

Management et leadership deux termes souvent utilisés comme synonymes malgré qu'ils ne signifient pas la même chose. Le premier terme réfère à la gestion quotidienne d'une équipe pour l'atteinte des objectifs. Le deuxième terme désigne la façon de conduire une équipe ou un groupe de personnes afin d'adhérer à une vision.

- Quelles sont les caractéristiques du leadership ?
- Quelles sont ses sources de pouvoirs ?
- Quelle est la différence entre le style moderne et traditionnel du leadership ?
- D'où vient l'importance du leader dans la vie d'un groupe ?
- Et comment distinguer le travail d'un leader et d'un manager ?

• Le leadership (caractéristiques , typologies de styles):

Dans l'ensemble, on peut distinguer entre deux styles de leadership : le style traditionnel et le style moderne. Le style traditionnel a permis d'identifier les leaders des non leaders à travers une multitude de critères de personnalité, de comportement et de contingence. Le style moderne quant à lui a renchérit les théories devancières de leadership en adoptant un point de vue plus pragmatique et on mentionne trois nouvelles approches : le leadership charismatique, le leadership visionnaire, et l'opposition entre leadership transactionnel et leadership transformationnel.

La théorie des traits de personnalité est fondée sur l'identification des caractéristiques personnelles de toutes natures censées distinguer les leaders des non leaders et elles sont aux nombres de six : dynamisme, désir de diriger, honnêteté et intégrité, assurance, intelligence et compétence personnelle. Pour autant, ces traits ne suffisent pas à expliciter le leadership d'où la nécessité de nouveaux apports permettant la distinction entre les leaders efficaces et inefficaces, les recherches ont souligné l'existence de certaines habitudes comportementales spécifiques aux individus en position de leader et de manière générale, on peut distinguer entre trois types de leader : le leader autoritaire, le leader démocratique et le leader non interventionniste. Le premier centralise l'autorité, impose ses méthodes de travail et prend des décisions unilatérales tout en limitant la participation des employés. Le deuxième implique ses subordonnés dans le processus décisionnel et prend soin de les motiver en s'appuyant sur leurs réactions. Le dernier laisse ses employés libres de prendre les décisions qu'ils jugent pertinentes et d'accomplir leur travail comme ils s'entendent. Ainsi, ces études ont été complétées par la grille

managériale de Blake et Mouton qui s'articule autour de styles fondamentaux, « l'intérêt pour les personnes » et « l'intérêt pour la production » qui s'inspirent fortement des dimensions de considération et de structuration. Dans l'optique d'aboutir à une performance optimale, le modèle de leadership contingent a complété les deux premières écoles et c'est à Fiedler que l'on doit le premier modèle de contingence qui s'appuie sur l'hypothèse que l'efficacité d'un groupe dépende de l'adéquation entre d'une part, les procédés d'interaction du leader avec ses subordonnés et d'autre part, le degré de contrôle que lui confère la situation en prenant en considération la structure de la tâche. Tandis que *Hersey et Blanchard* montrent que le style de leadership doit s'adapter au niveau de maturité ou autonomie de ses subordonnés, au croisement de leurs compétences et leurs engagements vis-à-vis d'une tâche donnée.

- Les sources de pouvoir d'un leader :

Le leader est toujours en position de force au sein de l'organisation et le pouvoir que lui confère sa position hiérarchique le rend capable à exercer de l'autorité en mettant en place un système de contrôle qui organise le travail (autorité rationnelle), ainsi, le leader peut bénéficier d'un pouvoir de renforcement fondé sur la capacité d'offrir une faveur ou un avantage apprécié à une personne ou à un groupe de personnes.

D'autre part, il y a Les pouvoirs personnels qui comprennent le pouvoir de référence (ou charismatique) qui est fondé sur la capacité d'influencer parce que l'on est un sujet de référence, d'admiration et d'identification et le pouvoir de l'expertise fondé sur la compétence professionnelle (connaissances et habileté), plus précisément sur la désidérabilité et la pertinence des compétences détenues au regard des besoins de l'action.

- Analyse comparative et critique entre les styles modernes et traditionnels du leadership :

Il reste à évoquer les nouvelles approches de leadership. La théorie du leadership charismatique selon laquelle les subordonnés, face à certains comportements, attribuent au leader des compétences extraordinaires et héroïques et plusieurs auteurs ont essayé de répertorier les caractéristiques spécifiques du leader charismatique et qui sont : assurance, vision, capacité à formuler leur vision, conviction, comportement non conformiste, vecteur de changement et sensibilité environnementale. Le deuxième type est le leadership visionnaire qui désigne la capacité de concevoir et d'énoncer une vision réaliste, crédible et attractive du futur correspondant à une évolution positive du statu quo et ce style est inhérent aux

chefs d'entreprises qui sont censés être des jazzmen pour tirer les meilleurs de ses collaborateurs malgré l'imprévisibilité des situations. La plupart des théories présentées concernent toutes la définition et la compréhension du leader transactionnel, celui-ci oriente et stimule ses subordonnés en clarifiant les rôles et les tâches qui leur sont assignés, afin de les pousser à atteindre les objectifs fixés mais il existe un autre type de leader c'est le leader transformationnel, ce dernier incite ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'entreprise, et possède la capacité d'exercer sur eux une influence durable et profonde.

On remarque qu'il n'y pas une grande de différence entre les styles modernes et traditionnels sur le leadership, tous les deux ont contribué à l'explication des rôles de leaders en analysant les critères liés à la personnalité, le comportement et la situation qui distinguent les leaders des non leaders. La question d'efficacité est omniprésente dans l'école moderne plutôt que dans l'école traditionnelle et les chercheurs ont essayé d'identifier les clés distinguant les leaders efficaces des inefficaces à travers des recherches empiriques qui ont abouti à la définition d'un ensemble de caractères visant l'efficacité et la performance du travail de leader mais on ne nie pas que les apports des traditionnels ont été très importants et ont facilité la compréhension de la notion du leadership.

- L'importance de l'existence d'un leader dans la vie d'un groupe :

Pour Mintzberg, cette existence ou présence est jugée importante car le leader représente le pilier du développement économique des pays et non la mondialisation. Et pour réaliser ça, il propose comme solution le développement des leaders non pas par des programmes, mais en favorisant les conditions permettant de faire naître le sens de leadership. Si c'est le cas, alors un élément important reste le respect de soi qui vient de l'expérience acquise à figurer soi-même les problèmes, individuellement et collectivement.

Le leader est considéré comme la personne la plus importante dans l'organisation, mais pour la réalisation des objectifs et rendre le travail efficace, il se doit de maintenir de bonnes relations avec les membres de son groupe. Le travail d'équipe est essentiel pour la bonne marche de toute collectivité et Les conséquences ne peuvent être que très positives. Le travail d'équipe se forge petit à petit à travers toutes les actions du chef, si petites soient-elles. Son attitude, ses signes d'attention, ses marques de considération envers son personnel sont autant de manières de créer l'esprit d'équipe. Il n'y a pas d'esprit d'équipe s'il n'y a pas de bon leader. Donc une équipe sans leader ne peut arriver à son but. Le leader efficace travaille et se tient en contact avec les membres de son groupe. Il leur permet d'agir en leur offrant une aide technique, un soutien émotionnel et une vision claire qui facilite l'obtention des résultats.

La théorie du leadership de situation implique que le leader doit être souple et que les membres du groupe sont le facteur le plus important à considérer. Il a la

confiance, l'engagement et la motivation nécessaires à l'accomplissement d'un travail ou d'une activité particulière. Le leader qui donne son appui et ses encouragements au groupe affiche un comportement qui «entretient l'enthousiasme» ou «favorise les relations au sein du groupe». Le groupe est capable d'accomplir une tâche particulière s'il a les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires. Lorsque le leader explique à chaque membre du groupe ce qu'il a à faire, quand, où et comment, il adopte un comportement orienté sur les tâches.

D'après la théorie du leadership de situation, le style qui convient dépend des critères «d'assentiment et de capacité» du groupe. En règle générale, plus le groupe est disposé à accepter des responsabilités et plus il est capable de le faire, moins le leader doit être directif ou orienté sur les tâches. Les quatre styles de leadership et les situations qui conviennent le plus à chacun sont décrits ci-dessous.

- Analyse comparative entre le travail d'un leader et d'un manager :

Ed Okleay a réalisé une analyse comparative entre le leader et le manager en prenant en considération le facteur de la satisfaction des clients, qui sont considérés comme le seul déterminant de l'efficacité de la décision prise par les personnes dans le pic de la pyramide. Selon ce chercheur, les managers optent pour un style autoritaire en limitant toute participation des subordonnés qui sont souvent considérés comme des exécuteurs de tâche. Tandis que les leaders adoptent un style participatif car ils essayent de faire participer les différents collaborateurs dans le processus décisionnel et ils sont toujours à l'écoute des suggestions des employés et leur donnent plus de liberté d'expression et considèrent que l'organisation est constituée de différentes variables ou le leader est un facteur qui contribue à sa façon à la réalisation des objectifs.

Le film « Le dernier château » illustre d'une façon très claire la différence entre le leadership et le management. Dans ce film nous pouvons découvrir un manager qui ne laisse pas le choix, qui donne des ordres et qui travaille, pour son bien-être personnel (le colonel **Winter**). Et d'un autre côté un leader, qui sait motiver, écouter, qui se préoccupe des autres et cherche le bien-être de tous.

Pour définir le style de leadership du colonel **Winter** (Directeur de la prison), on voit qu'il opte pour un style autoritaire ainsi qu'un style visionnaire car il donne des ordres et cherche à déjouer les plans de l'adversaire. Il a son idée bien définie de « comment diriger une prison » et refuse tous commentaires. Il ne se préoccupe ni des prisonniers ni des gardiens qui travaillent à sa disposition, tout est centré sur lui-même. Il utilise même la force et la violence pour avoir ce qu'il désire.

Or, cela d'une part, d'autre part, on a le général **Irwin** qui sait parler à ces hommes, les motiver leur donnant une raison de se battre, tout cela avec justice et honneur. En ce qui concerne le général **Irwin**, je le considérerai comme un leader stratégique, un leader motivant ainsi qu'un leader qui sait manager une équipe.

Alors, on peut déduire que le colonel **Winter** joue le rôle d'un manager tandis que le général **Irwin** joue le rôle d'un leader.

Pour conclure, le leadership et le management sont deux notions très vaste ce qui explique la présence d'une opposition entre les théoriciens inhérent à la complexité de chacun des deux.