

Les concepts du Management et du Leadership : quelles interactions ?

Management and Leadership concepts: which interactions?

Haddou ZAMANI

Doctorant en « Sciences de gestion »

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales (FSJES) – Agdal

Université MOHAMMED V – Rabat

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences de Gestion (LERSG)

MAROC

haddouzamani@gmail.com

Jalila AIT SOUDANE

Professeur de l'Enseignement Supérieur (P.E.S) et

Coordinatrice du Master Management Stratégique des Ressources Humaines

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales (FSJES) – Agdal

Université MOHAMMED V – Rabat

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences de Gestion (LERSG)

MAROC

aitsoudane@gmail.com

Date de soumission : 16/12/2020

Date d'acceptation : 23/01/2021

Pour citer cet article :

Zamani. H ; Ait Soudane. J (2021) « Les concepts du Management et du Leadership : quelles interactions ? »,
Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 370- 393.

Résumé

Cette recherche, purement théorique, met en exergue de manière synthétique l'évolution des approches les plus saillantes du concept du management depuis sa genèse jusqu'à sa conception moderne, en passant par les différentes écoles dont entres autres celle classique centrée sur l'Organisation administrative et Scientifique du Travail et celle des relations humaines dont l'idéologie s'inscrit en réaction contre les excès de l'OST à travers l'amélioration des conditions de travail des employés et la satisfaction de leurs besoins. Par ailleurs, la confrontation de l'évolution du concept du management à celui du leadership a révélé que l'usage et la perception de ces deux notions ont évolué en fonction des contextes géoéconomiques et technologiques qui ont marqué l'histoire des relations commerciales et industrielles, particulièrement au sein des Pays développés tels que les Etats-Unis, le Japon, la France et la Grande Bretagne. Si, pour certains auteurs, le management et le leadership sont utilisés de manière interchangeable, d'autres pensent en revanche que ces deux concepts sont diamétralement opposés. Par ailleurs, d'autres auteurs soutiennent la thèse selon laquelle il s'agit plutôt de deux modes d'action, certes distincts, mais complémentaires et impossible d'isoler, et ce en raison de l'aspect dynamique des organisations d'aujourd'hui et de leurs implications managériales.

Mots clés : Management ; Leadership ; Interchangeables ; Différents ; Complémentaires.

Abstract

This research, purely theoretical, highlights in a synthetic way the evolution of the most salient approaches of the concept of management from its genesis to its modern conception, through a numerous kind of schools, including the classical one centered on the administrative and scientific organization of work and the human relations one, whose ideology reacts against the excesses of the technical and scientific approach aiming to improve the work of employees and the satisfaction of their needs. Moreover, the comparison of the evolution of the management along with the leadership concept has revealed that the use and the perception of these two concepts have evolved according to the geo-economics and technological contexts that have marked the history of commercial and industrial relations, particularly within developed countries such as United States, Japan, France and UK. On one hand, some authors think that management and leadership are similar while others state that they are completely opposite on the other hand. Meanwhile, other writers argue that these notions are indeed two different courses of action, but complementary and cannot be isolated because of the dynamic aspect of today's organizations and their managerial implications.

Keywords: Management; Leadership; Similar; Different; Complementary.

Introduction

L'évolution du management au XXI^{ème} siècle, après deux siècles du développement de la pensée managériale nous invite, en tant que chercheur dans le domaine des sciences de gestion en général, et en matière de leadership en particulier, à lever l'ambiguïté qui existe entre les concepts de management et celui du leadership. Notre démarche, dans l'élaboration du présent travail de recherche portant sur le Leadership ne consiste pas à aller dans les détails du management, comme nous l'avons fait dans notre article dédié aux définitions du leadership (ZAMANI, H. & AIT SOUDANE, J, 2020) ; mais à se limiter uniquement à une synthèse de son évolution, aux caractéristiques principales qui le différencient de la notion du leadership et surtout à la mise en valeur de la forte interdépendance qui lie ces deux concepts. L'intérêt de ce sujet est de cerner les nuances et les ambiguïtés sémantiques et fonctionnelles des concepts management et leadership, et ce, afin de comprendre non seulement les aspects spécifiques à chaque notion au sein d'une organisation, mais aussi et surtout leurs différentes interactions au sein des organisations. Dans un tel contexte, il serait légitime de se poser la question suivante : la complémentarité entre les leaders et les managers est-elle essentielle pour la prospérité et la pérennité des organisations ?

Pour traiter cette problématique, nous présenterons d'abord la genèse et l'évolution du concept du management suivies par les différentes interactions avec le leadership avant de se pencher sur leurs principales implications managériales.

Pour développer davantage ce sujet, nous allons présenter d'abord la méthodologie adoptée suivie de la genèse du management et de son évolution avant de se pencher sur les différentes interactions caractérisant ces deux concepts.

1. Le concept du Management

1.1. Genèse

L'origine linguistique du mot « Manager » provient du latin manus, qui signifie la main. Ce vocable a été employé pour la première fois en Angleterre en 1588. A partir de 1880, le terme « management » commence à apparaître dans des textes écrits par des ingénieurs américains (HOFSTEDE, 1993) avant de connaître un engouement au début du XX^{ème} siècle.

S'agissant de l'expression « dirigeant », celle-ci a été définie par le dictionnaire Larousse comme étant la « personne qui est à la tête d'un organisme quelconque ». Bien que ce terme constitue une des traductions possibles du mot « manager » dans la littérature anglophone, nous constatons que la version « anglo-saxonne » met plus particulièrement l'accent sur le rôle de la personne plutôt que sur sa position dans l'organisation. Selon le dictionnaire

Oxford, le « manager » est la « personne responsable du contrôle ou de l'administration d'une organisation ou un groupe d'employés ». Cela signifie que lorsqu'il n'y a pas de norme de principe, les dirigeants de différentes cultures et origines peuvent appréhender ce mot dans une acception beaucoup plus large qu'un statut de la personne au sein de l'organisation. Le terme « dirigeant » peut donc s'appliquer non seulement à ceux qui sont à la tête d'une organisation mais également à ceux qui participent à l'administration d'une entreprise ou d'une institution, à tous les niveaux de la hiérarchie. Cela signifie également que dans la sphère du management opérationnel, la qualification de « dirigeant » est réservée à ceux qui prennent la décision et qui assurent son exécution (K. Vu, 2013).

1.2. Evolution du concept du management

La réflexion sur l'organisation des entreprises a certes débuté avec l'avènement de l'ère industrielle dès le 19^{ème} siècle, mais le management n'a évolué de manière significative qu'à l'aube du 20^{ème} siècle, et ce en trois phases principales : D'abord, l'industrialisation où la fonction sociale était centrée essentiellement sur l'administration du personnel. Ensuite, la phase de l'intégration des relations humaines dans les grandes organisations à travers les différentes réactions contre les limites de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), la sociologie du travail et l'importance des facteurs non économiques (motivation /productivité). Enfin, la phase des Techniques d'Informations et de Communication (TIC) où la mondialisation de l'économie a mis en exergue le management stratégique des Ressources Humaines (RH) centrée sur leur optimisation quantitative et qualitative (Sélection, formation, communication et motivation).

Nombreuses sont les écoles et les théories qui ont contribué au développement du concept du management dont les principales sont centrées sur l'organisation administrative et scientifique du travail, l'intégration du facteur humain et de la technologie ainsi que de la motivation.

1.2.1. L'école classique

Ayant pour objectif l'accroissement de la productivité de l'organisation, l'école classique a opté pour l'organisation administrative et scientifique du travail où l'homme est considéré comme une simple force de travail qu'elle motive à travers des facteurs financiers et ce en fonction de son comportement au sein de l'organisation. Trois auteurs clés ont contribué à l'établissement de cette école à savoir F.W. Taylor, Henri Fayol et Max Weber.

❖ **Le Taylorisme (FREDERICK. Winslow Taylor (1856-1915))**

Ingénieur de profession, l'Américain FREDERICK W. TAYLOR a développé l'organisation scientifique du travail, au cours de la seconde révolution industrielle, en s'appuyant sur des recherches menées dans les entreprises sidérurgiques aux Etats-Unis. Taylor y étudia de façon scientifique les opérations industrielles et proposa " *des principes d'organisation du travail qui permirent de mettre rapidement à la disposition des nouvelles machines une main-d'œuvre non qualifiée* " (N. Dorval, 1988). Le but étant de définir une procédure optimale du travail. Dans cette première tentative d'organiser rationnellement les entreprises, le rôle de l'ingénieur fut prépondérant dans la mesure où l'organisation est fondée sur la division verticale du travail et repose sur la répartition scientifique des ouvriers et des tâches où chaque tâche est chronométrée afin de fixer un temps minimal pour la réaliser. Mieux encore, chaque tâche est observée pour supprimer les opérations inutiles et choisir la meilleure méthode qui permettrait d'affecter chaque ouvrier à une tâche bien précise selon ses compétences. Dans ce contexte, les décisions des superviseurs, basées sur l'expérience et l'intuition, n'étaient plus importantes et les employés n'avaient pas le droit de proposer des idées ou d'avoir des responsabilités.

❖ **Jules Henri FAYOL (1841-1925)**

En se basant sur son expérience et ses observations, en tant qu'ingénieur, scientifique et Directeur français, FAYOL établit sa théorie sur la direction des entreprises où il élabore une liste de 14 principes généraux qui servent de guide pour la façon de gérer, dont notamment la division du travail ; la discipline ; l'unité de commandement et de direction ; le degré de centralisation ou de décentralisation ; la chaîne hiérarchique ; l'ordre et l'équité dans la manière de traiter les employés ; la stabilité du personnel et l'initiative. C'est dans ce cadre une doctrine basée sur une logique de décentralisation et un découpage entre les rôles hiérarchiques et les rôles-conseils, connue comme le modèle de SLOAN (DÉRY R., 2007).

❖ **La rationalisation de la pensée managériale Max WEBER (1864-1920)**

Cet économiste et sociologue a été le troisième personnage influent dans la volonté de normaliser la pensée managériale. Pour l'auteur, le meilleur mode de management était celui qui repose sur les règles et le respect de la ligne hiérarchique et sur le respect de la position et non de la personne. Weber s'attache à définir l'administration bureaucratique idéale, comme

étant une structure strictement hiérarchisée, qui tire son efficacité des règles impersonnelles, transparentes, applicables à tous pour permettre de prendre les décisions. Une telle approche permet de transformer l'entreprise en un lieu d'échanges rationalisés entre les individus où les règles, les procédures et les structures sont définies et formalisées pour permettre une efficacité maximale dans l'atteinte des objectifs ; et où l'ingénieur est le producteur de la pensée alors que l'ouvrier incarne la force de production.

Ainsi, sur la base des travaux de ses trois auteurs fondateurs de l'OST, qui ont cherché à généraliser la théorie et la pratique du management, deux autres auteurs, Elton Mayo et Kurt Lewin, ont fortement contribué au développement de l'approche managériale au titre de l'école des relations humaines, et ont par conséquent impacté le management de l'ère moderne.

1.2.2. L'école des relations humaines

L'école des relations humaines est un mouvement intellectuel né dans les années 30 et dont l'idéologie s'inscrit en réaction contre les excès de l'OST à travers l'intégration des travailleurs à l'organisation et l'amélioration de leurs conditions de travail (N. Dorval, 1988). Aux Etats-Unis, **Elton MAYO**, professeur à l'université de Harvard, a été le principal porte-parole du courant de l'école des relations humaines. Cet auteur a intégré dans l'OST de nouvelles méthodes dont notamment la politique des relations humaines, la Direction Participative Par Objectifs (DPPO)¹ et la décentralisation. Le but escompté réside dans l'amélioration du climat social à travers l'encadrement du personnel et la communication qui ont joué un rôle central dans leur implication et intégration à un groupe social et partant aboutir à ce sentiment d'appartenance qui permet une double satisfaction des besoins des individus et de l'organisation. Les recherches de Mayo ont porté sur les motivations réelles des travailleurs afin de modifier leurs conditions de travail dans le but d'améliorer la productivité. A ce titre, entre 1927 et 1932, l'équipe d'Elton Mayo a mené des études, dans les ateliers de la Société Western Electric implantée à HAWTHORNE (WREN & BEDEIAN, 2009)², afin de déterminer la relation entre les motivations réelles des travailleuses, leurs conditions de travail et le niveau de la productivité. Ces études ont mis en évidence, de manière scientifique, que les facteurs humains étaient souvent plus importants que les

¹ La DPPO, qui s'articule autour de 03 outils représentatifs (les entretiens annuels, les contrats d'objectifs et la mesure des performances) a été d'abord appliquée aux cadres et étendue ensuite aux salariés et vise à augmenter ou à générer leur motivation.

² Les résultats de ces études sur la motivation ont donné lieu à **l'Effet de Hawthorne** (Nom de la ville Hawthorne du comté de Los-Angeles, dans l'Etat de la Californie, chef-lieu de l'usine objet de ces expériences).

conditions physiques pour motiver les employés à accroître leur productivité. Il a aussi démontré que les travaux devraient s'orienter davantage vers la recherche de l'adéquation entre les objectifs organisationnels et ceux des travailleurs et où les buts et les motivations personnelles vont prendre une place prépondérante. Ainsi, la prise en compte du facteur humain en organisation a fait d'Elton Mayo le premier à remettre en question les hypothèses comportementales de l'OST élaborée par Taylor et Fayol.

Dans le même sillage, le psychologue et sociologue américain KURT LEWIN a réalisé des travaux sur des groupes restreints et les formes de pouvoir en leur sein³, dont les résultats ont mis en évidence l'avantage de la coopération sur la division du travail corroborant ainsi l'approche d'Elton Mayo. Mieux encore, les théories de Kurt Lewin menées sur le leadership ont confirmé l'importance de la coopération sur la division du travail.

Outre l'intégration du facteur humain dans l'OST, par Mayo et Lewin, d'autres aspects non moins importants ont été également **pris en compte par Eric Lansdown Trist considéré comme le fondateur de l'école des systèmes sociotechniques.**

1.2.3. Eric L. Trist et la théorie des systèmes sociotechniques (1909 – 1993)

Eric Lansdown Trist était un chercheur en psychologie, enseignant, consultant et un chef de file dans le domaine du développement organisationnel. Il est le co-fondateur du mouvement "Qualité de vie professionnelle" et fut un membre influent de l'Institut Tavistock pour la recherche sociale, situé à Londres, autrement célèbre pour ses "groupes T" qui étudièrent les systèmes d'auto-organisation et la dynamique de groupe au cours des années 1950 et 1960. Il a été parmi les principaux fondateurs de l'Institut Tavistock des relations humaines de Londres, créé en 1946, qui réunit des psychologues et des sociologues menant des travaux de recherche, notamment sur les problèmes du travail dans les organisations.

En 1949, les travaux d'Eric Trist qu'il a dirigés avec un groupe de chercheurs du « Tavistock Institute of Human Relations de Londres », sur une mine de charbon britannique près du Yorkshire, ont démontré à travers les caractéristiques des équipes hautement autonomes, auto-organisatrices et responsables, une nouvelle conception de l'organisation du travail. L'exemple de la mine de charbon du Yorkshire a prouvé qu'une nouvelle correspondance entre les besoins des clients, des producteurs et de leur technologie pouvait être réalisée autrement remettant ainsi en cause le système de production dominé par la pensée de

³ Les travaux de Kurt Lewin ont été menés au « Research Center for Group Dynamics au Massachusetts Institute of Technology » aux Etats-Unis en 1946.

l'organisation scientifique du travail de Frederick Taylor. Eric Trist inventa ainsi le terme de "système sociotechnique" pour souligner que les problèmes d'interaction sociale des personnes avec les outils et les techniques ne résultent pas d'un hasard, mais d'un effet d'étranglement, ce qui l'a conduit au développement de la théorie des systèmes sociotechniques en 1952. Il s'agit d'une théorie qui tient compte à la fois des aspects sociaux et techniques lors de la conception des emplois. Il a été parmi les principaux promoteurs de la théorie sociotechnique qui considère l'organisation comme un système ouvert, en continu échange avec l'extérieur, composé d'un sous-système techno-économique, d'un sous-système social et d'un sous-système environnemental sur fond d'une conception organisationnelle, qu'il est nécessaire d'optimiser de façon conjointe afin d'analyser les relations qu'entretiennent les différents éléments qui le composent et les modalités de sa régulation (Jérôme Ibert, 2017). Pour lui, la conception sociotechnique met en évidence l'absurdité de la fragmentation des tâches taylorisées en traitant le système du travail de façon globale, comme unité d'analyse et non par l'étude de tâches discrètes.

Pour lui, une gestion efficace passe par une analyse multiforme qui prend en compte l'expertise et l'attention portée aux individus au sein d'une organisation. Une approche qui remet en cause la conception classique qui voulait qu'à une technologie ne corresponde qu'à une seule forme d'organisation du travail. En fait, l'école sociotechnique propose la création de groupes autonomes ou semi-autonomes, disposant d'une certaine liberté concernant l'organisation de leur travail sur fond d'un effort nécessaire de formation et d'adhésion du personnel concerné.

En effet, selon cet auteur, les problèmes de gestion doivent être analysés de manière systémique en tenant compte des quatre sous-systèmes suivants : Le sous-système environnemental, le sous-système social inhérent aux aspects psychosociologiques de l'homme avec des caractéristiques subjectives et irrationnelles ; le sous-système technique lié essentiellement à la production en masse appuyée par l'usage des technologies et la conception de la structure organisationnelle.

Une telle théorie marque ainsi un écart diamétralement opposé par rapport à la gestion scientifique de Frederick Taylor. Par ailleurs, d'autres théories axées essentiellement sur la motivation ont vu le jour dont les plus importantes sont celles de la Hiérarchie des besoins de Maslow, des facteurs d'hygiène et de motivation de Frederick Herzberg, X et Y de Douglas McGregor et Z de William Ouchi.

1.2.4. Les théories de motivation

Avec l'école des relations humaines, l'hypothèse taylorienne de l'homme économique et rationnel a été remise en cause par la théorie de motivation centrée sur l'individu et visant l'épanouissement des besoins de chacun, laquelle théorie a tenté de définir par A.H. Maslow la relation de la productivité à la satisfaction des besoins des travailleurs (N. Dorval, 1988). Outre AH Maslow d'autres auteurs ont contribué au développement de la théorie de motivation qu'il convient de développer.

❖ Abraham H. MASLOW et la Hiérarchie des besoins (1908-1970)

Le psychologue américain Abraham H. Maslow a élaboré, à partir des observations réalisées dans les années 40 et exposées en 1943, une théorie des besoins étroitement liée à la motivation afin de découvrir quels étaient les besoins qui motivent le comportement humain (Abraham Maslow, 1973). A ce titre, il a élaboré sa théorie et hiérarchisé ces besoins, en s'appuyant sur les travaux du psychologue américain Henry MURRAY qui a identifié vingt-sept différents besoins que les gens essayent de satisfaire (Murray, H. A., 1938). En effet, c'est dans la deuxième édition éditée en 1970 de son ouvrage « Motivation and Personality », que Maslow a exposé de manière complète sa théorie de motivation appelée pyramide de Maslow. Dans ce cadre, Maslow précise que sa classification des besoins est universelle tout en soulignant que le caractère particulier d'une motivation a pour origine de nombreux déterminismes tels que la culture, le milieu social ou l'éducation et que derrière chaque motivation ou chaque objet de désir se cache un besoin fondamental.

❖ F. Herzberg et la théorie de l'hygiène et de la motivation (1923 – 2000)

Au fil de l'évolution de la théorie des organisations, il semble que certains facteurs motivent plus au moins les individus en agissant sur leur satisfaction. C'est dans ce cadre que Herzberg s'attaque à déterminer, dans un milieu industriel, les différents facteurs de motivation et de satisfaction et de tenter de mettre en lumière leur relations et partant leurs impacts sur la productivité. Pour se faire, Frederick Herzberg a travaillé sur la motivation et a élaboré en 1959 une liste de facteurs fondés sur la hiérarchie des besoins de Maslow. A ce titre, il a pu distinguer les différents éléments d'un emploi en deux catégories à savoir celle afférente aux conditions de travail, aux relations d'équipe et à la rémunération regroupés comme facteurs d'hygiène, et celle relative à la satisfaction des aspirations les plus profondes qu'il a appelés des facteurs internes (Contenu des tâches, réussite, promotion, indépendance et autonomie)

(KENNEDY C., 2003). Pour Herzberg, les facteurs d'hygiène ne sont pas de véritables sources de motivation, mais simplement de satisfaction dans la mesure où dès qu'ils sont pourvus, ils réduisent l'insatisfaction et ne deviennent plus motivants. Par contre, la non satisfaction de ces besoins peut être une source de mécontentement et donc de démotivation. A contrario, seuls les facteurs internes, intrinsèques à l'homme, sont une source de motivation car il ne se laisserait jamais d'en faire son possible non seulement pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés mais aussi pour essayer de les dépasser. Ainsi, il s'avère que, selon Herzberg, les facteurs d'hygiène doivent être présents au travail avant que les facteurs de motivation puissent être utilisés pour stimuler les travailleurs.

❖ **Douglas McGregor et les Théories X et Y (1906 - 1964) :**

Autre représentant de l'école des motivations, Douglas McGregor, Psychologue social, a repris la hiérarchie des besoins de Maslow pour tenter l'élaboration d'une théorie de la direction des organisations (Douglas McGregor, 1971). A ce titre, il a développé en 1960 une vision philosophique de l'humanité avec ses deux théories X et Y où les principes ont influencé la conception et la mise en œuvre des politiques et des pratiques du personnel au sein des organisations⁴. Ces deux perceptions opposées ont théorisé la façon dont les gens perçoivent le comportement humain au travail et la vie organisationnelle.

Selon la théorie X, le rôle du management est de contraindre et de contrôler les employés (le style autocratique) du fait qu'outre leur souci permanent de la sécurité, les gens ont une aversion inhérente pour le travail et l'éviteront à chaque fois que c'est possible. De même, ils préfèrent être dirigés car ils ne veulent pas de responsabilité et ont peu ou pas d'ambition, c'est pourquoi ils doivent être contraints, contrôlés, dirigés ou menacés de punition pour les amener à réaliser les objectifs de l'organisation.

Quant à la théorie Y, celle-ci propose de nouvelles hypothèses opposées à celles de la théorie X. Ces nouvelles hypothèses sont marquées par des connaissances accrues sur le comportement humain. A ce titre, le rôle du management consiste à développer le potentiel chez les employés et à les aider à libérer ce potentiel vers des buts communs (style participatif), du fait qu'outre leur potentiel avéré, les gens ne sont pas du tout paresseux et

⁴ Le livre de McGregor « The Human Side of Enterprise » (1960) a eu une influence profonde sur le domaine de la gestion, en grande partie en raison de sa théorie X et théorie Y. Président du Collège d'Antioch, il est devenu plus tard, professeur de gestion au Massachusetts Institute of Technology avant d'être remplacé par Warren Bennis.

adorent travailler en autonomes. De même, ils s'engagent à atteindre les objectifs escomptés en fonction des récompenses associées à leur réalisation.

Regroupant les besoins en ordre inférieur (théorie X) et en ordre supérieur (théorie Y), McGregor a suggéré que la direction d'une entreprise pourrait utiliser l'un ou l'autre ensemble de besoins pour motiver les employés, mais de meilleurs résultats seraient obtenus par l'utilisation de la théorie Y, plutôt que la théorie X. Il est à souligner que l'auteur a formulé également la théorie Z mais sans la développer, laquelle théorie sera développée par William OUCHI (KENNEDY C., 2003).

❖ William OUCHI⁵ et la théorie Z :

Face à la fulgurante ascension des entreprises japonaises notamment en termes de motivation et de productivité, et devant le constat des malaises profonds que vivaient les organisations américaines et Européennes dans les années 1980, où le Japon est devenu en 1981 la deuxième puissance économique mondiale avec une productivité deux fois supérieure à celle des Etats-Unis, de nombreux chercheurs voient dans le modèle japonais la réponse à ces problèmes. Parmi ces auteurs, l'américain William Ouchi, professeur et auteur dans le domaine du management, a mené des études sur les différences des styles de management entre les entreprises japonaises et américaines dans son ouvrage célèbre intitulé : « *Théorie Z : Comment le management américain peut-il faire face au défi japonais ?* » (OUCHI, 1981), où il a tenté de mettre au point un style de management qui applique les meilleures techniques japonaises adaptées aux sociétés occidentales tout en tirant profit des avantages que procure le système de management américain. A travers cette analyse comparative ayant pour but d'appliquer et d'adapter les meilleures méthodes japonaises à des sociétés occidentales, Ouchi a su dégager l'une des principales caractéristiques de la théorie Z appelée aussi « Le management japonais ». Selon Ouchi, cette théorie, qui est centrée sur l'importance accordée au bien-être des travailleurs, à leur implication et à leur loyauté, vise à promouvoir la stabilité de l'emploi et à assurer une meilleure productivité avec un moral et une satisfaction très élevée des employés. Ces principes de base permettent à l'organisation une évaluation à plus long terme et une formation continue axée sur la polyvalence évitant ainsi l'écueil de l'emploi spécialisé. A travers la théorie Z, OUCHI a conclu En effet, l'entreprise

⁵ William G. Ouchi (né en 1943) est un professeur américain qui a grandi à Honolulu (Hawaï).

Z, en tant qu'entreprise idéale, demeure une communauté d'égaux, avec une culture unanime, où les collaborateurs coopèrent pour atteindre des objectifs communs. Ce genre d'entreprise dirige le comportement en s'appuyant sur l'engagement, la fidélité et la confiance au lieu de la hiérarchie et la surveillance.

Si l'évolution des théories de management a fortement transformé la gestion des organisations, particulièrement avec l'intégration du facteur humain et ses différentes motivations pour une meilleure productivité, il n'en demeure pas moins que les managers modernes y accordent une place importante tout en cherchant à s'adapter aux multiples défis actuels.

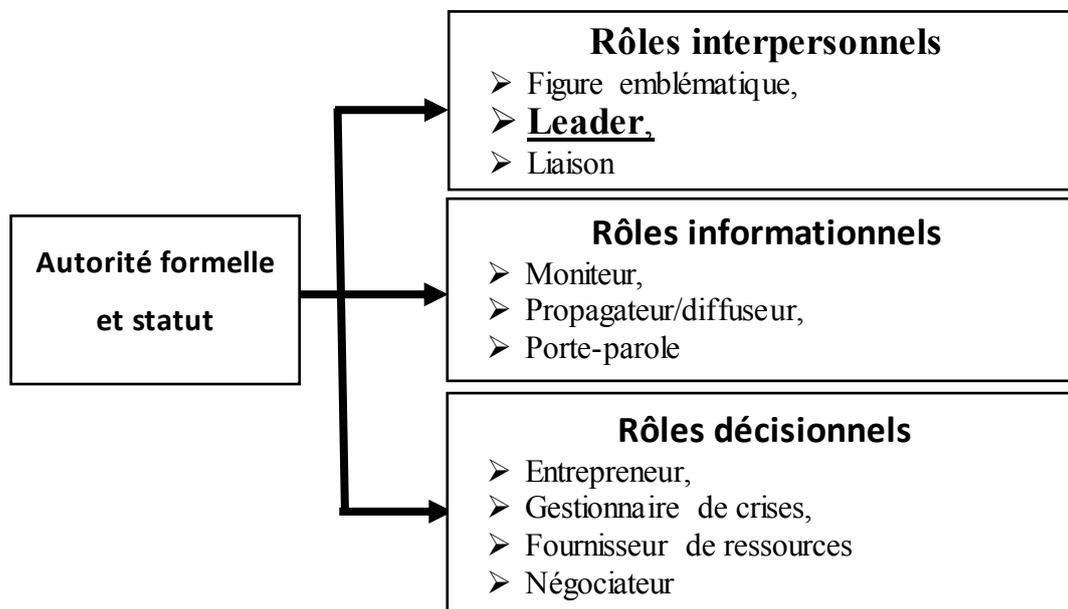
1.2.5. Le management moderne

Depuis le début du 21^{ème} siècle, l'environnement général des organisations s'est considérablement transformé en devenant de plus en plus complexe, variable et incertain. La pression de cet environnement devient de plus en plus forte et s'exprime à travers des variables clés qu'il convient de gérer à la fois à court terme et de façon prévisionnelle à moyen et à long termes. En témoignent la multitude des changements et des contraintes auxquelles les organisations sont de nos jours soumises telles que la mondialisation des activités ; les innovations technologiques ; les attentes sociales ; les réglementations ; les mouvements politiques ; les cultures et systèmes de valeur ; les problèmes économiques (La professionnalisation accrue du personnel, l'augmentation de la concurrence, la concentration des capitaux et l'intervention accrue des États,...) ; les questions écologiques ; les phénomènes dits de " société " (Ethique, radicalisation syndicale, santé publique, etc.). Avec un tel environnement, l'organisation ne peut plus être gérée comme par le passé, dans la mesure où les conceptions et pratiques traditionnelles deviennent inadaptées.

Dans ce contexte, Henry MINTZBERG⁶ avance que le management d'aujourd'hui est tout simplement anti-taylorien. Il a pu conclure que la profession du manager peut être décrite en termes de dix rôles différents et essentiels formant un ensemble intégré qui prend en compte les relations interpersonnelles, l'information et les processus de prise de décisions comme l'illustre la figure 1 ci-après (MINTZBERG H., 2006).

⁶ Henry Mintzberg, né le 2 septembre 1939 à Montréal, professeur et sociologue des organisations et universitaire Canadien en sciences de gestion. Il est auteur de plusieurs ouvrages en management sur l'emploi du temps des cadres dirigeants, l'efficacité managériale, la structure des organisations, le pouvoir, la planification stratégique, ...

Figure N° 1 : Les rôles du manager



Source : (Mintzberg, 1975)

Par ailleurs, et lors de son passage pour la première fois au Maroc, lors d'une formation organisée par le Cabinet international Icompétences en avril 2014 à Casablanca, MINTZBERG a justement mis en exergue l'importance de la prise en compte du facteur humain au sein des organisations en disant : « en cherchant l'efficacité à tout prix et à court terme, les organisations risquent de perdre l'essentiel, à savoir l'engagement des individus. Tendre à professionnaliser le management serait le danger principal induisant une perte d'engagement au niveau des équipes »⁷.

Ainsi, le management a fortement évolué depuis le début du 19^{ème} siècle grâce à d'éminents auteurs et chercheurs qui ont largement contribué à l'amélioration de la gestion des organisations, et ce, depuis l'approche scientifique du travail jusqu'au management moderne où l'employé en tant qu'être humain est devenu de plus en plus au centre des préoccupations des gestionnaires. Parallèlement à l'évolution du management, le concept du leadership s'est également développé et s'est imposé comme théorie et pratique de gestion indispensable à la pérennité des organisations particulièrement au 21^{ème} siècle où ses défis sont devenus de plus en plus complexes et incertains. A ce titre, et pour éviter de confondre ces deux notions, il est opportun de s'interroger sur les différences significatives qui les caractérisent.

⁷ La vie économique, le 21 février 2014.

2. Management et leadership : Quelle différence ?

L'examen de plusieurs articles traitant de ces deux thématiques nous a permis de dégager les trois positions principales suivantes. D'abord, celle où le management et le leadership sont pris comme deux synonymes et donc similaires ; ensuite celle dont les auteurs préconisent que les deux concepts sont exclusivement distincts et enfin celle où d'autres considèrent que les deux notions sont certes différentes mais leur présence et interdépendance demeurent nécessaires à la prospérité des organisations.

2.1. Management et Leadership : Deux concepts interchangeable voire similaires

Dans le passé, les distinctions entre les notions de « leadership » et du « management » étaient floues et utilisées souvent de façon interchangeable (MATTHEW R. FAIRHOLM, 2002). Elles ont été traitées comme étant des synonymes dans toutes les disciplines universitaires propres aux études portant sur le management et le leadership. Cette pratique a été particulièrement utilisée à l'ère industrielle où les chercheurs ont inculqué les valeurs du paradigme industriel à leur compréhension du leadership en l'assimilant à un bon management. En effet, la fusion de ces deux concepts a continué de dominer les études sur le leadership à la fin des années 1980 (Joseph C. Rost, 1985).

Plus encore, de nombreux universitaires et praticiens ont assimilé le leadership au management. Loin encore, certains auteurs et praticiens continuent jusqu'à ce jour à confondre encore les deux concepts sans faire aucune distinction (Zaleznik, 1977). Certains chercheurs, tel que Fiedler, défendent cette pratique d'assimilation au nom de la diversité de la pensée ou de la liberté académique dans le cadre de la culture de la permissivité. Cet auteur défend, depuis les années 1960, l'opinion selon laquelle les leaders et les managers sont les mêmes (Joseph C. Rost, 1991). Pour leur part, Northouse et Yukl soutiennent qu'il n'y a pas de distinction exclusive entre le leadership et le management, car les leaders exécutent les tâches des managers et vice versa (Busse Ronald, 2014).

Il est à souligner que si ces deux concepts ont été considérés comme similaires par certains auteurs, force est de relever que d'autres auteurs estiment que les deux notions demeurent très différentes.

2.2. Management et Leadership : deux concepts complètement différents

Plusieurs auteurs ont repensé en profondeur la notion du leadership afin de dégager les principales caractéristiques qui la différencient avec celle du management notamment en

termes de personnalité, de rôles et de la nature de l'environnement du travail (Voir tableau 1 ci-après).

Tableau 1 : Distinction entre le Leadership et le Management

MANAGER	LEADER
Gère la complexité (L. transactionnel)	Gère le changement (L. transformationnel)
Rôles / Activités	
<ul style="list-style-type: none"> - Fixe des objectifs (futur proche) - Produit un plan d'actions - Crée une structure organisationnelle - Recrute - Informe et délègue - Contrôle - Veille au bon déroulement de l'activité quotidienne - Atténue les conflits - Adopte une attitude impersonnelle envers les buts - Favorise une démarche de facilitation, - Entre en relation avec les gens en fonction de leur rôle - Centralise les connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> - Construit une vision (futur éloigné) - Oriente stratégiquement l'entreprise - Elabore des stratégies - Aligne les troupes - Motive et inspire - Garde le cap - Fait appel à des valeurs, à des aspirations et à des émotions humaines fondamentales - Nourrit la créativité - Est à l'affût des opportunités - Entre en relation avec les gens de façon intuitive et empathique et non en fonction de l'organigramme de l'organisation - Génère des idées nouvelles
Personnalité	
<ul style="list-style-type: none"> - Rationnel - Méthodique - Organisé - Prudent - Structuré - Partisan du travail en équipes - Persévérant 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte personnalité - Charismatique - Solitaire - Empathique - Emotif - Intuitif - Téméraire ; Courageux et Passionné
Environnement du travail	
Organisé	Chaotique / Turbulent

Source : (Claudia BÉLANGER B.A.A., 2016 ; Dubrin, 2012 ; Schermerhorn, et al., 2010; Gauthier, 2008 ; Lainey, 2008 ; Zaleznik, 2004)

En 1977, Zaleznik a été le premier à relever le contraste entre le leadership du management lors de la gestion des problèmes au sein d'une entreprise, en présentant une image du leader en tant qu'artiste utilisant la créativité et l'intuition pour naviguer dans des situations chaotiques ; et celle du manager en tant que contrôleur prenant en compte la logique et le pragmatisme (Richard Bolden, 2004).

Cette approche a été corroborée par d'autres auteurs qui soulignent que la différence entre les managers et les leaders réside dans leurs conceptions et leur réponse face au « chaos et à l'ordre ». Dès lors que les gestionnaires embrassent le processus, cherchent la stabilité et le

contrôle et essayent instinctivement de résoudre les problèmes rapidement ; alors que les dirigeants tolèrent le chaos et le manque de structure et sont prêts à retarder la résolution des problèmes afin de mieux comprendre leurs enjeux (Susanne Burns, et al., 2011). Dans le même sillage, Schermerhorn et ses collaborateurs soutiennent que le rôle du management est de promouvoir la stabilité ou de permettre à l'organisation de bien fonctionner, tandis que celui du leadership est de promouvoir des changements adaptés ou utiles à l'environnement de l'organisation (Schermerhorn, J., et al., 2000).

Au cours de la même année (1977), Warren Bennis défend également le fait que le leadership est différent du management. A ce titre, il mentionne : « *Diriger ne signifie pas gérer ; la différence entre les deux est cruciale. Je connais beaucoup d'institutions qui sont très bien gérées et très mal dirigées* ».

Des déclarations similaires apparaissent dans beaucoup d'articles. Dans leur livre publié en 1985, Bennis et Nanus notent que : « Gérer » signifie « *réaliser, accomplir, assumer la responsabilité de* ». « Diriger » signifie « *influencer, guider dans la direction, le mode d'action et l'opinion* » (Bennis, W., & Nanus, B., 1985). Pour ces deux auteurs, les managers sont des gens qui font les choses correctement et les dirigeants sont des gens qui font les bonnes choses. La différence peut être résumée comme des activités de vision et de jugement - efficacité versus maîtrise des activités de des routines - efficacité (Joseph C. Rost, 1991). De même, le leader est le catalyseur axé sur la stratégie (Bryman, A. 1986) tandis que le manager est l'opérateur/technicien concerné par l'obtention des objectifs opérationnels immédiats (Richard Bolden, 2004).

Dans ce même contexte, *les gestionnaires sont maîtres de la routine, ils accomplissent, ils sont efficaces* (Warren Bennis & Burt Nanus, 1985) ; *tandis que les dirigeants sont maîtres du changement, ils influencent, ils sont efficaces* » (Matthew R. FAIRHOLM, 2002).

De nouveau, la distinction nette entre le management et le leadership a fait le consensus des chercheurs en leadership des années 80, attestant que le leadership est fondamentalement différent du management et que les deux mots ne devraient pas être synonymes. Dans ce cadre, Rost a élaboré un modèle conceptuel qui différencie le leadership du management, et ce, en fonction de douze critères différents (Joseph C. Rost, 1991).

En 1989, la distinction entre les dirigeants et les managers revient avec insistance, à travers la publication d'un article célèbre dans la Harvard Business Review (Abraham Zaleznik, 1977 ; 1992 ; 2007), lequel article a provoqué un grand tollé dans les écoles de commerce. Il souligne que la distinction entre le management et le leadership est fondée sur les différences

de personnalité entre les gestionnaires et les dirigeants. Pour le même auteur, les leaders s'engagent à fond, grâce à leurs courages et à leurs convictions, pour concrétiser leur propre vision, tandis que le comportement des managers est dicté par le consensus et guidé par les questions procédurales et administratives au quotidien. Dans le même sillage, Zaleznik nous montre que les bons leaders font tout pour avancer les choses ; alors que les managers se contentent de mettre en application la vision du leader. Une telle différence entre les deux concepts a été également mise en exergue dans les travaux de KOTTER, à travers la présence d'une orientation vers le changement pour le leadership (BOLDEN R., 2004).

En 2007, Sloane souligne que l'innovation constitue la principale distinction entre les managers et les leaders, notant que les organisations prospères et concurrentielles sont dirigées par des personnes qui démontrent et encouragent une culture de créativité, d'entreprise et de prise de risques (Sloane, P., 2007).

Ainsi, il convient de conclure que la fait que ces deux notions soient exclusivement différenciées, il n'en demeure pas moins d'autres auteurs prônent une position médiane où le management et le leadership sont certes différents mais leur complémentarité demeure nécessaire pour la prospérité et la pérennité de toute organisation.

2.3. Management et leadership : deux concepts qui demeurent complémentaires

D'abord, il convient de souligner que de nombreuses données de recherche en la matière laissent entendre que, loin d'être distinctes, les pratiques décrites comme « management » et « leadership » font partie intégrante du même travail. À partir d'observations détaillées de ce que font les managers, Mintzberg a identifié 10 rôles clés, parmi lesquels figure le « leadership » (Voir figure 1 en page 13). Il a conclu que, loin d'être séparé et distinct du management, le leadership n'est qu'une dimension d'un rôle de management multidimensionnel (Richard Bolden, 2004).

Par ailleurs, J. GOSLING et H. MINTZBERG constatent que la séparation entre le management et le leadership constitue un danger. Pour ces auteurs, le leadership sans connaissances en management pourrait nuire à l'organisation dans la mesure où le leader se trouve déconnecté des réalités administratives et peut se comporter en orgueilleux capable de détruire les piliers de l'organisation ; tandis qu'un manager sans expertise en leadership souffre de manque d'inspiration et présente des comportements apathiques pouvant compromettre la survie de l'organisation (J. GOSLING & H. MINTZBERG, 2003). A vrai dire, les deux notions sont étroitement liées et constituent les deux faces d'une même pièce de

monnaie : d'une part, les responsabilités à l'égard des collaborateurs et d'un management optimal des processus qui se situent dans le domaine des compétences des activités gérées ; et d'autre part, la direction des collaborateurs afin de les motiver à atteindre les objectifs fixés. Au fait, le Management et le Leadership varient avec le temps, ce qui interpelle le responsable à chercher l'équilibre entre les deux.

Pour sa part, Peter DRUCKER souligne que « *Les meilleurs leaders sont d'abord et avant tout des managers efficaces* » (DRUCKER P.F. & MACIARIELLO J. A., 2008), ce qui implique que le fait qu'un leader ait servi auparavant en tant que manager constitue une aubaine et offre des opportunités de développement à l'organisation ou à l'entreprise.

Enfin, le Professeur John KOTTER met en relief quelques domaines où les fonctions des managers et celles des leaders se complètent pour une meilleure performance de l'organisation. Il a choisi à ce titre quatre domaines où il met l'accent sur les apports complémentaires des fonctions management et leadership, comme l'illustre le tableau 2 ci-après. Il confirme que le leadership et le management sont deux activités propres distinctes et complémentaires tous deux sont importants à la réussite de l'organisation et sont nécessaires pour réussir notamment dans un environnement commercial de plus en plus complexe et instable » (Kotter, 1990).

Il cite à titre d'exemple concernant le domaine des « résultats » qu'un bon management apporte de l'ordre et de la pertinence aux processus organisationnels et aux objectifs, tandis que le leadership est exigé pour des changements dynamiques à long terme (Richard Bolden, 2004).

Tableau 2 : Complémentarité du Leadership et du Management

	Fonctions du Leadership	Fonctions du Management
Création d'un agenda	Etablir une direction : Vision du futur, développer les stratégies de changement pour l'atteinte des objectifs.	Plans et budgets : Décider les plans d'action et les calendriers, allouer les ressources.
Développement du personnel	Alignement des personnes : Communiquer la vision et la stratégie, influencer la création des équipes qui acceptent la validité des objectifs.	Organisation et gestion du personnel : Concevoir la structure, affecter le personnel, développer les politiques et assurer le suivi des procédures.
Exécution	Motiver et inspirer : motiver les gens à surmonter les obstacles, satisfaire leurs besoins humains.	Contrôle et résolution des problèmes : Suivre les résultats par rapport à ce qui est planifié et prendre des actions correctives.

Résultats	Produire des changements positifs et parfois dramatiques.	Produire de l'ordre, la cohérence et la prévisibilité.
------------------	---	--

Source: (Richard Bolden, July 2004) et (Buchanan & Huczynski, 2004, p 718 – selon Kotter, 1990)

2.4. Implications managériales des deux concepts

Cette recherche traite de l'importance de gérer une organisation à travers la nature de l'approche de gestion, adoptée par une entreprise, tout en tenant compte du degré d'implémentation du **Management (M)** et du **Leadership (L)**. Autrement dit, repose-t-elle exclusivement sur le management ou sur le leadership ? Est-elle régie par des managers et des leaders entièrement indépendants ? Est-elle dirigée par un seul leader qui dispose déjà de compétences managériales ?

Ces différents questionnements nous interpellent à mettre en relief les principales implications managériales possibles dans chaque configuration afin de présenter un avant-goût aux leaders et managers à la tête des organisations. Le tableau ci-après leur servira de base pour procéder davantage à des brainstormings et des diagnostics plus consistants appuyés par des expérimentations et de formations appropriées, et ce, afin de tirer profit des opportunités offertes et anticiper pour prévenir sinon contrer les éventuels risques imminents.

		Opportunités	Risques
1. L est perçu comme le M (similitude)		Stratégies très élaborées et plans d'actions bien exécutés, Procédures opérationnelles et réglementations bien élaborées, Bonne conception de l'organisation, Forte concurrence à court terme, Autonomie financière, Autonomie fonctionnelle, Contrôles performants	Manque de vision, Forte autorité, Manque d'anticipation, Risques de conflits, Manque de coordination, Manque de cohérence, Informations non systématiquement diffusées, Faillite...
	M	Idem que la situation 1	Idem que la situation 1
2.Approche centrée		Vision bien élaborée Transparence dans le processus de prise de décisions, Prise en compte du facteur humain (motivation et influence), Fortes ambitions aux changements,	Mauvaise administration (RH, activités quotidiennes),
	L		

<p>exclusivement sur le M ou bien sur L</p>	<p>Forte inspiration / modèle, Excellente stratégie de communication, Plateforme favorable à l'innovation et à la créativité (talents), Excellente performance à long terme, Habileté aux négociations...</p>	<p>Aventures non calculées, Instabilité/turbulence, Risque de faillite...</p>
<p>3. Approche intégrée (prise en compte simultanée de M et L)</p>	<p>Implémentation facile de la vision, Degré de cohérence élevé en matière d'orientation, Stratégies et plans d'actions compatibles, Stratégie de communication efficace, Confiance facile à maintenir, Opportunité d'innovation et de créativité, Excellente performance.</p>	<p>Résistance au changement, Problèmes de financement, Incompétence de certains collaborateurs ; Conflits d'intérêts.</p>

Source : tableau élaboré par nos soins

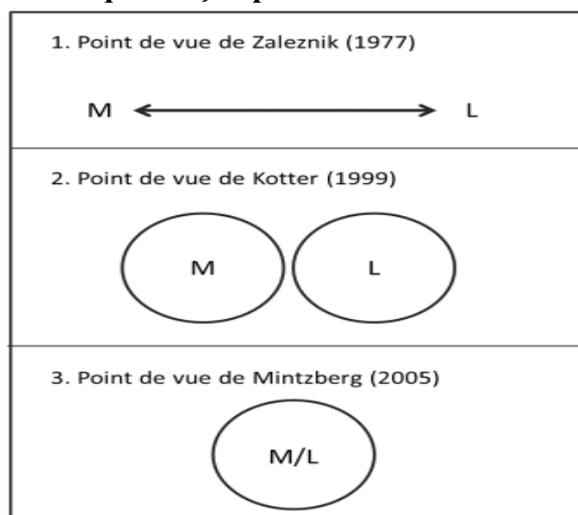
Conclusion

En somme, nous pouvons dire que bien que le management et le leadership étaient utilisés par plusieurs auteurs de manière interchangeable sous prétexte de permissivité académique, la représentation bipolaire des managers et des leaders en tant que personnes complètement différentes peut être également trompeuse et potentiellement préjudiciable dans la pratique. En effet, si l'on croit que les dirigeants et les gestionnaires sont des personnes différentes, on pourrait bien conclure, d'une part qu'il est nécessaire de changer l'équipe de gestion régulièrement à mesure que les circonstances changent, et d'autre part qu'il n'est pas possible pour les gestionnaires de devenir des dirigeants (et vice versa). Un tel point de vue sous-estime fortement les capacités des personnes dans les rôles de management et de leadership. Cependant, cela ne veut pas dire que toutes les personnes disposent des capacités requises pour être de bons leaders et managers, ni qu'il y a un profil approprié dans toutes les situations mais que, pour obtenir le maximum d'effets, nous devrions chercher à recruter et à former des « leaders-managers » capables d'assurer ces rôles dans leur globalité. Selon Raubenheimer (2004), les managers et les leaders sont tous les deux essentiels à la prospérité d'une organisation dans la mesure où l'élaboration de la vision se fait par les leaders et sa réalisation par les managers (Sultan Aalateeg, 2017). A ce titre, nombreux sont des auteurs

qui concluent que seules les organisations qui regroupent les deux compétences combinées peuvent prospérer en période de turbulence ((ZALEZNIK, 2004) ; (KOTTER, 2001) ; (GOSLING & MINTZBERG, 2003) ; (MINTZBERG, 2004) ; (BENNIS & NANUS, 2007) ; (DRUCKER & MARCIARIELLO, 2008)).

A vrai dire, l'évolution de la relation entre le management et le leadership semble augurer d'excellentes perspectives en suivant la tendance initiée par Mintzberg en 2005, selon laquelle il confirme qu'une organisation ne peut connaître la prospérité désirée que par l'adoption d'une approche centrée sur l'intégration du management et du leadership dans la même stratégie de gestion (Voir figure 2 ci-dessous).

Figure N°2 : les relations entre le leadership (L) et le management (M) tels que conçus par les trois auteurs



Source : (Mintzberg, 2005) et (Simonet &Tett, 2013)

Ces stratégies intégrées centrées sur la formation de « Managers-leaders » très compétents demeurent à notre avis la meilleure voie à adopter par les organisations, particulièrement les grandes entreprises, pour faire face aux multiples défis du 21^{ème} siècle qui devient de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu comme le démontre clairement l'actuelle crise sanitaire liée à la Covid-19.

Par ailleurs, et outre les résultats de cette recherche qui restent purement théoriques, notre travail présente quelques limites dans la mesure où, pour être plus probant, il nécessite d'autres arguments empiriques au sein de plusieurs organisations où le mode de gestion serait assujetti à des expérimentations qualitatives et quantitatives.

Aussi, est-il opportun de préciser d'autres contraintes en la matière, particulièrement dans le secteur public, où la lourdeur des procédures administratives conjuguée à la résistance au changement pénalise fortement l'esprit d'innovation et de créativité des leaders/managers notamment au niveau stratégique.

De même, les mentalités et les cultures dans certains pays ne permettent pas une intégration effective et conséquente de l'approche genre dans la sphère du leadership, ce qui constitue un frein pour l'émergence de leaders compétents capables de relever les multiples défis de demain. Au Maroc par exemple, et malgré le taux de féminisation de la fonction publique, qui a connu une hausse significative, entre 2002 et 2015, en passant de 34 % à 39.5%, la nomination des femmes au niveau des postes de responsabilité a certes évolué de 10% en 2002 à 21.5% en 2015, néanmoins les femmes responsables dans l'administration publique se concentrent uniquement dans les postes de responsabilité les plus bas (Benabdelhadi A. El Kaout H., 2018).

BIBLIOGRAPHIE

Abraham Maslow, 1973, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, n°50, p 370-396.

Benabdelhadi A. El Kaout H. (2018), "Le leadership au féminin dans l'administration publique au maroc ». *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit (CCA)*, Numéro 7, Décembre, pp. 3.

BOLDEN R. (2004). – What is Leadership? – [On-line]. - United Kingdom: University of Exeter. Centre For Leadership Studies, 35 p, Research Report 1. - Accès [23/11/2010]

Bryman, A. (1986) *Leadership and Organizations*. London: Routledge & Kegan Paul, p6.

Busse Ronald, May 2014 – « Comprehensive Leadership Review – Literature, Theories and Research », p54.

Claudia BÉLANGER B.A.A., Janvier 2016 – « Les déterminants du développement des compétences de leader chez des étudiants en gestion participant à une expédition en région isolée organisée dans le cadre d'une formation expérientielle en leadership », p23.

DÉRY R. (2007). – Le management : de la tradition à l'hypermodernité. - *Gestion*, vol.32, n° 3, p. 76-87. (TEL)

Dorval, Nicole, « Analyse des facteurs d'efficacité d'un modèle québécois de gestion dans un environnement français : cas Cascades-la Rochette (France) », 1988, Université du Québec à Chicoutimi, p 18 et p28, 29.

DRUCKER P.F. & MACIARIELLO J. A. (2008). – Management. – Revised edition. – New York: Collins. p. xi.

Gauthier, V. (2008). « Pour un apprentissage du leadership ». Dans Pearson (Éd.), L'art du management. Paris: Les Echos Edition.

GOSLING J. & MINTZBERG H. (2003). – The Five Minds of a Manager. – Harvard Business Review, vol 81, n° 11, p. 54-63.

Jérôme Ibert, 2017 - « Frederick E. Emery et Eric L. Trist – Des systèmes sociotechniques à l'écologie sociale des organisations », dans les Grands Auteurs en Management, pages 97 à 112.

Joseph C. Rost Foreword by James MacGregor Burns, 1991 – “Leadership for the 21st century “Greenwood publishing group, p 148

KENNEDY C. (2003). – Toutes les théories du management : les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, [Trad. DERVILLE S. et al.]. – 3ème édition augmentée. - Paris : Maxima.

Kotter, J. P. (1999). « Qu'est-ce que le leadership ». Le leadership. Paris : Éditions d'Organisations, p56.

KOTTER J.P. ((1990), 2001). – What Leaders Really Do. – Harvard Business Review, vol. 79, n° 11, p. 85-96.

MATTHEW R. FAIRHOLM, 2002, PH.D. DIRECTOR, LEADERSHIP STUDIES AND DEVELOPMENT, CEMM, MONOGRAPH SERIES MS02-02 – “Defining Leadership: A Review of Past, Present, and Future Ideas”, p 8-10

MC GREGOR, Douglas, 1971 - « La dimension humaine », Paris, Edition Hommes et organisations, 206 pages.

Mintzberg, H. (1975) The manager's job: folklore and fact. Harvard Business Review, vol. 55, no. 4, July-August, pp.49-61. Reproduced in Jeffrey Sonnenfeld (1995) Concepts of Leadership, Aldershot: Dartmouth Publishing Co. Ltd.

Mintzberg. (1999). « Profession : manager, Mythes et réalités Le leadership ». Paris : Éditions d'Organisations, p24.

Mintzberg, Henry. (2000), Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre, Éd. Organisation.

Mintzberg. (2005). Des managers, des vrais ! Pas des MBA : un regard critique sur le management et son enseignement : Éd. D'organisation.

MINTZBERG H. (2006). – Le management : Voyage au centre des organisations, [Trad. de l'anglais, BEHAR J.M]. - 2ème édition revue et corrigée. – Paris : Éditions d'organisation.

- Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
- OUCHI, William. « Théorie Z : Comment le management américain peut-il faire face au défi japonais ? », Paris, Interédutions, 1981, 252 pages.
- Rost, J. C. (1985, October) – “Distinguishing leadership and management: A new consensus”. Paper presented at the Organizational Development Network National Conference, San Francisco.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R., (2000) “Organizational Behavior”, 7th Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, p 286.
- Sloane, P. 2007. *The Innovative Leader*. London: Kogan Page.
- Susanne Burns, Kerry Wilson and J. Moores, 2011 – “Trends in leadership writing and research: a short review of the leadership literature”; p4
- Simonet, D. V., & Tett, R. P. (2013). Five Perspectives on the Leadership Management Relationship: A Competency-Based Evaluation and Integration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 199.
- Sultan Aalateeg, November. 2017 – « Literature Review on Leadership Theories”.
- Vu, K. (2013). *Les dirigeants et le processus d ’ apprentissage du leadership hors des salles de cours* To cite this version : HAL Id : dumas-00790827 Conservatoire national des arts et métiers Université Paris 13 – Villetaneuse Mémoire présenté en vue d ’ obtenir le mas.
- WREN D.A. & BEDEIAN A.G. (2009). – *The Evolution of Management Thought*. – 6th edition. – Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc.
- ZALEZNIK A. ((1977, 1992), 2004). - *Managers and leaders, are they different?* - Harvard Business Review, vol.82, n° 1, p.74-81.
- ZAMANI, H. & AIT SOUDANE, J (2020). Définitions du leadership : Contribution au développement de la littérature. *International Journal of Business and Technology Studies and Research*, v.2, n. 4, p. 14 pages. ISSN 2665-7716. DOI : <http://doi.org/10.5281/zenodo.4259908>