

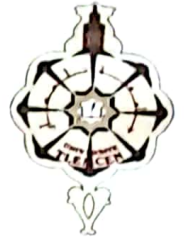


République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique

Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen

Faculté des Science Economiques Commerciales et des Sciences de Gestion



Module destiné aux étudiants master 1 spécialité GRH

« Leadership en entreprise »



Présentée par :

D^r FANDI Naziha



Année 2023/2024



République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique

Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen

Faculté des Science Economiques Commerciales et des Sciences de Gestion



Module destiné aux étudiants master 1 spécialité GRH

« Leadership en entreprise »

Présentée par :

D^r FANDI Naziha

Année 2023/2024

Objectifs du module

- suscité chez les étudiants un intérêt pour les connaissances et l'importance du phénomène du LEADERSHIP
- Capacité à distinguer et à utiliser les différents types de leadership
- Sensibilisation aux difficultés d'aligner les objectifs de l'organisation, du leader et des groupes-subordonnés-
- Capacité à comprendre l'importance et les extrémités des sources de pouvoir, de communication et de la prise de décision selon les théories du leadership
- comprendre l'importance de l'usage de l'intelligence émotionnel pour un bon leadership

Sommaire du Module

1- Leadership, origines, sources et définitions

2- Leadership et groupe

3- Leadership et pouvoir

3- Les théories du leadership

3-1- Les premières théories

* La théorie du Grand Homme

* La théorie des traits

* L'approche des compétences

3-2- Les théories comportementales du leadership

* Les études de l'Université d'Ohio

* Les études de l'Université du Michigan

* KURT Lewin et les trois styles de leadership

* Rensis LIKERT (1967)

* La théorie X et Y de Mc Grégor

* La grille de Blake et Mouton

3-3- LES théories situationnelles du leadership

* Articulation entre les théories situationnelles et les théories de la contingence

* La théorie de R. Tannenbaum & W. H. Schmitt

* La théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard

* Le « modèle situationnel des interactions » de V. H. Vroom & P. Yetton & A. Jago

* Le modèle de Fiedler (la théorie de la contingence LPC)

* Le modèle de l'objectif-trajectoire de House

* La théorie de l'échange leader/membre LMX

3-4- le leadership transactionnel et le leadership transformationnel

* Le leadership transactionnel

* Le leadership transformationnel

* Dualité du leadership transactionnel et transformationnel

4- Le leadership éthique

5- L'intelligence émotionnelle

* Les modèles théoriques de l'intelligence émotionnelle

6- Culture d'entreprise et leadership

7- Leadership et changement

-bibliographie

Leadership, origines, sources et définitions

« La difficulté n'est pas de voir ce que personne n'a jamais vu mais de penser comme personne n'a jamais pensé au sujet de quelque chose que tous voient »

Arthur Schopenhauer

Introduction :

Tout individu peut se retrouver très facilement dans son activité professionnelle ou personnelle en situation de management en encadrant un stagiaire ou en formant un nouveau collègue.

Le management s'apprend et se construit autour d'action (planifier, décider, motiver, amuser une équipe, contrôler) et de règles largement assimilables avec la pratique. Devenir leader ne s'apprend pas le leader influence, conduit le groupe.

Le leadership est un mot anglais, leader qui signifie, le chef, désigné par ses pairs, d'un parti politique en grand Bretagne, et du suffixe ship.

'Leader' a été introduit en langue française au XIXe siècle, il est défini d'un point de vue interne, comme le pouvoir d'exercer une influence sur l'ensemble d'un groupe pour atteindre un objectif spécifique dans une situation donnée et d'un point de vue externe, le leader est responsable de son secteur (KHELASI Reda 2001, P267), une autre définition a été présentée par (WEINBACH, 2003), le leadership est le processus d'influencer les gens dans une organisation afin d'adopter qui serait bénéfique pour atteindre des objectifs de cette organisation.

Une grande partie des définitions de leadership sont liées avec la notion d'influence, ce qui montre sa relation étroite avec la motivation, car il s'appuie sur une combinaison de caractéristiques personnelles, des connaissances et compétences pour influencer le comportement des autres.

Le leader recouvre les notions de : popularité, chef, investigateur, maître... et met en évidence le rôle de : meneur, guide, chef, responsable, directeur...etc.

Le leader représente d'une part, le membre le plus représentatif d'opinions et de l'orientation du groupe et d'autre part le membre le plus apprécié pour sa sociabilité et sa popularité.

Il est adopté en fonction de son efficacité et de sa participation active à la tâche de l'entreprise. Il est le membre le plus apprécié pour sa sociabilité et jouit ainsi d'une certaine popularité.

Le leadership que le responsable d'un groupe exerce, résulte de l'ensemble de communications interpersonnelles par lequel il influence le comportement de ses subordonnées en les orientant vers la réalisation de l'objectif du groupe et de l'organisation.

Le leader doit être imputable et responsable dans son groupe, il doit :

- Assurer la continuité et le dynamisme.
- Faire preuve de souplesse en permettant des changements de direction.

1. Le leadership : de quelle discipline s'agit-il?

Le leadership peut être défini comme un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis. Ce processus complexe se manifeste à travers la capacité de mobilisation et de fédération d'individus et/ou de groupes autour d'une action collective.

Le leadership s'incarne à travers la personne du leader dont la capacité de vision et d'animation s'avère fondamentale pour dynamiser le dit processus. Il faut bien sûr relever aussi qu'il existe deux types¹ de leadership pouvant d'ailleurs se cumuler : le leadership de droit et le leadership de fait.

-En premier lieu, le leadership de droit fait référence au lien de subordination induit par le contrat de travail qui lie un employé à son patron. Le premier est bien sous l'autorité formelle du second qui peut le sanctionner ou au contraire le récompenser.

-En second lieu, le leadership de fait est plus informel et l'influence du leader peut résulter de sa personnalité, de ses qualités personnelles ou de son projet. Dans cette optique, le leader inspirant exerce une influence forte sur le groupe de façon quasi-naturelle : cela peut être lié à la supériorité de ses compétences ou mieux à son talent, à son allure générale et à son charisme, ou encore au respect de certaines traditions. Le fameux savant Max Weber explique remarquablement bien cela dans *Économies et Sociétés*.

Selon Meyer et al. (2004), le leader entraîne les autres par sa capacité d'attractivité et conduit une équipe vers la performance durable.

¹Jean-Michel Plane. Théories du leadership, Modèles classiques et contemporains. Dunod paris2015.p 2

Le leadership peut aussi être défini comme « la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres » (House et al., 2004). Dans cette optique, il recouvre les comportements que l'on associe à celui ou à ceux qui assument la fonction de leader.

1.1 Leadership : conception des psychologues et des gestionnaires :

Plusieurs auteurs (Hollander, 1992 ; Dejoux, 2014)² évoquent deux conceptions historiquement opposées.

-La première est celle des psychologues qui raisonnent plutôt dans la perspective d'un leader émergent, c'est-à-dire la personne la plus aimée, la plus reconnue, la plus influente ou la plus identifiable. (Adéquate avec la conception du fait)

-La seconde conception, qui apparaît plus tardivement, est celle des gestionnaires. Elle repose sur le statut hiérarchique, le pouvoir ou encore l'autorité du chef ou du dirigeant. On peut ainsi recenser, dans le domaine de la gestion, beaucoup de travaux et de typologies sur le dirigeant, l'entrepreneur ou le chef d'entreprise. Il existe aussi quelques travaux récents tout à fait intéressants sur le coaching et le développement managérial (Vernazobres, 2013). (adéquata la conception du droit)

La vision des psychologues se réfère plutôt à l'influence sociale générée par le leadership alors que celle des gestionnaires a trait au cadre formel et procédural permettant d'obtenir l'obéissance.

Incontestablement, Henri Fayol (1841-1925) et Chester Barnard (1886-1961) s'inscrivent dans cette seconde logique d'action.

Dès la Première Guerre mondiale en France (1916), Henri Fayol s'intéresse à la question du commandement dans les organisations.

Il est probablement le premier praticien de l'ère moderne à avoir théorisé son expérience. Ingénieur de formation, il a été le directeur d'une société métallurgique et minière : la Commentry- Fourchambault à Decazeville. Il aurait réussi à redresser la situation de cette compagnie au bord de la faillite par sa personnalité mais aussi par la mise en œuvre de principes de gestion. D'une certaine façon, il aurait, par ses capacités de leadership, trouvé les clés de l'efficacité des organisations. En conceptualisant la

²Jean-Michel Plane. Théories du leadership, Modèles classiques et contemporains. Dunod paris2015. P 3

fonction de direction, on peut dire que Fayol est probablement le père du leadership et de ses principes d'action pour le management des organisations.

L'Américain Chester Barnard élabore, dans un ouvrage célèbre (*The Functions of the Executive*, 1938), une théorie du management qui montre que les managers doivent créer par leur action les conditions d'une coopération durable dans les organisations.

Barnard insiste déjà sur l'importance de la qualité du système de communication, sur la prise en compte des relations informelles mais aussi sur la capacité du leader à favoriser la convergence de tous vers des buts communs.

Par ailleurs, il renverse aussi la perspective d'analyse de l'autorité en plaçant la source du pouvoir chez le collaborateur et non chez le leader. Selon cette analyse, le collaborateur suivra un ordre uniquement s'il le trouve légitime, acceptable et conforme aux objectifs de l'entreprise. C'est bien le caractère authentique de l'ordre qui lui confère sa légitimité et entraîne une adhésion de la part du collaborateur. On est déjà dans une conception consultative du leadership.

1.2 Le phénomène du leadership, un besoin inévitable pour l'entreprise :

L'entreprise a besoin du leadership et du management à différents moments de sa vie. Quand il s'agit d'une entreprise naissante, le leadership joue un grand rôle. Le rôle du fondateur d'une entreprise ne consiste à convaincre les gens à consacrer du temps et des ressources à un projet ou un produit pas convaincant. Il est le prototype de celui-là même capable de bâtir une équipe solide et efficace à partir de cinq ou six employés travaillant ensemble dans un petit espace. Les besoins en compétences managériales sont ici minimales.

La communication est ici très informelle, et la vision partagée des objectifs aident les gens à converger vers le même but, à rester sur la même piste. Quand l'entreprise commence à se développer les structures s'accroissent. L'augmentation des ventes, des clients potentiels et actuels, des fournisseurs, du nombre des employés signifie un plus grand besoin d'organisation. Il faut tout réorganiser.

Si la clientèle se développe sur la base d'un réseau d'amis, des tout premiers clients, un service plus rapide, plus répété et de qualité devient important. Le management entre en jeu pour aider l'entreprise à réaliser ce qu'elle a toujours cherché à réaliser.

Puis on en arrive à un point où l'entreprise devient si grande que plus personne ne se sent engagée individuellement. De plus en plus d'employés considèrent leur emploi comme « juste un travail ». Les

employés sont répartis suivant les départements, et les tâches quotidiennes deviennent routinières et procédurales. Le management a fait son travail et bien, cependant l'entreprise s'est tellement développée que la contribution individuelle est devenue si petite.

Les gens ne voient plus la relation directe qui existe entre ce qu'ils font et la bonne marche de l'entreprise, et certainement aucune relation entre leur travail et la vision de l'entreprise.

C'est ici que le leadership réapparaît. Pendant qu'il est normal de dire que les mécanismes de rémunérations, les règles bien définies et adéquates, et un grand Manuel de Procédure suffisent à faire avancer des centaines de gens dans la même direction, cela n'est pas vrai. Il faut un leader pour décider de la vision de l'entreprise, et aider chaque membre de l'entreprise à supporter et se sentir supporté par cette vision.

De grandes qualités de leadership et de management renforcées aideront l'entreprise à prospérer. Pour la plupart du temps, leurs deux caractères ne coexistent jamais de façon optimale. Si l'entreprise maîtrise les mécanismes de gestion, mais pas les relations interpersonnelles, elle doit s'atteler à devenir un centre de meilleur management possible, tout en développant un partenariat avec un manager expérimenté disposant de grandes qualités de leadership. Il est bon pour l'entreprise de choisir ce dernier en se basant sur sa capacité à l'aider de définir sa vision et à développer une culture susceptible à atteindre les objectifs.

Si par contre l'entreprise possède un leader visionnaire, elle a déjà une vision et une culture, trouver un partenaire capable de l'aider à rendre sa vision opérationnelle.

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, c'est d'arriver à un équilibre.

Le leadership complète³ 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.

³Gaby José AbabaEkula .Le leadership et le phénomène du pouvoir dans l'organisation
ISM Dakar – Diplôme supérieur de gestion 2007

En perfectionnant leur aptitude au leadership, les organisations ne doivent pas oublier qu'un leadership fort, couplé à un management faible n'est guère préférable, si ce n'est pire que l'inverse. La vraie piste est de coupler un leadership fort à un management fort, chacun servant à équilibrer l'autre.

Dans toute organisation, on peut distinguer à la fois entre des leaders formels, qui sont choisis par la hiérarchie pour prendre en charge des postes de responsabilité, et des leaders informel ayant un rôle important dans le fonctionnement des groupes de travail auxquels ils participent.

Face au phénomène « leader informel », l'organisation devrait :

Essayer de les intégrer plutôt qu'a les marginaliser.

Favoriser leur participation afin d'accroître la cohésion et l'efficacité des groupesde travail.

L'entreprise doit canaliser la participation des leaders informels pour accroître la cohésion, sinon cela peut tendre à laisser s'organiser un centre pouvoir.

2. Définition du leadership :

Le leadership est une notion classique peu débattue par la pensée sur le management.

Le management est l'un des objets de prédilection de la sociologie des organisations et des sciences de gestion. A côté des théories traditionnelles qui dégagent des méthodes de gestion des organisations [l'organisation scientifique du travail (Taylor), l'organisation administrative du travail (Fayol), la bureaucratie (Weber), l'école des relations humaines (Mayo), l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg), la décentralisation hiérarchique (Sloan) ou encore la direction participative par objectifs (Drucker), etc.], ont émergé d'autres réflexions peu connues et particulièrement axées sur la question du leadership au sein des organisations. Celui-ci désigne ⁴« la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres » (House et al., 2002).

La définition du terme « leadership» ne revêt pas la même signification pour tous les auteurs :⁵

⁴Ismaila SENE. (2021), « Leadership, motivation et performance organisationnelle : Étude du cas d'un programme de micro finance sociale au Sénégal », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 » p : 894-910.

⁵ELODIE RICHARD, RECHERCHE EXPLORATOIRE SUR LE LEADERSHIP D'ÉQUIPES ET SON UTILISATION EN ENTREPRISE. Mémoire, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL 2006.p10

-Stogdill, déjà en 1974, souligne la multitude de définitions existents: « there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept. »(1974, p.259).

Étonnamment, la définition du leader de Barnard CHESTER, qui date de 1938, s'est avérée résister au temps. Il définit ainsi comme leader « toute personne qui a un impact psychologique stimulant sur les autres et qui peut être à même de conditionner leurs réponses ». Cette définition prend uniquement en compte l'aspect humain, l'auteur ne se soucie que des interactions du leader avec les autres membres du groupe. L'idée dégagée ici est donc la vision d'un leader influent, prestigieux et convaincant.

-Stodgill, 1974 (« (b) the art of inducing compliance, (c) the exercise of influence, »). l'art d'induire conformité, l'exercice de l'influence.

- Burns, 1978 (« one or more persons engage with each other in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality »). (« une ou plusieurs personnes s'engagent les uns avec les autres de manière à ce que les leaders et les suiveurs s'élèvent mutuellement vers des niveaux supérieurs de motivation et de moralité.

- La définition du Grand Dictionnaire Terminologique, 2004, est également très proche: aptitude d'une personne qui, « au sein d'un groupe ou d'un mouvement, détient le pouvoir, prend l'initiative et exerce une certaine influence. »

- la Fondation Drucker en 1996 « The only definition of a leader is someone who has followers ». la Fondation Drucker en 1996 « La seule définition d'un leader est quelqu'un qui a des suiveurs ».

-Bennis (1997) et Bennis et Nanus (2003) soulignent la difficulté de définir ce terme « ... leadership is like the Abominable Snowman, whose footprints are everywhere but who is nowhere to be seen », « To an extent leadership is like beauty: it's hard to define, but you know it when you see it ». « ... leadership est comme le bonhomme de neige, dont les empreintes de pas sont partout mais qui n'est nulle part où être vu », « Dans une certaine mesure, le leadership est comme la beauté : c'est difficile à définir, mais vous le savez quand vous le voyez ».

- Ainsi, jusque dans les années 1970, les définitions sont davantage basées sur la personnalité du leader, telles celles de Barnard (1938), Stogdill et Coons (1957), Burns (1978) Zaleznick (1977) et Stogdill (1974). Cette notion va prédominer dans les définitions jusque la fin des années 1980. Cependant, de nouveaux éléments se manifestent en parallèle comme le concept d'objectif à atteindre (Northouse, 2004), de visions partagées (Bennis, 1994) et de problèmes

organisationnels (Fleishman, 1991) qui introduiront une perspective plus situationnelle. L'impact que peuvent avoir certaines situations sur des comportements de leadership apparaît également dans certaines définitions (Hersey et Blanchard, 1982, 1995).

- la définition de Lapierre (1994) qui focalise davantage sur les composantes de personnalité du leader avec une contribution basée sur des perspectives psychodynamiques. Au-delà des capacités analytiques, des connaissances techniques, du sens politique et des habiletés de direction dont peut faire preuve un dirigeant, son leadership est aussi attribuable selon l'auteur à sa vie intérieure et se manifeste alors dans ses façons d'être et d'agir. Selon lui, « ... en dépit des modes, un gestionnaire dirige d'abord en fonction de ce qu'il est, de sa nature profonde. »

- Selon Meyer *et al.* (2004)⁶, le leader entraîne les autres par sa capacité d'attractivité et conduit une équipe vers la performance durable.

- pour VIVIANE AMAR : « 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 »⁷.

3. Les différences entre un manager et un leader :

Les termes de "manager" et "leader" ne sont pas synonymes, un manager a des compétences en matière de planification, d'organisation, de contrôle, etc. Tandis qu'un leader dispose d'un pouvoir d'influence sur les autres. En effet un manager peut manquer les qualités d'un leader et un leader peut manquer les compétences d'un manager.

Aussi, pour bien comprendre les rôles que joue un manager, il faut se placer dans le cadre concret des activités exécutées par ce dernier pour accomplir sa mission dans une entreprise.

Tout manager occupe un poste dans une structure d'un système, ou avec qui, il travaille le regardent, attendent de lui un ensemble organisé de comportements lié à son poste de travail ou à sa position dans l'organisation⁸.

⁶Jean-Michel Plane. Théories du leadership, Modèles classiques et contemporains. Dunod paris2015.p3

⁷ VIVIANE AMAR: Pouvoir et leadership, le sens retrouvé du travail, éd. Village Mondial, Paris 2000 P 57

⁸WARREN BENNIS, on becoming à leader, Massachusetts, addition Wesley, 1989, P45 in Bergran 1997.

Certains auteurs considèrent le leadership comme une partie du management, comme une des activités managériales, voire comme un des rôles de management.

Pour Henry FAYOL, le management qu'il nomme administration et une fonction composée de cinq grandes catégories d'activités :

Planification, organisation, commandement, coordination, contrôles, par commandement, il entend l'ensemble des activités qui visent à tirer le meilleur parti possible des salariés de l'entreprise, pour lui le commandement est un art qui repose sur des qualités personnels et sur la connaissance des principes généraux d'administration.

3.1 De Henry FAYOL à Henry MINTZBERG :

H. MINTZBERG au début des années 1970 se positionne contre les travaux de H. FAYOL, il estime que les activités et les fonctions décrites par FAYOL ne sont pas suffisantes pour décrire et aborder, le travail quotidien et réel du manager.

MINTZBERG a décrit le travail du manager en dix rôles qu'il classe en trois catégories différents et essentiels :⁹

Catégorie 1 : Rôles relationnel (interpersonnelles).

Sont les rôles qui concernent les relations avec les autres et découlent directement de l'autorité formelle du manager.

- Le rôle de symbole : consiste à accomplir des tâches de représentation et de cérémonie au sein du département ou de l'organisation (taches à nature légale ou sociale).
- Le rôle de dirigeant (rôle de leader) :

Implique la responsabilité de diriger et de coordonner les taches, définissant ses relations avec les subordonnés afin que soient atteints les objectifs de l'organisation.

- Le rôle de liaison : concerne la mise en place de sources d'information à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, il s'agit entre autres de relation avec les clients, les membre du conseil d'administration, les fournisseurs...etc. il joue donc le trait d'union entre l'organisation et l'extérieur.

⁹KHELASSI Réda : précision du management, Houma édition Alger, 2011. P285-287.

Catégorie 2 : les rôles informationnels

Le manager érige un réseau de contacts qui lui permet de recevoir et de transmettre de grandes quantités d'information, ces informations reçues et exploitées amènent le manager à jouer trois rôles d'information.

- Rôle de récepteur : le manager devient en quelque sorte un centre de l'information interne et externe de l'organisation.
- Rôle de transmetteur (informateur) :

Ici le manager possède la charge de partager et de distribuer avec les autres membres de l'organisation.

- Rôle de porte-parole : le manager fait les déclarations officielles adressées aux personnes étrangères à l'entreprise, par le moyen de discours, de rapports ou par les médias.

Catégorie 3 : les rôles décisionnels :

Le manager peut jouer quatre rôles différents :

- Rôle d'entrepreneur (chef d'entreprise) :

Le manager doit chercher à améliorer le fonctionnement de l'organisation en prenant l'initiative de nouveaux projets ou en définissant les changements nécessaires, il cherche et identifie les opportunités qui s'offrent à l'organisation pour son développement.

- Rôle de pacificateur (régulateur) :

Le manager doit résoudre les différents conflits qui peuvent surgir entre les employés, ou entre les services et fonctions, en tant que régulateur il doit donc détecter les déviations dans le fonctionnement de l'organisation et de les corriger au moment opportun.

- Rôle de répartisseur de ressources :

Le manager a la responsabilité de désigner la répartition des ressources disponibles et le volume de chaque allocation, en tant que responsable comme utilisateur rationnel des ressources de l'organisation, il doit veiller à une bonne répartition des ressources de façon que chaque personne ait des ressources qu'il faut, pour un meilleur rendement.

- Rôle de négociation :

Le manager présente un département ou une société elle-même lors de marchandage avec les partenaires extérieurs.

Soulignons qu'un manager qui n'assume pas l'ensemble de ces dix rôles ne remplit probablement pas très bien sa fonction, toutes fois le manager peut se montrer plus habile ou plus convaincant dans certains rôles que dans d'autres, cela dépend de ses antécédents, de sa personnalité, de l'organisation ou il travaille et de son parcours professionnel.

Le leadership est un des dix rôles de management, et plus précisément un des trois rôles de relations, pour MINTZBERG le leadership est l'ensemble des activités exercées par le manager à destination de ses collaborateurs. Sa définition est donc très large.

L'objectif essentiel du leadership est d'effectuer l'intégration entre les intérêts des individus et les objectifs de l'entreprise, c'est dans ce rôle que l'influence qui apparaît le plus clairement, qu'il démontre le plus facilement sa capacité à exercer une autorité. L'autorité formelle dont il dispose lui donne un pouvoir potentiel important, mais c'est son leadership qui détermine quelle fraction de ce pouvoir deviendra réalité.

Le leadership et la gestion (management) sont deux notions qui sont souvent utilisées indifféremment toutefois, ces termes décrivent réellement deux concepts différents.

Le leadership est une facette de la gestion (Warren Bennis, P66) ¹⁰le principal objectif d'un gestionnaire (manager) est de maximiser la production de l'organisation à travers la mise en œuvre administrative, pour ce faire le gestionnaire doit assumer les fonctions précitées de H. FAYOL.

Le leadership est juste un élément important de la fonction de dirigeant, un gérant ne peut pas simplement être un leader, il doit également avoir l'autorité officielle pour être efficace.

Un leader est plus émotionnel que le gérant. « Les hommes sont gouvernés par leurs émotions plutôt que par leur intelligence »¹¹.

Un leader performant est celui qui aide à développer la confiance chez les gens afin qu'ils deviennent de plus en plus autonomes et qu'ils choisissent les meilleures options en fonction des résultats collectifs

¹⁰Opcit, P288.

¹¹ FENTON John, 11 ways pour stimuler la performance de votre entreprise, Business mandarine, 1990, P113.

désirés. Aussi un leader performant doit savoir comment amener les gens à se dépasser afin d'obtenir le maximum de résultats sous un minimum de supervision, trop de dirigeants¹² utilisent une approche de "gestion d'activités" et non pas une approche de "gestion de résultats".

La différence entre les deux se situe dans la responsabilisation et l'engagement de l'employé envers la réalisation des résultats anticipé. Dans le but d'amener l'employé à être responsable, le meneur doit expliquer en profondeur et plusieurs fois les raisons pour lesquelles il prend telle ou telle action.

Un manager est désigné par sa hétéarchie, dans une entreprise il représente un statut, il renvoie donc au principe de la hiérarchie et de la légalité.

Dans la conception de MAX WEBER, le pouvoir du chef dans l'organisation est de nature rationnelle légale, car c'est un pouvoir impersonnel qui est exercé sur la base des prescriptions juridiques.

La relation entre le chef (manager) et le subordonné est essentiellement fonctionnel, c'est à dire on n'obéit pas au chef mais plutôt à l'autorité légale qu'il incarne.

Un leader est reconnu comme tel par les membres d'une équipe, c'est une reconnaissance non un statut, il tire son pouvoir des relations qu'il noue avec les autres membres du groupe, qui lui reconnaît une autorité informelle, il assure le rôle de communication, motivation, confiance, adhésion, vision, écoute, coopération, originalité.

Le leader donc renvoie, au principe de la légitimité, et le pouvoir du leader est dans les valeurs qu'il incarne, ce sont les qualités et le charisme du leader qui lui procure l'admiration.

Tableau 1 : la comparaison entre les caractéristiques d'un leader et d'un manager.¹³

	Manager	Leader
Vision	Vision à court terme, il sait ce qu'il doit faire	Vision à long terme, plus dynamique et ambitieux, il sait ce qu'il faut faire
Fonction	<ul style="list-style-type: none"> - gérer, organiser. - accomplir ses tâches selon les procédures. - assumer ses responsabilités. 	<ul style="list-style-type: none"> - lancer des défis. - influencer. - motiver – guider. - orienter.

¹² KHELASSI Réda, Op cit, P292.

¹³ KHELASSI Réda, Op cit, P288.

	<ul style="list-style-type: none"> - planifier. - commander. 	<ul style="list-style-type: none"> - communiquer. - donner une image positive pour l'avenir.
Relation avec les collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> - travail en équipe. - flexibilité. - efficience. 	<ul style="list-style-type: none"> - intérêts pour l'individu. - incitation à la créativité et à la prise de risque. - maintien du bien être dans les relations interpersonnel.

Par ailleurs on peut distinguer la différence entre un leader et un gestionnaire (manager) de la façon suivante.¹⁴

Sujet	Leader	Gestionnaire
Essence	Changement	Stabilité
Concentration	Diriger des personnes	Gestion des travaux
Avoir	Suiveurs	Subordonne
Horizon	A long terme	A court terme
Cherche	Vision	Objectifs
Approche	Donne l'orientation	Afficher les plans
Décision	Facilité	Donne
Puissance	Le charisme personnel	L'autorité officielle
Appel à	Cœur	La tête
Energie	Passion	Contrôle
Cultures	Formes	Edicte
Dynamique	Proactive	Réactive
Persuasion	Vendre	Dire
Style	Transformationnel	Transactionnel
Echange	Enthousiasme pour le travail	L'argent pour les travaux

¹⁴ KHELASSI Réda, Op cit, P288.

Gouts	En quête	Action
Veut	Réalisations	Résultats
Risque	Prend	Minimise
Règles	Renouveler	Donne
Conflits	Usage	Evite
Direction	De nouvelles routes	Les routes existantes
Vérité	Cherche	Etablit
Préoccupations	Ce qui est juste	Avoir raison
Crédit	Donne	Prend
Blâme	Prend (assume)	Blâme

3.2 Zaleznick et la tension « manager – leader » (1977) :

Abraham ZALEZNICK, a écrit un article intitulé : « Managers et leaders, sont-ils différents ? »¹⁵ 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. Zaleznick 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. Le débat ouvert par A. Zaleznick¹⁶ tend à distinguer la figure du **manager**, marquée par sa dimension technocratique (quête de l'efficacité, du court terme, attitude rationnelle, engagement organisationnel dans l'établissement et le maintien de la structure organisationnelle, attitude de problèmes résolus) de celle du **leader** (qui se réfère à une vision, des valeurs et garantit la pro activité des suiveurs). C'est ainsi que S. R. Covey décrit la différence en pointant le fait que **le management** se caractérise par la quête de

¹⁵Manfred Kets de vries, les mystères du leadership, village mondial éd 2002. P294

¹⁶Yvon Pesqueux. A propos des théories du leadership. Doctorat. France. 2020. HAL open science.p17-18

l'efficacité tandis que **le leadership** se caractérise par la capacité à faire face aux situations de manière adéquate, **le management** se situant « dans » le système, **le leadership** étant un travail « sur » le système.

Selon Zaleznick, 2004¹⁷, il possède une perception intuitive des opportunités et une vision à plus long terme. L'auteur considère qu'il n'y a pas de génie ni d'héroïsme à être leader mais seulement de la patience, de l'intelligence, des capacités analytiques et du travail. Leur charisme et la vision que les leaders transmettent incitent naturellement leurs collaborateurs à s'engager sur la même voie qu'eux.

3.3 Les missions d'un leadership :

Le leader intervient à deux niveaux dans l'organisation :

- Niveau stratégique : il définit les axes du développement de l'entreprise.
- Niveau opérationnel : il met en place la stratégie en développant la performance de l'entreprise et en animant l'équipe.

a) Le rôle stratégique :

Une des missions stratégiques du leader est d'exercer un pouvoir de direction c'est-à-dire :

- Définir des objectifs pertinents pour l'entreprise.
- Déterminer les moyens pour y parvenir.
- Mettre en application ses directives en impliquant le personnel.

Le leader doit être capable de décliner les objectifs et de déléguer les responsabilités tout en instaurant un système de contrôle qui lui permettra de vérifier que les objectifs sont bien atteints.

b) Le rôle opérationnel :

Le rôle d'organiser et d'administrer les équipes, par exemple une équipe commerciale.

L'organisation des équipes commerciales passe par la répartition des tâches entre les salariés, une répartition dans le temps des équipes et du travail à réaliser.

L'animation de l'équipe commerciale consiste pour le leader à :¹⁸

- Évaluer le personnel régulièrement afin de déterminer, les actions correctives à engager ou les éléments de motivation à mettre en place pour développer les résultats.

¹⁷ ELODIE RICHARD. RECHERCHE EXPLORATOIRE SUR LE LEADERSHIP D'ÉQUIPES ET SON UTILISATION EN ENTREPRISE. MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES . UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL 2006.p 10

¹⁸Michel TRUUCHAN, in précision du management, P275.

- Mettre en concurrence les salariés qui exercent une fonction commerciale pour qu'ils deviennent plus performants.
- Mettre en place des actions de formations et des systèmes de promotion en interne qui permettent aux salariés de mieux intégrer la culture d'entreprise et d'envisager, une évolution au sein de l'entreprise.
- Savoir gérer les conflits et les dysfonctionnements de l'entreprise en se positionnant comme arbitre, et en trouvant une solution.
- Le leader doit communiquer et informer les salariés sur les choix de l'entreprise en utilisant plusieurs outils de communication.

3.4 Les outils du leader :

a. Outils d'aide à la décision :

Les décisions du leader vont engager l'entreprise pour l'avenir, mais celui-ci est complexe. Ces décisions peuvent présenter un certain degré d'incertitudes. On distingue trois situations :

-avenir certain : les éléments à la base de la décision sont connus avec une précision suffisante. Dans ce cas l'entreprise va pouvoir déterminer un optimum.

Exemple : méthode d'actualisation des flux de trésorerie en avenir incertain, l'outil le plus utilisé est la simulation (prévisions), le choix se fera en fonction du critère sur la rentabilité.

-Avenir aléatoire : on va pouvoir estimer la probabilité de réalisation des conséquences d'une décision.

La probabilité est une mesure de grandeur comprise entre 0 et 1, et la somme des probabilités pour une même décision est toujours égale à 1.

Dans ce cas le leader va utiliser les probabilités pour obtenir le gain le plus important possible.

-Avenir incertain : dans ce cas il est totalement impossible de chiffrer les probabilités, et la décision va dépendre de la personnalité du manager.

Le leader peut utiliser la théorie des jeux qui permet de raisonner en termes de gains ou de pertes dans la mesure où les joueurs connaissent les règles et les différents choix possibles.

Le leader peut aussi utiliser des arbres de décision qui lui permettent d'avoir une vision plus claire des solutions possibles ou des résultats envisageables, il existe d'autres méthodes qui peuvent aider le leader à prendre des décisions :

- Le PERT : qui permet de réaliser un projet complexe en un minimum de temps.
- La programmation linéaire : elle a pour objectif de minimiser les coûts ou de maximiser les projets sous contrainte.
- **Le contrôle des résultats :**

L'objectif est de vérifier que les décisions prises par le leader sont rentables pour l'entreprise, par exemple à la fin de l'exercice comptable le contrôle des documents de synthèse (compte de résultats, bilan...).

- **Le tableau de bord :**

C'est un outil de pilotage de l'entreprise au niveau opérationnel pour guider tous les activités de tous les services de l'entreprise.

Le tableau de bord doit regrouper des critères quantitatifs et qualitatifs qui concernent les différents acteurs, exemple :

- Pour les actionnaires : taux de rentabilité et taux de profitabilité.
- Les clients : niveau de satisfaction, nombre de retours, taux de fidélisation...
- Le personnel : satisfaction, motivation, absentéisme, turnover...

Le tableau de bord doit permettre de vérifier que les objectifs sont atteints, mettre en évidence les écarts, et apporter les explications.

Ce tableau doit permettre de prendre des actions correctives afin de ne pas renouveler les erreurs et de faire disparaître les sources de non performance de l'entreprise.

- **Les budgets :**

Le budget doit permettre de responsabiliser le leader et son équipe, et il doit faire l'objet d'un suivi permanent afin de ne pas mettre l'entreprise en péril et de saisir les opportunités.

En général, le suivi doit mettre en évidence les écarts, les expliquer, et proposer des actions correctrices.

- **Evaluation du personnel :**

En général elle permet d'évaluer les compétences des membres de l'équipe, plusieurs outils peuvent être utilisés comme l'entretien annuel, les comparaisons...

b. La résolution des problèmes.

c. La gestion du temps.

3.5 L'approche par les transitions

Cette approche s'inscrit dans le courant de l'approche par la transformation en 2001 CHARMAN et DOTTER expliquent les différents niveaux de leadership et le passage du métier de manager à leader.

Selon eux, dans les grandes multinationales l'évaluation des rôles et des promotions se réalise en fonction de l'échelle suivant :

Approche du leadership par les transitions :

Transition de rôles	Transition de métier	Transition personnelles
<ul style="list-style-type: none"> -Collaborations efficace à manager -Responsabilités performance équipe -Collaborateurs difficiles -Motiver les collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> -Nouveaux objectifs professionnels -être responsable d'une business unité -Transformer un groupe ou un business -Amener une équipe ou un business à un niveau supérieur -Intégrer la diversité est multiculturelle 	<ul style="list-style-type: none"> -Gérer ses différences avec son patron et ses collègues -Etre au clair avec l'éthique controversée -Avoir une stratégie vie professionnelle/ vie privé/ loisirs -Prendre du recul

Source: R.CHARRAM, S DOTTER. Leadership pipeline, Jossey Bass 2001 in management et leadership p118

Cette théorie met en lumière l'importance d'évoluer à la fois dans ses rôles, ses compétences techniques mais également sa gestion personnelle pour réussir chacune des transitions :

- Transition de rôle : passer de contributeur individuel à manager d'équipe, prendre la responsabilité de la performance, manager les autres qui sont différent)

- Transition des affaires : gérer une croissance rapides, les changements de cap, conduire un business au niveau suivant)
- Transition personnelles : gérer les relations avec les pairs et la hiérarchie le stress et la déception

Leadership et groupe

1. Etre leader pour former et guider une équipe.

On ne peut pas parler de leadership, de leader sans parler d'équipe "se réunir est un début, rester ensemble est un processus, travailler ensemble est une réussite" Henry FORD.

L'enjeu du leadership ne se situe plus seulement dans la maîtrise de techniques et de savoir-faire managériaux rationnels.

Bien sûr il convient de toujours de connaître son métier, les techniques, la gestion, la stratégie et bien d'autres savoirs. Mais la capacité à entraîner les autres avec soi, à leur donner envie d'avancer constitue le plus qui fait la différence. Cela ne se résume pas non plus à avoir une vision et à bien communiquer, il existe encore un autre plus. Il consiste à bien comprendre les hommes, leurs motivations profondes et à tisser avec eux des relations humaines plus riches pour le succès de l'organisation.

1.1 L'équipe comme groupe primaire typique :

En appelle "groupe primaire" un groupe où les relations sont directes (chacun connaissant tous les autres et pouvant s'adresser à tout autre sans intermédiaire, en face à face de groupe) et où règne une unité d'esprit et d'action. Or l'équipe¹⁹, possède de toute évidence, ces caractéristiques.

1.2 Définition de l'équipe :

Il est certain que les équipes ont existé bien avant leur dénomination on peut admettre que l'équipe met l'accent sur *7 caractéristiques* :

- Le petit nombre :

Selon R. LAFON : l'équipe est en nombre plutôt réduit, et cette limitation est nécessaire : elle est imposée par l'exigence d'efficacité car les grosse équipe leur structure se complexifie et devient paralysante.

- La qualité du lien interpersonnel :

L'équipe est un réseau de liens vivants. Elle s'arrête là où l'équipier ne la suit plus, ne la perçoit plus, se reconnaît incapable d'y exercer une action.

¹⁹ Roger MUCCHIELLI, P11.

Selon Chombard de LAUWE, l'équipe est un ensemble de personnes liées par des interrelations, ayant une certaine conscience d'appartenance et une certaine forme de culture commune, il n'y a pas seulement une adhésion, il y a une acceptation et une volonté d'adhésion.

- **L'engagement personnel :**

Cet engagement personnel produit une participation d'une qualité spécifique : « chaque membre de l'équipe y participe à part entière ce qui implique qu'aucun membre ne doit être considéré comme de second zone ».

- **Une unité particulière en découle :**

Pas seulement une unité "d'esprit", mais une unité sociale spéciale. « Toute modification d'un élément ou d'une relation entraîne la modification des autres éléments ou relation. »²⁰

- **Une intentionnalité commune vers un but collectif accepté et voulu :**

La coopération est ici une coresponsabilité.

Pas d'équipe sans orientation de tous vers un but, « chacun concourt, tantôt par lui-même, tantôt avec les autres, tantôt par les autres, à une succession d'actions qui sont la raison d'être de l'équipe, pas d'équipe sans travail d'équipe, sans le souci d'une efficacité c'est aussi l'identité du but qui engendre, dans une intentionnalité de victoire, la concertation des actions et l'unité de l'esprit.

- **Des contraintes en découlent pour les membres :**

L'équipe engendre des contraintes.

Se mettre à plusieurs pour atteindre en commun un même objectif, c'est renoncer à un certain degré de liberté, c'est accepter une tactique commune, une coordination des efforts, une discipline.

- **Une organisation existe donc :**

La structure de l'équipe est variable selon le type d'action et le contexte de ses objectifs, mais une organisation des rôles est requise ainsi qu'une distribution du travail.

Pour que les collaborateurs aient une raison de participer au travail de l'équipe, ils ont besoin d'un but commun et d'avoir les sentiments d'appartenir au groupe.

Par exemple, rassemblez des personnes dans un ascenseur, elles penseront et agiront chacune de leur côté. Mais si une situation de crise éclate (comme une panne ou un incendie dans la cage

²⁰ Op cit, P12,13,14.

d'ascenseur), s'en sortir deviendra leur but commun. Chacun assumera un rôle qui, selon lui, aidera le groupe à survivre «élaborer une tactique, reconforter les autres, résoudre le problème...»

Qu'elles sont donc les rôles existant dans l'équipe et les facteurs pouvant jouer sur les performances ?

Qu'est-ce qu'un leader (manager) peut faire pour garantir un travail d'équipe efficace.

Selon G. HUTTON 1970, « l'appartenance à un groupe peut être centrée sur un leader investie d'une confiance considérable. Une des fonctions du leadership personnel est de personnifier l'unité et l'existence continue du groupe, et de maintenir l'engagement affectif de ses membres de telle sorte que le groupe puisse traverser les périodes de difficultés ou de changement critiques ». ²¹

L'influence du leader n'est qu'une part de l'influence distribuée dans le groupe, mais il n'en demeure pas moins que son influence n'est pas une influence comme les autres. Certes, chaque coéquipier a une influence directe par ses efforts personnels en vue du but groupal et une influence indirecte par ses commentaires en ce qui concerne le travail à l'adresse des autres pendant le travail (R. LAMBERT) ²², mais le leader a une influence au second degré puisqu'il influence ces modes de participation-coopération, tout en étant lui-même peu perméable à l'influence d'autrui.

2. Définition de groupe primaire ou « groupe restreint » ²³ :

Il comporte un nombre restreint d'individus permettant les échanges interindividuels (de 4 à 20 individus environ), C'est un groupe où chacun connaît tous les autres et peut établir avec tous les autres une relation personnelle. Il y a poursuite en commun et de façon active des mêmes buts, relations affectives, interdépendance et sentiment de solidarité, différenciation des rôles entre les membres, langage et code propre au groupe. Ce type de groupe apporte à l'individu son expérience la plus primitive et la plus complète de l'unité sociale.

Seul **le groupe primaire (ou groupe restreint)** constitue un groupe au sens fort, objet de la dynamique des groupes ²⁴. Celle-ci considère qu'il faut au moins trois individus pour faire un groupe

²¹ Roger MUCCHIELLI, le travail en équipe, clés pour une meilleure efficacité collective, ESF 2007, 10 e édition, P86

²² Op cit, P84.

²³ Vie des organisations. CSH. La dynamique des groupes 1. P 5

https://moodle.insatoulouse.fr/pluginfile.php/13127/mod_resource/content/2/La%20dynamique%20des%20groupes-600Ko.pdf

²⁴ op.cit p 6

(3 relations possibles) mais les phénomènes de groupe ne se manifestent *pleinement* qu'à partir de quatre (6 relations possibles).

On parle donc de *groupe* si les critères suivants sont réunis :

1. **la présence de relations interpersonnelles** : les individus communiquent personnellement avec les autres membres.

2. **la poursuite d'un but commun** : l'intérêt de chacun se confond avec l'intérêt du groupe.

3. **l'influence réciproque** : il y a interdépendance entre les membres du groupe.

4. **la mise en place d'une organisation** : chaque membre a son rôle ou son statut, les valeurs et les normes de groupe se créent.

3. La dynamique des groupes :

Étymologiquement, le terme « dynamique » vient du grec ancien *dynamikos* signifiant « puissant », « efficace ». En 1940, Kurt Lewin, psychologue américain, donnera à la dynamique le sens suivant : « ensemble de forces en interaction et en opposition ».

Son ambition a été toujours été *théorique* (comprendre le fonctionnement des groupes) et *pratique* (agir sur eux).

L'expression **dynamique de groupe** désigne l'ensemble des phénomènes, mécanismes et processus psychiques et sociologiques qui émergent et se développent dans les petits groupes sociaux appelés aussi « groupes restreints », composés de 4 à environ 20 individus, durant leur activité en commun.

La notion de groupe se définit par plusieurs figures formant un ensemble. Le groupe présente différentes caractéristiques. Il est composé de trois personnes dans sa forme la plus restreinte.

En psychologie sociale Kurt Lewin utilise l'expression « dynamique de groupe » en 1944. Selon lui, **le groupe** est une organisation d'individus en relation les uns avec les autres dans un environnement donné, pensé comme un système. Chaque action individuelle naît d'interactions avec un environnement, ce qui explique que certains individus ont un comportement dans un groupe qu'on ne retrouve pas lorsqu'ils sont seuls.

Un groupe est fédéré par des règles, des valeurs, un objectif commun. Tous ses membres partagent les mêmes objectifs et les obligations et les responsabilités de chacun sont dictées par ces points communs.

Il peut être autoproclamé ou avoir été élu, consciemment ou non, par son groupe. Son autorité dépendra de sa légitimité et de sa crédibilité aux yeux des autres. Il peut arriver que le leader se place en position basse, si le groupe est composé de professionnels faisant preuve de compétence et de justesse dans leurs actions et leurs propos. Dans ce cas, il laissera les choses se produire et veillera à ce que le groupe s'organise lui-même

Dans son ouvrage *La dynamique des groupes* (1967) Roger Mucchielli a insisté sur le fait que « tout groupe s'organisant produit **de l'autorité** ». ²⁵ Loin d'être vécue comme un système de contraintes, une oppression, l'autorité est **voulue** par le groupe, pour sa survie, pour traiter ses problèmes internes et externes. Or il est intéressant de noter que l'autorité du « chef statutaire », cette autorité formelle liée à la définition de son poste hiérarchique n'est pas nécessairement l'autorité réelle. Au sein du groupe, peut émerger un leader, dont l'influence va être tacitement reconnue par les autres, les « suiveurs », en dépit des relations d'autorité « officielles » définie par la hiérarchie.

3.1 Dynamique des groupes et groupes primaires :

La dynamique des groupes relève **7 caractéristiques**²⁶ considérées comme typiques *des groupes primaires* et représentant des critères permettant de les définir :

1. Interactions : chaque membre du groupe agit et réagit par rapport à tel membre ou au groupe tout entier, de façon directe, sans intermédiaire. Les conduites, les interventions, les opinions émises ne sont pas des expressions personnelles « en soi » mais sont déterminées, au moins partiellement, par ce que font ou ce que disent les autres, par une inter-influence et par une perception confuse de la situation dans laquelle le groupe se trouve.

2. Emergence de normes : des normes ou « règles de conduite » naissent à la longue dans un groupe primaire, c'est ce qui est considéré comme bien, le code des valeurs de groupe.

3. Existence de buts collectifs communs : la communauté de buts est le ciment du groupe.

²⁵Op.cit p 14

²⁶Op.cit p7

4. Existence d'émotions et de sentiments collectifs correspondant aux situations dans lesquelles se trouve le groupe et engageant à des actions et réactions collectives.

5. Emergence d'une structure informelle : d'ordre affectif, répartition de la sympathie / antipathie, les voies par lesquelles circulent l'influence, la position des membres « populaires » et des « rejetés », la naissance de « cliques » ou de sous-groupes. Informelle parce que non officielle et souvent non-consciente, cette structure peut entrer en opposition avec une structure officielle imposée de l'extérieur.

6. Existence d'un inconscient collectif : l'histoire commune vécue par le groupe, son existence collective, son passé, sont sources de problèmes latents qui, sans être présents à la mémoire actuelle, font partie de la vie du groupe et de ses réactions. Le groupe n'a pas conscience des phénomènes psychologiques déterminant les conduites de ses membres, et ceux-ci n'ont pas conscience des phénomènes psychologiques déterminant leurs conduites en groupe.

7. Etablissement d'un équilibre interne et d'un système de relations stables avec l'environnement : à travers les vicissitudes de son existence, le groupe engendre un double système d'équilibre : interne et externe. Quand l'équilibre est remis en question par des événements, si le groupe survit, il tend à reconstituer un nouvel équilibre.

Étymologiquement, le terme « dynamique » vient du grec ancien dynamikos signifiant « puissant », « efficace ».

La «dynamique de groupe» est une conceptualisation issue d'une démarche expérimentale²⁷ ayant porté sur deux groupes de ménagères américaines au regard de la question de la consommation des abats (on est en 1944 qui est une période de restriction quant à la consommation de la viande, même aux Etats-Unis). Dans le premier groupe, un spécialiste de nutrition expose les bienfaits de la consommation d'abats dans le cadre d'une ambiance patriotique alors que les ménagères ont la liberté d'expression de leurs arguments dans le second groupe. A l'issue du fonctionnement de ces deux groupes, un ensemble accru de ménagères du premier groupe affirme être prêt à consommer des abats alors que la division entre les «pour» et les «contre» subsiste dans le second. Et pourtant, davantage de personnes se sont mises à consommer des abats dans le second groupe que dans le premier. K. Lewin explique ceci en mettant en avant la dimension passive dans le fonctionnement du premier groupe et la

²⁷Yvon Pesqueux. A propos des théories du leadership. Doctorat. France. 2020. HAL open science. P 12

dimension active dans le fonctionnement du second. Ce phénomène qualifié de «dynamique de groupe» montre l'importance des échanges, des questionnements collectifs dans une logique de changement.

En 1940, **Kurt Lewin**, psychologue américain, donnera à la dynamique le sens suivant : « ensemble de forces en interaction et en opposition ».

La notion de groupe se définit par plusieurs figures formant un ensemble. Le groupe présente différentes caractéristiques. Il est composé de trois personnes dans sa forme la plus restreinte. En psychologie sociale Kurt Lewin utilise l'expression « dynamique de groupe » en 1944. Selon lui, le groupe est une organisation d'individus en relation les uns avec les autres dans un environnement donné, pensé comme un système. Chaque action individuelle naît d'interactions avec un environnement, ce qui explique que certains individus ont un comportement dans un groupe qu'on ne retrouve pas lorsqu'ils sont seuls.

Un groupe est fédéré par des règles, des valeurs, un objectif commun. Tous ses membres partagent les mêmes objectifs et les obligations et les responsabilités de chacun sont dictées par ces points communs.

Il peut être autoproclamé ou avoir été élu, consciemment ou non, par son groupe. Son autorité dépendra de sa légitimité et de sa crédibilité aux yeux des autres. Il peut arriver que le leader se place en position basse, si le groupe est composé de professionnels faisant preuve de compétence et de justesse dans leurs actions et leurs propos. Dans ce cas, il laissera les choses se produire et veillera à ce que le groupe s'organise lui-même

Dans son ouvrage *La dynamique des groupes* (1967) Roger Mucchielli a insisté sur le fait que « tout groupe s'organisant produit de l'autorité ».²⁸ Loin d'être vécue comme un système de contraintes, une oppression, l'autorité est **voulue** par le groupe, pour sa survie, pour traiter ses problèmes internes et externes. Or il est intéressant de noter que l'autorité du « chef statutaire », cette autorité formelle liée à la définition de son poste hiérarchique n'est pas nécessairement l'autorité réelle. Au sein du groupe, peut émerger un leader, dont l'influence va être tacitement reconnue par les autres, les « suiveurs », en dépit des relations d'autorité « officielles » définie par la hiérarchie.

²⁸Op.cit p 14

3.2 La valeur du travail en groupe :

Pour que le travail en groupe soit efficace, chacun de ses membres doit être conscient des motivations sous-jacentes des autres et vouloir que les autres atteignent leurs buts tout autant que lui. Le groupe doit travailler ensemble à des solutions, mutuellement définies plutôt que prédéterminées, si le groupe n'est qu'un agrégat d'individus sans interaction il n'y aura que peu d'efforts, parfois il se produira du parasitisme et occasionnellement de l'exploitation (du groupe par tel de ses membre, ou de tel membre par tel autre).²⁹

4. Modèles du développement du groupe :

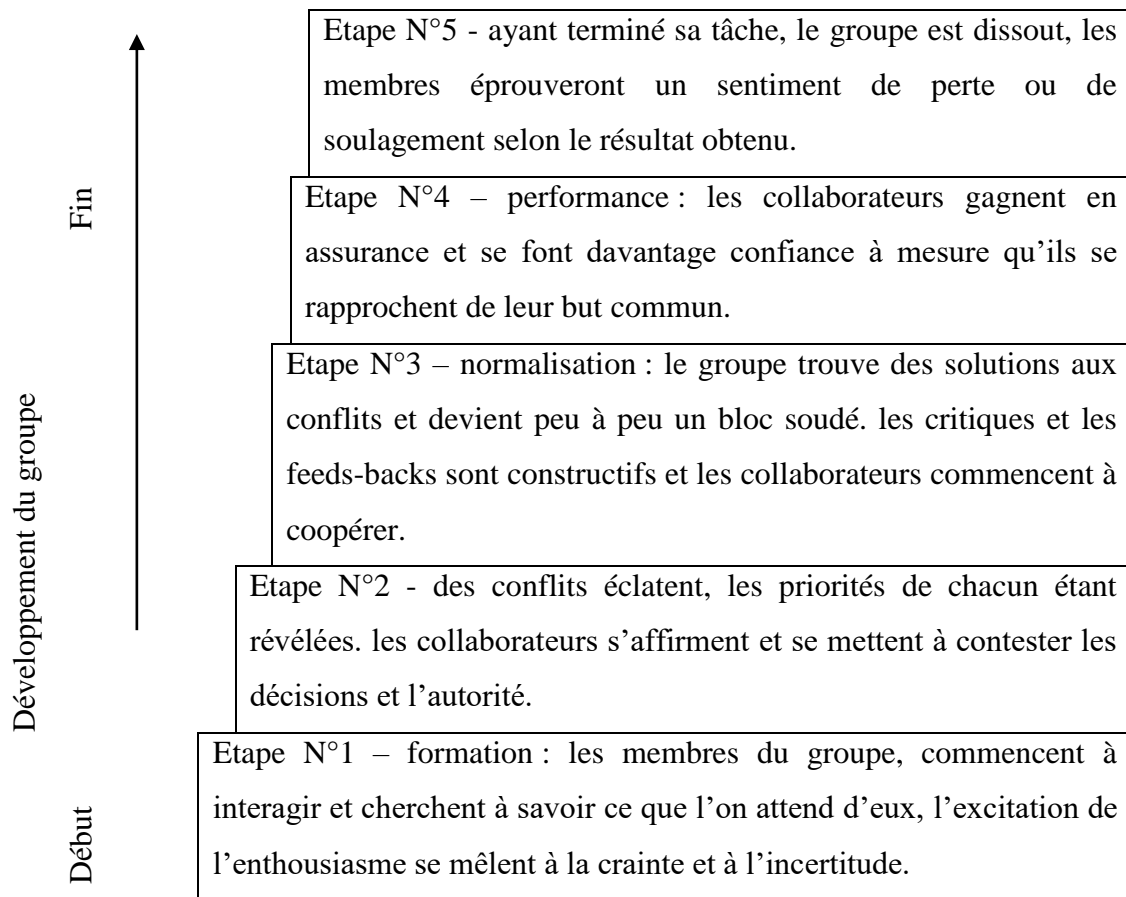
4.1 Le modèle des étapes de développement d'un groupe :

En 1965 Bruce TUKMAN à présenter pour la première fois son modèle de formation, turbulence, normalisation et performance, auquel Mary JENSEN et lui ont ajout en 1977 une cinquième étape, la dissolution.

Ce modèle décrit les phases par les quelles passent les équipes, depuis leur création jusqu'à l'accomplissement de leur tâche.³⁰

²⁹ Roger MUCCHIELLI, Op cit, P33.

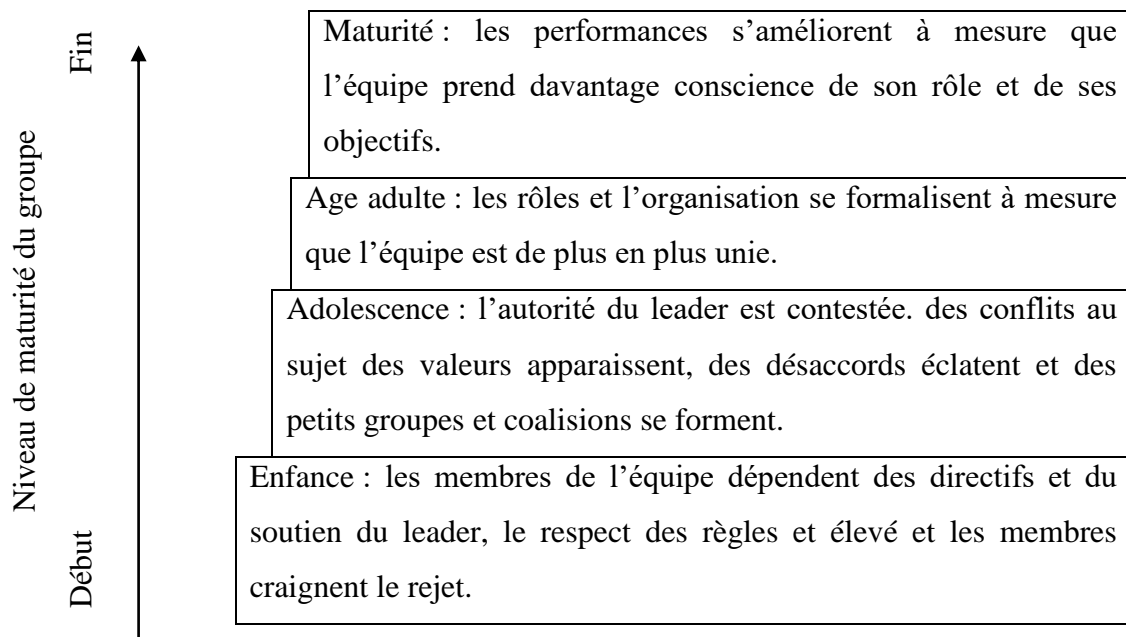
³⁰ James McGrath, Bob BATS, le petit livre des grandes théories du management et comment les mettre en pratique, édition ESF 2014, P94.



4.2 Le modèle intégré de développement d'un groupe :

Susan WHEELAN en s'inspirant du modèle de TUCKMAN à soutenu au début des années 1990 que les groupes atteignent la maturité par le simple fait de travailler ensemble. Selon elle, il y a un lien étroit entre le temps qu'un groupe passe ensemble et ses modes de comportement, elle décrit ces liens à l'aide d'un modèle en quatre étapes basé sur un cycle de développement.³¹

³¹Op cit, P96.



En parallèle de ce modèle, WHEELAN a conçu un 'système d'observation du développement d'un groupe qui évalue l'étape à laquelle chaque membre situe le groupe, A partir de ces informations, les managers (leader) peuvent adopter leur style de management (type de leadership) à l'étape de développement du groupe et satisfaire ainsi ses besoins.

5. Les groupes formel et informel :

Warren BENNIS donne la différence entre groupe formel et informel.³²

	Formels	Informels
Appartenance	Par désignation (promotion) ou élection	Volontaire
Structures	Stables	Changeants / en fonction de la dynamique des relations
Direction	Désignée (avec de prérogatives plus ou moins bien définies)	Emergente (sans prérogatives bien définis)
Tâche	Bien délimitée	Indéterminée, variable
Durée	Prédéterminé (permanente ou temporaire)	Indéterminée (dépend de la satisfaction des membres)

Cas du groupe formel :

Dans toute entreprise en forme de temps en temps des groupes formels (groupe de travail, projets, équipes, comité...etc.)

Ces groupes sont formés parce que :

4. Les problèmes traités sont trop complexes pour être maîtrisés par une personne, aussi qualifiée soit elle.
5. On veut impliquer dans la prise de décision ceux qui doivent ensuite l'exécuter.

L'efficacité de ces groupes dépend de :

6. L'objectif (introduire un changement, quand les standards d'évaluation ne sont pas clairs, quand la solution risque de rencontrer des oppositions...).
7. Leur compositions (la taille du groupe, les compétences les expériences et le profil des membres).
8. Du management (la dynamique du groupe- qui dépend de la manière dont les rôles "orientés sur la tâche" et "orientés sur les relations" sont assumés, ainsi que du climat de "sécurité psychologique" qui y règne- la dimension du leadership du manager est importante.

³² Warren BENNIS, 1997, P200.

Cas des groupes informels :

Dans toute entreprise se constituent, inévitablement, des groupes informels.

Leur constitution est déterminée par :

9. La proximité des personnes (qui permet / nécessite une interaction fréquente).
10. Les points communs qui existent entre ces personnes (âge, sexe, origine...).
11. Les intérêts ou problèmes communs.

Lors de la constitution des groupes informels :

12. Apparaît une structure (démarcation par rapport à l'extérieur et différenciation des rôles à l'intérieur, avec notamment l'émergence d'un leadership naturel (autorité informel).
13. Apparaissent des normes qui définissent le comportement attendu et acceptable des membres.

-6. Les styles principaux de leadership de l'équipe :

Pour l'approche situationnel 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'équipe³³, à savoir :

1. 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.

³³Gaby José AbabaEkula .Le leadership et le phénomène du pouvoir dans l'organisation
ISM Dakar - Diplomesuperieur de gestion 2007. <https://www.memoireonline.com/06/09/2181/Le-leadership-et-le-phenomne-du-pouvoir-dans-lorganisation.html>

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. La question des valeurs est importante pour le leader transformationnel (nous reviendrons sur ce point dans la théorie transformationnel du leadership)

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

Leadership et pouvoir

1. Le rôle pivot du pouvoir dans le leadership :

Au-delà des multiples définitions (HOLLANDER 1985)³⁴, distingue deux approches du leader.

La conception des psychologues qui renvoie au leader émergent (la personne la plus reconnue, la plus aimée ou celle sur qui se focalise l'attention).

La conception des gestionnaires qui renvoie au leader formel (la personne qui symbolise l'autorité, le pouvoir et dispose d'un statut hiérarchiques supérieur), elle sera nommée chef, ou dirigeant suivant les contextes.

Dans le premier cas le leader devra utiliser des techniques d'influence sociale car il n'est pas investi d'une autorité légitime (c'est-à-dire il possède une autorité informelle).

Dans le second cas, il sera imposé dans un cadre formel et pourra exiger des formes d'obéissance sans nécessairement être reconnu en tant que leader d'influence.

Nous avons souligné au paravent que parmi les fonctions du manager, le commandement, nommé par la suite leadership par H. HINTZBERG d'où l'importance inévitable de l'usage du pouvoir.

Nous avons également évoqué la distinction entre la conception des gestionnaire qui renvoie au leader formel, qui sont statu lui confère une autorité formel, et la conception des psychologues qui renvoie au leader reconnu par un groupe et qui tire son pouvoir des relations qu'il noue avec les membres de l'équipe.

Le pouvoir dans une organisation peut s'exercer donc d'une façon formelle et/ou informelle, dans tous les sens, (ascendant, descendant, transversal...) par le leader comme par les subordonnés.

Cela explique que la question du pouvoir est toujours existante d'une manière ou d'une autre.

2. Définition :

Le pouvoir est la faculté et la possibilité dont un ou plusieurs individus ou groupes d'individus disposent pour appliquer, faire accepter, faire exécuter ou imposer, par la force des décisions d'ordre physique, moral, intellectuel ou psychologique, à un ou plusieurs individus ou groupes d'individus.

³⁴Cécil DEJOUX, Management et leadership, édition DUNOD Paris, 2014, P97.

Dans des domaines variés tels que la culture, l'économie (finances, industrie, sociotechnique) ou la politique, soit dans un secteur spécifique, soit dans un ensemble de secteurs, soit dans tous les secteurs subissant leur autorité physique, morale, intellectuelle, économique, politique ou psychologique.

Les définitions que nous³⁵ proposons ci-dessous sont largement inspirées des travaux de nombreux chercheurs en management qui ont développé ces thèmes.

Pouvoir : Capacité qu'a un individu (ou un groupe) d'influencer le comportement ou la pensée d'un autre individu (ou d'un autre groupe).

Autorité : droit qu'à un individu, au sein d'une organisation, de diriger le comportement et les activités d'autres individus qui sont subordonnés, en vertu d'un mandat qui lui été confié et en ayant la possibilité de recourir à des sanctions.

Leadership : c'est une capacité qu'a un individu d'obtenir l'adhésion active et enthousiaste d'autres individus à ses convictions.

Le pouvoir recouvre partiellement l'autorité et le leadership. Il peut découler du statut du directeur, contremaître, infirmière en chef mais aussi de la personnalité, d'une fonction non hiérarchique. L'influence ou la pression qui en résulte peut se situer dans le sens descendant, du supérieur vers le subordonné, dans le sens ascendant la secrétaire de direction indispensable et performante mais surchargée de travail qui menace son chef de prendre un congé de maladie,

L'autorité correspond à l'aspect formel du pouvoir. Son détenteur bénéficie d'un statut qui l'habilite à commander, à être obéi par les subordonnés.

Celui qui est investi de cette autorité peut, dans le cas échéant, s'appuyer sur des sanctions qui sont proportionnelles au poste occupé. Il s'agit de mesures coercitives : contravention, blâme, mutation, licenciement; ou d'avantages matériels, symboliques, psychologiques : félicitations, augmentation de salaire, distinction honorifique, promotion.

Si le détenteur du pouvoir outrepassé ses droits, verse dans l'arbitraire, son autorité devient illégitime ce qui ne signifie pas qu'on ne lui obéira pas.

³⁵Gaby José Ababa Ekula .Le leadership et le phénomène du pouvoir dans l'organisation
ISM Dakar – Diplôme supérieur de gestion 2007

Le pouvoir (DAHL, 1957) est la capacité d'une personne A d'obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A.³⁶

M. P. FOLLET, (Fox, URWIK, 1973) est la première à distinguer, les notions d'autorité et de pouvoir. *L'autorité* est conférée à un individu du fait de sa place ou sa fonction, mais elle n'implique pas forcément un pouvoir³⁷, le pouvoir est la capacité de faire que les choses arrivent, d'initier le changement. Ainsi, si l'autorité peut être conférée à un individu, ce n'est pas le cas du pouvoir, le pouvoir se construit en fonction de l'expérience, des connaissances et des capacités de celui qui détient, à quelque niveau de la hiérarchie qu'il soit.

3. Lien entre le pouvoir et le leadership:

Le leader ou le détenteur du pouvoir est considéré dans son rôle légitime d'exercer le pouvoir, il le fait selon les normes établies, sa capacité et sa volonté de poursuivre les objectifs. Cela suppose un management d'une manière stratégique, donner les orientations nécessaires. En dehors de cet aspect c'est le leadership et le pouvoir illégitime³⁸ car on essaie d'exercer une influence négative qui cherche à détourner l'organisation. Le pouvoir se situe aux jeux de décision.

4. Typologie du pouvoir :

(ROJOT, 2006)³⁹ à développer une typologie du pouvoir, il définit trois conceptions.

La première conception aborde le pouvoir comme une notion relationnelle.

La deuxième s'intéresse aux sources du pouvoir, la troisième met l'accent sur l'influence cachée du pouvoir, et qui ne sont pas opposées mais complémentaires.

-Une première compréhension du pouvoir le considère comme **relationnel**, inhérent à l'existence de relations sociales, dont nul n'est dépourvu (chacun peut en disposer dans ses rapports avec autrui), certes inégalement distribuer mais toujours présent, elle met l'accent sur son utilisation opérationnelle et permet de mieux comprendre comment il fonctionne.

³⁶ Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL, Christian VANDENBERGHE, comportement organisationnel, volume 3, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. Edition de Borck 2009, P103.

³⁷ Op cit, P103/104.

³⁸ Gaby José AbabaEkula .Le leadership et le phénomène du pouvoir dans l'organisation
ISM Dakar – Diplôme supérieur de gestion 2007

³⁹ Op cit, P104.

-Une autre compréhension en fait **un attribut**, quantifiable, accumulable et met l'accent sur son acquisition et ses sources. Cette conception est aussi utile car elle permet de voir ou naît le pouvoir avant qu'il ne fonctionne.

-Une dernière le définit comme **structurel**, intégré dans les organisations et met l'accent sur son influence cachée. Elle est aussi fondamentale car elle permet de saisir les aspects invisibles et implicites de l'état des choses.

4.1 La conception relationnelle du pouvoir :

Plusieurs analyses différentes dans cette conception du pouvoir.

a) CYERT et HARCH :

Une organisation est constituée par un ensemble d'acteurs coalisés aux intérêts multiples et divers et qui entretiennent des rapports de conflit-coopération. Ils sont les premiers à analyser la firme en tant qu'organisation complexe, constitué de groupes d'acteurs aux intérêts multiples qui se trouve dans des rapports d'interactions marqué par des conflits et/ou de la coopération et donc par des relations de pouvoir⁴⁰.

Leur approche de l'organisation repose sur l'idée que les personnes ont des objectifs individuel et qu'il existe des coalitions d'individus poursuivant des buts communs. Ces personnes se caractérisent par des logiques de négociation ou chacun cherche à faire prévaloir son propre intérêt.

Suivant CYERT, ces logiques de négociation sont centrales dans les organisations et expliquent le comportement organisationnel.

***Les approches de la théorie comportementale de la firme à l'analyse d'organisation :**

ROJOT (1989, 2003)⁴¹, a montré qu'il est possible d'analyser la théorie comportementale de la firme à travers quatre grands concepts fondamentaux : la résolution des conflits, l'élimination de l'incertitude, la recherche de solutions par proximité et le concept d'apprentissage organisationnel.

-La quasi – résolution des conflits :

CYERT et MARCH définissent une organisation comme une coalition d'intérêts ayant des buts et des objectifs différents. Ils admettent qu'il existe un vague consensus sur les buts généraux mais

⁴⁰ Op cit p 105

⁴¹ Op cit p 115

absolument pas sur les objectifs précis à atteindre. Suivant cette logique organisationnelle, il convient de prendre de décisions en résolvant d'abord des conflits.

-L'élimination de l'incertitude :

La théorie comportementale de la firme montre aussi que les décisions prises ne cherchent pas une solution suivant une logique de rationalité parfaite. Au contraire les solutions qui vont limiter l'incertitude seront systématiquement privilégiées.

L'objectif est de contrôler ainsi l'environnement tout en cherchant à le rendre plus prédictif. Par exemple, dans une négociation avec les syndicats sur un accord d'entreprise, la direction de la firme va chercher à limiter le risque de grève en obtenant une paix sociale facilitant le contrôle de ses activités.

-La recherche de solution en termes de problèmes par proximité :

En l'absence de problème concrets et tangibles, les organisations ne cherchent à prendre des décisions de changement. Elle fonctionne en terme de satisfaction, d'acceptabilité et non pas d'optimisation. Les acteurs chercheront une solution face à un problème donné si une difficulté se pose. Cette recherche se fera naturellement par proximité au problème, très souvent, une solution déjà connue sera mise en œuvre.

-Le concept d'apprentissage organisationnel :

CYERT et MARCH ont cherché à intégrer dans leur modèle les apports de la psychologie, de la sociologie et de la science politique pour expliquer le fonctionnement de la firme qui poursuit des objectif multiples, autres que la seul logique de maximisation du profit.

Ils montrent qu'une organisation est une coalitions d'acteurs ayant des intérêts divergents et qu'en conséquence les objectifs de l'organisation résultent d'une négociation entre les membres de l'organisation dans laquelle chaque membre doit obtenir une satisfaction suffisante pour motiver son adhésion à l'organisation.

En ce sens, l'organisation (l'entreprise) est considérée comme un lien de relations de pouvoir entre les acteurs qui le compose.

b) CROZIER et FRIDEBERG, l'organisation comme réseau de pouvoir :

Pour M. CROZIER et E. FRIDEBERG, le pouvoir réside dans la capacité d'influencer autrui, de l'amener à agir d'une manière qu'il n'aurait pas faite autrement. Le pouvoir est fondamentalement relationnel pour ces auteurs. Ainsi, ils considèrent que "agir sur autrui, c'est entrer en relation avec lui, et c'est dans cette relation que se développe le pouvoir d'une personne A sur une personne B. Le pouvoir est donc une relation et non un attribut des acteurs."⁴²

Ici le pouvoir est lié à l'interaction entre deux ou plusieurs personnes, dans une relation d'échange et de négociation. Cette relation est réciproque mais déséquilibrée, ce qui veut dire qu'en termes de l'échange, il peut être plus favorable à l'une des parties plutôt que l'autre.

En plus, plus l'individu fait régner l'incertitude, pertinente au bon fonctionnement de l'organisation, plus il a de pouvoir. Car une organisation est caractérisée par une multitude d'incertitude, et leurs interactions et dans toute organisation les individus sont interdépendants.

Chacun effectue des actions ou communique des informations et attend en retour que les autres effectuent des actions ou communiquent des informations.

Le pouvoir de chacun, c'est alors la capacité de faire régner l'incertitude sur le fait qu'on va exécuter, ou non une action ou fournir une information et sur le fait que l'action est correcte ou que l'information est fautive.

Le pouvoir de chacun réside dans l'incertitude que l'on crée, pour les autres sur son action à venir.

c) Les théories de la négociation⁴³ :

A partir du moment où on considère dans les travaux de CYERT et MARCH et CROZIER et FRIEDBERG que les organisations peuvent être conçues comme des nœuds de jeux de pouvoir et de négociation.

Certains nombre d'auteurs (RAIFFA, URY FISHCER, WALTON et MACKERSIE, LAX et SEBENIUS...) étudient les mécanismes qui interviennent dans les processus de négociation et développent des outils afin de renforcer le pouvoir dont on dispose.

⁴² CROZIER et FRIEDBERG, L'acteur et le système édition Seuil, 1977, P56.

⁴³ Comportement organisationnel, volume 3. P 111

Le pouvoir est l'essence de la négociation, mais il n'y a négociation que lorsqu'il y a relation de pouvoir, c'est à dire que chacune des parties détient du pouvoir sur l'autre. C'est le cas dans la relation employé/ employeur.

La direction a du pouvoir en termes de salaire, d'évolution de carrière, de licenciement etc. le salarié a du pouvoir en termes d'arrêt de travail (grève, absentéisme) ou encore de motivation et d'implication dans son travail.

PFEFFER, 1992,⁴⁴ montre que le pouvoir est liée à une relation de dépendance : « l'interdépendance est constitutive de toute organisation et il n'est pas nouveau de dire que chacun d'entre nous a besoin d'obtenir l'assistance des autres pour accomplir ses objectifs. » Ce qui est nouveau en revanche c'est de montrer que lorsqu'il y a interdépendance, notre capacité à réaliser les choses que nous voulons nous dépend de notre capacité à développer des relations de pouvoir et à influencer ceux dont nous dépendants. Si nous échouons dans cet effort, -soit parce que nous ne reconnaisant pas que nous en avons besoin ou parce que nous ne savons pas le faire, nous ne parviendrons pas à accomplir nos objectifs-.

La théorie de la négociation s'intéresse alors aux relations de pouvoir et propose des outils pour influencer l'adversaire de manière à obtenir un accord plus favorable.

Le point de départ d'une négociation est l'existence d'un conflit, les parties s'opposent sur un point précis.

R.E. WALTON et R. MCKERSIE distinguent deux types de négociation :

- celle où les conflits peuvent être surmontés pour faire émerger des solutions qui procurent un bénéfice mutuel.

- celles où les aspects conflictuels l'important sur la coopération. Ces auteurs appellent cette distinction, négociation "intégrative" et négociation "distributive".⁴⁵

La négociation "distributive" est le processus dans lequel chaque partie cherche à maximiser la part qui lui revient dans un contexte où la valeur totale du gain à partager est fixe. Ainsi ce que l'un gagne, l'autre le perd.

⁴⁴ PFEFFER, 1992, P38, in comportement organisationnel volume 3, P111.

⁴⁵ Op cit, P112.

La négociation "intégrative" est le processus dans lequel les parties cherchent à accroître la valeur du gain total sans prendre en compte la façon dont celui-ci est partagé entre les parties.

Toutefois, la plupart des situations ne sont ni purement intégratives, ni purement distributive mais plutôt de nature "mixte", c'est-à-dire des situations dans lesquelles se combinent une tentative pour accroître la valeur globale à partager et une lutte pour la répartition du gain entre les parties. L'une des deux parties peut alors gagner plus que l'autre.

Cela résulte un "dilemme de négociateur", selon lequel les négociateurs ont individuellement intérêts à adopter une attitude revendicatrice, mais ce choix est rationnel, il ne permet pas d'aboutir au meilleur résultat lorsque les deux parties adoptent la même attitude simultanément.

Par ailleurs, pour renforcer son pouvoir dans la négociation, R. FICHER et W. URY 1982, préconisent de centrer l'attention sur les intérêts des parties plutôt que sur les oppositions de celles-ci, c'est ce qu'ils appellent la "négociation raisonnée".

Ils montrent donc, que pour parvenir à des accords judicieux, il faut non seulement faire le point sur ses propres intérêts, mais également chercher à mieux connaître les intérêts de la partie adverse.

Cela permet de mieux comprendre les raisons pour lesquelles une alternative donnée est susceptible, ou non d'être acceptée par cette dernière.

d) Le pouvoir chez FOUCAULT :

Il aborde le pouvoir à travers plusieurs facettes :

-Une première idée de Foucault, le pouvoir pour lui n'est pas seulement placé en haut de la hiérarchie ou dans les appareils d'état, mais les relations de pouvoir existent partout dès qu'il y a interactions entre les individus.

Pour Foucault (2011)⁴⁶, « les relations de pouvoir existent entre un homme et une femme, entre celui qui sait et celui qui ne sait pas, entre les parents et les enfants, dans la famille. Dans la société il y a des milliers, de relations de pouvoir et par conséquent de rapports de force, et donc de petits affrontements, de micro luttes ».

-Le pouvoir s'exerce et peut être identifié à travers un réseau de relations, des pratiques et des procédures.

⁴⁶ Op cit, P114.

Une deuxième caractéristique de pouvoir, est qu'il ne réside pas dans les personnes et les institutions, la question qui doit être posée n'est pas : qui a le pouvoir, ou en quoi le pouvoir consiste-t-il, mais comment le pouvoir s'exerce-t-il et comment peut-il être identifié.

Le pouvoir devient apparent quand il s'exerce à travers de pratiques et des procédures.

-Une troisième idée réside dans le fait que le savoir, les connaissances induisent des effets de pouvoir et réciproquement l'exercice du pouvoir conduit à accumulés de nouvelles informations.

4.2 Les sources du pouvoir⁴⁷ :

a) WEBER (1864 – 1920) :

Dans le domaine des sciences de gestion, dans son livre "économie et société 1921" qui concerne le champ du pouvoir est du management, Weber analyse la posture et le rôle du *leader* et examine comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité. il questionne particulièrement la notion de la légitimité du pouvoir.

Weber distinguent trois type d'autorité légitimes :

-L'autorité à caractère rationnel, il considère l'autorité et le pouvoir rationnel – légal comme devant être les formes dominantes des sociétés modernes. Il s'agit d'un système de buts et de fonctions étudiés rationnellement, conçu pour maximiser la performance d'une organisation et mis à exécution par certaine règles et procédures. L'essentiel des décisions et des dispositions est écrit, c'est la fonction ici plutôt que l'individu qui est investie de l'autorité.

-L'autorité traditionnelle : elle est liée davantage à la personne qu'à la fonction en particulier au sein des entreprise familiales, le nouveau leader se voit confier son mandat par son prédécesseur.

Ce concept de tradition peut également se trouver dans les cultures de certaine entreprise.

L'obéissance est fondée sur une relation personnalisée et le droit est un droit coutumier.

-L'autorité charismatique : elle repose sur les qualités personnelles d'un individu et ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité. Le groupe fonctionne ainsi comme une communauté émotionnelle.⁴⁸

⁴⁷ Op cit. p 116-117

⁴⁸ Comportement organisationnel, Volume 3, P116/117.

b) La multiplicité des sources de pouvoir

FRENCH et RAVEN, proposent une distinction entre différents sources du pouvoir :

- Le pouvoir légitime, issu de la position et équivalent ou pouvoir hiérarchique
- Le pouvoir de récompense ; positive ou négative
- Le pouvoir de l'expert de celui qui sait et qui fournis les solutions
- Le pouvoir de déférence de celui a qui l'on défère par respect tradition ou sympathie personnelle
- Le pouvoir de coercition ; de celui qui peut obliger autrui à s'exécuter par la force directe ou indirecte

Cette typologie des sources de pouvoir a été reprise par de nombreux auteurs et prolongée. Notamment, BENFARI, 1986 identifie se sources de pouvoir

Le récompense, le coercition, L'autorité, le pouvoir du préfèrent (charisme, identification), de l 'source d'expert, de l'accès à l'information de l'affiliation (à une source d' autorité formelle) et le pouvoir collectif (capacité à gérer les conflits collectivement)

Pour EFFER 1992, bien que le pouvoir soit lié, à des caractéristiques personnelles des individus la source principale du pouvoir est liée à la position dans l'organisation ou l'entreprise. Il développe un certain nombre de sources pouvoir. Il s'agit notamment de la réputation dans l'organisation, la position formelle et l'autorité, la performance, l'empathie , la flexibilité de la capacité à supporter les conflits.

c) CROZIER l'incertitude de source de pouvoir

CROZIER et FRIEDBERG 1977, insistent tout d'abord sur le fait que le pouvoir liée à la relation de dépendance entre les acteurs. En suiteil montrent une **spécificité** du pouvoir qu il est lié à l'incertitude.

Pour eux les sources du pouvoir sont liés aux différents sources possible d'incertitude.

Ils distinguent quatre sources fondamentales de l'incertitude ; la maitrise d'une compétence ou d'une spécialisation particulière, la connaissance de l 'environnement ; la maitrise de la communication et de l'information, et l'existence de règles organisationnelles

- ✓ La première grande source de pouvoir est la possession d'une compétence ou d'une spécialisation difficilement imitable. Si une personne dispose d'une telle expertise, il détient alors du pouvoir dans la négociation, car il détient des savoirs faire et de connaissances disposer facilement, il peut donc échanger cette compétence contre des avantages ou privilège (ou administration et donc le suivi des membres du groupe)
- ✓ La deuxième source de pouvoir est liée à toutes les incertitudes que l'on trouve dans l'environnement celui qui détient des informations spécifique par rapport à cet environnement ou des compétences permettant de maîtriser les incertitudes issues de l'environnement.
- ✓ La troisième source du pouvoir est issue de la communication et des sources d'information, en effet pour accomplir son travail à un pote donné chaque individu à besoin d'un certain nombre d'information celui qui détient ces informations, à un autre niveau dans l'organisation, peut négocier leur communication contre des avantages
- ✓ La quatrième source de pouvoir réside dans l'utilisation des règles organisationnelles permettre de réduire l'incertitude, elles peuvent aussi engendrer d'autres incertitudes

d) le pouvoir du faible

Mechanic en 1962 s'intéresse aux source du pouvoir du faible au plus « exactement de ceux qui se trouvent en bas de l'échelle hiérarchique »⁴⁹

Il s'agit par exemple du pouvoir du salarié de la secrétaire ou encore du client, il distingue trois source principales du pouvoir de ces personnes

Le contrôle de l'accès à l'information, de l'accès aux personnes et de l'accès aux instrumentalités (aspects matériels, organisation des ressources, équipement etc)

Dans ce cadre, un certain nombre de facteurs peuvent favoriser le pouvoir, il s'agit de l'expertise, de l'effort ou de l'intérêt de l'attrait de la position, de l'existence de coalitions et des règles.

- ✓ Premièrement lorsque une personne en bas de l'échelle dépose d'une expertise particulière que n'pas son supérieur, elle dispose de pouvoir sur lui, ceci est d'autant plus vrais que la personne en question est difficilement interchangeable
- ✓ Deuxièmement, leur pouvoir peut provenir de ses capacités d'efforts dans le domaine ou son supérieur hiérarchique est moins enclin qu'elle à fournir de tels efforts

⁴⁹ Comportement organisationnel volume 3 p21

- ✓ Troisièmement, leur pouvoir peut être issues de l'attrait de la personne, c'est-à-dire la personnalité de la personne et sa capacité de séduction
- ✓ Quatrièmement, le localisation au sens de la situation géographique mais aussi sociale sont des facteurs de pouvoir.
- ✓ Cinquièmement, il met l'accent sur le rôle des coalitions le pouvoir sera plus important qu'une personne est susceptible d'obtenir le soutien d'autres personnes et de nouer des coalitions
- ✓ Sixièmement, des organisations complexes, la maîtrise des règles et leur manipulation peut être source de pouvoir.

4.3 L'influence cachée du pouvoir

Le pouvoir exerce une influence cachée sur le comportement des individus

a) La prise en compte de la rationalité limitée

La rationalité limitée au sens de H Simon 1957 à des conséquences sur les relations de pouvoir et de négociation entre les acteurs au sein des organisations

H Simon remet en cause le principe de rationalité absolue il montre qu'en réalité, les individus ont une rationalité limitée car dans un processus de décision

- Il n'est pas possible d'avoir une connaissance parfaite de l'ensemble d'une décision, mais seulement une connaissance partielle de certaines de ses conséquences.
- L'association d'un niveau de valeur à chaque alternative envisagée peut être soumise à des difficultés d'appréciation.

Au niveau le plus simple, ceci provient notamment des limites physiques et intellectuelles des individus et de l'incapacité de l'esprit humain à traiter une information trop abondante et trop complexe (capacités limitées de conceptualisation, de mémoire...)

Cela est également issu de l'information qui est imparfaite à la fois pour permettre une connaissance de l'ensemble des alternatives disponibles et en même temps pour permettre une analyse de leurs conséquences (le futur est incertain et imprévisible)

Le fait que les individus agissent en rationalité limitée et non absolue à des conséquences sur les relations de pouvoir et de négociation.

Compte tenu de la rationalité limitée, pour comprendre la situation et accroître notre pouvoir de voir influencer l'autre à agir dans un sens qui nous est favorable il faut :

-Être capable de se maîtriser à la place de l'autre en cherchant à comprendre les limites de sa rationalité.

-Chercher à recueillir le maximum d'information sur la partie adverse afin de mieux cerner ses propres objectifs et intérêts dans la négociation

b) CIALDINI

D'autres auteurs mettent l'accent sur les possibilités d'influence et de manipulation qui peuvent s'appuyer sur des mécanismes psychologiques plus ou moins conscients.

C'est le cas de Robert CIALDINI 1984 qui met en évidence six mécanismes qui sont susceptibles d'être utilisés pour influencer les personnes avec qui nous sommes en relation et en conséquence de les manipuler. Ces mécanismes sont :

La réciprocité, l'engagement ou la cohérence, la preuve sociale, la sympathie, l'autorité et la rareté

1. La réciprocité

La règle de réciprocité énonce qu'il faut payer en retour les avantages ou dons reçus d'autrui. Si quelqu'un nous rend service, nous offre un cadeau ou nous est amical, il est d'usage de rendre en retour un service, d'offrir un cadeau ou d'être amical.

C'est à dire le fait de recevoir crée une dette qu'il faudra honorer un jour ? cette règle est ancrée en nous, selon des degrés plus ou moins élevés.

Un exemple d'utilisation du principe de réciprocité dans le domaine commercial est celui de « l'échantillon gratuit »

2. L'engagement et la cohérence

La cohérence s'appuie sur notre désir d'être ou de paraître cohérent dans notre comportement.

3. La preuve sociale

Ce principe énonce que l'un des moyens de déterminer ce qui est bien consiste à découvrir ce que les autres pensent être bien. Ainsi, nous jugeons qu'un comportement est approprié à une circonstance

particulière lorsque nous observons que d'autres personnes l'adoptent dans des circonstances similaires. Par exemple, les publicitaires disent souvent qu'un produit fait des records de vente, ceci influence les individus à acheter car s'il s'agit d'une forte vente, c'est que les autres l'achètent et par envie de faire comme les autres, l'on va être tenté de l'acheter aussi.

4. La sympathie

C'est l'influence par quelqu'un dont l'apparence physique nous est agréable, ceci tient à ce qui nous assimilons -à tort- physique harmonieux et bonté, intelligence ou encore honnêteté.

Aussi la similarité est source de sympathie, également nous aimons ce qui nous ressemble.

5. L'autorité

Le principe d'autorité énonce que l'on a tendance à être influencé et à obéir à une personne qui selon nous dispose d'une autorité légitime sur nous.

Mais il existe, un type d'autorité ou nombre d'individus peuvent utiliser comme apparence d'autorité alors qu'ils n'en disposent pas réellement afin de nous influencer, comme le rôle des « titres » ou des « vêtements » permettant de symboliser cette autorité.

6. L'arreté

L'idée de perte potentielle joue un rôle considérable dans la prise de décision. On a tendance à être plus motivé par la crainte de perdre quelque chose que par la perspective d'en gagner une autre de valeur égale.

c) BUCHANAN et BADHAM, le pouvoir enchâssé :

En 1999 BUCHAMAN et BADHAM⁵⁰ distinguent les notions, pouvoir et comportement politique

*Le pouvoir fait référence à la capacité d'influencer le comportement d'autrui, afin de réduire sa résistance et parvenir à satisfaire nos propres objectifs

*Le comportement politique concerne la capacité de voir les choses faites à notre façon.

⁵⁰ Comportement organisationnel p 134, 135

- Le pouvoir concerne la capacité des individus à exercer leur volonté sur les autres. Il peut être perçu comme une capacité latente, une ressource, une possession
- Le comportement politique du pouvoir fait référence à la mise en œuvre, en pratique du pouvoir. Celui-ci passe par l'utilisation de tactiques (plus ou moins extrêmes) et techniques d'influence.

BUCHAMAN et BADHAM, mettent ensuite l'accent sur « le « pouvoir enchâsser ». Celle-ci met en évidence les aspects cachés du pouvoir.

Les auteurs insistent sur le fait que les aspects les plus important du pouvoir ne sont pas toujours les plus visible ou les plus mesurables (tel que la position hiérarchique...)

Mais que les éléments clés du pouvoir sont parfois plus complexes.

« L'organigramme formel de l'organisation représente rarement la réalité des relations de pouvoir au sein de l'organisation, le pouvoir est souvent enchâssé dans les caractéristiques moins visibles en réalité, ce qui est caché ou latent est moins facile à détecter et à analyser, mais cela n'est pas pour autant moins important »⁵¹

⁵¹ Op cit 135

Les théories du leadership

1. Les premières théories :

1.1 La théorie du Grand Homme :

Elle suppose que la capacité de leadership soit inhérente, c'est-à-dire que l'on ne devient pas leader, on naît leader. Elle décrit généralement les grands leaders comme héroïques, mythiques et destinés à occuper une position dominante.

Le terme «Grand Homme»⁵² a été utilisé car, au moment de l'apparition des théories, proposées à l'origine par l'historien Thomas Carlyle, le leadership était considéré avant tout comme une qualité masculine, notamment en termes de leadership militaire. Cette théorie suggère que les gens ne peuvent pas vraiment apprendre à devenir des leaders forts, mais qu'ils sont nés avec la capacité innée de le faire.

Thomas Carlyle a présenté "La Théorie du grand homme" à travers un livre et une série de conférences intitulées "Le Héros, le culte des héros, et le héroïque dans l'histoire". Il a donné le profil des grands hommes à travers l'histoire et il a souligné certaines caractéristiques qui, lorsqu'on les étudie attentivement et méthodiquement, pourrait être instructives pour reconnaître les leaders potentiels.

Il affirmant que "L'histoire du monde n'est que la biographie des grands hommes".

Pour cet auteur, les héros nous enseignent le bien et le mal, Les héros nous donnent les grandes inventions et les découvertes. Un petit nombre de grands hommes transforment la société ; la foule les suit.

Le leadership héroïque suppose que les dirigeants sont nés en tant que leaders ou qu'ils disposent des qualités de leader dès la naissance. La plupart des historiens racontent des récits dans lesquels les décisions de quelques grands hommes changent radicalement le sort de millions d'autres.

La plupart des biographies des grands leaders présentent les leaders héroïques comme s'ils étaient arrivés au monde avec une dotation génétique extraordinaire. Leur futur rôle de leader était prédestiné.

Plusieurs contributions ont nourri cette perspective. Historiquement, elle a largement dominé le domaine entre les années 1930 et 1970 (Stogdill, 1948; Burns, 1978). Les premières recherches sur le

⁵²Eva Maria Rodríguez, Les principales théories du leadership 2022

leadership ont cherché⁵³ à identifier différentes caractéristiques individuelles universelles, probablement pour distinguer les leaders des autres, comme par exemple l'âge, le sexe, l'apparence physique ou l'énergie.

Le « leader-héros » est marqué par la tension qui opère entre ses traits de personnalité et les circonstances auxquelles il se trouve confronté.

C'est donc bien d'opportunisme dont il est question avec le « leader-héros », opportunisme qui consiste à toujours devoir s'adapter aux circonstances tout en donnant l'impression de les maîtriser au travers d'un sacrifice apparent de soi. L'héroïsation du leader tend à mettre en avant le sacrifice de son identité du fait de l'adaptation aux circonstances au détriment de son intégration à la société.⁵⁴

- **Limite:**

Cette théorie est peu couramment utilisée et son application a été relativement limitée. Les bases théoriques sont trop faibles et les recherches peu satisfaisantes (Mahoney, 1965, Kirkpatrick, 1960, Bentz, 1963)⁵⁵. Outre ses bases théoriques faibles selon House & Aditya (1997) et Gond & Mignonac (2002), cette approche rappelle le développement des toutes premières théories psychologiques de la personnalité. Ces auteurs soulignent que les études empiriques ne remplissent pas les conditions de réplication et validation satisfaisantes, et de fait, il s'est établi un consensus stipulant qu'il était difficile de définir le portrait du leader idéal de cette manière.

1.2 La théorie des traits:

La théorie des traits du leadership est apparue dans les années 1930. Cette théorie suppose que les êtres humains sont nés avec des traits de caractères héréditaires et qu'une bonne combinaison de traits de personnalités permet de devenir un leader. L'intérêt pour les caractéristiques individuelles des leaders est à l'origine de l'émergence des tests d'intelligence au début du 20e siècle.

- **L'étude des caractéristiques du leader :**

La recherche sur les traits du leader a examiné les caractéristiques physiques, mentales et sociales des individus.

⁵³ELODIE RICHARD, RECHERCHE EXPLORATOIRE SUR LE LEADERSHIP D'ÉQUIPES ET SON UTILISATION EN ENTREPRISE. Mémoire, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL 2006.p19

⁵⁴Yvon Pesqueux. A propos des théories du leadership. Doctorat. France. 2020. HAL open science.p9

⁵⁵Op.cit

En général, ces études ont simplement regardé les liens significatifs entre les caractéristiques individuelles et les mesures de l'efficacité du leadership.

. Les traits physiques comme la taille, les traits mentaux tels que l'intelligence, et les traits sociaux comme les attributs de la personnalité étaient tous des sujets de recherches empiriques.

Cette recherche est très ancienne, Aristote a déjà décrit cinq dispositions de l'âme :

La rationalité, la connaissance, le jugement pratique, la sagesse et l'intelligence. Le philosophe dit que dans leur forme la plus élevée, les vertus pourraient exister tous ensemble. Aristote croit en l'innéité des traits et que les individus dotés de ces traits aux niveaux les plus élevés **sont logiquement, des leaders plus efficaces.**

Les différents chercheurs du 20ème siècle ont donc cherché quels étaient les traits de caractères saillants permettant de découvrir les leaders.

*la théorie de Ralph M. Stogdill (1974), qui a identifié certains traits tels que l'adaptabilité, la conscience sociale, la réalisation orientée, le sens de la décision, l'esprit de domination, l'énergie, l'esprit de coopération, l'affirmation de soi, la confiance en soi, la persistance, le sens de la responsabilité, et la capacité à tolérer le stress.

*Dans l'approche des traits, le modèle de Handy⁵⁶ 1976 relève 4 traits essentiels de la personnalité des leaders :

- L'intelligence : il suffit d'avoir un degré d'intelligence supérieur à la moyenne du groupe.
- L'initiative qui se distingue par l'indépendance et l'esprit d'invention
- L'assurance personnelle : confiance en soi et compétence.
- L'effet hélicoptère : capacité d'avoir une vision globale des problématiques et une perspective large dans la résolution.

* D'autres comme, M. W. McCall et M. M. Lombardo (1983) ont identifié *quatre autres traits fondamentaux*, à savoir, le calme et la stabilité émotionnelle, une capacité intellectuelle étendue, un sens très développé des relations interpersonnelles et la capacité d'admettre ses erreurs.

⁵⁶Revue Économie, Gestion et Société N°8 décembre 2016
<http://revues.imist.ma/?journal=REGS> ISSN: 2458-6250

Tout ce qui est nécessaire pour la mise en œuvre de la théorie est de trouver une personne qui possède les "bons" traits pour en faire un leader efficace puis de le mettre en poste dans une organisation.

En résumé l'apport de l'approche des traits est la détermination de quelques caractères qui semblent être les plus constants chez les leaders comme l'intelligence, la vigueur, l'initiative, la confiance en soi, la dominance, la responsabilité, la capacité de résolution des problèmes, la sociabilité...

La première conclusion à partir des études de traits du leader montre qu'il n'y a pas de traits universels systématiquement séparés des leaders efficaces par rapport aux autres individus.

En raison de l'absence de constatations cohérentes reliant les traits individuels d'efficacité du leadership, les études empiriques sur les traits du leader ont été largement abandonnées dans les années 1950.

En 1948, Ralph Stogdill conclut que bien que les différences individuelles sont certainement importantes dans l'identification des leaders émergents ou efficaces, la grande diversité des situations dans lesquelles les leaders opèrent, il est peu probable que n'importe quel trait soit un prédicteur universel, ce qui conduit aux limites de cette approche.

Les limites⁵⁷ :

- la grande difficulté de cerner d'une manière précise et limitée les traits de personnalité qui qualifient un leader.
- La difficulté de juger de la capacité d'une personne ayant les caractéristiques requises d'être un bon leader.
- Peter Northouse considère que la limite de la théorie des traits c'est que ces derniers sont des caractéristiques innées chez l'individu et qu'on ne peut pas les développer.
- la théorie des traits est remise en cause vue qu'elle adopte une vision statique qui se focalise sur la personne en négligeant les situations et les relations.

⁵⁷Kaoutara ELOMARI, LES APPROCHES DU LEADERSHIP EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS : ANALYSE COMPARATIVE DES FONDEMENTS, DES APPORTS ET DES LIMITES. Revue Économie, Gestion et Société. N°8 décembre 2016, p6

1.3 L'approche des compétences :

D'autres approches sont donc souvent associées à l'approche des traits essayant de traiter toujours la question du leadership et ses facteurs déterminants. Il s'agit essentiellement de l'approche des compétences (skills approach) qui s'intéresse toujours de la personnalité du leader mais en postulant que ce dernier doit accomplir certaines compétences. La différence c'est que ces dernières sont à développer.

Pour BENNIS, 1989⁵⁸, « on ne naît pas leader on le devient ». L'auteur a analysé 90 personnalités américaines pour publier ses travaux. Il distingue clairement les compétences du manager et du leader. Le manager sait ce qu'il doit faire alors que le leader sait ce qu'il faut faire.

Selon lui le leader possède des compétences spécifiques :

La capacité de vision, la qualité de communication, la confiance et le respect à soi. Le leader est dans une logique de performance, de partage de valeur. Il doit être capable de se gérer lui-même, de connaître ses qualités et ses défauts.

Les recherches⁵⁹ ont également permis de souligner les différentes caractéristiques rassemblées par un **leader compétent** et efficace: permettre aux employés de connaître le monde dans lequel ils évoluent (Argyris, 1985, 1994); assumer toutes ses responsabilités pour le bien être des employés et le succès de l'organisation (Argyris, 1985, 1994); établir des objectifs clairs (Blanchard, 1990; Lapierre, 1989; Cohen & Tichy, 1998; Zaleznik, 1977, 2004); expliquer au personnel ce qu'il fait, pourquoi il le fait, comment il doit le faire et dans quel but il le fait (Covey, 2003; Kouzes, 2001); pousser les employés à se tourner vers le même objectif, la même vision et la même direction (Weiss et Molinaro, 2005 ; Covey, 2003; Kouzes, 2001; Mintzberg, 1998; Prentice, 1961, 2004); être le flambeau de la vision de l'organisation (Pitcher, 1999; Senge, 1999); obtenir des résultats (Goleman, 2004) ; stimuler les processus (Kouzes, 2001); accepter la réalité humaine (Lapierre, 1989, 1994); permettre à l'énergie naturelle des employés de s'exprimer (Mintzberg, 1998).

L'engagement au travail, et les capacités d'apprentissage lui permettent d'avoir un point de vue réflexif sur ses pratiques, les leaders apprennent de leurs échecs.

⁵⁸ Cécile DEJOUX : management et leadership, Dunod paris 2014, p 98

⁵⁹ ELODIE RICHARD, op.cit. p10

De nombreuses typologies existent les plus connues sont de KETS De VRIES et al 2010, qui définissent 8 archétypes du leader :

L'innovateur, le communicateur, le coach, le gestionnaire, le bâtisseur, le social, le stratège, le catalyseur ; et celle de KOUZES et POSNER 1987, pour qui les compétences professionnelles du leader s'articulent autour des actions suivantes⁶⁰ :

- Remettre en question le processus : être pionniers et innovants, appuyer les personnes qui ont des idées.
- Faire preuve d'enthousiasme, communiquer son enthousiasme.
- Aider les autres à agir, privilégier le travail d'équipe, soutenir les efforts des autres, les aider à développer leurs talents.
- Donner l'exemple, ne pas hésiter à servir de modèle aux autres pour leurs indiquer comment agir.
- Souligner les grandes réalisations : de belles émotions, gagner autant les cœurs que les esprits.
- Montrer le chemin (par exemple en clarifiant les valeurs et les idéaux), inspirer une vision partagée(par exemple en donnant une vision optimiste du futur), défier le statu quo(par exemple en prenant des risques et en testant des opportunités), mettre en condition les équipes (par exemple en encourageant chacun et en donnant confiance), mettre du cœur à l'ouvrage (par exemple en célébrant les victoires et en reconnaissant chacun.

2. Les théories comportementales du leadership :

Dans une perspective chronologique, ce sont les approches comportementales qui ont succédé aux approches basées sur les traits.

Les théories comportementales cherchent à distinguer les leaders des non-leaders sur la base de comportements spécifiques.

Selon les auteurs du groupe « comportemental », s'intéressant à la question : « qu'est-ce que le leader fait ? », les habitudes de comportement constructives de politesse, de contrôle de soi, de communication bilatérale, de délégation et d'empathie envers les autres, peuvent s'apprendre et être mises en pratique. Kurt Lewin, Ronald Lipitte et Ralph K. White (1939) ont élaboré une classification des styles de leadership qui offre aux dirigeants un outil d'analyse grâce auquel ils peuvent

⁶⁰ Cécile DEJOU : management et leadership, Dunod paris 2014. P 100

consciemment cultiver (apprendre) leur style personnel de leadership pour être efficace. En effet, c'est le groupe dont les auteurs font tout pour démontrer que l'apprentissage du leadership est possible.

Les premiers travaux dans ce domaine ont été effectués aux Etats-Unis.

2.1 Les études de l'Université d'Ohio:

Elles débutent dans les années 40 et ont eu pour but d'identifier les dimensions du comportement du leader (Stogdill et Coons, 1951). Après avoir recensé un millier de comportements, les chercheurs les ont classifiés et répartis à travers **un modèle à deux dimensions** : la structuration et la considération.

-la structuration (capacité d'un leader à définir et structurer son rôle et celui de ses subordonnés où il s'agit d'attribuer et de répartir des tâches, mais aussi des objectifs comme ceux de la performance, par exemple).

- La considération (l'aptitude du leader à entretenir des relations de travail basées sur la confiance et le respect).

Dans le même chemin, Kent et al. (2001) identifient des études de l'« Ohio State University». Leurs premières recherches datent des années 1950. Elles cernent le comportement du leader grâce principalement à deux questionnaires: le « Leader Behavior Description Questionnaire» et le « Leadership Opinion Questionnaire », administrés respectivement aux collaborateurs et aux leaders. Les résultats de leurs recherches mettent à jour deux volets dans le comportement du leader. L'un est orienté vers les relations au sein du groupe, l'autre vers l'organisation et la structure des tâches. Ces dimensions sont nommées « initiating structure» et « consideration» par les chercheurs de l'université de l'Ohio (Fleishman, 1953, 1955; Stogdill et Coons, 1957; Stogdill, 1974)⁶¹.

2.2 Les études de l'Université du Michigan :

Les chercheurs de cette université ont voulu établir les comportements susceptibles de déterminer l'efficacité du leadership. Ils sont arrivés à un modèle toujours utilisé par certains consultants et basé, encore une fois, sur une approche bi-dimensionnelle.

Certains leaders seraient centrés sur la production quand d'autres le seraient plus sur l'employé (Kahn et Katz, université du Michigan, 1960).

⁶¹ ELODIE RICHARD, RECHERCHE EXPLORATOIRE SUR LE LEADERSHIP D'ÉQUIPES ET SON UTILISATION EN ENTREPRISE. Mémoire, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL 2006.p29/30

- Le leader « orienté employé » : cherchera à mettre en place des relations interpersonnelles importantes en respectant les besoins des employés.
- Le leader « orienté production » : sera intéressé par la technique et la productivité du travail. Là encore, le leader orienté vers les employés sera reconnu plus efficace, ce qui est cohérent avec les recherches et préoccupations de l'époque (domination de l'école des ressources humaines).

2.3 KURT Lewin et les trois styles de leadership :

Dans le champ du management KURT Lewin s'intéresse en particulier au style de leadership notamment à l'influence d'un style donné sur le fonctionnement et l'efficacité du groupe.⁶²

L'un des premiers auteurs à s'intéresser au phénomène du leadership dans les organisations,

Lewin (1935) présente trois formes de leadership à partir d'expériences menées sur des groupes d'enfants, il a mis en évidence trois modes d'exercice du commandement.

D'abord, le style démocratique dans lequel la participation de l'ensemble des membres du groupe est encouragée. Le leader joue le rôle de catalyseur. Il fédère toutes les intelligences et les met au service des objectifs à atteindre. Avec l'évolution de l'entreprise vers le modèle de la gestion des ressources humaines, ce style apparaît aujourd'hui comme le plus valorisé, puisque c'est à travers lui que les potentiels trouvent un cadre d'érection et d'expression.

Ensuite, le style autocratique privilégie l'expression du leader plutôt que celui du groupe. Le leader dicte la conduite à tenir, il prend et assume toutes les décisions. Toutes les formes de conflits restent latentes puisqu'elles sont inhibées par le pouvoir répressif du leader.

Enfin, le style laisser-faire se caractérise par la passivité du leader. Il laisse toutes les intelligences s'exprimer et joue uniquement le rôle d'informateur quant aux moyens disponibles.

En s'inspirant de Kurt Lewin et de Ronald Lippitt et Ralph White, les trois styles de leadership peuvent être présentés ainsi (Lewin, 1975 ; Lippitt & White, 1978) :

⁶² M.BARABEL,O.MEIER,T.TEBOUL :les fondamentaux du management.2em édition Dunod Paris 2013,p35

Tableau : style de leadership sur l'analyse de KURT Lewin

Styles de leadership		
Démocratique	Autocratique	Laisser-faire
Stimule et encourage le dialogue entre les membres du groupe avant la prise de toute décision.	Décide seul des directives à suivre et les impose aux membres du groupe.	Accorde sans réserve la liberté aux membres du groupe de prendre les décisions.
Coordonne et régule les activités du groupe et n'intervient que pour orienter et stimuler l'efficacité du groupe	Détient seul la planification des activités et fait des autres membres du groupe de simples exécutants qui exécutent tâche après tâche, sans toutefois savoir où ils vont.	Présente les ressources mises à la disposition du groupe ne fournit d'autre information que sur demande
Crée un environnement de travail serein en encourageant les membres du groupe à organiser les activités aussi bien qu'ils le peuvent, et à se mettre avec les membres du groupe de leur choix	Répartit les tâches et constitue souverainement les équipes.	Intervient le moins possible dans la prise des initiatives et dans la formulation des suggestions
Présente clairement les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe, critères qui sont transparents et objectifs ; intervient dans le groupe comme une partie intégrante.	Garde secret les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe ; intervient occasionnellement pour donner des leçons et montrer l'exemple à suivre.	N'évalue pas l'efficacité du groupe ; entretient des relations cordiales avec les membres du groupe et reste passif.

-Les styles de leadership ainsi mis en exergue tendent à montrer que le leadership n'est pas uniforme, il peut en effet prendre plusieurs visages selon la personnalité du leader.

Mais existe-t-il un style plus efficace qu'un autre ? D'après Henry Mintzberg, les psychologues sociaux de « *l'école du commandement efficace* » ont âprement défendu le leadership démocratique

(Mintzberg, 1984). Pour eux le caractère participatif de ce style ferait de lui le plus efficace qui soit. Par contre, d'autres approches plus situationnistes et contingentes s'attèlent à démontrer que :

« Il n'y a pas de style meilleur que les autres dans l'absolu [...] l'efficacité d'un style donné de commandement dépend d'un certain nombre de caractéristiques de la situation, y compris la structure des récompenses offertes par l'organisation, **le pouvoir formel** attaché à la position du cadre, la nature du travail qu'il supervise, le climat de son organisation, ainsi que des caractéristiques du cadre lui-même : ses aptitudes, ses attentes, sa personnalité » (Gibb, 1969, cité par Mintzberg, 1984, p 31).

13 On ne peut donc pas juger de l'efficacité d'un style de leadership ex nihilo, il s'évalue à l'aune du contexte organisationnel et des qualités du leader.

2.4 Rensis LIKERT (1967) :

Dans les années 1950, le psychologue et auteur américain Rensis Likert prolongeant les recherches de Lewin et Elton Mayo préconisait une organisation du travail en groupe, ce qui conforterait la solidarité du groupe et améliorerait les relations entre ses membres.

Il estimait que pour l'organisation soit efficace, chacun de ses membres doit se sentir utile. De la sorte tous les employés allaient apporter leur pierre à l'édifice des objectifs à atteindre sans contrainte et de façon volontaire.

Son apport aux théories des organisations part de l'idée qu'une attention portée sur l'employé plutôt que sur la tâche à réaliser est plus performante, ce qui l'a conduit à partir d'enquêtes menées auprès de directeurs de compagnies d'assurance, à conceptualiser une typologie des styles de direction (de leadership) sur quatre registres⁶³:

- **Le style autoritaire** : il entretient des rapports distants avec ses subordonnés, les décisions sont prises au sommet et imposées sans explication, l'exercice de l'autorité est basé sur les menaces, les sanctions et la distribution de récompenses, ce mode peut susciter des réactions négatives des subordonnés et de l'hostilité vis-à-vis des objectifs de l'entreprise.

- **Le style autoritaire paternaliste et bienveillant** : il est plus proche des subordonnés, la communication est à double sens, le point de vue des subordonnés est parfois pris en compte, mais

⁶³ Kaoutara ELOMARI, LES APPROCHES DU LEADERSHIP EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS : ANALYSE COMPARATIVE DES FONDEMENTS, DES APPORTS ET DES LIMITES Université Mohammed V de Rabat, Revue Économie, Gestion et Société. N°8 décembre 2016. p13/14

les décisions restent centralisées et leurs application basé sur un système de récompenses et de sanctions, les subordonnées ne sont pas encourager à prendre des responsabilités, et la personnalité du dirigeant influence la performance de l'organisation. C'est-à-dire le leader utilise des récompenses pour obtenir les performances attendues, mais les décisions importantes sont toujours prises de manière centralisée;

- ***Le style consultatif*** :caractérisé par une interaction moyenne avec les équipes avec des décisions stratégique gérées en central et des décisions opérationnel délocalisées.

Dans ce cas, le leader applique une politique de consultations même si la plupart des flux d'informations remontant de la base vers le sommet de la hiérarchie sont filtrés pour obtenir l'agrément de la direction, la décision finale restant effectuée au niveau central.

- ***Le style participatif*** : où le leader invite à la participation de tous, à tous les niveaux, y compris auprès des travailleurs en atelier et où la prise de parole dans le processus influence la décision. C'est le style participatif qui serait le plus performant.

2.5 La théorie X et Y de Mc Grégor :

Douglas Mc Grégor formule en 1960, dans son ouvrage *The humanside of entreprise* (La dimension humaine de l'entreprise), la théorie X (management autoritaire) et la théorie Y (management participatif.). Il montre qu'il y a deux styles de directions qui s'opposent. Ces deux styles de directions qui s'opposent sont la théorie X et la théorie Y.

Des vieilles explications du style de leadership avait été donnée par Douglas Mac Gregor. Selon lui, on distingue généralement deux styles de leadership ou de direction : le style X et le style Y.

Le style X

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

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.

Selon Mac Grégor, le style du leadership le plus efficace est celui du style Y. Cette explication des styles de leadership a été utilisée pendant longtemps.

Elle implique qu'il faut faire participer les collaborateurs au processus de gestion, leur donner l'occasion de venir avec leurs propres initiatives et moyens pour qu'ils puissent les mettre en œuvre en vue de satisfaire leurs besoins.

Cette responsabilité ne s'affirme que si l'homme peut se libérer des préjugés traditionnels, des fonctions routinières et des barrières que la société a établies et qui l'ont empêché pendant longtemps de participer activement au processus de développement.

Cette théorie postule que les individus, en réalité, ont un besoin psychologique qui les pousse à travailler. En d'autres termes ils désirent s'accomplir personnellement et progresser dans l'exercice des responsabilités. C'est-à-dire qu'ils ont besoin des responsabilités et non pas du contrôle. Il faut leur faire confiance pour les motiver. Et d'après Mc Gregor si on applique ces principes-là, les travailleurs vont chercher à faire de leurs mieux. En s'inspirant de la pyramide de Maslow, Mc Gregor classe alors les désirs humains en ordre "croissant", partant des besoins X pour aller vers les besoins Y. Les comportements de la théorie des X, peuvent se rapporter à un stade de développement social. Ultérieurement, les besoins humains évoluant, les individus adoptent les comportements Y.

2.6 La grille de Blake et Mouton :

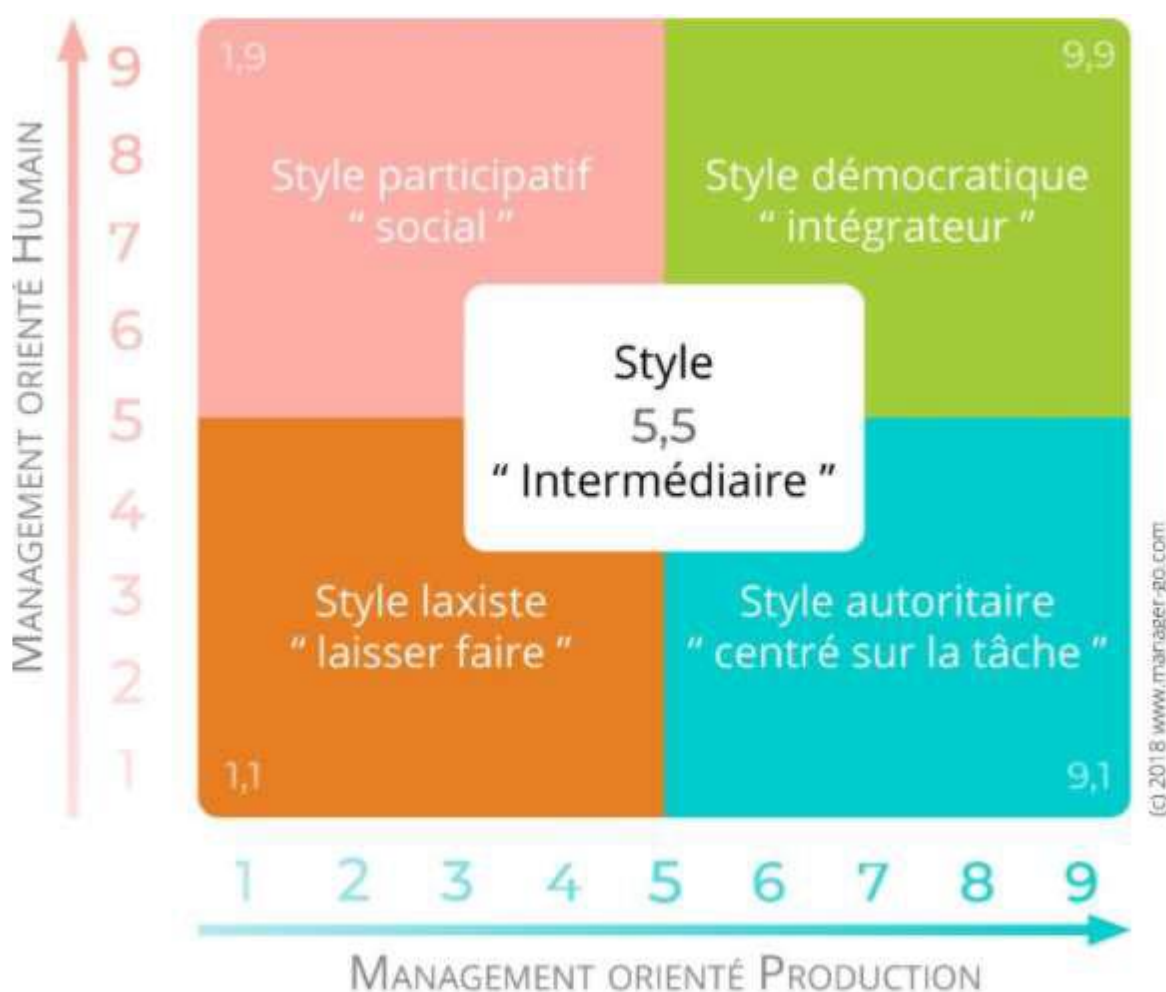
Blake et Mouton (1964)⁶⁴ ont développé une grille managériale qui comporte deux dimensions et qui donnent des indications sur le degré d'attention accordée par le manager à la production (dimension 1) et aux travailleurs (dimension 2). Selon ce modèle d'action managérial, le type de leadership est déterminé par le degré d'intérêt que le manager dégage vis-à-vis des travailleurs ou de la production.

A partir de ces deux dimensions Blake et Mouton (1964) dégagent cinq styles de leadership qui renseignent sur le degré d'attention envers l'une ou l'autre dimension (1 étant le degré d'attention le plus faible, 9 le degré le plus élevé).

A partir de ces deux dimensions Blake et Mouton (1964) dégagent cinq styles de leadership qui renseignent sur le degré d'attention envers l'une ou l'autre dimension (1 étant le degré d'attention le plus faible, 9 le degré le plus élevé)

⁶⁴Ismaïla SENE. (2021), « Leadership, motivation et performance organisationnelle : Étude du cas d'un programme de microfinance sociale au Sénégal », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 894-910.p899/900

Graphique : Grille managériale de Blake et Mouton



Source : <https://www.manager-go.com/management/grille-de-blake-etmouton.htm>

htm

-Le style autoritaire : centré sur les tâches (9,1) s'intéresse au rendement de la production sans prêter attention à l'élément humain. Ici le risque de sacrifier les besoins humains pour gagner en production est grand.

Il est centré sur la production et ne considère l'employé que comme un moyen de production. Il utilise tous les moyens (dont humains) pour que les objectifs soient atteints, dont les méthodes les plus coercitives

-Le style laxiste ou laisser-faire : (1,1) Le leader formel montre un intérêt réduit à la fois pour la production et pour l'employé. Il refuse toujours de s'engager : ne prend pas de décision et évite les relations avec les subordonnés. Il laisse la place à des leaders informels

- Le style intermédiaire : (5,5) vise à atteindre un état d'équilibre entre les exigences de l'élément humain et les exigences de la production. C'est donc un style qui se caractérise par une faible propension au changement.

- Le style participatif : (1,9) social, Il se situe à l'opposé du (9,1) puisqu'il est centré sur l'employé et montre un intérêt réduit pour la production et la productivité. Il privilégie l'ambiance et recherche la cohésion sociale au sein de l'organisation. Son objectif est d'éviter les conflits donne une grande importance aux subordonnés. Il se concentre sur les relations sociales au détriment de la production.

- Le style démocratique : (9,9) Il montre un intérêt maximal à la fois pour la production et pour l'employé. Par conséquent, il occupe dans cette grille la place de leadership idéal. Il suscite l'engagement des employés autour des objectifs de production. Il a le souci de valoriser les potentialités des employés et les incite à innover.

Il permet de résoudre les problèmes collectivement tout en évaluant les alternatives possibles avant de prendre toute décision. Les relations des individus dans ces organisations sont caractérisées par la confiance et le respect.

Selon Blake et Mouton (1964), le style démocratique est le meilleur style de leadership.

Limites:

La critique adressée à ces modèles concerne l'absence de prise en compte de l'environnement du leadership et de ses facteurs de contingence car ils se focalisent sur le comportement du leader et du subordonné, cette perspective ignorerait l'impact de l'environnement extérieur sur le leadership.

En plus, les auteurs du groupe « comportemental », n'ont pas suffisamment montré ce que font les « leaders » afin d'avoir des « suiveurs »⁶⁵. Comme Henry Mintzberg l'a remarqué : « Lorsqu'un manager apprend qu'une usine détruite par un incendie est en panne et qu'il conseille à son interlocuteur

⁶⁵Kim VU, Les dirigeants et le processus d'apprentissage du leadership hors des salles de cours. CNAM - Master européen en formation des adultes – champs recherche 2012
https://www.memoireonline.com/07/13/7234/m_Les-dirigeants-et-le-processus-d-apprentissage-du-leadership-hors-des-salles-de-cours5.html

d'envisager une solution provisoire pour fournir les clients via une filiale étrangère, est-il en train de planifier, d'organiser, de coordonner ou de contrôler? Et lorsqu'il offre une montre en or à un employé qui part à la retraite, ou qu'il assiste à un congrès pour rencontrer les gens du métier et revient avec une idée d'innovation qu'il soumet à son équipe, comment cela s'appelle-t-il ? » (Mintzberg, 1999).

3. LES théories situationnelles du leadership:

Ce qui caractérise les approches situationnelles c'est une vision critiquant le caractère statique de l'approche des traits qui a essayé de décrire le modèle idéal du leadership à travers la personnalité du leader.

Elles ont donné explication donc à la variation des styles du pouvoir et l'impossibilité d'utiliser un seul style quel que soit la situation.

C'est la théorie des contingences qui marque principalement la vision situationnelle⁶⁶. Cette dernière a émergé aux années 1970 en parallèle avec celle du comportement mais avec plus de dynamisme.

L'essentiel de l'approche situationnelle c'est que le comportement du leader doit dépendre surtout de la situation (qui peut concerner l'organisation, le travail ou les subordonnés) et devant chaque situation, il doit opter pour le style approprié. L'approche des contingences s'inspire de la pensée systémique qui réfute l'hypothèse classique de l'existence d'une structure idéale et d'un modèle unique d'organisation. L'organisation est assimilée à un système organique dynamique et en évolution. Par ailleurs, l'approche est fondée sur les théories du pouvoir dans les organisations cherchant à expliquer l'influence déterminée par les facteurs de la situation.

Cela nous conduit à relever **trois hypothèses** essentielles de l'approche⁶⁷ :

-La réalité de l'organisation est dynamique et chaque situation présente des caractéristiques particulières.

⁶⁶Kaoutara ELOMARI, LES APPROCHES DU LEADERSHIP EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS : ANALYSE COMPARATIVE DES FONDEMENTS, DES APPORTS ET DES LIMITES. Revue Économie, Gestion et Société. N°8 décembre 2016

⁶⁷opcit

- A chaque situation correspond une manière différente d'agir plus adaptée que les autres.
- Le leader efficace doit parvenir à adapter son style leadership à chaque situation, selon l'engagement, les compétences et les besoins de ses subordonnés.

3.1 Articulation entre les théories situationnelles et les théories de la contingence :

Les théories de l'école de la contingence mettent l'accent sur les styles de leadership en fonction de la situation dans laquelle le leader se trouve. Elles se concentrent sur des variables⁶⁸ particulières liées à l'environnement qui peuvent déterminer quel style de leadership est le mieux adapté à la situation.

Selon l'école de la contingence, aucun style de leadership n'est préférable toutes situations confondues. Les chercheurs sur leadership, White et Hodgson, suggèrent que dans un leadership réellement efficace, non seulement les qualités du leader sont impliquées, mais également un équilibre entre les comportements, les besoins et le contexte.

En ce sens, les bons leaders sont capables d'évaluer les besoins de leurs partisans, de faire le bilan de la situation et d'adapter ensuite leur comportement. Le succès dépend d'un certain nombre de variables, notamment le style de leadership, les qualités des adeptes et les aspects de la situation.

Les théories situationnelles, telles que les théories de l'école de la contingence, voient les leaders s'adapter à la situation dans laquelle ils se trouvent. La différence est que le leader change de style de leadership en fonction du changement de situation.

Les théories situationnelles incluent le changement de motivation des leaders, ainsi que les capacités des personnes qui suivent. Le leader peut changer son opinion sur ses suiveurs, sa situation et son état mental et émotionnel. Tous ces facteurs contribuent aux décisions prises par le leader.

En bref les théories (Situationnelles) et les théories de la (Contingence) se concentrent sur les situations et leur relation avec le style du leadership requis. Les leaders doivent moduler leur style en fonction de la disponibilité et de la possibilité du groupe à suivre la direction montrée par le leader.

3.2 La théorie de R. Tannenbaum & W. H. Schmitt (1958) :

⁶⁸EvaMariaRodríguez, Les principales théories du leadership 2022
<https://nospensees.fr/les-principales-theories-du-leadership/>

Le continuum de leadership (voir plus bas schéma explicatif) est un modèle de leadership développé en 1958 par Robert Tannenbaum et Warren H. Schmidt. Ils ont créé une typologie à sept niveaux de styles de leadership⁶⁹ alternatifs basée sur le critère de participation aux situations de prise de décision.

Ces deux chercheurs ont mis au point un modèle qui part du principe que *l'efficacité du groupe* d'employés dépend essentiellement de trois considérations :

- Les *caractéristiques du leader* : Qualités de commandement, valeurs, sentiment de sécurité, confiance en lui et en son groupe ;
- Les *caractéristiques du groupe* : capacité d'autonomie, compétence, esprit de responsabilité, identification
- Les *caractéristiques de la situation*: coutumes, nature des problèmes, efficacité du groupe ;

Tannenbaum et Schmidt déterminent ensuite les facteurs situationnels les plus importants pour choisir le bon comportement de leadership :

-Caractéristiques du leader

- Ses caractéristiques personnelles
- son système de valeurs
- son désir d'indépendance
- son degré de confiance dans les employés
- ses qualités de leader
- son degré de tolérance,

-Caractéristiques des employés

- Leur désir d'indépendance
- Leur degré d'expérience dans la prise de décision

⁶⁹Les théories comportementales du leadership

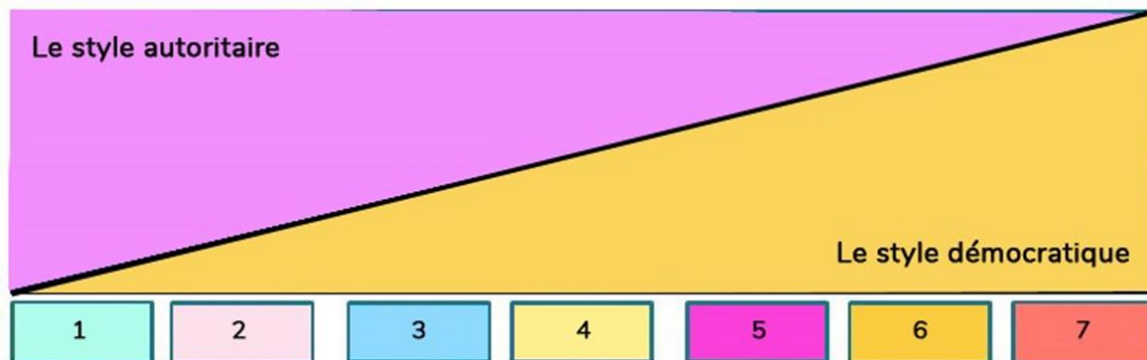
Source :<https://passeportmanager.com/8-7-les-theories-comportementales-du-leadership/>

- Leur degré de tolérance
- leur compétence professionnelle
- leur engagement envers le problème
- leurs exigences en matière de développement professionnel et personnel

-Caractéristiques de la situation

- Type d'organisation
- Propriétés du groupe
- Efficacité du groupe
- Type de problème
- décalage de l'action

Par conséquent, la combinaison des trois variables permet d'identifier les sept styles de leadership suivants :



Ces chercheurs ont fait ressortir à travers le graphique ci-avant un continuum d'une gamme de comportements pouvant être adoptés par le leader. Ce continuum va du style autoritaire ou le leader est centré sur les tâches à réaliser (le gestionnaire exerce toute autorité, dicte quelles tâches doivent

être faites et quand) jusqu'au démocrate où le leader est centré sur le subordonné avec un lien relationnel. (Le leader délègue à l'équipe une grande partie de l'autorité qui lui revient)

Ce modèle montre que le manager dispose ainsi d'un libre arbitre pour puiser dans un éventail de choix de management, soit en utilisant, de façon opposée, un niveau d'autorité forte et privative de liberté pour ses subordonnés, soit de donner plus d'attention à son équipe par la délégation et la participation.

Certains sont autoritaires, décident tous seuls et préfèrent dire à leurs équipes exactement quoi faire. D'autres utilisent un style beaucoup plus participatif, plus collaboratif. D'autres encore peuvent utiliser un style quelque part entre ces deux extrêmes.

1. Situation N°1. Le leader décide seul et donne des instructions claires sur la façon de le faire. Le leader qui s'attend à ce que l'équipe suive. Cela peut être utile si vous avez beaucoup de **nouveaux employés débutants** à gérer. Mais l'utilisation permanente et continue de ce style peut rapidement devenir frustrante, en particulier pour les membres de l'équipe très compétents ou expérimentés. Veillez donc à ne l'utiliser qu'en cas d'absolue nécessité.
2. Situation N°2. Le leader décide seul, mais essaie de convaincre les salariés de sa décision ou la justifie. La décision ne sera pas modifiée, mais l'équipe sent que ses besoins sont pris en compte.
3. Situation N° 3. Le leader décide seul mais encourage les employés à poser des questions sur la décision afin de s'assurer de son acceptation. Les employés ressentent qu'ils ont participé à la décision, ce qui contribue à **instaurer la confiance**.
4. Situation N° 4. Le manager reçoit d'abord les conseils des employés avant de prendre une décision. Il consulte et propose une décision, puis invite les commentaires et la discussion, ce qui permet à l'équipe d'influencer le résultat final. Ce style reconnaît que **l'équipe a des informations précieuses à offrir**.
5. Situation N° 5. Le leader présente le problème et demande à l'équipe des suggestions sur la façon de le résoudre. Le groupe propose des solutions, le supérieur décide. Le processus de **décision est un processus collaboratif**, et l'équipe se sent valorisée et digne de confiance.

6. Situation N° 6. Le leader qui délègue expose le problème, définit le périmètre de décision et permet à l'équipe de trouver des solutions. **L'équipe prend une décision finale**, mais le leader reste responsable du résultat.
7. Situation N° 7. Enfin, le leader demande à l'équipe de définir elle-même le problème et de décider comment le résoudre. **L'équipe prend la décision finale**, mais **le leader est toujours responsable** de son résultat, qu'il s'agisse d'un succès ou d'un échec.

En résumé sept catégories susceptibles de fonder le choix d'un mode d'exercice du leadership :

- 1. Le leader prend seul la décision et l'annonce ;
- 2. Le leader décide puis impose sa décision à l'équipe ;
- 3. Le leader présente sa décision avec les arguments qui la fonde et propose à son équipe de poser des questions ;
- 4. Le leader suggère une décision et invite à la discussion concernant cette décision potentielle qui peut être modifiée ;
- 5. Le leader présente la question afin d'obtenir des suggestions et décide en fonction des options proposées ;
- 6. Le leader explique la question et définit les paramètres en laissant la décision à l'équipe tout en restant responsable du résultat ;
- 7. Le leader autorise l'équipe à élaborer des options et à décider.

Beaucoup d'observateurs estiment que ces sept styles de leadership correspondent globalement au niveau **de développement d'un groupe ou d'une équipe**. Au fur et à mesure que la confiance et les compétences s'installent et grandissent, la liberté que les membres de l'équipe souhaitent s'accroît, de même que s'accroît chez les dirigeants la confiance pour offrir cette liberté à leurs subordonnés.

Les deux auteurs considèrent par ailleurs que les styles de leadership autoritaire et démocratique développés par **Kurt Lewin** comme les deux pôles d'un continuum et insèrent cinq gradations entre ces points extrêmes.

3.3 La théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard :

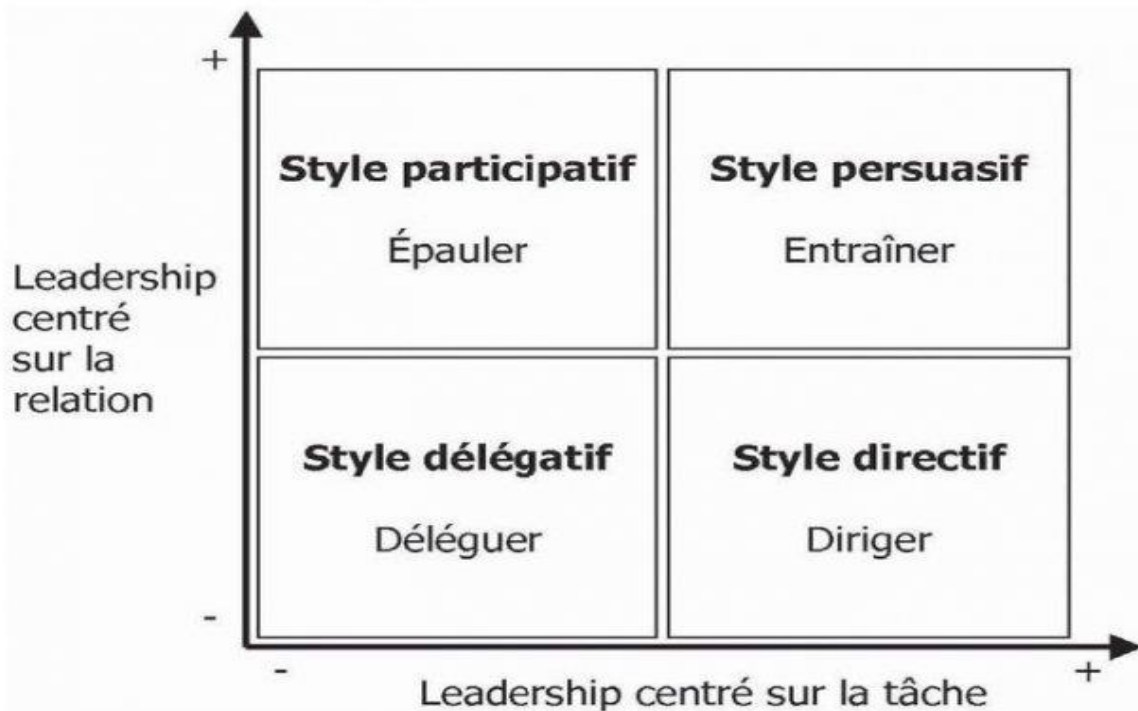
En effet, ce modèle est simple à expliquer car il postule que le leader va chercher à **accroître** progressivement la **maturité de ses subordonnés** afin de **développer leur autonomie** dans le travail. L'autonomie sera liée à la compétence et à la motivation du salarié. C'est donc une théorie de la contingence basée sur les subordonnés. En fonction de leur **maturité**, quatre modes de management se dégagent.

L'objectif du leader, est donc de donner les clés aux personnes de son équipe pour développer leur autonomie de travail.

L'autonomie d'une personne conjugue :

- Les compétences : niveau de professionnalisme de la personne dans la situation (savoirs, savoir-faire et savoir-être). Autrement dit, la personne « sait » ou « ne sait pas » faire.
- La motivation : niveau d'énergie que la personne est prête à investir dans la situation. Autrement dit, la personne « veut » ou « ne veut pas » faire.
 - **Le mode directif** qui s'applique en l'absence totale de maturité ;
 - **Le mode persuasif** qui entraîne les subordonnés peu matures ;
 - **Le mode participatif** s'applique lorsque les relations sont très fortes et dans un contexte peu organisationnel (on pense à l'informatique Hi-Tech ou aux agences de communication) ;
 - **Le mode déléгатif** s'impose en cas de forte maturité des subordonnés.

Ces quatre modes supposent des postures différentes (épauler, entraîner, déléguer, diriger) de la part des leaders, on les retrouve dans la figure suivante :



Paul Hersey et Ken Blanchard, préviennent qu'il faut réfléchir sur la maturité des individus au sein de l'équipe avant que le leader n'adopte un style particulier. ils ont identifiées ,quatre manières de mobiliser les individus ,et ils ont ainsi établi une classification de la maturité en quatre niveaux différents :

- M1 - Les gens sont au niveau bas de l'échelle de maturité. Ils n'ont pas de connaissance, de compétence ou de confiance pour travailler par eux-mêmes, et ils ont souvent besoin d'être poussé pour démarrer une tâche.
- M2 - A ce niveau, les "suiveurs" sont disposés pour travailler sur une tâche, mais ils n'ont pas toujours les compétences pour le faire avec succès .
- M3 - Là, les suiveurs sont prêts et disposés pour aider à l'accomplissement de la tâche. Ils ont plus de compétences que le groupe M2, mais ils n'ont pas toujours confiance en leurs capacités.
- M4 - Ces adeptes sont en mesure de travailler de leur propre initiative. Ils ont une grande confiance en eux-mêmes et des compétences fortes. Ils s'investissent dans la tâche à réaliser.

A partir de cette analyse, Paul Hersey et Ken Blanchard propose un modèle de styles de leadership appariés avec chaque niveau de maturité :

- A M1 (faible maturité) correspond le style S1 (Dicter ou Diriger) :Dire unilatéralement que faire et quoi faire : à utiliser dans les situations où, soit les capacités des suiveurs sont faibles, soit ils ne veulent pas prendre de responsabilités
- A M2 (maturité moyenne, compétences limitées) est associé S2 (Persuader ou Vendre, Coacher, Entraîner) : Convaincre et soutenir : dans le cas où la capacité des suiveurs à prendre des responsabilités serait modérée mais où ils auraient la volonté de le faire
- A M3 (maturité moyenne, compétences plus élevés, manque de confiance) est apparié S3 (Participer ou Soutenir) :capacité relativement grande des suiveurs à prendre des responsabilités, mais ne se sentent pas assez en sécurité pour le faire.
- A M4 (Haute maturité) convient d'adopter le style S4 (Déléguer) :capacité des suiveurs à prendre avec assurance des responsabilités. Ils n'ont besoin que de peu de soutien.

La connexion entre ces positions et l'apprentissage se trouve sous l'influence de la situation et de ses variables (telles que les caractéristiques et les capacités des suiveurs) sur le choix du style ainsi que sur l'adaptation du comportement des dirigeants. De plus, l'existence d'au moins un « suiveur » est un élément déterminant pour l'existence d'un « leader ».

Les auteurs jugent un leader efficace⁷⁰ s'il adopte le style de leadership le plus adapté à la situation mais ils ajoutent aussi s'il développe l'autonomie de ses collaborateurs ; c'est-à-dire la compétence (savoir-faire et savoir-être) et la motivation (vouloir-faire).

3.4 Le « modèle situationnel des interactions » de V. H. Vroom & P. Yetton & A. Jago (1988) :

Ce modèle postule que le meilleur style de leadership est contingent aux situations au regard d'une palette de styles de leadership⁷¹ :

- *Le style autocratique de type I* où les leaders prennent leurs décisions à partir des informations dont ils disposent ;

⁷⁰ André UZAN. **Le leadership : une capacité d'influence**. Management 11 juin 2019
<https://outilspourdiriger.fr/la-capacite-de-leadership-une-capacite-dinfluence/>

⁷¹Yvon Pesqueux, opcit p 21/22

- *Le style autocratique de type II* où les leaders collectent l'information chez leurs collaborateurs tout en prenant seuls, la décision ;
- *Le style consultatif de type I* où les leaders partagent individuellement leur questionnement avec les collaborateurs qui leurs semblent cohérents ;
- *Le style consultatif de type II* où les leaders partagent leur questionnement avec le groupe de collaborateurs qui leur paraît pertinent ;
- *Le style collectif de type II* où les leaders discutent du problème avec tous les collaborateurs considérés comme un groupe sur une technique de type brainstorming en acceptant ce qui va sortir des débats du groupe.

Les auteurs proposent sept questions sur la nature de la décision, l'implication des collaborateurs, les problèmes d'information et les modalités d'acceptation de la décision afin de proposer le style adéquat de leadership.

Ils se sont aussi intéressés au leader afin d'intégrer des variables contingentes dans le modèle de la « participation du leader » qui propose une série de règles permettant de déterminer la forme et l'ampleur de son implication dans la décision en fonction de la situation.

3.5 Le modèle de Fiedler (la théorie de la contingence LPC) :

Le modèle de contingence LPC est une théorie du leadership de la psychologie industrielle et organisationnelle développée par Fred Fiedler.

Cette théorie de la contingence supportée par Fiedler 1967 apparaît dans le milieu des années 60. L'auteur juge que le style de leadership est stable et qu'il faut repérer la situation dans laquelle il est efficace.⁷²

Le modèle de contingence de Fiedler postule que l'efficacité du leader est basée sur «la situation de contingence» qui est un résultat de l'interaction de deux facteurs : le style de leadership et la situation la plus favorable (terme appelé plus tard, contrôle de la situation).

⁷²- Elodie Richard, recherche exploratoire sur le leadership d'équipes et son utilisation en entreprise. Mémoire, université du Québec à Montréal 2006.p 28

L'échelle LPC (Least Preferred Co-worker) ou CMA (Collègue le moins apprécié) :

Fiedler a essayé de savoir ce qu'est le style de base pour chaque individu. Il a créé le questionnaire du collègue le moins préféré (LPC : least preferred co-worker), qui est censé mesurer si une personne est plutôt orientée vers les tâches du travail ou plutôt orientée vers les relations humaines. Le questionnaire contient un ensemble de 16 adjectifs contrastés (comme plaisant-déplaisant, efficace - faible rendement). On demande aux répondants de penser à tous les collègues qu'ils ont jamais eu et de décrire la seule personne avec qui ils ont le moins aimé travaillé par une note sur une échelle de 1 à 8 pour chacune des 16 séries d'adjectifs contrastés.

-Si le collaborateur le moins préféré est décrit en termes relativement positifs (un score élevé LPC), alors le répondant est principalement intéressé par les bonnes relations personnelles avec ces collègues. En revanche, si le collaborateur le moins préféré est vu dans des conditions relativement défavorables (un score faible LPC), le répondant est principalement intéressé par la productivité.

L'échelle LPC (Least Preferred Co-worker) ou CMA (Collègue le moins apprécié) :

Plaisant	8 7 6 5 4 3 2 1	Déplaisant
Amical	8 7 6 5 4 3 2 1	Inamical
Difficile à convaincre	8 7 6 5 4 3 2 1	Facile à convaincre
Tendu	8 7 6 5 4 3 2 1	Détendu
Distant	8 7 6 5 4 3 2 1	Affable
Froid	8 7 6 5 4 3 2 1	Chaleureux
Bienveillant	8 7 6 5 4 3 2 1	Hostile
Ennuyeux	8 7 6 5 4 3 2 1	Intéressant
Querelleur	8 7 6 5 4 3 2 1	Conciliant
Pessimiste	8 7 6 5 4 3 2 1	Optimiste
Confiant	8 7 6 5 4 3 2 1	Méfiant
Deloyal	8 7 6 5 4 3 2 1	Loyal
Indigne de confiance	8 7 6 5 4 3 2 1	Digne de confiance
Sensible	8 7 6 5 4 3 2 1	Insensible
Antipathique	8 7 6 5 4 3 2 1	Sympathique
Agréable	8 7 6 5 4 3 2 1	Désagréable
Hypocrite	8 7 6 5 4 3 2 1	Franc
Gentil	8 7 6 5 4 3 2 1	Insupportable

Fred Fiedler se sert du questionnaire pour définir le style de leadership dominant chez un individu. Selon lui, ce style est une dimension relativement stable de la personnalité, et il est donc difficile de le modifier.

Ce postulat a conduit Fiedler à **l'approche situationnelle du leadership** selon laquelle le succès d'un leader dépend de sa capacité à adapter son style de leadership à la situation dans laquelle il l'exerce.

Si le résultat est supérieur ou égal à 73 : c'est un **leader axé sur les relations**

Si le résultat est inférieur ou égal à 64 : c'est un **leader axé sur les tâches**.

Si le résultat est compris entre 65 et 72 : le modèle laisse décider du style de leadership qui convient la personne le mieux.

En définitive, puisque Fielder postule que le leader ne peut changer, *il n'existe que deux solutions possibles en cas de problème de management* :

-Changer de leader pour une personne plus adaptée à la situation ;

-Adapter la situation au leader et à ses « orientations » (vers la tâche ou vers les relations humaines).

Selon Fiedler, la performance d'un groupe dépend non seulement des comportements du leader mais bien de sa capacité à maîtriser et à influencer les variables contingentes de la situation. Les variables situationnelles du modèle de Fiedler sont l'ambiance du groupe (bonne ou mauvaise), la structure de la tâche (ordonnée ou non), et la force de la position du leader (fort ou faible). En fonction de la combinaison de ces variables, une situation favorisera un style de leadership axé sur la tâche ou axé sur les relations interpersonnelles. Bien que plusieurs *critiques* reprochent au modèle de Fiedler son caractère unidimensionnel (un dirigeant ne peut pas être à la fois axé sur la tâche et sur les personnes) son approche à le mérite de mettre en lumière le fait que bien qu'un dirigeant soit compétent, son style de gestion peut ne pas convenir à une situation spécifique.

Fiedler 1967, juge donc que le style de leadership est stable⁷³ et qu'il faut repérer la situation dans laquelle il est efficace.

3.6 Le modèle de l'objectif-trajectoire de House :

La **théorie Path-Goal** du leadership, élaborée par **Robert House**, à partir de 1971, recherche comment les leaders **motivent** les subordonnés pour atteindre les objectifs désignés.

Cette théorie, postule qu'un leader peut adopter **quatre modes de leadership suivant la situation rencontrée** :

- **Leadership directif**, avec fixation précise des règles à suivre pour les salariés peu impliqués ;
- **Leadership de soutien**, instaure une relation de proximité avec les collaborateurs en les soutenant pour les salariés « suiveurs » ;
- **Leadership participatif**, avec partage de l'information et prise en compte des subordonnés pour ceux qui veulent des défis ;

⁷³ELODIE RICHARD, RECHERCHE EXPLORATOIRE SUR LE LEADERSHIP D'ÉQUIPES ET SON UTILISATION EN ENTREPRISE. Mémoire, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL 2006.p28

- **Leadership orienté résultats**, encourage la performance des collaborateurs pour ceux qui attendent des gratifications.

Dans cette théorie, on trouve **deux** sortes de **facteurs de contingence** :

- Les facteurs liés à l'environnement et à ses caractéristiques, ce qui suppose une analyse assez fine par le leader ;
- Les facteurs liés aux subordonnés, ce qui suppose une parfaite connaissance de ceux-ci par le leader.

Cette théorie apparaît dans la littérature au début des années 1970 (Northouse, 2004). Elle se concentre sur la capacité des leaders à faire croire à leurs collaborateurs que les résultats qu'ils apprécient peuvent être atteints grâce à un effort sérieux de leur part (House, 1971)⁷⁴.

Pour cela, ils doivent croire en leur capacité de réussir. Le leader doit quant à lui parvenir à s'adapter aux besoins de ses collaborateurs. Il opte ainsi pour un type de comportement qui est complémentaire aux membres du groupe et aux caractéristiques des tâches

⁷⁴ELODIE RICHARD, opcit p33

Tableau : La théorie des chemins critiques: son fonctionnement⁷⁵.

Comportement du leader	Membres du groupe	Caractéristiques des tâches
Leadership directif Ambiguës «fournir des conseils et une Règles peu claires structure psychologique»	Dogmatique Autoritaire	Ambiguës Règles peu claires Complexes
Leadership de soutien «fournir un appui»	Insatisfait Besoin d'humanité Besoin d'être reconnu	Répétitives Peu compétitives Mécaniques
Leadership participatif «fournir un effort participatif»	Autonome Besoin de contrôle Besoin de clarté	Ambiguë Peu claires Peu structurée
Orienté vers l'accomplissement «fournir des défis»	Grandes attentes Besoin d'exceller	Ambiguë Compétitives Complexes

Adapté de Northouse, 2004

⁷⁵ELODIE RICHARD, opcit p33

Relation entre leader et membre

Structure des tâches

Position de pouvoir

Style de leadership

Adapté de Northouse, 2004

bon				mauvais			
élevée		basse		élevée		basse	
fort	faible	fort	faible	fort	faible	fort	faible
1	2	3	4	5	6	7	8

Selon Northouse (2004), cette théorie a cependant connu un succès relatif dû à sa complexité. De ce fait, elle n'a pas non plus été une approche développée par les programmes de formation, contrairement au leadership situationnel de Hersey et Blanchard (1969, 1982).⁷⁶

3.7 La théorie de l'échange leader/membre LMX :

La théorie " LMX " des échanges leader/membres (Graen et Uhlbien (1995) stipule que la satisfaction et la performance dépendent selon eux de la qualité de la relation entre le leader et chacun de ses subordonnés (confiance, respect mutuel, fidélité, influences réciproques).

Les leaders qui appliquent ce principe vont différencier leur approche des différents groupes. Avec certains groupes, ils vont privilégier les relations hiérarchiques et avec d'autres groupes, utiliser des relations plus informelles.

Le LMX s'intéresse à la qualité des échanges dans les relations supérieur-subordonné. Une relation supérieur-subordonné de qualité est caractérisée par un investissement de temps et d'efforts de la part des deux protagonistes, par de la loyauté, de l'appréciation, du respect et des influences mutuelles. Une relation supérieur-subordonné de faible qualité, pour sa part, est caractérisée par un faible soutien et une faible attention de la part du supérieur, moins de considération et de communication bilatérale, davantage de problèmes liés au travail et par une influence unidirectionnelle, où l'employé s'en tient au rôle qui lui est prescrit par l'organisation (Graen et Uhl-bien, 1995)⁷⁷.

⁷⁶Opcit p34

⁷⁷Marie-Christine Albert. Exploration des liens entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire, son style de leadership et la qualité de la relation qu'il entretient avec les membres de son équipe. Mémoire Sciences de la gestion, 2012.HEC Montréal.p41

Les recherches sur le LMX portent principalement sur le développement de la relation et des rôles qui en découlent, sur les raisons de leur hétérogénéité et sur leur impact sur l'efficacité (Breukelen, Schyns et Leblanc, 2006).

En résumé, la relation entre salarié et leader est de « faible qualité » si le leader doit avoir recours à une autorité formelle. La relation est dite de « performance de routine »⁷⁸ si les subordonnés obtiennent des bénéfices organisationnels standards. La relation est dite de « très bonne qualité » si le collaborateur dépasse les objectifs fixés par le leader.

Selon Graen et Uhl-Bien (1995)⁷⁹, la qualité de la relation supérieur-subordonné est déterminée par les interactions échangées par les deux protagonistes afin d'atteindre leurs buts respectifs. Selon ce modèle, trois composantes sont à considérer pour évaluer le LMX : la confiance, le respect et l'engagement. Plus la relation est de qualité, plus ces trois éléments sont développés.

4. le leadership transactionnel et le leadership transformationnel :

Burns en (1978) dans son exploration des « world class leaders ». Il est le premier auteur à introduire le leadership transformationnel et le leadership transactionnel⁸⁰.

James MAC GREGOR BURNS à donner naissance en 1978 à la théorie transformationnelle, qui a été développée par BASS 1985 et par BENNIS et MANUS.

Pour stimuler les collaborateurs en accordant leurs objectifs à ceux du leader et de l'entreprise :

BURNS comme spécialiste de la sociologie politique, s'est interrogé sur la façon dont les hommes politiques séduisent leurs partisans/électeur. Il a identifié deux types de leadership politique :

- Les hommes politiques transactionnels, qui promettent aux électeurs quelque chose en échange de leur vote (par exemple des réductions d'impôts).
- Les hommes politiques transformationnels, qui répondent aux envies et besoins de première importance de ceux-ci.

L'idée fondamentale de BURNS est qu'avant qu'un leader puisse satisfaire les besoins primordiaux des gens, il doit définir et comprendre leurs convictions, leurs rêves et leurs ambitions. Seulement alors il pourra ajuster ou façonner son message pour séduire son public cible et ses suiveurs.

⁷⁸ Cécile DEJOUX : op cit p 106

⁷⁹ Marie-Christine Albert, p 45

⁸⁰ ELODIE RICHARD, op cit p21

4.1 Le leadership transactionnel :

Au lieu d'encourager les salariés à dépasser leurs aspirations individuelles, le leader transactionnel agira plutôt sur leurs intérêts personnels afin de les motiver. Selon Bass (1985), un tel leader communique clairement ses attentes à ses subordonnés et récompense ou punit selon l'atteinte des objectifs fixés. En somme, il utilise divers incitatifs (ex. félicitations, récompenses matérielles, avertissement, blâme) significatifs aux yeux des employés afin qu'ils rencontrent ses attentes (ex. effort supérieur, aide à des collègues).

-Trois dimensions sont généralement associées au leadership transactionnel (Judge et Piccolo, 2004). On retrouve d'abord la reconnaissance contingente (contingent reward) où le leader cherche à clarifier les tâches et objectifs à effectuer, pour ensuite reconnaître ou récompenser l'employé qui les accomplit de façon satisfaisante (Podsakoff et al., 2006). C'est cette rétroaction régulière sur la performance qui permet aux employés de mieux cibler leurs efforts. -Les deux autres dimensions du leadership transactionnel sont la gestion par exception active et la gestion par exception passive (management by exception active and passive) où l'emphase est placée sur les écarts et les erreurs des subordonnés. Le premier cas renvoie au leader qui surveille constamment le travail et la performance de ses employés et qui réprimande lorsque ceux-ci s'écartent des objectifs ou des standards (Bass et Riggio, 2006). Dans le deuxième cas, le supérieur attendra plutôt que les problèmes et erreurs s'aggravent avant de rectifier la situation.⁸¹

Le leader transactionnel porte attention aux contraintes de temps, à l'efficacité, est particulièrement efficace dans les environnements stables et prévisibles et travaille dans la culture organisationnelle existante; le leader transformationnel, quant à lui, est proactif et transforme cette culture (Aviolo et Bass, 2004)⁸².

- **Le leader transactionnel oriente ses subordonnés en clarifiant les rôles et tâches pour qu'ils atteignent leur objectif.**

⁸¹- LIVIER DOUCET ,GILLES SIMARD ,MICHEL TREMBLAY. L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement .revueRELATIONS INDUSTRIELLES / INDUSTRIAL RELATIONS, 2008, VOL. 63, No 4.p627/628

⁸²Marie-Christine Albert, Exploration des liens entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire, son style de leadership et la qualité de la relation qu'il entretient avec les membres de son équipe. Mémoire de maîtrise en gestion 2012. HEV MONTEREAL. P 35

Le leadership transactionnel se concentre sur le rôle et les exigences de la tâche et il utilise des récompenses contingentes sur la performance, il implique des relations entre le leader et ses collaborateurs dans le sens où ces derniers reçoivent leurs gages ou encore un certain niveau de prestige pour s'être conformé aux souhaits du leader.

Ainsi, les dirigeants y conçoivent leur relation avec les membres de leur équipe comme une forme d'échange contributions / rétributions ou sanctions / récompenses plutôt qu'une véritable forme d'évolution⁸³. C'est dans l'intérêt du personnel de faire ce que le leader désire.

La théorie transactionnelle, se concentrent sur le rôle de la supervision, de l'organisation et de la performance du groupe. **Cette théorie base le leadership sur un système de récompenses et de punitions.** C'est-à-dire dans un système de gestion de la performance des individus de la part des leaders où le succès est récompensé. Et les échecs, sanctionnés.

4.2 Le leadership transformationnel :

Les théories relationnelles, également appelées théories transformationnelles, se concentrent, sur les liens formés entre les dirigeants et les personnes dirigées. Cette approche est axée sur la performance du groupe. Mais elle s'intéresse également au fait que chacun des membres du groupe puisse développer tout son potentiel.

La théorie du leadership transformationnel est une approche du leadership défendue entre autres, par Russell Ackoff, Bruce Avolio, Bernard Bass ou James Burns. Cette théorie pose comme hypothèse que les gens suivent une personne qui les inspire et qui leur donne une vision claire et convaincante. En retour, les subordonnés agissent avec un dévouement et une loyauté incontestables. Le leadership transformationnel cherche à élever le niveau de motivation et de moralité dans les organisations en faisant plus appel à des besoins intrinsèques de long terme et moins à une demande extrinsèque de court terme. Le leader est une personne qui est dotée d'une vision du futur et qui partage sa passion pour réaliser de grandes choses.

Il fait avancer son projet en injectant l'enthousiasme et de l'énergie autour de lui. Sa fin vient lorsqu'il impose la transformation malgré son impopularité.

Le leadership transformationnel augmente le niveau de motivation des collaborateurs grâce à l'attention que leur porte leur leader (Northouse, 2004)⁸⁴.

⁸³-ELODIE RICHARD, op cit p21

Le leadership transformationnel réfère ainsi à un processus par lequel un leader permettra à ses collaborateurs d'exploiter leur plein potentiel (Avolio et Bass, 1999). En effet, les leaders cherchent à influencer les valeurs et les priorités du personnel et en plus à lui donner des incitatifs pour parvenir à un rendement supérieur (Northouse, 2004). Le leadership transformationnel est centré sur la croissance personnelle des subordonnés et le développement de l'organisation (motivation inspirationnelle et simulation intellectuelle). Il réunit les besoins individuels des collaborateurs à un objectif commun et à l'organisation (considération individuelle).

Les leaders transformationnels ont la capacité de transcender la situation en imposant une vision et de modifier en conséquence le comportement de leurs collaborateurs pour en faire de véritables agents de changement.

Leurs qualités intègrent un certain charisme (influence idéalisée: le leader est un modèle en quelque sorte), ainsi qu'une capacité à motiver ses employés en tenant compte de leurs besoins et de leurs aspirations (Bass, 1997)⁸⁵. Ils les poussent à atteindre des performances supérieures aux attentes en transformant leurs attitudes, leurs croyances et leurs valeurs (Bass, 1985; Yukl, 1999) par opposition au fait de vouloir simplement conserver une certaine conformité au sein de l'organisation.

James Burns a défini le leadership «**transformationnel**» comme celui qui est une source d'inspiration, de motivation, et de relations humaines orientées vers l'obtention d'un soutien des suiveurs en faisant appel à des idéaux plus élevés et des valeurs comme la liberté, la justice, l'égalité et la paix.

Le «**leader transformationnel**» est celui qui prend la responsabilité pour la revitalisation de l'organisation. Il définit le besoin du changement, il crée de nouvelles visions, il mobilise l'engagement de ces visions, et finalement il transforme l'organisation.

Le leadership transformationnel modifie les valeurs de base, les croyances et les attitudes des suiveurs pour atteindre des buts plus élevés et d'effectuer un travail au-delà des niveaux minimums, donc les **leaders transformationnels** ont une vision d'excellence et ils vendent leur vision et eux-mêmes dans le processus de la création de la confiance.

⁸⁴ELODIE RICHARD, op citp22

⁸⁵ELODIE RICHARD. p 22

BURNS met l'accent sur le fait que les véritables relations transformationnelles ne sont pas fondée sur l'exploitation ou la manipulation, mais sur la confiance et l'intégrité', cela accroît le degré de motivation et de moralité des deux parties (leader et suiveurs)et contribue au développement personnel de toutes les personnes concernées. Selon lui, le leadership transformationnel peut s'exercer auprès d'un individu comme de milliers de personnes.

Bernard Bass a identifié quatre aspects d'un leadership transformationnel efficace, qui sont le charisme, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération. Un leader qui fait preuve de ces qualités inspire ses subordonnés à devenir performants et de mettre en avant leurs investissements.

Quatre grandes caractéristiques du leadership transformationnel sont relevées par les chercheurs (Bass, 1990) :

- Une certaine forme de charisme, ce leader fournit une vision qu'il explique avec détermination et confiance. Il influence le groupe et le fait travailler en fonction de buts communs. L'influence idéalisée fait référence au charisme. Le leader apparaît comme une personne spéciale, se pose en modèle pour les autres et des valeurs morales et éthiques fortes.
- Une inspiration, il sait faire partager ses attentes et utilise des symboles. Il montre l'exemple et fixe des objectifs ambitieux. Les suiveurs atteignent une performance valorisée. Cette motivation inspirationnelle fait allusion à la manière dont les leaders transformationnels fixent des critères et des attentes élevés à leurs collaborateurs et montrent une confiance absolue dans leur capacité à atteindre ou dépasser les objectifs définis.
- Une stimulation intellectuelle, ce leader favorise la résolution collective des problèmes. Cette stimulation motive l'ensemble des collaborateurs, et décrit comment les leaders transformationnels encouragent leurs collaborateurs à remettre en question leurs convictions et leurs valeurs, mais aussi celles du leader. BASS pense⁸⁶ que cette stimulation met en évidence des possibilités de développement personnel, d'innovation et de créativité.
- Une considération individuelle (il accorde de l'attention à tous) : elle correspond à la manière dont les leaders transformationnels écoutent les besoins et les problèmes de leurs collaborateurs et jouent le rôle de guide, de mentor et de coach.

⁸⁶ J.MC GRATH et BOB BATES, p 50

Après avoir rencontré un grand nombre de leaders WARREN BENNIS et BURT MANNUS ont mis en évidence en 1985 quatre stratégies que les leaders devraient suivre pour transformer leur entreprise.⁸⁷

- Stratégie 1 : définir une vision claire et compréhensible pour l'entreprise.
- Stratégie 2 : jouer le rôle d'architecte sociale pour l'entreprise en modifiant sa culture.
- Stratégie 3 : instaurer la confiance dans toute l'entreprise en affirmant clairement ses valeurs et idées.
- Stratégie 4 : identifier ses forces et faiblesses et inciter ses collaborateurs à faire de même.

Le leader transformationnel favorise l'innovation et la créativité, car il mobilise tout le monde, en période de crise, pour obtenir des réponses nouvelles aux problèmes (Jung, 2003).

4.2.1 Le leadership charismatique une condition du leadership transformationnel :

Dans le langage courant, le charisme est devenu une qualité d'une personne qui séduit, influence, voire fascine les autres par ses discours, ses attitudes, son tempérament, son comportement et ses actions. Beaucoup d'auteurs en leadership ont recherché à découvrir les éléments internes au charisme et les effets induits.

La théorie du leader charismatique suppose que les dirigeants rassemblent des adeptes simplement par leur charme, leur grâce, et leur personnalité. Et, si un dirigeant n'est pas un leader charismatique naturel alors cette personne a beaucoup de mal à maintenir ses compétences requises pour le management. Dans beaucoup d'études, le charisme est associé à une réponse d'un ou de plusieurs individus à un lancement ou à un changement rapide d'une organisation.

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

⁸⁷ Op cit p52

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'il existe des moments historiques et savent les reconnaître lorsqu'ils arrivent.

Le charisme a été étudié par Max Weber selon la théorie des traits de personnalités. Selon lui, le charisme consiste en « une certaine qualité de la personnalité individuelle, en vertu de laquelle il / elle se distingue de gens ordinaires ». Le leader est considéré comme une personne dotée d'un don surnaturel, d'une puissance surhumaine, des pouvoirs exceptionnels ou des qualités spécifiques.

Les recherches effectuées par **Conger et Kanungo (1987, 1994)** sur les leaders charismatiques versus les leaders non charismatiques ont renouvelé l'intérêt pour les leaders charismatiques et leur développement.

Les deux auteurs ont par exemple souligné dans leurs recherches la plus grande aptitude de ces hommes à engager leurs employés dans des phases de changement. Cette capacité est due selon les auteurs à leur intolérance au contexte existant et statu quo, toutes leurs actions et leurs paroles sont orientées vers la mise en relief des problèmes rencontrés et cela les rend capables de générer chez les travailleurs une telle insatisfaction que ces derniers s'impliquent davantage. Selon **Kets de Vries, dans Lapierre et al. (1994)** ou encore **Yukl (1998)**, les leaders charismatiques sont perçus comme ayant un véritable impact émotionnel sur leur

subordonnés⁸⁸, lesquels tombent « sous le charme » (Kets de Vries, 1994). Ils ne sont pas simplement des chefs ou des patrons, ils sont vus comme des modèles, des héros.

Selon Collerette⁸⁹, 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;

⁸⁸ELODIE RICHARD, op cit.p20

⁸⁹Gaby José AbabaEkula .Le leadership et le phénomène du pouvoir dans l'organisationISM Dakar - Diplôme supérieur de gestion 2007. <https://www.memoireonline.com/06/09/2181/Le-leadership-et-le-phenomne-du-pouvoir-dans-lorganisation.html>

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

Tableau : Attributs des leaders charismatiques ⁹⁰

Caractéristique	Descriptions du leader charismatique
Base du pouvoir	
Relation Leaders/membres de l'entreprise	Transformation des personnes qui les entourent pour les inciter à partager les mêmes idées sur les changements radicaux qu'ils prêchent.
Expression	Expression inspirationnelle selon sa façon de voir le futur et sa motivation à diriger
Loyauté, crédibilité	Plaidoyer passionné malgré de gros risques et coûts personnels
Amabilité	Partagent une perspective et une vision idéalisée qui font d'eux d'honorables héros digne d'identification et d'imitation
Objectifs futurs	Vision idéalisée fortement opposée au statu quo

Source: Nahavandi, 1997

⁹⁰ELODIE RICHARD, op cit.p20

- **limites entre leadership transformationnel et leadership charismatique :**

Le rapprochement avec le modèle de leadership charismatique a été tenté par certains chercheurs (Bass, 1985 et House, 1994). Ils concluent que le charisme est une condition nécessaire mais pas suffisante au développement de ce modèle. Le leader charismatique n'ira pas aussi loin que le leader transformationnel qui va permettre à ses subordonnés de remettre en question les idées établies et même les conceptions du leader. On peut dire que le leader transformationnel prend des risques supplémentaires par rapport au leader charismatique qui impose ses idées. Le modèle transformationnel reste plus que jamais d'actualité en période d'incertitude car il postule que pour changer il faut déconstruire et que toutes les énergies doivent se mobiliser dans un but commun.

Pour Kent, Crofts et Azziz (2001)⁹¹, l'un des principaux problèmes est la relation confuse entre « charisme » et « leadership transformationnel ». Les écrits d'Avolio et Gibbons (1988) soulignent également ce point. Ils mentionnent que les auteurs utilisent en réalité comme des mots interchangeables « charismatique » et « leadership transformationnel ». Ils tentent donc de définir cette forme de charisme en le différenciant des premières conceptualisations du charisme. Selon eux, le leader démontre de l'intérêt pour les besoins individuels de ses collaborateurs et il encourage ces derniers à traiter de vieux problèmes en réfléchissant d'une nouvelle façon. Fait paradoxal, ce sont les leaders purement charismatiques qui peuvent volontairement ou involontairement échouer pour transformer les membres de leur équipe.

En effet, ces « purs charismatiques » peuvent parfois percevoir le besoin d'autonomie comme une menace pour leur leadership et vont alors veiller à ne pas développer les compétences d'autrui. Ils vont intentionnellement ne pas reconnaître les besoins de leur équipe. Cette forme de charisme engendre chez les collaborateurs obéissance aveugle et subordination. Le leader transformationnel quant à lui encourage au contraire les membres de l'équipe à penser davantage par eux même afin de les faire évoluer. Avolio et Gibbons (1988) créèrent ainsi sans le vouloir une nouvelle catégorie de leader « non transformateurs » appelée « purement charismatiques ».

4.2.2 Dualité du leadership transactionnel et transformationnel :

Selon Avolio et al. (1995), le leadership transformationnel de Burns a connu une large acceptation théorique et pratique. Bass en 1985 identifie néanmoins un problème majeur dans le travail de Burns, qui considérait que les leaderships transactionnel et transformationnel étaient les

⁹¹ELODIE RICHARD. P 24

points finaux d'un continuum. il constate qu'il existe réellement deux dimensions indépendantes et qu'une personne peut utiliser l'une, l'autre, les deux ou aucune: « transactional leadership and transformational leadership are two distinct dimensions rather than opposite ends of one continuum » (Bass, 1985). L'auteur a donc présenté un modèle formel des leaderships transactionnel et transformationnel, lequel fut ensuite affiné pour décrire en sept dimensions comportementales du leadership: quatre transformationnelles, deux transactionnelles et une laissez-faire, ou en fait l'absence de leadership réel (Bass et Avolio, 1990 ; Avolio et al. 1991).⁹² Les sept dimensions sont donc: 1. Le laissez-faire. Pour le leadership transactionnel : 2. La gestion par exception, 3. La récompense contingente. Pour le leadership transformationnel: 4. La considération individuelle, 5. La stimulation intellectuelle, 6. La motivation inspirante et 7. L'influence idéalisée.

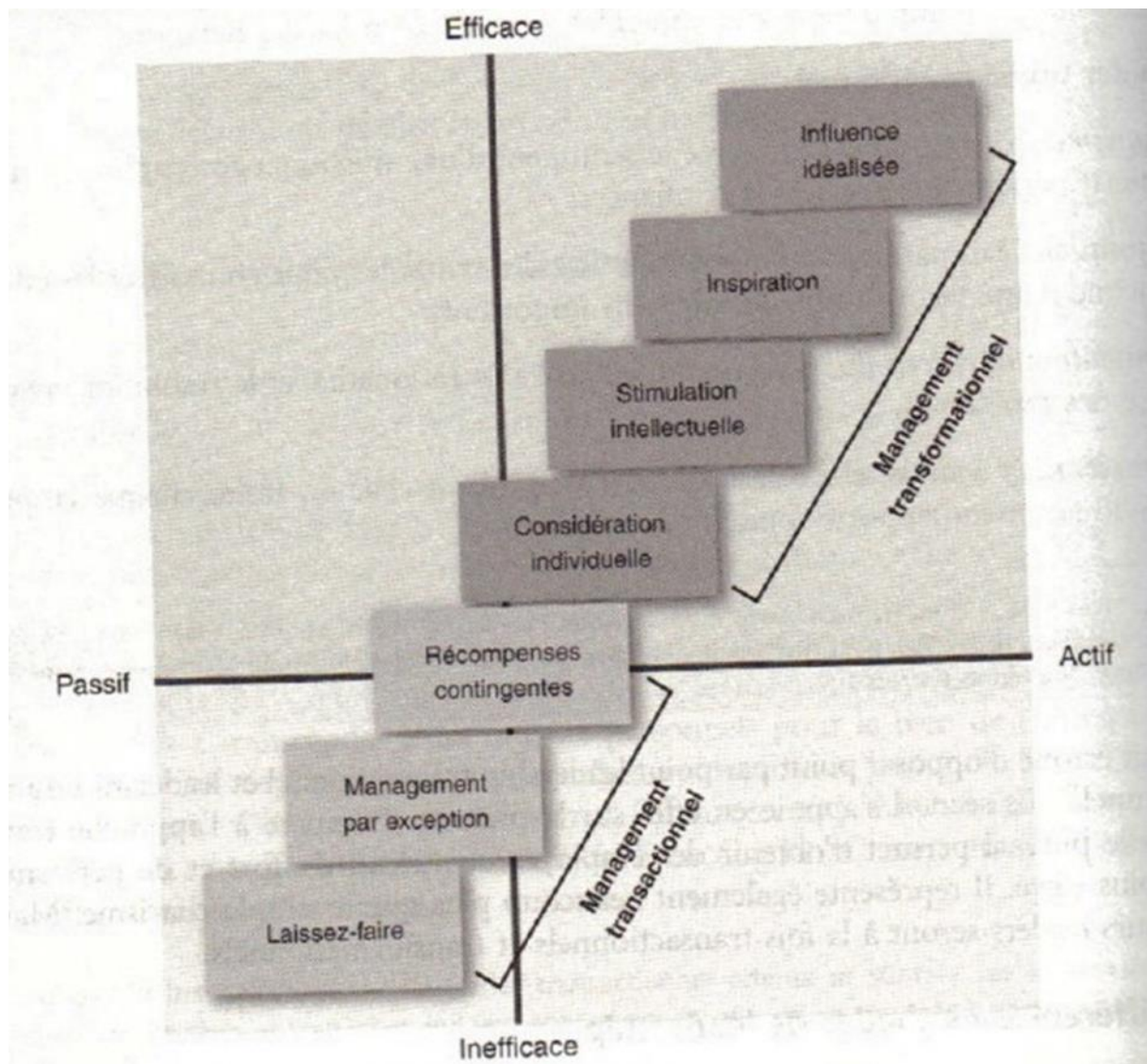
Plus clairement, J. MacGregor 1978 Burns propose la dualité⁹³ « transactionnel – transformationnel » pour comparer, à l'extrémité d'un continuum, les deux logiques au regard d'items du type : cadre théorique, type de pouvoir, motivation du subordonné, conditions facilitantes, attentes de performance, renforcement des comportements du leader. Le « leader transactionnel » est marqué par la subordination induite par l'exercice du leadership avec la césure « leader – follower », là où le leader transformationnel suscite l'adhésion vers des buts de valeurs renouvelés. Pour sa part, B. M. Bass se focalise sur la validation empirique de la figure (test, training).

Avec le leadership transactionnel, il s'agit de « suivre les règles » là où avec le leadership transformationnel, il s'agit d'innover.

W.B. Joiner & S. A. Josephs mettent en avant la notion de leadership agility au regard de leviers pour maîtriser l'anticipation et l'initiation du changement, dans la lignée du leadership transformationnel.

⁹² ELODIE RICHARD, 2006 p28

⁹³ Yvon PESQUEUX, opcit p23



Source : *Comportements organisationnels*, 2006, Robbins et Judge, Pearson Education

Le leadership éthique

1. Qu'est-ce que l'éthique ?⁹⁴

De manière générale, l'éthique renvoie à des idéaux et des valeurs morales élevées. Bien souvent, l'éthique se décline en codes avec des orientations partagées et à suivre pour le bien être commun. À titre d'exemples, les codes de déontologie de certaines professions (médecins, avocats, psychologues, coachs...), ou encore les chartes éthiques des entreprises, représentent des engagements qui participent à l'expression et au respect de cette éthique. Ainsi, appartenir à ce groupe signifie respecter ces codes et ainsi se différencier des autres groupes. Alors, l'identité culturelle d'un groupe se caractérise par une Raison d'être, des missions, des valeurs partagées et des codes spécifiques régulant les comportements.

En termes d'Éthique, la déclaration des Droits de l'Homme de 1789 est l'une des affirmations les plus élevées des peuples vis-à-vis du respect de la condition humaine. Le 10 décembre 1948, à Paris, les 58 États Membres qui constituaient alors l'Assemblée générale des Nations Unies, définissent la Déclaration universelle des droits de l'homme comme leur cadre de référence commun. Fortement imprégnée de la philosophie humaniste, elle se décline aujourd'hui en 30 articles reconnaissant la dignité inhérente à tous les membres de la grande famille humaine et affirmant leurs droits égaux et inaliénables. Ainsi sur cette déclaration repose les fondements de la liberté, de la justice et de la paix dans le monde.

« Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité. » Article 1er de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

En analysant les organisations humaines, on constate que l'Éthique peut varier d'une culture à une autre, d'un groupe à un autre. Ainsi, la définition précédente de l'Éthique est une conception ultime en lien avec nos idéaux humanistes. Elle a été écrite dans un contexte de révolution, où l'Homme souhaitait se libérer de l'asservissement.

ce qui sous-tend l'éthique sont des valeurs partagées par le groupe. Les valeurs sont des idéaux partagés. Ainsi, on comprend aisément que si les valeurs changent l'éthique du groupe change drastiquement.

⁹⁴Bertrand Beauregard Le 24/02/2022 dans Management & Leadership
<https://iich-coaching.com/developper-un-leadership-ethique/>

Ainsi, pour maintenir la pérennité de l'organisation, des hiérarchies sont mises en place avec des loyautés fortes. Les sous-valeurs de fidélité et de loyauté sont extrêmes. Ainsi, lorsque la loyauté est respectée, le membre de l'organisation reçoit des récompenses et une protection de la « famille ». En cas de non-respect, les sanctions sont extrêmes et immédiates.

Prenons par exemple une entreprise industrielle au début du 20ème siècle : les contraintes environnementales n'étaient pas si fortes. Ainsi, son éthique pouvait se baser sur des valeurs d'accomplissement, d'exploration et de conquête. Ainsi, l'éthique pouvait de rétribuer ses employés au mérite, à la production réalisée. Prenons une entreprise industrielle du 21ème siècle : les contraintes environnementales et sociales sont plus grandes. Ainsi, cette même entreprise doit intégrer une nouvelle valeur pour pérenniser son activité et son développement. Ainsi, le développement durable pourrait faire partie de l'ADN, avec la création d'un service R & D spécifique. Ainsi, l'éthique intégrerait une orientation de responsabilité sociale et sociétale.

Donc l'Éthique est la synthèse condensée des engagements liés aux valeurs d'une entreprise humaine (nation, entreprise, association, famille, regroupement humain...). Elle renvoie à des codes et pratiques reliés à une Raison d'Être, des missions, des stratégies, des objectifs, des valeurs, des engagements et des actions mesurées. L'Éthique est étroitement corrélée au contexte géographique, historique, politique (côté positif et un autre négatif), culturel dans lequel s'inscrit l'organisation humaine.

À titre individuel et collectif, nos valeurs orientent nos modes de pensées, nos décisions, nos comportements et nos attitudes de vie. Les cultures sont basées sur un socle de valeurs partagées permettant de fédérer et orienter les actions du groupe. Les valeurs permettent à l'Homme de donner du sens à son existence, à des projets et des entreprises humaines.

En essence, les valeurs renseignent sur notre environnement culturel, notre époque, nos challenges, et de notre mode d'interaction avec le monde.

2. Définition du leadership éthique :

Les leaders éthiques sont souvent analysés sous l'angle de leurs traits de personnalité comme mesurant leur niveau d'intégrité, de responsabilité, d'humilité et d'exemplarité. Le leader éthique stimule un sentiment de confiance envers lui, ce qui est important pour faire accepter sa vision.

Le leader éthique développe la conscience individuelle et collective pour impacter au niveau sociétal et environnemental. L'intention centrale du leader éthique est de contribuer positivement au monde en répondant aux challenges environnementaux et sociétaux. Ces leaders sont orientés vers le dépassement de soi.

Portés par la sagesse, ils engagent leur vie pour servir une cause plus vaste qu'eux-mêmes. Ils sont bienveillants, éthiques, responsables. Ils s'intéressent profondément aux relations humaines et à l'impact de nos actions sur l'environnement et les générations futures. Ainsi, ils portent des projets engageants portés par le sens et impactant à leur niveau le champ social, sociétal ou environnemental.

Fortement inclusif, le leader éthique laisse la place à chacun pour prendre des initiatives et révéler ses talents. L'épanouissement, la réalisation personnelle et le sens sont essentiels. Il valorise le sentiment d'« ownership », c'est-à-dire la capacité à mener un projet de manière autonome, en assumant ses responsabilités et en respectant ses engagements. Au niveau du collectif, il agit comme un catalyseur en favorisant le développement des compétences et l'exploration du potentiel des équipes.

Le Leadership éthique n'est efficace que lorsque les collaborateurs ont une bonne maturité et l'envie de se développer. De plus, le leadership éthique s'appuie sur la déclaration de valeurs de l'entreprise. Aussi, il est un relai efficace pour renforcer les comportements attendus d'une personne au sein d'une organisation.

3. avantages et caractéristiques du leader éthique⁹⁵ :

Le leader éthique possède des caractéristiques clés :

- Des convictions fortes avec la volonté d'impacter au niveau sociétal ou environnemental
- L'empathie et la compréhension de l'autre
- Un sens aigu des responsabilités avec un fort niveau d'engagement et d'implication
- Le dépassement de soi
- Un esprit orienté vers le collectif
- La valorisation du sentiment d'« ownership », c'est-à-dire de mener un projet jusqu'au bout en se responsabilisant

⁹⁵opcit

- La persévérance et la résilience
- L'intégrité et l'exemplarité
- L'éthique au centre de la vision, en prenant le temps de répondre de manière opérationnelle et efficace aux enjeux contradictoires rencontrés par l'organisation
- La capacité à conceptualiser et abstraire pour proposer une vision adaptée répondant aux différents enjeux systémiques
- Une approche itérative de type « apprendre en faisant » pour progresser ensemble
- La capacité de créer des contextes permettant aux talents de se révéler et de s'exprimer
- La capacité de synthèse et la pédagogie pour faciliter la compréhension de problématiques globales complexes
- L'optimisme et l'engagement dans l'action
- La capacité à inspirer et fédérer par le sens
- Une approche de la vie portée par le respect du vivant, la sagesse et une certaine spiritualité

L'intégrité se caractérise par le fait d'être fidèle à des valeurs pour répondre à des exigences morales élevées en lien avec les valeurs. L'éthique est le questionnement qui permet de favoriser la prise de décision en dénouant des dilemmes opérationnels liés à des conflits de valeurs. Le grand avantage du leadership éthique est de contribuer aux enjeux sociétaux et environnementaux de notre époque.

L'approche du leadership éthique permet à la fois de servir les objectifs de l'organisation tout en répondant aux enjeux sociétaux de notre époque. Le leadership éthique est donc fortement inclusif en fédérant toutes les parties prenantes de l'entreprise. Il est au service de la culture de l'entreprise et s'appuie sur la déclaration de valeurs, sur les missions et la raison d'être de l'organisation.

L'intelligence émotionnelle

1. émotion intelligence et leur interaction :

1.1 L'origine des émotions :

Les émotions existent chez l'être humain parce qu'il y a 200 millions d'années, elles étaient nécessaires à la survie de notre espèce, *homo sapiens*. Ainsi, la peur nous indiquait la présence d'un danger et nous encourageait à fuir, tandis que la colère nous incitait au combat ; la tristesse signalait aux autres que nous avions besoin d'aide, et le dégoût nous mettait en garde de ne pas manger des aliments potentiellement avariés. La surprise nous rendait attentifs et alertes, alors que la joie nous donnait envie de coopérer et de reproduire des comportements gagnants.

Depuis, le cerveau humain est devenu plus complexe et les fonctions mentales ont évolué, mais les centres de l'émotion jouent encore aujourd'hui un rôle incontournable dans notre processus de pensée et de raisonnement, en somme tout ce qui fait de nous des êtres intelligents. Les émotions sont généralement plus ciblées, de plus courte durée et plus intenses que les humeurs et les sentiments.

1.1.1 Définition de l'émotion :

Que signifie le mot émotion et que représente-t-il exactement ?⁹⁶ En latin, *emotio*(ou *emovere*) contient la particule *e* qui est à l'origine *ex* (hors de) et le mot *motio*(ou *movere*) qui se réfère au mouvement. L'expression fait donc allusion à quelque chose de dynamique, porteur d'énergie.

Chez les humains, l'émotion est une expérience à la fois physiologique et psychique, en réaction à des stimuli internes ou biochimiques d'une part, et à des stimuli externes ou environnementaux de l'autre. Le processus émotionnel se déroule en trois étapes successives : la confrontation à une situation, l'interprétation de la réalité et le comportement qui en résulte.

Les changements de comportement en réaction à des situations de stress intense sont les plus difficiles à modifier et demandent un apprentissage progressif. Néanmoins, dans la plupart des cas les émotions de moindre intensité vont tout d'abord se manifester par le ressenti, avant l'expression et le passage à l'action.

Cependant, il ne s'agit pas uniquement de reconnaître et gérer nos propres émotions, mais aussi celles des autres. D'une manière générale, *les émotions de nos interlocuteurs nous transmettent des*

⁹⁶Julian Jencquel :L'intelligence émotionnelle en leadership

Devenez un leader plus efficace et épanoui. 2013 Julian Jencquel&bookboon.com ISBN 978-87-403-0607-1

P 10

messages essentiels pour mieux communiquer. Comprendre ce que ressent une personne avec laquelle nous interagissons, cela nous donne des outils précieux pour que la qualité de l'échange puisse être optimisée.

*L'intelligence émotionnelle est définie*⁹⁷ comme l'habileté à réguler les émotions chez soi et chez les autres, à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions.

Pour les psychologues, les compétences émotionnelles renvoient à l'intelligence émotionnelle (IE) (Goleman, 1999 ; Salovey et Mayer, 1990). Pour les économistes de l'éducation et des ressources humaines, cet ensemble de compétences émotionnelles constitue un « capital émotionnel » (Gedron, 2004)⁹⁸

1.1.2 Différence entre émotion, impression, sentiment :

L'émotion est un trouble subit, une agitation passagère, une réaction affective de grande intensité provoquée par un stimulus venant de l'environnement, notion rattachée à l'individu et à sa conscience.

Une impression est quelque chose d'extérieur qui marque au regard des apparences, signification que l'on retrouve au sens premier du terme dans le champ lexical de l'imprimerie. **Un sentiment** est une connaissance plus ou moins claire face à une donnée. C'est une opinion ou encore d'un état affectif durable et qui à la différence de l'impression dépend d'une dimension collective. Soulignons l'appartenance de ces trois⁹⁹ notions au champ de l'affectif (et non à celui de la Raison) et le fait que l'on y accède au travers de sensations mais réduites par le prisme cognitivo- sensualiste qui les fonde.

1.1.3 classes d'émotion :

- Les émotions primaires et les émotions secondaires¹⁰⁰ :

⁹⁷Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE, Richard PERRON. Le changement organisationnel théorie et pratique, presses de l'université du Québec 2002.p45

⁹⁸ Pierre COLLERETTE, Gilese DELISLE, Richard PERRON , le changement organisationnel , théorie et pratique. Presse de l'université du Québec 2002. P 44

⁹⁹Yvon Pesqueux. A propos des théories du leadership. Doctorat. France. 2020. HAL open science

¹⁰⁰Julian Jencquel :L'intelligence émotionnelle en leadership.

Devenez un leader plus efficace et épanoui. 2013 Julian Jencquel&bookboon.comISBN 978-87-403-0607-1
P 13-14

Les émotions *primaires ou basiques* sont communes à tous les êtres humains, indépendamment de leur culture, langage, âge ou sexe. Ces émotions sont déclenchées par les mêmes facteurs partout dans le monde, et s'expriment de la même façon :

- La colère
- Le dégoût
- La peur
- La joie
- La tristesse
- La surprise

Selon les modèles, l'on peut également ajouter le mépris, la honte, l'intérêt, l'acceptation et l'amour à cette liste.

Pour **P. Ekman**¹⁰¹, les émotions de base sont phylogénétiquement adaptées afin de permettre aux êtres humains de réagir aux problèmes courants quand ils requièrent des réactions rapides. Elles seraient, à ses yeux, de nature universelle (perspective naturaliste). A une première liste d'émotions de base (tristesse, joie, colère, peur, dégoût, surprise), il ajoutera l'amusement, le mépris, la satisfaction, la gêne, l'excitation, la culpabilité, la fierté dans la réussite, le soulagement, le plaisir sensoriel et la honte.

Les émotions *secondaires* sont culturellement connotées et variables selon le milieu et le vécu des sujets. Elles sont qualifiées d'« émotions sociales ». Elles se construisent par expérience et par apprentissage. Pour A. Damasio⁷¹, les émotions secondaires dépendent des émotions primaires pour être déclenchées et exprimées. Une émotion secondaire est le résultat d'une interrelation entre une émotion primaire et une situation

Cependant, à la différence des émotions de base ci-dessus, les émotions secondaires, ont la principale caractéristique est qu'elles ont une forte composante sociale ou culturelle.

¹⁰¹Yvon Pesqueux.opcit

Par exemple, si une personne arrive au moment où un Japonais est en train de se moucher, ce dernier sera fortement gêné, car on ne se mouche pas en public. En France, cela n'aura pas la même importance, même si les degrés de discrétion sont variables dans ce type de situation. De même, au Japon on n'embrasse jamais un collègue de bureau pour le saluer, alors qu'en France cela est assez courant.

-classes d'émotion se SCHRER et TRAN :

TRAN 2004 a postulé que des émotions pouvant être considérées comme un échantillon représentatif d'émotion modales peuvent être regroupés en quatre¹⁰² classes :les émotions d'accomplissement, les émotions d'approche, les émotions de résignation et les émotions antagonistes. Le concept de classe d'émotion a été initialement proposé par SCHETER et TRAN 2001.

***- les émotions d'accomplissement :**

Ces émotions sont représentées par exemple par la fierté, l'exaltation, la joie et la satisfaction. Elles sont ressenties au cours de situations telles que lorsque des individus ont accompli quelque chose personnellement ou professionnellement et ont un désir de célébrer leur accomplissement avec d'autres.

***- les émotions d'approche :**

Ces émotions sont représentées par exemple par le soulagement, l'espoir, l'intérêt et surprise. Elles sont représentées lorsque l'on est attentif, alerte, en phase d'exploration, désireux d'apprendre et se réjouissant du futur. Les comportements et les tendances à l'action associés à l'espoir et l'intérêt sont d'être vigilant, mobilisé, ou engagé (LAZARUS 1991), attentif, énergique, prêt à l'effort, motivé, et impliqué (IZARD,1991 , ELLSWORTH et SMITH, 1998 ; FRIJDA, 1987 ; SMITH et ELLSWORTH, 1985).

***-les émotions de résignation :**

Ces émotions sont représentées par exemple par la tristesse, la peur, la honte et la culpabilité. Elles sont ressenties au cour de situations telle qu'une perte personnelle (décès d'un proche) ou une perte professionnelle (perte de son emploi). Les comportements et les tendances à l'action associés à la peur sont l'évitement et la fuite (FRIJDA, 1987 ; KETELAR et CLORE ? 1998 ; LAZARUS ,1991).

¹⁰² N.DELOBBE, O.HERBACH, D.LASAZE et K. MIGNONC : comportement organisationnel, volume 1, édition De Boeck 2005, p 203-204-205

***-les émotions antagonistes :**

Ces émotions sont représentées par exemple par l'envie (la jalousie), le dégoût, le mépris ou la colère. Elles sont ressenties lorsque l'on estime que soi ou les siens sont attaqués moralement ou physiquement, et que la cause de cette attaque semble injuste.

1.1.4 Rôle des émotions :

Historiquement, il existe deux courants¹⁰³ antagonistes qui tentent d'expliquer le rôle des émotions.

*Le premier, très cartésien et largement répandu dans les entreprises depuis la révolution industrielle, considère les émotions comme irrationnelles et inférieures à la pensée. Ce point de vue, en grande partie alimenté par le comportementalisme de **B. F. Skinner**, suggère que les émotions perturbent notre efficacité et nous empêchent d'arriver à de bonnes conclusions quant à la marche à suivre. En d'autres termes, les décisions prises sans l'interférence des émotions sont les meilleures. Ce parti-pris contre les émotions remonte d'ailleurs à très loin, puisque Aristote avait déjà suggéré qu'il fallait « réduire les émotions au silence pour entendre la voix pure de la pensée ».

*Le deuxième courant, qui trouve ses origines dans les recherches de **Charles Darwin**, postule que les émotions jouent un rôle vital dans l'évolution pour nous aider à communiquer. Elles nous fournissent de l'information sur nos relations et nous indiquent si nous sommes sur la bonne voie pour atteindre nos objectifs. Par exemple, ressentir de l'anxiété peut nous aider à mieux préparer un examen important ; avoir de la joie en compagnie de bons amis fait ressortir le fait que nous attachons de la valeur à ces relations et nous préserve de les négliger.

1.2 L'intelligence :

Parallèlement aux recherches sur les émotions, certains théoriciens¹⁰⁴ se sont penchés sur l'intelligence et ce qui la constitue. **Edward Thorndike**, par exemple, développa après la première guerre mondiale un modèle d'intelligence composé de trois parties, dont « *l'intelligence sociale* ». Cette intelligence était sensée englober la capacité de comprendre et de gérer les rapports avec les autres, et devait permettre de se comporter avec sagesse dans les contextes sociaux.

¹⁰³Julian Jencquel. P 13

¹⁰⁴Julian Jencquel. P 15

Plus tard, **Joy Paul Guilford** proposa dans les années 1950 un modèle tridimensionnel de l'intelligence, la *Structure de l'intelligence*, avec un éventail de 150 habiletés possibles en combinant des composantes des trois piliers de son modèle qu'il avait nommés *opération*, *produits* et *contenus*.

Howard Gardner, dans sa théorie des intelligences multiples datant de 1983, met l'accent sur l'importance des intelligences *personnelles*, qui s'ajoutent aux autres types d'intelligence : spatiale, logico-mathématique, musicale, linguistique et kinesthésique. D'après cette théorie, les intelligences personnelles comprennent l'intelligence interpersonnelle ou la capacité de comprendre les intentions, les motivations et les désirs des autres, et l'intelligence intra-personnelle, la capacité de comprendre et de valoriser ses propres sentiments, peurs et motivations.

1.3 Interaction intelligence émotion :

Depuis les années 80, cependant, les recherches ont commencé à démontrer que les émotions et les processus cognitifs et comportementaux sont interdépendants¹⁰⁵. On ne cherche plus à confronter la valeur des cognitions à celle des émotions, mais à étudier leur interaction. Le fait que des personnes joyeuses font des jugements plus positifs, et que celles qui sont tristes en font des plus négatifs, suggère que les émotions affectent l'interprétation de nos comportements et de ceux des autres.

On reconnaît aujourd'hui que *l'émotion est un des éléments constitutifs de la cognition*.

D. D. Hoffman & W. A. Richards¹⁰⁶ mettent en avant que les émotions stimulent la communication par leur rôle informationnel.

En sciences de gestion, les émotions ont d'abord trouvé place dans les logiques « information – communication » comme jouant un rôle dans l'évaluation associée à ce processus.

1.3.1 La théorie de l'évaluation cognitive émotionnelle :

L'évaluation d'une situation émotionnelle est proposée par **K. R. Scherer**¹⁰⁷ comme étant l'accord avec les normes et comprend deux facettes : déterminer un comportement ou une action en adéquation avec les normes sociales, et l'évaluation par le sujet de l'adéquation des normes à ses croyances, à l'image de lui-même ou à ses idéaux. Cette évaluation est fondatrice d'émotions telles que la honte ou la fierté.

¹⁰⁵Julian Jencquel. P 13

¹⁰⁶Yvon Pesqueux.opcit

¹⁰⁷Yvon Pesqueux.opcit

Les émotions influencent la mémoire dans la mesure où elles orientent l'attention vers les informations qui lui paraissent pertinentes. Les théories de l'évaluation cognitive de l'émotion ont contribué à la compréhension du mécanisme de genèse et de différenciation intra-individuelle et inter-individuelle, notamment culturelle et sociale, dans le déclenchement et la différenciation des émotions.

1.3.2 Autre explications pour l'interaction émotion et cognition¹⁰⁸ :

A. Damasio, il est impossible d'agir de manière morale et rationnelle si on est coupé de ses émotions qui constituent en fait le soubassement des décisions.

Dans l'intuitionnisme de J. Haidt⁸⁷, la raison est seconde. Il est presque impossible de ne pas se prévaloir de ses émotions. D'après lui, il y aurait deux modèles des émotions : un modèle rationaliste (où c'est le raisonnement qui est à la base du jugement) et un modèle intuitionniste (qui conduit à inventer les raisons après coup), le second modèle l'emportant sur le premier.

***Dans le modèle dual de J. Greene**, la raison retrouve la primauté : les émotions sont présentes, mais il s'agit de les faire taire un peu à partir de deux canaux de raisonnement : un processus émotionnel immédiat, et un processus rationnel, ces deux processus n'étant pas sollicités de la même manière.

***Le modèle de la rationalité écologique de G. Gigerenzer** accorde une place centrale à la dimension cognitive en prenant l'exemple de l'habitude : « si j'agis par habitude je suis dans l'incapacité d'expliquer pourquoi j'agis ainsi. Mais, ça veut pas dire que je n'ai jamais eu de raison de le faire, les habitudes étant de résultat d'une répétition qui ait que 'on sait comment agir al ors que l'on a oublié les raisons pour lesquelles on le faisait ».

2. la roue des émotions de R. PLUTCHIK :

R. Plutchik propose un modèle, celui de la « roue des émotions », dans lequel l'émotion secondaire résulte d'une association des deux émotions primaires dans une perspective psycho-évolutionniste. Elle est composée de huit émotions de base, opposées deux à deux, et dont la combinaison conduit à des nuances.

¹⁰⁸Yvon Pesqueux.opcit

Les huit émotions de base sont construites sur la base de leur antonyme : joie – tristesse ; sympathie – dégoût ; peur – colère ; surprise – excitation.

Chacune de ces émotions induit des nuances :

- Extase (extasy) - joie (joy) - sérénité (serenity)
- Adoration (admiration) - sympathie (trust) - résignation (acceptance)
- Terreur (terror) - peur (fear) - appréhension (apprehension)
- Etonnement (amazement) - surprise (surprise) - distraction (distraction)
- Chagrin (grief) - tristesse (sadness) - songerie (pensiveness)
- Aversion (loathing) - dégoût (disgust) - ennui (boredom)
- Rage (rage) - colère (anger) - contrariété (annoyance)
- Vigilance (vigilance) - excitation (anticipation) - intérêt (interest).

D'autres réactions émotionnelles sont absentes de ce modèle : la pitié, le mépris, la honte, la jalousie, le désir, l'amertume, l'humiliation, la méfiance, l'embarras, la gratitude.

À quoi sert la roue des émotions ?¹⁰⁹

Coaching, ressources humaines, stratégies marketing, communication avec les enfants, la roue des émotions est utiles dans bien des domaines.

Dans le domaine du coaching

Dans le domaine du coaching par exemple, cet outil aide les personnes à **identifier leurs sentiments** et à observer l'évolution de ces derniers au fil du temps. Dans le cadre d'un travail sur son développement personnel, la roue des émotions peut amener à suivre ses progrès et l'évolution de son état d'esprit vis à vis de certaines situations. Les individus peuvent se rappeler des situations passées et identifier les sentiments qui les animaient. Ainsi, ils comprennent certains de leurs actes et comportements tout en constatant leurs réactions nouvelles face à des situations similaires.

¹⁰⁹Julie Devallée, Qu'est-ce que la roue des émotions ? le 20 mars 2022 , mis à jour le 19 avril 2022.
<https://www.developpementpersonnel.fr/quest-ce-que-la-roue-des-emotions/>

Dans le domaine du marketing

Dans le domaine du marketing, les émotions sont très importantes. En effet, de nombreuses études démontrent que les campagnes publicitaires les plus percutantes renferment un contenu **purement émotionnel**. Celles qui mêlent le rationnel et l'émotionnel sont moins convaincantes, mais toujours plus productives que des publicités uniquement rationnelles. Saviez-vous que notre cerveau ressent des émotions avant de générer de la pensée ? En effet, notre cerveau émotionnel traite les données de manière bien plus rapide que notre cerveau cognitif. En outre, les émotions et sentiments affichant un caractère primitif, elles restent très importantes pour l'Homme.

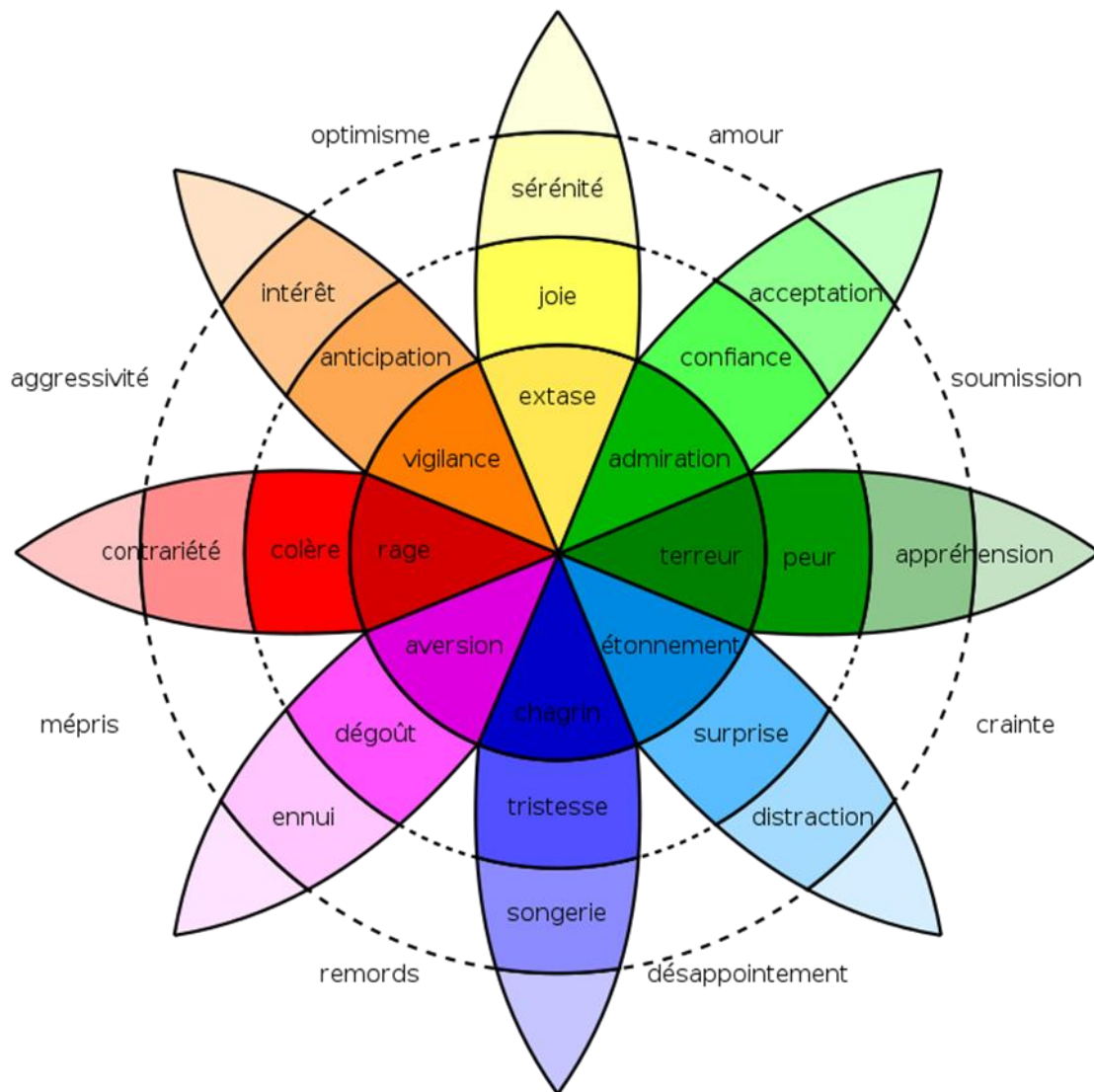
En définitive, capter l'attention des prospects implique de **susciter des émotions**. C'est pourquoi les entreprises ont tout intérêt à profiter de cet outil qui leur permet d'établir des liens entre différents sentiments. Ainsi, ils identifieront clairement les leviers à activer pour séduire des clients potentiels en réveillant leurs émotions.

Pour les enfants

parce que son cerveau est encore immature, un enfant n'est pas en mesure de gérer ses émotions comme le fait un adulte. Il en résulte parfois des comportements violents. La roue des émotions peut aider les enfants à comprendre et accepter ces dernières. Ainsi, ils peuvent améliorer leur comportement et **apaiser leurs frustrations**.

Jusqu'à un certain âge, maîtriser ses réactions émotionnelles est très difficile. Plus il grandit, plus l'enfant trouve les ressources pour gérer et réguler ses émotions fortes. On le voit d'abord avec l'acquisition de la parole, l'enfant peut s'exprimer autrement qu'avec des gestes qui ne pouvaient être que brutaux pour révéler un état de colère.

Avec la roue des émotions, il va pouvoir repérer ces dernières et mieux comprendre ses comportements. Ainsi, il va développer progressivement une certaine forme d'**intelligence émotionnelle**. Un peu transformée pour convenir aux plus jeunes, ce cercle d'analyse peut les aider à éclaircir leurs sentiments et les causes de ces derniers. Présenté sous forme de jeu à partir de 6 ans, cet outil est parfois proposé à l'école. Une fois maîtrisé, il peut être utilisé en autonomie pour permettre à l'enfant de comprendre ses émotions, d'en identifier les causes et de les contrôler.



3. Les modèles théoriques de l'intelligence émotionnelle :

Le leadership émotionnel renvoie à la prise en compte de l'intelligence émotionnelle (IE) dans le mode de décision et d'influence. Ce concept est apparu en neurosciences grâce aux progrès techniques de l'imagerie fonctionnelle.¹¹⁰

L'intelligence émotionnelle, une nouvelle notion relative, suscite un débat considérable au sujet de sa définition et de sa structure factorielle¹¹¹ (Livingstone et Day, 2005 : 757 ; Rosete et Ciarrochi, 2005 : 4 ; Zeng et Miller, 2003 : 46). Mayer et Salovey ont présenté la première conceptualisation de l'intelligence émotionnelle en 1990 (Hedlund et Sternberg, 2000 : 148 ; Mayer, Salovey et Caruso, 2000a :

992 ; Vitello-Cicciu, 2003 : 29). Depuis lors, plusieurs modèles¹¹² généraux contemporains d'intelligence émotionnelle sont apparus (Bar-On, 2007a). Les différents modèles d'intelligence émotionnelle sont en général répartis dans *deux catégories*.

* La première est qualifiée de « modèles d'aptitude » (Charbonneau et Nichol, 2002 : 1102 ; Mandell et Pherwani, 2003 : 389 ; Van Rooy, Alonso et Viswesvaran, 2005 : 690).

* la seconde, de « modèles mixtes » (Brackett, Mayer et Warner, 2004 : 1389 ; Cobb et Mayer, 2000 : 15 ; Hedlund et Sternberg, 2000 : 146 ; Rosete et Ciarrochi, 2005 : 3).

Les modèles basés sur l'aptitude considèrent l'intelligence émotionnelle sur le plan de l'aptitude, à l'instar d'autres types de mesures des performances mentales, comme le QI (Mayer *et al.*, 2000a : 107). Les modèles mixtes, en revanche, joignent à l'intelligence émotionnelle en tant qu'aptitude certains traits, compétences et comportements (Cobb et Mayer, 2000 : 15 ; Zeng et Miller, 2003 : 38), et comprennent généralement de vastes gammes de facteurs non cognitifs, comme la personnalité et la motivation (Brackett *et al.*, 2004 : 1389 ; Van Rooy *et al.*, 2005 : 690). À cet égard, beaucoup d'auteurs sont convaincus que la compétence émotionnelle peut s'apprendre (Goleman *et al.*, 2003 : 132 ; Latour et Hosmer, 2002 : 29).

¹¹⁰Cécile DEJOUX : management et leadership, Dunod paris 2014. P 110

¹¹¹Lan Venter, Martina Kotzé , Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique. Revue Internationale des Sciences Administratives 2011/2 (Vol. 77), pages 405 à 439. P8

¹¹²Lan Venter, Martina Kotzé. OP CIT P9

Plusieurs modèles d'intelligence émotionnelle existent. Ce qu'il faut retenir c'est qu'ils se rejoignent tous sur les éléments essentiels et surtout sur les compétences clés. Ainsi, *dans les principaux modèles, la conscience (ou perception) des émotions et leur maîtrise constituent des caractéristiques-clés d'une personne émotionnellement intelligente*. Les modèles diffèrent surtout dans les moyens mis en œuvre pour faire des tests de mesure de QE(quotient émotionnel).

4.1 Le modèle de Mayer et Salovey :

l'intelligence émotionnelle a été utilisée pour la première fois par Salovey et Mayer en 1990 pour décrire la capacité des individus à gérer leurs sentiments et ceux d'autres personnes, à discriminer entre différents types d'émotions et à utiliser ces informations pour guider la pensée et l'action.

Avec l'intelligence émotionnelle, Mayer et Salovey (1997b) démontrent comment les émotions influencent les individus au quotidien dans leurs réflexions, leurs résolutions de problèmes et leurs comportements. En d'autres termes, leurs recherches ont permis de comprendre les impacts que peuvent avoir les émotions sur l'adaptation d'un individu. Au même titre que le quotient intellectuel, l'individu possède donc un quotient émotionnel, qui se développe parallèlement au développement cognitif, donc avec l'âge et l'expérience.

Dans leur article, Salovey et Mayer définissent¹¹³ l'intelligence émotionnelle comme un ensemble de compétences supposées contribuer à l'évaluation et à l'expression précises de l'émotion en soi et chez les autres, à la régulation efficace de l'émotion en soi et chez les autres. Ils précisent les qualités adaptatives et inadaptées des émotions en explorant la littérature sur l'intelligence, et en particulier l'intelligence sociale, pour examiner la place de l'émotion dans les conceptions traditionnelles de l'intelligence.

En 1990¹¹⁴, ils formulent un premier modèle incluant trois processus mentaux principaux : évaluer et exprimer les émotions (les siennes et celles des autres), être capable de les réguler et savoir les utiliser pour faciliter les processus cognitifs. Ils ont révisé leur modèle en 1997, en élargissant l'IE à quatre dimensions, chacune d'entre elles représentant une catégorie de capacités et classées de la plus simple à la plus difficile à maîtriser.

¹¹³Mouad ENNAKRA & Moulay Smail ALAOUI, L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE : UNE REVUE DE LITTÉRATURE. Revue Akofena n°004, Vol.2. p 425

¹¹⁴Cécile Dejoux, Isabelle Dherment-Férère, Heidi Wechtler, David Ansiau, Line Bergery. Intelligence émotionnelle et processus de décision. Gestion 20002011/3 (Volume 28), pages 67 à 81. P 13

Selon Mayer et Salovey (1997)¹¹⁵, l'intelligence émotionnelle se divise donc en quatre catégories : la perception, l'évaluation et l'expression des émotions; l'utilisation des émotions pour faciliter la pensée; la compréhension des émotions; la gestion des émotions afin de promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle.

L'ordonnement de ces quatre catégories représente le degré auquel l'habileté est intégrée au reste du sous-système psychologique d'un individu, soit au sein de sa personnalité (Mayer, Salovey, Caruso, 2004). Ainsi, les deux premières catégories, associées à la perception et l'expression des émotions, représentent des habiletés de base. Les deux dernières exigent une plus haute capacité émotionnelle et sont associées à la gestion consciente et réfléchie des émotions.

¹¹⁵Marie-Christine Albert, Exploration des liens entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire, son style de leadership et la qualité de la relation qu'il entretient avec les membres de son équipe. Mémoire de maîtrise en gestion 2012. HEV MONTREAL . P11

FIGURE : LE DÉVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE (MAYER ET SALOVEY, 1997)¹¹⁶



¹¹⁶ OP CIT P 12

4.2 Le Modèle de Goleman :

Grâce au succès de ses livres, Daniel Goleman et son modèle d'intelligence émotionnelle sont les plus connus du grand public. Goleman définit ¹¹⁷l'intelligence émotionnelle comme l'ensemble des aptitudes, autres que le QI qui sont nécessaires à la réussite dans la vie. Malgré un certain nombre d'ajustements, la définition de Goleman été vague. **En 1999**¹¹⁸, il définissait l'intelligence émotionnelle comme « notre capacité à apprendre les diverses aptitudes pratiques qui sont fondées sur cinq composantes : la conscience de soi, la motivation, la maîtrise de soi, l'empathie et la maîtrise des relations humaines ».

La conscience de soi

La capacité de reconnaître et de comprendre les humeurs personnelles, les émotions et les moteurs internes, ainsi que leur effet sur les autres. Les indicateurs de conscience de soi comprennent l'auto-assurance, l'auto-évaluation réaliste, et un sens de l'humour auto-dérisoire. La conscience de soi dépend de la capacité à surveiller son propre état émotionnel et d'identifier et nommer correctement ses émotions.

La maîtrise de soi

La capacité de contrôler ou rediriger les pulsions et les humeurs perturbatrices, et la tendance à suspendre le jugement et de réfléchir avant d'agir. Les indicateurs comprennent la fiabilité et l'intégrité, ainsi que l'acceptation de l'ambiguïté et l'ouverture au changement.

¹¹⁷Julian Jencquel. P 17

¹¹⁸Julian Jencquel. P 18-19

La motivation interne

Un moteur interne qui va au delà de l'argent et du statut, qui sont tous deux des récompenses externes : vision de ce qui est important dans la vie, le plaisir d'accomplir une tâche, la curiosité d'apprendre, un « flux » qui vient de l'immersion dans une activité. Une tendance à poursuivre des objectifs avec énergie et persistance. Les indicateurs comprennent une forte envie d'accomplissement, de l'optimisme à l'épreuve des échecs et un engagement organisationnel.

L'empathie

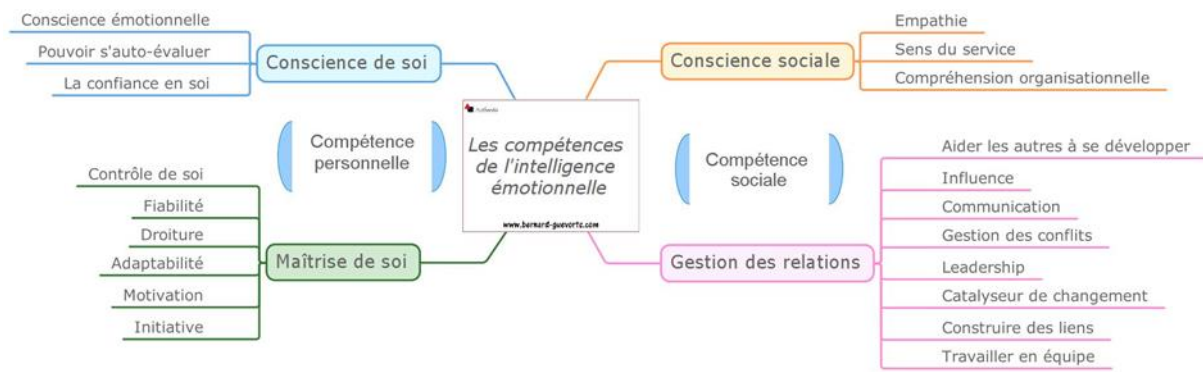
La capacité de comprendre la structure émotionnelle des autres. Une habileté à traiter les personnes en fonction de leurs réactions émotionnelles. Les indicateurs comprennent l'expertise dans la construction et le maintien du talent, la sensibilité interculturelle et le service aux clients. L'empathie concerne l'intérêt et l'implication dans les émotions des autres, la capacité à sentir ce qu'ils ressentent.

La maîtrise des relations humaines

L'habileté dans la gestion des relations et dans la construction de réseaux, ainsi qu'une capacité à trouver des points communs et de construire des liens. Les indicateurs des compétences sociales comprennent l'efficacité dans la conduite du changement, le pouvoir de persuasion, la création d'expertise et le leadership des équipes.

En 2001¹¹⁹, il présente une version basée sur **4 piliers et une vingtaine de compétences**, basée sur la **conscience et la maîtrise de soi et des autres**. Cela a l'air assez simple, mais chaque compétence pourrait être développée dans de nombreux comportements à appliquer sur le terrain.

¹¹⁹Yvon Pesqueux.op cit



A- Les compétences personnelles

1-La conscience de soi

Le premier aspect qui semble essentiel est la **conscience**. Il faut avoir **conscience de nos émotions et de celles des autres**. Cela a l'air évident mais ce ne l'est pas. En étudiant les managers en entreprise, Goleman et d'autres se sont rendu compte que certains étaient considérés comme des tyrans. Ils étaient très autoritaires, peu expressifs et étaient souvent craints de leurs collaborateurs. Ces managers arrivent à certains résultats économiques mais souvent sur le plan humain ce n'est pas génial. Beaucoup de turn-over dans le personnel, absentéisme, manque de motivation... Cependant, d'autres managers de même niveau obtiennent des résultats très différents, supérieurs généralement et surtout sur le plan humain dépassent les attentes.

En étudiant les choses de plus près, on se rend compte que **certaines personnes n'ont pas la conscience de leurs émotions et de celles des autres**. Ils ne se rendent pas compte de l'impact de leur comportement. **Ils n'ont pas conscience de leurs points forts et surtout des points faibles dans ce domaine.**

Ce n'est pas de la mauvaise volonté, c'est une absence de conscience et d'attention pour cela.

Goleman parle de **conduite d'aveuglement** et cite des comportements comme l'arrogance, la recherche du pouvoir, la pression constante mise sur les collaborateurs, le rejet des critiques, la recherche de reconnaissance... **Beaucoup de dirigeants ont une vision idyllique d'eux-mêmes et surévaluent leurs capacités relationnelles.**

Voici les compétences qui vont être nécessaires pour renforcer cette conscience de soi :

- **La conscience de soi émotionnelle** : savoir reconnaître ses émotions et leurs effets.
 - Ceux qui possèdent cette compétence savent quelles émotions ils éprouvent et pourquoi. Ils comprennent les liens qui existent entre leurs sentiments, leurs pensées et leurs actes. Ce sont généralement leurs valeurs qui les guident vers leurs buts.
- **Savoir s'auto évaluer avec précision** : connaître ses ressources, ses capacités et ses limites intérieures.
 - Il est important de connaître ses forces et ses faiblesses et de pouvoir prendre du recul et savoir rire de soi.
 - Ceux qui possèdent cette compétence sont réfléchis, capables de tirer les leçons de l'expérience et sont ouverts aux critiques, aux nouveautés et sont capables d'apprendre et de s'enrichir sans cesse.
- **La confiance en soi** : un fort sentiment de sa dignité et de ses capacités personnelles.
 - Ceux qui possèdent cette compétence font preuve d'assurance dans les relations interpersonnelles et ont de la « présence » et du charisme.
 - Ils sont capables de défendre leurs points de vue même s'ils sont impopulaires. Ils prennent des risques pour ce qu'ils estiment juste.
 - Ils sont capables de prendre des décisions malgré les incertitudes et les pressions.

2-La maîtrise de soi

Possible que régulièrement, nous pouvons tomber dans des émotions parfois importantes. **Le stress peut nous submerger, la colère nous envahir et cela sans que nous puissions les arrêter.**

C'est là justement que **nous devrions être capables de dire NON à nos pulsions.** Cela passe par la capacité à éveiller notre préfrontal pour **inhiber l'amygdale** responsable de notre état en mode survie.

La maîtrise de soi va demander de renforcer certaines compétences qui peuvent être développées :

- **Le self-control** : c'est garder la maîtrise des émotions et impulsions perturbatrices.
 - Ceux qui possèdent cette compétence dominent bien leurs pulsions et leurs angoisses, ils restent calmes, positifs et imperturbables même dans les moments éprouvants. Ils peuvent penser et rester concentrés malgré le stress.
- **Fiabilité** : faire preuve d'intégrité et se comporter de façon responsable. Avoir une conduite irréprochable d'un point de vue éthique. Reconnaître ses propres erreurs.
- **Conscience professionnelle, droiture** : tenir ses engagements et ses promesses. Endosser la responsabilité des objectifs fixés.
- **Adaptabilité** : rester ouvert aux nouvelles idées et réagir avec souplesse aux changements.
- **La motivation** : c'est sous ce label que Goleman avait initialement séparé en une cinquième habileté que se retrouvent plusieurs compétences.
 - L'exigence de résultats
 - Les personnes qui ont cette compétence sont toujours **orientées vers l'excellence**, l'atteinte des objectifs exigeants, l'amélioration constante de leurs performances.
 - L'engagement.
 - Adhérer aux objectifs d'un groupe ou d'une entreprise.
 - Cela débouche sur un véritable civisme d'entreprise.

« Les salariés qui se considèrent comme des « visiteurs » plutôt que comme des « résidents » dans une entreprise font preuve d'un engagement médiocre. » Daniel Goleman

- **Initiative et optimisme** : faire preuve d'anticipation pour saisir les opportunités et de persévérance pour atteindre les objectifs.

« Le cousin germain de l'optimisme est l'espoir : c'est lui qui permet de mobiliser l'énergie nécessaire pour atteindre un but. » Daniel Goleman

B- Les compétences sociales :

« C'est l'aptitude à ressentir ce que pensent les autres sans qu'ils aient besoin de le dire qui définit l'essence de l'empathie. » Daniel Goleman

3-La conscience sociale

- **L'empathie** : c'est une compétence de base qui sous-tend des compétences humaines importantes :
 - Comprendre les autres : s'intéresser réellement aux autres, les écouter et comprendre ce qu'ils vivent en déchiffrant leurs émotions et ressentis.
 - Tirer profit de la diversité : saisir les opportunités liées à ce qu'apportent les autres. Rejeter les préjugés et l'intolérance.
- **Être axé sur le service** : en particulier dans les métiers de service, être orienté vers les clients, qu'ils soient internes ou externes.
- **Comprendre les organisations** : posséder un sens politique et être capable d'évaluer les émotions et les relations de pouvoir qui se retrouvent dans une organisation.

4-La gestion des relations

Dans cette habileté vont se retrouver de nombreuses compétences qui vont permettre de **gérer les émotions des autres, de susciter des émotions positives, de désamorcer des conflits, etc.**

- **Aider les autres à se développer** : pour un manager, c'est développer ses collaborateurs. C'est par exemple savoir donner du bon feedback basé sur les faits.
- **L'influence** : pour être influent, il faut bien connaître ses interlocuteurs et donc cela fait clairement partie de l'empathie. Il faut être capable de s'adapter et de faire les gestes nécessaires.
- **La communication** : être capable **d'écouter** avec bienveillance et d'envoyer des messages convaincants avec une approche consensuelle.
- **La gestion des conflits** : être capable de faire face aux situations difficiles avec **tact** et **diplomatie**. Clarifier les désaccords et proposer des solutions gagnant-gagnant.

- **Leadership : savoir diriger en inspirant** et en guidant les individus et les groupes. Partager une vision qui mobilise avec charisme et donner l'exemple. **Diriger, c'est distribuer de l'énergie !**
- **Catalyser les changements** : reconnaître les situations qui nécessitent le changement en remettant en question le statu quo. Initier et conduire les changements et leur donner forme.
- **Construire des liens et établir des relations** : être capable de construire et de cultiver les contacts dans des réseaux de relations divers et mutuellement bénéfiques.
- **Savoir travailler en équipe** : développer un esprit de groupe et adopter des comportements de respect et de serviabilité. Apporter de l'énergie au groupe et ne pas s'accaparer les victoires collectives.

Voilà donc l'ensemble des aptitudes, compétences, habilités qu'il faut pouvoir développer pour avoir plus d'intelligence émotionnelle.

Certaines sont présentes chez nous, d'autres pas... chacun doit faire son bilan personnel.

Bien entendu, **c'est le volet de la conscience de soi qui doit être développée en premier**, c'est la base pour la suite.

4.3 Le Modèle de Bar-On :

Bar-On (1997)¹²⁰ définit le concept de l'intelligence émotionnelle comme un ensemble de compétences émotionnelles et sociales qui déterminent les façons avec lesquelles une personne entre en relation avec elle-même et les autres, et réussit à faire face aux pressions et aux demandes de l'environnement.

Le modèle de Bar-On considère¹²¹ globalement l'intelligence émotionnelle comme un ensemble multifactoriel d'aptitudes émotionnelles, personnelles et sociales interconnectées, qui influencent l'aptitude globale des individus à faire face activement et efficacement aux exigences et aux pressions quotidiennes (Bar-On, 2000 : 373, 385 ; 2005 : 3). Bar-On (2005 : 3) définit l'intelligence émotionnelle comme un ensemble de compétences émotionnelles et

¹²⁰Mouad ENNAKRA & Moulay Smail ALAOUI, L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE : UNE REVUE DE LITTÉRATURE. Revue Akofena n°004, Vol.2. p 424

¹²¹Lan Venter. P 10

sociales interconnectées, d'aptitudes et de facilitateurs qui déterminent l'efficacité avec laquelle une personne se comprend et s'exprime, comprend les autres et agit avec eux, et fait face aux exigences quotidiennes. Ces composantes du fonctionnement émotionnel permettent aux individus de ressentir et d'exprimer des émotions positives et de rester optimistes.

Le modèle d'intelligence émotionnelle de Bar-On (Bar-On, 2007), et l'instrument de mesure EQ-i (*Emotional Quotient Inventory*) qui en résulte (Bar-On, 2000), comprend **cinq** composantes clés¹²² : **(a)** la capacité à être conscient de ses émotions, sentiments et idées et à les comprendre, **(b)** la capacité à être conscient et à comprendre les émotions et les sentiments d'autrui, **(c)** la capacité à faire face au stress, **(d)** la souplesse et la capacité à modifier ses sentiments face à de nouvelles situations, et **(e)** la capacité à contrôler ses émotions.

Ces composantes clés forment les **cinq** échelles composites de l'EQ-i, à savoir **(a)** le QE intra personnel, **(b)** le QE interpersonnel, **(c)** le QE de gestion du stress, **(d)** le QE d'adaptabilité et **(e)** le QE de l'humeur générale (Bar-On, 2006 : 21). Quinze sous-échelles sous-tendent ces cinq échelles composites.

-Le modèle par habiletés de Wong et Law (2002) :

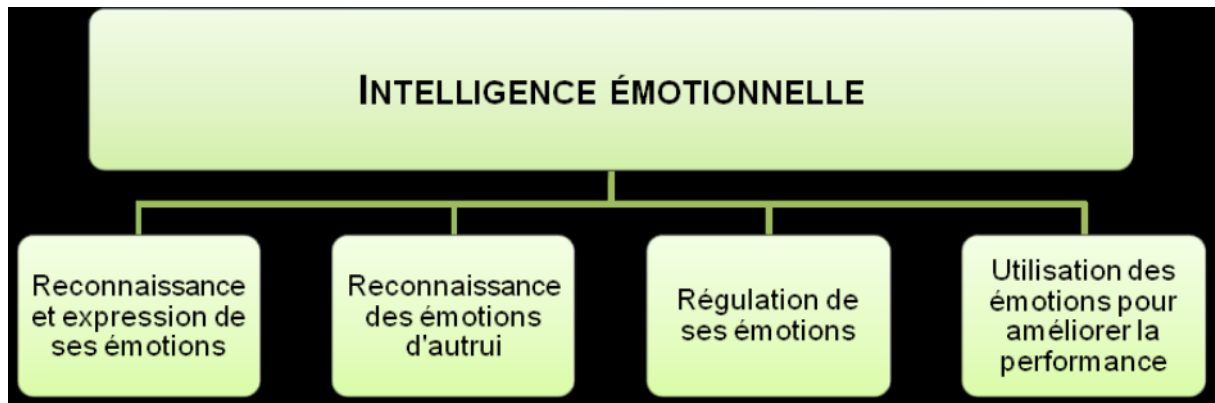
Le modèle de Chi-Sum Wong et Kenneth Law (2002) est élaboré à partir des recherches de Mayer et Salovey (1997) de même que sur la base des critiques énoncées à l'égard de l'intelligence émotionnelle par Davies et autres (1998). Reprenant la définition de Mayer et Salovey (1997b), ils s'accordent avec ces chercheurs et considèrent l'intelligence émotionnelle comme « (...) un ensemble d'habiletés inter reliées utilisées afin de s'accorder avec ses émotions » (p. 536).

Le modèle de Wong et Law (2002) comprend quatre volets : la reconnaissance et l'expression de ses émotions, la reconnaissance de celles d'autrui, la régulation de ses émotions et l'utilisation des émotions pour améliorer la performance. Les chercheurs ont choisi ces quatre volets, car Davis et autres (1998) les considèrent comme étant les plus représentatifs de l'ensemble des échelles suggérées portant sur l'intelligence émotionnelle.

¹²² Op cit p 26

La figure 4 permet de visualiser le modèle par habiletés de Wong et Law (à partir de Wong et Law, 2004, traduction libre).

FIGURE : L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE (WONG ET LAW, 2002)



4. Les points communs entre les différentes approches de l'intelligence émotionnelle :

Malgré certaines différences, la littérature semble indiquer que tous les modèles généraux d'intelligence émotionnelle présentent certains points communs¹²³.

- **Premièrement**, tous ces modèles comportent une composante intra personnelle ainsi qu'une composante sociale ou interpersonnelle (Goleman*et al.*, 2003 : 102; Bar-On, 2006).

-**Deuxièmement**, ils abordent tous la question de la capacité à percevoir et à comprendre ses propres émotions (Bar-On, 2000 ; 2006 ; Boyatzis*et al.*, 2000 ; Livingstone, Nadjiwon et Smithers, 2002 ; Mayer *et al.*, 2000a).

-**Troisièmement**, dans tous les modèles, l'accent est mis sur l'autogestion émotionnelle ou la régulation de ses émotions (Bar-On, 2006 : 3 ; Bar-On *et a.*, 2003 ; Mayer, Salovey et Caruso, 2000).

¹²³Lan Venter, Martina Kotzé , Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique. Revue Internationale des Sciences Administratives 2011/2 (Vol. 77), pages 405 à 439. P 12

- **Quatrièmement**, la plupart des modèles d'intelligence émotionnelle comportent également une composante liée à l'empathie, la capacité à comprendre les sentiments ressentis par autrui (Bar-On, 2000, 2006 ; Goleman *et al*, 2003 ; Mayer *et a*, 2000a ; Salovey et Mayer, 1990).

- **La cinquième** composante de base abordée par la plupart des conceptualisations de l'intelligence émotionnelle est l'aptitude à faire face aux problèmes personnels et interpersonnels, et à faire face aux exigences et aux changements situationnels (Bar-On, 2006 ; Goleman, 2004 ; Mayer *et al.*, 2000a).

-**Une sixième** composante commune à la plupart des descriptions de l'intelligence émotionnelle est l'aptitude à produire des effets positifs et à s'auto motiver (Bar-On, 2000 , 2005 : Lane, 2000 :).

Culture d'entreprise et leadership

1. Culture d'entreprise et leadership

La notion de culture est d'usage dans plusieurs disciplines, ses origines se trouvent dans l'anthropologie, qui selon cette discipline, la culture s'oppose traditionnellement à nature et recouvre tout ce qui ne ressortit pas de l'inné.

Au sens sociologique, la culture est du domaine de l'affect, de la personnalité, de la sensibilité et du lien social.

Par ailleurs, c'est le cas de Peters et Waterman qui avec leur best seller publié en 1982, in « search of excellence » imposant la notion de culture dans le champ du management.

Egalement le succès du modèle japonais qui fournit au début des années 80 le lancement du concept de culture, en dévoilant quelques aspects de la réussite japonaise (OUCHI, 1981, pascale et Athors, 1981) et l'importance de la variable culturelle (Nonaka 1995)¹²⁴

Quelle que soit la définition de la culture que l'on adopte, celle de croyances partagées (LORSCH 1985), de croyances et valeurs (DAVUS, 1985), de programmation mentale collectives (Hofstede 1980) ou de « tissu social expressif » (Pettigrew 1985), la variable culturelle apparaît, pour tous ce qui l'analysent, comme élément essentiel de l'organisation.

L'objectif de la culture d'entreprise est de cerner les valeurs essentielles que partagent mes membres de l'entreprise et d'observer les sources des tensions, par exemple entre les sous cultures (professionnelles, hiérarchiques) qu'abrite l'entreprise)¹²⁵

C'est donc au leader à travers la dynamique des groupes d'unifier les valeurs par une vision partagée

En France, Renaud SAINSAULIEU, 1977¹²⁶ est le premier à avoir éclairé de façon substantielle, la notion de culture au niveau de l'entreprise, il a mis en évidence quatre modèles de relations au travail établis grâce à une observation participante en entreprise :

- Le modèle fusionnel, caractérisé par la soumission au chef, il se détecte dans les entreprises où les tâches sont répétitives et les travaux peu qualifiés. Les individus qui ne peuvent mobiliser que de faibles ressources stratégiques n'ont guère d'autre recours que de se fondre dans le collectif.

¹²⁴Jaques ROHOT P ROUSSEL, ch VANDERNBERGHE, p62

¹²⁵Opcit p 67

¹²⁶Opcit p68

- Le modèle de la négociation : caractéristique des professionnels très qualifiés et qui ont des responsabilités ; ces acteurs ont recours à la négociation avec une capacité importante à entrer dans le conflit et à le vivre
- Le modèle des affinités qui s'appuie sur des réseaux privilèges entre collègues et aussi avec des chefs et qui est caractéristiques des univers ouverts à la promotion et à la mobilité sociale.

Dans ce cas, l'évolution, individuelle conduit à la perte d'appartenance à un groupe de travail, les acteurs sont dans des logiques individualistes de carrière ou la réussite est prise comme une valeur importante. La réussite est prise comme une valeur importante

- Le modèle du retrait, marqué par l'absence d'engagement personnel dans les rapports collectifs.

Bien que les cultures varient considérablement d'une entité à une autre, existe aussi des similitudes. La plus part des cultures peuvent être décrites soit comme « ce qui fait une entreprise » (l'image qu'ont les gens de la manière dont cette entreprise mène son activité) soit comme « ce qu'elle possède (ses valeurs et principes fondamentaux)

2. MORGAN et l'image de l'organisation¹²⁷

Pour découvrir ce que le leader (manager) et son équipe pensent de la culture de leur entreprise, MORGAN a avancé en 1986, que les cultures d'entreprise peuvent être décrites sous forme d'image.

Les huit métaphores culturelles de Morgan :

- Lamachine ; organisation fondée sur des procédures efficace normalisées et contrôlées où chaque unité est un rouage de la machine.
- L'organisme : système vivant avec un cycle de vie (naissance, âge adulte, mort) la loi de la sélection naturel.
- Le cerveau : environnement d'apprentissage, où le traitement de l'information met l'accent sur les connaissances, l'intelligence et le feed back
- La culture : entreprise reposant sur des valeurs, avec une place centrale accordée à la tradition, aux convictions, à l'histoire et à une vision commune.

¹²⁷ J MCGRATH et Bob BATES op.cit. p110

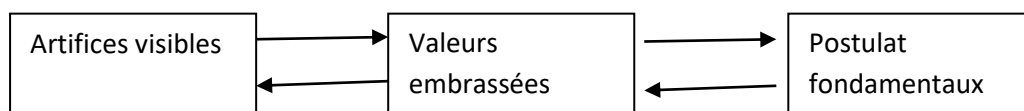
- Le système politique : culture fondée sur la défense des intérêts et des droits, avec des priorités et des alliances cachées.
- La prison du psychisme : culture représentée sous forme de sentiments conscients et inconscients de répression et de régression.
- Le flux et la transformation : culture perçue comme un tourbillon de changement qui sont parfois avantageux, mais parfois chaotiques et paradoxaux.
- Les instruments de domination : culture reposent sur l'agression l'obéissance, l'exploitation, et l'assignation de valeurs

3. SCHEIN et les trois niveaux de culture d'entreprise

Pour que le leader puisse comprendre le rôle joué par les valeurs et les croyances dans son entreprise.

Edgar SCHEIN est généralement considéré comme le plus grand spécialiste de la culture d'entreprise. Dans « organisationnel culture and leadership 1985¹²⁸ », il explique qu'elle est déterminée par un ensemble d'idées fondamentales que l'entreprise a sur elle-même.

Ces convictions définissent, consciemment ou inconsciemment, l'entreprise et sa gestion des problèmes de concurrence (externe) et d'intégration (interne). Il affirme que la culture d'une entreprise se construit par héritage



- Les artifices visibles : il s'agit des artefacts, des rituels, des mythes et des légendes qui traduisent les raisons d'être de l'entreprise.
- Les valeurs embrassées : elles donnent à tous les salariés une direction commune et des repères en matière de comportements acceptable.
- Les postulats fondamentaux : il s'agit des idées invisibles, inconscientes et rarement remise en cause que tous les employés ont au sujet de l'entreprise.

¹²⁸ J MC GRATH et Bob BATES, p114

La théorie de SHEIN suggère que les entreprises sont des réalités socialement construits, qui existent dans l'esprit des salariés mais se manifestent aussi concrètement dans sa culture et ses règles.

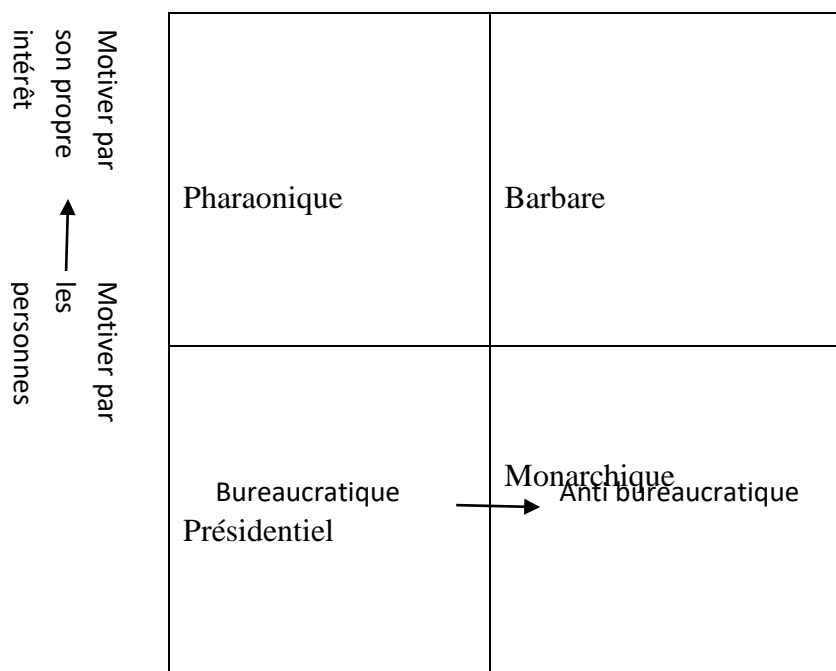
Par conséquent pour comprendre la culture d'une entreprise, il faut comprendre comment les collaborateurs perçoivent cette entreprise.

4. GRAVES et la théorie du leadership culturel :

-Pour définir la culture prédominante dans une entreprise.

En 1986, Desmond GRAVES¹²⁹ a affirmé que l'on pouvait comprendre la culture d'une entreprise en observant le caractère de ses dirigeants.

Il a distingué quatre cultures possibles :



- **Les cultures pharaoniques** sont dominées par les individus, elles sont bureaucratiques et c'est l'intérêt personnel qui prime. le leadership culturel est maintenu par le biais d'un respect exacerbé pour le statut, les rituels et l'ordre.

¹²⁹ J.MCGRATH, B.BATES, p112, 113

- ***Les cultures barbares*** sont marquées par l'appréhension. l'intérêt personnel prévaut et ces cultures sont anti bureaucratiques. le leadership culturel est maintenu grâce à un mélange d'incertitude, de terreur et de séduction.
- ***Les cultures présidentielles*** sont bureaucratiques et les questions de démocratie, de statut et de coordination y tiennent une place centrale. Le leadership culturel est entretenu par la prise en considération des besoins et des aspirations des collaborateurs
- ***Les cultures monarchiques*** sont anti bureaucratiques et dominées par la foi en l'autorité absolue du leader. le leadership culturel est garanti par la loyauté incontestable des collaborateurs.

Avec ces stéréotypes, GRAVES soutient que le leadership symbolique permet d'encourager les collaborateurs à travailler pour quelque chose qui en vaut la peine.

Leadership et changement

1. Le Leadership au cœur du changement :

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 certains 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.

Tout processus de changement implique des modifications irréversibles. Changer implique toujours la perte de quelque chose. Cette perte est d'autant plus facile à accepter que le changement ayant provoqué cette perte se rapproche de nos aspirations. Toutefois, même si le résultat induit par le processus de changement est conforme à l'effet recherché, il n'en reste pas moins que la perte de ce que nous avons pu provoquer des réactions contraires.

Pour **VIVIANE AMAR**¹³⁰ : « 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 ».

2. Le changement et les individus – le phénomène de la résistance au changement- :

Perron (1997) définissent la résistance au changement comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement »¹³¹.

Il est très important pour un leader de s'avoir identifié la vision que va avoir l'ensemble des acteurs vis-à-vis du changement pour pouvoir lui-même s'adapter et adapter son mode de communication.

Par la suite l'apparition des proactifs, passifs et opposants permet aux différents leaders de trouver des relais de communication et permet d'apporter une attention particulière aux opposants du changement.

¹³⁰VIVIANE AMAR: Pouvoir et leadership, le sens retrouvé du travail, éd. Village Mondial, Paris 2000 P 57

¹³¹Martine Visinand, *Le rôle attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel*.HEC MONTRÉAL AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL.Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.) Martine Visinand, 2003. P 8

3. Le changement rend le leadership encore plus important : ¹³²

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.

¹³²Gaby José Ababa Ekula .Le leadership et le phénomène du pouvoir dans l'organisation
ISM Dakar - Diplome superieur de gestion 2007

-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. **Les différents types et styles de changement** :¹³³

La nature du changement a une importance primordiale dans la vision qu'on les personnes qui le vivent ou qui le subissent.

a- Typologie des changements en entreprise

La définition des différents types de changement fait référence à différents travaux qui partent de l'idée qu'un changement peut se définir en fonction de son intentionnalité et son rythme. L'intentionnalité oppose un changement déterminé par une transformation de l'environnement (changement imposé) à un changement résultant du choix des individus (changement volontaire). Le temps imparti pour la réalisation des changements représente le rythme. Il peut être brutal ou progressif.

L'action de conduite du changement doit tenir compte de ce rythme. La rencontre des axes progressif/brutal et impose/volontaire permet d'identifier quatre types de changement.

¹³³Le rôle du leadership lors d'un changement organisationnel. dimanche 6 janvier 2013
<http://blogressourceshumaines.blogspot.com/2013/01/le-role-du-leadership-lors-dun.html>

Progressif	Changement prescrit ü Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) ü 12 à 36 mois ü Projet An 2000, euro, 35 heures	Changement construit ü Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise ü 1 à 10 ans ü culture client, qualité, processus
Brutal	Changement de crise ü Solution a un dysfonctionnement ü 1 jour à 3 mois ü Accident, grève, plaintes de clients	Changement adaptatif ü Transformation des pratiques et de l'organisation ü 6 à 18 mois ü Nouvel outil informatique, compétences commerciales
	Imposé	Volontaire

b-Changement décidé ou subi :

Dans la pratique du changement, il y a généralement deux acteurs différents, l'un qui décide le changement, l'autre qui le subit. Celui qui décide le changement a un objectif, une stratégie, il connaît le but. Par contre, celui qui subit cette situation n'a au départ aucun des éléments de perspective qui lui permette de se projeter dans le futur, de s'appuyer sur le connu pour envisager l'avenir, de trouver des repères.

c- Accompagner le changement :

Celui qui subit le changement se trouve dans une situation inconfortable, perte de ses repères habituels, adaptation à de nouvelles méthodes, à un environnement inconnu, acculturation nécessaire à de nouveaux métiers, à de nouveaux partenaires...

La conduite du changement oriente positivement les salariés vers l'avenir, la confiance pour éviter la démobilisation qui conduit parfois à des départs massifs ou à une perte de compétitivité notable.

Le changement mis en perspective, expliqué, accompagné, permet à l'entreprise ou à l'organisme de trouver une nouvelle dynamique autour de nouvelles structures, de nouveaux moyens, de nouvelles missions.

Le management du changement repose à la fois sur une vision stratégique et une méthode opérationnelle, toutes deux fondées sur la psychologie. La sous-estimation du facteur humain est la cause principale de l'échec en matière de changement.

d-Typologie des démarches de conduite du changement :

La conduite du changement analyse la capacité de l'organisation à se transformer, met en œuvre les leviers nécessaires à cette transformation et mesure les résultats. Différents styles de conduite de changement peuvent être envisagés en fonction de la typologie des changements. Les différents styles de conduite du changement sont selon Johnson et **Scholes** (1997) les suivantes :

- *-Le style Education/Communication* consiste à aller à la rencontre de tous les acteurs pour leur fournir les informations du changement et travailler avec eux sur les méthodes de travail impactées par ce changement. Ce changement est de type « adaptatif » (brutal/volontaire) et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de consultants.

- *- Le style Collaboration/Participation* a pour objectif d'expliquer le changement et de faire participer les acteurs à son déploiement. La collaboration se fait par une intégration du changement dans les pratiques quotidiennes des acteurs. Le type de changement est ici « construit » (progressif/volontaire). Le type d'acteurs qui réalise la mission sont les petits et moyens cabinets orientés psychologiques.

- *-Le style Intervention* concerne une contrainte de changement explicite. Il faut bâtir une démarche de réalisation du changement tout en veillant à son acceptation. Une équipe projet définit une démarche et un groupe de travail propose et met en œuvre des solutions. Ce changement est de type « prescrit » (progressif/imposé) et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de consultant.

· -Le style *Direction/Coercition* amène une équipe restreinte à prendre en charge le problème à l'origine de la crise et qui propose une solution tenable le plus rapidement. Le commandement est centralisé et les apports extérieurs sont des avis d'experts. Ce changement est un changement de « crise » (brutal/imposé) mené par des équipes internes avec des spécialistes.

La mise en œuvre de ces styles de changement dépend du tissu culturel, composée de sept éléments : les routines, les mythes, les symboles, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles, les systèmes de contrôle et le paradigme.

5. Rôle et implications du leadership transformationnel dans le changement :

Selon P. G. Northouse, l'une des caractéristiques du leadership transformationnel est qu'il décrit la façon dont un leader peut « amener une organisation à effectuer des changements importants¹³⁴ ».

L'objet de ce leadership est d'encourager les changements, et des changements considérables.

Le leadership transformationnel part du principe que le subalterne est malléable et peut se perfectionner. La caractéristique centrale de ce leadership, comme son nom l'indique, est la « transformation » profonde du subalterne. Northouse souligne que « le leadership transformationnel est centré sur le rendement et le perfectionnement des subalternes¹³⁵. » Selon lui et d'autres, ce type de leadership est inconcevable si le supérieur n'est pas persuadé que ses subordonnés sont capables de se perfectionner.

Selon Bernard M. Bass, un pionnier dans le domaine, qui a décrit, en 1985, les comportements caractéristiques du leader transformationnel. Grâce à son charisme, ce leader motive ses subordonnés et les amène à penser qu'ils peuvent accomplir de grandes choses en faisant un effort supplémentaire. Il se montre prévenant, c'est-à-dire qu'il tient compte des besoins affectifs de ses subordonnés. Il les stimule aussi intellectuellement; il peut et il veut leur montrer de nouvelles manières d'aborder un problème¹³⁶. Bass classe les comportements

¹³⁴P. G. Northouse, *Leadership Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, Californie, 1997, p. 142.

¹³⁵ Op cit. p 134

¹³⁶Bernard M. Bass in, Thomas St. Denise LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL: PAS POUR LE GUERRIER. Hiver 2004 – 2005. Revue militaires canadienne. P 83

du leader transformationnel en fonction de quatre facteurs, dont le premier est l'**influence idéalisée**, autrement dit le charisme. Dans ce cas, le leader est avant tout un modèle.

Ses subordonnés s'identifient à lui et désirent fortement lui ressembler. Ce leader est essentiellement un être à part, qui incite les autres à adopter sa vision des choses¹³⁷.

La **motivation stimulante**, le deuxième facteur transformationnel, caractérise les leaders qui sont exigeants, qui incitent leurs subordonnés à l'être aussi et les amènent à s'investir dans l'organisation.

Sous ce type de leadership, l'esprit d'équipe est très fort¹³⁸.

Le troisième facteur transformationnel est la **stimulation intellectuelle**. Le supérieur encourage ses hommes à se montrer créatifs et innovateurs et à remettre en question leurs convictions et leurs valeurs ainsi que les siennes et celles de l'organisation.

Le quatrième facteur, un des plus représentatifs du leadership transformationnel, est l'**appréciation individualisée**. Le leader crée un climat de confiance et se montre attentif aux besoins individuels de ses subordonnés. Il guide et conseille ses hommes pour qu'ils puissent réaliser leur potentiel¹³⁹. Cette méthode est, elle aussi, axée sur le subordonné qu'il s'agit d'amener à s'épanouir.

Le leadership transformationnel repose donc sur le changement¹⁴⁰ et se concentre sur le subordonné. Il est censé produire de bons résultats quand le subordonné exploite son potentiel et essaie de se surpasser.

¹³⁷P. G. Northouse Op.cit p 134

¹³⁸P. G. Northouse. P 135

¹³⁹ Op cit p 137

¹⁴⁰Thomas St. Denis, LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL : PAS POUR LE GUERRIER. Hiver 2004 – 2005, Revue militaire canadienne. P 86

Bibliographie :

1. André UZAN. Le leadership : une capacité d'influence. Management 11 juin 2019
<https://outilspourdiriger.fr/la-capacite-de-leadership-une-capacite-dinfluence/>
2. -Bertrand Beauregard Le 24/02/2022 dans Management & Leadership
<https://iich-coaching.com/developper-un-leadership-ethique/>
3. - Bernard M. Bass in, Thomas St. Denis, LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL : PAS POUR LE GUERRIER. Hiver 2004 – 2005, Revue militaire canadienne.
4. - CROZIER et FRIEDBERG, L'acteur et le système édition Seuil, 1977
5. -Cécile Dejoux, Isabelle Dherment-Férère, Heidi Wechtler, David Ansiau, Line Bergery. Intelligence émotionnelle et processus de décision. Gestion 20002011/3 (Volume 28), pages 67 à 81.
6. - Cécile DEJOUX : management et leadership, Dunod paris 2014
7. - Elodie Richard, recherche exploratoire sur le leadership d'équipes et son utilisation en entreprise. Mémoire, université du Québec à Montréal 2006.
8. -Eva Maria Rodríguez, Les principales théories du leadership 2022
<https://nospensees.fr/les-principales-theories-du-leadership/>
9. - FENTON John, 11 ways pour stimuler la performance de votre entreprise, Business mandarine, 1990.
10. - Gaby José Ababa Ekula .Le leadership et le phénomène du pouvoir dans l'organisation ISM Dakar – Diplôme supérieur de gestion 2007.
11. -Ismaïla SENE. (2021), « Leadership, motivation et performance organisationnelle : Étude du cas d'un programme de micro finance sociale au Sénégal », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 894-910.
12. - Jacques ROJOT, Patrice ROUSSEL, Christian VANDENBERGHE, comportement organisationnel, volume 3, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. Edition de Boeck 2009.

13. - Julian Jencquel : L'intelligence émotionnelle en leadership, Devenez un leader plus efficace et épanoui. 2013 Julian Jencquel&bookboon.com ISBN 978-87-403-0607-1
14. - James McGrath, Bob BATS, le petit livre des grandes théories du management et comment les mettre en pratique, édition ESF 2014.
15. - Jean-Michel Plane. Théories du leadership, Modèles classiques et contemporains. Dunod paris2015
16. -Julie Devallée, Qu'est-ce que la roue des émotions ? le 20 mars 2022, mis à jour le 19 avril 2022. <https://www.developpementpersonnel.fr/quest-ce-que-la-roue-des-emotions/>
17. - KHELASSI Réda: précision du management, Houma édition Alger, 2011
18. - Kim VU, Les dirigeants et le processus d'apprentissage du leadership hors des salles de cours. CNAM - Master européen en formation des adultes – champs recherche 2012
19. -KaoutaraElomari, les approches du leadership en management des organisations : analyse comparative des fondements, des apports et des limites. Revue Économie, Gestion et Société. N°8 décembre 2016.
20. - LIVIER DOUCET, GILLES SIMARD, MICHEL TREMBLAY. L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement. Revue RELATIONS INDUSTRIELLES / INDUSTRIAL RELATIONS, 2008, VOL. 63, No 4
21. -Lan Venter, Martina Kotzé , Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique. Revue Internationale des Sciences Administratives2011/2 (Vol. 77), pages 405 à 439.
22. - Manfred Kets de vries, les mystères du leadership, village mondial éd 2002
23. - Marie-Christine Albert. Exploration des liens entre l'intelligence émotionnelle du gestionnaire, son style de leadership et la qualité de la relation qu'il entretient avec les membres de son équipe. Mémoire Sciences de la gestion, 2012.HEC Montréal
24. -M.BARABEL, O.MEIER, T.TEBOUL : les fondamentaux du management.2em édition Dunod Paris 2013
25. - Mouad ENNAKRA & Moulay Smail ALAOUI, L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE : UNE REVUE DE LITTÉRATURE. Revue Akofena n°004, Vol.2.<https://docplayer.fr/218032553-L-intelligence-emotionnelle-une-revue-de-litterature.html>
26. - N.DELOBBE, O.HERBACH, D.LASAZE et K. MIGNONC : comportement organisationnel, volume 1, édition De Boeck 2005

27. - P. G. Northouse, Leadership Theory and Practice, Sage Publications, ThousandOaks,Californie, 1997
28. -Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE, Richard PERRON. Le changement organisationnel théorie et pratique, presses de l'université du Québec 2002.
29. - Roger MUCCHIELLI, le travail en équipe, clés pour une meilleure efficacité collective, ESF 2007, 10 e édition.
30. - VIVIANE AMAR: Pouvoir et leadership, le sens retrouvé du travail,éd. Village Mondial, Paris 2000
31. - WARREN BENNIS, on becoming à leader, Massachusetts, addition Wesley, 1989
32. -Yvon Pesqueux. A propos des théories du leadership. Doctorat. France. 2020. HAL open science.HAL Id: halshs-02524246. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02524246v3>
- Submitted on 11 May 2021
33. -Les théories comportementales du leadership
- Source : <https://passeportmanager.com/8-7-les-theories-comportementales-du-leadership/>
34. - Revue Économie, Gestion et Société N°8 décembre 2016
<http://revues.imist.ma/?journal=REGS> ISSN: 2458-6250
35. - Le rôle du leadership lors d'un changement organisationnel. dimanche 6 janvier 2013
<http://blogressourceshumaines.blogspot.com/2013/01/le-role-du-leadership-lors-dun.html>
36. -Vie des organisations. CSH. La dynamique des groupes 1
https://moodle.insatoulouse.fr/pluginfile.php/13127/mod_resource/content/2/La%20dynamique%20des%20groupes-600Ko.pdf