

PREMIÈRE PARTIE

LE MANAGEMENT ET LE LEADERSHIP

Le manager est passé progressivement d'un rôle technique à un rôle où les qualités personnelles deviennent stratégiques. On parle donc de plus en plus du manager-leader. Les deux termes bien qu'utilisés souvent comme synonymes ne signifient pas la même chose.

Les managers sont nommés à un poste de responsabilité ; ils disposent d'un pouvoir légitime, lié à une position formelle dans l'organisation. Ce pouvoir leur donne le droit de récompenser et de blâmer. Leur capacité d'influence se fonde sur l'autorité formelle inhérente à leur position.

Les leaders peuvent aussi bien être nommés qu'émerger par eux-mêmes d'un groupe. Les leaders peuvent entraîner les autres hors du cadre défini par l'autorité formelle. Leur capacité d'influence se fonde sur leur personnalité et sur leur caractère.

CHAPITRE I : LE MANAGEMENT

« Le management prêche l'évangile de l'efficacité. »

PIERRE LEGENDRE

1. Définition

Le management est une « activité » qui vise à obtenir des hommes et des femmes un résultat collectif, en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement.

PETER F. DRUCKER, 2002, *Devenez Manager*.

Le management représente aussi l'ensemble des techniques mises en place pour la gestion optimale d'une organisation. Il est donc un outil stratégique qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

2. Les types de management

Nous pouvons distinguer trois (3) types de management :

Le management stratégique : Il vise à faire une analyse stratégique de l'activité de l'entreprise lui permettant d'améliorer sa compétitivité et d'exploiter au mieux ses ressources. Il s'adresse particulièrement aux cadres de direction.

Le management organisationnel : Il vise à mettre en place l'organisation et la structure les mieux adaptées dans un contexte donné. Le management organisationnel obéit au processus traditionnel de décision avec structuration d'objectifs, leur transmission individuelle et collective ainsi que le contrôle qui assure le suivi.

Le management comportemental : Il vise à aider le manager à mieux connaître son comportement afin de l'adapter à son environnement professionnel. Cette introspection lui permettra de trouver les outils facilitant l'affirmation de soi et sa légitimité en tant que leader d'un groupe.

CHAPITRE II : LE LEADERSHIP

« Vous voyez les choses et vous vous demandez pourquoi. Moi, je rêve de choses qui n'existent pas et je me demande pourquoi pas. »

GEORGE BERNARD SHAW, écrivain irlandais
et prix Nobel de littérature en 1925.

1. Définition

Le leadership est la capacité d'un homme ou d'une femme à inventer l'avenir et à influencer un groupe de personnes à le suivre... au travers de l'inspiration.

La position élevée qu'on occupe dans une organisation peut vous conférer le prestige et une image que les autres ont de vous, mais l'influence, qui est la marque même du leadership, c'est ce que vous êtes réellement. C'est pour cela que le leadership efficace repose d'abord sur les valeurs et l'éthique

personnelles et non pas sur la position qu'on occupe. Un leader peut surgir de « nulle part » et il n'a pas besoin d'une position pour émerger ou pour demeurer influent. La personnalité et les circonstances suffisent à faire émerger quelqu'un dans une posture de leader.

La vie de Mandela est un témoignage de courage (pour avoir combattu les lois injustes) et d'amour (pour avoir pardonné à ses bourreaux les crimes commis contre lui et contre ses concitoyens sous l'apartheid). Nelson Mandela restera un homme d'influence admiré du monde entier du fait de ses qualités morales et de son éthique personnelle. Mandela est un leader africain qui aura marqué le siècle. Il restera un mythe, il ne mourra jamais.

« Diriger c'est vendre de l'espoir. »

NAPOLÉON, empereur de France

2. Les qualités essentielles d'un leader

« Quand vous cherchez des gens à recruter, vous devez rechercher trois qualités : l'intégrité, l'intelligence et l'énergie. Et s'ils ne possèdent pas la première, les deux autres vous tueront. »

WARREN BUFFET, financier américain. Il est le P.-D.G de la société d'investissement Berkshire Hathaway détenant notamment

une partie des actifs d'American Express et de la compagnie Coca-Cola.

L'honnêteté et *l'intégrité* sont les qualités essentielles d'un leader. Ces qualités dictent sa vie personnelle et professionnelle, ce sont elles qui permettent à ceux qui le suivent, d'identifier le leader de leur groupe.

Le sens de l'éthique doit impérativement être perçu dans son comportement car ceux qui le suivent l'apprécient d'abord pour lui-même avant d'adhérer à sa vision.

3. Les autres qualités

Le leader doit être personnellement et *passionnément* impliqué dans la cause qu'il défend, dans la mise en œuvre de sa mission et de sa vision. Sa *détermination* est inébranlable, et il fait toujours preuve de *courage*. Son *optimisme*, son *enthousiasme* et son *énergie émotionnelle* ont un effet multiplicateur qui lui permettent d'avancer jusqu'à son but malgré l'adversité.

4. Les différences entre le management et le leadership

Bien qu'on confonde parfois ces deux termes — management et Leadership — jusqu'à en faire des synonymes, ils recouvrent

deux réalités différentes. Le management est une science qui couvre plusieurs domaines techniques et des disciplines variées, le leadership est plutôt un art ; il tient plus de la personnalité, du caractère d'un individu, du rapport à l'autre, aux autres, plutôt que de l'expertise ou de la maîtrise d'un domaine précis.

4.1. Le statut versus la personnalité

Afin d'optimiser l'utilisation de son capital humain, l'entreprise établit une hiérarchie, au sein de laquelle nous retrouvons les « managers », qui sont des acteurs principaux dans le fonctionnement d'une entreprise. On est nommé dans un poste de management, on a un statut et des pouvoirs qui sont attachés au poste qu'on doit exercer. Il existe également des individus aux personnalités plus prononcées que d'autres et qui sont capables d'influencer un groupe. Ces personnes sont dites « leaders » parce que, leur pouvoir d'influence leur permet d'attirer l'attention, de communiquer... Mais le leader n'a pas nécessairement le statut ou la position de chef d'équipe car il n'a pas toujours les capacités managériales requises pour diriger une équipe. Le leader sort du groupe sans qu'il ait été nécessairement nommé à la tête du groupe : il est plébiscité par les autres et là, on s'appuie sur sa personnalité, son caractère, sa capacité à mobiliser autour d'un projet, ou sa capacité à défendre une cause, à se battre pour un idéal.