

Management des Organisations

Management, styles de management et Leadership

Préparé par:

Elkbir

MESHALI

Hamid

JOUNJIR

Said HADINE

Encadré par:

Prof: S

.DAMOU

Positionnement du sujet :

Les entreprises demandent de plus en plus à leurs managers de se comporter et d'agir en leaders :

- ❖ Pour faire face à **un environnement complexe**, à la pression de la **concurrence** et aux **évolutions** toujours plus rapides des marchés, des technologies, des mentalités.
- ❖ Pour mettre en œuvre des **changements stratégiques** et opérationnels, l'entreprise a besoin que les managers se mobilisent à tous les niveaux de la hiérarchie ; ils mobilisent leurs équipes et s'engagent ensemble dans la **mise en œuvre opérationnelle des changements**, sans lesquels la stratégie reste lettre morte.

Objectifs pédagogiques :

A la fin de cet exposé, l'étudiant doit être capable de :

- ❖ **Déterminer** et contourner les notions de Management et Leadership ;
- ❖ Pouvoir **nuancer** les deux notions ;
- ❖ **Caractériser** leur styles et méthodes.

INTRODUCTION:

Leadership et ***management***
se confondent souvent sans
pour autant que l'on ne
parvienne à opérer
réellement une différence
entre ces deux réalités
fortement liées.

Le management pourrait être défini comme ***le processus*** par lequel on ***administre et coordonne*** de manière efficace et efficiente les ressources (matérielles, financière, humaines etc.), dans l'effort d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Quant au ***leadership***, il est perçu comme ***un type d'influence interpersonnelle*** par lequel un ***individu amène un autre individu*** ou groupe à s'acquitter de la tâche qu'il veut voir menée à bien.

Le management repose sur 4 activités : la planification, l'organisation, l'activation et le contrôle :

LA PLANIFICATION :

La planification est présentée comme étant le moyen permettant d'anticiper et de préparer les actions à entreprendre dans le futur.

Le processus de planification se décompose en 3 étapes :

1- formulation du plan stratégique :

2- établissement des plans opérationnels :

3- détermination du budget :

L'ORGANISATION :

L'organisation est présentée comme la partie la plus visible du management car elle permet de définir les tâches à accomplir, de les regrouper et d'établir des liens de subordination, de coopération et d'information.

L'ACTIVATION :

Le but de l'activation est d'animer les hommes et les femmes qui planifient, organisent et contrôlent afin de donner vie à l'organisation. Pour cela, 5 points peuvent être qualifiés de majeurs :

1- La motivation :

2- Le pouvoir :

3- Le conflit :

4- Le commandement :

5- Le changement :

LE CONTROLE :

**Le manager doit
s'assurer que les
résultats sont
conformes aux
objectifs.**

Le contrôle se décompose en 3 phases :

- ***La fixation des standards*** : il s'agit de déterminer des éléments de référence auquel est comparé le résultat.
- ***La mesure et la communication du résultat*** : la communication vise à favoriser l'information des acteurs concernés.
- ***L'action corrective*** : La modification de l'objectif, le renforcement d'un résultat obtenu ou l'inaction sont les trois voies que peuvent prendre les actions correctives.

PROBLEMATIQUE :

Management et Leadership
sont elles deux conceptions
différentes ? Ou deux styles
qui *se complètent* au sein
de l'organisation ?

LIMITATION DU CADRE CONCEPTUEL :

**Le management abordé dans
cet exposé ne concerne *que
le management opérationnel*
au sein de l'équipe et non la
*conduite des relations
extérieures* de l'institution.**

PLAN DE L'EXPOSE :

CHAPITRE I : LES DIFFERENTS STYLES DE MANAGEMENT :

SECTION 1 : LES THEORIES FONDEES SUR LE COMPORTEMENT :

- *La théorie de Rensis Likert :*
- *La théorie de Douglas Mc Gregor ou l'influence de la nature humaine :*
- *La grille de Blake et Mouton :*

SECTION 2 : LES THEORIES FONDEES SUR LA SITUATION :

- *Le continuum de comportement de Tannenbaum :*
- *La théorie « Path-Goal » (trajectoire-objectifs) de Robert House :*
- *Le modèle de Hersey et Blanchard : le Management situationnel :*

CHAPITRE II : LEADERSHIP, FONDEMENTS ET STYLES :

SECTION 1 : LES THEORIES DU LEADERSHIP :

- *Les théories axées sur les traits de caractère :*
- *Les théories axées sur le comportement :*
- *Les théories situationnelles :*
- *La Théorie du leadership transformationnel :*

SECTION 2 : LES STYLES DU LEADERSHIP :

- *Leader Directif (Coercive) :*
- *Leader Chef de file (Pacesetting) :*
- *Leader Visionnaire (Authoritative) :*
- *Leader Collaboratif (Affiliative) :*
- *Leader Participatif (Democratic) :*
- *Leader « Coach » (Coaching) :*

CONCLUSION

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

CHAPITRE I : LES DIFFERENTS STYLES DE MANAGEMENT :

SECTION 1 : LES THEORIES FONDEES SUR LE COMPORTEMENT :

1.La théorie de Rensis Likert (1903- 1981) :

La théorie de Rensis Likert :

- **Le style despotique : Style autoritaire - Exploiteur :**

Ce style se rapproche de la pensée taylorienne. En effet c'est le management par la peur et la contrainte, fondé sur la crainte et le respect des ordres reçus.

- **Le style bienveillant : Style autoritaire - Paternaliste :**

Le manager tient compte de la nécessité des relations humaines donc paternaliste.

La théorie de Rensis Likert : (1903- 1981) :

- Le style Participatif :

Dans ce système le manager est un peu plus proche de ses subordonnés.

- Le style Consultatif :

Le chef fait participer les subordonnés à la prise de décisions.

2. La théorie de Douglas Mc Gregor ou l'influence de la nature humaine (1906- 1964) ***:***

- Douglas Mac Gregor***

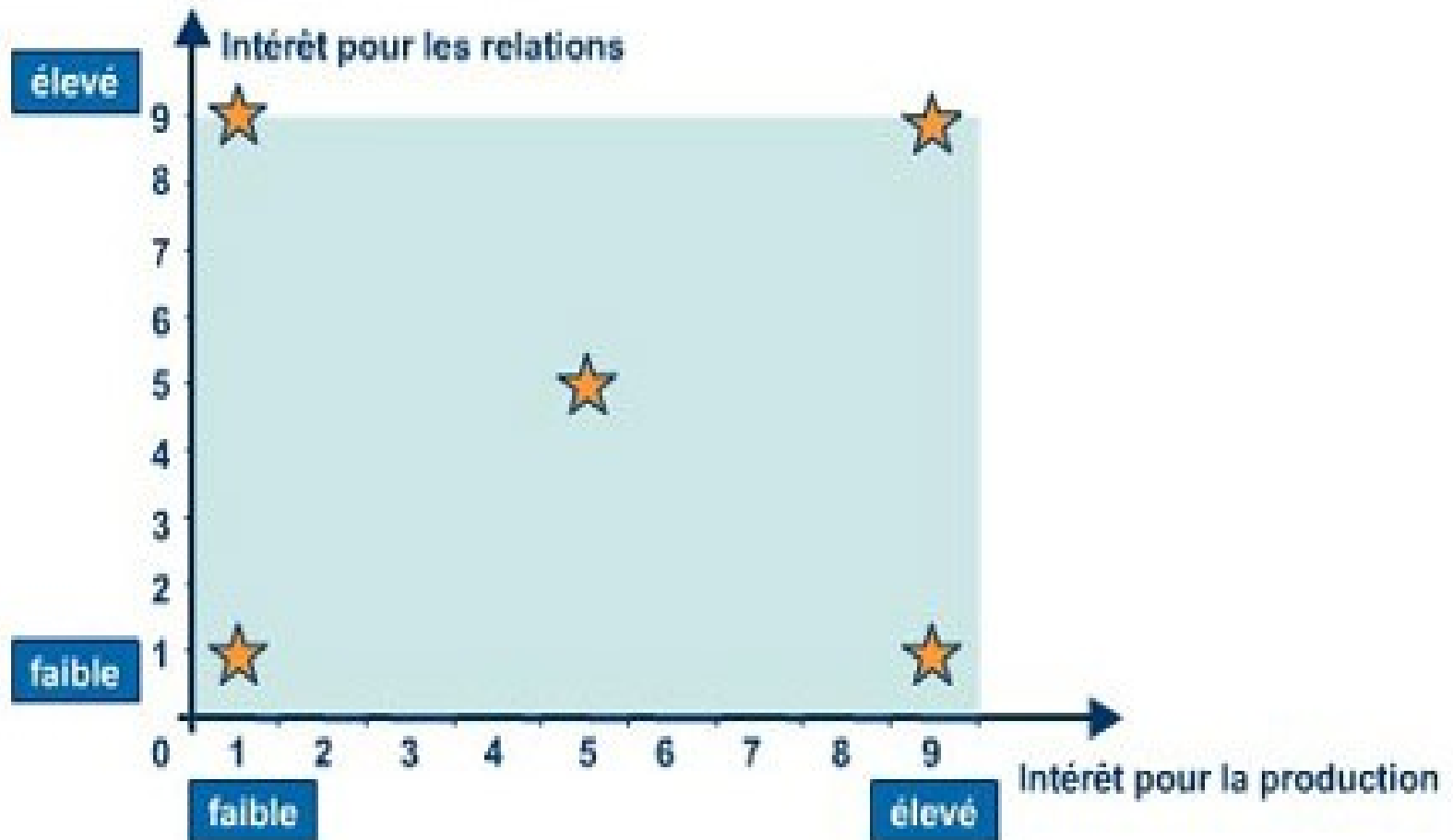
La théorie X induit un cercle vicieux dans lequel :

- L'organisation est construite sur ***des règles strictes*** et des ***contrôles sévères*** ;
- Les employés s'adaptent en choisissant de ***travailler au minimum***, et en adoptant une ***attitude passive*** ;
- Ils ***fuient alors les responsabilités*** puisque le système est répressif, et donc sécurisant pour les prises de risque ;
- Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à

***La théorie Y, théorie optimiste
introduit un système vertueux dans
lequel:***

- L'organisation est construite autour de ***principes de confiance***, de délégation et ***d'autocontrôle***.
- Les employés utilisent ***cette liberté*** supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail.
- Ils ***prennent alors des initiatives***, ***acceptent les responsabilités*** et même ***les recherchent***.
- Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation

3. La grille de Blake et Mouton :

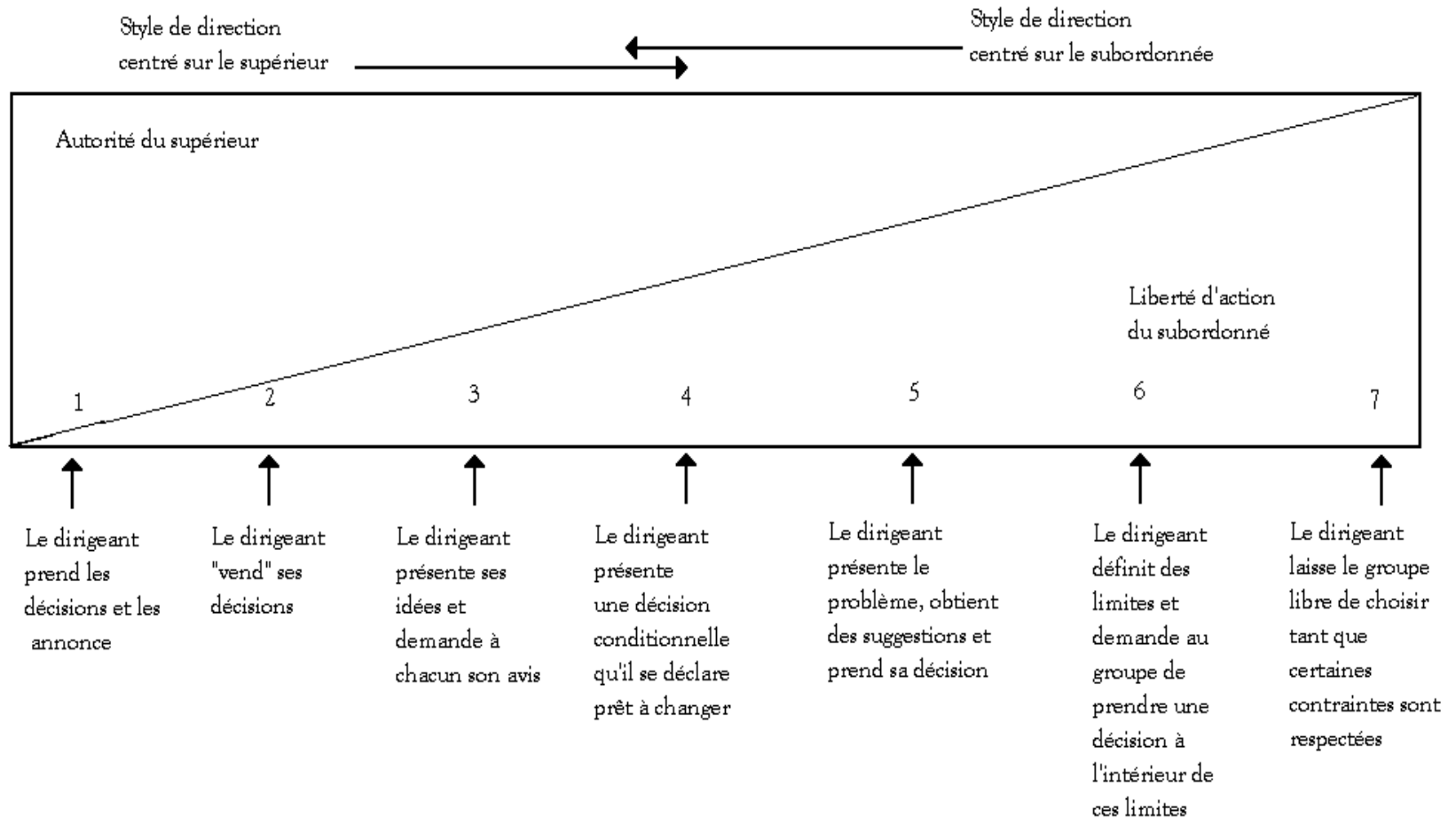


SECTION 2 : LES THEORIES FONDEES SUR LA SITUATION :

1. *Le continuum de comportement de Tannenbaum :*

Tannenbaum et Schmidt traduisent les **degrés de participation des collaborateurs** dans la prise de décision en entreprise. C'est une **approche bipolaire** qui considère que le style de direction est **soit autoritaire** s'il estime que l'homme est **paresseux**, incapable d'initiative et motivé par les seules récompenses financières ; **soit participatif** s'il estime que l'homme est **motivé par le**

Le continuum de comportement de Tannenbaum :



Source: B. Tannenbaum et W.H Schmidt, "Comment choisir son style de direction", Havard- L'Expansion, n° 1, été 1976.

2. La théorie « Path-Goal » (trajectoire-objectifs) de Robert House :

Développée en 1971 par Robert House, cette théorie s'intéresse à la façon dont le leader motive ses subalternes, comment il les incite à accomplir les objectifs établis. L'hypothèse de base est la suivante : les subordonnés seront motivés s'ils se croient capables d'accomplir leur travail, s'ils croient que leurs efforts seront productifs et récompensés à leur juste valeur.

La théorie « Path-Goal » (trajectoire-objectifs) de Robert House :

Trois variables sont considérées déterminantes :

- Le style du Manager;***
- Les caractéristiques des subordonnés;***
- L'organisation du travail.***

Le leader vise à bonifier la performance et la satisfaction de l'employé en stimulant sa motivation.

Le leader doit adapter son style aux besoins des subordonnés dans le cadre d'un travail donné. Pour ce faire, il lui faut d'abord comprendre ce qui motive ses subordonnés.

➤ Les quatre styles de direction selon House :

Directif : laisser savoir aux subordonnés ce que l'on attend d'eux. Leur dire comment les tâches doivent être accomplies. Fixer les règles, les procédures et rendre les critères de performance limpides.

Supporter : créer un climat convivial dans l'unité de travail. Être attentif au bien-être et aux divers besoins des subordonnés. Les traiter comme des égaux et avec respect.

Participatif : inviter les subordonnés à participer au processus de prise de décision. Consulter, obtenir des opinions et intégrer les suggestions aux décisions.

Centré sur les résultats : établir des objectifs stimulants. Rechercher l'amélioration de la performance. Favoriser l'excellence. Témoigner de la confiance à l'endroit des subordonnés quant à leur capacité à atteindre de hauts niveaux de réussite.

➤ **Les caractéristiques des subordonnés**

:

Nous pouvons distinguer quatre types de subordonnés :

- **Le subordonné avec un besoin de sécurité élevé ;**
- **Le subordonné avec un besoin social élevé ;**
- **Le subordonné qui a un besoin de contrôle élevé ;**
- **Le subordonné qui a un besoin de réalisation élevé.**

➤ Les caractéristiques des tâches :

- **Lorsque les tâches sont peu structurées et complexes, et que les subordonnés sont inexpérimentés, un leader directif peut grandement aider à l'atteinte des objectifs de tous.**

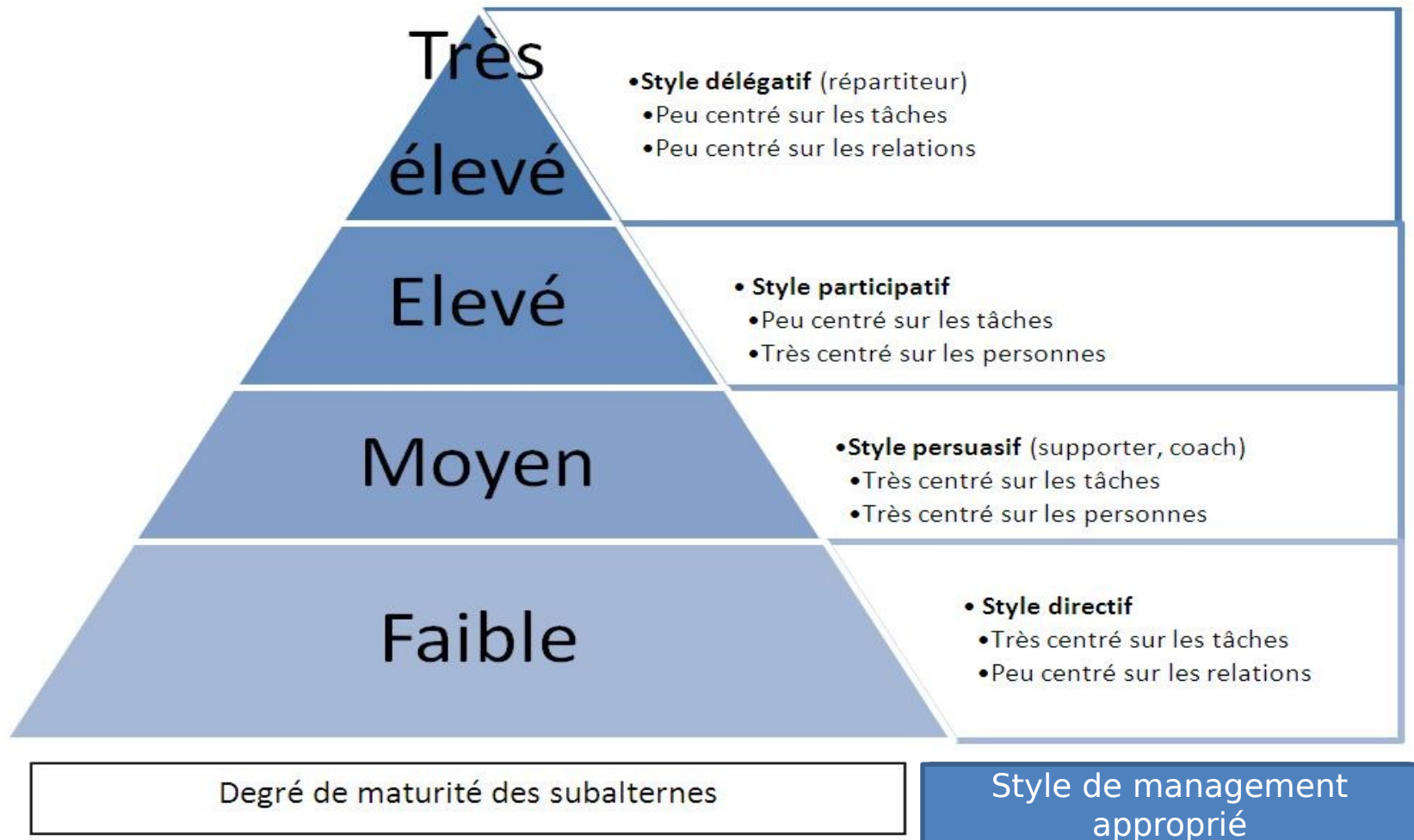
3. Le modèle de Hersey et Blanchard : le leadership situationnel :

- En effet, il s'agit de mettre en pratique « ***le bon style au bon moment dans le bon contexte*** qui permet de minimiser l'effort à produire ».
- Le modèle proposé par ces deux auteurs s'articule autour de ***comportements instrumentaux*** et de ***comportements relationnels***.

3. Le modèle de Hersey et Blanchard : le management situationnel :

- ***Les comportements instrumentaux*** ont pour but d'organiser et de définir les rôles des individus membres de son équipe.
- ***Les comportements relationnels*** embrassent toutes les relations personnelles entre le

3. Le modèle de Hersey et Blanchard : le Management situationnel :



CHAPITRE II : LEADERSHIP, FONDEMENTS ET STYLES :

On note que :

Bien souvent les termes **'Manager'** et **'leader'** sont utilisés à tort pour dénommer les mêmes concepts.

L'essence de leadership est la faculté d'influencer positivement les autres, alors que l'essence du management est de gérer (planifier, organiser, diriger et contrôler) le bon déroulement des opérations.

■ ■ ■

- **Un leader** reçoit son autorité d'un groupe d'individu qui **accepte librement** de lui être subordonné afin d'accomplir une mission spécifique.
- Un **bon dirigeant** ne peut pas se fier uniquement aux pouvoirs coercitifs que lui confère son poste ; il doit aussi **faire preuve de leadership**.
- ... Ce dernier est donc **l'art d'amener des personnes à accomplir des tâches volontairement**.

SECTION 1 :

LES THEORIES DU LEADERSHIP :

- Toute une ***gamme de théories*** avaient été développées sur la notion, la capacité, les styles et l'efficacité de leadership. Il s'agit donc d'un domaine qui a été ***considérablement étudié*** tant par des ***théoriciens*** que des ***praticiens*** des organisations.

A. Les théories axées sur les traits de caractère :

Cette théorie qu'on pourrait tout simplement appeler une approche, à laquelle on peut rattacher les noms des auteurs tels que Charles Bird, Ralph Stogdill, ..., s'efforce de déterminer un ensemble de traits qu'on doit trouver chez un individu pour dire qu'il est *leader*.

A. La théorie axée sur les traits de caractère :

Cette théorie n'avait pas rencontré le consensus puisque que certains traits qu'un chercheur considérait comme important, les autres les trouvaient sans importance et vis versa.

A. Les théories axées sur les traits de caractère :

Les analyses de Ghiselli avaient contourné ses problèmes en jetant les bases de l'analyse du leadership par la détermination de traits généralement acceptés comme indicateurs, parmi lesquels :

- ✓ **Les traits de personnalité** : l'intelligence, l'initiative, la capacité de supervision, l'assurance personnelle, la masculinité ou la féminité, la maturité, ... Et ;
- ✓ **Les motivants** : besoin d'accomplissement professionnel, d'actualisation personnelle, de pouvoir sur les autres, d'une haute récompense financière, de besoin pour la sécurité

A. Les théories axées sur les traits de caractère :

- Ces théories dressent *un portrait-robot* des leaders en supposant qu'ils ont tous *des points en commun*, dont l'intelligence, l'intégrité, la confiance en soi, une belle apparence, un esprit d'initiative et un bon jugement.
- Donc, les *aptitudes* en matière de leadership sont *innées et non acquises*.
- Cette théorie, bien que pertinente, a *quelques faiblesses* : elle ne traite pas du *comportement* des leaders, les traits de caractère mis en évidence ne sont pas communs à tous les leaders et on ne peut établir précisément l'importance relative de chacun d'entre eux.

B. Les théories axées sur le comportement :

- Ces théories soutiennent qu'un leader peut se conduire ou agir d'une certaine manière (peu importe la situation) et être efficace.
- Ces théories comprennent entre autres *les théories X et Y*, la *théorie des quatre systèmes*, la *théorie du continuum des styles* de leadership et *la grille gestionnaire*.
- Les théories axées sur le comportement ont permis aux chercheurs de faire ressortir davantage l'importance pour les leaders d'agir d'une certaine façon dans des circonstances données.

La théorie X et Y de Mac Gregor :

- La théorie X implique **une surveillance permanente** sur les employés, une conduite **autoritaire** basée sur la conception de **Max Weber** et un **manque de participation** des employés sous une forme ou une autre.
- De cela, et selon la théorie Y, **l'Homme peut aimer** le travail et contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels **si on le fait participer à la conception de son travail**. Pour cette théorie, la liberté et la responsabilité vont toujours ensemble. Et selon **Mc Gregor**, le style de leadership qui est le plus efficace est celui conforme à la théorie Y.

La théorie du système 4 :

On distingue selon Likert 4 systèmes de gestion :

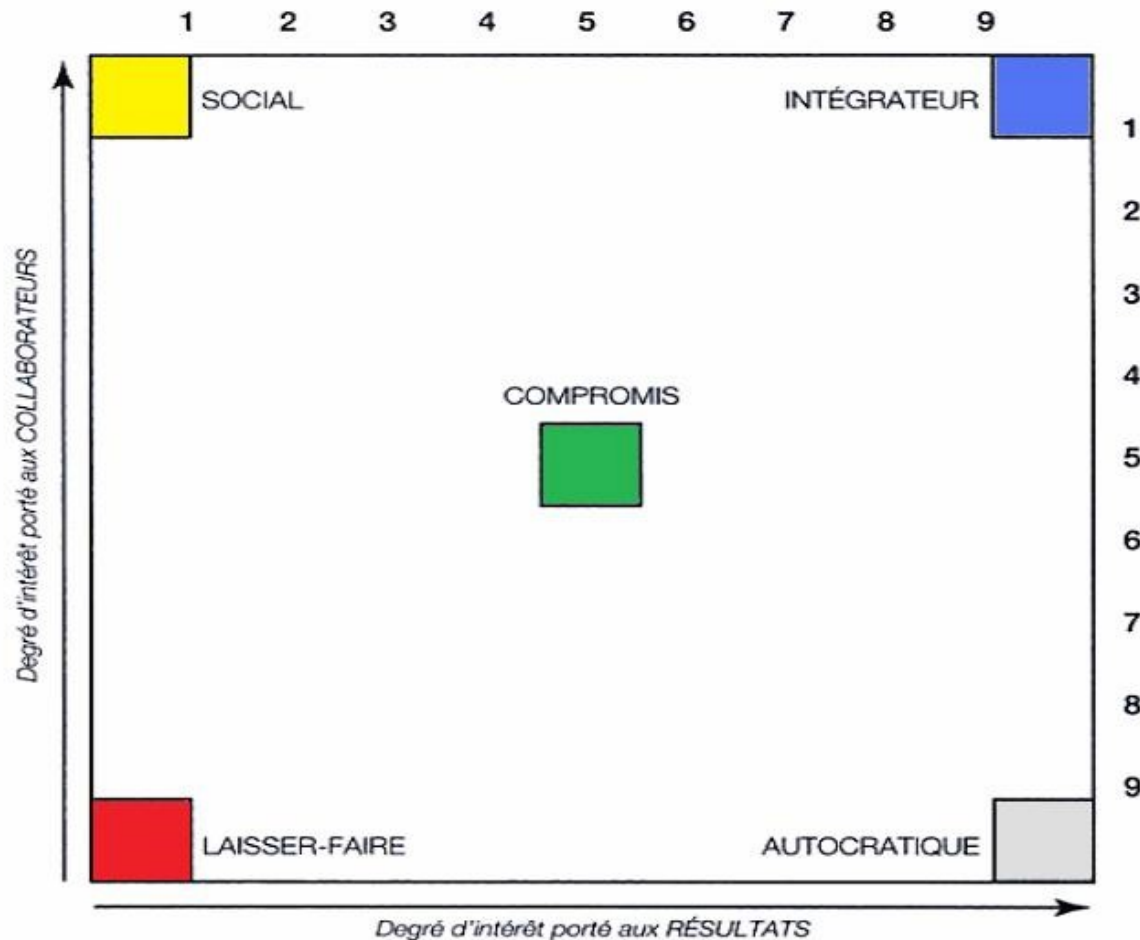
- ***Le système 1*** qui est le système **autoritaire exploitatif** où la direction utilise **la peur**, les **menaces** et **la violence** pour obtenir le travail qu'elle attend des employés. La communication ne va pas de haut en bas et les employés et employeurs sont psychologiquement éloignés des uns des autres et toutes les décisions se prennent au sommet de la hiérarchie ;
- ***Le système 2*** qui est le système **autoritaire bénévole** où le manager utilise **les récompenses matérielles** pour obtenir la coopération des employés. Les informations qui montent ne sont celles que le chef veut entendre.

La théorie du système 4 :

- ***Le système 3*** qui est le système **consultatif** où l'on utilise les **récompenses matérielles et les punitions occasionnelles**. Le manager recherche parfois la **participation** des ouvriers. Les communications vont de haut en bas et de bas en haut, mais pour ces dernières leur quantité est limitée et elles sont transmises avec caution. Néanmoins **les employés peuvent avoir une certaine influence** sur la prise de décision qui concerne leur activité ;
- ***Le système 4*** qui est le système **participatif** dans lequel la direction utilise **les récompenses économiques** et fait surtout **participer** les employés. Les communications vont de haut en bas et de bas en haut **sans restrictions**. Les employés **participes à toutes** les décisions par le processus de groupe.

La théorie de la grille managériale

de Robert Blake et Jane Mouton :



C. Les théories situationnelles :

- ***Paul Hersey*** et ***Ken Blanchard*** ont établi un modèle original de leadership situationnel.
- Ils ont fait valoir que le style de leadership ***doit s'apparier*** (correspondre) à ***la maturité*** de la personne ou du groupe dont ils sont le leader. Sinon, on aboutit à un échec.

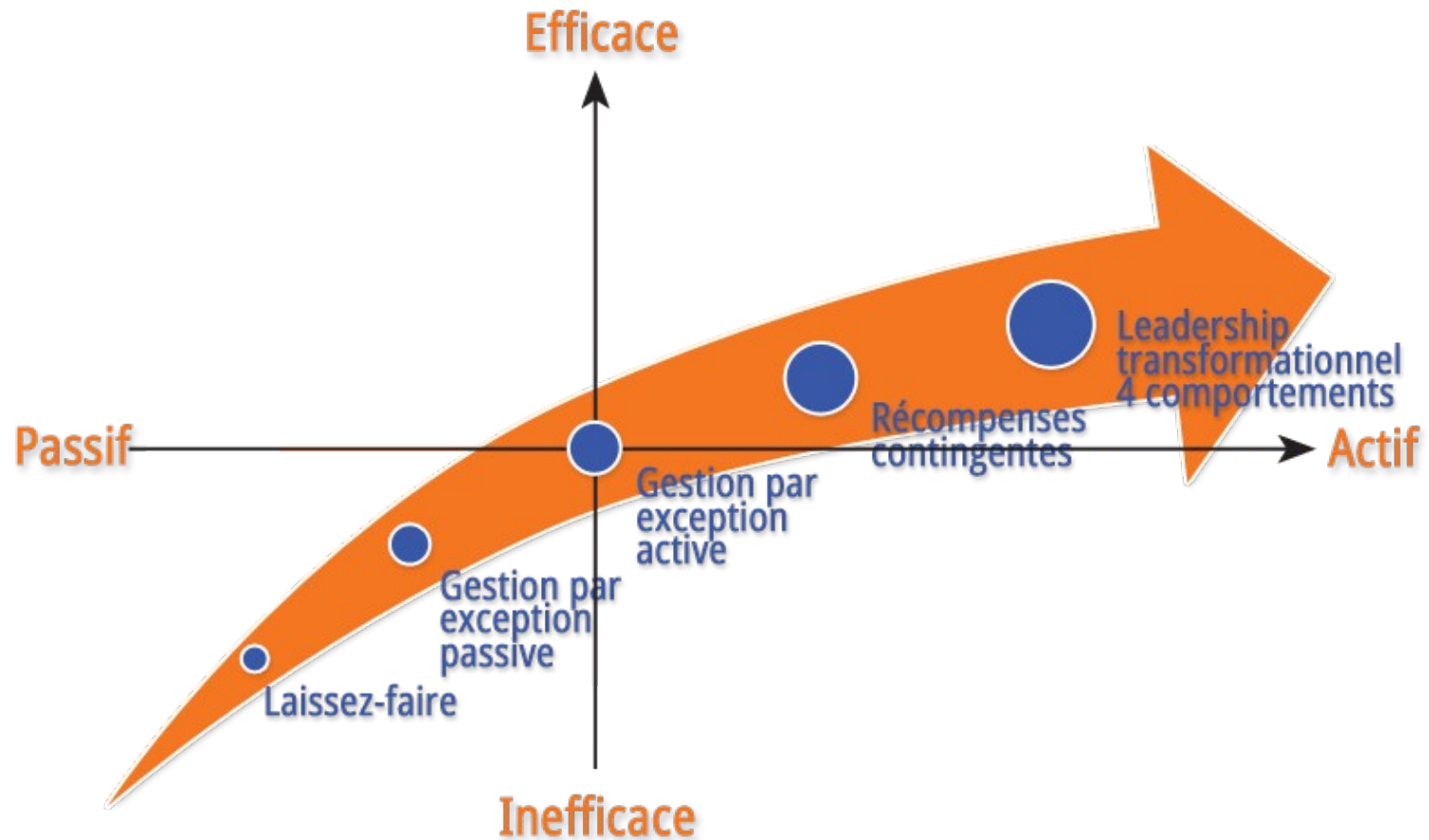
C. Les théories situationnelles :

- Au lieu d'utiliser un seul style, *les bons leaders* doivent *changer* leurs styles de leadership en se basant sur la *compétence et l'expérience* de la population dont ils sont les leaders ainsi qu'en fonction des détails de la tâche.
- En utilisant cette théorie, les dirigeants devraient être en mesure de mettre l'accent *plus ou moins sur la tâche*, et l'accent *plus ou moins sur les relations* avec les gens dont ils sont leaders, selon ce qui est nécessaire pour obtenir le travail désiré.

D. Théorie du leadership transformationnel :

- Il s'agit d'une approche du leadership défendue entre autres, par **Russell Ackoff**, **Bruce Avolio**, **Bernard Bass** ou **James Burns**. Ils posent comme hypothèse que les gens **suivent une personne** qui les inspire et qui leur donne une vision claire et convaincante.
- Cette théorie se rattache **à la capacité de transformer une vision en réalité**. Tout leader de ce type est en mesure de « transformer » les membres de son organisation en les rendant plus conscients de l'importance de leurs tâches et en les aidant à **étendre leur horizon au-delà de leurs intérêts personnels** pour mener à bien la mission de l'entreprise.

D. Théorie du leadership transformationnel :



SECTION 2 : STYLES DE LEADERSHIP :

Leader Directif (Coercive) :

... Faites ce que je vous dis!

Le leader Directif ou Bossy Boss est un style efficace dans les situations de crise ou quand il s'agit de « serrer la vis » à certains collaborateurs. En revanche si vous recherchez la créativité et l'intelligence collective, ce style n'est généralement pas adapté. L'excès de style Directif s'avère démotivant et peut générer une résistance passive. Ce style gagne en puissance s'il est combiné aux styles Visionnaire et Participatif, et en charisme et équilibre si le leader développe son intelligence émotionnelle et en particulier les parties Conscience de soi, Gestion de ses émotions et Empathie.

Leader Chef de file (Pacesetting) : ... *Regardez moi et faites comme moi !*

Exemplaire, exigeant et souvent épuisant, le Leader Chef de file ou Pacesetter, encore appelé Lièvre ou Locomotive, obtient des résultats très rapides avec une équipe capable de le suivre. Son style s'avère en revanche inadapté sur le long terme et avec des équipes qui ont besoin de se monter en compétences. Côté climat, seuls ceux qui suivent la cadence gardent leur motivation ; les autres se découragent ou sont remerciés. Comme le style Directif, le style Chef de file est à utiliser avec parcimonie et en combinaison avec d'autres styles de leadership qui l'équilibrent.

Leader Visionnaire (Authoritative) : ... *Venez avec moi !*

Ce style de leadership a des effets très positifs sur le climat et la motivation des équipes. Il donne ou redonne du sens, mobilise et favorise l'engagement. Si le leader Visionnaire s'entoure de managers habiles à traduire sa vision en actions concrètes, il peut réussir à emmener l'entreprise où il le veut. En revanche ce style n'est pas efficace en temps de crise quand des résultats rapides sont nécessaires ; quand il faut agir vite, un ton plus directif s'impose.

Leader Collaboratif (Affiliative) :

... Les collaborateurs d'abord !

il renforce la cohésion d'équipe et donne à chacun les moyens de travailler dans les meilleures conditions. En revanche il s'avère trop doux pour les collaborateurs très performants qui attendent un modèle plus proche du Chef de file, et ne permet pas aux individus de se sentir valorisés à titre individuel (le leader Collaboratif ne pense qu'en équipe). Ce style ne fonctionne pas en temps de crise ou quand il faut donner des résultats rapides.

Leader Participatif (Democratic) :

...Et vous, qu'en pensez-vous ?

Ou « On est plus intelligent à

Le Leader Participatif est un leader d'ouverture qui laisse la place aux opinions des collaborateurs. Champion de l'intelligence collective, il favorise l'émergence de solutions aussi différentes que les personnes qu'ils sollicitent. Pour bénéficier pleinement de cette richesse, ce démocrate doit aussi savoir trancher et rappeler que c'est lui qui dirige. Pour cela il peut s'inspirer des styles Directif et Chef de file, ils ont cela en standard !

Leader « Coach » (Coaching) :

... Essayez ça !

Le leader « Coach » a à cœur de construire une équipe gagnante sur le long terme. Pour cela il s'intéresse à chaque individu, révèle ses talents, l'aide à les développer et à combler ses manques. Ce style s'avère complexe à mettre en œuvre dans un contexte de pression sur les résultats et de quête de performance immédiate. De plus il requiert des qualités rarement réunies en un seul leader : bienveillance, exigence, confiance, fermeté, patience, empathie... S'il réussit, il devient le leader le plus habile à construire une relation positive et porteuse de progression des individus et des équipes. A lui de ne pas perdre de vue les objectifs de l'entreprise, que cette progression toute humaine doit in fine servir.

CONCLUSION :

- ✓ **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.**

L'équilibre MANAGEMENT et LEADERSHIP :

Quoiqu'il en soit, l'entreprise doit se préparer à gérer l'équilibre. Le manager établit les systèmes plus ou moins stables, sa tâche est en quelque sorte empirique. Le leader coordonne les émotions, il définit des objectifs grandioses et audacieux. Trop de management et l'entreprise stagne. Trop de leadership et l'entreprise ne réalise rien. Un grand défi, arriver à un équilibrage.

Nous pouvons dire en ramasser que le leadership diffère du management mais pas pour les raisons que l'on croit généralement. Il n'est ni meilleur ni pire que le management et ne saurait d'avantage le remplacer, ils sont complémentaires, le leadership complète le management mais il ne le remplace pas, chacun a ses fonctions et ses activités propres, tous deux sont importants à la réussite de l'organisation.

Un grand MERCI de **MANAGERS**
pour un
Auditoire de **LEADERS!**

