A trait à la personnalité des leaders par rapport

LEADERSHIP ET MARKETING MANAGEMENT

Technique qu'un leader utilise dans l'administration

I. Qu'est ce que le leadership ?

Le leadership diffère du management. Ce ~~mais~~ sont deux modes d'actions distincts et complémentaires ayant chacun leurs fonctions et leurs activités propres. Tous deux sont nécessaires à la réussite dans l'environnement économique d'aujourd'hui.

- Le management gère la complexité par la planification et la budgétisation ; il fixe les objectifs à atteindre dans un futur proche, en établissant les étapes précises qui permettent de les réaliser, puis distribue les ressources nécessaires à la concrétisation de ce plan.
- Tandis que le leadership oriente l'entreprise dans le sens d'un changement constructif en commençant par la définition d'une direction: il construit une vision pour l'avenir ainsi que les stratégies capables de produire les changements nécessaires à l'accomplissement de cette vision.

- Le manager contrôle par conséquent les gens en les maintenant dans la bonne direction ; le leader les motive en veillant à satisfaire les besoins humains fondamentaux.

II. La dimension humaine du management

a) Management et contacts humains

Très souvent les managers s'occupent des parts de marché, de la croissance et des profits. Pourtant, seuls deviennent des managers exceptionnels ceux qui comprennent d'instincts que le management n'est pas seulement une série de tâches mécaniques mais un ensemble de contacts humains.

Comment [c1]: Je ne dois par conséquent ne plus être juste dans l'optique transactionnelle mais bien dans le relationnelle

b) L'intégrité en management

Tous les managers se croient intègres. Pour certain, l'intégrité est synonymes de réserves ou de loyauté aveugle. D'autres l'assimilent à la constance. Quelques-uns la confondent à la discrétion.

Or l'intégrité a, chez les managers, un sens plus ambitieux et plus difficiles. Elle signifie être responsables bien sûr, mais aussi *communiquer clairement et régulièrement; agir honnêtement pour le compte des autres, tenir ses promesses, se connaître soi-même et éviter les manœuvres occultes dont les autres seraient exclues*. Elle n'est pas bien différente de ce que l'on appelle l' « honneur », qui signifie pour une part, ne pas se mentir à soi-même.

c) Les responsabilités économiques et morales des managers

- Les managers exceptionnels sont toujours ceux qui délèguent, qui donnent à leurs subordonnés le sentiment d'être puissants et capables, et qui révèlent en eux tant de créativité et de sens des responsabilités que leurs comportements changent à jamais.

d) Le manager dans un exercice permanent d'apprentissage, de formation et de persuasion

Penser à te remettre en cause en permanence pour ne pas être dépassé par les évts. Ne rester pas statique

Le manager exceptionnel doit se livrer à un exercice permanent d'apprentissage, de formation et de persuasion.

- Il faut souvent se battre pour obtenir des gens qu'ils fassent ce qui est le mieux pour les clients, pour l'entreprise et même pour eux, car cela veut dire, le leur faire comprendre et vouloir. Cela requiert de l'intégrité, une disposition a donné du pouvoir aux autres, du courage, de la ténacité et beaucoup de pédagogie.

III. Le leadership en tant que travail (rapport avec Kadhafi)

a) L'intelligence collective des employés

Il est essentiel de mobiliser l'entreprise pour qu'elle adapte ses comportements aux nouveaux contextes de son activité. Toute entreprise qui ne s'adapterait pas serait aujourd'hui condamnés (émeutes d'Afrique du Nord). Et, obtenir de son personnel qu'il accomplisse le travail d'adaptation est bel et bien la marque du leadership dans un monde concurrentiel.

Aujourd'hui, on a comme mangement moderne la gestion du changement.

b) Les leaders des entreprises doivent sensibiliser les salariés

Les leaders doivent discerner le contexte favorable à l'action ou le créer. Il leur incombe de sensibiliser les salariés à l'histoire de l'entreprise et à ses réussites passées. Les leaders doivent être capables de discerner les conflits de valeurs er de pouvoirs, de repérer les comportements, d'éviter du travail inutile et de surveiller toutes les autres réactions aux changements positives ou négatives.

Comment [c2]: Que l'on n'a pas à faire ; surcharge

c) Le leader doit

Un leader doit accomplir trois tâches fondamentales pour obtenir un niveau de tension productif. Elles lui permettront de motiver ses collaborateurs sans les bloquer.

- Il doit créer ce qu'on pourrait appeler une ambiance captivante
- Il doit moduler la pression en augmentant la chaleur tout en laissant de la vapeur s'échapper (cocotte minute)
- Un leader doit découper et rythmer le travail
- Il incombe par conséquent au leader de diriger, de protéger, d'orienter, de gérer les conflits et de définir les normes. Le leader doit se montrer présent et sécurisant. Canaliser l'angoisse est peut être la plus difficile de ses tâches (Kadhafi peut canaliser les angoisses de ceux qui le soutiennent comment ?

d) Le leader doit être un arbitre

Le travail du leader est de mettre à jour les conflits et d'en faire une source de créativité (ce n'est pas parce qu'il y'a conflit qu'il faut taper sur les gens. Lorsqu'un conflit se substitut au dialogue, il faut qu'un leader intervienne et invite l'équipe à reformuler les pb.

- Les gens ont besoin de leader qui les aide à maintenir leur attention sur les questions difficiles. Le leadership se traduit donc par une attention disciplinée.

e) Le leader doit susciter la confiance

Un bon leader doit aussi développer collectivement la confiance en soi.La confiance en soi provient de la réussite, de l'expérience et de l'environnement de votre entreprise. Le rôle le plus important du bon leader est de susciter la confiance chez ses collaborateurs. Il faut qu'ils osent prendre des risques et des responsabilités. On doit les soutenir si jamais ils font des erreurs (Proverbe français : il n'y a que ceux qui ne travaillent pas qui font des erreurs).

IV. Pouvoir et leadership

a) Le leadership et l'autorité

Si nous définissons le leadership comme « la capacité qu'à un individu d'influencer les autres dans le sens qu'il désire, sans avoir à recourir explicitement ou implicitement à des sanctions formelles »

Ainsi, le leadership constitue une façon d'exercer son pouvoir caractérisé par le fait que les destinataires ne sont pas forcées d'accepter son influence.

- Qu'en t'à l'autorité, nous pouvons la présenter comme
  « La capacité d'influencer les autres dans le sens désiré, en s'appuyant sur la possibilité de recourir à des sanctions formelles »

b) Les sources du pouvoir dans le leadership

Les ressources à la bases du leadership sont beaucoup plus incertaines que celles à la base de l'autorité ; les ressources de l'autorité sont conférées par une source extérieur au groupe,

la structure, et de ce fait, sont assez stables. Le leadership lui-même émane des personnes sur lesquelles il est exercé, ce qui en rend l'exercice moins prévisible.

Weber est spécialisé dans l'ergonomie.

c) L'exercice de l'autorité

Voici quelques définitions.

- Simons (1957) associe l'autorité au processus de prise de décision au sein des organisations. Pour lui l'autorité c'est le droit de décider, c'est-à-dire, le droit de prendre des décisions qui affectent les activités des autres dans l'organisation.
- Burns (1978) a insisté sur le caractère officiel de ce type de pouvoir, attribué à des individus. Pouvoir formel qui a été investit dans des personnes en vertu de la position qu'ils détiennent
- Weber (1971) spécifie différentes formes d'autorité qui recoupe à la fois les notions d'autorité et de leadership ; l'autorité légale est la forme qui s'approche le plus de ce que les autres auteurs entendent par autorité.

- Les différents types d'autorités
  - L'autorité légale : c'est le type de la plupart des relations de pouvoirs légales … Basées sur la croyance en la légalité du droit de ceux occupants les postes supérieurs de commander et d'être obéit
  - L'autorité traditionnelle : croyance dans l'ordre traditionnel établit.
  - L'autorité charismatique :

- L'autorité c'est le droit de réaliser des activités et de diriger les comportements d'individus dans un système social, en vertu d'un rôle formel ou d'un poste occupé

d) La source de l'autorité

L'autorité découle d'abord et avant tout d'un consensus social étendu dans le système sur le droit d'un individu de voir sa volonté avoir préséance sur celle d'un autre, en vertu de son rôle ou de son poste.

- L'autorité d'un individu sur d'autres individus n'et réel qu'à partir du moment où il a la possibilité de recourir légitimement à des récompense ou à des punitions formelles pour affirmer ses volontés.
- Les sanctions formelles se regroupent en deux catégories: les récompenses et les punitions.

e) L'autorité attribuée au rôle formel

L'autorité est associée à un rôle ou à un poste et non à l'individu en tant que tel

f) Les fondements de l'autorité

L'autorité repose d'abord et avant tout sur un consensus social étendu concernant son caractère légitime, perçu à la façon des individus qui y sont assujettis.

g) La fonction de l'autorité

L'une des sources de la légitimité de l'autorité découle de sa fonction d'établissement et de maintient d'un certain ordre dans les activités au sein des systèmes sociaux.

V. Les processus du leadership

- Beaucoup de confusion entoure le concept du leadership.

- Voici un échantillon de définitions
  - Des actes de leadership sont des actes de personnes qui influencent d'autres personnes dans une direction partagée (pas forcée)
  - Le leadership est un processus de stimulation mutuelle qui, par une interaction efficace des différences individuelles, contrôle l'énergie humaine dans la poursuite d'une cause commune.

- Interactions interpersonnelles entre un leader et un/plusieurs subordonnés, avec comme but d'augmenter l'efficacité organisationnelle.
- Processus de centralisation de l'attention, et de relâche des énergies des gens dans la direction désirée.
- On parle de leadership lorsque l'influence est utilisée dans la poursuite d'intérêts collectifs.
- Habilité, basée sur les qualités personnels du leader, de susciter la soumission volontaire des subordonnés dans un champ vaste de sujets.

a) Les caractéristiques du leadership

L'adhésion volontaire ne suppose pas nécessairement que ce choix soit spontané; les normes et les pressions sociales d'un milieu peuvent amener les gens à opter pour un leader qu'il n'apprécie que partiellement. L'adhésion volontaire signifie que le leadership est un phénomène qui émerge du groupe ou du milieu, et qu'il est attribué plutôt que confié comme c'est le cas pour l'autorité.

b) Le leadership au quotidien

Le leadership occupe/est très utilisé véritablement dans la pratique de la gestion et dans la vie en général d'une organisation. Le gestionnaire qui a de la pratique peut obtenir de l'enthousiasme de la motivation, de la loyauté, de la part de son personnel et, donc de meilleures dispositions à l'endroit du travail à accomplir que s'il se limitait à exercer son autorité.

- Le leader devra poser des gestes et, notamment s'assurer d'entretenir des contacts avec son personnel pour que ses ressources soient perçues à leurs mérites.
- L'exercice du leadership n'est pas une activité qui occupe beaucoup d'espaces dans la gamme des activités réalisées par un gestionnaire ; c'est surtout qu'il colore sa façon de les réaliser.
- La personne qui a du leadership se trouve souvent dans des situations où elle influence dans une certaine mesure les décisions, mais il est rare qu'elle les détermine complètement (Chef d'Etat et le manque de volonté d'exécuter des décisions par ses collaborateurs)

c) Le processus de leadership

- Le leadership est un processus tellement volatil (ne croyez pas que tout est acquis) tellement fluctuant, tributaire des circonstances - du milieu dans lequel il est déployé - qu'il n'existe pas à priori de ressources qui soient valorisées de façon durables et qui puisse automatiquement. De ce fait, on gère le leadership au quotidien et surtout évoluer avec son environnement.

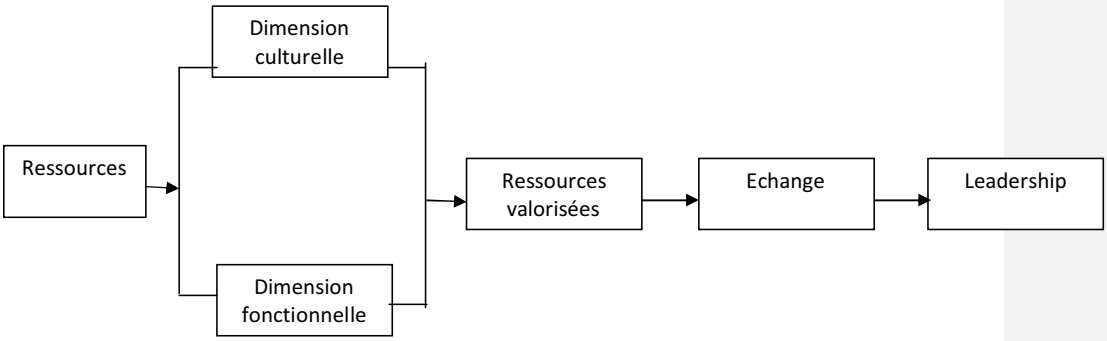

Schéma 1 : DIAGRAMME DU PROCESSUS DE LEADERSHIP

- Selon la logique de ce modèle, les ressources d'un individu sont en quelques sortes traitées ou filtrées à travers deux grandes dimensions qui déterminent si ces ressources seront valorisées ou non. Ces deux dimensions sont qualifiées de dimension culturelle et de dimension fonctionnelle.

- La dimension culturelle

La dimension culturelle correspond aux normes, aux mœurs, aux habitudes, aux façons de faire d'un groupe ou d'une organisation.

- La dimension fonctionnelle

La dimension fonctionnelle couvre les diverses caractéristiques relatives à l'exécution d'une tâche ou d'un mandat dans un contexte donné

- Ainsi, pour savoir s'il peut avoir du leadership, un individu doit vérifier dans quelles mesures, ses ressources personnelles correspondent aux besoins ou aux aspirations culturelles et fonctionnelles du groupe qu'il veut influencer.

d) Les fonctions du leadership

- Voici les cinq fonctions fondamentales du leadership
  - Fournir une vision prospective au groupe
  - Donner une signification aux évènements
  - Assurer une régulation des processus internes
  - Entretenir l'interface avec l'environnement
  - Utiliser et développer optimalement les ressources des membres du groupe

- Présentation en détail

FOURNIR UNE VISION PROSPECTIVE : Pour fonctionner de façon satisfaisante, un groupe un service, un département ou une organisation doit penser à long terme. Il doit disposer d'une certaine perspective, savoir ou il va, savoir quels sont ses grands objectifs.

DONNER UNE SIGNIFICATION AUX EVENEMENTS : (Lybie les populations ont tous ce dont ils ont besoin : eau, élec, école, santé,… mais ils protestent Pourquoi) les membres d'un groupe ont besoin de trouver un sens à leur existence, à leurs gestes et aux évènements qui ont cours autour d'eux. Les individus qui apportent des réponses à ce besoin se place en posture pour acquérir du leadership

ASSURER LA REGULATION DES PROCESSUS : Dans tout groupe, service, département, organisation, il existe des processus internes. Des relations interpersonnelles existent plus ou moins efficaces et satisfaisante.

- Une des fonctions des personnes en position de leadership consiste à s'assurer que ces processus sont adaptés, qu'ils correspondent bien aux besoins du groupe

ENTRETENIR L'INTERFACE AVEC L'ENVIRONNEMENT : En facilitant l'adaptation aux opportunités et aux contraintes, le leader permet à son organisation d'entretenir une relation optimale avec son environnement

UTILISER ET DEVELOPPER DE FACON OPTIMALE LES RESSOURCES DES MEMBRES DU GROUPE

- L'une des fonctions des leaders consiste à percevoir les compétences spécifiques des individus, à les utiliser optimalement, à fournir aux membres du groupe des occasions de développer leurs ressources et en conséquence enrichir leur contribution envers l'organisation.

Poste de confiance = personne de confiance si pas compétent les envoyer se former ou les entourer de personne compétentes

e) Les fonctions du leadership et le leader

- Dans certains cas, les cinq fonctions précitées sont assurées par une seule personne. Mais elles peuvent aussi être distribuées entre différentes personnes

- En somme le leadership s'exerce à la fois à l'échelle des individus et à l'échelle du groupe.

f) Leadership et leader

En somme nous pouvons dire que le leadership exprime l'exercice libre et naturel de l'influence interpersonnel dans un système social.

g) Le leadership charismatique

Le leader charismatique est particulièrement efficace et adapté dans des situations de turbulences, lorsqu'il faut réussir à mobiliser et à concerter les personnes vers une cible commune. Le leader charismatique fournit alors l'inspiration et la stimulation nécessaire. Il devient un symbole d'unité et plusieurs personnes sont disposées à se départir de leur jugement personnel pour se retrancher derrière celui du leader. (Ex. les pensées des leaders sont reprises en boucle par les médias, et les autres pensées sont plus souvent étouffées)

h) Leadership ou autorité

Les personnes qui occupent les fonctions de direction détiennent d'abord et avant tout un statut d'autorité. C'est en vertu de ce statut qu'elles exercent formellement de l'influence sur leurs subordonnés.

Alors que le leadership est attribué informellement et n'est pas lié, a priori, à une fonction officielle.

i) Naître leader ou le devenir

Certain naissent avec un tempérament et acquiert dès les premières années de leur vie les compétences sociales qui répondent particulièrement bien aux exigences des situations qu'ils vivent et de l'époque où ils vivent.

- En fait, nous pouvons dire qu'il est possible de développer des compétences permettant d'acquérir du leadership et qu'en conséquence, il ne s'agit pas d'une qualité innée.

j)

Nous pouvons considérer que le travail d'un manager c'est Planifier, Organiser, Coordonner et Contrôler. Mais ces fonctions nous renseignent peu sur ce qu'un manager fait réellement.

Comment [c3]: Le commandement se retrouve dans le contexte des unités administratives

A. Management et mythes

- Quatre mythes (A DEVELOPPER) entourent le travail du manager.

Mythe n°1 : Le manager est un planificateur méthodique et réfléchi

Mythe n°2 : Le manager efficace n'a pas d'obligations régulières à remplir

Mythe n°3 : Le cadre supérieur a besoin d'une information globale que seul un système intégré de gestion (SIG) est réellement apte à fournir

Mythe n°4 : Le management devient ou est en passe de devenir une science et une profession

B. Les rôles des managers

L'autorité formelle engendre trois rôles de relations qui engendrent à leur tour trois rôles d'information. Ces deux ensembles de rôles permettent au manager de jouer quatre rôles de décisions.

a. Rôle de relations

Trois des rôles du manager découle directement de son autorité formelle et implique des relations essentielles.

1. Le rôle de représentant
   - Tout manager doit s'acquitter de certaines obligations sociales (A DEVELOPPER)
2. Le rôle de leader

Etant responsables du travail des membres de leur équipe, les managers assurent des actions qui découlent directement de ce rôle ex. : recrutement, formation du personnel

3. Le rôle d'agent de liaison

Le manger établit des contacts en dehors de la chaîne verticale de commandes.A la limite, ces liens de liaisons peuvent être internes ou externes.

b. Rôle d'informations

En raison des nombreux contacts personnels qu'il entretient avec ses subordonnées et tout un réseau de relation, le manager apparaît comme le centre névralgique au sein de son unité. « Pas au courant de tout, mais mieux informé que ses subordonnés »

c. Rôle de décisions

L'information fournit les données nécessaires à la prise de décision. En vertu de l'autorité que lui confère son statut, seul le manager peut engager son unité à adopter une nouvelle ligne de conduite, c'est le centre névralgique de son unité, lui seul possède l'information complète et actuelle pour prendre les décisions qui vont guider la stratégie de son équipe.

C. Pour un management plus efficace

La compétence d'un manager dépend en grande partie de la compréhension qu'il a de son travail.

- Ses performances seront donc influencées par la manière dont il interprète et dont il répond aux exigences et aux contradictions de sa fonction.
- En outre, les manager doivent trouver les moyens systématiques de partager les informations importantes
- Un bon manager ne cède pas à la superficialité, il accorde toute son attention aux questions qui la mérite, en prenant le recul nécessaire afin d'avoir une vue d'ensemble

VI. Le leadership d'un PDG

Les PDG sont par définition responsables en dernier ressort de toutes les décisions et actions de tous les collaborateurs de leur entreprise, y compris de celles dont ils n'ont pas connaissance.

- Même nommé de fraiche date, un PDG n'a pas droit à l'erreur.

A. <u>Une philosophie déterminant l'axe de leadership</u>

- Tout PDG doit se fixer une philosophie générale, directrice qui détermine l'axe de leadership qu'il suivra ;
- Par axes, ce sont les domaines de la politique d'entreprise, la planification stratégique, la recherche et développement ou recrutement
- Un PDG efficace adoptera cinq axes de leadership suivant

a)L'axe stratégique

C'est le long terme. Ici, le PDG considère que sa tâche la plus importante est de définir la stratégie à long terme, de la tester, et de préparer sa mise en œuvre, en se projetant parfois très loin dans l'avenir.

b) L'axe ressource humaine

Le rôle essentiel de ces PDG est d'inculquer à leur entreprise certaines valeurs, manières et attitudes, en gérant attentivement le développement personnel de leurs collaborateurs

c)L'axe compétence

Ici, la responsabilité la plus importante d'un PDG est de choisir et de répandre dans l'entreprise un domaine de compétence qui sera une source d'avantage concurrentiel. Leur activité vise à cultiver et à améliorer constamment les compétences choisies; Ex :

- Examiner les récentes études technologiques
- Analyses des produits concurrents
- Visites aux ingénieurs et aux clients
- Conceptions de programmes, des systèmes et des procédures

d) L'axe cadral

Tous les PDG de cette catégorie, le meilleur moyen de créer de la valeur dans leur entreprise est d'instaurer, de faire connaître et de surveiller une série de contrôle explicite financier, culturel. Ils passent donc leurs journées à régler les situations exceptionnelles.

e) L'axe changement

Les PDG de cette catégorie sont guidés par la conviction que le rôle le plus capital d'un PDG est de créer un climat de réinvention incessante.

- En somme, quelque soit le métier ou la localisation de l'entreprise, son PDG doit se demander comment il lui apportera la meilleure valeur ajoutée. Cela déterminera son type de leadership.