

De la proposition d'une tentative de construction d'un néologisme: le manaleader

Abdelmalek ADDA BOUDJELAL*

Introduction*

La présente contribution se veut une tentative de construction à partir d'un néologisme, le manaleader, d'un concept qui définit et regroupe et les caractéristiques et les déterminants du manager et du leader. Il est vrai que dans la littérature des grands penseurs sur l'économie et l'entreprise on continue à privilégier l'utilisation des deux concepts concomitamment ou isolément pour décrire souvent des comportements différents et parfois appartenant à l'un et à l'autre de ces deux catégories de dirigeants.

Pour ce faire nous exposerons dans une première partie les résultats d'une enquête qui a porté sur le travail de dirigeants d'une grande entreprise algérienne où il sera question d'une galerie de portraits.

Cette enquête nous servira pour affiner notre proposition du concept en construction évoqué ci-dessus. De la même manière que notre approche s'appuie sur les travaux des grands auteurs sur le management des organisations.

Enfin la réflexion sur le sujet nous a été inspirée par la faillite du système de gestion de l'économie algérienne et son passage à l'économie de marché due pour partie au mode autoritaire de ce dernier.

Le cheminement et la construction de notre concept prend sa source dans l'exposé de l'état du management d'une entreprise économique représentative pour mettre l'accent sur les éléments constitutifs du concept.

1-Etat du management d'une entreprise algérienne

*- Laboratoire Développement, Culture et Politique université d'Oran,
adda.boudjelal@yahoo.fr

*- هذه المساهمة محاولة منا تهدف إلى أحداث لفظة جديدة في اللغة أو على الأقل تعبير جديد يتناول حول مفهومي الزعيم و المسير في التصور السوسيولوجي سنقوم في منهجنا بتقديم نتائج تحقيق ميداني داخل مؤسسة اقتصادية جزائرية بدور حول مهام و أشغال و نشاطات الميسر. مما سمح لنا بتقديم مجموعة لوحات تعبر عن واقع هذه الفئة. انطلاقا من هذا الواقع نتفرغ في المرحلة الثانية إلى بناء مفهوم أو بالأحرى هذا اللفظ الجديد، مزيج من مميزات الزعيم و المسير، المفهوم الذي لا يمكن ترجمته باللغة العربية

Observation. N'ayant pas reçu l'autorisation de citer l'entreprise il nous est impossible d'en révéler le nom ou la raison sociale. Nous avons gommé tout signe qui peut conduire à son identification.

Résultats d'une enquête réalisée auprès de cadres dirigeants d'une grande entreprise nationale algérienne. L'objet de ce travail d'investigation porte, entre autres sujets, sur les qualités et les potentialités du management qu'elles soient utilisées ou non par l'entreprise. La méthode utilisée à cet effet a été le questionnaire auto-administré comportant toute la gamme des questions : ouvertes, fermées, cafétéria

L'enquête a retenu quatre dimensions d'une façon tout à fait arbitraire et qui participent selon notre intime conviction à la « fabrication » d'un bon dirigeant. Il s'agit de la communication, de l'esprit d'équipe, du leadership et de la créativité.

La prise de décision est une affaire de plus en plus de participation de tous les membres d'une organisation même si cela se conçoit à des titres bien différents pour les uns et les autres.

D'où la nécessité de développer l'esprit d'équipe et non l'individualisme de mauvais aloi qui a détruit l'entreprise algérienne même si une organisation a un besoin réel d'ordre et de discipline. Cependant son rôle ne peut être qu'intermittent. L'entreprise n'est pas une machine de guerre. Elle doit être à ce titre dirigée par l'intelligence, l'innovation et la créativité afin de la faire avancer dans le chemin de l'efficacité financière, sociale et de la modernité durable.

Pour rendre les résultats de cette enquête lisible la méthode du cas a été retenue afin de permettre des comparaisons. Chaque cadre aura une fiche signalétique qui identifie les références des compétences dans les quatre dimensions retenues. Nous clôturons cette fiche par des commentaires sur chaque cas de figure que l'investigation nous a permis de caractériser.

CADRE 1: un conservateur

Communication.. L'intéressé possède les qualités minimum requises pour l'exercice normal de la fonction de cadre dirigeant. Cela signifie qu'il ne possède pas des qualités exceptionnelles qu'exige la fonction de manager plus ouvert à une grande communication productive.

Se remettre en cause, analyser les points positifs à conserver, les points négatifs à améliorer et enfin acquérir les atouts nécessaires à une véritable pratique d'un comportement communicationnel qui ne peut amener qu'un plus à sa performance.

Esprit d'équipe. Le candidat se situe dans la norme de ce qui est attendu d'une personne qui travaille dans un groupement de personnes ayant un intérêt commun. Disponible, n'est pas porté sur un individualisme borné.

Leadership. Le candidat possède les « capacités » ordinaires d'un leader sans plus. Il ne dispose pas de qualités exceptionnelles qui font de certains hommes qu'ils peuvent mobiliser et entraîner les autres. Pour améliorer ses potentialités le candidat est appelé à plus de velléités et d'efforts dans ce domaine.

Créativité. Dans ce domaine le candidat pour des raisons à découvrir n'a pas tendance à faire « travailler ses méninges », il se contente de se conformer à un comportement conservateur. Peut-être que sa fonction ne lui permet pas d'innover, de créer mais de trouver des solutions ponctuelles à des problèmes tout aussi ponctuels. Il recèle des potentialités qui lui permettent de faire preuve de créativité et d'innovation s'il le souhaite étant donné sa connaissance de l'entreprise, sa durabilité et sa longue expérience dans le domaine d'activité spécifique de celle-ci.

Compétences individuelles.

Au plan managérial l'intéressé présente trois caractéristiques déterminantes, selon E.F. Deal et A.A. Kennedy, du manager type ou idéal. Il s'agit de son amour pour la discipline, son attachement aux procédures et l'accent qu'il met sur le court et le moyen terme.

Au plan du leadership Il est inflexible sur les détails qualitatifs, fait confiance aux autres, a du temps libre, donne le droit à l'erreur et met l'accent sur le long terme. En lui se dévoile la moitié des critères qui font le profil du leader.

Commentaires.

L'interprétation des réponses apportées par ce cadre ingénieur renferme quelques contradictions dont la plus importante est celle ayant trait à son amour pour la discipline, le respect des procédures, deux caractéristiques fortes de l'esprit bureaucratique d'une part et son attachement à la qualité, la confiance, la reconnaissance du droit à l'erreur qui symbolisent le comportement de leadership et non d'un bureaucrate borné et dont l'action est tout aussi bordée par le règlement d'autre part.

Pourtant cela peut s'expliquer à notre avis par la fonction et la nature du travail dont l'intéressé a la charge. Son travail consiste essentiellement et principalement à :

- « valider les dossiers présentés par les directions centrales et les divisions;
- « valider les projets de politiques et stratégies d'entreprise;
- « mettre en œuvre, organiser et animer les politiques de ressources humaines;
- « détecter et relever les dysfonctionnements altérant l'atteinte des objectifs globaux des performances fixés par l'entreprise;
- « traiter les dossiers importants exigeant une prise en charge par les centres de... »

Cette contradiction ne peut être une entrave à la communication que dans le cas où la personne en question perde ses qualités de leadership au profit d'une accentuation des caractéristiques qui fraient le passage vers la bureaucratisation du comportement.

CADRE 2: des qualités

Communication. Le candidat présente des qualités de communicateur extraordinaires. Il possède de la facilité et de l'aisance à rentrer en contact avec les autres. Il évolue sans difficulté dans ses rapports avec les personnes de l'entreprise. En toute logique il doit utiliser ses forces au profit de l'entreprise afin d'en tirer avantage et pousser les autres à l'imiter. Rentabiliser ce potentiel est une très bonne affaire pour l'organisation. Ceci étant l'intéressé peut certainement développer davantage certains aspects de son comportement vis-à-vis des autres pour qu'il soit une référence des plus positives.

Esprit d'équipe. Le candidat en question est à mi chemin entre une personne possédant des qualités de « communicateur » très fortes et le comportement moyen de tout « joueur » d'équipe. Ceci dit il renferme plus de qualité d'un bon que d'un mauvais équipier. Des améliorations dans ce domaine qui n'exigent pas beaucoup d'efforts peuvent faire de cet élément un parfait coéquipier qui en plus communique apparemment avec aisance.

Leadership. Cet aspect se trouve quelque peu érodé pour des raisons évidentes que l'intéressé occupe un poste et une fonction qui ne lui permettent pas de mettre en exergue ses capacités et ses qualités

de leader. L'influence du poste occupé atténue quelque peu ce côté qui n'enlève rien aux autres qualités « dormantes » de la personne en question.

Créativité. L'intéressé témoigne non pas d'une faiblesse manifeste dans ce domaine mais d'un manque « agressivité » étant certainement tenu par des directives et des instructions impératives qui excluent tout recours à l'imagination et l'innovation. L'intéressé peut remédier à cette relative faiblesse dans ce domaine parce qu'il possède les capacités pour.

Compétences individuelles.

Au plan managérial aime la discipline et se déclare être de style posé, deux des 10 qualités d'un manager parfait.

Au plan du leadership il se reconnaît inflexible sur les détails qualitatifs tout en portant l'accent sur le long terme.

Commentaires.

Chargé de valider des dossiers, dont la nature n'est pas précisée, pour le compte du Président - Directeur Général l'intéressé se trouve loin de la pratique du terrain. Ce qui explique les réponses incomplètes au questionnaire car certains items ne cadrent pas avec son activité. C'est ainsi que son rapport à la créativité est des plus faible quant à l'esprit d'équipe alors qu'il communique fortement bien n'étant pas certainement dans des relations de travail continues, permanentes, directes et donc conflictuelles. Ceci explique son déficit en matière de communication

CADRE 3: un esprit d'équipe

Communication. l'intéressé montre si besoin est qu'il renferme des capacités réelles de communicateur et qu'il jouit d'une aisance et d'une facilité dans le contact et dans ses relations avec les autres. Les points forts qui le caractérisent dans l'échange avec le reste du personnel indiquent selon toute vraisemblance qu'il est attentif aux propos et aux idées d'autrui et qu'il développe une écoute importante.

Esprit d'équipe. Là encore l'intéressé montre des dispositions des plus importantes à se mettre au service des autres. Très grand esprit d'équipe qui ne fait que confirmer les dispositions communicationnelles dont il fait preuve. Dans un autre poste autre que celui qu'il occupe ses qualités peuvent faire de lui un excellent dirigeant, positif et performant tout au moins dans la mobilisation et l'entraînement des autres.

Leadership. La performance réalisée, si elle signifie quelque chose, elle veut dire que l'intéressé totalement pris par la phobie de la communication et l'esprit d'équipe qu'il développe il lui est pratiquement difficile d'assumer un leadership. Mais cela est une autre affaire car il faudrait aller plus loin avec lui par le biais d'une interview approfondie afin de découvrir les raisons de cette relative indisposition dans ce domaine.

Créativité. Au vu des qualités qu'il recèle, il semble être capable de proposer des idées et des solutions originales à des situations et des problèmes qu'il rencontre.

Compétences individuelles.

Au plan managérial chargé :

- « de formuler des avis, de faire des recommandations et propositions;

- d'élaborer des procédures et des politiques de gestion »;

L'intéressé présente énormément de qualités ou de critères qui font le profil du manager type. Ainsi il est porté sur la discipline et le respect des procédures. Il est pour la délégation et le contrôle. Il préfère obtenir des résultats immédiatement c'est-à-dire qu'il aime voir ses efforts aboutir à court et moyen termes. De même qu'il accepte le principe de la compétition dans un cadre clair et transparent.

Au plan du leadership il reconnaît le droit à l'erreur tout en reconnaissant que parfois il n'est pas incompatible d'attendre les résultats escomptés avant longtemps.

Commentaires.

Les réponses de l'intéressé témoignent qu'il est plutôt un bon manager et qu'avec un peu d'effort il se rapprocherait plus de l'idéal type de celui-ci. Cependant ce cas est assez typique dans le mesure où la personne en question présente des qualités indéniables dans le domaine de la communication, l'esprit d'équipe et qu'en même temps il assure une faiblesse dans le leadership dont les qualités précitées font l'étoffe. Toutefois l'explication réside dans le fait que la personne se prononce pour de la retenue et le sens de la réserve pour un dirigeant. La timidité serait-elle à l'origine du peu d'intérêt que l'intéressé porte au leadership?

CADRE 4: communicatif

Communication. Apparemment ce candidat présente des points forts en matière de communication. Il se montre positif et attentif aux autres, à leurs idées et points de vue. Il est capable de développer des relations non conflictuelles du fait de son écoute des autres. Logiquement sa fonction devait lui permettre de mettre à profit et au profit de son travail ses capacités de mobilisateur et de catalyseur derrière lequel des énergies peuvent se mobiliser pour le grand bien de l'entreprise.

Esprit d'équipe. Là aussi le candidat présente de très bonnes qualités d'esprit d'équipe au service des autres. Disponibilité, écoute et participation font de lui un élément des plus motivants dans l'entreprise si ses qualités venaient à être bien exploitées.

Leadership. Cet aspect gagnerait à être amélioré afin de le coupler avec les deux autres dimensions où l'intéressé excelle.

Créativité. Sa longue expérience dont la qualité reste à déterminer doit lui permettre de combler un certain retard dans ce domaine. Sans être à la traîne l'intéressé doit prendre plus de risque avec la dimension innovation et création surtout dans les conditions de crise relative que traverse l'entreprise et que connaît le personnel.

Compétences individuelles.

Au plan managérial l'intéressé apparaît comme un fonceur. Il se caractérise comme un décideur et un amoureux de la discipline. S'il s'attache aux procédures cela ne l'empêche pas de déléguer d'abord et de contrôler par la suite. Il préfère le calme, un style posé de la gestion, n'exclut pas la compétition tout en ayant un penchant pour les résultats à court et moyen termes.

Au plan du leadership il fait confiance aux autres, ne fait pas semblant d'être occupé quand il n'a pas de travail. Il reconnaît le droit à l'erreur pour les autres et donc pour lui-même. Il se montre inflexible sur la qualité.

Par ailleurs il accorde une place particulière à la morale dans la conduite de la gestion. De même qu'il estime que l'honnêteté doit être une qualité intrinsèque du dirigeant mais et surtout l'agressivité dans le travail, dans l'implication de soi dans les affaires de l'organisation à laquelle appartient l'individu.

Commentaires.

L'intéressé occupe une fonction importante dans la hiérarchie de l'entreprise puisqu'il a en charge :

- « la conception de la politique de production et de commercialisation de la division en fonction des besoins du marché;
- « l'orientation et l'optimisation des programmes de production des unités ainsi que leur suivi et leur contrôle;
- « l'élaboration des projets de développement de la division et une fois approuvés par l'entreprise assurer la responsabilité de leur réalisation.

Cette position fait de lui un élément indépassable et incontournable. Ce qui explique ses dispositions et ses facultés de communication et son esprit d'équipe ainsi qu'un développement moyen de ses possibilités de leadership et d'innovation, la responsabilité qui pèse sur ses épaules étant très lourde.

CADRE 5 : porté sur la discipline

N'ayant pas répondu au test la grille d'interprétation ne peut lui être appliquée. Cependant il a apporté des réponses à la question qui caractérise son côté gestionnaire.

Compétences individuelles.

Au plan managérial l'intéressé est porté sur la discipline tout en acceptant de déléguer et de contrôler ensuite.

Au plan du leadership se reconnaît visionnaire et aime faire confiance.

Commentaires.

Il est difficile de se faire une idée aux contours bien définis du personnage étant donné le peu d'élément de réponse qu'il a bien voulu donné. D'autant plus qu'il n'a pas précisé ses attributions ni la nature de son travail.

CADRE 6 : un atout gagnant

Communication. D'après les réponses il est indéniable qu'il possède des qualités intéressantes en matière de communication. Ce point constitue un atout gagnant pour lui et pour l'entreprise qui détient là un très bon communicateur.

Esprit d'équipe. De la même façon qu'il rentre en contact facilement avec les autres cela explique le fait qu'il flirte avec un très bon esprit d'équipe. Même s'il lui reste peu ou prou de travail à faire dans ce domaine. Il suffit de peu de chose pour qu'il puisse conjuguer les deux qualités dans le même temps.

Leadership. Là aussi indéniablement l'intéressé excelle et montre de hautes dispositions pour entraîner facilement derrière lui son personnel. Des très fortes capacités dans ces trois domaines légitiment sa position dans la hiérarchie de l'entreprise.

Créativité. En dépit des qualités ci-dessus énoncées l'intéressé ne montre pas des dispositions particulièrement développées dans le domaine de la créativité et de l'innovation. Il serait sans doute instructif de savoir pourquoi et s'il n'y a pas moyen d'y remédier à ce manque afin de ramener la créativité aux trois autres niveaux.

Compétences individuelles.

Au plan managérial l'intéressé s'estime un décideur aimant la discipline et s'attachant aux procédures. Pourtant il estime qu'il faut déléguer d'abord et contrôler ensuite. De même qu'il est préoccupé par les résultats à court et moyen termes.

Au plan du leadership il fait confiance et reconnaît aux autres le droit à l'erreur. Ne fait pas semblant d'être occupé quand il a du temps libre. Il adhère enfin à une éthique de la création.

Commentaires.

L'intéressé assure la coordination des différentes structures qui composent une entité autonome. Il active dans une perspective stratégique à court terme pour réaliser les objectifs de développement de l'entreprise. Pour tout cela il dispose de certaines qualités qui lui permettent de bien négocier son affaire. Ses capacités en plus de son expérience peuvent lui ouvrir la voie d'accès pour réaliser les projets dont il a la responsabilité d'exécuter.

CADRE 7: aux portes de la retraite

Communication. Le score obtenu par l'intéressé le place au seuil du très bon profil du dirigeant communicateur. Ses dispositions et ses aptitudes en matière de communication sont des atouts gagnants dans la perspective d'un usage pertinent au profit de la structure à laquelle il appartient, dans les relations avec les autres structures de l'entreprise et surtout avec des partenaires extérieurs.

Esprit d'équipe. De la même manière qu'il dispose de bonnes qualités en communication l'intéressé est également animé d'un bon esprit de groupe. Cette concordance fait de lui un partenaire positif. Cependant il doit être, en raison de son expérience, en mesure d'aller plus loin dans l'action de groupe.

Leadership. Se situe dans la moyenne des leader-types si l'on puisse se permettre de l'exprimer ainsi. Ce qui est confirmé par la corrélation des deux tests. Le long passage à la « boîte », la situation précaire de l'emploi et l'approche de la retraite peuvent expliquer en partie la difficulté de s'investir totalement et de prétendre « jouer » au leader.

Créativité. Compte tenu de la nature du travail et les contingences objectives la personne en question s'avère être en mesure d'innover et de créer si les normes ne lui sont imposées par la nécessité de respecter les spécifications et les standards en vigueur.

Compétences individuelles.

Au plan managérial l'intéressé possède un tempérament de décideur, aimant la discipline et s'attachant au respect des procédures. Ceci ne l'empêche pas de déléguer et de contrôler ensuite. Il estime enfin être posé dans sa façon de travailler.

Au plan du leadership il accorde de l'importance à la qualité ainsi que la confiance aux autres. Reconnaît le droit à l'erreur et estime l'expérimentation importante. Enfin il n'est pas de ceux qui entassent des dossiers sur le bureau pour donner l'impression d'être affairé et débordé de travail.

De même qu'il estime qu'il faut animer et coordonner en qualité de dirigeant. Un rôle actif et non simple donneur d'ordres.

Commentaires.

Le cadre en question est chargé de veiller à la qualité des composants et produits finis selon spécifications, normes et procédures en vigueur. Poste, travail et activité autrement importants puisqu'il est en amont et en aval celui qui garantit le label, le sérieux, la qualité et la fiabilité du produit et la crédibilité de l'entreprise en veillant directement à son image par la mise à disposition auprès du client d'un produit de première qualité. De par les scores qu'il réalise il se trouve être un gestionnaire parfaitement équilibré avec égales dispositions et aptitudes en communication, en créativité, en leadership qu'en esprit d'équipe. Ce qui n'est pas peu.

CADRE 8 : une très grande écoute

Communication. Dispose d'excellentes qualités ou atouts en matière de communication. Très grande écoute des autres. Aime échanger les idées donc écouter l'autre. La communication comme technique de management des hommes constitue chez lui un point fort qui doit être exploité davantage dans l'intérêt de l'entreprise.

Esprit d'équipe. Ses facultés et son aisance dans la communication ne peuvent que confirmer l'esprit d'équipe. Les qualités énumérées dont il est le porteur ne peuvent que le pousser à plus de « convivialité », de disponibilité envers les autres.

Leadership. Aussi curieux que cela puisse paraître les scores précédents présageaient d'un bon et même d'un très bon leader. Or l'absence de volonté dans le domaine du leadership ne trouve pas une explication raisonnable puisqu'il reconnaît que l'on puisse pardonner et que l'erreur n'est pas une fatalité que porte l'individu en soi. Deux qualités de cœur qui ne logent pas généralement chez le manager.

Créativité. Un autre domaine où l'intéressé ne développe pas beaucoup d'efforts. Non pas qu'il soit irrécupérable mais que ses qualités de créateur, d'innovateur ne sont pas en adéquation avec les caractéristiques qu'il développe par ailleurs en matière de communication et d'esprit de groupe.

Compétences individuelles.

Au plan managérial il est décideur, discipliné et respectueux des procédures. N'empêche qu'il estime qu'il faut déléguer d'abord et contrôler ensuite. Il est partisan des résultats à court et moyen termes tout en prônant un style et une méthode de travail et d'action des plus posés.

Au plan du leadership Il reconnaît le droit à l'erreur tout en étant par ailleurs inflexible sur les détails qualitatifs. Une grande qualité qui l'anime c'est celle de la confiance qu'il accorde aux autres.

Commentaires.

La charge de travail fait de cet homme un personnage central. Il s'occupe de l'engineering industriel, une activité hautement noble et sensible qui exige et qui érige « la veille technologique » comme méthode de travail indépassable. De même qu'il s'occupe de la maintenance centrale et la production des utilités. Cette charge et la nature du travail qu'il déploie expliquent en partie le peu de disposition pour la création et le leadership. Cependant les qualités développées ou à tout le moins qu'il s'est

forgé tout au long de la présence dans l'entreprise font de lui une source à exploiter en matière de communication et esprit de groupe.

CADRE 9 : des qualités humaines

Communication. Le résultat moyen n'est pas en soi alarmant dans la mesure où les spécialistes de la communication le considèrent comme un score appréciable en termes de chiffre. Cependant l'intéressé estime qu'il déploie des efforts vers les autres et qu'il ne rencontre pas souvent une oreille attentive. C'est pour cela que, s'il peut être considéré comme un communicant standard, il recèle des qualités humaines qui peuvent faire de lui un excellent communicateur.

Esprit d'équipe. Par contre dans ce domaine l'intéressé réalise de bonnes performances mais qu'il peut également développer étant au seuil de l'excellence. A lui de voir qu'elles sont les points faibles sur lesquels il peut agir pour améliorer sa communication et son esprit d'équipe.

Leadership. L'intéressé ne présente pas dans ce contexte des qualités exceptionnellement bonnes ou moins bonnes. Son honnêteté et son intégrité qui transparaissent à travers les réponses apportées dans le questionnaire font penser qu'il s'agit d'une personne compétente mais ne souhaitant pas occuper les premiers rôles et encore moins être sous les feux de la rampe.

Créativité. Là aussi l'intéressé se situe à la limite de la moyenne. Ou pour être plus précis la personne potentiellement compétente ne crée de 'innovation qu'à la demande, que si la nécessité ou les circonstances l'exigent étant donné la nature de sa fonction et de son travail.

Compétences individuelles.

Au plan managérial la personne aime la discipline et la qualité, met l'accent sur le court et moyen terme concernant les résultats. Parce que partisan d'un style calme et posé dans le travail l'intéressé n'admet pas le droit à l'erreur.

Au plan du leadership ne présente aucune qualité ou critère susceptible de le cataloguer comme leader potentiel. Ce qui confirme le score relativement modéré obtenu dans ce domaine.

Commentaires.

Tâches multiples, travail complexe et méticuleux sont les charges qu'assume ce cadre. En effet :

- il a la charge de préparer les programmes opérationnels de l'entreprise en terme de gros agrégats et les transformer en plans annuels sectoriels;
- il assure le suivi d'exécution des objectifs retenus;
- il élabore les différents rapports périodiques d'activité pour les besoins de la direction Générale, du Conseil d'Administration et du Holding;
- Il élabore les rapports de gestion de l'exercice pour l'Assemblée des Actionnaires.

La particularité du travail abattu par cet élément ne lui permet pas en effet d'être un leader et encore moins de créer et d'être imaginatif. Son travail consiste principalement à ingurgiter d'abord et à traiter ensuite une masse de données et de les rendre intelligibles et rapidement assimilables par des membres extérieurs à l'organisation qui sont appelés à juger de la performance de l'entreprise.

L'analyse des données recueillies sur le comportement des dirigeants montre l'incohérence de leurs attitudes et leurs aptitudes à fédérer leurs efforts pour atteindre un but rassembleur. La représentation

du rôle et de la fonction du cadre dirigeant est floue et peu matérialisée au niveau de la pratique gestionnaire. Cela peut s'expliquer par la différence de culture de la formation reçue. Certains ont été formés aux USA, d'autres en France, en Allemagne, en Espagne. Cependant ceci n'explique la situation. C'est à partir de ce contexte que nous entamons notre deuxième partie qui porte sur l'objet c'est-à-dire la tentative de construction du concept.

2- construction de l'objet

2.1- Du bureaucrate

La privatisation conçue comme acte technique pur de vente des entreprises est une opération de tout repos et une bonne stratégie pour n'importe quel gouvernement et pouvoir politique en place. Escompter et réaliser des rentrées d'argent dont il sera fait bon usage plus tard tout en amortissant au minimum le choc social par l'évitement de la mise en chômage de la plus grande partie des travailleurs y activant est le meilleur challenge que puisse tenir des décideurs politiques. Tout cela est positivement ...positif mais restera très aléatoire et hypothétique quant à une éventuelle réussite de la prise de l'économie de marché. Car rentrer en économie de marché exige autrement plus qu'un simple changement de propriétaire. Les stratégies et les politiques à développer seront gagnantes si les nouveaux propriétaires mettent en place de nouvelles manières de gérer en rupture avec le passé de ces organisations. Il va de soi que la question des managers que nous allons traiter ici n'est pas la seule et l'unique condition de la performance de l'entreprise privée naissante. Au delà de l'importance de la technologie, de la nécessité des capitaux, l'influence du management est certainement la plus déterminante.

En Algérie, hommes politiques, dans ou hors du pouvoir, suivis des institutions officielles et du citoyen s'époumonent et s'égosillent à dénoncer et à vilipender la bureaucratie comme étant le mal du siècle et particulièrement celui-là qui a fait de l'organisation économique et de l'économie ce qu'elles sont : exsangues, essoufflées, désarticulées, ni introverties ni extraverties, sans passé ni avenir. Pourtant personne ne réagit sinon timidement du moins spectaculairement sachant pertinemment que ces réactions feintes ou calculées mais épidermiques ne changeront pas d'un iota la situation décriée. Qu'à cela ne tienne notre propos va tourner aucune de la manière de rendre efficace le fonctionnement de ces organisations économiques. Cependant il n'est pas superflu de rappeler les bienfaits de la bureaucratie en tant que système d'ordre et ses méfaits provoqués par ceux là même qui l'exploitent à des fins inavouées.

Max Weber, producteur du concept d'organisation bureaucratique, est persuadé qu'elle représente le modèle de gestion le plus performant. Il est vrai qu'en le lisant on ne peut le nier. Cependant le côté rationnel-légal confère à ce mode de gestion une rigidité sclérosante et un dysfonctionnement intolérable.

La bureaucratie est régie par les règles. Donc absence de liberté de décision en cas d'urgence.

La bureaucratie exige des compétences particulières dans le même temps qu'elle délimite la sphère particulière de l'exercice de ces compétences. Donc en dehors des droits, des devoirs et des pouvoirs qui lui sont prescrits le travailleur-bureaucrate ne peut prendre aucune initiative en dehors de son champ d'intervention qui lui est prescrit sous peine d'être sanctionné.

La bureaucratie repose sur le principe de la hiérarchie. Donc structures immuables sur lesquelles le changement n'a aucune prise.

La bureaucratie repose sur des fonctions façonnées par des règles et des normes techniques. Donc nécessité d'une formation spécifique qui, seule, permet une application rationnelle.

Si aujourd'hui la bureaucratie perdure et envahit tous les actes des sociétés surtout celles dites démocratiques c'est parce qu'elle :

1* " procure aux dirigeants (...) un effet multiplicateur de leur pouvoir

2* leur permet de mobiliser et de contrôler une masse croissante de ressources physiques, humaines et financières". (Amitai Etzioni, 1971)

Il apparaît clairement que l'organisation dans ces conditions répond aux caractéristiques de système fermé à toute influence extérieur, indifférente aux changements sinon aux altérations que subit l'environnement. Le modèle bureaucratique, en évacuant les modèles traditionnel et charismatique, se présente comme un modèle rationnel pure. Son universalité et sa scientificité, quelqu'en soit le contexte, lui permettent de fonctionner dans tous les types de sociétés. Gruère confirme après bien d'autres auteurs ce caractère fermé de l'organisation de type wébérien et taylorien. Le verrouillage de l'organisation signifie absence totale de conflits, ci qui révèle le caractère d'imperméabilité à toute évolution de l'extérieur. (J.P Gruère, 1991).

Le système bureaucratique complètement détourné dans sa conception, de sa philosophie et son application dévoyée, deviendra un "monstre" et un fléau social et perdra son efficacité supposée pour devenir péjoratif. Pour cette raison il est plus que vital que l'entreprise de demain doit se libérer de ce « mal nécessaire».

2.2- L'homme, l'environnement et les logiques de comportement.

Les dirigeants de demain doivent savoir que la nouveauté porteuse de changement dans l'organisation et la gestion des entreprises existe depuis 1960-1970 avec l'introduction dans toutes les études d'un élément déterminant jusque-là ignoré, l'environnement dans toute sa complexité. Cela est du à Herbert SIMON et ses travaux sur la firme qui remet en cause cette idée de comportement logique, attendu, prévisible de l'homme autour de laquelle s'est fabriquée la théorie rationnelle de Max Weber et Taylor. Pour Simon si la rationalité est indépassable toute rationalité reste limitée. La raison principale en est que le décideur est souvent englué, enfermé dans un environnement organisationnel complexe dont la connaissance n'est pas toujours maîtrisée à souhait. "La conduite est voulue ou considérée comme rationnelle" mais ne l'est pas puisque l'information est incomplète, toujours incomplète et même parfois non pertinente.

En conséquence le comportement de l'homme possède le double caractère de contingence et d'opportunité, étant le produit d'un effet de disposition et d'un effet de position (Raymond Boudon, 1986). Autrement dit l'homme est sous l'emprise d'une situation qu'il n'apprécie pas à sa juste valeur étant lui-même en situation de perception biaisée. C'est pourquoi il est illusoire de considérer le comportement humain comme toujours réfléchi c'est-à-dire médiatisé par un calcul à partir d'objectifs fixés au départ. Ce comportement est d'autant plus tempéré que l'organisation doit être considérée – parce que telle est souvent la réalité – comme un système non totalement cohérent et structuré. D'où l'idée parfaitement acceptable et logique de l'organisation perçue comme "un ensemble dans lequel s'oppose et s'affronte une multitude de rationalités". L'organisation est donc "une arène politique" qui explique les contradictions, les concurrences et les conflits qui l'animent en dépit d'une certaine rationalité économique qui préside à son existence et à sa pérennité (Cyert et March, 1963). Les logiques de comportement des acteurs de l'organisation, pour reprendre un concept

cher à Michel CROZIER, génèrent des stratégies à base de buts et de motivations aussi différents qu'il y a d'acteurs et de membres de l'organisation. Le comportement foncièrement politicien des directeurs généraux suivis par les Présidents Directeurs Généraux, nommés directement par les pouvoirs publics par décret présidentiel dans le cas de l'économie algérienne dans les années quatre vingt des confortent cette assertion.

Dans ce contexte, il s'avère que l'axiome de la rationalité du comportement de l'homme dans une structure et une organisation données est remis en cause puisque aussi bien l'homme que l'organisation évoluent dans un environnement changeant, instable, soumis à des interférences technologiques, financières, économiques, sociales et culturelles perturbantes. C'est dans ce sens qu'il faudrait prendre l'idée de disposition et de position, chère à R.Boudon, qui détermine le comportement et les attitudes de l'individu qui agit et réagit en fonction des données objectives accouplées à des sentiments propres qui lui balisent ses intérêts et ses motivations qui ne sont pas toujours en harmonie et en adéquation avec ceux de son organisation ou du moins de sa direction. On ne peut que souscrire à la relativité du comportement de l'homme qui reste tributaire de paramètres chaque fois différents qui induisent un comportement chaque fois différent et qui ne s'explique pas toujours par la raison souveraine en toute situation. Dès lors l'idée d'une organisation parfaitement à maîtriser fait appel à des visions autres que celles de la vérité unique et universelle que les dirigeants d'entreprises algériennes ont privilégiée contre tout bon sens. La nouvelle vision qui doit guider le dirigeant est d'accepter l'homme dans sa complexité « doté » d'un cœur et doué d'intelligence. Si cela n'est pas une découverte ni une révolution il n'empêche que cette vision de l'homme on la doit à Michel Crozier, 1977. Et c'est à Maslow que revient le mérite d'avoir éclairé et développé justement les sentiments qui animent l'homme. Les dirigeants des organisations économiques doivent en prendre acte.

2.3- L'homme : un cœur et une intelligence.

La notion de pyramide de Maslow indique qu'à la base de la motivation de l'individu pour le travail et l'action se situe la nécessité de la satisfaction physiologique naturelle. L'homme doit se nourrir pour vivre. Pour cela il s'attachera à garantir un salaire décent qui lui permet de subvenir à ses besoins de nourriture, d'habillement, de santé, de logement etc. Une fois assuré ce besoin physiologique de base qui requiert toute la volonté et le désir nécessaires il faut dès après assurer le besoin de sécurité ou l'assurance de faire durer cette "rente" économique afin de se permettre une relative tranquillité et un minimum de confort matériel et moral durables. Il est notoirement admis aujourd'hui qu'en Algérie le travailleur n'arrive pas à résoudre cette équation. Les sacrifices et les contraintes qu'il subit maintenant ne doivent pas se produire dans le contexte de l'économie de marché. Par ailleurs ce dernier besoin ne sera réalisable et deviendra une priorité qu'une fois le précédent besoin assuré. Déjà Maslow entrevoit une gradation et une hiérarchie inévitables pour le travailleur. Garder son emploi aussi longtemps que possible et assurer un salaire permet d'aller réaliser d'autres désirs tels que le besoin d'estime de soi ou la "préoccupation d'une personne d'être en parfaite conformité avec son "sur-moi" selon l'heureuse expression de Yves Enrègle (1993). Ce besoin, s'il est réalisé, donnera plus de confiance, plus d'implication et plus de conviction au travailleur qui se sentira utile, valorisé. Mais cela ne suffit pas souvent à motiver les individus s'ils ne sentent pas en retour un appel leur faisant comprendre qu'ils sont compris, qu'ils ont de l'importance pour eux-mêmes, pour l'entreprise et pour les autres collègues et personnels de niveau hiérarchique différent. Cela se traduit concrètement par la recherche de l'estime des autres employés et

responsables de l'entreprise. C'est le besoin d'estime des autres ou le fait de se sentir apprécié, approuver par son entreprise. Le travailleur pour mériter une telle estime, une telle confiance doit s'intégrer, s'impliquer dans des groupes formels ou informels cela importe peu pourvu qu'il y est de la reconnaissance en retour. C'est le début de la réalisation du besoin d'appartenance ou le "souci d'une personne de s'intégrer dans un groupe dans lequel elle se sente totalement acceptée et qui satisfait ainsi ses besoins relationnels" (Y. Enrègle, 1993). Enfin le dernier besoin découvert par Maslow c'est le besoin d'accomplissement, l'acte ou le moment le plus intense après tant de lutte et de mérite le travailleur enrichit, développe et accroît ses qualifications et ses compétences professionnelles et sa personnalité.

Dorénavant l'entreprise performant est celle qui accordera au facteur humain « sa » place et évitera de s'accrocher vaille que vaille à la seule raison souveraine et omnisciente. Il faut réconcilier l'homme avec son travail, faire revenir le désir de bien faire son métier, de réaliser la belle ouvrage en valorisant les initiatives. La qualité supérieure, le meilleur rendement peuvent s'obtenir par la motivation et l'implication des hommes dans leur travail plutôt que par la discipline de fer que l'organisation scientifique du travail a préconisé pendant longtemps. Moins de contraintes, moins de contrôles et de procédures et le maximum stratégique d'expression et de participation aux responsabilités provoqueront et procureront de meilleurs rendements et une plus importante productivité. Elargissement et enrichissement des tâches sont une autre condition pour une meilleure prise en charge et exploitation par l'entreprise des capacités du travailleur.

2.4- Restructuration est adaptation

Nous partirons de l'étude effectuée par A. Chandler sur la *General Motor* qui démontre la relation entre la structure et la stratégie en termes de prééminence. Pour lui "l'organisation est modelée et façonnée par des forces exogènes" et à ce titre il faut adapter la structure chaque fois que cela est nécessaire. Elle doit être divisionnalisée et souple c'est-à-dire que la direction générale doit se dessaisir de la jouissance du pouvoir et accorder l'autonomie décisionnelle nécessaire et déléguer la prise de décision aux autres catégories de cadres non domiciliés au siège quant à la détermination des politiques et stratégies de l'entreprise. Mettre en place un système de gestion des hommes nouveau basé sur l'implication, la responsabilité et la participation directes et personnelles des directions des succursales, des unités ou des filiales est la meilleure stratégie et la moins coûteuse. La personnification du pouvoir, la centralisation de la direction et de la décision doivent céder la place à une direction générale de proximité, à une divisionnalisation des structures et un meilleur équilibre du processus décisionnel. Des préoccupations nouvelles habiteront les esprits des dirigeants notamment la connaissance des marchés, la nécessité de se rapprocher des désirs et besoins de la clientèle pour mieux les fidéliser, la possibilité de fournir le meilleur service, le contrôle et une plus grande maîtrise des coûts. Ces nouveaux concepts bouleversent la vision monolithique et le style directif, discrétionnaire et autoritariste du patron-dirigeant, laisseront la place à un management de l'entreprise et des hommes ouvert au plus grand nombre et au partage du pouvoir de décision pour une prise en charge efficace et rapide des problèmes de l'entreprise. Chandler (1966) Paul Lawrance et J. Lorsh (1973). L'entreprise doit chercher sans relâche, pour éviter le risque de se faire distancer par ses concurrents, la meilleure structure possible pour une meilleure expression et connaissance des problèmes. Chose réalisable à partir du moment où les dirigeants acceptent le principe de la participation qui génère la synergie des efforts individuels. Les entreprises américaines en suivant

leurs consœurs japonaises ont développé depuis longtemps la culture d'entreprise mode managérial pertinent s'il en est.

2.5- Manager par la culture et le projet d'entreprise.

D'emblée cette approche sera sociale dans une organisation système ouvert. La complexité de l'environnement interne et externe, son incertitude et son hostilité induisent une adaptation et des changements conséquents, pertinents et obligatoires que seule la démocratie participative permettra la maîtrise. Si la prise en compte de la motivation de l'individu est apparue comme nécessaire à la suite des insuffisances de la perception organisationnelle scientifique, les travaux des auteurs de l'adaptation de la structure ont certainement aidé à développer la théorie du "management participatif" qui connaîtra d'autres tendances plus tard plus affirmées. Parmi les auteurs qui ont participé à l'éclosion de cette tendance nouvelle on peut citer à titre indicatif K. WEIK qui préconise le calme : **"pas de panique face au désordre"** dit-il. J. MARCH - et l'ensemble de l'école canadienne de management - qui conçoit l'organisation comme une coalition d'individus en situation de marchandage complexe. Enfin un auteur, William Ouchi, qui a contribué à faire connaître la nature de l'entreprise japonaise en étudiant et en comparant les caractéristiques de cette dernière avec celles de l'entreprise américaine. Ce mouvement qui a pris corps à partir de 1970 a comme crédo et moteur de l'organisation performante la mobilisation par la culture en pariant sur l'homme qui est considéré comme **"un acteur social complexe"** en rupture totale avec le passé qui ne l'acceptait que sous l'angle de **"l'agent rationnel"**. Exit donc le formalisme et les procédures complexes et non pertinentes et bienvenues à l'initiative individuelle et l'action. L'homme est placé ou replacé au centre des préoccupations des auteurs et des dirigeants des organisations quelque soit leur domaine d'activité. C'est l'ère de la mobilisation par la culture et l'excellence.

"Ce sont les structures de groupes, les motivations collectives, l'adhésion à des projets qui sont censées produire le résultat économique" soutient Renaud Sainsaulieu (1987) alors que pour Michel Crozier la suprématie du management participatif tient au fait que **"la logique nouvelle du management qui repose sur le couple haute technologie-services va prendre le pas sur le couple production-consommation de masse. La rationalisation et le calcul vont perdre de leur importance par rapport à la mobilisation des ressources humaines"**.

La culture d'entreprise se caractérise par des rituels, des signes et des symboles spécifiques qui la distinguent et l'individualisent. Ces éléments configurent la personnalité de l'organisation. Elle est également synonyme de valeurs et de croyances partagées par les membres de l'organisation qui y adhèrent. Dans ce contexte elle trace un ensemble de principes de conduite que les acteurs de l'organisation intériorisent et respectent par conviction parce qu'ils signifient toute la philosophie de l'organisation. Dans ce domaine les dirigeants ont à relever un défi immense, le terrain étant vierge. Les responsables des entreprises algériennes dans une situation de monopole absolu n'avaient guère à penser et à construire des traits caractéristiques de la personnalité de leurs organisations excepté la Sonatrach, la société nationale des travaux des hydrocarbures.

La culture d'entreprise c'est un projet qui s'articule autour d'un certain nombre de concepts fondamentaux et fédérateurs. Son désir, sa pensée, sa conception, sa conduite et sa réalisation sont d'abord et avant tout de la compétence et de la volonté de la direction générale. Un projet réaliste et réalisable doit tenir compte des possibilités, des forces et des faiblesses de l'entreprise. Ce que Tayeb Hafsi appelle (1984) l'intelligence interne. Il tient également compte de la situation réelle, actuelle et surtout future de l'environnement sous toutes ses formes: économique, sociale,

technologique. Autrement dit l'entreprise est-elle et sera-t-elle en mesure de faire face aux évolutions de nature à changer les données de l'environnement sans la perturber de fond en comble et la mettre en situation de disparition?

Le but de tout projet d'entreprise est de développer plusieurs stratégies. Ces stratégies partielles ou particulières s'inscrivent dans une démarche d'ensemble faite de cohérence, de solidarité et d'adhésion afin d'éviter tout déséquilibre des résultats attendus et la perturbation des objectifs solidaires et producteurs de synergie. S'il est effectivement de l'initiative de la direction générale, pour des raisons objectives de maîtrise des informations internes et à l'entour de l'entreprise, l'implication des personnels de l'entreprise est un gage de succès du projet parce qu'il devient l'affaire de tous et non de la seule structure directoriale.

L'objectif du projet d'entreprise est de créer dans un environnement concurrentiel une ou des compétences différentielles ou distinctives qui mettent la société en situation de force. Les sources de ces avantages sont multiples. La maîtrise d'un savoir-faire technologique, la qualité de l'offre et des services, l'offre de prix à la clientèle toujours imbattables et la qualité obtenue grâce à la maîtrise des coûts à la production. Tout ceci ne peut s'obtenir que par le développement et la mise en place d'une culture de mobilisation des hommes fait de communication, d'information, de motivation et de prise en charge des problèmes de l'entreprise par les travailleurs sous la compétence et la direction d'une équipe de gestionnaires ouverts au dialogue, à la concertation, à la négociation et au compromis.

2.6- Un management compétitif.

" Les organisations modernes deviennent de plus en plus complexes et, en se compliquant, il devient de plus en plus difficile de les conduire rationnellement " (A. Etzioni opus cité). L'une des conséquences de cette complexité de la situation de l'organisation économique en particulier est l'exacerbation du conflit entre le capital et le travail qui a trouvé une résolution partielle ou à tout le moins acceptée par tous dans le droit de représentation des salariés aux conseils d'administration et la multitude des actionnaires propriétaires. C'est la naissance de l'entreprise managériale dont le fondement se caractérise par **"le passage d'un gouvernement par les ordres à un gouvernement par les règles, de l'obéissance à un chef à l'adhésion à une logique"** (Vincent de Gauléjac document dactylographié non daté) .

De nouvelles technologies apparaissent, se développent, de nouveaux savoirs se constituent, de nouveaux métiers prennent corps ainsi que de nouveaux experts. Tout cela entraîne une modification des rapports de pouvoir. De Gauléjac insiste sur le management comme technique de gestion capable de gérer les conflits et les logiques contradictoires.

Dans ce contexte nouveau le manager ne décide pas mais cherche à mettre en route un système de médiation, de rencontre qui arrange les différentes parties. Il aide à l'accouchement de la décision par les autres. Dans l'organisation managériale dit-il : « 1° on n'impose plus, on discute; 2° on n'ordonne plus, on négocie; 3° on ne châtie plus, on explique; 4° on ne planifie plus, on s'adapte; 5° on ne donne plus d'ordres, on apprend à écouter; 6° on ne tranche plus on régule ». (Vincent De Gauléjac " l'organisation managériale" doc. dac sans date)

Nous allons tenter de mettre en ordre les pertinentes propositions énoncées ci-dessus.

Beaucoup d'auteurs parlent tantôt du manager tantôt du leader sans toutefois établir la frontière entre les deux concepts.

Par exemple James BRIAN QUINN, théoricien de la stratégie, énumère les principales tâches du leader qu'il assimile aux directeurs selon la lecture de Thomas PETERS et Robert WATERMAN (1983):

« 1°améliorer la compréhension; 2°sensibiliser les personnes; 3°charger les symboles; 4°légitimer les nouveaux points de vue; 5°opérer des changements de tactiques et tester les solutions partielles; 6°élargir l'adhésion; 7°gérer les coalitions; 8°donner une forme à l'engagement ».

Tandis que pour BURNS le leadership c'est :

« 9°le repérage et l'identification des nouvelles priorités; 10°c'est être visible quand encourageant par des actions et non des discours seulement; 12°de ne pas abuser les choses vont mal et invisible quand elles marchent; 11°c'est être attentif, mais d'user de son pouvoir à bon escient" (op.cit p 103)

Alors que pour Abraham ZALESNICK **"le manager travaille avec les gens, le leader provoque les émotions"**

Pour David Mc CLELLAND le leader influence par sa personnalité, enthousiasme par la persuasion, entraîne sans contraindre, suscite la confiance.

Quelque soit l'appréciation ou le jugement que l'on porte sur la vision de tel ou tel auteur il semble peu pertinent et positif d'un point de vue cognitif de s'attarder sur les acceptions dans la mesure où il nous est possible de fondre les qualités du leader et du manager dans le même creuset pour en faire un usage utile. Le terme qui nous paraît le plus approprié pour désigner le dirigeant le plus percutant et le plus performant est celui de "manaleader". Le manager agissant toujours au nom de la science, du savoir, du savoir-faire et de la connaissance oublie de prendre en charge les aspects immatériels des composantes de l'organisation. A contrario le leader fort de ses convictions, de ses croyances et de sa foi entraîne les autres sans savoir exactement où cela peut les mener. Dans un cas, la foi aveugle dans la raison et la technique, comme dans l'autre, se fier à sa bonne étoile la gestion de l'entreprise et des hommes ne peut être qu'incomplète. L'union et le mariage des qualités du manager et du leader seront un puissant moyen de gestion de l'organisation.

Le "manaleader" peut et doit fonctionner inéluctablement sur le mode de la communion de la science, la raison avec la foi et la croyance. Le cœur et le cerveau dans une association légitime et naturelle seront les déterminants des comportements du dirigeant. **"Quand le parti pris de l'action"** (Peters et Waterman) sera un principe cardinal de l'organisation managériale le côté leadership effacera la frilosité et la peur du risque qui paralyse l'initiative et la hardiesse des pionniers. Les essais, les expériences, les tentatives momentanément infructueux ne seront plus considérés comme une tare ou le signe clinique des incapacités du personnel mais comme une technique d'affirmation et d'implication de soi d'abord et dans l'image de l'entreprise ensuite.

Le développement "de l'écoute" (Peters et Waterman opus cite) des personnels, de l'environnement favorise l'esprit de curiosité positive et l'éveil managérial. Prendre les points de vue des personnels subalternes, recevoir les doléances des clients aide à mieux gérer l'avenir plus que les études sophistiquées élaborées dans les alcôves des grands bureaux de conseils. L'écoute étant l'une des grandes qualités du leader peut être convertie par le manager en moyen d'aide à la gestion par la compréhension des problèmes parce qu'il comprend finalement les autres. »

"La motivation" (idem) des hommes considérée par l'organisation patronale comme une perte de temps est aujourd'hui un formidable moyen de mobilisation des potentialités parce qu'elle nécessite une forte dose d'humanisme ou d'humanité que l'adepte de la raison pure c'est-à-dire le manager n'admettait pas jusqu'aux années soixante dix. Les ratios, les chiffres et les statistiques de production, de profit et de pertes ou toute autre catégorie économique et financière n'ont jamais constitué les moteurs de la confiance. Le manaleader sera en mesure de par sa qualité de guide, d'autorité morale, de susciter la confiance, socle de la motivation. **" quand les valeurs partagées"** (ibidem) s'érigent en moyen de gestion le leader rencontre le manager qui a su faire adhérer les hommes aux grands principes techniques, philosophiques de fonctionnement de l'organisation. L'humilité souvent évacuée par les managers entraînés par le fort désir de réussir des challenges sera intégrée comme qualité et non plus comme un manque de volonté, de combativité. L'alliance de la souplesse du leader à la rigueur du manager permet au manaleader d'exercer le pouvoir quand il faut et dans les proportions qu'il faut.

En guise de conclusion. Nous avons tenté de construire au fur et à mesure et à partir des caractéristiques concernant le leader et le manager produites par les grands auteurs de management cette notion de manaleader. Dans la pratique d'aujourd'hui il est inconcevable de concevoir que le dirigeant ne peut être que manager dans un temps et leader dans un autre moment. La frontière étant difficile

A tracer entre l'un et l'autre.

Bibliographie

- Amitai Etzioni, 1971 " les organisations modernes". Duculot. Belgique.
- J.P Gruère 1991 " le management. Aspects humains et organisationnels", Puf Editions Paris.
- Raymond Boudon, 1986. traité de sociologie Puf, Paris,
- Cyert et March 1963 " A behavioral theory of the firme". Englewood Cliffs, Prentice-Hall,
- Michel Crozier, 1977 « l'acteur et le système ». Seuil. Paris.
- Yves Enrèglen, 1993 "précis de gestion sociale" les Editions d'Organisation. Paris. A.Chandler, 1966] "strategy and structure, Anchor Books,
- Paul Lawrance et. Lorsh, 1973 "adapter les structures de l'entreprise" les Editions d'Organisation Paris
- Renaud Sainsaulieu, 1987 "sociologie des entreprises et des organisations", PFNSP, Paris
- T. Hafsi, 1984, l'entreprise publique et politique industrielle, McGraw-Hill. Paris.
- Thomas PETERS et Robert WATERMAN, 1983 le prix de l'excellence, Inter Editions, Paris

Annexe

Test de dirigeant

Ce test soumis aux cadres a été élaboré par un bureau d'étude et de conseil canadien. Test publié dans une revue de vulgarisation autorisant tout un chacun qui en exprime le désir d'en faire l'expérience. Je me suis contenté ici de n'utiliser que quatre variables pour les besoins de mon sujet : communication, esprit d'équipe, leadership et créativité.

items	Pas du tout	Un peu	Moyenne mnt	beaucoup
1- J'ai des facilités à communiquer avec les autres				
2- J'ai toujours eu de l'influence sur les autres				
3- J'aime prendre en charge des activités				
4- Je suis efficace à la tête d'un groupe de travail				
5- J'ai le don pour faire passer les autres à l'action				
6- J'ai de la faculté à faire accepter mon autorité				
7- Il est facile pour moi de faire adhérer les autres à mes idées				
8- j'ai de la facilité à voir les choses sous un angle différent				
9- créer des choses à toujours été facile pour moi				
10- j'ai toujours trouvé des solutions originales à mes problèmes				
11- j'ai toujours aimé les choses nouvelles				
12- je possède une imagination fertile				
13- Ça me connaît la créativité et l'innovation				
14- on connaît ma capacité à générer des idées nouvelles				
15- des solutions nouvelles me viennent à l'esprit sans effort				
16- je n'ai jamais éprouvé de difficultés à commander les autres				

Mettre une croix dans le style qui vous caractérise

Nous avons ajouté la grille de Deal T/E et Kennedy A.A (1982, Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life, Reading MA, Addison Wesley) sur les caractéristiques du style personnel d'autorité du dirigeant. Cité par T.Atamer et R.Calori, 2011 Diagnostic et décisions stratégiques, 2^e édition, Paris. P307.

décideur		visionnaire	
Aime la discipline		Fait confiance	
S'attache aux procédures		expérimentateur	
Inflexible sur les détails quantitatifs		A du temps libre	
Délègue et contrôle		Donne le droit à l'erreur	
Est très occupé		Style intense	
Inflexible sur les détails qualitatifs		Ethique de la compétition	
Aime jouer		Accent sur le long terme	
Accent sur le court et le moyen terme		Style posé	
Ethique de la création		Refuse le droit à l'erreur	