

LES APPROCHES DU LEADERSHIP EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS : ANALYSE COMPARATIVE DES FONDEMENTS, DES APPORTS ET DES LIMITES

Par

Kaoutara ELOMARI

**Professeur à la Faculté des Sciences de l'Education, Département
Administration et Gestion Scolaire, Université Mohammed V de Rabat.**

Résumé

Dans l'objectif de comprendre et d'expliquer le phénomène du pouvoir dans les organisations, plusieurs théories ont essayé de développer des modèles qui mettent l'accent surtout sur les caractéristiques du manager ou leader dans l'organisation.

L'ensemble de ces théories appartiennent à des approches globales qui s'orientent vers des visions différentes : approche des traits, du comportement, des contingences, transformationnelle et bien d'autres qui peuvent être associées ou qui les complètent parfois.

Dans ce travail de synthèse, on vise à porter une réflexion critique sur les principales approches en styles de management organisationnel et leadership, il s'agit d'aborder l'ensemble de ces approches en recherchant des relations d'hétérogénéité, de contradiction ou de complémentarité et ce en mettant en valeur les hypothèses et fondements de base de chaque approche ainsi que le contexte de son émergence. On tentera pour le même objectif de développer les apports ainsi que les limites des modèles de ces approches.

Mots clés

Leadership ; management organisationnel ; approches personnalistes ; contingence ; changement

Abstract

In order to understand and explain the phenomenon of power in organizations, several theories have tried to develop models that focus primarily on the characteristics of the manager or leader in the organization.

All these theories belong to global approaches that are oriented towards different visions: traits approach, behavioural, contingency, transformational and many others that can be associated or which sometimes complete them.

In this synthesis work, the aim is to present a critical reflection on the main approaches in styles of organizational management and leadership, we will study all these approaches by looking for relations of heterogeneity, contradiction or Complementarity by highlighting the basic hypotheses and foundations of each approach as well as the context of its emergence. For the same goal, we will develop the inputs and limits of the models of these approaches.

Keywords

Leadership ; Organizational management ; personalist approaches; contingency; change

Introduction

Le management est posé comme l'art de diriger une organisation et de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

Différents penseurs de l'organisation distinguent plusieurs courants de pensée en management de l'organisation et de ce fait deux grandes familles sont souvent citées : la vision classique ou mécaniste et la vision interactionniste. Cette distinction reste globale

Quand on cherche à analyser profondément la question du style de management et leadership dans les organisations.

Ce qui distingue le leadership c'est l'existence de deux parties concernées : le leader et les partisans ou subordonnés, l'existence d'un objectif, une vision ou mission qui oriente le groupe et le rôle de l'influence du leader sur le groupe.

Il s'agit de l'orientation du groupe et l'engagement de ce dernier pour atteindre l'objectif fixé. Les leaders sont donc des personnes qui une orientent un groupe, qui garantissent l'engagement en ce sens des membres du groupe et qui arrivent à motiver ces personnes pour atteindre le résultat de la vision commune.

Les modèles et théories qui traitent la question du leadership dans son cadre sociologique sont parfois éloignés du contexte organisationnel ce qui nous pousse à aborder la problématique d'analyse des approches du leadership en management organisationnel

L'objectif est de mener une réflexion critique sur les différentes approches existantes dans ce domaine : approche des traits, du comportement, des contingences, transformationnelle...

On présentera en effet les fondements de base des ces approches, leurs apports et limites tout en développant des points de convergence et de divergences qui peuvent exister.

Dans le but de constituer dans ce travail un cadre de synthèse et de référence sur les approches en management organisationnel et leadership, Nous avons choisi de regrouper les approches étudiées en trois catégories qui déterminent trois contextes et fondements différents. Il s'agira des approches personnalistes, approches situationnelles et approches du changement.

I. Les approches personnalistes

Ce qui caractérise en commun les approches dites personnalistes c'est qu'elles mettent en valeur la personne dans l'analyse du phénomène de leadership que ce soit par ses traits son comportement ou ses compétences.

Nous allons essayer de présenter dans ce point deux grandes approches qui marquent toutes les études en management des organisations, l'approche des traits et celle du comportement.

1. Genèse et fondements

Pour comprendre le fondement théorique de toute approche il est utile de chercher d'abord les enjeux de sa naissance.

Le contexte général de *l'approche des traits* est marqué par deux faits majeurs,

On cite d'une part, les changements organisationnels dus à l'industrialisation massive et aux innovations technologiques de la fin du 19^{ème} siècle, à la croissance de la taille des organisations et le besoin à une supervision managériale et au grand effectif du personnel et son regroupement en plusieurs unités de travail chose qui rend la supervision complexe.

D'autre part, il s'agit de l'émergence de la psychologie comme discipline scientifique qui apportait dans cette époque une vision cartésienne essayant de catégoriser les composantes de la personnalité humaine.

Partant de la conviction que certaines personnes réussissent mieux que d'autres à exercer de l'influence sur les personnes dirigées l'approche des traits a essayé d'isoler les traits et les caractéristiques de la personnalité des bons chefs des organisations et dessiner *le portrait-robot* du dirigeant idéal.

Ces traits distinguent « le leader » des subordonnées et lui donnent la capacité de les influencer pour adopter la vision de l'organisation.

Cette approche est fondée d'une part, sur les apports du courant classique des théories des organisations avec sa vision statique et mécaniste cherchant le maximum d'efficacité et où l'organisation est hiérarchisée et le travail est divisé d'une manière verticale de façon à donner une grande importance au personnel de supervision qui détient une autorité absolue.

D'autre part l'approche se nourrit de la psychologie scientifique avec les travaux de classification des composantes de la personnalité humaine.

A travers ces fondements théoriques l'approche s'est basée sur des hypothèses qui se résument comme suit :

- Le leadership se base sur l'exercice de l'influence sur les personnes dirigées et l'unification de la vision de l'organisation.
- Les individus conçus pour être des chefs ont des traits de personnalité et des caractéristiques distinctes.
- Il faut analyser les traits de la personnalité des dirigeants pour voir ce qu'ils disposent des caractéristiques d'un leader capable d'avoir une influence dans son milieu de travail.

Dans une logique de comparaison entre l'approche des traits et *l'approche du comportement* qui se considère aussi personnaliste, on note que cette dernière a émergé dans un contexte général de remise en cause des visions mécanistes de gestion des organisations (développées principalement dans le modèle taylorien) adoptées dans l'approche des traits et qui fixent le regard sur la dimension structurelle tout en négligeant la variable humaine. Aux Etats unis, vers les années 1960, cette nouvelle vision humaniste ou interpersonnelle essayait de trouver ce que, dans les relations humaines au sein de l'organisation et le style de direction du chef, favorise un système d'influence satisfaisant et un exercice de pouvoir motivant.

Ce qui a poussé aussi au changement de la vision c'est le développement de l'éducation et de la formation, des médias et de l'accès à l'information

Dans le cadre de cette approche les études ont essayé donc de chercher les facteurs qui sont à l'origine de l'augmentation de la productivité des personnes dirigés.

Le résultat général était que c'est l'attention donnée aux personnes qui est derrière leur motivation (des exemples pertinents se présentent dans les modèles de E. MAYO et d'HERZBERG)

Cette conclusion générale qui était retirée par les auteurs de l'école des relations humaines est soutenue dans le cadre de l'approche du comportement qui a révélé l'impact de différents comportements du dirigeant sur l'efficacité du travail et l'implication des subordonnés.

L'approche du comportement trouve donc tout son fondement théorique dans les théories de l'école des relations humaines qui ont traité l'importance des facteurs relationnels dans les organisations, les besoins des individus et le comportement et motivation des individus au travail.

En orientant la vision du management fixée dans les structures vers la personne et ses besoins, l'approche du comportement adopte comme principes la nécessité de permettre aux ressources humaines d'apporter une contribution à l'organisation et de participer à la prise de décision et l'importance de donner un grand intérêt aux processus de communication.

L'approche du comportement réfutant l'hypothèse de l'existence de traits communs pour les leaders, a donné une grande valeur aux relations humaines dans la question du leadership et a essayé de prouver qu'il existe un style de direction et un comportement du leader meilleur que d'autres.

2. Apports et limites

Pour avoir connaissance de la valeur ajoutée des approches personnalistes on tentera d'illustrer par leurs principaux modèles.

Dans l'approche des traits, le modèle de **handy 1976**¹relève 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.

Par ailleurs, le modèle de **Stogdill 1974**²regroupe presque les mêmes traits et d'autre mais aboutit à l'impossibilité de dissocier les qualités requises chez les dirigeants des situations.

¹Charles Handy ; Understanding Organizations; Penguin Books Limited 2007

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...**

Par ailleurs cette approche présente des limites qui se résument dans :

- 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**³ considère que la limite de la théorie des traits c'est que ces derniers sont des caractéristiques innés 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.

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 (skillsapproch)** 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.

En ce qui concerne les grands travaux de notre deuxième approche personnaliste, l'approche du comportement, on note ceux de **Likert** et de **Black et Mounton**

Likert en 1967⁴ distingue entre quatre styles de direction :

- Autoritaire : le dirigeant n'accorde aucune confiance aux subordonnés et poursuit un système de contrôle/sanctions
- Paternaliste : la confiance aux subordonnés est mesurée et la motivation se fait par un système de récompenses et sanctions.
- Démocratique : le dirigeant se base sur la consultation des collaborateurs et la délégation de certains pouvoirs.
- Participatif : une grande confiance est accordée aux subordonnés qui s'intègre dans la gestion de l'organisation et travail dans le cadre de groupes autonomes.

²Pierre Colerette, Mario Roy; Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations; Presse de l'université du Québec 1991.

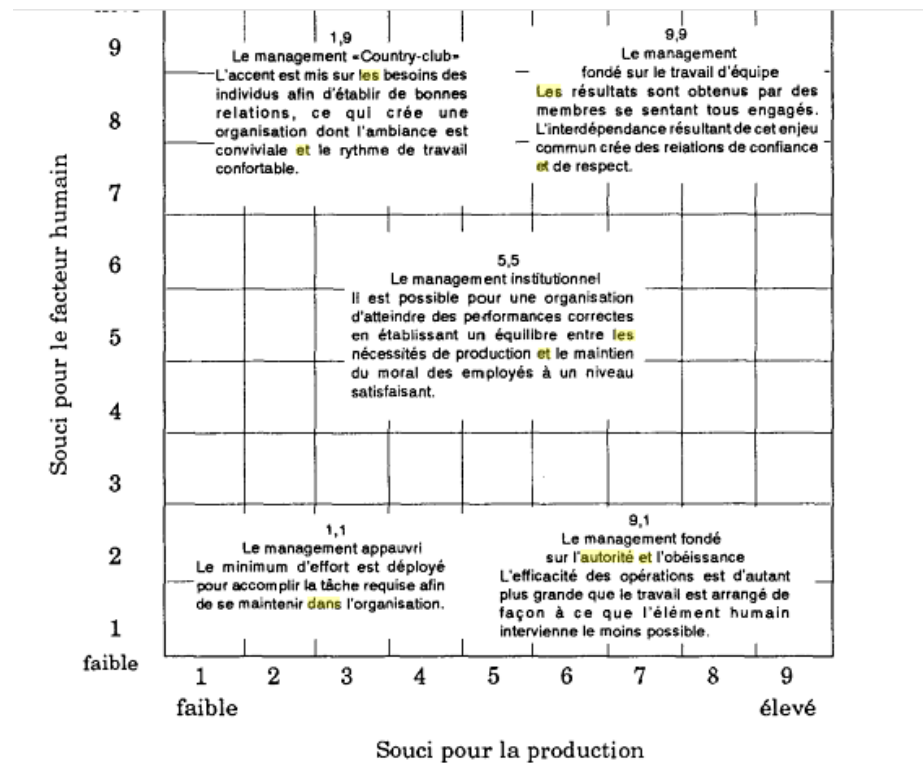
³ Peter Guy Northouse; Leadership: theory and practice; SAGE édition; 2010

⁴Rensis Likert; The human organization: its management and value; McGraw-Hill; 1967

C'est avec un style participatif qu'on assiste à plus de motivation des subordonnés.

Les travaux de **Black et Mouton 1964**⁵ ont mené à l'élaboration du « *managerialgrid* », une grille d'analyse des styles de leadership.

Partant du constat de l'existence de deux facteurs dans le leadership : le facteur des relations personnelles et le facteur de la tâche, la grille de **Black et Mouton** décrit les cinq situations possibles pour un gestionnaire selon la tendance de son souci : pour **la tâche** ou pour **le facteur humain**.



le managerialgrid de **Black et Mouton**⁶

Dans la grille le meilleur style du leader est dans la position 9-9 (*team management*) ou il donne une grande attention à la fois aux deux facteurs.

En dépit des grands apports de l'approche du comportement, on reproche à cette dernière les points suivants :

- La difficulté d'écarter les rapports d'autorité dans les organisations.

⁵ Peter Guy Northous;op.cit

⁶Pierre Colerette et Mario Roy; op.cit

- L'approche est très normative essayant de dicter un style idéal de direction.
- Le manque de réalisme de l'approche face au caractère complexe de l'organisation.
- L'approche néglige toute autre dimension organisationnelle autre que le facteur humain.

II. Les approches situationnelles

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 quelque soit la situation.

1. Genèse et fondements

C'est la théorie des contingences qui marque principalement la vision situationnelle. 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'approche :

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

On parallèle avec l'approche des contingences on note l'existence de **la vision transactionnelle**.

Pour **Hollander 1978**⁷, tout comme le leader a une influence sur les subordonnés, il peut subir l'effet de leurs réactions et c'est ce qui contribue à la réussite du leadership.

⁷MostafaRejai et Kay Phillips; Leaders and Leadership: An Appraisal of Theory and Research; Greenwood Publishing Group 1997.

L'approche transactionnelle qui s'apparente à celle des contingences, met en valeur surtout l'échange qui s'établit entre les leaders et les subordonnés lors des situations d'exercice du pouvoir et non seulement l'influence des uns sur les autres.

2. Apports et limites

Trois grands modèles ont développé l'approche des contingences et on montré sa valeur ajoutée en management des organisations :

- Selon le modèle de **Houssé 1974**⁸, deux critères permettent au leader de choisir un style de direction sur un axe (Path goal) allant de la directivité à la participation, se sont les caractéristiques des subordonnées et celles du milieu de travail.
- Le modèle conçu par **Vroom et Yetton**⁹ propose le style de décision qui serait le mieux adaptée aux contraintes des situations. « *l'arbre de prise de décision* » élaborée dans ce modèle présente le processus adéquat pour le choix du style convenable, autocratique, consultatif ou participatif. Et ce en se posant plusieurs questions en séquences, concernant le degré du besoin de la contribution des subordonnés pour la prise de la bonne décision. Si le besoin est élevé il doit opter pour le style participatif et s'il est négligeable il peut adopter le style autocratique.
- **Hersey et Blanchard 1977**¹⁰ ont présenté leur modèle « *le style de leadership selon la situation* »

Dans ce modèle, la situation qui fait varier le style du leadership est le degré de maturité des subordonnés. Ce dernier allant du faible niveau M1 au niveau élevé M4, fait varier le style du chef dans le sens suivant :

- Pour le niveau de maturité **M1** : beaucoup d'autorité et beaucoup de relations interpersonnelles.
- Pour **M2** : peu d'autorité et beaucoup de relations interpersonnelles
- Pour **M3** : peu d'autorité et peu de relations interpersonnelles
- Pour **M4** : peu d'autorité et beaucoup de relations interpersonnelles.

Le degré de maturité n'étant pas le même pour toutes les personnes et n'étant pas stable aussi, le leader doit à chaque fois revoir le style utilisé.

⁸ Julie Indvik; A Path-goal Theory Investigation of Superior-subordinate Relationships; University of Wisconsin--Madison 1985.

⁹Vroom, Victor H. et Philip W. Yetton; Leadership and Decision-Making; Press de l'université de Pittsburgh 1973

¹⁰Pierre Colerette et Mario Roy;op.cit

En somme l'approche présente une valeur ajoutée aux études sur le pouvoir et l'influence et a le mérite de détourner l'attention, qui s'est fixé longtemps dans la personne du chef de l'organisation, vers les partisans qui jouent un rôle déterminant dans la question du leadership.

Toutefois certaines limites de ces modèles et de la vision situationnelle en général, peuvent se présenter :

- Les modèles de l'approche présentent une gamme d'options parmi lesquelles le leader doit choisir alors que la réalité est plus complexe que cela.
- La vision situationnelle peut développer chez le dirigeant un mode d'action ou il élimine son identité et se transforme continuellement selon les réactions de ses subordonnés. Chose qui peut toucher sa crédibilité et l'aspect du leader souhaité.
- On se concentrant sur les contingences immédiates le leader peut développer un fonctionnement à court terme et négliger les problèmes d'orientation stratégique à moyen et long terme.
- L'approche semble s'éloigner un peu de la définition du leadership qui est l'exercice de l'influence sur les subordonnés pour s'inscrire dans la vision commune de l'organisation, car on peut juger que c'est le chef qui devient influencé par les situations et contraint des conditions de ses employés.

III. Les approches du changement organisationnel

Ce qui caractérise les approches du changement c'est l'émergence d'une nouvelle vision ou le leader doit être inspirateur et capable de guider le changement dans un cadre de grande réactivité et de mutations rapides.

1. Genèse et fondements

L'approche qui marque le courant du changement dans le management des organisations est principalement l'approche transformationnelle.

Cette dernière a émergé suite à la crise du pétrole des années 70 et les difficultés économiques qui ont marqué les années 1980, le constat qui a régné c'est la rareté des leaders capables de mobiliser effectivement les ressources humaines et exercer l'influence sociale. La cause était rendue aux courants d'égalitarisme et de démocratisation qui n'ont pas laissé place à l'existence de personnes originaux.

L'approche tient à remettre en valeur les qualités du leader développées par l'approche des traits et celle des compétences mais en insistant cette fois sur des qualités sociales et en s'intéressant surtout de la capacité de mobiliser les énergies des subordonnés (Empowrement), obtenir leur confiance et leur engagement total et les amener à travailler plus qu'ils imaginaient.

Le besoin donc est d'un leadership charismatique ou le chef doit avoir une habilité de stimulation.

Pour **Benedict Gendron**¹¹ le leadership et surtout la capacité de susciter la participation volontaire des personnes ou des groupes au regard des objectifs poursuivis.

A travers le leadership transformationnel, les subordonnés deviennent plus conscients de la valeur des buts poursuivis et des façons de les atteindre puis remplacent leurs intérêts propres par ceux de l'équipe ou de l'organisation.

Trois hypothèses sont donc avancées :

- Les organisations ont besoin des personnes pouvant mener le changement.
- Le leader transformationnel doit être une personne charismatique.
- Pour réussir son leadership le leader doit posséder la considération pour les individus et la capacité de stimulation intellectuelle.

2. Apports et limites

Plusieurs modèles peuvent nous indiquer les apports de l'approche transformationnelle :

- Selon **Basse, 1981**¹² : « le leader efficace est celui qui a un pouvoir « transformateur » sur ses partisans : il réussit à mobiliser leurs énergies et leurs compétences pour leur faire réaliser de grandes choses qu'ils se seraient parfois crus incapables d'accomplir par eux-mêmes. Ce type de leaders avait donc le pouvoir de transformer les gens et parfois même de leurs faire transcender leurs limites habituelles ».
- Le modèle de **Bennis et Nanus, 1984**¹³ met l'accent sur quatre facteurs qui distinguent les leaders compétents:
 - La gestion de l'attention
 - La gestion de la signification
 - La gestion de la confiance
 - La gestion de soi

La valeur ajoutée de l'approche se résume donc en une remise en valeur de l'existence de la personnalité originale du leader, l'importance des traits de sa personnalité et des relations affectives.

¹¹ Bénédicte Gendron et Louise Lafortune; Leadership et compétences émotionnelles dans l'accompagnement au changement; PUQ 2009

¹² Pierre Colerette et Mario Roy; op.cit

¹³ Warren Bennis et Burt Nanus ; Leaders the strategies for taking change; Harper and Roy 2003.

On peut conclure que cette approche marque un retour aux **approches personnalistes** à savoir celle des traits et celle du comportement, le point commun étant la mise en valeur de la personne du leader et de ses qualités.

La vision est arrivée aussi à adopter une approche descriptive du leadership mais elle ne nie pas l'efficacité des autres approches de leadership tout en insistant sur l'importance de mobilisation des ressources.

Par contre on remet en cause son caractère un peu magique car les modèles de l'approche ne sont pas tellement applicables.

La question se pose aussi sur la possibilité de réussir la direction de l'organisation avec des gestionnaires non charismatiques.

La vision transformationnelle qui dirige l'attention vers la personne du leader et néglige la réalité où il agit, réduit l'exercice du leadership à un individu alors qu'il s'agissait d'un processus réparti au sein du groupe.

Pour ces raisons, la pensée **du changement** qui préconise l'adaptation aux grandes mutations technologiques, économiques, politiques et sociales a fait émerger des modèles plus intégrés : l'approche qualité-totale qui a présenté aux leaders des solutions managériales très pratiques, l'approche de culture organisationnel où le leader est vu comme l'incarnation de cette culture recherchée, le management stratégique qu'on peut considérer comme une voie pour un changement prescrit car sa dynamique est à l'initiative du dirigeant et enfin le management par projet vu comme une méthode du changement construit car il se base sur l'esprit de participation.

Conclusion

Nous avons essayé dans cet article de présenter une synthèse relative aux principales approches qui marquent le management organisationnel.

Ces approches présentent des conceptions théoriques différentes qui peuvent décrire le leader ou l'orienter dans l'exercice du pouvoir et la gestion de l'organisation.

On constate que c'est le contexte économique, technologique, politique et social qui cadrent le mode de pensée et qui donne lieu à un changement de paradigmes pour passer d'une approche à une autre.

Cependant, on ne peut pas nier parfois la présence de plusieurs approches dans le même contexte ou la même situation de management.

En effet, il est difficile de parler actuellement de l'existence d'une seule approche théorique qui unie les modèles de management organisationnel existants.

Les styles de management varient donc en fonction du système de valeurs de celui qui gère, des attentes du dirigé et du contexte d'exercice.

Bibliographie

Charles Handy ; Understanding Organizations; Penguin Books Limited 2007.

Julie Indvik; A Path-goal Theory Investigation of Superior-subordinate Relationships; University of Wisconsin--Madison 1985.

Louise Lafortune et Bénédicte Gendron ; leadership et compétences émotionnelles dans l'accompagnement au changement; PUQ 2009.

Maxime A Crener ; Le management ; PUQ 1979 .

MostafaRejai et Kay Phillips; Leaders and Leadership: An Appraisal of Theory and Research; Greenwood Publishing Group; 1997.

Peter Guy Northouse; Leadership: theory and practice; SAGE édition; 2010.

Pierre Colerette, Mario Roy; Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations; Presse de l'université du Québec ; 1991.

Rensis Likert; The human organization: its management and value; McGraw-Hill; 1967.

Vroom, Victor H et Philip W. Yetton; Leadership and Decision-Making; Press de l'université de Pittsburgh; 1973.

Warren Bennis et Burt Nanus ; Leaders the strategies for taking change; Harper and Roy; 2003.