📘 FICHE 13 — LEADERSHIP VERTICAL ASSUMÉ

Système de Leadership Cap Scaling™

---

1 — Définition (version Cap Scaling™)

Le leadership vertical n'est ni de l'autoritarisme, ni du management descendant, ni une posture de contrôle.

👉 **Le leadership vertical, c'est l'impulsion.**

C'est le fait qu'à l'origine de toute entreprise, de toute équipe, de toute dynamique collective, il y ait :

- une **vision**,
- une **ambition**,
- une **énergie**,
- une **intention claire**.

Sans cette impulsion initiale, rien ne démarre.
Sans direction incarnée, personne ne suit.

Le leadership est dit *vertical* parce que :

- tout commence quelque part,
- quelqu'un ou quelque chose donne l'élan,
- quelqu'un assume la responsabilité d'emmener les autres.

Cette idée rejoint les travaux de **James MacGregor Burns (1978)** sur le leadership transformationnel : un leader n'est pas celui qui impose, mais celui qui initie un mouvement porteur de sens.

Le leadership vertical n'exclut pas l'horizontalité.
Il la **rend possible**.

Sans impulsion claire au sommet, l'horizontalité devient floue, diluée, inefficace.

---

2 — Pourquoi le leadership vertical est indispensable aujourd'hui

On a fait croire aux entreprises que :

- tout devait être débattu,
- toute décision devait être consensuelle,
- toute autorité était suspecte.

Résultat :

- décisions diluées,
- managers paralysés,
- équipes désorientées.

Les recherches de **Karl Weick (1995)** sur le *sensemaking* montrent que dans les environnements complexes et incertains, les équipes ont besoin de **repères clairs** pour agir efficacement.

👉 Une équipe sans leadership vertical :

- discute plus qu'elle n'agit,
- attend plutôt que d'initier,
- se protège au lieu de performer.

Le leadership vertical est indispensable parce qu'il :

- réduit l'incertitude,
- sécurise psychologiquement les équipes,
- permet de passer à l'action.

Ce besoin de cadre est confirmé par les travaux d'**Amy Edmondson (1999, Harvard)** sur la sécurité psychologique : les équipes performent mieux quand la direction est claire et assumée.

---

3 — Comment le leadership vertical se traduit concrètement sur le terrain

A. Dans l'attitude du leader

Un leader vertical :

- voit des solutions là où d'autres voient des problèmes,
- incarne une énergie constructive,
- montre par ses actes que "c'est possible".

C’est du *show, don’t tell*.

Cette capacité d’influence par l’exemplarité est décrite par **Albert Bandura (1977)** dans sa théorie de l’apprentissage social.

B. Dans la prise de décision

Un leader vertical :

- écoute les points de vue,
- analyse les options,
- **tranche**.

Il sait que :

> ne pas décider est déjà une décision.

Ce principe est cohérent avec les travaux de **Daniel Kahneman (2011)** sur la fatigue décisionnelle et la charge cognitive.

C. Dans la gestion des conflits

Face à un conflit :

- il écoute,
- il prend en compte la stratégie,
- il décide dans l’intérêt du collectif et de l’entreprise.

Il assume que tout le monde ne sera pas d’accord.

C’est cette capacité à arbitrer qui crée la stabilité, comme l’ont montré **Lewin, Lippitt & White (1939)** dans leurs études sur les styles de leadership.

---

4 — Bénéfices (ROI humain & business)

A. Pour les équipes

- sentiment de sécurité psychologique (Edmondson, 1999)
- clarté sur la direction
- réduction du stress lié à l’incertitude
- engagement renforcé

B. Pour la performance

- décisions plus rapides
- alignement stratégique
- meilleure exécution
- moins de non-dits

Les travaux de **Locke & Latham (1990)** montrent que des objectifs clairs et incarnés augmentent significativement la performance.

---

5 — Limites & dérives du leadership vertical

Le leadership vertical devient toxique quand il bascule dans :

❌ l'autoritarisme
❌ l'ego du leader
❌ le besoin de contrôle permanent
❌ l'absence d'écoute

Ces dérives sont documentées par **McClelland (1975)** sur le pouvoir mal régulé.

Un leadership vertical sain repose sur :

- responsabilité,
- humilité,
- capacité à ajuster.

---

6 — Checklist opérationnelle Cap Scaling™

Un leader vertical sain :

✔ tranche même quand c'est inconfortable
✔ assume publiquement ses décisions
✔ explique le "pourquoi"
✔ protège le cadre
✔ accepte de se tromper et d'ajuster

À l'inverse, un leader qui fuit la verticalité :

- reporte les décisions,
- cherche à plaire,
- change d'avis en permanence,
- génère frustration et confusion.

---

7 — Scripts de posture (terrain)

- « Nous avons écouté tous les avis. Nous avons pris en compte les risques. Voilà la décision. »
- « Cette décision ne satisfera pas tout le monde, mais elle est alignée avec notre vision. »
- « Je prends la responsabilité. L'avenir dira si nous devons ajuster. »
- « Une décision imparfaite vaut mieux qu'une non-décision. »

Ces formulations rejoignent les principes de leadership assumé étudiés par **Heifetz (1994)**.

---

8 — Mini-histoire terrain (exemple réel)

Dans des situations concrètes (répartition des congés, arbitrages RH, priorités opérationnelles), trancher est souvent impopulaire.

Mais lorsque :

- le cadre est clair,
- les règles sont connues,
- la décision est expliquée,

les équipes acceptent la décision, même si elle ne leur convient pas personnellement.

Ce phénomène est cohérent avec les recherches de **Tyler & Blader (2003)** sur la justice organisationnelle.

---

9 — Matrices & recherches scientifiques

🔷 9.1. Besoin de cadre & sécurité psychologique

Amy Edmondson (1999, Harvard)

- équipes avec leadership clair → + performance, + prise d'initiative
- absence de cadre → peur de l'erreur, retrait, inertie

🔷 9.2. Leadership et influence sociale

Robert Cialdini (2001)

- les individus suivent plus volontiers une figure cohérente, incarnée, constante
- la clarté renforce l'adhésion

🔷 9.3. Décision et réduction du stress

Kahneman & Tversky (1979)

- l'indécision prolongée augmente la charge mentale
- une décision claire réduit le stress collectif, même imparfaite

---

🔑 Conclusion Cap Scaling™

Le leadership vertical n'est pas un problème.
C'est son **absence** qui en est un.

Sans impulsion :

- pas de vision,
- pas d'engagement,
- pas de performance durable.

👉 Le leadership vertical, c'est le courage d'emmener.
👉 L'horizontalité vient ensuite, comme un levier, pas comme un substitut.