats de l'étude empirique quantitative et la mesure du score global de self-leadership par le ASLQ<sup>32</sup> indiquent que les leaders émergents des pays du Sud (Afrique et Amérique latine) enregistrent des scores de self-leadership significativement plus élevés que les leaders des pays développés du Nord (Europe et Amérique du Nord).

A 95% de niveau de confiance, l'analyse ANOVA indique que les écarts dans les moyennes des scores totaux de self-leadership sont statistiquement significativement différents entre les leaders émergents des pays du Nord et ceux des pays du Sud.

Ce résultat est reflété dans les deux dimensions Task Motivation (auto-récompense, visualisation positive et imagerie mentale...) et Constructive Cognition ('discours intérieur' positif, réflexivité et réévaluation des croyances...) du construit self-leadership.

Seule la dimension Behavioral Awareness & Volition (auto-observation, auto-fixation d'objectifs...) n'enregistre pas d'écart statistique significatif entre les leaders émergents des pays du Nord et ceux des pays du Sud.

Ce résultat peut s'expliquer par la défaillance et la faible qualité des systèmes éducatifs des pays en développement du Sud qui imposent aux individus ambitieux de prendre en charge leur développement intellectuel et personnel et donc de recourir à des stratégies et pratiques d'auto-leadership. A l'inverse de l'habileté politique, le self-leadership des leaders émergents affiche des écarts selon l'appartenance géographique et culturelle.

Par l'intégration de la dimension culturelle, l'étude des leaders émergents du programme ADEL est une contribution importante à des lacunes de la recherche soulignées notamment par Stewart et al., (2011): « Le self-leadership en relation avec les cultures nationales n'a fait l'objet de pratiquement aucune attention de la part des chercheurs ». <sup>33</sup> Ces chercheurs ont, en effet, relevé que la majorité des études sur le self-leadership ont été menées aux Etats-Unis, une culture hautement individualiste. Ils en ont conclu que "des travaux de recherche additionnels sont nécessaires pour déterminer dans quelle mesure les résultats déjà obtenus (au sein d'une culture individualiste) sont généralisables à des cultures collectivistes". <sup>34</sup> D'autres chercheurs <sup>35</sup> ont également observé la domination des États-Unis comme terrain d'étude du self-leadership et l'insuffisance et le retard de la recherche sur la pertinence de la théorie du self-leadership à travers différentes cultures.

32. Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (Houghton et al., 2012)

33. « Self-leadership has received almost no attention in relation to national culture » (Stewart et al., 2011, p. 206).

34. Stewart et al., (2011) : "additional work is needed to determine the extent to which findings generalize to more collectivist cultures" (p. 211).

35. Alves et al., (2006), Neck & Houghton (2006), Stewart, Courtright & Manz (2011).

## SECTION 3 : 'POLITICAL SKILL', LA DIMENSION RELATIONNELLE ET RÉTICULAIRE DU LEADERSHIP ÉMERGENT

### I. Capital social des leaders émergents : des stratégies et pratiques comportementales politiques et réticulaires

*a. Principal résultat quantitatif : les leaders émergents enregistrent des scores<sup>36</sup> élevés d'habileté politique (political skill) dans les quatre dimensions de ce construit : aptitudes de networking, influence interpersonnelle, perspicacité sociale et sincérité apparente.*

Le degré élevé d'habileté politique des leaders émergents, quelle que soit leur appartenance géographique ou leur secteur d'activité, est un facteur explicatif du développement précoce et accéléré de leur leadership.

Les scores élevés d'habileté politique (configuration globale de compétences sociales intégrant des dimensions cognitives, affectives et comportementales)<sup>37</sup> des leaders émergents reflètent des aptitudes exceptionnelles, un style et une efficacité sociale dans la mise en œuvre avec succès de mécanismes d'influence pour gagner du pouvoir<sup>38</sup> et exercer un impact. Ils confirment l'importance du concept de 'political skill' tel que théorisé par Henry Mintzberg : " the ability to use the bases of power effectively – to convince those to whom one has access, to use one's resources, information, and technical skills to their fullest in bargaining, to exercise formal power with a sensitivity to the feelings of others, to know where to concentrate one's energies, to sense what is possible, to organize the necessary alliances».<sup>39</sup>

En outre, les scores élevés d'habileté politique des leaders émergents s'expriment dans chacune des quatre dimensions du construit 'political skill' telles qu'opérationnalisées dans l'approche qui fait aujourd'hui l'objet d'un consensus, celle développée par le chercheur américain Ferris :

**f. perspicacité sociale (Social astuteness)** : capacité d'observation d'autrui et des situations, conscience de soi (perceptive observation of others and situations, self-awareness) ;

**g. influence interpersonnelle (Interpersonal influence)** : capacité à exercer pouvoir et influence sur autrui (having power and influence) ;

**h. aptitudes de networking (Networking ability)** : capacité à créer et entretenir des liens de réseaux (adeptness at building friendships, support, and alliances, negotiating, managing conflict);

**i. sincérité apparente (Apparent sincerity)** : authenticité, honnêteté perçue, image de personne de confiance (authenticity, genuineness, honesty and trustworthiness). Elle permet à l'individu de paraître authentique et honnête, ce qui modifie la façon dont autrui va percevoir ses intentions et comportements.

36. Cette étude a mesuré le score d'habileté politique des leaders émergents du programme ADEL du think tank Policy Center for the New South par l'instrument « Political Skill Inventory » - PSI (Ferris, Treadway et al., 2005).

37. Ferris et al., (2007, p. 299).

38. Conformément à la définition originelle de l'habileté politique par Pfeffer (1981): 'le style et l'efficacité sociale permettant de mettre en œuvre avec succès des mécanismes d'influence pour gagner du pouvoir'.

39. Mintzberg (1983, p. 26) : « L'aptitude à utiliser efficacement les bases de pouvoir pour - convaincre les personnes auxquelles on a accès de mobiliser à plein leurs ressources, informations et compétences techniques, exercer un pouvoir formel avec une sensibilité aux émotions d'autrui, savoir où concentrer son énergie, évaluer les possibles, organiser les alliances nécessaires » (Notre traduction).

Nb : Ces 4 dimensions sont détaillées dans la figure 4 ci-dessous.

Ce résultat central de notre étude sur les leaders émergents rejoint ceux d'autres études scientifiques internationales qui ont mis à jour la contribution de l'habileté politique ('political skill') tant à l'émergence et au développement des capacités de leadership qu'à son efficacité (leadership effectiveness) et à son impact sur la performance organisationnelle, l'attitude des followers et la performance au travail.<sup>40</sup>

En outre, la contribution importante de l'habileté politique à l'émergence et au développement accéléré du leadership des jeunes professionnels sélectionnés dans le cadre du programme ADEL confirme les études qui indiquent qu'elle exerce un effet positif sur les comportements de leadership transformationnel<sup>41</sup> et sur l'intention entrepreneuriale.<sup>42</sup>

En effet, l'analyse des parcours et trajectoires professionnels des leaders émergents montre clairement à la fois des réalisations de type entrepreneurial ou 'intrapreneuriales' mais également une volonté de transmettre des savoir-faire et des savoir-être et de s'engager dans des démarches d'empowerment d'autrui (équipes, membres de leurs communautés, groupes d'individus...)

### ***b. Résultats complémentaires de l'étude quantitative sur l'habileté politique (political skill) des leaders émergents***

- L'habileté politique n'est pas corrélée de manière significative à la variable 'âge'.
- L'habileté politique n'est pas corrélée de manière significative à la variable 'genre' : il n'y a pas de différence entre les leaders émergents de sexe féminin et ceux de sexe masculin.
- L'habileté politique est positivement corrélée au niveau hiérarchique du leader : plus le jeune leader occupe un poste élevé hiérarchiquement et plus son score d'habileté politique est élevé.
  - En particulier, la dimension 'Aptitudes de networking' (networking ability) du construit 'political skill' est positivement corrélée au niveau hiérarchique du leader : plus le jeune leader occupe un poste élevé hiérarchiquement et plus ses aptitudes de networking sont élevées.
- L'habileté politique est la plus faible chez les chercheurs, enseignants-chercheurs (academia) et les consultants que chez les leaders émergents occupant des postes de cadres (managers) ou entrepreneurs.
- L'habileté politique des leaders émergents du secteur public est en moyenne supérieure à celle des leaders émergents du secteur privé.

---

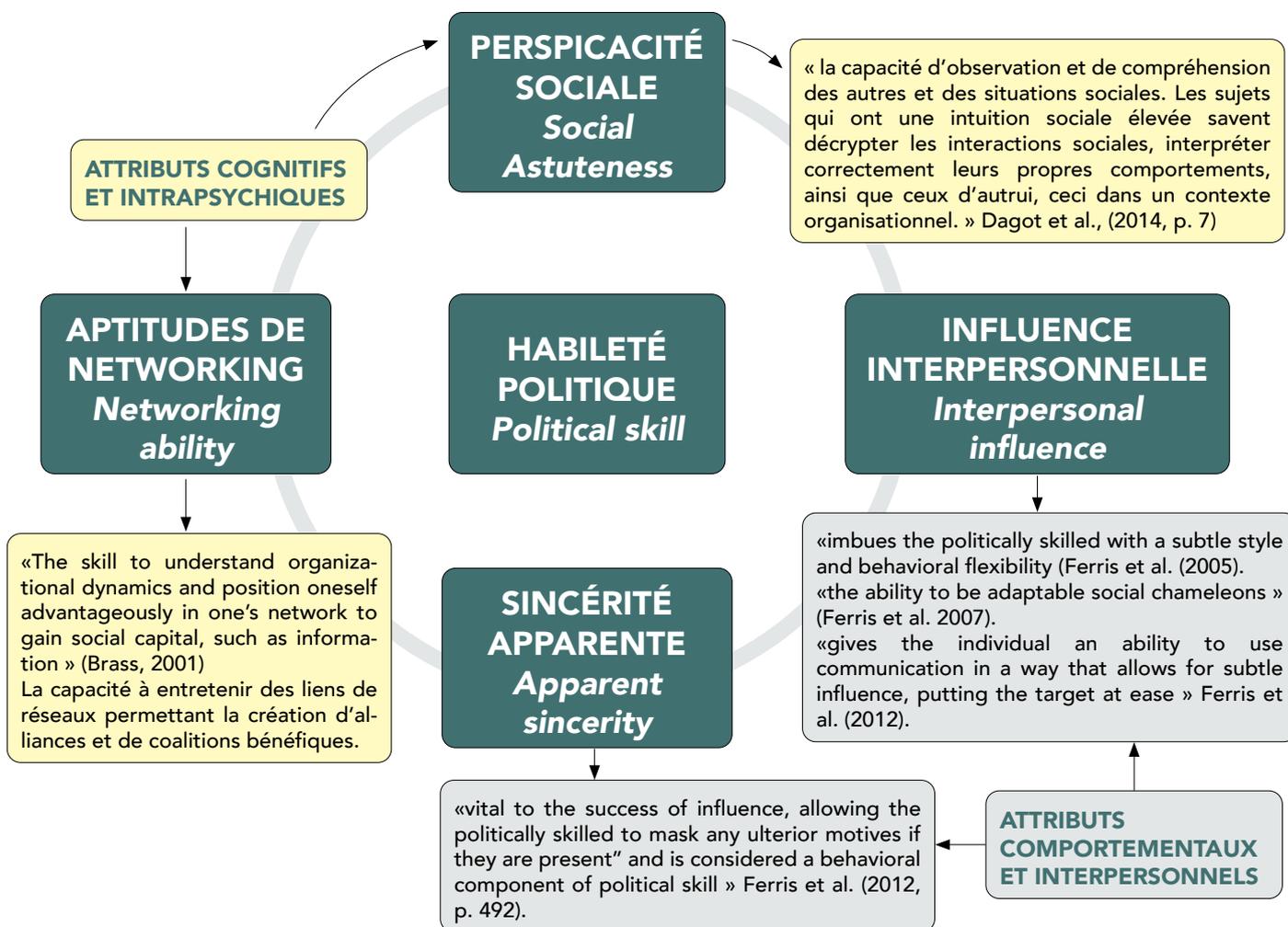
40. DeRue et al., 2011; Ewen et al., 2013; Tocher et al., 2012.

41. Sunindijo (2012).

42. Phipps (2012).

Figure 4 :

Les 4 dimensions du construit 'political skill' et leurs attributs



Source : Par l'auteur à partir des modèles de Ferris et al., (2005), Manz (1986), Neck & Houghton (2006)

Le construit 'political skill' opère donc à deux niveaux distincts : (1) au niveau cognitif intrapsychique et (2) au niveau comportemental interpersonnel.

Ses quatre dimensions sont en lien mais restent distinctes. La perspicacité sociale (social astuteness) ainsi que les aptitudes de networking (networking ability) sont considérées comme des attributs cognitifs tandis que l'influence interpersonnelle (interpersonal influence) et la sincérité apparente (apparent sincerity) sont appréhendées comme des attributs comportementaux (Brouer et al., 2014).

### c. Éclairage et analyse : le "pourquoi" de l'habileté politique des leaders émergents

#### 2.1. Présentation du concept d'habileté politique (« political skill ») et de ses apports à l'émergence et au développement du leadership

Ayant fait l'objet de développements importants dans la recherche américaine principalement, le concept de 'political skill' fait l'objet de plusieurs définitions que nous avons choisies pour les éclairages complémentaires qu'elles apportent et que nous avons résumés dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 :**

**Synthèse des principales définitions de la notion de 'political skill' ou habileté politique extraites d'une analyse de la littérature**

AUTEUR(S)	DÉFINITIONS DE POLITICAL SKILL
Pfeffer (1981)	« Le pouvoir consiste à obtenir ce que l'on vise, les tactiques d'influence sont les mécanismes ou les comportements qui permettent d'obtenir ce que l'on vise (gain de pouvoir) et l'habileté politique ('political skill') consiste en l'efficacité sociale (social effectiveness) permettant de réaliser avec succès des mécanismes d'influence pour gagner en pouvoir. » (Notre traduction). <sup>43</sup>
Mintzberg (1983)	« La compétence ou capacité à exercer avec succès les comportements politiques nécessaires pour survivre et s'épanouir au sein d'environnements de type 'arènes politiques' ». Notre traduction. <sup>44</sup> Pour Mintzberg, l'habileté politique est un construit à caractère interpersonnel pouvant inclure des attributs tels que le charme et le charisme qui contribuent à de meilleures aptitudes et capacités de négociation, manipulation et persuasion.
Hayes (1984)	Les managers politiquement compétents sont des individus « qui anticipent des résistances à leurs tentatives visant à réaliser et à exécuter des tâches (projets, missions...) mais continuent malgré tout à prendre des initiatives, soigneusement sélectionnées et pensées, de manière à produire les résultats qu'ils recherchent. » Notre traduction. <sup>45</sup>
Baddeley et James (1987)	« L'habileté politique est cet ingrédient insaisissable mais de plus en plus exigé pour le succès et la survie dans la vie organisationnelle ». Notre traduction. <sup>46</sup>
Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas, & Ammeter (2004)	« L'habileté à efficacement comprendre les autres au travail et à utiliser cette connaissance pour les influencer à agir de manière à favoriser l'atteinte d'objectifs personnels ou organisationnels. » p. 311. Notre traduction. <sup>47</sup>
Ferris et al. (2005)	« Un style interpersonnel (...) qui combine perspicacité/intuition sociale et capacité à s'ajuster à des demandes situationnelles diverses et changeantes, et ce d'une façon qui inspire confiance et assurance, véhicule de la sincérité et influence autrui à répondre favorablement ». Notre traduction. <sup>48</sup>

43. Pfeffer (1981) : « Power is getting what you want, influence tactics are the mechanisms or behaviors that get you what you want (gain power), and political skill is the social effectiveness or style to effectively execute influence mechanisms to gain power. »

44. Mintzberg (1983) : « The skill to be good at engaging successfully in political behavior, necessary to be effective in surviving and thriving in such environments (political arenas) ».

45. Hayes (1984) : Politically competent managers as people 'who expect to experience resistance to their attempts to get things done, but nevertheless keep on taking initiatives, carefully selected initiatives, in ways that eventually tend to produce the results they desire'.

46. Baddeley et James (1987) : «Political skill is the elusive and increasingly demanded ingredient of success and survival in organizational life.»

47. Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas, & Ammeter (2004) "The ability to effectively understand others at work, and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one's personal or organizational objectives". (p. 311.)

48. Ferris et al. (2005): 'An interpersonal style... that combines social astuteness with the capacity to adjust to different and changing situational demands in a manner that inspires trust and confidence, conveys sincerity, and influences others to respond favorably'.

Ferris et al. (2007)	Un ensemble de « compétences sociales aux manifestations cognitives, affectives et comportementales exerçant à la fois des effets directs sur les résultats et des effets modérateurs sur les relations entre composants prédictifs et résultats. » (p. 291) Notre traduction. <sup>49</sup>
McAllister et al. (2018)	L'habileté politique reflète : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'identification/reconnaissance d'une opportunité (le processus par lequel les individus prennent conscience d'opportunités et s'engagent dans des comportements et pratiques d'influence sociale ;</li> <li>• l'évaluation de l'opportunité (évaluer la nécessité d'agir et la manière de le faire) ;</li> <li>• la capitalisation sur l'opportunité (exécuter avec succès des comportements d'influence sociale)</li> <li>• Notre traduction<sup>50</sup></li> </ul>

Source : Par l'auteur

S'ils peuvent sembler similaires en surface, 'political skill' que nous traduisons par 'habileté politique' est un concept différent de celui de 'social skill' ou compétences sociales et relationnelles. Les compétences sociales se réfèrent généralement à des compétences en communication et se caractérisent par l'aisance, la facilité et le confort dans les relations avec autrui, en revanche, 'political skill' va plus loin que la simple facilité ou aisance à communiquer et à entrer en relation avec les autres.

Elle consiste, en effet, à gérer ses interactions de manière à exercer une influence permettant l'accomplissement d'objectifs individuels et/ou organisationnels dans des contextes à changements rapides (Luthans, Hodgetts, & Rosenkrantz, 1988; Peled, 2000; Perrewé et al., 2002). Le concept de 'political skill' est également à distinguer de notions proches telles que l'intelligence émotionnelle définie comme « la capacité et habileté à mener des raisonnements précis et justes sur les émotions et l'aptitude à utiliser ses émotions et ce savoir émotionnel pour améliorer la pensée ». Notre traduction <sup>51</sup> (Mayer, Roberts, & Barsade, 2008, p. 511).

## 2.2 Impact et effets de l'habileté politique (« Political Skill »)

Depuis les années 2000, le développement théorique et l'opérationnalisation du concept d'habileté politique (political skill) sont dûs aux travaux du chercheur en management américain Gérald R. Ferris de l'Université de Floride et ses collègues. Leurs études et publications<sup>52</sup> ont abouti à opérationnaliser l'habileté politique (political skill) et à tester et confirmer ses effets sur un ensemble de variables (les résultats de ces travaux sont présentés en synthèse dans la tableau 3 ci-dessous)

En rupture avec les perspectives normatives traditionnelles des comportements politiques et des jeux politiques dans les organisations (entreprises, institutions...) appréhendés à l'instar de Mintzberg (1983) comme des modes d'influence « illégitimes » aux conséquences « négatives » pour les individus comme

49. Ferris et al. (2007): A comprehensive pattern of "social competencies, with cognitive, affective, and behavioral manifestations which have both direct effects on outcomes, as well as moderating effects on predictor-outcome relationships" (p. 291)

50. McAllister et al. (2018): Reflecting opportunity recognition (the process through which individuals become aware of opportunities to engage in social influence behaviors), opportunity evaluation (to evaluate whether and how to act) and opportunity capitalization (to execute social influence behaviors in an effective manner).

51. Mayer, Roberts & Barsade (2008, p. 511): "ability to carry out accurate reasoning about emotions and the ability to use emotions and emotional knowledge to enhance thought" .

52. Les principaux travaux et études sur le concept de « political skill » de Ferris et ses collègues ont été publiés dans Human Relations, Journal of Management, Journal of Organizational Behavior, The Leadership Quarterly...

pour les organisations<sup>53</sup>, la recherche scientifique menée ces deux dernières décennies a au contraire démontré avec régularité les effets bénéfiques de l'habileté politique ('political skill') des dirigeants et managers sur la performance, la productivité, l'engagement organisationnel, la confiance en le leader, l'empowerment des subordonnés et le succès de carrière<sup>54</sup>.

Loin d'être une source de division et de conflit, les études empiriques ont prouvé que l'habileté politique exerce un impact positif sur :

- **la réputation personnelle** (Ferris et al., 2003 ; Zinko et al., 2007) ;
- l'efficacité de persuasion (Treadway et al., 2005) ;
- le management efficace des impressions sur autrui (Baron & Markman, 2000) ;
- la **productivité**, et ce grâce à un meilleur networking, à la capacité accrue à sécuriser les ressources nécessaires et à influencer autrui pour accomplir tâches et missions (Ferris, Davidson et al., 2005 ; Munyon et al. ; 2013) ;
- la **sécurité interne personnelle**, la perception de soi comme maître de son environnement de travail et des interactions qui s'y produisent (Ferris et al., 2011 ; Perrewe et al., 2004) et le sentiment d'auto-efficacité ou self-efficacy (Ferris et al., 2007).

En particulier en termes de leadership, l'habileté politique exerce un ensemble d'effets et d'impacts positifs dont ont certainement bénéficié les leaders émergents pour développer de manière accélérée leurs compétences et capacités de leadership, leur réussite professionnelle et leur influence (ces effets positifs que nous avons extraits de la littérature sont synthétisés dans le tableau 3 ci-dessous).

Tableau 3 :

les effets de l'habileté politique (political skill) exercée dans un contexte professionnel

EFFETS DE L'HABILETÉ POLITIQUE SUR L'EFFICACITÉ DU LEADERSHIP	
Accroissement de l'efficacité du leader et de celle des collaborateurs et followers.	Ferris et al. (2007) Treadway et al. (2014b)
La réputation du leader	Ammetter et al., 2002 ; Blass et al., 2007 ; Blass & Ferris, 2007 ; Hall et al., 2004
L'habileté politique renforce l'efficacité des tactiques d'influence, car elle permet la sélection de la tactique d'influence la plus appropriée à la situation.	Ferris et al. (2007)
L'habileté politique est en lien avec l'efficacité du leadership dans les recherches empiriques qualitatives et quantitatives, et ce tant au niveau d'analyse individuel, que dyadique et groupe. Les résultats empiriques démontrent que les leaders habiles politiquement possèdent la flexibilité comportementale et la perspicacité sociale exigées pour réaliser de bonnes performances et répondre aux attentes et besoins des collaborateurs et superviseurs.	Ahearn et al., 2004 ; Semadar et al., 2006 ; Smith et al., 2009

53. Mintzberg (1983) considère en revanche que les trois autres modes d'influence - l'autorité, l'expertise, l'idéologie - sont légitimes et bénéfiques pour les individus comme pour les organisations.

54. (Ferris et al., 2005 ; Munyon et al., 2015 ; Smith et al., 2009).

Les managers politiquement habiles sont efficaces, car ils développent de la confiance avec leurs collaborateurs, ils les responsabilisent et leur fixent des objectifs (défis).	Smith et al., 2009
Les équipes dirigées par des leaders politiquement habiles réalisent de meilleures performances.	Ahearn et al. 2004
Une étude de plusieurs construits d'efficacité sociale (social effectiveness) dont l'habileté politique, l'auto-efficacité du leader, l'auto-monitoring et l'intelligence émotionnelle, a montré que l'habileté politique plus que les autres construits prédit la variance dans l'évaluation annuelle des performances réalisées par les supérieurs hiérarchiques.	Semadar et al., 2006
<b>L'habileté politique : prédictrice d'efficacité du leadership émergent</b> Political skill as predictor of emerging leadership effectiveness	
La caractéristique proximale <sup>55</sup> de l'habileté politique est reliée à l'esprit de décision (decisiveness), une compétence spécifique de l'efficacité du leadership tel qu'évalué par les collaborateurs (subordonnés) et les pairs. L'habileté politique est un meilleur prédicteur proximal des leaders que les échelles de personnalité. De ce fait, elle devrait être privilégiée à l'analyse de personnalité pour l'efficacité du leadership émergent.	Gentry et al. (2013)
<b>Effets de l'habileté politique sur les attitudes et leurs résultats</b> Political Skill on attitudinal outcomes	
Prédictrice de l'engagement organisationnel des collaborateurs, et ce via les multiples mécanismes du support organisationnel perçu, confiance en le leader et satisfaction au travail.	Treadway et al. (2004)
<b>Effets de l'habileté politique sur la performance des équipes</b>	
Les équipes dirigées par des leaders politiquement compétents réalisent de meilleures performances	Ahearn et al., (2004) Peled (2000), Solace (2005)

Source : par l'auteur

## II. Forte utilisation des réseaux par les leaders émergents : lieux d'émergence des capacités de leadership en tant qu'espaces de construction d'une réputation et d'une e-réputation et en tant que ressources et leviers d'influence

### 1. Réseaux : principaux résultats de l'étude quantitative confirmatoire

Les résultats de l'étude indiquent que les leaders émergents créent, utilisent et mobilisent de nombreux réseaux tant professionnels que généralistes, et ce dans les sphères physiques et virtuelles (réseaux sociaux numériques) :

- les leaders émergents appartiennent en moyenne à 8 réseaux larges (groupes sur les réseaux sociaux, communautés de pratique sur internet...). Près d'un tiers des leaders émergents sondés sont même membres de 9 à 12 réseaux larges ;

55. Un attribut de leader peut être classifié comme distal (i.e personnalité, capacités cognitives, motivations et valeurs) ou proximal (i.e expertise et connaissances tacites, capacité de résolution de problèmes...).

- les leaders émergents sont membres de 3 à 5 réseaux spécifiques<sup>56</sup> (réseaux de jeunes leaders et/ou communautés de jeunes professionnels) en moyenne ;
- l'analyse statistique Anova indique qu'il n'y a pas d'écart significatif entre les leaders émergents du Sud et ceux du Nord dans leur appartenance à des réseaux spécifiques : universalité des pratiques de réseautage à visée professionnelle chez les jeunes leaders comme source de développement de leur capital social et de leurs capacités de leadership.

L'étude des leaders émergents du Programme ADEL met à jour un lien fort entre habileté politique et appartenance à des réseaux, ce qui confirme que les individus politiquement compétents savent identifier et exploiter les structures de réseaux pour gagner en exposition et visibilité (dans un objectif de construction d'une réputation), identifier/créer et profiter d'opportunités, collecter des ressources critiques (informations...), construire des alliances, développer des liens relationnels et du capital social et développer leur influence.

## 2. Réseaux : résultats complémentaires

### Variable niveau hiérarchique

- Tout comme l'habileté politique, l'appartenance à des réseaux est une fonction croissante du niveau hiérarchique : les leaders émergents qui occupent des postes de direction, associés (partners) ou entrepreneurs/chefs d'entreprise appartiennent à plus de réseaux larges et réseaux spécifiques que les managers intermédiaires et managers juniors. L'écart est particulièrement marqué entre les managers juniors et les chercheurs (nombre de réseaux le plus faible), d'une part, et les cadres dirigeants (upper management), associés (partners) et chefs d'entreprise, d'autre part.

### Variable Age

- L'appartenance et la participation à des réseaux larges (broad networks) est une fonction décroissante de l'âge du leader émergent : plus le leader est âgé et moins il appartient à un nombre élevé de réseaux larges. Ceux de la tranche 26-28 ans appartiennent à plus de réseaux larges (11 en moyenne) que ceux des tranches d'âge supérieures.
- En revanche, il n'y a pas de corrélation significative entre la variable âge et le nombre de réseaux spécifiques d'appartenance (réseaux de jeunes leaders et/ou communautés jeunes professionnels) : quelle que soit leur tranche d'âge, les leaders émergents mobilisent tous des réseaux spécifiques de jeunes professionnels.

### Variable genre

- Les leaders émergents de sexe masculin appartiennent à plus de réseaux larges et réseaux spécifiques que celles de sexe féminin, mais cet écart est faible (1 à 2 réseaux d'écart en moyenne). Ce résultat confirme les données d'un grand nombre d'études internationales sur le leadership féminin moins axé sur la mobilisation de réseaux professionnels.
- Toutefois, la faiblesse de cet écart semble indiquer un 'effet de rattrapage' chez la population des femmes jeunes leaders (moins de 35 ans) comparée à celle des leaders femmes seniors (âge supérieur à 35 ans).
- L'étude souligne donc une tendance à la convergence et à une homogénéisation croissante des stratégies et pratiques des leaders émergents quel que soit leur sexe.

### Variable secteur d'activité

- Il existe des écarts dans l'appartenance aux réseaux par nature du secteur d'activité de l'organisation employeur : en moyenne, les leaders émergents du secteur public et du secteur non-lucratif appartiennent à plus de réseaux larges et réseaux spécifiques que les leaders émergents du secteur privé ou ceux de la sphère académique. Toutefois, ces écarts sont faibles.

56. Dans l'étude quantitative par réseaux spécifiques, nous avons précisé 'réseaux de jeunes leaders/jeunes professionnels'.

### 3. Similitude des stratégies et pratiques d'habileté politique des leaders émergents des pays du sud et pays du nord

#### 3.1 Universalité de l'habileté politique des leaders émergents

L'étude exploratoire qualitative tout comme l'étude confirmatoire quantitative d'un échantillon de plus d'une centaine de leaders émergents de quatre régions du monde (Amérique du Nord, Europe, Amérique latine, Afrique) met à jour une « universalité » de l'habileté politique (political skill) en tant que facteur central de contribution à l'émergence et au développement accéléré des capacités de leadership. Indépendamment de leur pays d'origine et culture, les leaders émergents ont en commun des scores élevés dans les 4 dimensions du construit 'political skill' : Perspicacité sociale (Social Astuteness), Aptitudes de networking (Networking Ability), Influence interpersonnelle (Interpersonal Influence) et Sincérité apparente (Apparent Sincerity)

Qu'ils appartiennent à des pays du Nord ou à des pays du Sud, et en ce qui concerne la mobilisation de l'habileté politique comme compétence clé, les leaders émergents contredisent la thèse traditionnelle selon laquelle les valeurs culturelles exerceraient un impact profond sur le leadership (styles, modèles...) défendue par Hofstede (1980), Hofstede et Minkov (2010) et développée dans le cadre du projet GLOBE (Global Leadership and Organisational Behavior Effectiveness).

Cette étude suggère donc que les différences culturelles - individualisme des pays du Nord et collectivisme (institutionnel et endogroupe) des pays du Sud, distances hiérarchiques faibles des pays du Nord et celles élevées des pays du Sud (power distance), l'aversion envers l'incertitude (uncertainty avoidance), l'orientation long terme – court terme – n'influent pas sur le score d'habileté politique des leaders émergents, ce qui confirme la nature universelle du construit « political skill » dans l'émergence du leadership des jeunes professionnels de moins de 35 ans et infirme des travaux antérieurs menés sur d'autres types d'échantillons.<sup>57</sup>

#### 3.2 Confirmation de la thèse de la 'crossvergence'

Les résultats de l'étude semblent confirmer la thèse de la crossvergence,<sup>58</sup> le processus par lequel se forme un système de valeurs intégrateur, unique et différent dans un contexte et des situations où les individus adoptent à la fois des valeurs reflétant leurs spécificités nationales couplées à des éléments de l'idéologie croissante importée. En effet, la similitude des scores d'habileté politique de leaders émergents des pays du Sud et des pays du Nord apportent une robustesse empirique aux travaux sur la crossvergence ainsi qu'à ceux explorant la relation entre technologie (effet internet) et génération.<sup>59</sup>

**L'interaction dynamique des influences socio-culturelles avec celles des idéologies managériales semble participer à l'homogénéisation des stratégies et des pratiques des jeunes leaders insérés dans des réseaux globalisés. Ce processus semble accéléré par l'augmentation significative récente du nombre de pays en développement (pays en transformation politique et pays en émergence économique) qui a entraîné une forte accélération de la globalisation.**

57. Lvini, Ferris et al., (2012).

58. Ralston et al. (1997) ; Witt (2008).

59. Egri et Ralston (2004).

## Conclusion

1. L'étude des stratégies et pratiques d'un échantillon de plus de 100 leaders émergents du programme ADEL du Policy Center for the New South, originaires de 4 régions du monde et représentant 46 pays a permis de mettre à jour la contribution dynamique de l'habileté politique (political skill) et de l'auto-leadership (self-leadership) à l'émergence et du développement accéléré des capacités de leadership des jeunes professionnels.

Chacune de ces composantes décline une dimension cognitive et une dimension comportementale (voir Figure 2 ci-dessous) et favorise/accélère, d'une part, le développement du capital humain et, d'autre part, celle du capital social<sup>60</sup> des jeunes professionnels (dans ses deux dimensions ; « bridging » et « bonding »).<sup>61</sup>

- Capital humain : en mobilisant des stratégies, pratiques et attitudes de self-leadership, les leaders émergents développent intentionnalité, réflexivité et motivation intrinsèque, ce qui leur permet de prendre en charge leur formation et croissance personnelle, de tirer profit de leurs expériences professionnelles pour acquérir et développer de manière accélérée compétences et capacités de leadership.
- Capital social : par ses dimensions d'aptitude de networking (networking ability) et de perspicacité sociale (social astuteness), l'habileté politique (political skill) permet aux leaders émergents de développer un capital social résidant dans leurs relations et connections à l'intérieur mais aussi à l'extérieur des frontières organisationnelles et facilitant l'échange de connaissances et d'informations. Certains auteurs positionnent le capital social comme une composante d'un concept plus large : relational wealth ou « richesse relationnelle ».

### **2. L'étude a également mis à jour la création/participation, l'entretien/consolidation et le développement par les leaders émergents d'un nombre important de réseaux (larges et spécifiques), physiques et virtuels qui, là aussi, permettent l'accroissement du capital humain et du capital social des jeunes professionnels.**

D'une part, les réseaux tant physiques que virtuels permettent de développer le capital humain des leaders émergents par un apprentissage expérientiel et l'accès à des contenus et ressources (savoirs et connaissances, formations, acquisition de compétences nouvelles...).

D'autre part, les réseaux permettent aux leaders émergents de développer leur capital social par la constitution de réseaux de contacts pertinents (réseaux stratégiques, réseaux capitalisant sur la force des liens faibles) qu'ils mobilisent pour accéder à des informations privilégiées, acquérir des connaissances tacites (tacit knowledge), obtenir des ressources et gagner en efficacité dans la réalisation de leurs objectifs (individuels et organisationnels).

Troisièmement, les réseaux sont un lieu d'émergence du leadership par la visibilité et l'exposition qu'ils permettent via des tactiques de présentation de soi, personal branding et management des impressions. Ces tactiques permettent la création et la construction d'une 'réputation' de jeune leader et accélèrent le développement/consolidation de l'image de « jeune leader » ou « leader émergent ».

---

60. Adler and Kwon (2002) : « Social capital is the goodwill available to individuals or groups. Its source lies in the structure and content of the actor's social relations. Its effects flow from the information, influence, and solidarity it makes available to the actor" (p. 23).

61. Putnam (2000).

## SECTION 4 : CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE ET RECOMMANDATIONS

### La connaissance sur le leadership émergent en action

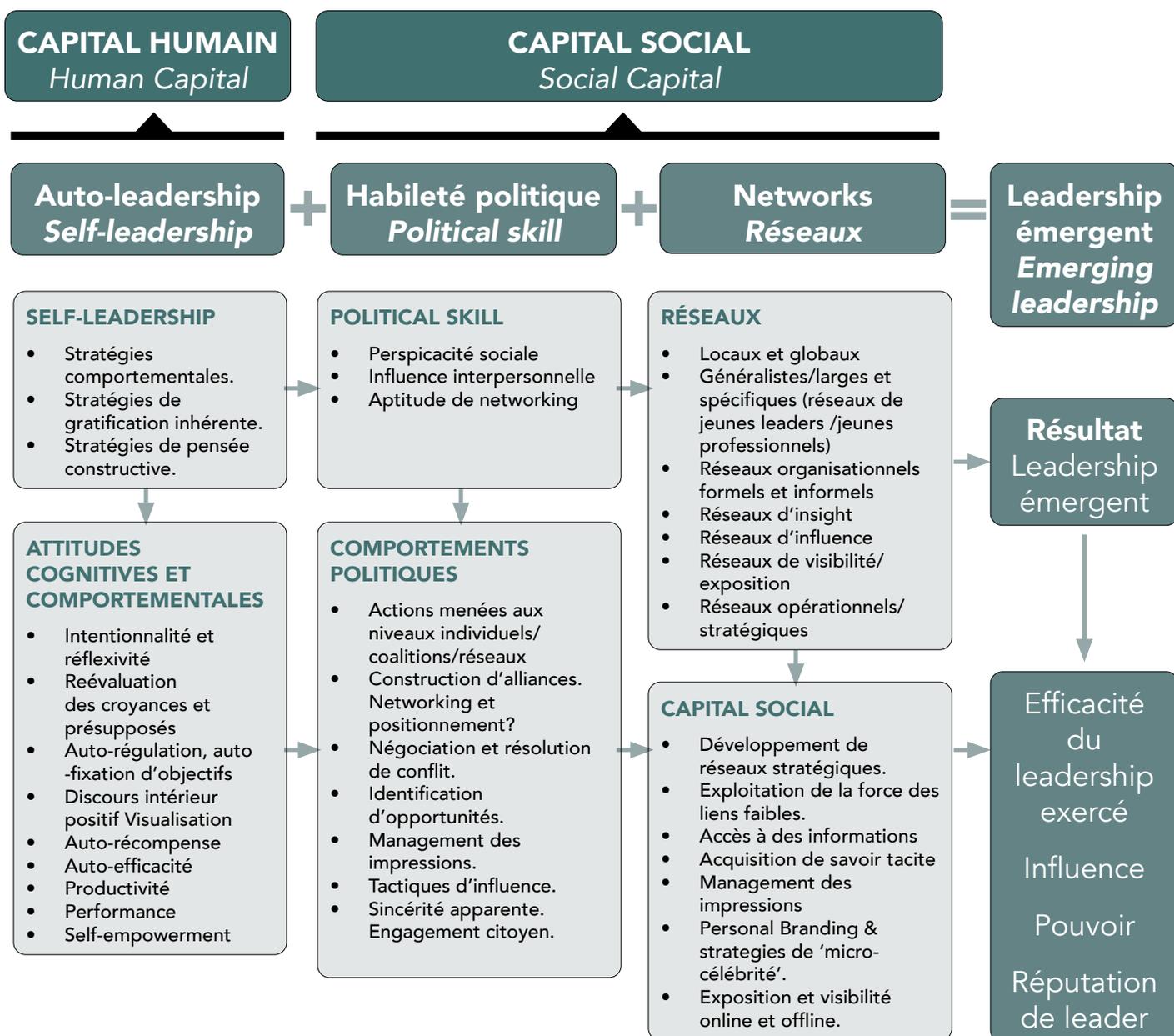
Les résultats de cette étude nourrissent une compréhension plus fine des stratégies, pratiques et ressources mobilisées par les leaders émergents et nous permettent de formuler les recommandations suivantes :

#### *a. Recommandations globales à l'intention des organisations et institutions*

- Améliorer les techniques d'identification, détection et sélection/recrutement de jeunes professionnels à fort potentiel de leadership par l'évaluation de leur habileté politique (political skill) et auto-leadership (self-leadership) via l'emploi des instruments de mesure PSI (Political Skill Inventory) et ASLQ (Abbreviated Self-leadership Questionnaire).
- Créer et mettre en œuvre des programmes de développement des capacités de leadership des jeunes professionnels sur la base du modèle conceptuel élaboré dans le cadre de cette étude (voir Figure 5).

### Figure 4 : Représentation graphique des composantes du leadership émergent et de leur dynamique d'après les données de l'étude : vers un modèle conceptuel

La combinaison du self-leadership, de l'habileté politique (political skill) et du networking sont des facteurs qui favorisent l'émergence et le développement accéléré du leadership en début de carrière.



Source : par l'auteur à partir des résultats de l'étude et à partir des modèles de Ferris et al., (2003) sur l'habileté politique et l'influence politique/sociale dans les organisations, de ceux de Manz (1986) et Neck & Houghton (2006) sur le self-leadership et à partir des recherches récentes sur développement du leadership et réseaux ainsi que sur le modèle politique du leadership de Ammeter et al. (2002).

### 1.1. Recommandations en termes de capital humain : favoriser l'émergence du leadership par la formation au self-leadership.

- Élaborer des formations axées sur l'acquisition de compétences et techniques relatives aux stratégies et pratiques de self-leadership et permettant le développement de l'auto-efficacité (self-efficacy), de la réflexivité et de l'intentionnalité et aboutissant à une plus grande productivité et performance de l'individu.

- Former les jeunes professionnels, talents et hauts potentiels au e-leadership un type de leadership spécifique de plus en plus important du fait de l'essor du télétravail et des organisations virtuelles. En particulier, sensibiliser les jeunes professionnels aux compétences en communication électronique, compétences e-sociales, compétences en matière de team-building électronique et compétences en gestion du changement électronique.
- Privilégier les styles de leadership participatif et/ou valorisant l'empowerment car plus efficace pour développer le self-leadership des individus.

## ***1.2. Recommandations en termes de capital social : former et favoriser les compétences politiques et compétences de networking des jeunes professionnels***

En nous basant sur les résultats de notre étude et ceux de la recherche scientifique récente sur l'émergence du leadership et réseaux, nous proposons la mise en œuvre en priorité par les organisations et institutions des programmes et actions suivants (synthétisés dans le tableau 5 ci-dessous) :

- a. favoriser l'émergence et le développement précoce de leaders par le développement de dispositifs organisationnels à substrat relationnel tels que le mentoring, les réseaux affinitaires, les communautés de pratiques... ;
- b. concevoir et développer des programmes de « network-enhancing leadership development » s'inspirant des modèles développés, notamment par les chercheurs américains Cullen-Lester et al., (2016)<sup>62</sup> visant à influencer, d'une part, sur la perception/prise de conscience (awareness) et compréhension par les individus des liens de réseaux et, d'autre part, à influencer sur leurs aptitudes à mobiliser et/ou modifier ces réseaux en transformant leurs modes et modalités d'interaction. La modification des schémas d'interaction des individus et groupes ou collectifs permet avec le temps et le soutien organisationnel de développer des modèles stables de réseaux sociaux (réseaux de conseil, confiance, amitié, réciprocité, communication) et de réseaux d'influence (réseaux de leadership) ;
- c. encourager et former les jeunes professionnels à développer de manière concomitante, réseaux sociaux et réseaux d'influence, car la recherche a démontré qu'ils co-évoluent<sup>63</sup> et génèrent des relations bi-directionnelles et des boucles de feed-back entre les différents contacts et relations source d'impact positif tant pour les individus que pour les organisations ;
- d. la recherche scientifique ayant démontré que sur les trois types de réseaux existants (personnel, opérationnel ou stratégique), ce sont les réseaux stratégiques qui sont à la fois les moins utilisés et les plus utiles tant au niveau individuel que pour les organisations<sup>64</sup> : former et encourager les jeunes professionnels à concentrer leurs efforts sur le développement des 'réseaux stratégiques' qui traversent les frontières organisationnelles et fonctionnelles, puis à relier ces réseaux entre eux de manière inédite et innovante, <sup>65</sup> et, donc, faciliter la communication trans-hiérarchique, trans-sectorielle et trans-géographique ;
- e. créer et favoriser le développement de lieux d'interaction (espaces dits de corpworking) où se créent et s'entretiennent des liens faibles et où se développe le capital social des membres (extension du réseau professionnel des acteurs) ;
- f. créer au sein des organisations et entre les organisations des espaces de socialisation permettant d'établir des 'liens forts', notamment des liens de mentorat ;
- g. former les jeunes professionnels à la compréhension des réseaux organisationnels informels et les sensibiliser à leur importance (nombre de problèmes sont en effet créés par des leaders qui ne

62. Cullen-Lester, K.L., et al., Incorporating social networks into leadership development: a conceptual model and evaluation of research and practice, *The Leadership Quarterly* (2016).

63. Carter, DeChurch, et al., (2015), DeRue (2011).

64. Ibarra and Hunter (2007).

65. Networks « that cross organizational and functional boundaries, and then link them up in novel and innovative ways » (Ibarra et Hunter, 2007).

- perçoivent pas avec précision les réseaux existant en dehors des hiérarchies formelles). A cet effet, des cartographies de réseaux basées sur les techniques de l'analyse réseaux (social network analysis) peuvent être utilisées pour aider les jeunes professionnels à réaliser de meilleures prises de décision grâce, d'une part, à un apprentissage à l'identification des structures réseaux qui ne correspondent pas aux objectifs de l'organisation (manque d'échanges et interactions entre des groupes indiquant un manque de cohésion) et, d'autre part, grâce à un apprentissage des types de changements permettant d'améliorer le 'fit' entre ces réseaux et les objectifs organisationnels<sup>66</sup> ;
- h. privilégier l'action learning et la mobilité (job rotation) comme techniques de développement du leadership plus efficaces car elles permettent de capitaliser sur la complémentarité entre évènements de networking pour rencontrer de nouveaux contacts <sup>67</sup>et construction/consolidation de relations ;
  - i. développer les capacités de Network Leadership des jeunes professionnels pouvant occuper des rôles de leaders informels, soit du fait de leur position encadrée et positionnement réticulé qui leur permettent d'exercer une influence sur les flux de communication circulant entre d'autres agents (betweenness centrality), soit du fait de leur rôle de hub communicationnel (information centrality), soit du fait de leur proximité et relations étroites avec un grand nombre d'agents, ce qui leur permet d'accéder à des flux informationnels efficaces (closeness centrality) ;
  - j. capitaliser sur le fort degré d'habileté politique (political skill) des leaders émergents, notamment en termes de perspicacité sociale (social astuteness), capacités de networking et influence interpersonnelle pour les former au Boundary Spanning Leadership de plus en plus nécessaire dans un monde globalisé et réticulé. Plus spécifiquement, concevoir des formations axées sur l'apprentissage des pratiques de « buffering, reflecting, connecting, mobilizing, weaving, transforming » ;
  - k. préciser les changements pédagogiques nécessaires pour favoriser le développement du leadership des jeunes cadres et intrapreneurs dans les organisations inscrites au sein d'environnements globalisés : former les jeunes professionnels au Global Leadership en tant que « processus consistant à influencer des individus, des groupes et des organisations (à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation globale) représentant des systèmes culturels politiques et institutionnels contribuant à la réalisation des buts/objectifs de l'organisation globale »<sup>68</sup> (Beechler & Javidan, 2007).
  - l. En effet, l'étude des stratégies, pratiques, attitudes et réalisations des leaders émergents met en lumière leurs fortes aptitudes à exercer le rôle de 'leaders globaux', ainsi défini par Mendenhall et al., (2008): « les leaders globaux sont des individus qui réalisent un changement positif significatif dans les organisations par la construction de communautés grâce au développement de la confiance et l'arrangement des structures et processus organisationnels dans un contexte impliquant de multiples et trans-frontières parties-prenantes, de multiples sources d'autorité traversant les frontières ainsi que diverses cultures, le tout dans un contexte de complexité temporelle, géographique et culturelle. »<sup>69</sup> ;
  - m. favoriser la transformation progressive des hauts potentiels en « brokers de ressources humaines » aptes à mobiliser leurs relations sociales et celles d'autrui pour identifier et coordonner les talents de ceux qu'ils dirigent ou seront amenés à diriger. En particulier, créer des formations et programmes s'inspirant des ateliers conçus par les chercheurs Stei et Corella<sup>70</sup> et visant à aider les leaders à identifier et développer un plan pour conduire un changement qu'ils doivent piloter. Axés sur les réseaux de relations des leaders (définition large), cet atelier propose un processus par lequel les individus (ou groupes, équipe...) :

66. Krackhardt and Hanson (1993).

67. Galli and Müller-Stewens (2012).

68. Beechler & Javidan, 2007 : « the process of influencing individuals, groups, and organizations (inside and outside the boundaries of the global organization) representing diverse cultural/political/institutional systems to contribute towards the achievement of the global organization's goals.»

69. Mendenhall et al., (2008): «Global leaders are individuals who effect significant positive change in organizations by building communities through the development of trust and the arrangement of organizational structures and processes in a context involving multiple cross-boundary stakeholders, multiple sources of external cross-boundary authority, and multiple cultures under conditions of temporal, geographical and cultural complexity ».

70. Strei & Colella (2010). Developing leaders' networks through a stakeholder mapping and engagement workshop. In R. L. Cross, J. Singer, S. Colella, R. J. Thomas, & Y. Silverstone (Eds.) The organizational network fieldbook: Best practices, techniques and exercises to drive organizational innovation and performance (pp. 282–290). John Wiley & Sons.

- \* identifient toutes les parties prenantes (stakeholders) impliquées dans une initiative de changement;
- \* classifient ces parties prenantes en utilisant une grille matricielle basée sur deux critères : l'influence et l'intérêt ;
- \* créent un plan d'engagement et mobilisation des parties prenantes dans lequel ils (les leaders participant à l'atelier) façonnent et personnalisent une approche de gestion de ces parties prenantes en fonction du quadrant dans lequel est positionnée la partie prenante dans la grille matricielle : ainsi, par exemple, une partie prenante ayant une forte influence mais un faible intérêt pour le changement considéré, nécessitera une communication brève mais personnalisée.

Tableau 5 :

## Synthèse des recommandations à l'intention des organisations et institutions

PRO-GRAMMES/ ACTIONS	CONTENU	COMPÉTENCES	OUTILS ET MÉTHODES
Promouvoir une compréhension des réseaux Fostering network understanding	Développer chez le jeune professionnel une connaissance des différentes catégories de réseaux (réseaux organisationnels formels et informels, réseaux de conseil, réseaux d'influence, réseaux de réciprocité, réseaux personnels, opérationnels et stratégiques...)	Perspécité sociale (social astuteness) Observation Réflexivité	Outils de Social Network Analysis (SNA). Cartographies de réseaux
Programmes de développement du leadership centrés sur les réseaux Network-enhancing leadership development programs <sup>71</sup>	Modifier les schémas d'interaction des individus de manière à favoriser le développement des 'réseaux stratégiques' qui traversent les frontières organisationnelles et fonctionnelles.  Favoriser le développement du « bridging social capital »	Compétences relationnelles et e-présentation de soi. Compétences sociales digitales Les 4 dimensions de l'habileté politique : perspécité sociale, aptitudes de networking, Influence interpersonnelle, et sincérité apparente. Réflexivité Intentionnalité	Création de communautés de pratiques et réseaux affinitaires. Mentoring Espaces de corpoworking Rotations de postes Tactiques de management des impressions.
Formation au 'Global leadership' <sup>72</sup>	Former à la prise de décision et conduite du changement en environnements complexes. Favoriser les activités de 'far-reaching boundary crossing'.	Complexité cognitive Flexibilité comportementale Influence interpersonnelle Sincérité apparente Compétences de community-building	Le modèle complexity/ flow/présence de Mendenhall et al., (2012)

71. Cullen-Lester et al. (2016).

72. Mendenhall et al., (2008), Mendenhall et al., (2012), Pless et al. (2011).

Formation au 'Boundary spanning leadership' <sup>73</sup>	Apprentissage des pratiques de « buffering, reflecting, connecting, mobilizing, weaving, transforming »	Les 4 dimensions du construit habileté politique (political skill)	
Programmes de développement du 'Network leadership' <sup>74</sup> Network-leadership development programs	Développer les capacités de Network Leadership et les positionnements encadrés ou réticulés des jeunes professionnels.	Aptitude à identifier et occuper des positions de 'betweenness centrality', 'information centrality' ou 'closeness centrality'.	Outils de Social Network Analysis (SNA)
	Favoriser la transformation progressive des leaders émergents en « brokers de ressources humaines » aptes à mobiliser leurs relations sociales et celles d'autrui pour identifier et coordonner les talents de ceux qu'ils dirigent ou seront amenés à diriger		Les ateliers conçus par les chercheurs Stei et Corella. <sup>75</sup>  Stakeholders mapping.
Formation au e-leadership <sup>76</sup> e-leadership training		Compétences : numériques e-sociales. En team-building électronique. En gestion du changement électronique	

Source : par l'auteur à partir des résultats de l'étude et de la recherche scientifique récente sur le développement du leadership

### ***b. Recommandations à l'intention des jeunes professionnels***

En nous basant sur les résultats de notre étude et ceux de la recherche scientifique récente sur l'émergence du leadership, nous proposons la mise en œuvre en priorité par les jeunes professionnels, à titre individuel, des actions de formation et de développement personnel synthétisées dans le tableau 6 ci-dessous.

73. Ernst & Chrobot-Mason (2011).

74. Marion et al., (2016).

75. Strei, K., & Colella, S. (2010). Developing leaders' networks through a stakeholder mapping and engagement workshop. In R. L. Cross, J. Singer, S. Colella, R. J. Thomas, & Y. Silverstone (Eds.), *The organizational network fieldbook: Best practices, techniques and exercises to drive organizational innovation and performance* (pp. 282–290). John Wiley & Sons.

76. Avolio et al., (2000). Van Wart et al., (2019).

Tableau 6 :

## synthèse des recommandations à l'intention des jeunes professionnels

PROGRAMMES/ ACTIONS	CONTENU	COMPÉTENCES
Coaching en 'personal branding' Coaching in personal branding	Apprentissage des stratégies et pratiques de construction d'une 'réputation' et 'e-réputation'  Sensibilisation au poids important des réseaux sociaux numériques et des interactions virtuelles dans les dynamiques de statut.	Compétences de personal branding  Stratégies et tactiques de 'micro-célébrité'
Coaching en 'management des impressions'	Apprentissage des stratégies et pratiques de management des impressions et présentation de soi.	Compétences de management des impressions online et offline.

Source : par l'auteur à partir des résultats de l'étude et des travaux de chercheurs cités.

#### Contribution méthodologique de l'étude

Un apport à la fiabilisation de deux instruments de mesure: le PSI (Political Skill Inventory) et le ASLQ (Abbreviated Self-Leadership Questionnaire), grâce une analyse basée sur le Alpha de Cronbach, et ce sur une population peu étudiée à ce jour, celle des jeunes leaders de moins de 35 ans.

## SELECTION DE RÉFÉRENCES

- Alves, Lovelace, Manz, Matsypura, Toyasaki & Ke (2006). A cross-cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 338-359.
- Ammeter, A.P., Douglas, C., Gardner, W.I., Hochwarter, W.A. and Ferris, G.R. (2002), "Toward a political theory of leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp. 751-796.
- Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 537-550.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of management*, 33(3), 290-320.
- Hoppe, B., & Reinelt, C. (2010). Social network analysis and the evaluation of leadership networks. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 600-619.
- Manz (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence process in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Neck & Houghton (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 47-67.

## À propos de l'auteur, Yasmina El Kadiri

Diplômée de l'ESCP Europe en 2003, Yasmina El Kadiri a travaillé pendant 15 ans au sein d'entreprises multinationales et marocaines dans les secteurs de l'aérien, de la grande consommation et des médias. Depuis 2018, elle est enseignante au sein du Groupe HEM et chercheur à Economia HEM Research Center (Chaire Dynamiques des Organisations et Complexité). Yasmina achève une thèse de doctorat en Sciences de Gestion à l'Université Paris II Panthéon Assas sur l'émergence et le développement des capacités de leadership des jeunes professionnels. Elle est membre du LARGEPA, le Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion Panthéon Assas. Ses travaux s'inscrivent dans le champ des leadership studies dans les secteurs privé et public, à l'international, avec un focus sur les pays africains et ceux de la région MENA. Elle a publié l'article 'Jeunes leaders : processus transformationnels et leviers d'empowerment' dans l'ouvrage collectif "Les jeunes au Maroc : comprendre les dynamiques pour un nouveau contrat social" (2021).

### Policy Center for the New South

Building C, Suncity Complex, Al Bortokal Street, Hay Riad 10100 - Rabat.

Email : [contact@policycenter.ma](mailto:contact@policycenter.ma)

Phone : +212 (0) 537 54 04 04 / Fax : +212 (0) 537 71 31 54

Website : [www.policycenter.ma](http://www.policycenter.ma)

