

Contribution à l'étude des relations de management et de leadership au sein des entreprises

Contribution to the study of management and leadership relationships within companies

Larbi Youcef Noureddine *¹

Université d'oran 2 Mohamd BenAhmed, lyyoucef27000@gmail.com

Reçu le: 29/03/2025

Accepté le: 09/12/2020

Publié le: 12/12/2025

Résumé:

Cette recherche se veut une contribution utile à la compréhension des phénomènes de pouvoir, des perceptions, des attentes et des questions liées au management actuellement en vigueur dans les entreprises. Elle vise à promouvoir une gestion également fondée sur le leadership, au sens large, permettant une meilleure intégration des collaborateurs et de leur premier responsable, au service de leur réussite et de celle de l'entreprise.

Mots clés: management ; leadership; perceptions ; d'attentes ; collaborations.

Abstract:

This research aims to provide a useful contribution to the understanding of power dynamics, perceptions, expectations, and issues related to management currently practiced in organizations. It seeks to promote management also founded on leadership, in a broad sense, allowing for better integration of employees and their immediate supervisors, serving both their success and that of the organization.

Keywords: management;. Leadership; perceptions; expectations; collaborations.

* Auteur correspondant : Larbi Youcef Noureddine

1. Introduction:

L'entreprise ne vit pas en vase clos, mais s'inscrit dans un environnement en pleine évolution. À cela s'ajoutent toutes les influences des uns et des autres à l'intérieur, d'où la nécessité de bien gérer et, pour cela, de prendre en considération de façon essentielle **la dimension humaine** de l'entreprise, pour ménager les susceptibilités et les besoins multiples, et notamment celui de réaliser son propre potentiel. Cela évidemment doit être inextricablement lié à la réussite de l'entreprise. Tout aspect négatif aura nécessairement des répercussions négatives sur l'évolution et le devenir de l'entreprise.

C'est en prenant conscience de l'impact crucial du facteur humain que nous avons orienté notre réflexion, qui constitue un point pivot de la gestion, à savoir les questions du pouvoir, du management et, évidemment, l'essentiel en ce qui concerne la question du leadership.(Levy, 1965, p. 25)

Si l'on fait référence à un bref historique adéquat : au départ était la gestion dirigiste où la marge de l'initiative était pratiquement bannie. On se devait de suivre les directives de la tutelle, avec tout ce que cela suppose comme insuffisance, voire une méconnaissance du terrain, tant l'entreprise est d'abord influencée par son environnement immédiat, d'où une connaissance presque instantanée qui devrait permettre une gestion au diapason.

Après tous ces obstacles et difficultés, s'est imposée la nécessité d'avoir plus de liberté d'action pour les gestionnaires afin qu'ils puissent s'adapter aux réalités économiques pour des raisons multiples : on n'avait pas toutes les compétences nécessaires en matière de management.(Petit, 1979, p. 58)

Par ailleurs, on a essayé d'introduire un certain nombre d'éléments et de concepts ; cela a fini par donner des résultats bien meilleurs. Mais les insuffisances sont là : la concurrence, les changements dans les mentalités. Pour cela, il devient impératif de passer à

une étape supérieure, à savoir l'inspiration et l'application de la dimension du leadership dans l'entreprise.

2. Contexte de l'étude

Dans un contexte d'entreprises en mutation rapide et de forte concurrence, la gestion des ressources humaines est devenue un enjeu stratégique majeur. Le **management** et le **leadership** constituent deux dimensions complémentaires influençant la performance et le bien-être des collaborateurs. Le management se concentre sur l'organisation et le contrôle, tandis que le leadership vise à inspirer et motiver les équipes. L'efficacité organisationnelle dépend de l'interaction harmonieuse entre ces deux dimensions. Cette étude analyse les relations entre management et leadership pour identifier les pratiques optimales dans les entreprises contemporaines. (Levy, 1965, p. 25)

3. Objectifs de la recherche

Cette recherche vise à étudier la relation entre les **pratiques de management** et le **leadership** au sein des entreprises, en mettant l'accent sur leur impact sur la performance organisationnelle. Elle cherche également à comprendre comment la **dimension humaine**, à travers les perceptions, attentes et motivations des collaborateurs, influence l'efficacité de la gestion et du leadership. L'étude a pour objectif d'identifier les **facteurs culturels et organisationnels** qui façonnent les pratiques de management et de leadership, en mettant en lumière les obstacles et les opportunités pour améliorer la performance. Elle ambitionne de proposer des **recommandations pratiques** permettant aux entreprises d'optimiser la coordination entre managers et collaborateurs et de développer les compétences en leadership. Enfin, cette recherche contribue à **l'enrichissement de la littérature scientifique** sur les relations entre management et leadership dans le contexte des entreprises contemporaines. (Silverman, 1965; Schein, 1965,p95).

4. cadre théorique

La littérature sur le management distingue traditionnellement les fonctions opérationnelles et stratégiques, tandis que le leadership met l'accent sur la dimension humaine et sociale du travail (Petit, 1979, p. 58). Plusieurs études ont montré que la performance organisationnelle est directement corrélée à l'efficacité du leadership dans l'engagement des collaborateurs (Silverman, 1965; Schein, 1965,p95).

Les théories modernes suggèrent que l'efficacité organisationnelle repose sur l'articulation harmonieuse entre des pratiques managériales rigoureuses et un leadership inspirant. Le management fournit la structure et les règles nécessaires à l'exécution des tâches, tandis que le leadership influence la motivation, la créativité et la participation active des employés (Argyris, 1966; Petit, 1979).

5. PROBLÉMATIQUE:

L'entreprise publique a été gérée depuis le départ de façon dirigiste, pour ne pas dire de façon bureaucratique. Des objectifs précis lui ont été assignés, et ceci était dans le cadre du plan qui a été considéré comme un élément intégré en osmose avec les principes de base de l'entreprise mère.

Ainsi, la personne chargée de la mission de gestion était intronisée par la direction générale de tutelle.

Par ailleurs, l'on ne saurait faire état uniquement de cette dimension comme d'aspects négatifs seulement. En effet, il faut signaler quelques résultats positifs ici ou là. Mais dans l'ensemble, les résultats étaient minimes, pour ne pas dire décevants.

Ainsi, le premier responsable était imposé sur le terrain, sans offrir la possibilité à quelqu'un de gérer dans le sens des attentes des concernés dans l'entreprise. C'est pour cela qu'on ne peut évoquer la question du leadership émanant du groupe. (Silverman, 1965; Schein, 1965,p95).

Par ailleurs, les responsables ont essayé de s'adapter avec les autres gestionnaires et de trouver un terrain d'entente par le biais d'une communication plus ou moins efficace.

Le contexte économique mondial, les piètres résultats de l'entreprise publique et le risque d'effondrement, et sans approfondir les raisons de cet état de fait, ont montré qu'on ne saurait échapper à une autre vision, à une autre orientation. (Silverman, 1965, p. 18)

Ainsi, la nécessité de la liberté de concurrence permet à l'individu d'exprimer sa vivacité, son dynamisme, loin des idées et aspects bureaucratiques qui sont devenus les obstacles primordiaux dans le développement des entreprises. Partant de tous ces aspects, nous avons voulu orienter notre recherche, qui s'inscrit dans la dimension de la gestion.

D'autre part, étant donné que l'on a affaire à des personnes et non à des outils, nous posons la question du leadership, de ses caractéristiques, et comment les entreprises peuvent s'adapter à ces nouveaux concepts de gestion qui ont fait leurs preuves ailleurs, et comment s'applique cette activité, et quelles sont les réactions étant donné que nous sommes en présence d'un milieu socioculturel bien précis, avec toutes ses composantes psychologiques, perceptions et préjugés, ainsi de suite.(Silverman, 1965, p. 18)

Par ailleurs, avec une perception spécifique du responsable et avec toutes les attentes et les sollicitations, et tant que le responsable est le seul maître gestionnaire, et qu'il n'y a pas de possibilité de le contredire, comment peut se concevoir une nouvelle forme d'action et de gestion qui débouchera sur une révision des relations d'autorité et de leur application.(De Montmollin, s.d., p. 75)

Comment peut s'opérer cette dynamique ? Comment doit s'opérer le changement radical ? Quelles sont les qualités requises ? Quelles stratégies faut-il adopter ? Quelle est la caractéristique essentielle du leadership ? Quel est le point de départ de l'individu ? Quelles sont les projections d'avenir pour l'entreprise ?

Notre démarche consiste en une recherche approfondie avec l'usage d'un questionnaire à l'intention des responsables et des collaborateurs pour approcher la réalité de l'entreprise et définir les symboles et caractéristiques où s'imbriquent les communications, les stratégies, les sollicitations et attentes. (De Montmollin, s.d., p. 75) Ceci permettra d'envisager de concevoir le leadership appliqué dans l'entreprise moderne. Ainsi, nous pouvons formuler les questions suivantes :

- 1. Quelles sont les perceptions des collaborateurs à l'égard de leur responsable ?**
- 2. Quelles attentes les collaborateurs placent-ils vis-à-vis de leur responsable ?**
- 3. Quels sont les principes fondamentaux sur lesquels le responsable doit s'appuyer pour agir dans l'environnement actuel ?**
- 4. Quelle est la meilleure méthodologie à adopter durant la période de transition entre la réalité bureaucratique et l'introduction d'une approche plus ouverte et dynamique ?**
- 5. Comment concevoir un modèle de leadership dans le contexte actuel ?**
- 6. Comment identifier une méthode appropriée pour le diagnostic et le développement des relations humaines ?**

6. HYPOTHÈSES:

6-1/ Les perceptions, expériences et attentes antérieures obstruent la pratique efficace du leadership.

6-2/ Le manque de formation adéquate, la confusion entre management et leadership ne clarifient pas les rôles et ne permettent pas une pratique réelle.

6-3/ Le manque de maîtrise des processus de communication ainsi que le concept de motivation ne facilitent pas l'activité du leadership.

Le deuxième aspect qui nous concerne, c'est la dimension humaine. Évidemment, avec les expériences du passé, avec un peu de bon sens et les nécessités qui s'imposent, nous intégrons en général les nouveaux éléments.

Ainsi, après la période où pratiquement tout était planifié et dirigé, il va de soi que cette optique ne pouvait être indéfiniment pratiquée. D'où la nécessité d'une autre approche, à savoir celle du **management**. Ces principes sont plus ou moins appliqués. (Schein, 1965, p. 78)

toutes ces personnalités au sein de l'entreprise, se basent sur la dynamique du leadership. Les succès constatés ailleurs, dans d'autres entreprises, s'avèrent la meilleure manière, la plus adéquate pour augmenter le potentiel de réussite, d'efficacité et d'adaptation de l'entreprise à son environnement. (Schein, 1965, p. 78)

Il est primordial d'organiser des séminaires de sensibilisation, d'information, de formation sur ce nouveau concept pour l'entreprise, qui permettraient aux responsables et aux collaborateurs d'interagir entre eux et de communiquer dans tous les sens, pour que les succès multiples soient une réalité dans l'entreprise moderne.

7. Méthodologie:

7-1. Type de recherche:

Cette étude combine une approche quantitative et qualitative pour analyser les perceptions des collaborateurs et des managers sur leurs pratiques organisationnelles.

7-2. Échantillon:

10 managers issus de cinq entreprises opérant dans les secteurs industriel et tertiaire.

7-3. Outils de collecte de données:

Questionnaires standardisés sur le leadership et le management.

Entretiens semi-directifs pour recueillir les perceptions des managers sur leurs pratiques et stratégies.

7-4. Analyse des données:

Quantitative : statistiques descriptives et corrélations.

Qualitative : analyse thématique des entretiens.

8. Analyse des données:

A/ Le Chef

A.1. Il va de soi qu'il existe une pratique établie de longue date selon laquelle 60 % des décisions sont prises exclusivement par le chef. Dans ce contexte, il agit en tant que chef ou éventuellement en tant que manager, mais certainement pas dans une démarche de leadership.(Argyris, 1966, p. 125)

A.2. Le contexte culturel impose souvent un certain autoritarisme. Parfois, la compréhension est perçue comme une faiblesse. Le pourcentage observé reflète cette tendance. Encore une fois, dans le cadre de la pratique du leadership, le pourcentage était estimé à 40 %, ce qui reflétait une perception différente.

A .3. L'exigence de confiance est nécessaire dans l'exercice du pouvoir et dans le cadre des prérogatives du premier responsable. Le pourcentage de 80 % confirme cette observation.

A .4. It is easier to sanction workers who are distant from the hierarchy compared to employees with whom there are privileged relationships with management. Since they are often needed in certain situations, the 40% rate confirms this result.

A .5. On admet que la communication nécessite des améliorations, comme tout autre aspect des relations de gestion et de management. Cependant, elle est considérée comme suffisante à 80 %, car il est essentiel que les collaborateurs soient suffisamment informés pour pouvoir collaborer efficacement.

A .6. Ce n'est pas une question habituelle à laquelle les responsables sont habitués. Cela étant dit, ils considèrent à 60 % que les deux aspects sont importants dans l'influence sur l'entreprise, d'où ce résultat qui correspond à leur intuition.

A .7. Ne possédant pas toujours une connaissance approfondie des influences du milieu ou de l'hérédité, les responsables se réfèrent souvent à leur expérience personnelle, qui explique pourquoi ils sont devenus responsables. Selon le pourcentage observé (80 %), l'expérience constitue le facteur principal à prendre en considération. (Tannenbaum, 1996, p. 11)

A .8. En tant que premier responsable, ils doivent s'acquitter de leurs responsabilités en agissant avec fermeté, lorsque la situation l'exige. Le résultat observé est de 10 %.

A .9. Le responsable note certaines insuffisances, ce qui montre qu'il possède une expérience significative et qu'il détient la responsabilité principale. Le résultat observé est de 40%.

A .10. Il est à noter que cette question est plus générale comparée aux autres. Idéalement, il aurait souhaité répondre aux trois premières questions. Toutefois, selon le pourcentage observé et la logique des questions précédentes, il privilégie la première réponse.

B/COLLABORATEURS

B .1. La question a été posée directement aux collaborateurs dans un climat de confiance, afin de garantir des réponses sincères et réfléchies. Les résultats montrent que 53,4 % des répondants considèrent que leurs relations avec leur supérieur hiérarchique sont positives. Cette perception favorable reflète la volonté des collaborateurs d'éviter toute situation conflictuelle ou réaction défavorable, soulignant l'importance d'un environnement de travail basé sur la confiance et le respect mutuel.

B .2. Dans le même état d'esprit, ils considèrent que la communication est claire à 76,2 %, ce qui confirme la perception positive de la première question. Ainsi, pour rester cohérents, si l'on est satisfait des relations, on l'est également de la qualité de la communication.

B .3. Le premier responsable est perçu comme un chef-manager, ce qui explique un taux de satisfaction de 38,1 %. Certains collaborateurs souhaitent toutefois une amélioration, suggérant qu'un climat de confiance renforcé permettrait de répondre plus positivement à ce type de question.

B .4. Il est évident que cette question n'est pas nécessairement claire pour tous, ce qui pourrait provoquer quelques hésitations. Le terme « normal » semble approprié pour ce pourcentage de 71 % affiché.

B .5. En général, les objectifs sont plutôt techniques et liés aux résultats. Les collaborateurs n'ont qu'une influence limitée sur ces objectifs. Cependant, les réactions demeurent globalement positives vis-à-vis du premier responsable (52,4 %).

B.6. Les résultats montrent que 54,4 % des collaborateurs se déclarent satisfaits ou relativement satisfaits. Bien que ces chiffres ne reflètent pas entièrement la réalité, ils indiquent une tendance générale positive, tout en soulignant que l'expression d'un avis négatif peut être limitée par le contexte organisationnel..

B.7. Il est indéniable que de nombreux changements ont été opérés dans l'entreprise. Il est également évident que la satisfaction exprimée par les collaborateurs doit être interprétée en lien avec les changements positifs ou considérés comme normaux 76,2 %. La notion de normalité semble renforcée par le contexte général de l'entreprise.

B.8. Selon les résultats obtenus, la notion de normalité apparaît prédominante à hauteur de 66,7 %, ce qui confirme sa pertinence dans le contexte étudié. Il existe une tendance culturelle marquée à considérer la situation de l'entreprise comme normale, surtout lorsque la perception de soi et du rôle individuel est globalement positive. Le pourcentage observé vient corroborer cette interprétation.

B.9. Vu le contexte socio-économique marqué par de nombreux bouleversements, les collaborateurs restent globalement positifs. Les changements et mouvements au sein de l'entreprise ont un effet de projection positive pour l'avenir. Le taux observé 90,5 % atteste de l'existence de nouvelles données favorables pour les entreprises, influençant positivement le moral des collaborateurs.

9. CONSEILS ET PROJECTIONS D'AVENIR:

9-1 Renforcement des compétences communicationnelles:

Il est impératif de développer une connaissance approfondie des processus et des règles de la communication organisationnelle, afin de faciliter l'échange entre les différents acteurs de la gestion et d'optimiser les flux informationnels qui en découlent. La communication constitue, en effet, la clé de voûte d'un leadership efficace.

Il est nécessaire de la concevoir sur des bases méthodologiques claires, notamment à travers des formations spécialisées en communication managériale et l'analyse de retours d'expérience issus de contextes organisationnels réels.

9.2/ Clarification conceptuelle du leadership et du management:

Il s'avère essentiel de maîtriser les fondements théoriques du leadership et du **management**, et d'opérer une distinction conceptuelle entre les deux notions, afin de comprendre leurs logiques respectives ainsi que leurs modes d'application en situation. Une telle distinction permet d'adapter les approches de gestion aux besoins de l'organisation et d'atteindre les objectifs fixés de façon plus cohérente et efficiente.

9.3/ Promotion de la participation organisationnelle:

La participation constitue un levier fondamental dans la gestion de **la dimension humaine** en entreprise. Cette participation doit être réelle, effective et soutenue par une délégation de pouvoir permettant aux collaborateurs de contribuer à la prise de décision.

Le respect de la personne, de ses idées, de son expression et de ses émotions est indispensable. La prise en compte des contributions individuelles renforce l'adhésion aux décisions managériales et favorise une dynamique organisationnelle fondée sur l'échange. Lorsqu'un acteur est écouté et reconnu, il s'engage plus volontiers dans les orientations stratégiques de l'organisation.

9.4/Mise en place de circuits d'information structurés:

Il est nécessaire d'élaborer des circuits d'information fiables et efficaces afin de garantir une participation éclairée. Ces circuits doivent permettre l'accès aux données essentielles liées à la gestion de l'entreprise, à l'évaluation de son fonctionnement global et à l'analyse des paramètres externes pouvant influencer sur son activité.

La maîtrise de l'information constitue une condition essentielle pour formuler des propositions pertinentes, orienter l'action collective et contribuer positivement au développement organisationnel.

9-5/ Construction d'une dynamique motivationnelle:

La création de conditions favorables à la motivation constitue un levier stratégique majeur dans une logique de leadership. La motivation représente en effet un facteur déterminant du succès de l'entreprise, car elle influence directement l'engagement individuel et collectif.

La motivation organisationnelle étant multidimensionnelle et complexe, il convient d'intégrer les facteurs qui la déterminent, ainsi que les modalités permettant de la renforcer. Bien structurée, elle devient un outil de mobilisation favorisant l'acceptation des orientations du leadership et l'adhésion à la vision stratégique de l'entreprise.

9-6/ Formation et développement des compétences:

Une application pertinente du leadership suppose l'ancrage des pratiques de gestion dans une approche scientifique articulée à des expériences de terrain. Cela exige un investissement constant dans la formation des acteurs de l'entreprise, afin de leur fournir les outils nécessaires à l'analyse des enjeux et à l'acquisition d'aptitudes adaptées à l'évolution des **environnements** organisationnels.

La formation permet de renforcer les compétences, d'éveiller l'intérêt des collaborateurs, d'accroître leur implication dans les processus de décision et de leur permettre de saisir clairement leur rôle ainsi que les attentes relatives à leur position au sein de l'organisation.

Dans un contexte marqué par des évolutions rapides et la multiplication des innovations managériales, l'acquisition continue de nouvelles expériences et connaissances s'impose comme une condition indispensable pour accroître l'efficacité organisationnelle et atteindre les objectifs définis par la stratégie globale de l'entreprise.

10. Conclusion:

Au terme de cette étude, deux dimensions fondamentales apparaissent déterminantes pour appréhender l'évolution de l'entreprise ainsi que les dynamiques qui structurent les comportements de ses acteurs.

La première dimension relève de l'**environnement**, dont l'influence s'avère centrale. En effet, l'**environnement** économique, technologique et concurrentiel façonne les besoins des organisations, conditionne leur **performance** et oriente leurs trajectoires stratégiques. Il constitue un facteur explicatif majeur des situations de réussite ou d'échec, et des transformations futures auxquelles l'entreprise doit s'adapter. Ainsi, la compréhension des interactions entre l'entreprise et son **environnement** s'impose comme une exigence analytique essentielle pour saisir ses dynamiques d'évolution.

La seconde dimension concerne la composante humaine de l'organisation. Forte de l'accumulation d'expériences passées et guidée par une capacité d'apprentissage organisationnel, l'entreprise intègre progressivement de nouveaux modes de fonctionnement. Le passage d'un modèle fortement planifié et centralisé vers des modèles plus flexibles témoigne de l'impossibilité de maintenir indéfiniment une logique de gestion strictement directive. Cette évolution consacre la nécessité d'une approche renouvelée : le **management**. Celui-ci, décliné selon différents principes, tend à favoriser la responsabilisation, la participation et la création de valeur par l'ensemble des acteurs.

Dans cette perspective, la réussite de l'entreprise et l'épanouissement des individus qui y contribuent reposent sur la dynamique du **leadership**, entendu comme la capacité à mobiliser les ressources humaines autour d'une vision partagée et stratégique. Les expériences observées dans d'autres organisations montrent que le **leadership** constitue l'approche la plus efficace pour renforcer la **performance** globale, accroître la capacité

d'adaptation et soutenir l'apprentissage organisationnel dans un **environnement** en mutation permanente.

Ainsi, il apparaît indispensable de développer au sein de l'entreprise des dispositifs structurés de sensibilisation, de formation et d'accompagnement autour des pratiques managériales et des compétences en **leadership**. Ces dispositifs permettraient aux responsables et aux collaborateurs d'interagir de manière transversale, de renforcer la communication organisationnelle et de favoriser l'émergence de synergies génératrices de succès pluriels dans l'entreprise moderne.

En définitive, les résultats de cette recherche viennent confirmer que l'articulation entre les déterminants **environnementaux** et **la dimension humaine** constitue le levier stratégique majeur de transformation et de **performance** pour l'entreprise contemporaine.

11. Liste Bibliographique:

Argyris, C. (1966). *Participation et organisation*. Dunod. Paris, France.

Levy, A. (1965). *Psychologie sociale : Textes fondamentaux* (T. 1 et 2). Éditions Dunod, France.

Petit, F. (1979). *Introduction à la psychologie des organisations*. Collection Privat, France.

Schein, E. H. (1965). *Psychologie et organisations*. Éditions Hommes et Techniques, New Jersey, U.S.A.

Silverman, D. (1965). *La théorie des organisations* (T. 16). Éditions Dunod, Belgique.

Tannenbaum, A. S. (1996). *Psychologie sociale de l'organisation industrielle*. Éditions Hommes et Techniques, California, U.S.A.

De Montmollin, G. (s.d.). *[Titre de l'ouvrage à compléter]*. [Ville, Éditeur, Pays].