**Cours n°1 : Généralités sur le leadership**

Les études sur l’art de diriger sont nombreuses, diversifiées et la notion de leadership s’inscrit dans cette mouvance.la notion de leadership est apparue en entreprise avec l’avènement de l’ère industrielle puis dans la réflexion et la constitution des nouvelles formes d’organisation.

La multiplicité des regards et des contributions sur le thème du leadership est surprenante et témoigne de l’intérêt continue du concept. Il existe en 2014 une multitude de théories, de définitions, de points de vue et d’approches sur le thème du leadership (Dubrin, 2012; Yammarino, 2013). Dinh et al. (2014) ont identifié à ce jour 66 champs de recherche sur ce thème.

**1-Définitions de leadership**

1-Leadership est la capacité de susciter la participation volontaire des personnes et des collectifs au regard des objectifs poursuivis. Il s’agit donc de l’art de diriger au temps de la liberté. Parce que le leadership repose sur la notion - toutefois discutable - de participation volontaire, il se distingue de la notion d’autorité.

2-Le leadership est le processus qui permet de donner un sens à ce qu’accomplissent les individus ensemble, ce qui leur permet d’ être dévoués.

3- Le leadership est une habilité individuelle propre à influencer, motiver et amener les autres à contribuer au succès et à l’efficacité de l’organisation.

4- Le leadership est la capacité d’orienter et de mobiliser durablement un groupe d’individus vers l’accomplissement de buts précis .

Le leadership s’articule autour de cinq éléments essentiels à savoir:

**-** La présence de « suiveurs » ou d’individus consentant à être influencés;

- La réponse des suiveurs face à l’influence du leader est volontaire;

-L’influence se manifeste à l’intérieur d’une communication interpersonnelle entre un leader et son groupe;

- L’habilité d’un leader à aider son groupe à atteindre ses objectifs en utilisant le maximum des capacités de chacun.

- L’effort qu’un leader est capable d’obtenir de son groupe.

**2-La différence entre management et leadership?**

On confond souvent, à tort, chef et leader et on postule qu’un manager est forcément un leader. on se rend compte que de nombreux managers tirent leur autorité d’autres sources que le leadership. A contrario, on peut être leader et n’occuper qu’une place insignifiante dans la hiérarchie d’une organisation..

Le manager est « la personne en charge d’une organisation ou d’une unité […] investie d’une autorité formelle sur une unité organisationnelle » (Mintzberg, 1999, p. 24). Le management fait principalement référence à la gestion quotidienne, à l’opérationnel (Gauthier, 2008).

Dans la littérature, le leadership est quant à lui davantage relié à une capacité, à une compétence, à une habileté ou à un comportement plutôt qu’à une position hiérarchique. Ainsi, n’importe qui peut être un leader. Le leadership serait plutôt lié à la gestion du changement (Kotter, 1999, p. 56). Le leader façonne l’avenir de sorte à faire évoluer l’organisation et mobilise les membres de son équipe autour d’une vision commune en satisfaisant leurs besoins humains fondamentaux (Gauthier, 2008; Kotter, 1999). Dubrin (2012) affirme que le leadership traite les aspects interpersonnels du métier de manager. Le tableau suivant illustre les différences fondamentales, de façon stéréotypée, existantes entre un leader et un manager.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Manager**   |  |  | | --- | --- | | Gère la complexité  (leadership transactionnel) t |  | | **Leader**  Gère le changement  (leadership transformationnel) |
| **Rôles | Activités** | |
| - Fixe des objectifs (futur proche)  - Produit un plan d’actions  - Crée une structure organisationnelle  - Recrute  - Informe et délègue  - Contrôle  - Veille au bon déroulement de l’activité quotidienne  - Atténue les conflits  - Adopte une attitude impersonnelle envers les buts  - Favorise une démarche de facilitation  - Entre en relation avec les gens en fonction de leur rôle  - Centralise les connaissances | - Construit une vision (futur éloigné)  - Oriente stratégiquement l’entreprise  - Élabore des stratégies  - Aligne les troupes  - Motive et inspire  - Garde le cap  - Fait appel à des valeurs, à des aspirations et à des émotions humaines fondamentales  - Nourrit la créativité  - Est à l’affût des opportunités  - Entre en relation avec les gens de façon intuitive et empathique et non en fonction de l’organigramme |
| **Personnalité** | |
| -Rationnel  - Méthodique  - Organisé  - Prudent  - Structuré  - Partisans du travail en équipe  - Persévérant | -Forte personnalité  - Charismatique  - Solitaire  - Empathique  - Émotif  - Intuitif  - Téméraire  - Courageux  - Passionné |
| **Environnement de travail** | |
| Organisé | Chaotique / Turbulent |

(Dubrin, 2012; Gauthier, 2008; Lainey, 2008; Schermerhorn et al., 2010; Zaleznik, 2004)

**3-Pouvoir et leadership**

Toutes les formes de pouvoir ne sont pas du leadership.

**Les pouvoirs de position**  :

**• Le pouvoir coercitif** fondé sur la capacité de menacer et d’exercer des sanctions;

**• Le pouvoir de renforcement** fondé sur la capacité d’offrir une faveur ou un avantage apprécié à une personne ou à un groupe de personnes ;

**• Le pouvoir légitime** est basé sur l’autorité rationnelle légale associée à un poste hiérarchique.

**Les pouvoirs personnels :**

**• Le pouvoir de référence (ou charismatique)** est fondé sur la capacité d’influencer parce que l’on est un sujet de référence, d’admiration et d’identification;

**• Le pouvoir de l’expertise** fondé sur la compétence professionnelle (connaissances et habiletés), plus précisément sur la désidérabilité et la pertinence des compétences détenues au regard des besoins de l’action.

Le leadership repose sur la notion - toutefois discutable - de participation volontaire, il se distingue de la notion d’autorité. Si l’autorité est déléguée par l’instance hiérarchique en fonction du poste occupé, le leadership fait implicitement référence au processus d’attribution, c’est-à-dire aux mécanismes d’identification positive, voire de projection, que des personnes réalisent à l’égard d’une autre. Ce processus crée une situation potentiellement favorable à cette dernière et qui est aussi porteuse de contraintes.

L’essence même du leadership repose donc sur cette combinaison complexe et personnelle de savoirs, savoir-faire et savoir-être qui n’est pas octroyée avec l’obtention d’un poste et qui relève de la capacité de prégnance qu’une personne peut avoir sur d’autres, c’est-à-dire sur sa capacité à exercer des incursions dans les composantes sensibles, à la fois cognitives et affectives, de celles-ci, voire à modeler les schèmes d’interprétation de ces dernières.

**4- le leadership et l’autorité**

Si nous définissons le leadership comme  « la capacité qu’à un individu d’influencer les autres dans le sens qu’il désir, sans avoir à recourir explicitement ou implicitement à des sanctions formelles » ainsi, le leadership constitue une façon d’exercer son pouvoir caractérisé par le fait que les destinataire ne sont pas forcées d’accepter son influence.

Quant à l’autorité, nous pouvons la présenter comme «  la capacité d’influencer les autres dans le sens désiré , en s’appuyant sur la possibilité de recourir à des sanctions formelles »

**-Le leader de droit** a une autorité fondée sur son statut et la possibilitéqui lui est reconnue d’exercer des incitations ou des sanctions. C’est le patron, le chef, le capitaine.

**-Le leader de fait** a une autorité qui est fondée sur un ascendant particulier, un prestige exceptionnel. Dans ce cas, le leader émerge du groupe au sein duquel il joue un rôle influent. Il est écouté de tous, sans avoir été nommé officiellement.

**5-Les rôles du leader**

**-Les rôles « instrumentaux » :** il s’agit de trouver des solutions, d’atteindre les objectifs, de résoudre les problèmes, de se procurer les moyens nécessaires à l’action.

**-Les rôles « affectifs » :** il s’agit de faire s’exprimer les membres du groupe, de les écouter, de leur donner de l’information, de développer la confiance d’encourager et d’aider les membres en difficulté

.