



# Y'A-T-IL DES PRATIQUES UNIVERSELLES DU LEADERSHIP ?

GHARBI Lassaâd

Accréditeur & Asseseur Européen EFQM  
Consultant Management des Organisations



## SOMMAIRE DE L'INTERVENTION

N°	INTITULE
1	Introduction
2	Anthropologie du Leadership
3	Le leadership moderne a l'ère de l'économie
4	Le Leadership selon le modèle EFQM



# 1. Introduction

Le Leadership, à vrai dire, reste un concept récent alors que les verbes « to lead » ou « mener », « guider », « entraîner », « commander », sont des pratiques ancestrales dont les origines remontent à la naissance des groupements humains.

Dans cette présentation, on va parcourir la pratique du « leadership » avant sa théorisation du XIX<sup>ème</sup> siècle à travers les civilisations. On y fera ainsi un parallèle avec le triptyque Pouvoir – Autorité – Charisme qui ont été pratiqués le long des différentes cultures et civilisations universelles selon des dimensions plus ou moins imbriquées.

À ce triptyque, bien que restant d'actualité de nos jours notamment dans les domaines politique, social ou spirituel, lui est adjoint une pratique du leadership orientée plus sur les dimensions économiques du capital. Ce volet datant du XIX<sup>ème</sup> siècle est présenté.

On finira alors par conclure sur l'articulation du concept selon le modèle business d'excellence EFQM et son évolution jusqu'à nos jours.



# ANTHROPOLOGIE DU LEADERSHIP

Sponsor:



Partenaires:





# Leviers Traditionnels

- Pouvoir
  - Autorité
  - Charisme
- 



# Pouvoir (M. Weber)

Le Pouvoir est la caractéristique qui décrit le cas où Une Personne, ou un nombre de Personnes, qui le possède est capable d'imposer sa propre volonté pour des actions communes, même si c'est contre la résistance des personnes affectées par ces actions. La base à partir de laquelle ce pouvoir est exercé varie selon le Contexte historique, géostarétgique ou culturel en relation avec des circonstances et des évolutions sociales ou sociétales.

PS (K. Marx) : Le Pouvoir pour celui qui détient le Capital



# Autorité

L' Autorité est liée à des qualités telles que la capacité d'inspirer la crainte, l'abilité d'imposer la discipline et l'assurance d'un jugement supérieur.



# Autorité légitime

- **Autorité Légale ou Conforme :**
  - Règles impersonnelles éprouvées ou établies contractuellement. Les personnes élevées aux positions d'autorité gagnent le droit de commander et s'attendent à ce que les autres les suivent et obtiennent d'eux obéissance et foi. Les règles légales peuvent être Politiques, Militaires ou Théocratiques.
- **Autorité Traditionnelle :**
  - Autorité dominante dans les sociétés traditionnelles et ancrée dans de fortes croyances à l'**Inviolabilité** de la tradition.
- **Autorité Charismatique :**
  - Résulte d'un Appel par une Personne à ses disciples par des faits ou des aptitudes **Héroïques**, **Religieux** ou autres combats d'idées ou de geste.



# De l'Autorité Traditionnelle

- Peut être héritée ou attribuée à certaines personnes par des personnes ayant ou détenant une autorité supérieure dans un groupe ou un système social.
- Est historiquement manifeste dans des formes de Religieuses, de Sacré ou de Spirituel. Est établie et rarement modifiée dans un cadre familial, tribal (esprit de corps = El Âçabiya), ou de structures claniques.
- Est renforcée par des mythes ou des croyances liées au Sacré, aux Symboles identitaires (Nation, Drapeau) ou à des structures ou institutions qui perpétuent l'autorité traditionnelle (Tribu, Clan, Famille, caste, etc.).



# Illustrations de De l'Autorité Traditionnelle

Le **Patriarcat** est le type d'autorité détenu par les Pères, les Maris, les Chefs de foyer ou les Sages ou Vieux de la Tribu. De plus cela peut inclure les Chefs de clans, les Patrons des esclaves ou des personnes libres du domaine ou de la tribu. Ceci inclut aussi l'autorité exercée par le Propriétaire terrien, le Souverain ou le Prince sur ses 'sujets' et ainsi assure l'autorité sur les domestiques, les servants et les officiels de la maison du prince (la cour, les nobles, les vassaux, etc.)



# Le Charisme

Résulte de l'**Appel** d'une Personne à ses disciples pour des causes et des batailles Héroïques, Religieuses, ou d'autres raisons. En ce sens, la personne charismatique a la qualité d'être considérée par ses poursuivants comme **extraordinaire** avec une puissance exceptionnelle. Cela peut aller jusqu'à lui assigner des pouvoirs surnaturels ou surhumains. Le charisme conduit au pouvoir : du fait que les disciples étendent leurs croyances à ce que c'est le pouvoir de cette personne qui en fait une personne charismatique.



# LE LEADERSHIP MODERNE A L'ERE DE L'ECONOMIE

Sponsor:



Partenaires:





« Managers are people who do things right  
and Leaders are people who do the right  
things »

« Les Managers font réaliser exactement les  
tâches alors que le Leaders font réaliser les  
tâches exactes »

**Kotter**



# Approches Taylor & Fayol

- **Taylor** introduit le Temps et le Mouvement pour rationaliser le management. Les travailleurs sont ainsi jugés sur leurs performances sur une 'cible normée dans le Temps' menant à une intensification du travail et une tendance à faire des travailleurs des automates.
- **Fayol** introduit les fonctions de prévision, de planification, d'organisation, de commandement et de direction, de coordination et de contrôle dans le Management.



# Théories Comportementales : Ecole Ohio

A développé deux catégories de leadership comportemental basées sur :

- Structure **d'Initiative** : Tentatives d'organiser le travail, les relations de travail et les objectifs.
- Structure de **Considération** : Assurer le confort, le bien-être , et la satisfaction au Travail.

PS : Outil LBDQ (Leader Behaviour Description Questionnaire)



# Théories Comportementales : Université de Michigan

- Orientée **Production** : Insiste sur les aspects techniques des tâches et travaux – le personnel est vu comme moyen pour atteindre les objectifs.
- Orientée **Personnel** : Insiste sur les relations interpersonnelles et accepte les différences individuelles pour atteindre les objectifs.



# Approches Contemporaines du Leadership

Les Leaders inspirent à travers la parole, les idées et le comportement

- 
- Leadership Charismatique
  - Leadership Transformationnel



# Leadership Charismatique

Attributions de potentialités héroïques du leader quand les partisans observent des attitudes clés aux moments de crises (politique, guerre, économique, etc.) :

- 
- Vision
  - Prise de risques personnels
  - Attention envers les partisans
  - Extraordinaires capacités d'Inspirer autrui



# Leadership Transformationnel

Leader **Transactionnel** - motive les partisans dans la direction des objectifs à atteindre par une clarification des rôles et des exigences de travail.

Leaders **Transformationnel** - inspire les partisans afin de transcender leurs propres intérêts pour le bien de l'organisme.



# Leadership Comportemental Ecole de l'Iowa



- **Style Autoritaire – Autocratique du Leader** : le Leader use de la coercision auprès des membres de ses équipes à travers des comportements désignés et le contrôle des recompenses.
- **Style Democratique / “Laisser-faire” du Leader** : le Leader encourage la participation et la prise de decision et délègue l'autorité.



# Leadership Comportemental Ecole Ohio & Michigan

- Initiation de **Structure** vs Initiation par **Considération** : les Leaders fournissent à leurs collaborateurs la structure la mieux appropriée simultanément à leur éducation de telle sorte que les objectifs et résultats souhaités soient atteints par un mix de :
  - Implication du **Personnel** : des Leaders avec un fort engagement pour les ressources humaines et la satisfaction du personnel, qui considèrent leur personnel comme des individus avec respect de leur identité et particularité.
  - Orientation à la **Production** : des Leaders qui mettent le focus sur l'atteinte des résultats de la production tout en considérant le personnel qu'ils supervisent comme des ressources nécessaires pour assurer que leur travail soit accompli.



# Leadership de situation (Hershey & Blanchard)

Les Leaders à grands succès possèdent les aptitudes, attributs et traits personnels pour s'adapter à chaque situation.

Deux dimensions sont prises en consideration :

- Dimension orientée **Tâche** : se réfère à l'effort nécessaire pour atteindre les objectifs que le leader assigne à ses équipes ;
- Dimension orientée **Relation** : se réfère au soutien, à l'encouragement et à la reconnaissance que le leader procure à ses équipes.



# Leadership contingent (Fiedler)

8<sup>ème</sup> édition  
de la journée mondiale  
de la qualité

2017

La contingence est basée sur la thèse que l'efficacité des Leaders dépend de la manière avec laquelle il s'imprègnent du contexte dans lequel ils agissent. Trois principaux leviers sont considérés :

- **Atmosphère** ou relations entre Leaders – Membres ou Groupes : les caractéristiques des relations émotionnelles et humaines telles que la Confiance, le Respect, la Confidentialité et la Loyauté aux leaders sont établies ;
- Structure orientée **Tâche** : le niveau des exigences pour complètement réussir la tâche est clair, bien expliqué et compris ;
- Position de **Pouvoir** : se réfère à l'autorité attribuée au leader par l'organisme pour recruter ou licencier, donner des primes ou élever le personnel à de hauts niveaux hiérarchiques, ou récompenser et punir.

Sponsor:



Partenaires:



# Leadership Transformationnel

## Approche Moderne (Kreitner & Kinicki)



8 ème édition  
de la journée mondiale  
de la qualité

2017

Quatre dimensions pour le leadership transformationnel :

1. Influence idéalisée ou **Charisme** : le niveau de comportement du leader est tellement admirable que les équipiers s'identifient à Lui. Ils montrent une conviction, mènent les travaux et encadrent leurs équipiers jusqu'à un niveau émotionnel ;
2. Motivation **Inspirée** : le niveau sur lequel les leaders articulent une vision qui appelle et inspire les équipiers : ils mettent au défi leurs supporters sur des standards exigeants, communiquent de l'optimisme sur le futur et l'atteinte des objectifs escomptés, et fournissent les moyens de réaliser les tâches ;
3. **Stimulation** Intellectuelle : le niveau pour lequel les hypothèses de défis sont établis, les prises de risques et la sollicitude des idées des équipiers sont stimulantes et encouragent la créativité ;
4. **Considération** individualisée : le niveau de satisfaire les besoins de chacun des équipiers : ils agissent comme des mentors ou des coachs auprès des équipiers, et écoutent leurs soucis et doléances.



# LE LEADERSHIP DANS LE MODELE D'EXCELLENCE EFQM

Sponsor:



Partenaires:





# Le Leadership selon le modèle EFQM

## Les années 90

Le comportement des Leaders des organismes concourt à définir une **unicité et une clareté** de l'objectif et de la direction ultime tout en allouant un **environnement** dans lequel l'organisation et le personnel peuvent exceller.



# Le Leadership selon le modèle EFQM

## Les années 2000

Les dirigeants excellents développent et facilitent la compréhension et l'atteinte de leur **mission** et de leur **vision**. Ils développent les systèmes et les **valeurs** organisationnelles exigées pour prétendre à un succès durable et les mettent en place par le biais de leurs actions et de leurs **comportements**. Dans les périodes de **changement**, ils demeurent constants dans leurs objectifs mais, quand cela est exigé, ils sont capables d'infléchir les orientations de l'organisation et d'inspirer les autres pour qu'ils les suivent.



# Le Leadership selon le modèle EFQM

## Version Actuelle

Les dirigeants des organisations excellentes **façonnent l'avenir et le font devenir réalité**, en agissant en tant que **modèles de valeurs et d'éthique** et en inspirant pleinement **confiance**. Ils font preuve de **flexibilité**, permettent à l'organisation d'anticiper et de réagir en temps opportun pour assurer son succès permanent.



MERCI DE L'ATTENTION