

# Introduction

## **Section I- Présentation du leadership**

- I- Qu'est ce que le leadership
- II- Les styles de leadership
  - 1- Les styles de leadership dans l'organisation
  - 2- Le choix du style de leadership
  - 3- Les qualités du leadership efficace
  - 4- Le leadership efficace (expérience de Kurt Lewin)
- III- Les fonctions du leadership

## **Section II- Les rôles des leaders dans l'entreprise**

- I- Différence entre manager et leader
- II- Le leader et le charisme
- III- Les enjeux du leadership

## **Section III- Développer son leadership**

# Conclusion

# Bibliographie.....

# INTRODUCTION

Dans un environnement économique en perpétuel mutation et qui laisse place à une concurrence très acharnée où chaque entreprise cherche à atteindre le monopole, il est nécessaire pour les dirigeants d'avoir à leur actif, un peu plus que les compétences managériales car le monde est un peu trop imprévisible et trop changeant pour cette approche peu inspirée.

Maintenant, ce qui s'avère nécessaire est plus profond que le management traditionnel ; Ce dont les entreprises ont besoin aujourd'hui c'est du leadership.

Savoir aider chacun à réussir ce qu'il est capable de faire, établir une vision pour l'avenir, encourager, guider, établir et entretenir des relations humaines sérieuses et réussies .

Cependant, quel est le rôle du leadership dans l'entreprise ?

Dans la suite de notre travail, nous essayerons à l'aide d'un plan bien détaillé, d'apporter des éléments de réponse à cette problématique.

## **SECTION I- PRESENTATION DU LEADERSHIP**

### I- Qu'est ce que le leadership

Pour commencer, définissons ce qu'est le leadership. Il existe différentes définitions du leadership, mais la plupart reposent sur une démarche traditionnelle, où la direction du pouvoir est plutôt descendante (du «haut vers le bas»). Confrontée à tous les changements que nous vivons depuis le début des années 90 et la vitesse à laquelle ils surviennent, cette démarche n'a plus sa place. Elle créait d'ailleurs bien souvent des barrières entre les décideurs et les personnes qui exécutaient les décisions. Elle limitait également les possibilités de collaboration et de participation entre différents groupes ou organismes.

### **Une nouvelle démarche envers le leadership**

De nos jours, une nouvelle démarche envers le leadership se développe. Les individus autant que les organismes sont de plus en plus appelés à travailler ensemble pour atteindre des buts en commun plutôt que chacun de son côté, comme cela pouvait être le cas autrefois. L'heure est davantage aujourd'hui à une démarche qui favorise l'échange, la collaboration et la participation et ce, aussi bien entre les différents niveaux au sein d'un même groupe qu'entre différents organismes.

Aujourd'hui, le leadership se définit donc plutôt comme l'art d'amener des personnes à accomplir des tâches volontairement, ce qui suscite en elles la motivation nécessaire pour qu'elles consacrent leurs efforts à la réalisation de buts communs. Le leadership n'est donc plus attribué à une personne. Il est le résultat d'une dynamique qui existe au sein des membres d'une équipe. Il est donc réparti entre les différents membres d'une équipe, en fonction de leurs aptitudes, leurs motivations et leurs actions et ce, à différents moments au cours du déroulement d'un projet. Chacun se voit ainsi

offrir l'occasion d'exploiter ses qualités de chef de file au moment propice.

En d'autres termes, Le leadership constitue l'ensemble des activités et surtout des communications interpersonnelles par lesquelles un supérieur influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontaire des objectifs de l'entreprise.

## II- Les styles de leadership

### 1- Les styles du leadership dans l'organisation

Le facteur le plus important pour déterminer la qualité du travail dans une organisation est la manière dont son leader opère. Le leadership, comme la vertu, est difficile à identifier; et, paradoxalement, il est surtout évident lorsqu'il est absent. Un leader qui n'est pas disposé à utiliser une approche d'équipe ou qui n'a pas les compétences nécessaires pour acquérir un style de management se fondant sur l'équipe, fera capoter toute initiative de renforcement de l'équipe.

La question de style de leadership a été abondamment étudiée par les théoriciens et les praticiens du management des organisations. La question principale posée dans ce domaine est de savoir sur quoi s'exerce le leadership. Quel est le style qu'utilise un chef pour diriger ses collaborateurs, style qui est déterminant dans les réactions et l'efficacité de son travail.

Ainsi, selon Douglas Mac Gregor on distingue entre deux styles de leadership ou de direction : le style X et le style Y.

#### **Le style X ou (leadership autoritaire)**

La supposition à la base du style X est celle selon laquelle la personne moyenne n'aime pas le travail et fera tout pour l'éviter. Elle doit donc être contrôlée de près, dirigée et punie s'il le faut pour qu'elle travaille. Elle n'aime pas avoir des responsabilités.

Donc, il faut surveiller ses collaborateurs d'une façon permanente, avoir une conduite autoritaire et ne pas les faire participer aux décisions.

#### **Le style Y ou (leadership démocratique)**

Selon les suppositions à la base du style Y, la personne moyenne par nature ne déteste pas le travail, celui-ci peut être une source de satisfaction. La personne ne doit pas être contrôlée pour faire des efforts, elle peut se diriger et se contrôler elle-même. Elle s'attache aux objectifs de l'organisation, si ses besoins d'actualisation personnelle sont satisfaits. La personne moyenne est disposée à accepter et à rechercher la responsabilité.

### **Le style Z ou (leadership laissez-faire)**

Peut-être après, un autre style de leadership fut développé par William Ouchi dans son ouvrage « la dimension humaine dans l'entreprise » qui est une référence explicite à la distinction établie par Douglas Mac Gregor entre l'homme naturellement fainéant (théorie X) et l'homme naturellement travailleur (théorie Y), il s'agit du style Z.

Mais il n'est pas question ici d'analyser les motivations profondes de l'individu, ce que cherche à démontrer OUCHI, c'est que le problème de la motivation ne se situe plus à partir du moment où l'on considère l'entreprise comme une communauté d'homme au travail auxquels on peut faire confiance. Le poids de la hiérarchie, la surveillance tatillonne et le contrôle incessant, apanages des sociétés classiques, n'ont ici plus lieu d'être, et s'effacent pour laisser la place à des valeurs telles que l'engagement, la fidélité, et la confiance mutuelle bien plus motivantes. Dans cette entreprise, de fait, un véritable esprit de corps existe, les groupes de travail sont solidaires, la coopération remplace la compétition et les salariés se sentent bien intégrés dans leur firme. Il s'agit ici pour le chef d'observer sans agir et de répondre aux sollicitations.

### 2- Le choix du style de leadership

Il n'y a pas qu'une façon de choisir un style de leadership ou de direction. Le style de direction s'exerce toujours en fonction d'une situation. Or, les situations dans les organisations sont multiples et variées. Les principaux facteurs qui déterminent le choix du style de leadership sont : les individus auxquels il s'applique, la nature des tâches, la situation en elle-même.

Tous les leaders d'équipes n'abordent pas la tâche du renforcement de l'équipe de la même façon. Sur ce plan on peut identifier neuf styles principaux de leadership de l'équipe, à savoir :

### ***Le style qui privilégie la valeur***

Ce leader a des convictions marquées à propos du bien et du mal, de ce qui est important et ce qui ne l'est pas. En exprimant ces valeurs, il capte l'intérêt des autres et leur bonne volonté. Le leader motivé par la valeur sait rallier les autres à ses convictions et il suscite respect et admiration.

Ce type de leader excelle à clarifier les valeurs, à faire des exposés efficaces, à approfondir les questions et à parvenir jusqu'au cœur des choses. Ce leader attire les gens en faisant appel à leur sens moral.

### ***Le style qui fixe des objectifs***

Le leader qui fixe des objectifs veille à ce que ses buts et objectifs soient bien compris de toutes les parties concernées. Ses efforts sont axés sur l'accomplissement; la performance des subordonnés est suivie, les objectifs sont fixés et des plans coordonnés sont fournis. En établissant des jalons et en évitant de s'écarter de la bonne piste, il a un impact sur les situations. Le style de ce leader est administratif dans la meilleure acception du terme. Il utilise des techniques de management pour canaliser les efforts des autres. Les compétences du leader qui fixe des objectifs comprennent l'établissement d'objectifs, l'organisation de l'action, l'évaluation des performances, le contrôle et l'apport d'une rétroaction. Ce leader dirige les autres en obtenant leur engagement en faveur d'objectifs et en veillant à ce qu'il n'y ait pas de relâchement dans les performances.

### ***Le style qui répond aux besoins***

Ce leader est utile d'une manière pratique. Il identifie les besoins des autres et montre comment ils peuvent être satisfaits. L'utilité de ce leader comme ressource pour résoudre les problèmes est à la base de sa crédibilité et de son influence.

Le leader qui répond aux besoins est un auditeur sensible et actif, il est axé sur le personnel, il organise l'action et il est coopératif dans

la fourniture de conseils. Ce type de leader attire les gens en gagnant leur confiance et en étant un collègue de valeur.

### ***Le style visionnaire***

La manière dont ce leader envisage l'avenir, c'est comme une philosophie selon laquelle il existe des stratégies plus performantes et des solutions permettant de remédier aux problèmes, il apporte aux autres participants une motivation, une direction et un sentiment que la réussite est possible. En plus de cette aptitude à exprimer des images fortes, le leader visionnaire est imaginatif, optimiste, avisé et pratique.

C'est un architecte de l'avenir. Ce leader attire les autres en apportant une orientation positive.

### ***Le style rationnel/persuasif***

Ce leader est persuasif dans ses arguments et dans le débat. Les faits sont valables. Il collecte des données, évalue les informations, il bâtit une théorie logique et présente des arguments sains. Le leader rationnel/persuasif s'adresse à la raison et à l'intelligence d'autrui, et sa position est défendable et raisonnable.

Les points forts de ce leader sont : l'analyse, la formulation de concepts, la logique de sa pensée et ses exposés formels. Il attire les autres par ses arguments et sa logique.

### ***Le style tire-pousse***

Ce genre de leader est influent car il utilise son poids pour cajoler, exiger, insister ou pousser les gens afin qu'ils agissent de la manière souhaitée. Il a un style puissant, qui contrôle et qui domine, même si ces caractéristiques ne s'expriment que de manière subtile. Le leader de style tire/pousse est prêt à faire un esclandre pour parvenir à ses objectifs. Il sait comment travailler avec les gens, il sait s'imposer et il utilise le conflit de manière constructive. Il influence les autres par sa volonté personnelle.

### ***Le style institutionnel***

L'autorité officielle de ce leader est à la base de son pouvoir. Il obtient des postes influents et il se ménage un rôle au sein de l'organisation. Le leader institutionnel cherche à obtenir l'autorité

pour allouer les ressources de manière à promouvoir les causes auxquelles il tient. Il se concentre sur la mise en place des fondations des projets.

Le leader institutionnel excelle dans la conception, la planification, les performances, le contrôle et l'administration d'organisations.

Toutes les organisations, même les plus petites, ont des hiérarchies, des gens qui sont chargés d'autres gens. Les administrateurs doivent rendre des comptes à leurs patrons pour le comportement et les performances des subordonnés qui sont sous leurs ordres.

Certaines fonctions de leadership, telles que rendre des comptes au nom du groupe et décider des résultats à atteindre, sont intimement liées au rôle de l'administrateur.

Bien que le pouvoir inhérent à un poste d'administrateur ne soit utilisé que rarement, il est omniprésent et permanent. Ainsi, le leader institutionnel dirige les autres en s'appuyant sur un pouvoir légitime.

### ***Le style éducatif***

Ce leader présente aux participants des idées, des expériences, des concepts et des possibilités nouveaux, et il se comporte à la manière d'un enseignant, d'un éducateur, d'un agent de catalyse, d'un conseiller et d'un guide pour enrichir l'expérience des autres en leur ouvrant l'esprit. Il amène les gens à se rendre compte que leurs pensées ou leurs comportements actuels sont insuffisants à certains égards. Le leader éducatif excelle dans le diagnostic des forces et des faiblesses d'autrui, il conçoit des principes d'apprentissage, de communication et d'enseignement. Il attire les gens en les amenant à réévaluer le monde qui les entoure.

### ***Le style de soutien***

Ce leader qui apporte un soutien encourage et amène les gens à identifier leurs besoins, à évaluer leurs options, à formuler des plans d'action et à aller de l'avant.

Il a une attitude positive, il apporte un surcroît d'énergie, il donne aux gens confiance en eux-mêmes et il leur prodigue un soutien moral. Un tel leader ne guide pas ou ne gère pas les autres; au contraire, il leur donne les moyens d'agir.

Il sait écouter, dispenser des conseils, apporter une rétroaction positive et des recommandations. Un leader efficace de ce style sait équilibrer les sentiments des gens et le processus de l'équipe. Il motive les autres en leur apportant de l'énergie.

Les neuf styles de leadership au sein d'une équipe constituent un cadre utile que les leaders d'équipes peuvent utiliser pour évaluer leurs propres approches du leadership. Il est important que les leaders se souviennent que l'aptitude à agir avec habileté sur plusieurs registres est le test véritable de leurs capacités.

### 3- Les qualités du leadership efficace

#### ***Capter l'attention de l'entourage :***

Le charisme du leader est important. Le leader réussit à attirer les gens, davantage pour l'engagement dont il fait preuve et auquel il convie son entourage à participer, plutôt que pour les idées qu'il véhicule. Il doit donc savoir clairement quels sont ses objectifs et savoir comment il va les atteindre.

Communiquer l'essentiel de la situation: en plus d'être conscient de ses objectifs, le leader doit aussi savoir les exprimer clairement. Il faut vraiment qu'il réussisse à faire partager sa vision de ce qu'il faudrait mettre en place. Les membres de son équipe doivent non seulement connaître le comment, mais aussi le qui, le quoi et le quand du projet. Le leader combine faits, concepts et images et leur donne une signification qui peut être perçue, sentie, partagée par différentes personnes.

#### ***Entretenir la confiance des gens :***

Le leader inspire confiance non pas en recherchant un consensus mais en se montrant clair et constant dans ses principales orientations. Il fait preuve d'une certaine forme de régularité, de fiabilité et de détermination. La confiance est le déterminant principal d'une collaboration qui amène à poser des gestes d'envergure.

#### ***Se maîtriser :***

Le leader est conscient de ses propres atouts, les exploite efficacement et les maîtrise. Pour lui, le mot échec n'existe pas. Il parlera plutôt d'erreur, de lacune, de leçons apprises ou de faux départ. Il perçoit tout ce qui ne va pas comme une source d'apprentissage, une leçon à tirer. Il n'a pas peur des critiques mais, au contraire, il met ces expériences à profit pour améliorer son style de leadership.

***Un leader efficace ne laisse pas le hasard décider à sa place :***

Le leader, comme toute autre personne est vulnérable à la surprise. En laissant le hasard décider pour lui, le leader perd le contrôle de la situation.

Il concentre son attention sur les objectifs de son équipe sans perdre de vue le but ultime. La facilité à envisager l'avenir aide à concevoir puis à transmettre la vision des choses à accomplir et des buts à atteindre.

Il varie ses stratégies d'influence : le leader doit rester imprévisible. Des habitudes connues de tous sont limitatives. Elles réduisent l'impact de son attention. En variant ses comportements d'influence, le leader conserve et obtient l'attention des autres. Il adopte des stratégies d'intervention en fonction du contexte et des personnes de façon à maintenir leur attention.

Il tient compte des intérêts des personnes et des objectifs de son équipe.

Le leader cherche une manière acceptable de mettre les ambitions et les ressources personnelles de chacun au service de l'équipe.

Il souligne la contribution de chacun : Il n'y a rien de plus motivant pour les membres d'une équipe que de constater que leurs efforts sont reconnus au même titre que les tâches qu'ils ont correctement accomplies.

Le leader s'assure d'être perçu comme une personne qui ne fait pas d'erreur lorsque vient le moment d'attribuer le crédit pour ce qui a été fait. À long terme, il en sort gagnant car sa crédibilité au sein de son équipe et la confiance qu'on lui accorde, augmenteront.

Le leader, agent de changement : le changement, c'est la vie. Il est impossible de l'éviter ou de le précipiter sans se buter contre

certaines obstacles. Comme dans la nature, le changement peut être brutal et avoir des conséquences surprenantes, qui peuvent aller jusqu'à remettre en cause sa raison d'être même. Cet effort conscient de destruction est nécessaire afin d'assurer la survie d'un projet ou de l'organisme, selon le cas.

### ***Le changement rend le leadership encore plus important.***

Au cours de ce genre de périodes transitoires, le leadership est nécessaire pour aider les gens concernés à accepter et à apprivoiser le changement. Le rôle du leader est alors d'encourager tant le désapprentissage que l'apprentissage. Ses tâches sont reliées de près à l'éducation, la stimulation et l'acceptation du changement par les personnes concernées. Le leader doit préparer la voie du changement et gérer habilement ce changement afin de mieux le faire accepter.

Il crée pour cela des conditions qui vont aider les personnes à surmonter les obstacles qui se dressent sur leur route, au cours du processus d'adaptation.

Le leader aborde le changement comme une occasion d'apprendre quelque chose de nouveau.

Le leader envisage l'avenir, tient compte du présent et sait tirer les leçons du passé. Les problèmes qui surgissent sont pour lui des occasions de faire preuve de créativité. Cette démarche peut changer la manière de voir les choses et ainsi transformer les dilemmes en défis stimulants.

Le leader élargit sa propre perspective : le leader analyse les changements dans l'optique globale de l'organisme afin de mieux comprendre comment tous les volets s'agenceront. Il se demande qui sera affecté et par quoi.

Le leader est innovateur : l'innovation est une des formes du changement et le leader doit en être conscient.

Il essaie de nouvelles manières de faire les choses car des solutions trop évidentes souvent amènent d'autres problèmes aussi évidents. Il cherche et expérimente des démarches qui renforceront le caractère unique des capacités de son organisme.

Le leader planifie la réussite : le leader exerce ses capacités à diriger afin de créer une ambiance qui favorisera les chances de succès. Il se concentre sur ce qu'il faut faire et non sur ce qu'il doit faire, de ce fait, il amorce le changement et en assume la responsabilité.

Le leader ajuste les changements prévus selon le système de valeurs que préconise l'organisme, en gardant continuellement ces valeurs à l'esprit pendant l'élaboration de la marche à suivre pour atteindre les objectifs fixés.

### ***Le leader travaille avec ses partenaires :***

Au sein du contexte que nous vivons à l'heure actuelle, il faut s'ouvrir à la collaboration et à l'entraide pour arriver à survivre. Le leader repère ceux qui sont vraiment motivés et engagés à mener à bien le changement proposé et qui partagent ses valeurs.

#### 4- Le leadership efficace (Expérience de Kurt Lewin)

Une expérience de Kurt Lewin avec des enfants de 10 ans (1947):

Un groupe va en forêt. Le chef doit proposer des activités. Il y a trois type de chef : Autoritaire/ démocratique/ laisser faire. Chaque chef joue les trois rôles alternativement. Il y a trois groupes. Kurt Lewin change de leader en cours d'expérience pour valider les résultats avec les trois styles de leader et les trois individus jouant les chefs. Les groupes doivent réaliser des tâches précises. Le leader désigne les tâches et les rôles. Il contrôle et juge.

Le leader démocratique arbitre, laisse choisir les rôles.

Le leader "laisser-faire" n'applique aucune directive, il est passif.

Le leader autoritaire régit tous les rôles et les actions.

Il y a des observateurs avec des grilles. Ils observent le rendement et la qualité ainsi que les comportements agressifs (agressions verbales et physiques).

->Conclusion : Le groupe le moins efficace fut celui dont le leader adoptait un style "laisse-faire". Le groupe le plus efficace fut le groupe animé par le leader "démocratique". Dans le cadre du groupe animé par un leader autoritaire, l'ambiance fut parfois bonne, parfois agressive.

### III- Les fonctions du leadership

Nous voulons montrer que la qualité de la direction a toujours et sera probablement une plaque tournante pour la réussite d'une organisation.

Pour une direction, relever les défis lancés par la concurrence intense, maintenir les coûts au niveau le plus bas, accroître la qualité, améliorer le service rendu à la clientèle et imposer rapidement de nouveaux produits sur le marché n'est pas facile.

Pour faire face à ces problèmes il faut qu'on ait modifié la manière de faire et de se comporter.

Il est observé que lors de situations de conflits intergroupes ou de crise dans l'organisation, le leadership tend à se concentrer autour d'un petit nombre de personnes alors qu'en situation moins menaçante, le leadership tend à être plus dispersé.

Un leader sert essentiellement à assumer cinq fonctions dont une organisation a besoin pour d'une part atteindre ses objectifs et d'autre part procurer un niveau de satisfaction suffisant à ces membres afin de les motiver à investir leurs énergies.

Si ces fonctions ne sont pas assurées, nous faisons l'hypothèse que le groupe ou l'organisation sera réduit à un niveau de fonctionnement minimal ou il sera difficile pour cette organisation d'atteindre les objectifs avec efficacité et efficience.

#### **FONCTIONS FONDAMENTALES DU LEADERSHIP**

##### ***Fournir une vision prospective au groupe.***

En effet, un groupe ne doit pas adopter une vision à court terme. Il faut que des orientations soient proposées afin de donner une direction au groupe. Les leaders reçoivent leur autorité d'un groupe parce que ce groupe les a acceptés comme dirigeants.

C'est pourquoi pour demeurer en situation de leadership, une personne doit permettre aux membres du groupe d'obtenir des satisfactions qui se trouveraient autrement, hors d'atteinte pour eux.

En retour, le groupe satisfait le besoin de pouvoir et d'importance qu'éprouve le dirigeant, en lui apportant l'appui nécessaire pour qu'il atteigne les objectifs de l'organisation

### ***Donner une signification aux évènements.***

Les membres d'un groupe ont besoin de trouver un sens à leur existence, à leurs gestes et aux évènements qui ont cours autour d'eux. Les individus qui apportent des réponses à ce besoin se placent en posture pour acquérir du leadership.

En fait, chaque fois qu'ils proposent une interprétation des choses qui est ensuite accréditée par leurs collègues, ils exercent un certain leadership. Toutefois, il faut être vigilant car si cette compréhension s'avère profitable pour le groupe, son leadership ne sera que renforcé, à l'inverse si cette compréhension entraîne des difficultés pour le groupe, son leadership sera diminué.

### ***Assurer une régulation des processus internes.***

C'est-à-dire que la personne ayant du leadership agira tantôt comme arbitre pour tenter de régler des différends, tantôt comme conseiller pour aider ses collègues à faire des choix appropriés, ou encore elle prendra des initiatives qui serviront d'exemples. Quel que soit le moyen utilisé, elle tentera d'assurer une régulation des processus internes.

### ***Entretenir l'interface avec l'environnement.***

Le leader doit aider l'organisation à s'adapter aux contraintes, à tirer profit des occasions qui se présentent et, en même temps, à agir sur l'environnement pour atténuer l'impact des contraintes ou pour susciter des opportunités.

Utiliser et développer de façon optimale les ressources des membres du groupe.

L'une des fonctions des leaders consiste à percevoir les compétences spécifiques des individus, à les utiliser optimalement, à fournir aux membres du groupe des occasions de développer leurs ressources et, en conséquence, à enrichir leur contribution envers l'organisation.

Un autre type de fonction de leadership existe en effet, nous pouvons remarquer qu'il y a des leaders charismatiques. Ces leaders sont surtout présents lorsque nous sommes en présence de situations de turbulence. Ainsi, il faut réussir à mobiliser et à concerter les personnes vers une cible commune et c'est le leader charismatique qui fournira l'inspiration et la stimulation nécessaires. Cela fera l'objet d'une analyse ultérieure.

Il est important de mentionner ici les maîtrises que le leader doit posséder au sein d'une organisation pour son exercice :

- *Maîtrise personnelle*

Au cœur du leadership se trouve la compréhension de soi en relation avec le rôle que l'on est sensé jouer. Le leadership suppose que l'on a une vision, que l'on connaît ses valeurs et que l'on comprend clairement notre cadre d'éthique. Il suppose un processus d'apprentissage continu. Cela signifie que l'on reconnaît les attributs personnels essentiels au leadership et que l'on évalue ses compétences personnelles par rapport à ce cadre.

- *Maîtrise interpersonnelle*

Le leadership porte essentiellement sur les relations. Les leaders doivent posséder une vaste gamme d'habiletés interpersonnelles qu'ils utilisent auprès de ceux qu'ils dirigent formellement et avec ceux avec qui ils entrent en relation à tous les niveaux et au-delà de tous les cadres établis.

- *Maîtrise de gestion*

Pour réussir, le leader doit aussi posséder des habiletés et des connaissances lui permettant de diriger les processus de gestion afin de s'assurer que l'on obtient des résultats constants qui permettront de mettre en œuvre la vision de l'organisation. Ces activités comprennent les domaines de la planification, de l'organisation, de l'évaluation et de l'aide aux ressources.

- *Maîtrise organisationnelle*

Les leaders doivent comprendre le contexte organisationnel interne au sein desquels ils évoluent et reconnaître les dynamiques de la culture organisationnelle. Les leaders doivent comprendre la nature unique et complexe des organisations et savoir s'y épanouir. Ils

doivent comprendre les priorités et la culture de l'organisation, et ainsi être en mesure d'apporter une différence positive.

### ***Le leader, c'est l'homme de la situation.***

Dans une organisation, la fonction de leader est déterminée par des règles de caractère juridique. Mais cela ne suffit pas. Encore faut-il que s'ajoute un caractère d'efficacité, d'influence effective. C'est pourquoi, la plupart des auteurs définissent la fonction de leader sur la base de son acceptation par les autres. Le rôle de leader n'est pas forcément lié à un statut officiel dans le groupe; pour que le leader exerce son rôle efficacement, il doit aussi être accepté. Il apparaît bien dans la vie courante que certains individus se retrouvent plus facilement que d'autres en situation de leader. C'est une banalité de le relever. Mais cette facilité n'est pas universelle

En effet, tel leader, perçu comme parfaitement capable d'affronter une situation particulière à un moment donné n'aura plus forcément la même capacité à faire face à une situation nouvelle. Le leader doit pouvoir changer, sinon il sera évincé au profit d'un nouveau leader qui semblera plus efficace. En ce sens, l'adaptabilité prend une grande importance.

De façon générale, on identifie le leadership à l'exercice de l'autorité d'une personne ou d'un groupe sur une autre personne ou un autre groupe. En effet, être leader signifie exercer une influence sur les autres. Il ne s'agit pas d'une qualité propre à un chef, car n'importe quelle personne peut la posséder : le véritable leader est celui qui en dispose dans une large mesure.

## **Section II- Les rôles des leaders dans l'entreprise**

### I- Différence entre manager et leader

La relation entre le leadership et le management a largement alimenté la littérature sur l'entreprise. Elle a aussi contribué à entretenir la confusion, à la fois dans l'enseignement et dans l'entreprise elle-même.

George Mac Gregor BURNS, le politologue, fut l'un des premiers à relever le défi qui consistait à analyser ce sujet en profondeur. Il a développé la réflexion de Max WEBER sur les sources de l'autorité et

du charisme en opérant une distinction entre le leadership transactionnel et transformationnel.

Alors que le leadership transactionnel peut être vu comme un banal échange contractuel fondé sur l'intérêt égoïste qui se confond souvent avec ce qu'on appelle le rôle du manager. Le leadership transformationnel cherche à satisfaire les attentes supérieures des subordonnés ; à la dimension humaine aspirant à s'engager dans un processus de stimulation et de développement mutuels dans lequel les intérêts égoïstes sont transcendés au bénéfice du bien commun.

Abraham ZALEZNIK, a écrit un article intitulé : « Managers et leaders, sont-ils différents ? » Il conclut par l'affirmative. Selon lui, le comportement des managers est dicté par le consensus ; ils sont davantage motivés par les problèmes de procédures que par les questions de pouvoir, alors que les leaders suivent leur propre vision sans rechercher le compromis avec le groupe.

Les leaders ont un courage de leurs convictions. Zaleznik montrait en outre clairement que les leaders possèdent une vie intérieure plus riche, les véritables leaders inspirent parfois une crainte mêlée de fascination et de dévouement, mais ils font avancer les choses ; ils créent la différence dans l'entreprise voire dans le monde.

Les managers, eux, se contentent de mettre en application la vision du leader.

Warren Bennis, qui a longtemps étudié les dirigeants d'entreprise, distingue le leader du manager avec beaucoup d'esprit, le premier « faisant des choses bien », le second « faisant bien les choses ».

D'autres auteurs expriment cette distinction en précisant que l'on gère les choses mais que l'on guide les hommes.

De manière générale on tient les leaders supérieurs aux managers. De fait, ces derniers ont plutôt mauvaises presses.

Il est encore important de donner certains éléments qui différencient ces hommes :

- Les leaders sont tournés vers l'avenir, alors que les managers se concentrent sur le présent.

- Les leaders apprécient le changement, alors que les managers préfèrent la stabilité.
- Les leaders privilégient le long terme, alors que les managers s'orientent sur le court terme.
- Les leaders sont engagés dans une vision, alors que les managers soucieux des règles et des réglementations, sont centrés sur la procédure.
- Les leaders cherchent à connaître le pourquoi et les managers le comment.
- Les leaders savent déléguer, alors que les managers veulent contrôler.
- Les leaders simplifient, alors que les managers se plaisent dans la complexité.
- Les leaders se fient à leur intuition, alors que les managers s'appuient sur le raisonnement logique.
- Les leaders tiennent compte dans leur vision de l'environnement social au sens large, alors que les managers se limitent davantage à ce qui se passe dans l'entreprise.

Nous avons pu relever une autre dimension de différence dans la manière de travailler :

#### ➤ **FAIRE UN PROGRAMME**

Le manager fait un plan et un budget: il fixe les étapes détaillées et les calendriers pour parvenir aux résultats recherchés. Il attribue ensuite les ressources nécessaires pour que les choses se réalisent.

Le leader fixe l'orientation : il développe une vision de l'avenir, souvent d'un avenir lointain .Développer les stratégies permettant de parvenir aux changements nécessaires à la concrétisation de cette vision.

#### **DEVELOPPER UN RESEAU RELATIONNEL POUR QUE LE PROGRAMME SE REALISE**

Le manager fait l'Organisation et la dotation en effectifs : il met en place des structures pour la réalisation du plan, la dotation des structures en effectifs, la délégation de responsabilité et d'autorité

pour l'exécution du plan, il fournit des méthodes et des procédures pour aider le personnel dans son action, il crée des systèmes pour surveiller la mise à place.

Le leader fait l'adaptation du personnel : par des paroles et des actes, il fait prendre conscience du cap qui a été pris à tous ceux dont la coopération peut être nécessaire, pour favoriser la création d'équipes et de groupes qui comprennent et acceptent la vision et les stratégies de l'organisation.

## **L'EXECUTION**

Le manager contrôle et résout des problèmes : il fait l'examen assez détaillé des résultats par rapport au plan, il analyse des écarts, il planifie et prépare des réponses aux problèmes identifiés.

Le leader stimule les gens pour qu'ils triomphent des principaux obstacles politiques, bureaucratiques et humains et qu'ils fassent évoluer en les satisfaisant, les aspirations du personnel qui sont élémentaires mais souvent insatisfaites.

## **RESULTAT**

Le manager améliore les prévisions et l'organisation. Il est en mesure d'obtenir les résultats-clés attendus par les différentes parties prenantes par exemple, pour les clients, fournir à temps ; pour les actionnaires, respecter le budget.

Le leader réalise le changement, souvent radicalement. Il est en mesure d'apporter des changements extrêmement utiles ; par exemple des nouveaux produits désirés par les clients, des nouvelles approches dans les relations de travail, qui aident l'entreprise à être plus compétitive.

Nous sommes en droit d'affirmer avec VIVIANE AMAR que : « le leadership se perçoit dans la capacité à prévenir les changements inéluctables, à les affronter courageusement et à agir pour l'intérêt collectif en comblant les écarts entre réalité et vision »

Tous les leaders de notre monde s'entendent pour créer un monde meilleur dans une société dont le principal but, comme le disait Aristote, est que ses membres puissent, tant collectivement qu'individuellement, vivre une vie pleine.

## II- Le leader et le charisme

Les leaders, tout le monde le sait, ont du charisme ce don mystérieux émanant de DIEU, une singularité qu'à l'origine seule les prophètes possédaient.

L'élément charismatique chez un leader est ce qui galvanise les gens ; il est à la base de l'influence qu'exercent les véritables leaders ; par opposition, le pouvoir et l'autorité des managers reposent sur leur position dans la hiérarchie.

Il est à noter que le charisme se fonde sur la volonté de défier le statu quo.

Les individus charismatiques éprouvent et expriment sans relâche un sentiment d'insatisfaction par rapport à la situation existante, les personnalités vraiment charismatiques ne tiennent jamais les choses pour acquises. Les leaders dotés de charisme donnent l'espoir en créant un nouveau point de focalisation qui parle à l'imagination collective lors d'un problème.

En fournissant des solutions de rechange, les leaders qui possèdent de réelles qualités de charisme montrent qu'ils maîtrisent l'heure et le temps.

Ils savent qu'existent des moments historiques et savent les reconnaître lorsqu'ils arrivent.

Martin Luther King, par exemple lorsqu'il clouait ses thèses sur la porte de l'église de Wittenberg, savait que l'Eglise Catholique avait sérieusement besoin de réforme. Il sentait que la pratique des indulgences, la rémission des péchés que l'Eglise accordait contre l'argent pourrissait celle-ci de l'intérieur. Devant la Diète de Worms ; il prononça sa phrase célèbre à l'encontre des autorités ecclésiastiques : « Voici ce que je défends, je ne peux agir autrement »

Et parce que ses théories arrivaient au moment opportun, elles amenèrent la Réforme.

On retrouve le même sens de l'instant historique chez Mahatma Gandhi lorsqu'il comprit que l'époque du British Raj touchait à sa fin.

Là encore, c'est le moment opportun qu'il déclencha son célèbre mouvement de la Satyâgraha ou lutte par la non violence.

Sa campagne contre l'impôt sur le sel, qui frappait les couches les plus pauvres de la communauté, constitua un événement clé qui transforma la psyché du peuple Indien.

Ainsi, selon Collerette, un leader charismatique présente les caractéristiques suivantes :

-Ils proposent des buts qui transcendent les intérêts immédiats des individus, donc une cause à laquelle se vouer;

-Ils expriment des attentes élevées à l'endroit des partisans;

-Ils expriment leur confiance dans la capacité des partisans de réussir;

-Ils expriment leur sympathie, leur sensibilité à l'égard des besoins des partisans;

-Ils offrent une image de dynamisme, de détermination, de confiance (symbole de puissance);

-Ils adoptent habituellement pour un style théâtral (éloquence, gestes recherchés, voix captivante et ton engageant); leur message est conçu pour toucher émotivement les partisans.

### III- Les enjeux du leadership

Le management du futur est déjà d'actualité. Il vient après un XX siècle qui fut du ressort du rationalisme et du matérialisme liés aux conditions économiques, sociales et politiques.

Des milliers d'entreprises ont vu le jour, d'autres ont disparu. Le travail est une préoccupation qui concerne désormais la quasi totalité des citoyens du monde moderne.

Ce siècle turbulent s'est achevé après avoir connu de fortes préoccupations sociales notons les crises économiques de 1929, n'oublions pas sur le plan politique les deux guerres mondiales de 1914-1918 et de 1939-1945.

Dans ce contexte, les entreprises ont connu des multiples mutations organisationnelles. Le rythme de ces évolutions s'accélère de plus en plus. Tout d'abord, Taylor a perçu la nécessité de la préparation du travail par une analyse préalable et minutieuse de celui-ci. Ses conceptions reposaient sur une certaine idéologie du pouvoir scientifique de la direction. Dans ce mouvement la science Taylorienne eut l'ambition utopique de réguler les rapports humains de manière rationnelle par les détenteurs du pouvoir.

Nous pensons que cela était possible en s'appuyant sur une vision de l'homme uniquement motivé par l'argent.

En effet, après avoir retiré à l'ouvrier le pouvoir d'organiser son travail, et donc son intérêt, l'argent semble être le moteur principal de la motivation et ce d'autant plus qu'à cette époque les gens étaient dans une situation matérielle plutôt difficiles.

Or les ouvriers semblent s'opposer à cette conception du travail, ce qui renforce encore chez Taylor l'idée de leur enlever tout pouvoir de décision et de collaboration.

Tous ces principes appliqués par les successeurs de Taylor eurent comme conséquences l'émergence de dysfonctionnements et conflits sociaux dans les organisations.

Pour y faire face, la volonté de rationaliser le facteur humain est alors apparue.

Mais le courant des relations humaines et de ses conceptions humanistes, les directions n'ont gardé que le strict minimum, les individus et les groupes sont considérés comme des rouages et on doit pouvoir prévoir et orienter leurs comportements.

Avec ce schéma de pensée, à aucun moment, on ne donne aux opérateurs une quelconque capacité de décision et de pouvoir. On ne change donc pas beaucoup la conception Taylorienne et on continue d'observer que la vie quotidienne de l'organisation est toujours constituée de conflits d'une nature particulière et ont des sources identifiées.

Aujourd'hui nous sommes dans une phase où l'ensemble des changements sollicite fortement l'individu. Son travail en est modifié, ses relations professionnelles évoluent et changent de contenu.

La source de réussite et de développement d'une organisation réside en la capacité des personnes à coopérer en transversale. Le succès des opérations dépend d'employés autonomes, responsables et motivés.

Le rôle de l'homme est désormais capital pour permettre aux organisations d'être encore plus efficaces. Les dirigeants doivent responsabiliser les employés en ayant une confiance en eux.

### **Section III- Développer son leadership**

Il n'existe pas de recette miracle pour devenir un leader efficace et encore moins bon leader. Mais voici quelques principes qui aideront les dirigeants à affranchir du conformisme ambiant et à avoir le courage d'expérimenter des nouvelles voies.

Ces principes sont élaborés par Steven SAMPLE :

- Adopter la pensée nuancée : essayer de ne pas porter un jugement tranché et définitif sur telle personne ou telle idée si rien ne l'oblige.
- Pratiquer la pensée affranchie : c'est exercer, aller au-delà du brainstorming habituel en considérant des approches et des solutions vraiment extravagantes.
- Ecouter avant de parler ; et savoir écouter avec sagacité.
- Dans cette approche les experts sont utiles pour les leaders mais ils ne peuvent pas remplacer leur esprit de discernement et leur sens critique.
- Se méfier des théories soi-disant scientifiques qui énoncent des faits soi-disant indéniables et des vérités soi-disant inattaquables, elles ne serviront les leaders ni les intérêts de l'organisation qu'ils dirigent.
- Avancer en lisant les grands textes et en découvrant les trésors qu'ils recèlent pendant que les concurrents font du sur-place en feuilletant la presse professionnelle et d'autres publications éphémères. Les collaborateurs peuvent leur tenir au courant des nouvelles importantes.

- Les leaders ne peuvent pas prendre une décision qu'ils peuvent raisonnablement déléguer à l'un de leurs collaborateurs et ne peuvent jamais prendre le jour même une décision qu'ils peuvent raisonnablement remettre au lendemain.
- Les leaders doivent oublier leurs échecs et erreurs du passé ; les décisions qu'ils prennent ici et maintenant ne peuvent qu'agir sur l'avenir.
- Ne pas humilier inutilement un adversaire vaincu ;
- Ils doivent savoir pour quelle cause ils sont prêt à mourir, c'est-à-dire à céder sur tout le reste ;
- Travailler pour ceux qui travaillent pour eux ; engager les meilleurs collaborateurs disponibles, puis consacrer l'essentiel de leur temps et de leur énergie à les aider à réussir ;
- Nombreux sont des individus à vouloir être des leaders, mais rares sont ceux à vouloir exercer le métier de leader, s'ils appartiennent à la première catégorie, qu'ils laissent le leadership aux autres ;
- Savoir qu'un leader ne peut pas vraiment être aux commandes de son organisation, mais seulement diriger des individus qui, ensemble, constituent cette organisation et la font fonctionner ;
- Ne pas se faire des idées en pensant que les êtres humains sont intrinsèquement meilleurs ou pires qu'ils sont en réalité, qu'ils s'efforcent plutôt de valoriser ce qu'ils ont de meilleur en eux et de neutraliser ce qu'ils ont de moins bon, et appliquer à eux même ;
- Ne pas chercher ailleurs que dans des idées neuves et des approches originales le moyen d'atteindre l'excellence ;

Tous ces principes se fondent sur une vision situationnelle du leadership à savoir ce qui réussit dans un contexte donné à un moment donné ne réussit pas forcément dans un autre contexte au même moment ou dans le même contexte à un autre moment. Ainsi, tout dirigeant doit faire avec le contexte qui est le sien au moment où il agit, ce qui peut l'amener à se demander s'il est vraiment le maître de la situation et de sa destinée. Et nous même, pouvons nous demander si les leaders font l'histoire ou si l'histoire fait les leaders.

## CONCLUSION

Considérant tout ce qui est susmentionné, nous sommes en droit de confirmer que les entreprises qui progressent ont compris qu'ils n'existent pas de recettes miracles ou clés pour l'efficacité de l'organisation, pour mieux appréhender le changement, elles vont à la source du sens des attentes de personnel et règlent le dysfonctionnement qui perdurent en instaurant le processus de management par la qualité totale ou la dimension humaine est inévitable et incontournable.

Nonobstant toute ces procédures, il est a noté que les dirigeants doivent aussi être des leaders pour canaliser les actions du groupe par leur charisme, faire concilier les objectifs du groupe à ceux de l'entreprise, et tout ceci dans la transparence et l'équité, en vue d'assurer la flexibilité et la pérennité de l'entreprise.

Donc nous pouvons dire que le leader a un rôle fondamental à jouer pour favoriser le climat dans le quel la confiance est possible. Les systèmes de gestion des ressources humaines et de management par la qualité totale y sont notamment concernés.

Cependant, il convient aux leaders de déployer la confiance autour d'eux.



## BIBLIOGRAPHIE

- Dale Carnegie, Comment trouver le leader en vous, Edition hachette, 1995
- Gary Volcy, Le guide du leader, iUniverse, Inc
- Franck Riboud, Le leadership, Harvard Business Review, Edition Nouveaux Horizons

