

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université de Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem

Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion

Projet de fin d'études présenté en vue de l'obtention du diplôme de

Master

Domaine : Sciences de gestion

Spécialité : Management stratégique

Thème

Leadership et management

Présenté par : Benamar Fatiha Feryel

Encadreur : Mr Attou Charef

Année universitaire : 2020/ 2021

Sommaire

Introduction générale

Première partie :

I) - Le leadership

1. Introduction
2. Qu'est-ce que le leadership ?
3. Étymologie et champ conceptuel du leadership
4. Les caractéristiques du leadership
5. Le leadership individuel ou de groupe (collectif)

II)- Personnalité du leader

- 1) Les caractéristiques humaines du leader
- 2) Les styles du leadership
- 3) Développement du leadership

Conclusion

Deuxième partie : Le management

- 1) Introduction
- 2) Origine et définition générale du management
- 3) Les aspects humains et organisationnels du management
- 4) Le management, art ou science ?
- 5) Les éléments du management
- 6) Le processus du management
- 7) Les rôles du manager

Conclusion

Troisième partie : La différence entre le lead et le management

- 1) Leadership et management
- 2) Différence entre leader et manager

Conclusion générale

Bibliographie

Introduction générale

Le management est une discipline relativement récente, mais qui prend dans nos sociétés une place de plus en plus importante. C'est un art américain dont le monde entier s'est inspiré.

A l'origine tournée vers les entreprises, il s'applique désormais à toutes les catégories d'organisations, dans les secteurs les plus variés .

Beaucoup d'équipes dirigeantes se préoccupent de nos jours des aspects humains et organisationnels du management . il s'agit pour elles d'un nouveau défi à relever pour devenir ou rester efficaces et compétitives.

Les connaissances progressent en ce domaine et l'on assiste à des avancées théoriques depuis le siècle dernier.

La contribution des chercheurs américains reste à cet égard déterminante . le management est « un art américain » dont le monde entier s'est inspiré.

Cependant, dans un environnement économique en perpétuel mutation et qui laisse place à une concurrence très acharnée où chaque entreprise cherche à atteindre le monopole, il est nécessaire pour les dirigeants d'avoir à leur actif , un peu plus que les compétences managériales. Car le monde est un peu trop imprévisible et trop changeant pour cette approche peu inspirée.

Maintenant ce qui s'avère nécessaire est plus profond que le management traditionnel, ce dont les entreprises ont besoin aujourd'hui , c'est du Leadership.

Savoir aider chacun à réussir ce qu'il est capable de faire, établir une vision pour l'avenir, encourager, guider, établir et entretenir des relations humaines sérieuses et réussies.

Cependant, qu'est-ce que le leadership et quel est son rôle dans l'entreprise ?

Qu'est-ce que le management et comment fonctionne t il ?

Quelle est la différence entre le management et le leadership ?

Dans la suite de notre travail, nous essaierons à l'aide d'un plan bien détaillé, d'apporter des éléments de réponse à cette problématique.

Première partie : Le leadership

I) 1.Introduction :

De nos jours, le leadership acquiert une dimension stratégique dans la compétitivité des entreprises. C'est une clé du bon fonctionnement des organisations mais aussi une fin tant convoitée, c'est une pratique décisive mais aussi il est contesté et évolue dans son contenu et ses styles.

Cette pratique doit développer la réactivité de tous dans l'organisation en mettant en place une relation de travail qui le permette. Émanant de l'individu ou de l'équipe de travail, la réactivité est la capacité de réponse rapide et appropriée aux aléas. Ce comportement dépend, en grande partie, de la relation de travail qui lie le dirigeant et ses collaborateurs. La réactivité suppose une relation de travail personnalisé, synonyme d'implication.

Ainsi, il nous apparaît clair que le dirigeant de l'entreprise doit promouvoir plus que jamais un style de leadership capable de mobiliser toutes les ressources internes vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le concept de leadership est aussi vieux que le concept de groupe ou d'équipe, les organisations sont menées avec différents niveaux d'efficacité par des personnes que l'on nomme des leaders ou meneurs et cela depuis l'apparition des structures organisées.

Dans cette partie, nous allons voir le leadership et ses différents styles, ses caractéristiques et les caractéristiques du bon leader.

2. Qu'est que le leadership ?

Définition :

Le leadership est la capacité qu'a une personne de disposer de pouvoir personnel lui permettant de diriger et coordonner les activités d'un groupe de travail. En cela, le leader se distingue du chef qui est simplement la personne possédant le pouvoir de position. Bien entendu une personne peut être à la fois chef et leader et c'est le cas la plupart du temps dans les organisations, mais ce n'est pas nécessairement le cas (on connaît tous des exemples de chefs qui n'ont aucune aptitude au leadership).

Le leadership se définit donc plutôt comme l'art d'amener des personnes à accomplir des tâches volontairement, ce qui suscite en elles la motivation nécessaire pour qu'elles consacrent leurs efforts à la réalisation de buts communs.

Il est le résultat d'une dynamique qui existe au sein des membres d'une équipe.

Il est donc réparti entre les différents membres d'une équipe, en fonction de leurs aptitudes, leurs motivations et leurs actions et ce, à différents moments au cours du déroulement d'un projet donné.

3. Étymologie et champ conceptuel du leadership

« Leadership » vient de l'anglais leader , le chef , désigné par ses pairs , d'un parti politique en Grande Bretagne , et du suffixe ship . « Leader » a été introduit dans la langue française au XIX e siècle . D'une manière générale, il peut être défini comme « la capacité d'un individu à influencer, motiver et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres » .

Il désigne le comportement que l'on peut reconnaître à celui qui assure la fonction du Leader.

Le leadership peut aussi s'appréhender comme la capacité à créer un monde auquel les autres veulent appartenir. Cette approche s'appuie sur les travaux des chercheurs **Boltanski** et **Thénevot** sur la théorie des mondes.

Le leadership est alors la capacité à diagnostiquer et comprendre le monde actuel, à concevoir et incarner le monde voulu Et enfin à construire les passerelles pour que les autres acteurs rejoignent le monde voulu.

4. Les caractéristiques du leadership

Les 4 caractéristiques du leadership

1. Influencer et fédérer un groupe

Le leadership est une autorité d'influence, basée les relations que le leader noue avec les

membres d'un groupe. Cela implique pour le leader de :

- Communiquer efficacement avec les membres du groupe
- Faire adhérer l'équipe à un but commun
- Motiver les membres de l'équipe à atteindre les objectifs fixés

2. pour atteindre un but commun

Un groupe se définit par la réalisation d'un but commun, qui se manifeste à trois niveaux :

- Une vision, qui a pour objet d'inspirer les membres de l'équipe et de donner du sens à l'action.

- Un ou plusieurs buts, qui ont pour objet de cadrer l'action. Les buts constituent une « mise en mots » de la vision .

- Plusieurs objectifs - stratégiques et opérationnels – qui ont pour objet d'orienter l'action. Les objectifs sont les buts à atteindre traduits en indicateurs mesurables et

organisés dans le temps.

3. Dans une relation de confiance mutuelle

Un leader tient son autorité des membres du groupe, qui le reconnaissent comme tel. Cela

implique :

- Une confiance du groupe vers le leader et une confiance du leader vers le groupe.
- Un respect mutuel et une écoute réciproque.
- Et bien entendu l'exemplarité du leader, s'il veut conserver la confiance du groupe

dans le temps...

4. Pour une durée limitée

On ne peut pas être un leader à tout moment, sur une longue période, l'environnement joue un

rôle prépondérant (une situation de crise par exemple peut radicalement bouleverser le

leadership dans un groupe). Il appartient au leader d'être capable – lorsque la situation l'exige

– de « lâcher » son leadership, ce qui implique :

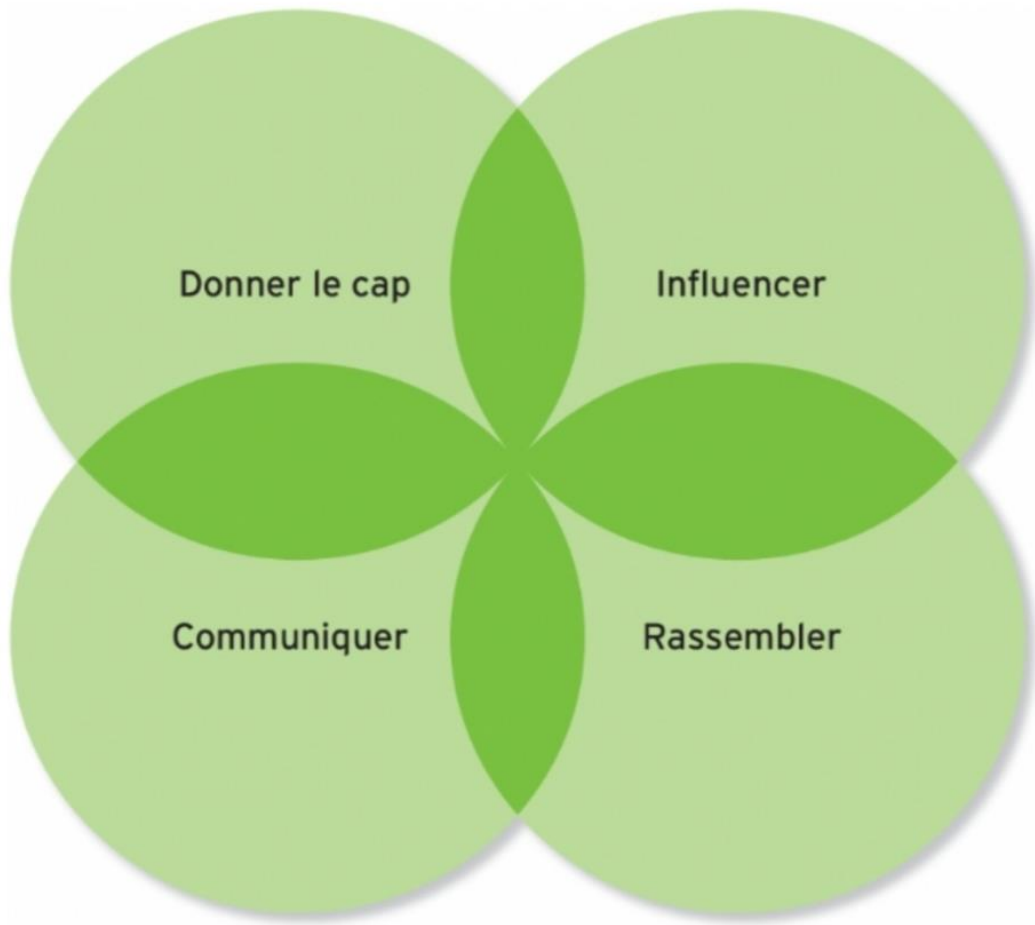
- D'utiliser les leviers du leadership participatif ou démocratique (solliciter les

membres du groupe et partager avec eux la responsabilité de la prise de décision).

- D'être capable de laisser la place aux autres quand c'est nécessaire (notamment

lorsqu'une personne est plus compétente sur un sujet donné).

- De faire preuve d'humilité, car un leader n'existe que par l'intermédiaire d'un groupe...



1. Les quatre cercles du leadership

5. Le leadership individuel ou de groupe (collectif) ?

Quand on parle de « leadership collectif », « coleadership » ou « leadership partagé », on entend par là le leadership exercé par les membres du groupe qui s'influencent mutuellement, se mobilisent, se soutiennent, de manière réciproque et dynamique afin d'atteindre une cible commune.

En mettant à contribution le leadership de chaque individu en complément avec le leadership individuel, celui exercé par l'autorité hiérarchique, le leadership partagé est un processus qui permet à tous de s'investir pleinement dans leur vie professionnelle. Le supérieur s'éloigne de son rôle paternaliste, il n'est plus seul à motiver, manager, mobiliser, résoudre les problèmes de son équipe. Chacun est mis à l'épreuve pour s'entraider et se mobiliser l'un l'autre. Cette forme de leadership suppose que toutes ces actions normalement assurées par le superviseur peuvent être réalisées

par plus d'une seule personne et sans forcément qu'il y ait une autorité formelle entre elles.

Le leadership collectif se résume par cette triple dynamique : groupe, esprit d'équipe, synergie ; qui permet de mieux travailler ensemble, créer des liens entre les différents acteurs, au-delà des fonctions et des postes, voire même des structures. C'est en quelque sorte oser de se projeter dans une « vision élargie de l'entreprise ». Cette façon de partager la prise de décisions avec ses salariés peut parfois rencontrer une difficulté, les collaborateurs n'osent pas ou ne sont pas forcément prêts à prendre des décisions relevant de leur manager. Une phase d'accompagnement suivie de conseils est souvent nécessaire.

Des conditions de mise en place

La première condition pour la mise en place d'un leadership collectif efficace repose sur la définition d'une vision claire ; à laquelle les collaborateurs adhèrent réellement.

Ensuite, la posture adoptée par le leader désigné, le manager, sera déterminante dans le succès du leadership partagé. Il doit être prêt à sortir de son

rôle de responsable habituel pour donner envie à son équipe d'apporter leur énergie, leurs idées, leurs compétences pour l'ensemble du groupe. Cette volonté de partage se fera plus naturellement s'il perçoit ses partenaires de travail comme des potentiels, qu'il sait reconnaître leurs réussites, leurs succès et contributions. Le leader participatif est avant tout un leader ouvert, à l'écoute des opinions des collaborateurs. Véritable modèle d'intelligence collective, il accompagne l'émergence de solutions, d'idées nouvelles au sein de l'équipe, quel que soit le collaborateur qui les propose. Pour profiter au mieux de cette force de travail, le leader doit malgré tout être en mesure de trancher, coordonner et prendre les bonnes décisions tout en rappelant qu'il reste le décideur de l'équipe.

Les avantages d'un leadership collectif efficace

Plusieurs études ont démontré que cette forme de gouvernance apporte des résultats bien plus concluants que les modes de management traditionnels portés sur un seul leader. Cette avancée s'explique notamment par le fait qu'une

forme de leadership participatif correspondrait plus aux attentes des employés. Le partage de connaissances se fait plus facilement, tout comme l'implantation de changements organisationnels tels que la **digitalisation de l'entreprise**.

En 2006, les résultats de l'étude menée par Ensley et al. sur le style de gestion de 500 entreprises, prouvent que les organisations les plus performantes au niveau financier sont celles organisées autour d'équipes travaillant en leadership partagé. Les auteurs relèvent l'importance de former l'ensemble des équipes au leadership plutôt que de ne former que les responsables hiérarchiques. Il ressort que le meilleur compromis réside dans la combinaison de leadership individuel et de leadership partagé pour offrir un niveau de performance supérieur au sein des équipes comme au sein des organisations. Cette situation de leadership partagé présente des avantages aussi bien pour l'équipe que pour le superviseur. D'une part, en se sentant d'avantages soutenus dans leurs prises de décisions, les managers se sentent moins stressés. D'autre part, des études ont révélé que ce modèle présentait des

influences positives sur l'ensemble de l'équipe. Un tel exercice réalisé par plusieurs personnes autour du même but impactera positivement l'engagement, la motivation, la cohésion et l'intégration des membres de l'équipe. Les collaborateurs se font plus confiance et développent un sentiment d'efficacité collective. De plus, les collaborateurs d'une équipe travaillant en leadership collectif seront aussi plus amenés à faire preuve de comportements de leadership dans d'autres situations, par exemple en prenant plus d'initiatives ou en proposant d'avantages d'idées. Le manager ne cherche plus à motiver ses collaborateurs mais à instaurer un climat de motivation général pour booster chaque personne.

Et pour le futur ?

Comme nous pouvons le constater suite aux travaux du groupe Hay sur le leadership des années 2000, la multiplication des objectifs et la complexité des évolutions qui attendent les organisations dans les prochaines années sont toujours plus nombreuses. C'est alors qu'il relèvera presque de l'impossible de penser que seules les

personnes à la direction d'une organisation sauront relever les défis de demain et imaginer les stratégies pour répondre, puis mobiliser l'ensemble de l'organisation pour y faire face.

L'une des pistes envisageables se trouve au niveau de la manière d'exercer le leadership, qui devra être plus porté sur la collaboration intragroupe, mais aussi entre les groupes, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

Comment former au leadership partagé ?

Pour terminer, rappelons que de plus en plus d'études sur le leadership collectif voient le jour aux quatre coins du globe : en Chine, en Amérique du Nord, dans les Pays Scandinaves, en Allemagne comme en Afrique du sud... Le sujet est bel et bien d'ordre universel.

Notre approche vise à aider les managers et les cadres dirigeants à effectuer un travail sur eux-mêmes vis-à-vis de leur posture et rôle en entreprise. Nous ne cherchons pas à fournir des outils de diagnostic, réaliser des tests de personnalité ou autres supports d'évaluation ; les dirigeants y sont confrontés au quotidien, le but

n'est pas de les encombrer avec d'autres outils de mesure. Via des exercices, des mises en situation et des cas pratiques ludiques, nos formations visent à montrer de quelle façon le leadership peut devenir plus performant lorsqu'il laisse une place à l'auto-organisation des salariés. Nous cherchons à accompagner la prise de conscience des responsables pouvant déboucher à une meilleure cohésion de groupe, l'augmentation des prises d'initiatives des collaborateurs... et donc sur la durée, à une plus grande performance de la part des équipes.

II) Personnalité du leader

1. Les caractéristiques humaines du leader

Généralement, on peut pas trouver chez une seule personne toutes les qualités d'un leader, vu que le leadership se construit, se développe et meurt.

En effet, Etre leader n'est pas une donnée permanente car ce qui attire les gens aujourd'hui peut ne plus les attirer demain. Et si on est leader, c'est grâce aux gens et on devrait respecter leur choix.

Les conditions actuelles d'exercice du leadership



Donc, un bon leader doit savoir :

Capter l'attention de l'entourage :

Le charisme du leader est important. Le leader réussit à attirer les gens, davantage pour l'engagement dont il fait preuve et auquel il convie

son entourage à participer, plutôt que pour les idées qu'il véhicule. Le leader doit donc savoir clairement quels sont ses objectifs et savoir comment il va les atteindre.

Communiquer l'essentiel de la situation :

En plus d'être conscient de ses objectifs, le leader doit aussi savoir les exprimer clairement. Il faut vraiment qu'il réussisse à faire partager sa vision de ce qu'il faudrait mettre en place.

En effet, les membres de son équipe doivent non seulement connaître le «comment», mais aussi le «qui», le «quoi» et le «quand» du projet. Le leader combine faits, concepts et images et leur donne une signification qui peut être perçue, sentie, partagée par différentes personnes.

Entretenir la confiance des gens :

Le leader inspire confiance non pas en recherchant un consensus mais en se montrant clair et constant dans ses principales orientations. Il fait preuve d'une certaine forme de régularité,

de fiabilité et de détermination. La confiance est le déterminant principal d'une collaboration qui amène à poser des gestes d'envergure.

Se maîtriser :

Le leader est conscient de ses propres atouts, les exploite efficacement et les maîtrise. Pour lui, le mot «échec» n'existe pas. Il parlera plutôt d'«erreur», de «lacune», «de leçons apprises» où de «faux départ».

Il perçoit tout ce qui ne va pas comme une source d'apprentissage, une leçon à tirer. Il n'a pas peur des critiques mais, au contraire, il met ces expériences à profit pour améliorer son style de leadership.

2. Les styles du leadership

Il existe principalement 6 styles présentés selon le tableau suivant :

Quand le style est approprié	La résonance	Les caractéristiques	Les styles
Une nouvelle vision Un changement radical.	Il emmène les gens vers des visions partagées.	Inspire, convictions dans sa propre vision compréhensif. Explique comment et pourquoi les efforts des personnes participant à la « Vision ».	Leadership visionnaire 6/3/14
Aider les employés compétents et motivés, Améliorer leur performance.	Se connecter avec ce qu'une personne veut, avec les buts de l'organisation	Ecouter, les aider à identifier leurs propres points forts et faiblesses, conseiller. Encourager.	Styles coaching
Gestion de conflit dans une équipe , motiver pendant des périodes stressantes.	Crée l'harmonie en connectant les gens entre eux	Favorise l'harmonie amicale, compréhensive Il stimule le moral, résoudre les conflits	Leadership Social
Etablir l'appui ou le consensus ; obtenir des apports .valeur de la part de l'employés	Apprécie les apports des personnes et obtient l'engagement .par la participation	Auditeur superbe. Travailleur en équipe, .collaborateur, personne d'influence	Leadership consensuel

Quand le style est approprié	La résonance	Les caractéristiques	Les styles
Pour obtenir des résultats de bonne qualité d'une équipe motivée et .compétente	Concrétiser des buts et challenges passionnants	Forte demande à réaliser possède des normes élevées, initiative, niveau faible d'empathie et de collaboration, Impatience	Leadership elitiste
Une crise grave des employés à de problèmes, commencer une rotation .organisationnelle urgente	Il diminue la crainte en donnant un sens Cap clair .en cas d'urgence	Commandement, contrôle serré, contamine l'humeur de chacun, .fait fuir les talents	Leadership autocratique

3. Développement du leadership

En parallèle aux modèles théoriques développés visant à conceptualiser ce qu'est le leadership, ainsi que les liens entretenus entre les comportements du leader et diverses retombées individuelles et organisationnelles, il existe de nombreuses théories quant au développement des habiletés personnelles nécessaires à son exercice. Alors qu'il existe toujours un débat dans la littérature à savoir si le développement du leadership est véritablement possible chez tous les individus ou s'il s'agit plutôt du fruit de caractéristiques innées chez certains, de plus en plus d'études soutiennent que le leadership puisse être le résultat d'un apprentissage.

Plusieurs chercheurs soutiennent que le développement des leaders est un processus continu d'apprentissage et de développement personnel qui prend place tout au long de la vie de

l'individu. La forme de leadership exercée par une personne peut être vue comme le fruit de multiples facteurs qu'elle n'est pas nécessairement en mesure d'identifier et qui prennent racine tout au long de son "expérience de vie". Ainsi, le développement des leaders serait une expérience individuelle qui est influencée, notamment, par les traits de personnalité contribuant au niveau d'engagement de l'individu dans son processus de développement, ainsi que par l'ensemble des événements qui surviennent dans l'enfance et dans la vie adulte de l'individu. Il apparaît aussi dans la littérature que la présence des autres, impliquant notamment l'impact de personnes significatives, le soutien, l'accès à du feedback et la compréhension d'avoir besoin des autres pour s'accomplir, se révèle comme une composante déterminante du développement du leadership.

Conclusion :

Un leader est un responsable d'équipe qui, tel un chef d'orchestre, sait utiliser à bon escient et fédérer les énergies individuelles et celles du groupe pour la réalisation d'un objectif commun, propre à la santé et la pérennité de l'organisation dont il a la responsabilité. Cette faculté ne va pas de soi, et demande un travail conséquent d'analyse et de prise de recul.

Le rôle que joue le leader, identifie les capacités, connaissances et caractéristiques nécessaires pour appliquer un leadership efficace. Il décrit également le rôle que joue le leader dans le contexte actuel où tout change à une vitesse prodigieuse et où il faut continuellement s'adapter à un environnement en mutation constante.

Deuxième partie : Le management

1. Introduction

Le management est l'art de gérer des ressources limitées de la manière la plus performante pour réaliser des objectifs fixés par les managers.

Il est aussi considéré comme une manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, et de la contrôler. Il s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise.

de cette définition du management, on constate que chacun, quelque soit son rôle et son métier, est concerné par le management.

Le processus du management, existe dans toutes les organisations qui cherchent à atteindre un but, qu'elles se situent dans le secteur privé ou public, qu'elles soient incluses dans le système capitaliste ou socialiste. Donc, en quoi consiste le management ?

Dans cette deuxième partie, nous allons voir, les éléments du management, ses aspects humains et organisationnels et les rôles du manager.

2. Origine et définition générale du management

Origine du terme « management » :

Le terme management est dérivé d'un vieux mot français ménagement qui jusqu'au XVIIIe siècle signifiait « avoir la responsabilité de quelque chose dont on n'est pas propriétaire ». Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme **conduite , direction d'une entreprise.**

Le verbe manager est dans les dictionnaires de français synonyme de diriger, gérer, organiser.

Définition générale du management

Le management correspond à une fonction transverse dans l'entreprise. Cette fonction partagée entre tous les managers que constituent les membres de l'encadrement et il

peut se décomposer en trois dimensions différentes :

a. Le management, c'est d'abord des bases, des techniques que l'on peut décrire en cinq principaux points :

- la définition d'objectifs et la conduite de l'équipe de travail pour

progresser dans le sens des objectifs,

- l'organisation, la répartition des responsabilités ou des missions et l'instauration de processus de coordination, la planification,
- l'allocation de ressources, l'attribution et l'utilisation cohérente des moyens disponibles ou à obtenir en fonction des objectifs et des contraintes
- le contrôle, la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation permettant soit de réguler rapidement, soit d'anticiper et d'aider
- l'animation, la création d'une dynamique d'équipe, l'insufflation d'énergie ou

d'innovation dans l'équipe pour en combattre la routine.

b. Le management, c'est ensuite un état d'esprit, une manière de faire, une compétence comportementale visant à développer l'implication, la motivation, la participation.

c. Le management, c'est enfin une compétence à communiquer fondée sur des valeurs de respect. Il ne peut pas y avoir de management performant sans communication de qualité. Et la communication ne peut se réduire uniquement aux consignes de travail, parce que les hommes ne sont pas des machines. Travailler avec des hommes, c'est ainsi savoir prendre en compte leur dimension affective (ce qu'ils éprouvent et ressentent).

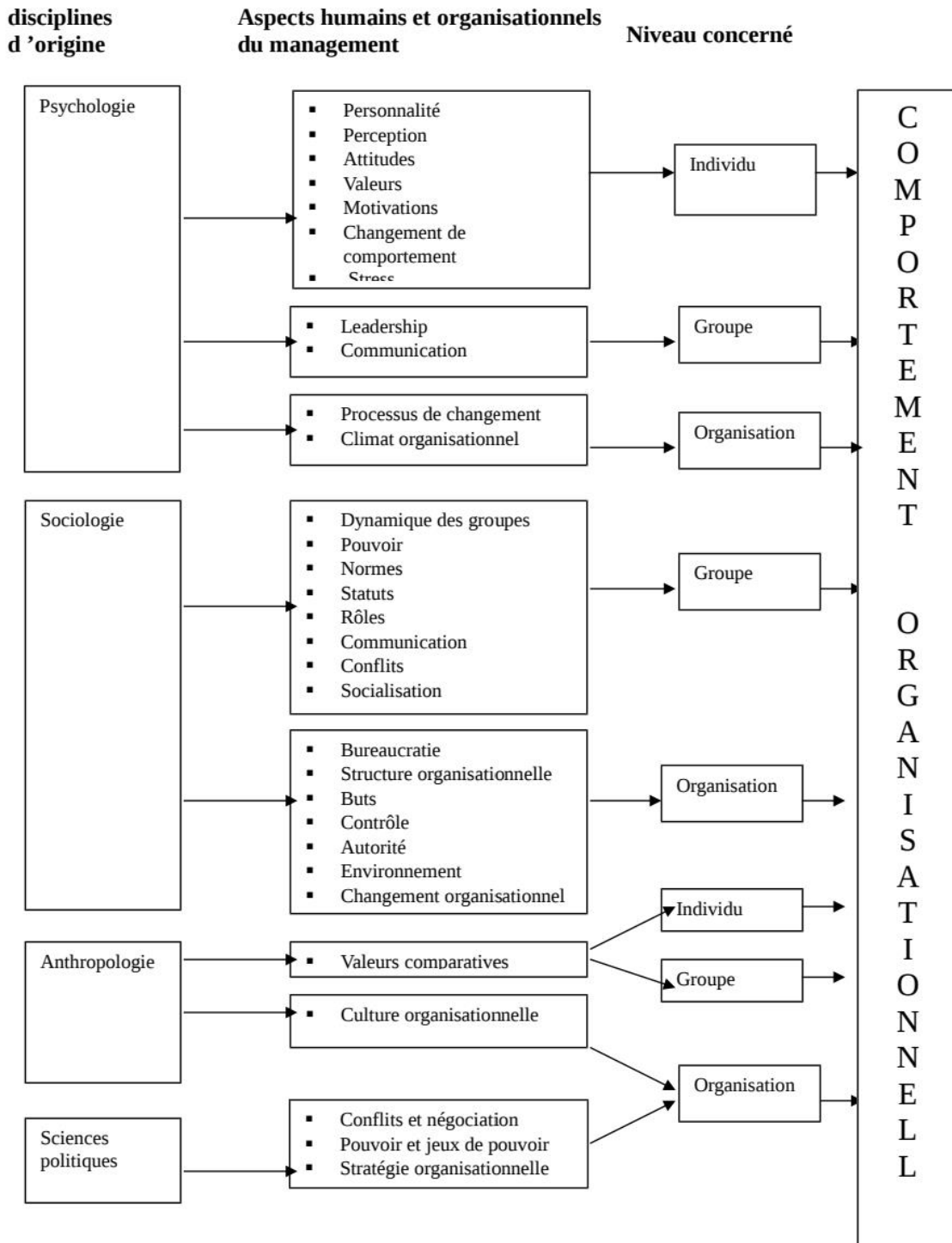
3. Les aspects humains et organisationnels du management

En dehors de la maîtrise des aspects techniques, commerciaux et financiers, le management repose sur la maîtrise des aspects humains et structurels des organisations.

La coopération entre spécialistes de différentes origines (psychologues, sociologues, politologues...) n'est pas très courante. Chacun a pourtant contribué à l'élaboration progressive de cette nouvelle discipline centrée sur l'organisation.

La figure suivante adaptée d'un ouvrage américain tente d'analyser les différentes composantes du «comportement organisationnel ».

LE CHAMP DU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL



Grâce à ses nombreuses acquisitions conceptuelles, cette discipline vise la

compréhension, la prédiction et le contrôle du «comportement » humain dans les organisations.

Les managers auront sans doute intérêt à investir au moins autant dans la connaissance de cette nouvelle approche humaine et organisationnelle qu'ils ont pu le faire jadis en valorisant à outrance les aspects techniques.

4. Le management, art ou science ?

La première question que l'on peut se poser est de savoir si le management est une science.

Le management est une science de l'action appliquée à la conduite des organisations.

Les méthodes utilisées pour observer le fonctionnement des organisations sont des méthodes scientifiques qui permettent la conceptualisation de certains principes et leur généralisation.

Évidemment, il s'agit d'une science humaine, et rien ne dit qu'un principe observé dans une situation sera reproductible à une autre situation.

En tant que science, le management oscille entre plusieurs pôles qui le caractérisent et lui

donnent ses spécificités :

- une alternance entre théorie et pratique.

C'est dans cet aller-retour entre ces deux pôles

que le management a acquis progressivement le statut de science sociale. Les premiers théoriciens

du management étaient le plus souvent des anciens dirigeants d'entreprises, ou encore des conseillers d'entreprise.

une itération entre connaissance et prescription. Le management se veut une science de l'action. Bien peu de théoriciens du management ne souhaitent pas voir leurs théories mises en pratique au sein des organisations.

De même le manager alterne entre plusieurs tentations, que l'on peut résumer à l'aide des postures suivantes :

celle du praticien, pour lequel le management est un art, qui ne s'apprend pas, qui est d'une certaine façon innée (naturelle) ;

celle du technicien, pour lequel le management est un ensemble de techniques, qu'il faut bien connaître pour réussir ;

celle enfin – plus rare – du théoricien, qui réfléchit sur le fonctionnement des organisations et la manière de les diriger.

De ce fait, le management est à la fois art et science, faisant appel à des qualités innées, intuitives, personnelles, aussi bien qu'à un ensemble de connaissances théoriques.

Le manager doit avant tout développer des qualités personnelles, sans lesquelles le recours aux méthodes et outils de management risque fort de ne pas donner de grands résultats.

5. Les éléments du management

5.1. La démarche managériale

Le management nécessite la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse qui comprend trois étapes :

- la fixation des objectifs ;
- la mobilisation des ressources humaines, matérielles, financières pour atteindre ces objectifs ;
- l'évaluation des résultats obtenus.

Les objectifs doivent être en cohérence avec la finalité de l'organisation. De même les actions engagées par l'organisation doivent être conformes aux règles que celle-ci se donne.

L'évaluation permet de déterminer si les objectifs fixés par l'organisation ont été atteints, et d'engager, le cas échéant, des actions correctives. Dans l'évaluation des résultats obtenus, on distingue efficacité et efficience :

- l'efficacité, qui consiste à atteindre l'objectif fixé

– l’efficience, qui consiste à atteindre cet objectif en optimisant les ressources mobilisées.

Il est évident que plus encore que l’efficacité, l’organisation recherche l’efficience. En effet, toutes les ressources mobilisées ont un coût : salaires pour les ressources humaines, charges d’intérêt pour les ressources financières empruntées, dividendes pour les capitaux levés sur le marché financier, etc

5.2. Le management stratégique

Le management stratégique est l’ensemble des actions menées par la direction générale pour assurer la survie et le développement d’une organisation dans un environnement changeant, tout en visant à lever les contraintes actuelles de l’organisation en modifiant ses domaines d’activité, ses structures, ses modalités de fonctionnement, voire son identité. Ces actions engagent l’organisation sur le moyen et le long terme.

De ce fait, le management stratégique se décline en plusieurs composantes :

- le choix des domaines d'activités ;
- le choix des frontières entre les activités qui seront réalisées par l'organisation, et les activités qui seront confiées à la sous-traitance ou réalisées en coopération ;
- le choix d'une structure interne ;
- le choix des processus de décision et de gestion internes.

Les deux premières catégories de décision commandent l'insertion de l'organisation dans son environnement. Les deux secondes définissent le mode de fonctionnement interne de l'organisation.

5.3. Le management opérationnel

Il est classique de distinguer le niveau stratégique, celui des décisions qui engagent l'organisation à long terme, et le niveau opérationnel, qui est constitué de l'ensemble des décisions prises quotidiennement pour atteindre les objectifs fixés. Le management

opérationnel se déroule dans un environnement contraint : les ressources sont données, il s'agit de les utiliser au mieux pour atteindre des objectifs fixés.

Le management opérationnel comprend de nombreux éléments :

- la gestion financière,
- la gestion des ressources humaines,
- la gestion des relations avec l'environnement (clients ou usagers),
- la gestion de la production des biens ou des services offerts.

La pratique actuelle des organisations montre que la frontière entre management stratégique et management opérationnel est ténue. En effet, il est demandé de plus en plus aux cadres intermédiaires de prendre des initiatives pour anticiper l'évolution des marchés et desserrer les contraintes de l'entreprise. Ce qui relève normalement du niveau stratégique.

D'où, le développement du management par projet dans les organisations ou le succès de la

notion « d'entrepreneuriat » dans les entreprises.

6. Le processus du management

Le processus de management des entreprises s'explique par quatre activités principales à savoir : la planification, l'organisation, la direction (animation) et le contrôle

I. La Planification :

La planification est le moyen permettant d'anticiper et de préparer les actions à entreprendre dans le futur. Le processus de planification se décompose en trois étapes :

- **Formulation du plan stratégique** : découle directement de la stratégie et en est la traduction directe sur le long terme. Il définit les grandes lignes directrices ainsi que leur articulation en termes de moyens et de durée ;
- **Etablissement des plans opérationnels** : ces derniers définissent l'action quotidienne (à moyen et court terme) de chaque membre de l'organisation ;

– **Détermination du budget** : C'est la traduction monétaire des objectifs des programmes d'action.

Ce processus est consolidé par une infrastructure organisationnelle et par la définition des rôles de chacun dans l'élaboration des plans.

II – L'organisation :

L'organisation est la partie la plus visible du management car elle permet de définir les tâches à accomplir, de les regrouper et d'établir des liens de subordination, de coopération et d'information.

Les formes d'organisation sont diverses mais le dénominateur commun que l'on peut retenir est la division du travail. On peut les répertorier autour des grandes catégories suivantes:

- **Organisation par fonctions** : Elle regroupe les tâches selon le critère de spécialisation.

Même si son efficacité est reconnue car elle permet une bonne utilisation de ressources

spécialisées, elle pose certains problèmes car elle est à l'origine de nombreux conflits.

- **Organisation hiérarchique** : Cette structure repose sur le principe de l'unité de commandement énoncé par H. Fayol Cette structure entraîne une seule relation d'autorité-subordination: elle a la forme d'une pyramide ; l'autorité circule à sens unique du haut vers le bas. L'échelon supérieur détient l'autorité et peut la déléguer à l'échelon immédiatement inférieur.

- **Organisation hiérarchico-fonctionnelle** : Ce type de structure place à côté de la ligne hiérarchique un ou des états-majors composés de spécialistes (fonctionnels) dont le rôle consiste à éclairer les décisions de la direction générale et des directeurs opérationnels.

Le personnel des états-majors ne dispose pas de pouvoir de commandement contrairement aux opérationnels.

- **Organisation matricielle** : Cette structure adopte le principe de la dualité de

commandement, c'est-à-dire que le personnel a deux supérieurs hiérarchiques en même temps. Par exemple, juxtaposition d'une structure hiérarchique et géographique. Cette dualité de commandement peut être temporaire ou permanente:

on parlera alors de structure par projet et de structure multidimensionnelle.

Ces formes d'organisation se distinguent les unes des autres par :

- le degré de délégation.
- le degré de décentralisation.
- les moyens de coordination
- le nombre d'unités opérationnelles et fonctionnelles.

Ainsi le choix d'une structure pour une organisation reste délicat car il dépendra d'une multitude de facteurs (orientations, hommes en présence, style de direction, culture d'entreprise, environnement...).

III. La Direction/Animation (mobiliser la ressource humaine de l'entreprise)

Le but de la direction est d'animer les hommes et les femmes qui planifient, organisent et contrôlent afin de donner vie à l'organisation. Pour cela, cinq points peuvent être qualifiés de majeurs:

- La motivation. Elle fait appel à de nombreuses théories et méthodes.
 - la théorie classique : Le taylorisme est à l'origine de la plupart des systèmes de compensation financière.
 - la théorie des besoins : théorie de Maslow
 - la théorie des deux facteurs. Herzberg considère qu'il y a deux classes d'éléments motivants : Les facteurs intrinsèques ou facteurs de satisfaction et de motivation, puis les facteurs extrinsèques ou facteurs d'insatisfaction.
 - le pouvoir : C'est la faculté d'un individu ou d'un groupe d'individus de faire faire à d'autres quelque chose qu'ils n'auraient pas fait de leur propre initiative. Cette relation n'est pas à

sens unique et de ce fait engage la notion de négociation.

- Le conflit : C'est une source d'instabilité et de désagrégation dont l'origine peut être

la concurrence, une mauvaise définition des rôles, les différences de perception de

l'organisation, l'acuité accrue des faiblesses des autres. Le management doit minimiser les effets des conflits en en détectant rapidement les sources, en engageant des «remédiations ».

Toutefois, le conflit peut être recherché pour la stimulation qu'il procure.

- Le commandement : Lors d'une relation entre individus, l'un peut exercer une influence prépondérante sur l'autre dans le cadre de règles précises et de normes formelles édictées par l'organisation. Cette relation peut varier d'un dirigeant à un autre en fonction de la perception qu'il a de ses subordonnés. D'un style autoritaire laissant peu de place à l'initiative et à l'autonomie des individus, le dirigeant pourra tendre vers un mode plus

participatif s'il souhaite faire de son organisation un espace de liberté.

- Le changement : Le changement est un élément important du management car il a pour but de modifier les croyances, les attitudes, les structures des organisations afin que ces dernières puissent s'adapter aux évolutions de leur contexte. Le management doit le favoriser en impliquant les membres de l'organisation afin d'éviter les blocages. Pour susciter les changements, les démarches sont généralement planifiées et nécessitent une longue période d'action. Elles restent proches de la démarche de planification.

IV. Le Contrôle :

Le manager doit s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs. Le contrôle est donc un processus à la fois actif (action de correction avant la constatation de résultats), mais aussi réactif (correction après les résultats) fortement développé dans le management.

Selon les modes et les époques, l'approche du contrôle est différente. L'approche classique favorise le contrôle rigide et traditionnel tandis qu'à l'opposé certaines théories favorisent la mise en œuvre de l'autocontrôle.

- **Les phases de contrôle :**

Le contrôle se décompose en trois phases:

- La fixation des standards :

Il s'agit de déterminer des éléments de référence auxquels est comparé le résultat. Ils sont élaborés en fonction du résultat souhaité, se rapportent à un élément clé dont l'existence conditionne le succès d'ensemble et résultent d'une synthèse de plusieurs observations.

- La mesure et la communication du résultat :

Les techniques quantitatives de gestion permettent de mesurer les résultats tandis que la communication vise à favoriser l'information des acteurs concernés par ces données.

- L'action corrective :

La modification de l'objectif, le renforcement d'un résultat obtenu ou l'inaction sont les trois voies que peuvent prendre les actions correctives.

Toutefois, elles doivent être prises rapidement et prendre en compte l'ensemble des éléments qui influencent le résultat.

7. Les rôles du manager

A la fin des années 1960, Henry Mintzberg suite à l'étude de 5 dirigeants d'entreprise, a pu identifier 10 rôles essentiels du manager qu'on peut regrouper en 3 catégories :

6.1. Rôles interpersonnels :

Trois des rôles du manager découlent directement de la notion d'autorité formelle et impliquent, fondamentalement, des relations Interpersonnelles:

Symbole (figurehead): De par la vertu de sa position à la tête d'une organisation, chaque manager doit accomplir des obligations de nature légales ou cérémoniales.

Leader: Le manager est la personne qui guide toutes les activités des subordonnées et les motive.

Agent de liaison: Le manager crée et entretient des contacts aussi bien avec son environnement interne qu'externe, pour le meilleur fonctionnement de l'organisation.

6.2. Rôles informationnels

Le processus d'information est l'une des clés de la profession du manager. Trois rôles décrivent les aspects liés à la dimension informationnelle du travail du gestionnaire :

Observateur actif (monitor) : Le manager rassemble le plus grand nombre d'informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées ou membres de l'organisation.

Diffuseur (disseminator): Le manager diffuse et transmet les informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées aux membres de l'organisation.

Porte-parole (spokesman): Le manager transmet l'information sur le plan de l'organisation à l'extérieur, au conseil d'administration et autre.

6.3. Rôles décisionnels

Le manager joue le rôle principal dans l'élaboration de son système de prise de décisions. Il y a quatre rôles qui décrivent le manager dans cette optique décisionnelle.

Entrepreneur (improver/changer): Le manager cherche des opportunités et initie de nouveaux projets à l'organisation.

Régulateur (disturbance handler) : Lorsque l'organisation fait face à des problèmes importants c'est au manager d'essayer de corriger les actions entreprises.

Distributeur des ressources (resource allocator) : Le manager est responsable de l'allocation des ressources pour réaliser les différentes activités.

Négociateur (negociator) : Il représente l'organisation dans les grandes négociations. La négociation c'est une des obligations de la profession de manager, elle peut être quelquefois routinière mais ne peut en aucun cas être esquivée. C'est une partie intégrante de sa profession .Il fournit les données utiles dans le contexte de négociations importantes.

Conclusion

Dans l'élan de création d'une entreprise, les principes généraux et les outils de management jouent un rôle prépondérant.

Quelle que soit l'originalité de notre modèle d'affaire, quelle que soit la technicité du montage du plan d'affaires, quelle que soit la justesse du choix du modèle juridico-financier, quelles que soient les ressources levées sur le marché financier et monétaire, la qualité réservée au management et à la conduite des affaires joue un rôle capital.

La maîtrise de ces principes généraux et des outils de management confère au jeune et futur créateur d'entreprise que vous êtes, un atout considérable pour plus de réussite dans vos projets de création d'entreprise.

Troisième partie : La différence entre le leadership et le management

1. Leadership et management

Il découle de la comparaison du management et du leadership que ce dernier est toute tentative d'influencer le comportement d'une autre personne ou d'un groupe . le leadership se réfère à des situations où on travaille avec d'autres. Il se rapporte au fait d'accomplir des tâches et d'atteindre des objectifs par les efforts d'autres personnes. Les leaders efficaces font advenir les événements. Ils ne restent pas assis à observer les autres et à attendre pour réagir selon ce qui va se passer. Ils savent ce qui devrait arriver, prévoient une manière de le faire arriver et prennent des mesures à cet effet.

Alors que le management consiste à travailler avec et par l'entreprise des autres à la réalisation d'objectifs organisationnels. Cela ne s'applique pas qu'aux affaires, mais à toutes formes d'organisation : famille, vie communautaire, amicale ou société, club. Quel que soit le cadre, le management consiste à travailler avec les autres pour réaliser des objectifs organisationnels.

Le leadership est un concept plus vaste que celui du management . On peut avoir une variété d'objectifs en tête lorsqu'on tente d'influencer les autres. Le management est en fait une forme particulière du leadership qui prend en compte les objectifs d'une organisation. Le leadership en lui-même peut être utilisé pour n'importe quelle finalité.

2. Différence entre Leader et management

La relation entre le leadership et le management a largement alimenté la littérature sur l'entreprise. Elle a aussi contribué à entretenir la confusion, à la fois dans l'enseignement et dans l'entreprise elle-même.

George Mac Gregor BURNS, le politologue, fut l'un des premiers à relever le défi qui consistait à analyser ce sujet en profondeur. Il a développé la réflexion de Max WEBER sur les sources de l'autorité et du charisme en opérant une distinction entre le leadership transactionnel et transformationnel.

Alors que le leadership transactionnel peut être vu comme un banal échange contractuel fondé sur l'intérêt égoïste qui se confond souvent avec ce qu'on appelle le rôle du manager.

Le leadership transformationnel cherche à satisfaire les attentes supérieures des

subordonnés ; à la dimension humaine aspirant à s'engager dans un processus de stimulation et de développement mutuels dans lequel les intérêts égoïstes sont transcendés au bénéfice du bien commun.

Abraham ZALEZNIK, a écrit un article intitulé : « Managers et leaders, sont-ils différents ? » Il conclut par l'affirmative. Selon lui, le

comportement des managers est dicté par le consensus ; ils sont davantage motivés par les problèmes de procédures que par les

questions de pouvoir, alors que les leaders suivent leur propre vision sans rechercher le compromis avec le groupe.

Les leaders ont un courage de leurs convictions.

Zaleznik montrait en outre clairement que les leaders possèdent une vie intérieure plus

riche, les véritables leaders inspirent parfois une crainte mêlée de fascination et de dévouement, mais ils font avancer les choses ; ils créent la différence dans l'entreprise voire dans le monde.

Les managers, eux, se contentent de mettre en application la vision du leader.

Warren Bennis, qui a longtemps étudié les dirigeants d'entreprise,

distingue le leader du manager avec beaucoup d'esprit, le premier « faisant des choses bien », le second « faisant bien les choses ».

D'autres auteurs expriment cette distinction en précisant que l'on gère les choses mais que l'on guide les hommes.

De manière générale on tient les leaders supérieurs aux managers.

De fait, ces derniers ont plutôt mauvaises presses.

Il est encore important de donner certains éléments qui différencient ces hommes :

- Les leaders sont tournés vers l'avenir, alors que les managers se concentrent sur le présent.

Les leaders apprécient le changement, alors que les managers préfèrent la stabilité.

- Les leaders privilégient le long terme, alors que les managers s'orientent sur le court terme.
- Les leaders sont engagés dans une vision, alors que les managers soucieux des règles et des réglementations, sont centrés sur la procédure.
- Les leaders cherchent à connaître le pourquoi et les managers le comment.
- Les leaders savent déléguer, alors que les managers veulent contrôler.
- Les leaders simplifient, alors que les managers se plaisent dans la complexité.
- Les leaders se fient à leur intuition, alors que les managers s'appuient sur le raisonnement logique.
- Les leaders tiennent compte dans leur vision de l'environnement social au sens large, alors que les managers se limitent davantage à ce qui se passe dans l'entreprise.

Nous avons pu relever une autre dimension de différence dans la manière de travailler :

- FAIRE UN PROGRAMME

Le manager fait un plan et un budget: il fixe les étapes détaillées et les calendriers pour parvenir aux résultats recherchés. Il attribue ensuite les ressources nécessaires pour que les choses se réalisent.

Le leader fixe l'orientation : il développe une vision de l'avenir, souvent d'un avenir lointain .Développer les stratégies permettant de parvenir aux changements nécessaires à la concrétisation de cette vision.

DEVELOPPER UN RESEAU RELATIONNEL POUR QUE LE PROGRAMME SE REALISE

Le manager fait l'Organisation et la dotation en effectifs : il met en place des structures pour la réalisation du plan, la dotation des structures en effectifs, la délégation de responsabilité et d'autorité pour l'exécution du plan, il fourni des méthodes et des procédures pour aider le personnel dans son action, il crée des systèmes pour surveiller la mise la place.

Le leader fait l'adaptation du personnel : par des paroles et des actes, il fait prendre conscience du cap qui a été pris à tous ceux dont la

coopération peut être nécessaire, pour favoriser la création d'équipes et de groupes qui comprennent et acceptent la vision et les stratégies de l'organisation.

L'EXECUTION

Le manager contrôle et résout des problèmes : il fait l'examen assez détaillé des résultats par rapport au plan, Il analyse des écarts, il Planifie et prépare des réponses aux problèmes identifiés.

Le leader stimule les gens pour qu'ils triomphent des principaux obstacles politiques, bureaucratiques et humains et qu'ils fassent évoluer en les satisfaisant, les aspirations du personnel qui sont élémentaires mais souvent insatisfaites.

RESULTAT

Le manager améliore les prévisions et l'organisation. Il est en mesure d'obtenir les résultats-clés attendus par les différentes parties prenantes par exemple, pour les clients, fournir à temps ;

pour les actionnaires, respecter le budget.

Le leader réalise le changement, souvent radicalement. Il est en mesure d'apporter des changements extrêmement utiles ; par exemple des nouveaux produits désirés par les clients, des nouvelles approches dans les relations de travail, qui aident l'entreprise à être plus compétitive.

Nous sommes en droit d'affirmer avec VIVIANE AMAR que : « le leadership se perçoit dans la capacité à prévenir les changements inéluctables, à les affronter courageusement et à agir pour l'intérêt collectif en comblant les écarts entre réalité et vision ».

Tous les leaders de notre monde s'entendent pour créer un monde meilleur dans une société dont le principal but, comme le disait Aristote, est que ses membres puissent, tant collectivement qu'individuellement, vivre une vie pleine.

Conclusion générale

Considérant tout ce qui est susmentionné, nous sommes en droit de confirmer que les entreprises qui progressent ont compris qu'ils n'existent pas de recettes miracles ou clés pour l'efficacité de l'organisation, pour mieux appréhender le changement, elles vont à la source du sens des attentes de personnel et règlent le dysfonctionnement qui perdurent en instaurant le processus de management par la qualité totale où la dimension humaine est inévitable et incontournable.

Nonobstant toute ces procédures, il est à noter que les dirigeants doivent aussi être des leaders pour canaliser les actions du groupe par leur charisme, faire concilier les objectifs du groupe

à ceux de l'entreprise, et tout ceci dans la transparence et l'équité, en vue d'assurer la flexibilité et la pérennité de l'entreprise.

Donc nous pouvons dire que le leader a un rôle fondamental à jouer pour favoriser le climat dans lequel la confiance est possible. Les systèmes de gestion des ressources humaines et de management par la qualité totale y sont notamment concernés.

Cependant, il convient aux leaders de déployer la confiance autour d'eux.

Bibliographie :

- Adair, J (1985) Leadership efficace, Pan Books
- Gary Volcy, Le guide du leader, iUniverse, Inc
- Zouaoui, S. Le management , processus et fonctions , CLE 1998
- Balland, S. Et bouvier , management des entreprises, Dunod, 2008
- Edwards, G. Winter PK, bailey J. (2002) Leadership in management. The Leadership Trust Foundation. Ross-on-Wye