

Introduction aux concepts et pratiques du leadership dans l'entreprise

Mai 2003

Mouslime Kabbaj

Docteur INPG (France), Ph.D. Université Laval (Canada)

Chercheur CNR (Canada) et Ministère des Transports (Québec)

Executif Master et Mason Fellow en management, Université Harvard (USA)

A managé divers organismes publics et privés, Maroc, France, Canada, USA

Professeur EHTP, formateur et coach professionnel

Président du Conseil Scientifique de IS-Force (Maroc)

Table des matières

Définitions -----	page 5
Sources de pouvoir et responsabilité -----	page 6
Leaders, managers, comptables -----	page 7
1. Leaders ou managers	
2. Comptables ou innovateurs	
Etre, avoir, savoir et faire -----	page 9
1. Etre et avoir	
2. Etre, savoir ou agir	
Leaders et leadership -----	page 10
1. Traits et comportements de leader	
2. Types de leaders	
3. Qualités du leader	
4. Vision organisationnelle et vision partagée	
5. Intelligence émotionnelle	
6. Ethique, valeurs et morale	
Enjeux de la responsabilisation : « Empowerment » -----	page 16
Développement du leadership -----	page 17
1. Créer une culture de leadership	
2. Créer des leaders modèles et des modèles de leader	
3. Comment développer votre exercice du leadership ?	
Conclusion : huit clefs pour le développement du leader -----	page 20
Références -----	page 23
Annexe :	
Questionnaire : mes capacités de leader ? -----	page 25

Introduction aux concepts et pratiques du leadership dans l'entreprise

Ce document, premier numéro des cahiers du leadership destinés aux cadres dirigeants et aux chercheurs, présente un état de l'art succinct sur les questions de leadership, sujet d'actualité aujourd'hui tant dans les pays avancés que dans les pays en développement. Au Maroc, les thèmes du leadership, et les sujets connexes de persuasion, de motivation, de changement ont été amenés comme partie prenante des débats et des recherches qui ont cours au niveau international, mais également par la période actuelle de transition politique et les nouveaux concepts d'autorité qui l'accompagnent. Ils s'imposent sans doute par les besoins pressants de compétitivité et de mise à niveau de l'économie, et du rôle proactif que doit jouer l'entreprise nationale dans les dynamiques de globalisation.

Nous constatons de prime abord que la façon de percevoir et concevoir le leadership n'est pas réellement standardisée jusqu'à présent, et qu'elle varie souvent selon les idéologies, les cultures, les sociétés, les secteurs, voire les individus, et qu'elle a beaucoup évolué dans l'histoire. N'y aurait-il pas en réalité autant de manières de concevoir le leadership qu'il y a de leaders, que ce soit dans l'entreprise (mais aussi en politique, dans la société civile ou dans les armées) ? Quels sont donc les éléments indispensables au leadership et au leader ? Pourquoi l'entreprise a-t-elle tant besoin de leaders ?

Les concepts de leadership ont été fortement influencés dans l'esprit des gens, nous semble-t-il, d'une part par des stéréotypes et des analogies ou amalgames avec pouvoir, autorité, chef, patron, et d'autre part par les formes d'autorité politique nationale. Les références aux grands leaders de stature internationale qui ont inspiré les uns et les autres à travers le temps et l'histoire ont eu également une influence certaine.

Ce travail met en évidence l'importance de la partie « soft » du management, considérée dominante dorénavant dans la réussite de l'entreprise. La partie de l'iceberg jusqu'à présent cachée, ressources humaines et connaissances psychologiques et sociologiques associées, est ainsi devenue un enjeu majeur en comparaison avec la partie « hard » (ressources matérielles, infrastructure, hiérarchie). L'étude et la compréhension des phénomènes de leadership ont gagné ce faisant leurs lettres de noblesse. Certes, aujourd'hui, quoique la littérature internationale soit devenue abondante sur le thème du leadership, il n'en reste pas moins un sujet complexe, au croisement de plusieurs disciplines, des sciences sociales à l'art. Nombre d'observateurs y voient une part significative d'irrationnel.

Voilà pourquoi, nous avons choisi de laisser parfois le lecteur naviguer dans les concepts, les expériences, les analyses des chercheurs, de manière à ce que chacun puisse se forger sa propre opinion. Nous donnons aussi quelques pistes et appréciations personnelles sur les composantes que nous considérons essentielles dans l'exercice du leadership et les caractéristiques de leader. Nous proposons finalement une feuille de route d'amélioration possible de l'exercice du leadership. Nous espérons ce faisant que ce document puisse contribuer à interpeller notre façon de gérer notre environnement et nos ressources, de guider les hommes et les femmes, et notre self pour le mieux-être de l'entreprise.

Définitions

Remarquons d'abord que le leadership est pour certains un statut, pour d'autres une place à légitimer ou alors, utilisé parfois en tant que synonyme d'autorité, de pouvoir, de commandement, avec les attributs qui l'accompagnent. Pour les uns, on naît leader et on le reste pour la vie, ce ne peut être qu'une question de gênes et donc primeraient les qualités innées ; pour d'autres, on peut devenir leader, en développant un ensemble de qualités (acquises donc) et un état pour lequel on pourrait être formé. Pour certains, le leadership ne fait appel qu'au quotient intellectuel ; pour d'autres, il fait essentiellement appel à l'émotionnel, parfois au spirituel, voire à l'inexplicable.

Quid des questions sur les fondements du leadership : est-ce une manière de diriger, de convaincre, de mobiliser, de créer de nouveaux modèles ? Est-ce la capacité d'anticiper, de prévoir, de décider, de remettre en cause et de s'opposer ? Est-ce encore une ligne de conduite, de valeurs partagées, une « certaine » vision du monde ?

La définition la plus cohérente aujourd'hui, à notre sens, est celle qui considère le leader comme celui qui mobilise un ensemble de personnes, et qui, tout en préservant l'efficacité collective vers un objectif commun, permet la créativité, l'initiative, la remise en cause.

A ce titre, le leader crée du sens, mobilise des énergies et entraîne l'adhésion. Cette définition ne préjuge donc pas d'une autorité et d'une hiérarchie formelle, elle ne préjuge pas non plus de la durée ou de la généralisation sur toutes les facettes d'un individu. Un leader peut l'être dans un moment précis et sur un compartiment de sa vie et ne pas l'être par ailleurs ; elle ne présuppose pas de traits physiques ni de caractéristiques personnelles immuables. Elle considère néanmoins essentiel pour qu'il y ait leader, qu'il y ait mobilisation de suiveurs, persuasion et objectif apparent commun au préalable.

Compte tenu de l'importance pour chaque individu de la connaissance, des aspects affectifs et comportementaux ainsi que des effets de perception, nous sommes convaincus que la dimension émotionnelle et symbolique joue un rôle inter relationnel primordial, particulièrement dans l'équation leader-suiveurs. **Nous pensons que l'intelligence émotionnelle joue un rôle vital dans l'exercice du leadership, plus que l'intelligence dans le sens classique du terme, telle qu'elle pourrait être définie par le quotient intellectuel.**

En rappelant l'expression triviale : le style fait l'homme, et en considérant que chaque homme pourrait être un leader potentiel, cela ne revient-il pas à dire que chacun peut inventer son style de leadership et que l'apprentissage du leadership fait appel à des considérations de compétences et de savoir-être, conscients et inconscients ! Et que la dimension personnelle, notamment le travail sur soi, l'exploration des ses zones d'inconfort et son dialogue intérieur (Stone, 1994 ; Cauvin et Cailloux, 2003) joueraient alors un rôle majeur pour trouver son style personnel de leadership. Voilà une bonne nouvelle pour ceux qui souhaiteraient « grandir » ! Ces problématiques en fait ne datent pas d'aujourd'hui, nous nous retrouvons là dans des débats initiés il y a bien longtemps, par Lao Tse dans la Chine ancienne et Socrate en Grèce antique.

Sources de pouvoir et responsabilité

La notion de leadership a été pendant longtemps, et encore aujourd'hui dans une multitude d'entreprises, synonyme exclusif de commande et contrôle. Dans ce cadre, le leader exerce les fonctions de commandement hiérarchique, généralement de manière unilatérale, en donnant des ordres à des exécutants, qui sont ensuite encadrés et contrôlés dans la réalisation de leurs tâches. **La seule relation d'influence entre leader et suiveurs, dans le contexte de commande et contrôle, est basée sur l'autorité du leader d'une part et l'obéissance des suiveurs d'autre part.**

Aujourd'hui, les recherches abondantes sur le sujet mettent en évidence une variété de capacités éventuelles du leader à influencer le comportement des autres et les différentes sources possibles d'influence :

1. Le pouvoir de légitimité qui vient avec la position hiérarchique dans la structure managériale et qui est donné par une autorité supérieure, généralement accompagné par les conditions et les attributs d'autorité
2. Le pouvoir de coercition qui est la capacité de punir les autres quand ils ne s'engagent pas dans les comportements souhaités, tel la critique, la suspension, la lettre d'avertissement, la mauvaise notation, la pression psychologique (harcèlement professionnel et familial), le congédiement
3. Le pouvoir de récompense qui constitue la capacité de contrôler et de procurer des récompenses valorisantes aux yeux des autres, matérielles ou pas, tel une promotion, une augmentation, un bonus, un projet intéressant, une recommandation, un meilleur bureau, un véhicule ou un logement de fonction, des missions à l'étranger ou un programme de formation, des félicitations, des congés ;
4. Le pouvoir d'expert basé sur le fait de posséder une expertise qui est valorisée par les autres, que ce soit un savoir-faire technique, des connaissances ou une expérience
5. Le pouvoir d'information qui provient de l'accès à des informations importantes pour l'organisation et son avenir, et le contrôle sur sa dissémination ou pas
6. Le pouvoir de référence qui vient du fait d'être apprécié personnellement, d'avoir un esprit d'équipe, de créer une bonne atmosphère, et qui pousse les gens à vouloir suivre votre direction et à vous être loyal.

Ainsi, il existe clairement dans la plupart des entreprises, particulièrement celles avancées, d'autres manières d'influencer les autres que la version « commande et contrôle », celles basées sur des valeurs personnelles intrinsèques (les types de pouvoir classés ci-dessus 4, 5, 6). De plus, **les valeurs personnelles et un pouvoir de légitimité réunis sont plus à même de contribuer à obtenir un engagement fort et volontaire des suiveurs qu'un pouvoir de légitimité couplé à un pouvoir de coercition uniquement.** Nous verrons plus loin qu'en combinant ces différents types de pouvoir (en jouant donc sur plusieurs cordes) et en les modulant selon les conditions, il est possible d'augmenter les facteurs persuasifs auprès des suiveurs.

Il est néanmoins courant, jusqu'à aujourd'hui à notre avis, d'observer dans les entreprises sous-développées que le leader (souvent utilisé de manière interchangeable avec le chef

ou le patron), ne tire la plus grande partie de sa légitimité qu'à travers son autorité coercitive, elle-même octroyée par une plus haute autorité (qui peut être d'origine financière, familiale ou spirituelle). Elle est souvent basée sur la croyance que c'est la seule légitimité que les gens reconnaissent réellement en tant que telle et sont prêts à suivre. Les qualités personnelles feront qu'il y aura éventuellement plus d'enthousiasme et d'adhésion de la part des suiveurs.

Leaders, managers, comptables

1. Leaders ou managers

Pendant longtemps, les termes et concepts de manager et leader ont été confondus dans les organisations et considérées comme des qualités devant être possédées par les mêmes personnes. Il arrive aussi que certains dirigeants occultent totalement l'intérêt du leadership dans l'entreprise. Il est entendu ici que manager constitue aussi un métier noble et multidisciplinaire (Albert et Emery, 1998 ; Morin et Delavallée, 2000) et que nous ne le considérons pas comme un gestionnaire avec des œillères et faisant des tâches étriquées. Ceci étant et en tout état de cause, **on trouve peu de cadres dirigeants qui soient managers et leaders, performants dans ces deux compartiments, car ce sont deux logiques d'action différentes.**

En observant l'évolution des entreprises, il s'avère que certaines personnes ont la capacité de devenir d'excellents managers mais ne seront jamais de grands leaders. D'autres sont des « leaders nés » ou peuvent se développer en tant que tel, mais ont toutes les peines du monde à faire de bons managers.

Zalesnik (1992) voit chez les leaders d'entreprise plus de points communs avec les artistes, les chercheurs et autres esprits créatifs, qu'avec des managers. Il considère que le leader tolère le chaos et le manque de structure, évitant de clore ce faisant un débat important, tandis qu'un manager rechercherait instinctivement l'ordre et le contrôle, tendant à se débarrasser du problème avant d'en comprendre les enjeux. **Il constate qu'il est rare que les incertitudes nées du désordre soient réellement sources de problème, et que c'est bien plus souvent le mouvement instinctif d'imposer un ordre dans un chaos potentiel qui crée le vrai trouble dans une organisation.**

John P. Kotter, après 30 ans d'observations scientifiques approfondies de dirigeants d'entreprises, a synthétisé ses travaux dans un ouvrage devenu une référence (1999) ; ses conclusions font école depuis et sont résumées dans le tableau suivant :

Le manager	Le leader
1- Il planifie et budgétise	1- Il définit la direction du changement
2- Il organise et recrute	2- Il aligne des équipes
3- Il contrôle et résout des problèmes	3- Il motive et inspire

Kotter (1999) identifie ainsi les tâches fondamentales du manager à une gestion de la complexité et celles du leader à une gestion du changement. Les organisations devraient à notre sens valoriser ces deux formes de talents, différents mais nécessaires, car, comme l'exprime Bennis (1984), l'un des premiers experts dans l'étude contemporaine du leadership, dans un jeu de mot : **le manager fait ce qu'il doit faire, le leader fait ce qu'il faut faire.**

D'autres formules élégantes et synthétiques sont souvent rencontrées :

- Les leaders sont engagés dans une vision, alors que les managers sont intéressés par les procédures, les règles et les réglementations
- Les leaders regardent vers l'avenir, alors que les managers sont focalisés sur le présent
- Les leaders savent déléguer, alors que les managers veulent contrôler
- Les leaders cherchent à connaître le pourquoi et les managers cherchent le comment.

2. Comptables ou innovateurs

Dans leur ouvrage et best-seller du début des années 80 (la recherche de l'excellence), Tom Peters et Bob Waterman (1984), consultants chez Mc Kinsey, vont plus loin et considèrent avec ironie que le monde a été dominé par des comptables depuis la deuxième guerre mondiale. La doctrine était "chiffres, bureaucratie et contrôle". Leur « recherche de l'excellence » cristallisait la nouvelle doctrine de la nouvelle économie encore en incubation dans diverses universités, sociétés de capital risque et laboratoires de recherche : une doctrine basée sur « les hommes, les clients et l'action », pas du tout sur « les chiffres, la bureaucratie et le contrôle. »

Au lieu des usines, des machines et des immeubles (éléments hard), Peters et Waterman (1984) affirmaient que les hommes, les clients et les réseaux (éléments soft) seront dominants. Ils insistaient sur le fait que les entreprises étaient dirigées par des comptables, alors que le monde des affaires avait besoin de passion. Les clients étaient la cible essentielle, les plus intéressés dans ce qu'une organisation peut faire avec des méthodes innovantes, rapides et efficaces.

Nous sommes conscients aujourd'hui, avec le recul, que durant les années 90, nous avons plus appris sur l'économie, l'esprit d'entreprise et le management des ressources humaines qu'à aucun autre moment. **Nous avons appris par-dessus tout, durant ce développement marquant de la nouvelle économie, que rien ne remplace la capacité des ressources humaines à apprendre rapidement et innover.**

Dans cet esprit, nous convenons totalement avec Gary Hamel (2000) que la leçon à retenir du développement de la nouvelle économie, en terme de management, n'est pas l'explosion du E-business *per se*, mais la force économique de l'innovation et de la créativité humaine. Peter Drucker, le père du management moderne, avait aussi exprimé une idée similaire par une phrase éloquentes aujourd'hui célèbre: « la meilleure manière de prédire l'avenir est de l'inventer. »

Etre, avoir, savoir et agir

1. Etre ou avoir

Pour mobiliser les énergies des ressources humaines de manière non coercitive, il est clair que la motivation est déterminante, et il est important de la comprendre, en particulier en insistant sur le fait que la motivation et l'inspiration font appel à des valeurs, à des aspirations et à des émotions humaines. Dans ce cadre, les écrits de Maslow sur la théorie des besoins, de 1954, sont toujours d'actualité ; le basique de la motivation est en fait lié à l'« avoir » selon Maslow:

- besoins physiologiques (travail, salaire, bureau, chauffage, climatisation...),
- besoins de sécurité (assurance, code du travail, avantages matériels...).

Ce qui est de l'ordre de l'émotionnel est lié à l'« être » :

- besoins d'appartenance (collègues appréciés, bons patrons, clients satisfaits),
- besoins d'estime (projets intéressants, reconnaissance des autres...),
- besoins de réalisation (projets avec challenge, opportunités de créativité et d'innovation, formation).

Les réflexions de Maslow sont devenues aujourd'hui une composante essentielle de la pratique du management (Aubert, 2002) et de la formation des cadres et des équipes. Elles sont particulièrement utiles, par exemple pour le coach dans sa recherche d'éléments moteurs chez son client. Il est en effet essentiel de connaître la nature et les motivations profondes de l'individu pour son développement personnel et professionnel. Les motivations étant différentes d'un individu à un autre, le leader doit posséder une forte empathie, faire résonner les cordes en fonction des personnes ou des groupes pour inspirer les suiveurs. Nous reviendrons sur ces aspects plus loin.

2. Etre, savoir ou agir

La thèse de Frances Hesselbein, Présidente de la Fondation Peter Drucker, est tranchée sur le fait de savoir quelle dimension humaine est prioritairement interpellée en matière de leadership : elle concerne la question de comment « être ». Alors que les références, les benchmarks et les guides vont changer avec le temps, le seul élément qui ne changera pas, d'après Hesselbein (2002), est le leadership, qui est au centre du vortex.

Le leadership resterait donc centré sur comment « être », comment développer ses qualités, son caractère, ses valeurs, son courage. Hesselbein est en accord avec les réflexions récentes défendues par la défense américaine sur le sujet. L'armée US a aujourd'hui un credo : « Etre, savoir et agir », utilisé comme un cadre de développement pour le leadership.

Il est intéressant de noter à cet égard que Norman Schwarzkopf, à son retour de la guerre du Golf de 1991, a déclaré avec conviction dans un discours marquant chez les militaires que le leadership concerne le caractère et la compétence. Snook (2003), ancien officier et

chercheur en leadership au sein de l'armée US, considère que la dimension de l'« être », et donc de caractère, est la plus importante et la moins périssable, et qu'elle conditionne les deux autres aspects, savoir et agir, contenus d'une certaine manière dans la compétence. La dimension « être » est clairement la plus difficile à développer, d'après Snook, car elle est fonction de l'interaction complexe entre l'expérience d'une part, et d'autre part, la prédisposition personnelle et la capacité à donner du sens aux événements.

Leaders et leadership

1- Traits et comportements de leader

Les psychologues des armées avaient commencé pendant la seconde guerre mondiale à rechercher des méthodes pour sélectionner les officiers. Ils ont prospecté les qualités distinctives personnelles suivantes :

1. Caractéristiques physiques : grandeur, poids, apparence, énergie
2. Caractéristiques personnelles : esprit dominant, extraversion, originalité
3. Caractéristiques de savoir-faire et capacités intellectuelles : intelligence, connaissance, compétences techniques
4. Facteurs sociaux : savoir-faire interpersonnel, sociabilité, position socio-économique.

Les recherches récentes montrent que les traits physiques ne sont pas du tout cohérents avec la définition de l'exercice du leadership ; alors que certaines caractéristiques personnelles semblent plus plausibles : intelligence, esprit dominant et de décision, agressivité. De plus en plus, les recherches se concentrent maintenant plus sur les aspects du comportement et moins sur les caractéristiques physiques.

C'est ainsi que le leadership de situation est apparu en donnant lieu aux théories de plus en plus approfondies de nos jours. La plus importante est basée sur le fait que **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**. Se basant sur l'ensemble de l'équation leader-suiveurs, quatre manières de mobiliser les individus ont été identifiées (Hersey et Blanchard, 1993) :

1. 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 des responsabilités
2. 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
3. Faire participer : capacité relativement grande des suiveurs à prendre des responsabilités, mais ne se sentent pas assez en sécurité pour le faire
4. Déléguer : capacité des suiveurs à prendre avec assurance des responsabilités. Ils n'ont besoin que de peu de soutien.

Il est clair que la motivation des groupes et leur aptitude à suivre le leader entraînent des manières variables de travailler. La plupart des dirigeants se rendent compte qu'il y a une

dimension dans le type, le style et les qualités du management qui fait la différence dans le travail des équipes. Ainsi, les leaders dits transactionnels (Hater et Bass, 1988) motivent suffisamment leurs collègues pour qu'ils travaillent aux niveaux attendus ; ils se rapprochent en cela des managers. Les leaders dits transformationnels motivent de telle manière que les individus donnent plus que ce qui est attendu ; les suiveurs, selon ces auteurs, transcendent alors leur propre intérêt et font des choses qu'ils ne feraient pas en temps normal.

Ce sont ces leaders, les transformationnels, qui marquent leur communauté, leur marché, leur temps et font couler beaucoup d'encre. Ils sont souvent l'objet de passion. Les exemples vivants que l'on peut citer sont toujours sujets à débat, à l'étranger : Jack Welch, Bill Gates, Bernard Tapie, Jean-Marie Messier..., ou au Maroc. **Ceux-là ont eu une capacité à communiquer efficacement de l'enthousiasme, de la passion, de garder les yeux sur l'essentiel, d'inspirer de la foi et de la fierté dans le travail de leur entreprise.** Ils sont sortis des sentiers battus avec succès..., pour un temps.

2- Types de leaders

On peut schématiquement décomposer le leadership en types, basés sur différents comportements ou styles de leaders.

1. Le leader autocratique (parfois paternaliste) : les décisions sont unilatérales et les méthodes de travail sont dictées, en décomposant les tâches, cloisonnant les missions et limitant ce que doivent savoir les employés sur les objectifs de l'entreprise. Les feedbacks sont alors quasi-exclusivement d'ordre coercitif.
2. Le leader démocratique : les employés sont impliqués dans la décision, plus encore c'est le groupe qui décide des méthodes de travail en connaissant les objectifs. Le leader utilise le feedback comme une opportunité pour coacher ses équipes
3. Le leader avec un style laissez-faire : il donne au groupe une liberté complète tout en fournissant les ressources nécessaires, il participe uniquement en répondant aux questions et évite de donner un feedback.

De l'avis des chercheurs, et c'est là également notre sentiment, seul le style laissez-faire est voué systématiquement à l'échec ; les deux premiers styles peuvent conduire à des résultats positifs, dépendant des situations, environnement, aptitude des suiveurs et durée d'exercice du leadership. **L'idéal pratique serait donc de faire bouger le curseur entre ces deux positions extrêmes, le leadership démocratique et le leadership autocratique, au cas par cas, notamment selon la situation que vit l'organisation et selon l'aptitude des suiveurs.**

Il nous apparaît, dans la situation présente de l'entreprise, de la mobilité des cadres, de l'actualité en matière de développement et d'épanouissement individuel, que le curseur doit se situer plus du côté du leadership démocratique, sauf en situation d'urgence, en particulier quand il s'agit de manager des cadres supérieurs. Goleman (2002) propose une subdivision nuancée, complémentaire à la précédente, avec six types de leader. Les meilleurs leaders sont en fait capables de combiner les six styles :

- le visionnaire qui fédère autour de rêves partagés,
- l'entraîneur qui relie les aspirations aux objectifs,
- le partenaire qui crée l'harmonie en bâtissant des relations,
- le démocratique qui valorise les contributions,
- le gagnant qui met en place des objectifs difficiles et motivants,
- l'autoritaire qui donne des instructions claires et veut l'obéissance.

Il est clair que ce n'est là qu'une première dimension de la problématique de l'organisation ; le deuxième aspect est la prise en compte de la satisfaction du client qui nous semble difficile à respecter à terme dans le cadre du leadership autocratique, qui peut conduire à des dérives. **Mettre le client au centre de ses préoccupations ne peut se faire, de notre point de vue, qu'en mettant en place de multiple relais susceptible d'assurer le leadership entre la direction de l'organisation et le marché. Ces relais doivent être aussi un lieu de prise de décision et de conduite d'actions basées sur des liaisons fortes avec le client.**

Il est clair en effet que le capital humain n'est pas le seul à devoir être considéré dans l'entreprise, sinon ce serait l'esprit de club qui dominerait ; il y a aussi l'adéquation du produit ou du service au marché et l'adéquation entre offre et demande. **Le leadership gagnant doit s'installer à différents niveaux de l'organisation de telle manière à combiner le facteur humain et la production, en faisant en sorte en l'occurrence que les ressources humaines s'engagent volontairement dans le pari de la performance.**

Pour cela, il faut d'avantage que le leadership d'individus isolés, une culture de leadership qui traverse l'entreprise à différents niveaux devient nécessaire. Jack Welch avait à cet égard une phrase remarquable et assassine : « une entreprise sans avenir est une entreprise qui regarde son PDG et tourne le dos à ses clients. » Nous développons actuellement des recherches sur le développement d'une culture de leadership au Maroc (Kabbaj, 2003).

3- Qualités du leader

Le charisme est souvent cité comme première qualité, aux cotés du mot leader. Cette forme de grâce, qui entraîne la faveur des autres (du mot grec charisma), est la capacité à inspirer la fierté, la foi, le respect et l'enthousiasme. Le leader charismatique avec une aura et un ascendant, naturels ou par la communication, crée un souffle qui entraîne l'adhésion des suiveurs. Il a cette capacité à donner un sens de mission, de vision, et sait créer les sentiments d'urgence lorsque nécessaire et entraîner les faveurs.

Il ne nous paraît pas indispensable, pour que le leader puisse remplir ses missions, qu'il possède du charisme ; d'autres qualités sont susceptibles de jouer un rôle prédominant. Un tempérament de meneur et la détermination, ou persévérance et courage, sont à notre avis les qualités premières du leader, qui reviennent souvent dans les travaux des chercheurs. Un individu qui n'est pas intéressé à mobiliser des suiveurs, un individu qui perd le contrôle de soi, n'a pas d'assurance et ne contrôle pas ses humeurs, ne gagne pas l'adhésion et le respect des autres. A l'inverse, quand ces conditions sont remplies, il peut avec crédibilité se placer durablement en tant que défenseur de causes (du client notamment), d'analyseur de son environnement, de briseur de barrières et de facilitateur.

Kets de Vries (2001) considère à cet égard qu'il existe trois types de leaders : ceux qui appliquent les règles, ceux qui les font et ceux qui les brisent. **Dans l'entreprise, Jay Walker (Priceline.com) est un modèle typique de briseur de traditions économiques ou encore Richard Branson qui est passé maître dans l'art de reformuler les situations, et créant ainsi de nouvelles opportunités dans l'aviation, dans les loisirs, dans la musique (Virgin).**

Bennis (1984) identifie quatre qualités, qu'il a observé systématiquement chez plusieurs dizaines de leaders : le management de l'attention, le management du sens, le management de la confiance, le management de soi. Ce leadership est efficace quand l'implication (empowerment) atteint chez les suiveurs quatre caractéristiques :

- **les gens se sentent importants,**
- **l'apprentissage et la compétence sont considérés valorisants,**
- **les gens se sentent comme faisant partie d'une communauté,**
- **le travail est enthousiasmant.**

Welch (2001) évaluait les dirigeants de General Electric selon quatre formules : le leader de type 1 qui a de l'avenir est celui qui tient ses engagements tout en respectant les valeurs de l'entreprise, le leader de type 2 et dont il faut se débarrasser est celui qui ne tient pas ses engagements et ne respecte pas les valeurs de l'entreprise, le leader de type 3 à qui il faut donner une deuxième chance est celui qui n'arrive pas toujours à tenir ses engagements mais qui respecte les valeurs de l'entreprise ; le leader de type 4, qui respecte ses engagements en forçant sur les performances sans inspirer ses employés, sera de moins en moins toléré dans l'avenir. Celui-là a le tort de ne pas laisser toutes les idées s'exprimer et ne mobilise donc pas l'intelligence collective. La question des valeurs est essentielle dans le cadre du leadership et sera abordée de nouveau plus loin.

4- Vision organisationnelle et vision partagée

C'est par la vision que les suiveurs sont interpellés en première instance, éventuellement séduits puis ralliés ; c'est elle qui véhicule l'aspiration au changement et à l'action. L'élaboration et l'expression d'une vision ne se fait pas de manière simple ; elle est le résultat à la fois d'une réflexion analytique, fruit d'un long processus de maturation, parfois profondément ancrée dans l'histoire de l'organisation, avec une part d'intuition et de rêve. Elle combine le réalisme, la part de projet susceptible d'être réalisé dans des délais raisonnables (de cinq ans à dix ans), avec une dimension significative de challenge, le défi vers lequel l'organisation devrait tendre.

Il est important que cette image du futur puisse être facile à communiquer, en terme de contenu et dans la forme, qu'elle « clique » dans la tête des gens. **Exprimer des valeurs fortes adaptées et en diapason avec l'environnement, et faire appel à des métaphores et des symboles qui s'inscrivent dans le vécu des suiveurs auxquels elle s'adresse, constituent ce faisant un leitmotiv du leader.** La vision se base sur de la passion ; elle implique une dimension émotionnelle certaine.

Mark Lipton, dans un ouvrage de référence de grande actualité dans les écoles de commerce (2003a), montre à partir d'un survey sur des centaines de patrons d'entreprises, que les questions clefs du management et du marché est l'engagement des employés dans la vision. Ses résultats (Lipton, 2003b) mettent en évidence le fait qu'une vision, clairement articulée et implémentée dans toute l'organisation fait la différence. Il considère que les employés ont besoin de balises motivantes et attractives. De son point de vue, quatre éléments centraux sont nécessaires :

- obtenir que les employés s'accrochent à la même vision en leur communiquant de manière diverse et variée,
- marquer les progrès continuellement en mesurant les indicateurs de suivi,
- récompenser ceux qui contribuent notablement dans l'avancement vers la vision,
- « punir » ceux dont le comportement est en contradiction avec la vision, qui devront finalement quitter l'entreprise.

A notre sens, la plupart des organisations doivent impérativement cristalliser aujourd'hui la ou les visions nécessaires à leur évolution, ce qui, ce faisant, développent leur culture du leadership. Les organisations performantes ne peuvent plus attendre qu'au détour de l'histoire qu'un leader-sauveur et « charismatique » se présente un jour et leur amène les solutions du haut de son autorité.

Elles sont amenées à rechercher activement des gens possédant un fort potentiel en ce domaine, et les soumettent à des expériences et un accompagnement propre à développer leur potentiel. **Avec une sélection attentive, la formation, le coaching et le soutien nécessaire, il y bien des gens qui peuvent jouer un rôle important dans le leadership à différents niveaux dans les organisations.** La construction d'une vision partagée est essentielle dans ce processus.

5- Intelligence émotionnelle

De plus en plus de chercheurs et de praticiens mettent l'accent de l'intelligence émotionnelle comme composante indispensable de leadership. Nous pouvons définir l'intelligence émotionnelle comme la compréhension de nos forces motivationnelles et subjectives, et celles des autres. Daniel Goleman (1995) considère que c'est la qualité essentielle du leader, et la décompose en quatre dimensions :

- la conscience de soi
- la gestion de soi
- la conscience des autres
- la gestion des relations avec autrui.

Nous avons synthétisé ses analyses les plus récentes dans le tableau ci-dessous (Goleman, 2002). Il utilise des termes telles que persévérance, confiance en soi, enthousiasme et motivation de soi dans son analyse de l'intelligence émotionnelle. Il insiste sur une caractéristique essentielle à notre avis, **l'empathie ; c'est à dire la capacité à identifier et comprendre la situation, les sentiments et les motivations des autres.**

Compétences personnelles		Compétences sociales	
<p>Conscience de soi</p> <p>Conscience émotionnelle Juste évaluation de soi Confiance en soi</p>	<p>Gestion de soi</p> <p>Maîtrise des émotions Transparence, intégrité Adaptabilité Volonté de réalisation Initiative Optimisme</p>	<p>Conscience des autres</p> <p>Empathie Conscience organisationnelle Capacités de team building</p>	<p>Gestion des relations</p> <p>Guider et motiver avec une vision Influencer et persuader Développer les autres Catalyseur du changement Gérer les conflits Construire des liens Travail en équipe et collaboration</p>

Les concepts d'intelligence émotionnelle ne sont pas nouveaux, même si Daniel Goleman les a réactualisés et développés pour l'entreprise. Dans les années 40, Jean Piaget accordait beaucoup d'attention au fait que la vie affective et la vie cognitive étaient inséparables, quoique distinctes (Piaget, 1967). Laborit (1974) parlait de production émotionnelle et de « nouvelle grille », qui a abouti au concept du décideur émotionnellement actif (Bourion, 2001). Manfred Kets de Vries (2001), économiste et psychanalyste, identifie des caractéristiques, dites secondaires, de l'intelligence émotionnelle, pareillement indispensables chez les leaders :

- ils établissent des relations solides avec les autres,
- ils savent mieux que les autres se motiver et motiver les autres,
- ils possèdent une grande réactivité et des talents en innovation et créativité,
- ils font preuve d'une grande efficacité,
- ils fonctionnent mieux sous pression,
- ils gèrent plus facilement le changement,
- ils sont en paix avec eux-mêmes.

6- Ethique, valeurs et morale

Notre définition du leadership ne présuppose pas que le leader soit nécessairement drapé de toutes les vertus. Dans les entreprises, il arrive qu'un leader conduise une action mobilisatrice en direction d'un objectif dans le cadre d'une vision qui inspire ; il peut être reconnu en tant que leader. Quand ses motivations profondes reposent sur des valeurs négatives, loin du leadership positif, il peut alors être qualifié de leader pervers :

- se basant sur la cruauté,
- encourageant la perversité,
- utilisant les faiblesses des suiveurs, leurs craintes et superstitions (cf. Machiavel)
- diminuant l'indépendance des suiveurs
- agissant dans le sens de « la fin justifie les moyens. »

Parce que ce type de leader finit systématiquement par créer des controverses et éventuellement attirer beaucoup de passion stérile, l'expérience montre que le marché, la communauté ou les concernés directs (actionnaires, employés) ne lui pardonnent pas ses erreurs, surtout quand elles sont coûteuses. Il est entendu qu'un leadership pervers ne peut être accepté quand l'influence sur les autres est utilisée pour les manipuler en faisant appel à des valeurs négatives, comme dans le cas des dirigeants des entreprises Enron, Worldcom, Vivendi dans les scandales récents aux USA et en Europe.

D'après Bennis et Golsmith (1997), les mythes sur le leadership qui opèrent dans une culture nous disent qui reconnaître dans le rôle du leader ; et quand une culture idolâtre des anti-héros, c'est le signe que l'entreprise vit des problèmes. Ils proposent des exemples de normes à rejeter :

- Le leadership est une qualité rare
- Le leadership est inné et pas acquis
- Seuls les meneurs charismatiques sont susceptibles d'être leaders
- Les leaders existent uniquement au sommet d'une organisation
- Le leader contrôle, dirige et manipule les autres.

Nous convenons que lorsqu'une entreprise a comme héros des leaders pervers, c'est la traduction d'une crise dans la culture d'entreprise. Nous pensons aussi que si une organisation ne se reconnaît pas de leader du tout et n'a pas de modèle, c'est un signe de trouble dans la sociologie de l'entreprise, pénalisant à terme.

Les valeurs sont les principes et croyances qu'un individu considère importantes ; elles influencent ses décisions et ses actions. Dans la culture d'une entreprise, certaines valeurs collectives se développent spontanément, d'autres sont construites, essentiellement par les leaders, qu'ils aient ou pas de l'autorité pour ce faire (Ricketts, 2003). D'une certaine manière, le leader est la personnalisation des valeurs, qui peuvent devenir une constante et une référence morale dans l'organisation. **Il est important à cet égard que les suiveurs vérifient et questionnent constamment l'éthique et le respect des valeurs des leaders.**

Nous pensons qu'il est fondamental par ailleurs que, dans un système de bonne gouvernance, des systèmes de suivi et d'évaluation soient mis en place, de manière à détecter rapidement toute dérive dans les processus de décision des dirigeants ou dans les objectifs, notamment, que rien d'inhibant dans le management des ressources humaines ne s'incrute. Nous pensons que c'est par un détournement des valeurs que le leader finit par casser les énergies, démobiliser les volontés et entraîner une perte de foi.

Enjeux de la responsabilisation : « empowerment »

De notre point de vue, l'acte de responsabiliser et d'impliquer les employés dans le développement de l'organisation sont des éléments fondamentaux dans l'exercice actuel du leadership. A cet égard, le mot anglais « empowerment » est plus puissant et plus approprié pour décrire les processus engagés :

- L'acte volontaire du leader de libérer des espaces d'analyse, d'autorité et de décision, de faire confiance et permettre les erreurs pour permettre l'apprentissage. Cela signifie aussi réduire les aspects de commande et contrôle, accepter de coacher, procurer les informations et le matériel, pratiquer la transparence
- L'acte volontaire de la part des suiveurs d'accepter d'assumer les espaces de responsabilité et les devoirs qui vont avec, tels ceux d'être audacieux et proactif, de se contrôler, de ne pas blâmer les autres, d'éviter le pessimisme, de s'estimer soi-même, de rester concentré et engagé, et d'avoir une vision (reliée et compatible avec la vision globale).

Il est clair que ces processus de transfert demandent un art consommé de persuasion, avec des exigences fortes et essentielles d'ordre psychologique et sociologique. Pour être persuasif et changer les attitudes et les comportements, le leader doit:

- Connaître les gens qu'il souhaite persuader et l'audience avec laquelle il communique, et répéter encore et toujours la vision, les objectifs, les valeurs
- Maintenir l'intérêt de tous sur les questions importantes
- Faire ce qu'il dit, être congruent dans sa communication et sa façon d'être
- Bien connaître son environnement et le marché, les forces de conformité et les forces de conflit, les compétiteurs
- Se connaître et savoir se manager : c'est à dire connaître ses points forts et ses points faibles, savoir se manager soi-même (savoir se motiver et gérer ses émotions, contrôler ses humeurs) et être prêt à évoluer, discuter, lire, observer, pratiquer.

Nous touchons là les premières pistes pour l'amélioration possible dans les pratiques du leadership sur lesquelles nous reviendrons ; mais il est important d'insister encore sur la composante persuasion. Elle va au-delà de ce qui est généralement compris comme la gestion du personnel ou le management des ressources humaines.

L'art de la persuasion est en fait particulièrement efficace quand il fait appel à des analogies et des métaphores, et que le discours est ponctué d'anecdotes symboliques. Les anecdotes sont des moyens puissants de persuasion parce qu'il porte (Gardner, 1983) une réalité intrinsèque crédible, qu'il capture l'attention et engage l'esprit, laissant à celui qui écoute le message la latitude de l'interpréter selon ses propres termes.

Dans le même esprit, Orren (2000) met en évidence le changement profond qu'il y a eu dans la communication depuis le XIX^{ème} siècle, caractérisée par la rhétorique, intense, passionnée et ardente, jusqu'à la communication moderne, où le ton de la conversation plus intime (cool) et autobiographique est dominant. Ces évolutions mettent en évidence d'autres enjeux dans l'entreprise, comme la passion, l'enthousiasme, le challenge, que nous retrouvons dans les discours de Bill Gates, Michael Dell, Andy Grove et autres pionniers de la nouvelle économie. Nous sommes bien loin des aspects du management définis classiquement par les quatre fonctions : planifier, organiser, conduire et contrôler.

Développement du leadership

1. Créer une culture de leadership

Plus l'entreprise est marquée par le besoin de changement et d'innovation, plus le leader doit mobiliser l'intelligence collective et motiver ses collègues à exercer eux-mêmes un leadership. Les multiples acteurs doivent collaborer et assurer la coordination en mettant en place de puissants réseaux de relations internes informelles basées sur la confiance mutuelle, et développer des canaux de communication. Il s'agit d'élaborer ce faisant des processus d'adaptation continue, des processus d'échange et d'ajustement qui puissent produire des visions reliées et compatibles au sein de l'organisation.

En situation de crise, où il n'est plus question de recourir à des simples ajustements techniques et où les challenges sont alors de mobiliser toute l'organisation autour d'un travail adaptatif, Heifetz (1998) propose une conduite en plusieurs points : « se tenir au balcon » pour pouvoir évaluer tout l'environnement, définir le travail adaptatif nécessaire pour redresser la situation, canaliser l'angoisse et donc les conflits qui ne manquent pas de traverser l'organisation à cause des doutes et du manque de visibilité. Il propose aussi de maintenir une attention disciplinée (mettre à jour les conflits et en faire une source de créativité sans chercher des boucs émissaires), faire revenir le travail à la base (amener les gens à assumer plus de responsabilité, en permettant les erreurs éventuelles pour apprendre, éviter le laxisme, laisser aux salariés l'initiative, développer une confiance collective). Il propose comme sixième point de protéger le leadership à tous les niveaux, reconnaissant en cela les dangers qu'affrontent ceux qui exercent le leadership.

2. Créer des leaders modèles et des modèles de leader

Dans la conceptualisation du leadership, une question est opportune et revient dans les réflexions des uns et des autres : dans notre quête du leadership, somme-nous en train de rechercher des gens exceptionnels, avec d'immenses visions ou des gens ordinaires ouverts à l'amélioration de leurs capacités à exercer le leadership ?

Il est intéressant de noter les éléments majeurs mis en exergue par les chercheurs, basés essentiellement sur des méthodes d'observation empirique des leaders historiques. L'histoire enseigne en effet que les leaders ont influencé de manière significative leur environnement, les idées, la culture, les institutions sociales, la politique, l'entreprise, et ont inspiré les gens à faire de leur mieux et les ont fait réfléchir à de grandes causes. Ils ont créé le mouvement, ont eu un pouvoir de persuasion et la capacité de changer les systèmes. Ils ont eu le sens des équipes et les ont mobilisées pour faire ce qu'il était important de faire, malgré les difficultés.

Gergen (2000, 2002) considère que le leadership vient de son for intérieur. Cet expert politique valorise particulièrement le sens profond de l'intégrité, relié à la maîtrise de soi, et donne les exemples de Abraham Lincoln dans sa gestion de la guerre civile, de Gandhi dans son rejet du colonialisme britannique, de Martin Luther King dans son combat contre la ségrégation raciale. Nous pouvons rajouter Mohammed V dans la lutte pour l'indépendance, Nelson Mandela dans son refus de l'apartheid et bien d'autres qui ont fait couler beaucoup d'encre et soulevé des peuples.

La plupart des observateurs sont ainsi d'accord sur le fait que le leadership est relié à des caractéristiques personnelles de savoir-être, comme celles d'être persévérant, de développer une bonne communication, d'avoir des valeurs fortes. A l'inverse, Bennis (1985) remarque que les problèmes des leaders sont essentiellement dus à des problèmes de tempérament et à des erreurs de jugement.

Ainsi, les leaders sont généralement reconnus aujourd'hui par leurs qualités de tempérament, d'intellect et d'intégrité. Il est intéressant également de rappeler certaines des vingt-deux « valeurs » essentielles dans l'exercice du leadership, avancées par Welch dans sa gestion de General Electric pendant vingt ans :

- 1- Intégrité: honnêteté, pas de mensonge, pas de double standard
- 2- Donner le ton: servir de modèle, le degré d'enthousiasme des managers déterminent celui de l'organisation
- 3- Placer en premier les ressources humaines : il est plus important d'avoir la bonne personne à la bonne place que de développer une bonne stratégie
- 4- La bureaucratie tue l'organisation, chaque personne compte dans l'organisation
- 5- Confiance en soi : conduire les gens vers plus de confiance en eux-mêmes et à se sentir bien dans leurs chaussures, à accepter le changement et les nouvelles idées
- 6- La passion vient de l'intérieur
- 7- Se challenger soi-même.

Heifetz et Linsky (2001) insistent particulièrement sur la nécessité pour les leaders de **maintenir une bonne perspective par rapport aux situations et de prendre soin de ne pas être pris dans le feu de l'action**. Il s'agit d'avoir cette capacité de pouvoir faire un va-et-vient entre les moments où l'on a le nez dans le guidon et celui où on monte au balcon (prendre du recul).

Le centre pour le leadership créatif en Caroline du Nord (Centre for Creative Leadership) proposent de valoriser six compétences clefs (Palus et Horth, 2002) dans le développement du leadership :

- Prêter attention : **utiliser les multiples modes de perception pour comprendre les situations complexes**
- Personnaliser : puiser dans votre expérience et vos passions et celles des autres pour tirer des leçons et créer de l'énergie pour faire face aux challenges des groupes
- Imager : donner du sens à des informations complexes, construire des idées et communiquer efficacement par image, par des anecdotes ou des métaphores
- Jouer sérieusement : générer de la connaissance à travers la pratique libre, l'improvisation, l'expérimentation et le jeu
- La prospection basée sur l'échange : dialogues intra-communauté et inter-communautés, les aspects de langue, de culture, de fonction et de professions
- Façonner : **synthétiser les questions, les objets, les événements et les actions en des totalités intégrées et qui ont du sens**

Kets de Vries (2001) considère que le style de leadership que l'individu choisit en pratique de jouer, consciemment ou inconsciemment, est la synthèse de différents rôles ; c'est le résultat complexe de l'interaction entre son univers intérieur et les compétences qu'il développe tout au long de sa vie. En tout état de cause, le leader doit avoir la volonté d'inspirer une approche de collaboration et d'ouverture qui lui permet de puiser dans les sources intarissables d'idées, d'innovations, de savoir-faire des gens qui le suivent.

Yates (2003) exprime cette idée à trois niveaux d'interprétation : les leaders sont interdépendants avec les suiveurs et ils ont des droits et des devoirs les uns envers les autres ; le système de valeurs du leader doit être congruent avec celui des suiveurs ; les leaders transforment les données en connaissance dans l'entreprise.

Conclusion : huit clefs pour le développement du leader

Les cadres dirigeants dans les entreprises nationales ne peuvent plus aujourd'hui minimiser l'intérêt pour le leadership et doivent désormais endosser positivement les différenciations entre management et leadership, entre diriger de manière coercitive ou responsabiliser, entre se focaliser sur la satisfaction du client ou laisser filer le train de la compétitivité. Les entreprises sont peu ou prou conduites à créer des vocations et à rechercher continuellement les talents et/ou à contribuer à les développer pour piloter les innovations et mobiliser les équipes vers les projets gagnants et le succès. Il s'avère que pour faire résonner des équipes, dans des conditions et avec des enjeux souvent variables, le bon leader doit pouvoir faire appel à des styles adaptés. Sa force sera aussi de prévoir la façon de s'adapter. S'il est conscient de ses limites par rapport à certains styles, le fait de savoir s'entourer pourra compenser ses faiblesses. C'est là aussi une qualité de leader.

Au Maroc, certaines entreprises donnent l'exemple en réinventant leur manière de fonctionner et en se posant les bonnes questions, par rapport à leur marché et à leurs missions. Elles communiquent avec intelligence et mettent en avant les personnes qui font la différence. Elles donnent leurs chances à des cadres créatifs et dynamiques et assument des choix courageux vers la création de nouvelles manières de faire, de nouveaux marchés, de nouveaux métiers. Ce processus sans fin a été entamé par les entreprises, encore très insuffisantes, qui ont réellement parié sur le capital humain.

Notre revue de littérature montre que le développement personnel, le leadership et la performance de l'entreprise sont intimement liés. Si les composantes hard de l'entreprise sont significatives, les composantes soft sont déterminants et font appel à des compétences considérées pendant longtemps les chasses gardées des psychologues, des sociologues, des coaches. Notre travail montre que des sauts qualitatifs peuvent être concrétisés pour améliorer la culture et l'exercice du leadership, dont les fondations sont la vision, la détermination, le courage, l'intelligence émotionnelle, un savoir-faire en matière d'« empowerment », des valeurs et une éthique.

Il y a ainsi des aspects tangibles dans l'exercice du leadership susceptible d'être développés, plus ou moins rapidement selon les individus. Les composantes cognitives (savoir, connaissance, apprentissage) et certaines liées à la personnalité intrinsèque et à l'« être », peuvent donner lieu à des progrès significatifs, à force de travail et d'implication. Dans tous les cas, il nous semble fondamental de bien se connaître et d'avoir décidé de rentrer volontairement dans un cheminement de développement personnel en leadership : vous ne pouvez pas changer et grandir si vous n'êtes pas dans une démarche volontaire et de libre choix, et si vous ne souhaitez pas réinventer votre rôle pour devenir un élément proactif de l'entreprise.

Des outils, validés depuis des dizaines d'années sur un plan international et sur une très large variété de profils, peuvent pour ce faire s'avérer très utiles ; les plus usités sont le Myers Briggs Type Indicator et le « 360° » (Cauvin et Cailloux, 1994; Cauvin et Kabbaj, 2003). Notre pratique en tant que manager et formateur, particulièrement nos missions de business coaching, nous conduisent à proposer ici un processus de développement en huit domaines, cohérent avec notre définition du leadership et avec l'état de l'art.

I. Avoir une vision et la formuler

La vision du leader est indispensable pour faire avancer l'entreprise, et doit faire rêver les employés, les rendre enthousiastes. Elle doit aussi être réaliste pour ne pas paraître hors d'atteinte et utopique. Il s'agit de créer un challenge collectif dans l'entreprise ou un projet par une vision, assumée comme une vision partagée. La communication de la vision est essentielle, tout le temps et de toutes les manières constructives possibles.

II. Avoir une conscience forte de soi

Il est crucial de connaître sa façon d'être et d'avoir une claire conscience de son identité. Connaître ses forces et ses faiblesses, savoir lire ses émotions, avoir confiance en soi. Se poser les bonnes questions par rapport à ses limites et ses ambitions. Ces qualités sont indispensables dans l'exercice du leadership.

III. Savoir se gérer soi-même

Des conditions de self-management, tels que maîtriser ses humeurs et plus généralement ses émotions, réguler ses états, tirer des enseignements positifs de ses erreurs, savoir se motiver, sont indispensables pour le développement. Ne pas rester sur ses acquis, mais se forcer à aller progressivement dans ses zones d'inconfort, tester, simuler et répéter de nouveaux comportements, prendre des risques et accepter des challenges. Utiliser ses émotions pour atteindre ses objectifs.

IV. Avoir une éthique et des valeurs claires

Il est essentiel que les gens autour de vous soient conscients de votre éthique et de vos valeurs. Vous devez être une personne avec des principes, agir et vous montrer comme tel, tout en étant flexible. Montrer de la congruence et de l'harmonie entre qui vous êtes, ce que vous dites et ce que vous faites.

V. Travailler sa communication

Développer ses capacités de communication et travailler toutes les composantes : communication symbolique, techniques d'expression orale, utilisation des métaphores et des analogies, contribuer à travailler l'image de son entreprise, utiliser Internet et exploiter les médias. Etre acteur dans la société moderne de communication et du savoir. Savoir être en phase avec son environnement et son temps.

VI. Savoir lire (scanner) son environnement

Une forte attention et des capacités d'observation et d'analyse, qui peuvent aller du suivi individuel jusqu'à l'intelligence économique et le knowledge management, doivent être mobilisées. Il s'agit de détecter les tendances lourdes et faire la part des choses entre l'essentiel et le secondaire, sur l'évolution du marché, les demandes du client, l'impact de la globalisation et de la technologie dans son secteur d'activité, de rechercher les

innovations potentielles. Savoir définir dans la cacophonie environnante sa carte du monde pour y puiser de l'inspiration et de la motivation.

VII. Avoir de l'empathie et une intelligence sociale

Savoir se mettre à la place des autres pour les comprendre. Posséder une intelligence interpersonnelle (écoute, empathie) et apprendre à lire la communication symbolique : langage du corps, contact des yeux, son de la voix. Etre accessible pour ses collègues et ses pairs, respecter ses employés. Empathie n'est pas contradictoire avec assurance.

VIII. Apprécier la créativité et débattre d'idées nouvelles

Prendre la responsabilité de débattre d'idées nouvelles et de soutenir la créativité. Penser à voix haute et favoriser les initiatives. Tolérer des remises en cause et la critique. Savoir exploiter les énergies et les émotions et les diriger vers la résonance. Les contestations et des niches de dissonance sont parfois dans l'ordre des choses et le leader doit pouvoir réorienter les émotions vers un climat favorable à l'innovation et à la performance.

Références

Albert, Eric; Emery, Jean-Luc, 1998, Le Manager Est un Psy, Editions d'Organisation

Aubert, Nicole, 2002, Diriger et Motiver, Art et Pratique du Management, Collection Manuels EO/FP, Editions d'Organisation

Bennis, Warren, 1989, Why Leaders Can't Lead: the Unconscious Conspiracy Continues, Jossey-Bass, San Fransisco

Bennis, Warren; Spreitzer, Gretchen M.; Cummings, Thomas G., 2001, the Future of Leadership, Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders, Jossey-Bass, San Fransisco

Bennis, Warren; Goldsmith, Joan, 1997, Learning to Lead, a Workbook on Becoming a Leader, Nicholas Briley Publishing, London

Bourion, Christian, 2001, La Logique Emotionnelle, Collection Théorie et Pratique du Management, Série Entreprise de Soi, Edition ESKA (2^{ème} Edition)

Cauvin, Pierre; Cailloux, Geneviève, 2003, Communication Personnelle

Cauvin, Pierre, Cailloux, Geneviève, 1994, Les Types de Personnalité, les Comprendre et les Appliquer avec le MBTI, Collection Formation Permanente, ESF Editeur

Cauvin, Pierre; Kabbaj, Mouslime, 2003, Gestion du Changement : Leadership et Evaluation, Conférence-Débat organisée par IS-Force et la Fondation CGEM pour l'Entreprise, 9 mai

De Vries, Manfred Kets, 2001, Les Mystères du Leadership, Diriger, C'est Vendre de l'Espoir, Editions Village Mondial/Pearson Education France, Paris

Gardner, Howard, 1983, Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences, New York, BasicBooks

Gergen David, 2000, Eyewitness to "Power, the Essence of Leadership, Nixon to Clinton, Simon & Schuster

Gergen, David, 2002, Communication Personnelle

Goleman, Daniel, 1995, Emotional Intelligence, New York : Bantam Books

Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie, L'Intelligence Emotionnelle au Travail, Editions Village Mondial/Pearson Education France, Paris

Hamel, Gary, 2000, Leading the Revolution, Harvard Business School Press, Boston

Hater, John J.; Bass, Bernard M., 1988, Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73

Heifetz, Ronald A., 1994, *Leadership Without Easy Answers*, the Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts

Heifetz, Ronald A.; Minsky, Marty, 2002, *Leadership on the Line, Staying Alive Through the Dangers of Leading*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Hersey, P., Blanchard; Kenneth H., 1993, *Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs

Hesselbein, Frances, 2002, *Hesselbein on Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco

Kabbaj, Mouslime, 2003, *Le Corporate Leadership dans tous ses Etats, le Cas du Maroc, en préparation*

Kotter, John P., 1999, *What Leaders Really Do*, a Harvard Business Book, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Laborit, Henri, 1974, *La Nouvelle Grille*, Robert Laffont

Lipton, Mark, 2003a, *Guiding Growth: How Vision Matters More than Ever*, Harvard Business School Press

Lipton, Mark, 2003b, *Why Vision Matters More than Ever*, Harvard Business School Working Knowledge, Feb. 24

Morin, Pierre; Delavallée, Eric, 2002, *Le Manager à l'Ecoute du Sociologue*, Editions d'Organisation

Orren, Gary, 1999, *Persuasion, the Management of Public and Private Opinion*, Teaching Notes, John F. Kennedy School of Government, Harvard University

Palus, Charles J.; Horth David M., 2002, *The Leader's Edge, Six Creative Competencies for Navigating Complex Challenges*, Center for Creative Leadership, Jossey-Bass, San Francisco

Peters, Tom .J.; Waterman, Robert H., *In Search of Excellence*, Harper & Row, 1984

Piaget, Jean, 1967, *La Psychologie de l'Intelligence*, Armand Collin, Collection U2

Ricketts, Cliff, 2003, *Leadership, Personal Development and Career Success*, Delmar, Thomson Learning

Snook, Scott A., 2003, How the US Army Develops Leaders, Harvard Business Review Working Knowledge, April 7

Stone, Hal et Sidra, 1994, Votre Critique Intérieur: Ennemi ou Allié, Paris, Souffle d'Or

Yates, Mick, 1999, "Conference on Leadership", Auckland, April

Welch, Jack, 2001, Jack, What I Have Learned Leading a Great Company and Great People, with John A. Byrne, Headline Book Publishing, Great Britain

Zalesnik, Abraham, 1976, Managers et Leaders, En Quoi Sont-ils Différents ? Harvard Business Review, Mai-Juin