International Journal of Business and Technology Studies and Research

ISSN: 2665-7716

http://www.ijbtsr.org

Volume 2, Issue 4, November 2020

Définitions du leadership : Contribution au développement de la littérature

Leadership definitions: Contribution to the literature development

Haddou ZAMANI [1], Jalila AIT SOUDANE [2]

[1] *Doctorant en « Sciences de gestion », Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales (FSJES) – Agdal Université MOHAMMED V - Rabat*

[2] *Professeur de l'Enseignement Supérieur (P.E.S), Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales (FSJES) – Agdal Université MOHAMMED V – Rabat*

Abstract: Researches and studies in the field of leadership have come a long way from the emergence of the trait theory to contemporary models and the school of the thoughts on human relations, where the definitions assigned to it are generally within the temporal and spatial context of the authors and practitioners. To better understand the multitude of perceptions affecting all areas of this theme, it is essential to examine and compare the main definitions published since the beginning of the 20th Century. To carry out our research, we selected the use of the "Analysis and Synthesis" method which consists in analyzing and synthesizing the salient definitions of this concept developed by the different authors and practitioners, before coming up with our personal perception on the subject. From our study, it appears that the definitions of leadership are evolutionary and differ in time and space, depending on the context, the personality of the leaders, their followers and especially their internal interactions as well as those with the external environment. In this context, the definition we propose stems from the new post-industrial paradigm of the 21st century, increasingly marked by the multifaceted impacts of rapid technological change, which involves specific competences, particularly in terms of adaptation, creativity and innovation.

Key Words: Leadership, definitions, theories, leaders, followers, environment, multidimensional interactions.

Résumé: Les recherches et les études dans le domaine du leadership ont fait beaucoup de chemin depuis l'apparition de la théorie des traits jusqu'aux modèles contemporains en passant par l'école de pensée des relations humaines, où les définitions qui lui ont été attribuées s'inscrivent globalement dans le contexte temporel et spatial des auteurs et praticiens. A cet effet, et pour mieux appréhender la multitude des perceptions touchant tous les domaines de la thématique, il est essentiel d'examiner et de confronter les principales définitions publiées depuis le début du 20ème Siècle. Pour se faire, nous avons retenu l'utilisation de la méthode « Analyse-synthèse » qui consiste à analyser et synthétiser les définitions saillantes de ce concept développées par les différents auteurs et praticiens, avant de présenter notre perception personnelle en la matière. De notre étude, il ressort que les définitions du leadership sont évolutives et diffèrent dans le temps et l'espace, et ce en fonction du contexte, de la personnalité des leaders, de leurs adeptes et surtout de leurs interactions internes ainsi qu'avec celles de l'environnement externe. Dans ce contexte, la définition que nous proposons découle du nouveau paradigme post-industriel du 21ème siècle marqué de plus en plus par les impacts multiformes de l'évolution rapide des technologies, interpellant ainsi des compétences spécifiques appropriées notamment en termes d'adaptation, de créativité et d'innovation.

Mot clefs: Leadership, définitions, théories, leaders, adeptes, environnement, interactions multiforme.

Cite this Article as: *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

1. INTRODUCTION

« *Le leadership est l'art d'obtenir de quelqu'un qu'il accomplisse quelque chose pour votre compte parce qu'il veut le faire* ». Dwight Eisenhower, Président des Etats-Unis d'Amérique (1952 – 1960).

Le terme « leadership » est d'un usage ancien, alors que son importance comme sujet d'étude demeure relativement récente (Rost, 1991). Le mot « lead » dérive du terme anglo-saxon "lead" et était d'un usage courant dans les langages nord européens où il désigne le chemin ou la direction suivie par un navire dans la mer (Maroun, 2014). D'après (Rost, 1991), une grande partie de la littérature sur le leadership a été résumée dans les travaux, entre autres, de Ralph STOGDILL et de Bernard BASS dans leur ouvrage célèbre « Bass and Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research and Managerial Applications »[1]. Pour Stogdill, les origines des mots "leader" et "leadership remontent respectivement aux années 1300 et 1800 ce que conforte l'Oxford English Dictionary (1933) en notant que le mot « leader » est apparu dans le langage anglais dès l'an 1333 et dans la civilisation arabe à travers le sociologue Ibn Khaldoun en 1377. Selon d'autres chercheurs, il ressort que les écrits sur le leadership remontent à l'ère des pharaons Egyptiens et des philosophes grecs tels que Platon, Socrate et Aristote. En revanche, la notion du leadership n'est apparue qu'à la première moitié du 19ème siècle, dans les écrits portant sur l'influence et le contrôle politique du Parlement Britannique (Maroun, 2014) et n'a fait l'objet d'une analyse systématique qu'au début du 20ème siècle avec l'Allemand Max Weber, laissant ainsi la place à un grand nombre de perceptions théoriques et de définitions conceptuelles.

En effet, c'est durant les années 1960 que le terme leadership a été largement vulgarisé et utilisé dans les discours des hommes politiques, des opérateurs économiques et de chercheurs et enseignants universitaires. En témoigne le grand nombre de publications produites sur la thématique durant les décennies 60, 70, et surtout 90 du siècle dernier (Maroun, 2014). Rappelons qu'une recherche effectuée sur le site Ebsco, la base de données qui stocke des publications sur les sciences de gestion, a révélé l'existence de 136 articles portant sur le thème de leadership entre 1970 et 1971. Ce nombre a presque doublé entre 1980 et 1981, pour atteindre les 258 articles. Dans les années 1990 et 1991, la quantité a proliféré avec 1105 articles. En 1999, ce ne sont pas moins de 55172 publications sur le leadership qui ont été recensées par le site Online Computer Library Center (OCLC)[2].

C'est surtout à partir du 21ème siècle, que le thème du leadership a bénéficié d'une attention scientifique systématique générant une croissance notable du nombre des recherches menées dans ce domaine. En effet, entre 2001 et 2002, le nombre de publications atteint les 10062 articles. En 2005, Amazon.com dénombra 18299 ouvrages en vente sur le thème de leadership en langues anglaise, française et espagnole. Pour sa part, Google Scholar nous révèle l'existence de 16800 livres, 95500 publications et 386000 citations se rapportant au concept du leadership. Dans les années 2008-2009, les recherches menées ont révélé la publication de 16560 articles, soit une moyenne de 640 par mois, 172 par semaine et 25 par jour. Depuis cette dernière date, le nombre de publications n'ont fait qu'augmenter en donnant lieu à de nombreux programmes de formation professionnelles ainsi que des programmes de développement en leadership pour les futurs leaders. Dans ce cadre, et après avoir passé en revue plus de 3000 études relatives au leadership, Stodgill a conclu qu'il existe presque autant de définitions du leadership que de personnes qui ont tenté de le définir (Maroun, 2014).

A la lumière de ces éléments historiques, il apparait bel et bien que le leadership reste un sujet vaste et multidisciplinaire, dont les définitions abondantes varient selon les champs de connaissances telles que les sciences sociales, la psychologie, l'économie et la politique.

Dès lors, et dans l'optique de cerner au mieux cette thématique complexe, le présent article a pour ambition d'analyser les différentes définitions attribuées au terme « leadership » depuis le début du 20ème siècle et d'examiner si ces définitions restent toujours valables dans le monde du 21ème siècle, lequel se caractérise par un environnement volatile, incertain, complexe et ambigu.

1.1 Description de la méthodologie utilisée

Pour mener notre recherche à terme, nous avons retenu l'utilisation de la méthode « Analyse-synthèse » qui consiste à présenter et analyser dans une première phase « l'analyse », de manière chronologique et linéaire, les différents documents portant sur les définitions du leadership. Le but étant de faire ressortir les principales définitions de ce concept. Pour sa part, la seconde étape est consacrée à la synthèse des idées découlant de l'analyse objet de la première phase. Cette synthèse nous permet de dégager et de confronter les idées les plus pertinentes développées par les différents auteurs et praticiens.

De cette confrontation, il en découle une idée principale faisant ressortir fidèlement la synthèse des différentes

[1] Ralph STOGDILL publia en 1974 son ouvrage « Handbook of leadership: a survey of theory and research ». En 1981, il a été réédité avec la contribution de Bernard BASS. En 1990, une nouvelle édition apparue sous le titre de Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial applications. En 2008, il a été complètement révisé et mis à jour par Bernard BASS avec la contribution de Ruth BASS.

[2] Une organisation au service des bibliothèques dont le but est d'offrir un meilleur accès public aux informations et d'en réduire le coût.

définitions étudiées reflétant les points communs des différents auteurs sur la thématique.

Conformément à l'esprit et à la lettre de la méthodologie utilisée, nous allons présenter notre propre perception sur les définitions et les théories du leadership assorties de recommandations susceptibles de permettre aux futurs leaders de relever les défis du 21ème siècle.

2. ANALYSE DES DÉFINITIONS DU CONCEPT DU LEADERSHIP

Dans cette première partie, nous allons présenter et analyser de manière chronologique, conformément à la méthodologie retenue, les différentes définitions données au leadership depuis le début du 20ème siècle, assorties de leurs points clés dans le tableau ci-après.

2.1 Tableau d'analyse (Définitions du Leadership)

Tableau -1: Définitions du Leadership

Auteurs/ Chercheurs	Définition du leadership	Aspects clés
Début des années 1900 Cooley, Charles H (1902).	Le leadership était considéré comme un processus de contrôle qui orientait le comportement des autres. Le leadership était considéré comme une réussite, en grande partie en raison des traits et des caractéristiques de l'individu. Les leaders qui ont réussi sont ceux qui ont démontré certaines aptitudes, compétences et traits de personnalité (Ulrich & Smallwood, 2012).	Le leadership est un processus de contrôle basé sur les traits et les caractéristiques du leader.
Blackmar (1911).	Il s'agit de la centralisation de l'effort en une seule personne (Dinibutun, 2020).	Le leadership est personnalisé (lié à l'individu).
Les années 1920 Luther Lee Bernard (1927).	Peut être appelée un leader toute personne qui est plus qu'ordinairement efficace pour transmettre des stimuli psychologiques réussis à d'autres et qui est donc efficace pour conditionner la réponse collective (Dinibutun, 2020).	Une personne extraordinaire
Les années 1930 (Pigors, 1935).	Les études sur le leadership portaient sur les adeptes et les aspects de la coopération et de la socialisation de groupe. Les leaders qui réussissent sont ceux qui peuvent influencer les membres de l'organisation à les suivre d'un point de vue social, autrement dit, l'interaction des traits de personnalité spécifiques d'un individu avec ceux du groupe.	La capacité d'impressionner (Influence). Traits de personnalité.
Les années 1940 COPELAND Morris A. (1942).	C'est l'art de l'influence (Dinibutun, 2020).	La capacité de persuader en dehors du prestige ou du pouvoir qui vient du poste, de la position ou des circonstances externes.
Max Weber (1946)	Le leadership reposait sur trois sources possibles (types idéaux) d'autorité, soit l'autorité charismatique, reflétant les caractéristiques personnelles, l'autorité traditionnelle, faisant référence au respect des normes et des formes de conduite, et l'autorité légale, qui découlait du « devoir de charge » fonctionnel.	Le leadership repose sur l'autorité.
Les années 1950 Stogdill, Ralph. M (1950).	Le leadership est le processus qui consiste à influencer les activités d'un groupe organisé dans ses efforts pour établir des objectifs et les atteindre (Dinibutun, 2020).	Processus d'influence

Warren Bennis (1959).	Le leadership rassemble des talents, des antécédents, des expériences et des intérêts variés, les encourage à assumer leurs responsabilités et à poursuivre leurs réalisations, et les traite comme des partenaires et des contributeurs de grande envergure (V, 2017). Le leadership ne consiste pas à mémoriser des techniques ou à concevoir un plan de marche parfait. Il s'agit de vraiment prêter attention aux gens – de réellement les croire, de se soucier d'eux et de les impliquer. Le leadership est une fonction qui consiste à se connaître soi-même, à avoir une vision bien communiquée, à instaurer la confiance entre collègues et à prendre des mesures efficaces pour réaliser son propre potentiel de leadership (Vu, 2013).	Talents, parcours, expériences de tous. Croire au groupe et se soucier des gens. Connaissance de soi Vision Construction de la confiance.
<u>Les années 1960</u> Bass (1961).	C'est un effort individuel pour changer le comportement des autres (V, 2017); (Dinibutun, 2020).	Actions et efforts individuels.
Katz et Kahn (1966).	Le leadership est l'influence extrême au-delà de la conformité aux directives courantes de l'organisation (Dinibutun, 2020)	Influence poussée au-delà de la conformité.
<u>Les années 1970</u> Stogdill (1974)	Le leadership a mis l'accent sur le contexte et les situations dans lesquelles les dirigeants doivent travailler et s'adapter pour réussir. Il y a des preuves qui suggèrent que les personnes qui sont des leaders dans une situation peuvent ne pas nécessairement être des leaders dans une autre (Vu, 2013).	Facteurs conjoncturels (Situation)
Abraham Zaleznik (1977)	Le leadership exige inévitablement l'utilisation du pouvoir pour influencer les pensées et les actions des autres (Vu, 2013) .	Recours au pouvoir.
Burns. J. M (1978).	Le leadership transforme les adeptes, crée des visions des buts qui peuvent être atteints et articule pour les moyens du disciple pour atteindre ces buts. Les dirigeants mobilisent des ressources pour éveiller, mobiliser et satisfaire les motivations des adeptes (Dinibutun, 2020). Le leadership est exercé lorsque les personnes mobilisent des ressources institutionnelles, politiques, psychologiques et autres afin de susciter, d'engager et de satisfaire les motivations des adeptes (Vu, 2013). « Inciter les adeptes à agir pour certains objectifs qui représentent les valeurs et les motivations, les désirs et les besoins, les aspirations et les attentes des dirigeants et des adeptes. ». « Le leadership sur les êtres humains est exercé lorsque des personnes ayant certains motifs et objectifs se mobilisent, en concurrence ou en conflit avec d'autres, des ressources institutionnelles, politiques, psychologiques et autres de manière à éveiller, à mobiliser et à satisfaire les motifs des adeptes (Vu, 2013). Le leadership a connu autant de succès lorsqu'il a pu modifier le comportement d'un suiveur en s'occupant de ses motivations. Divers chercheurs ont étudié le leadership en fonction de l'élargissement de la hiérarchie des besoins de Maslow (Fairholm, 2002). Dans ce contexte, le leader et le suiveur pourraient être caractérisés par une série d'échanges ou de transactions.	Capacité de créer des visions et de transformer les adeptes. Action de mobilisation globale. Théories et concepts de motivation. Série d'échanges ou de transactions.
<u>Les années 1980</u> Ouchi (1981).	Un leadership efficace est l'établissement d'une coopération et d'un sens commun dans l'ensemble de l'organisation (Théorie Z)[3].	Renforcement de coopération.

[3] En 1981, William OUCHI a mis au point cette théorie basée sur le management consensuel.

Pondy (1989).	C'est une forme d'influence sociale (Dinibutun, 2020).	Influence sociale.
<u>Les années 1990</u> Bass (1990).	Le leadership est la capacité d'évaluer les besoins de l'organisation à long terme par rapport à l'immédiat (Ronald, 2014).	Capacité d'évaluation.
(Jacobs et Jacques, 1990).	Le leadership est le processus qui consiste à donner un but (une orientation significative) à l'effort collectif et à faire en sorte que des efforts volontaires soient déployés pour atteindre l'objectif (Aalateeg, 2017).	Processus d'octroi de buts.
(Rost, 1991).	Les études de leadership ont porté sur les adeptes et les aspects de la coopération et de la socialisation de groupe à travers la capacité de persuader en dehors du prestige ou du pouvoir qui vient du poste, de la position ou des circonstances externes (Fairholm, 2002).	Capacité de persuasion.
(Bass, 1994).	Le leadership est une interaction et les dirigeants sont des agents de changement dont les actes affectent d'autres personnes plus que les actes des gens les affectent (Dinibutun, 2020).	Interaction où les leaders sont des agents de changement.
(Bennis et Townsend, 1995).	Le leadership est la capacité de traduire une vision en réalité (Silva, 2016).	Capacité de concrétiser la vision.
Rost (1997).	Le leadership est une relation d'influence entre les dirigeants et les collaborateurs qui visent des changements réels qui reflètent leurs objectifs mutuels (V, 2017).	Relation d'influence pour des changements réels et des buts mutuels.
(Bass, 1997).	Le leadership est le processus qui consiste à influencer un groupe dans l'atteinte de ses objectifs et à orienter l'organisation de façon à ce qu'elle soit plus cohérente (Sait Revda, 2020).	Processus d'influence individuelle.
(Peter. F. Drucker, 1998).	La seule définition d'un leader est quelqu'un qui a des adeptes (V, 2017) (Dinibutun, 2020).	Avoir des adeptes (suiveurs).
Beekon et Badawi (1998).	Le leadership dans l'Islam est une question de confiance (Amanah en arabe). Il représente un contrat psychologique entre un leader et ses disciples et montre sa tentative de les guider, de les protéger et de les traiter avec justice. Par conséquent, le leadership en Islam est centré sur la confiance (Almaki et al., 2016).	Un contrat psychologique basé sur la confiance.
(House et al, 1999).	Le leadership est la capacité d'une personne d'influencer, de motiver et de permettre aux autres de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation (Aalateeg, 2017).	Une capacité individuelle d'influencer et de fédérer.
Début du 21ème siècle		
<u>Les années 2000</u> (Bijur. Peter, 2000).	Le leadership signifie améliorer le potentiel humain (Almaki et al., 2016).	Investissement dans le potentiel humain.
(Schermerhorn, John R, 2000).	Le leadership est un cas particulier d'influence interpersonnelle qui amène une personne ou un groupe à faire ce que le chef ou le gestionnaire veut faire (Aalateeg, 2017).	Influence interpersonnelle.
(John Kotter, 2001).	Puisque la fonction du leadership est de produire des changements, l'orientation de ces changements est fondamentale pour le leadership. Le rôle d'un leader est de créer une culture d'agilité afin que l'organisation puisse changer en réponse aux changements dans un environnement incertain. Un leader établit une direction claire à travers le brouillard de l'incertitude.	Capacité d'adaptation à l'environnement pour faire face aux changements.
(Yukl, 2002).	Le leadership évoque des images emblématiques de personnes puissantes et dynamiques qui guident des nations au succès et au développement.	Traits de personnalité.
Tony Bush (2003).	Le leadership, c'est	Vision et

	l'influence, les valeurs et la vision (Almaki et al., 2016).	valeurs.
(Antonakis et coll, 2004).	Le leadership peut être défini comme la nature du processus d'influence – qui se produit entre les leaders et les suiveurs et comment ce processus d'influence s'explique par les caractéristiques et les comportements du leader, ses perceptions et ses attributions et le contexte dans lequel se produit le processus d'influence (Aalateeg, 2017).	Processus d'influence basé sur les caractéristiques du leader, de la perception des adeptes et du contexte.
(Richard Bolden, 2004).	Le leadership est un phénomène complexe qui touche de nombreux autres processus organisationnels, sociaux et personnels importants. Cela dépend d'un processus d'influence, où les gens sont inspirés à travailler vers des objectifs de groupe, non par coercition, mais par motivation personnelle (Vu, 2013);	Un processus complet basé sur la motivation personnelle.
(Crippen, 2005).	Les leaders sont des serviteurs. Les leaders serviteurs croient principalement à aider plutôt qu'à diriger (Dinibutun, 2020).	Leadership engagé basé sur l'altruisme.
(Vroom et Jaggo, 2007).	Le leadership est un potentiel ou une capacité d'influencer les autres (V, 2017); (Dinibutun, 2020).	Capacité d'influence individuelle.
	Un processus visant à motiver les gens à travailler ensemble pour accomplir de grandes choses (Vu, 2013).	Processus de motivation.
(Ali J.S., 2007).	Le Leadership dans l'Islam est comme un pont qui est utilisé par le commandant pour influencer l'attitude et le comportement de ses membres afin d'atteindre les objectifs de l'organisation (Almaki et al., 2016).	Actions d'influence individuelle.
(Bass et Bass, 2008).	Le leadership était l'influence exercée par le leader et les followers qui s'entendent à faire de vrais changements qui reflètent leurs buts communs.	Influence mutuelle pour des vrais changements.
(Northouse, 2010).	Leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe de personnes pour atteindre un objectif commun (Almaki et al., 2016).	Un processus d'influence.
Zhu Qixun (2011).	Ouverture, démocratie, humanisme et justice (XIANG et al., 2017).	Les valeurs.
(Zeitchik, 2012).	Le leadership signifie motiver les membres de votre équipe à faire de leur mieux. Il s'agit également d'inspirer les autres à poursuivre vos objectifs en fonction des paramètres que vous avez établis, et dans la mesure où cela devient un effort, une vision et un succès communs (Almaki et al., 2016).	Capacité de motiver et d'inspirer.
(Matei et Vazquez-Burguete, 2012).	Le leadership, c'est articuler la vision, incarner les valeurs et créer l'environnement dans lequel les choses peuvent être accomplies (Almaki et al., 2016).	Capacités intellectuelles.
(Kruse, 2013).	Le leadership est un processus d'influence sociale qui maximise les efforts des autres pour atteindre un objectif (Almaki et al., 2016).	Processus d'influence sociale.
Peter Drucker (2013).	Le leadership est l'élévation de la vision d'un homme à des niveaux supérieurs, l'élévation de la performance d'un homme à un niveau supérieur, la construction de la personnalité d'un homme au-delà de ses limites normales (Maroun, 2014).	Compétences.
(Northouse, 2015)	Dans le cadre d'un modèle axé sur les objectifs, le leader dirige les subordonnés dans l'atteinte des objectifs de l'organisation tout en travaillant avec eux pour surmonter les obstacles (Bogenschneider, 2016).	Direction et accompagnement.

Sheryl Sandberg[4] (2018).	Le leadership consiste à améliorer la qualité de vie des autres grâce à leur présence et à faire en sorte que l'impact dure en leur absence[5].	Compétences et confiance.
(Ilja Grzeskowitz, 2019)	Le leadership est la capacité de donner à un groupe de personnes une (nouvelle) vision et une orientation, afin qu'elles puissent s'identifier au but et à la culture d'une manière active. Un bon leader est capable non seulement de formuler cette vision d'une manière linguistiquement attrayante, mais aussi de la remplir de valeurs et de croyances et – la condition préalable la plus importante de toutes – de l'illustrer par ses propres actions.	Compétences du leader : Connaissances, Capacités et Attitude (CCA).
(Emily Marsh, 2020).	Le Leadership en 2020 est une approche collaborative orientée vers le facteur humain où le travail est renforcé de l'intérieur de l'organisation à travers notamment l'innovation et la créativité en tant que facteurs cruciaux regorgeant des avantages compétitifs.	Collaboration centrée sur le facteur humain.

(Tableau composé par nos soins)

L'analyse des différentes définitions du leadership, sélectionnées de manière chronologique dans le tableau ci-dessus, nous ont permis de faire ressortir trois constats majeurs qui se présentent comme suit :

2.1.1. Le leadership est un concept flou, difficile à définir

Si pour Warren BENNIS, le concept du leadership a subi, à travers le temps, une prolifération sans fin, dépourvue d'une définition claire ; Kenneth F. JANDA, pour sa part, considère ce terme comme confus et imprécis, dans la mesure où il comprend des connotations superflues et partant crée une ambigüité dans le sens (Maroun, 2014).

Aujourd'hui, il semble que la complexité et la confusion qui caractérisent le concept de leadership fait l'unanimité de tous. James MacGregor BURNS a écrit que c'est l'un des phénomènes les plus observés et les moins bien compris au monde, et qui, partant nous échappe toujours car on n'a pas encore réussi à saisir son essence dans la mesure où sa nature demeure confuse (Aalateeg, Sultan, 2017). Mieux encore, Ralph Stodgill, qui a passé en revue plus de 3000 études relatives au leadership, a conclu qu'il existe presque autant de définitions du leadership que de personnes qui ont tenté de le définir (Silva, 2016). Beaucoup d'autres penseurs ont également abouti à des conclusions similaires comme Bernard Bass (Bogenschneider, 2016). De sa part, (Jermier, 1991), qui a identifié 221 définitions dans 587 livres et articles écrits entre 1900 et 1990, est encore plus accusateur lorsqu'il souligne que « ces tentatives de définir le leadership ont été déroutantes, variées, désorganisées, confuses et, selon la sagesse conventionnelle, plutôt assez infructueuses » (Rost, 1991).

Dans le même sillage, HUNT et DODGE (2000) nous apprennent que le leadership est un domaine unique mais qui possède plus de modèles et théories[6] que les autres domaines dans les sciences du comportement, ce qui peut engendrer ainsi une multitude de définition pour ce phénomène (Maroun, 2014). En 2002, YUKL nous enseigne que ce concept est décrit de différentes manières : pouvoir, autorité, management, administration, contrôle, supervision, et il a été défini en fonction de traits individuels, de comportement, d'influence, de modèles d'interaction et de positions administratives. A ce titre, il est certain que des progrès sont réalisés à travers l'histoire quant aux différentes définitions attribuées au leadership, mais d'aucuns s'accordent, dont BURNS que ce concept est identifié comme phénomène flou et difficile à définir (Elusive phenomenon [7]). En 2004, Richard Bolden précise que la difficulté principale de la définition du leadership réside dans le fait que c'est un concept complexe, ouvert à des interprétations subjectives, tout comme les notions de l'amour, de la liberté et du bonheur. Pour le même auteur, tout le monde possède sa propre interprétation intuitive sur ce que le leadership est, basée sur un mélange d'expérience et d'apprentissage, difficile à saisir dans une définition concise.

2.1.2. Existence de points communs dans les définitions du concept du Leadership (Leader, adeptes et la situation)

L'analyse des attributs clés, dégagés dans le tableau d'analyse des différentes définitions du leadership à travers le temps, nous ont permis de déduire que toutes ces définitions traitent trois éléments à savoir les traits liés à la personnalité du leader, le groupe constitué des adeptes « adeptes » et la situation ou le contexte afférent à l'exercice de ce type de leadership. Ainsi, une définition commune à toutes les époques serait, selon nous, que le leadership est une relation, entretenue entre un leader et

[4] Sheryl Kara Sandberg, née le 28 août 1969 à Washington, est une femme d'affaires et une militante féministe américaine. Elle est l'actuelle directrice des opérations (COO) de Facebook.

[5] https://www.ana-partners.com/2019/12/18/r%C3%A9veiller-votre-leadership-pour-booster-votre-carri%C3%A8re/

[6] Pour davantage d'informations sur les théories et les modèles, voir le tableau figurant en annexe.

[7] Phénomène insaisissable, incertain, évasif et difficile à cerner.

des adeptes et qui donne lieu à une action. D'autres définitions font ressortir un quatrième élément faisant la conjugaison simultanée des trois éléments précités. Nous pourrions ajouter d'autres éléments à ces définitions, mais cet ajout n'apporterait que peu d'informations nouvelles au lecteur.

Par ailleurs, bien qu'il existe de nombreuses définitions entrainant une confusion, on trouve toujours un ensemble de connaissances utiles sur le leadership (Silva, 2016). Selon (Ulrich & Smallwood, 2012), malgré les différentes explications données par les érudits au concept du leadership, on peut constater qu'il existe des caractéristiques similaires entre ces différentes définitions qui dans l'ensemble considèrent le leadership comme un processus, un acte et une influence amenant les gens d'une certaine manière à accomplir quelque chose.

En examinant les définitions figurant dans le tableau d'analyse ci-dessus, il ressort que :

D'une part, l'élément influence est fréquemment cité. Soutenant cet élément, Tannenbaum et Massarik définissent le leadership comme étant : « l'influence interpersonnelle exercée dans une situation et dirigée, par le processus de communication, vers l'atteinte d'un but ou d'objectifs spécialisés » (Bogenschneider, 2016). Il en est de même pour d'autres auteurs tels que Katz et Kahn (Bogenschneider, 2016); Bartol et Martin; House et coll., qui expliquent l'importance du facteur d'influence (Aalateeg, Sultan, 2017).

D'autre part, Antonakis, et coll, ont ajouté au processus d'influence deux autres facteurs à savoir la relation entre les dirigeants et les adeptes et la façon dont est expliqué ce processus d'influence (Aalateeg, Sultan, 2017).

2.1.3. Certaines définitions du 20ème siècle ne sont plus en phase avec l'environnement d'aujourd'hui

Il est opportun de souligner que l'avènement du 21ème siècle, porteur d'un nouveau paradigme notamment en matière d'accélération des processus de transmission et de réception d'informations et de métadonnées – via les innovations technologiques qu'offrent l'internet et les réseaux sociaux essentiellement – sur fond d'une interdépendance inexorable que favorise de plus en plus la mondialisation, a révélé les limites de certains concepts de leadership et modèles de gestion influents au 20ème siècle. En témoigne l'intégration, à partir des années 2000, de nouvelles notions qui font appel, entres autres, à l'investissement dans le facteur humain (Almaki et al., 2016), à la prise en compte des métadonnées et à l'éthique.

En plus, l'utilisation des réseaux de télécommunication a également opéré des changements profonds dans les goûts et les perceptions non seulement des consommateurs, mais aussi et surtout des collaborateurs au sein de l'organisation. Dans ce cadre, (Kotter, 2009) nous enseigne que cet état de fait impose aux leaders d'aujourd'hui des capacités d'adaptation constante pour relever les défis multiples que pose l'environnement de ce millénaire caractérisé par sa volatilité, son incertitude, sa complexité et son ambiguïté (VUCA).

Ainsi, et à partir de ce tableau d'analyse, qui nous a permis de distinguer quatre domaines principaux à toutes les définitions afférentes au leadership, nous allons procéder à la deuxième étape de la méthode retenue à savoir la synthèse des définitions du terme « Leadership ».

3. SYNTHESE DES DIFFÉRENTES DÉFINITIONS DU LEADERSHIP

Sur la base des 4 principaux aspects clés de l'analyse (le leader, le groupe, le contexte et leur interaction), la synthèse des différentes définitions du leadership nous a permis de faire ressortir les idées directrices suivantes :

a. Le leadership est un processus d'influence, de facilitation et de contrôle basé essentiellement sur les traits de personnalité et les caractéristiques du leader grâce notamment à ses compétences et à ses qualités humaines, à sa motivation et sa confiance. Le but étant d'atteindre les objectifs de l'organisation lesquels nécessitent l'élaboration d'une vision centrée sur l'investissement dans le facteur humain, la promotion d'une culture homogène et le respect des valeurs de l'organisation.

b. Le leadership est un processus d'influence et d'interactions mutuelles effectives, dynamiques et participatives, où les valeurs représentent le vecteur de vrais changements et de transformation du groupe.

c. Le leadership est un processus d'influence sociale basé sur des facteurs conjoncturels liés au contexte du moment.

d. Le leadership est le processus d'influence impliquant des interactions complexes inhérentes aux caractéristiques du leader, à la perception des adeptes et au contexte du moment.

En procédant à la synthèse de ces quatre idées directrices précitées, il nous a été permis d'élaborer une idée maitresse dont le contenu se présente comme suit :

Le leadership est un processus d'influence, de facilitation et de contrôle impliquant des interactions complexes inhérentes aux caractéristiques du leader, à la perception des adeptes et au contexte de l'organisation, et ce afin de réaliser des objectifs communs. L'atteinte de ces objectifs demeure tributaire non seulement du contexte de l'organisation, mais surtout des compétences et des qualités humaines du leader lui permettant d'élaborer une vision centrée sur l'investissement dans le facteur humain et la promotion d'une culture homogène où le respect des valeurs représente le vecteur porteur de vrais changements et de transformation effectifs tenant compte des environnements internes et externes à l'organisation.

Une telle idée force, reflète à notre sens, l'essentiel des déclarations fournies sur le leadership durant plus d'un siècle de travaux académiques.

Au terme de ces deux parties d'analyse et de synthèse, il nous revient d'apporter quelques suggestions à même de contribuer au développement de la littérature de la thématique.

4. SUGGESTIONS

4.1. La tentative de définition du leadership n'est pas une fin en soi

Compte tenu de l'évolution du contexte et de l'environnement du 21ème siècle qui ont impacté les définitions du concept du leadership et de ses théories, nous estimons qu'une définition aussi pertinente soit-elle n'est pas une fin en soi dans la mesure où les indicateurs de performance de l'organisation montrent une tendance positive créatrice de valeurs non seulement au niveau de la santé financière de l'entreprise, mais également au niveau de sa pérennité et celle de toutes les parties prenantes. Dans ce contexte, d'autre auteurs recommandent de ne pas développer davantage de définitions sur le leadership du fait qu'il y en a déjà assez. A cet effet, HUNT trouve qu'il est impératif que les chercheurs en leadership reconnaissent que le but de leurs travaux et la nature de leurs questions vont avoir un grand impact sur leur choix de la définition du leadership. Une telle idée est également partagée par BASS et BASS lesquels déduisent que la définition appropriée pour une étude de leadership dépend plutôt du but de cette étude et des aspects propres au phénomène du leadership qui intéresse l'auteur (Silva, 2016).

Ce constat nous amène, non à proposer une définition du leadership, mais à élaborer une approche personnelle qui permettrait aux leaders du 21ème siècle d'être mieux formés et équipés pour contribuer à améliorer davantage la compétitivité des entreprises.

4.2. Quelle approche de leadership au 21ème siècle ?

Aujourd'hui, les organisations font face à des problèmes de plus en plus épineux liés à leur présence sur des marchés de plus en plus concurrentiels. A ce titre, elles doivent faire face, entres autres, à une multitude de crises, telle que celle que nous vivons actuellement « La pandémie Covid-19 », où leur existence a été même menacée suite à la dépression qu'ont connue l'économie et les finances à travers le monde entier. Parallèlement, elles doivent également faire face aux revendications de plus en plus exigeantes de la société civile, d'organisations non gouvernementales pointilleuses sur le respect de normes et/ou de nouvelles valeurs dont elles n'avaient pas tenu compte auparavant (Responsabilité sociale, normes écologiques et environnementales…). A cet effet, les outils mis à la disposition des leaders ne se décrivent plus en termes de pouvoir et de contrôle, mais de vision, de valeurs, de relations et d'éthique. C'est pourquoi il est désormais primordial pour les dirigeants d'esquisser un modèle propre du leadership s'ils veulent réellement impacter le devenir de leurs organisations. En témoignent les écrits de Chris Inglis[8] au sujet des modèles du leadership : « Vous n'avez pas à utiliser mon modèle, mais je pense que vous devez avoir un modèle sur le leadership stratégique qui guide vos efforts ».

Une telle approche du leadership au 21ème siècle devrait être basée, selon notre perception, sur les trois piliers suivants :

4.2.1. L'adoption d'une vision intelligente compatible avec la mission.

D'abord, chaque leader doit connaître précisément et parfaitement la mission de l'organisation tout en la situant dans ses environnements, local, régional et international.

Ensuite, le leader doit non seulement créer une **vision**[9] claire, crédible, réaliste, orientée vers l'avenir et efficace, appuyée par des stratégies élaborées de manière appropriée et des ressources efficientes, mais aussi pouvoir la communiquer et l'implémenter à tous les niveaux et de manière cohérente au sein de l'organisation et à l'extérieur en ciblant toutes les parties prenantes concernées, de sorte qu'elles la comprennent et y croient. Certains auteurs semblent convenir que la "vision" est un ingrédient primordial.

Enfin, les leaders devraient chercher à « aligner » leur organisation pour atteindre les objectifs fixés sans résistances majeures. Pour mieux comprendre l'efficience d'une organisation afin de procéder à son alignement, Bradach, Jeffrey L. nous propose un modèle dit « **7 S »** à base de sept éléments clés : la Stratégie, la Structure, les Systèmes, le Staff, les Connaissance (Skills), le Style et les valeurs partagées (Shared values) (Ronald, 2014).

4.2.2. La maitrise des savoirs inhérents aux processus de direction.

Plusieurs savoirs sont nécessaires pour confronter les défis du 21ème siècle. Nous nous limiterons ici aux plus importants à savoir :

D'abord, les leaders devront maitriser la gestion et la direction du processus de la collaboration dans la mesure où nous ne pouvons plus nous contenter de compter, au 21ème siècle, sur des personnes exceptionnelles. L'interconnexion actuelle du monde, devenu de plus en

[8] Inglis est un ancien Directeur adjoint de l'Agence de Sécurité Nationale des Etats-Unis. Il a pris sa retraite en tant que directeur adjoint le 10 janvier 2014.

[9] **Imaginable** the creation of an accessible picture of the future, **Inspiring** because it ignites desire and personal connection to values, **Realistic**: achievable, with focused direction and distinguishable outcomes, **Flexible** – offers space to grow, adapt, and develop, **Clear**: easily communicated and understood, and Compelling: moves people to action.

plus complexe, nécessite des leaders une appréciation systémique basée essentiellement sur la collaboration pour résoudre les problèmes épineux (Fairholm, 2002). C'est pourquoi les dirigeants devraient habiliter l'équipe de direction et tous les employés sur la base d'un maintien permanent de la confiance. A ce titre, Stephen M.R. Covey et Rebecca Merrill ont défini dans le livre publié en 2006 "The Speed of Trust : The One Thing That Changes Everything " les cinq vagues de confiance: la confiance en soi, la confiance dans les relations et les rapports avec autrui, la confiance dans l'organisation (Alignement) et la réputation (la confiance sociale et la contribution). Lorsque nous faisons confiance aux personnes qui travaillent en interne et à l'extérieur, nous établissons les bases pour les inspirer et, par conséquent, elles ont le sentiment d'appartenir à notre organisation et commencent à y développer leur passion, fidélité et engagement (Merrill, n.d.).

Ensuite, la compréhension du rôle et l'importance de la culture et de la diversité constitue une compétence très importante pour façonner les valeurs de l'organisation. Cela nous donne également l'occasion de développer les mécanismes d'intégration que les dirigeants devraient utiliser pour façonner ces valeurs. Selon (Ronald, 2014), les leaders devraient influencer la culture avec les 12 mécanismes d'intégration suivants : Ce à quoi les leaders prêtent attention, comment réagissent-ils aux crises et allouent-ils des ressources, la modélisation des rôles, les critères d'attribution des récompenses, pour la sélection et le licenciement, la manière dont ils conçoivent les systèmes et les procédures de gestion, la structure organisationnelle, les installations, l'histoire, les légendes et les mythes, les déclarations officielles ainsi que l'évolution des formes culturelles (symboles, slogans, rituels). Dans ce cadre, Lou Gerstner, Président-Directeur Général d'IBM, s'est adressé en 1994 à un cours de maîtrise en administration des affaires de la Harvard Business School au sujet de la transformation d'IBM, où il a souligné l'importance de la culture d'entreprise en déclarant : « La culture d'entreprise n'est pas seulement importante, elle est TOUT ».

Aussi, est-il important voire vital pour les leaders d'aujourd'hui de savoir discerner le changement et surtout comment le modifier en conséquence et de manière efficiente, particulièrement au sein d'une grande organisation internationale. A ce titre, Dr. John Kotter a proposé son modèle qui permet la mise en œuvre d'un changement au sein d'une organisation en se basant sur les huit étapes suivantes : Accroître l'urgence, former l'équipe de direction, élaborer la bonne vision, communiquer pour l'adhésion de tous, valoriser et déléguer l'action, créer des gains à court terme, procéder au changement et enfin persévérer sans abandonner (Kotter, 2009).

En outre, maitriser les compétences de gestion de l'organisation en temps de **crise** est un atout incontestable pour sa survie surtout quand les enjeux socioéconomiques, les médias et les réseaux sociaux constituent une plateforme vitale pour une sortie de crise sure et intégrée. En témoigne actuellement et avec acuité particulière la gestion de la crise Covid-19 où les réseaux sociaux ont relativement pénalisé le succès de stratégies mises en œuvre par plusieurs leaders au niveau de certains Etats.

De surcroit, l'encouragement de la **créativité** et de **l'innovation** constitue le point d'orgue du succès de toute organisation particulièrement au sein des organisations centrées sur la Recherche et le Développement (R/D) (Elkins & Keller, 2003). L'importance de ces concepts, qui nécessitent un temps, une formation et une expérience spécifique, dépasse celle de ces concepts. Outre la motivation, nous pensons que les esprits créatifs doivent être relativement libres de toute idée préconçue et de tout point de vue biaisée et moins enclins à accepter les idées dominantes et se laisser intimider par la perspective d'un échec. Il faut donc créer un environnement dans lequel ils sont engagés et dans lequel on tire profit de leurs talents. Pour y arriver, il est recommandé d'opter pour l'usage du concept « *Leading from behind* » dans la mesure où il encourage l'innovation, et partant le succès des organisations.

Enfin, la maîtrise du processus de **l'exécution** demeure l'aspect le plus exigeant en matière de compétences spécifiques liées au management parce que rien d'autre ne compte (stratégies, plans, investissements) si l'entreprise ne peut pas livrer le produit à la fin.

4.2.3. Les compétences requises pour un leadership efficace

Il ne fait aucun doute qu'il y a de nombreux défis pour les leaders, et c'est pourquoi la clé pour relever ces défis consiste à équilibrer la prise de conscience des problèmes fondamentaux et à fournir les conseils, les orientations et les ressources nécessaires, tout en essayant d'intervenir de manière anticipée afin de gérer les éventuels problèmes qui pourraient surgir au sein de l'organisation. Pour se faire, le leader devra développer plusieurs compétences parmi lesquelles nous citons les trois principales suivantes (V, 2017) :

- La **capacité d'évaluer**, aussi bien l'équipe de direction à l'intérieur de l'organisation qu'au sein de l'environnement externe, et ce afin d'identifier les caractéristiques clés d'une meilleure performance. Le but étant de renforcer l'autonomisation et la valorisation du facteur humain dans tous les aspects grâce d'une part à la confiance, à la consultation mutuelle et au système de récompense du mérite ; et d'autre part à l'évaluation de toutes les parties prenantes pertinentes à l'organisation (Actionnaires / parties prenantes, concurrents, alliés, etc.) ;

- La **capacité d'établir une ligne de démarcation entre la vie professionnelle et la vie privée** particulièrement à l'ère des réseaux sociaux, tout en séparant également les

pratiques éthiques personnelles de celles de l'organisation afin de ne pas compromettre la crédibilité et l'avenir de l'entreprise. A travers l'histoire, plusieurs scandales ont montré à quel point les conséquences d'une confusion de telles pratiques sont fatales aussi bien à l'organisation qu'au leader lui-même, en particulier lorsqu'il s'agit d'informations sensibles comme dans le secteur de la défense ou dans la sphère politico-économique. Ces aspects éthiques ont énormément évolué au 21ème siècle en raison de la nouvelle dynamique engendrée par la mondialisation des nouvelles technologies et les médias numériques, particulièrement les réseaux sociaux ;

- La **capacité de réflexion systémique** permettant l'analyse de tous les types d'environnements devenus, depuis le début du 21ème siècle, plus volatiles, incertains, complexes et ambigus. L'exemple en est la complexité de la crise financière de 2008, laquelle a mené certains leaders à faire face à de nouveaux risques susceptibles de porter atteinte à leur liberté (emprisonnement) ou à leurs carrières (Démissions ou licenciements).

5. CONCLUSION

Comme nous l'avons souligné, les perceptions du leadership et de sa définition diffèrent d'une personne à une autre quels que soient le temps, l'espace, les domaines d'activité et les disciplines. Ces perceptions ont évolué en fonction des auteurs, de leur éducation, de leur personnalité, de leur expérience et de leur culture. Par conséquent, la définition appropriée pour une étude de leadership dépend essentiellement du but de l'étude et des aspects propres au phénomène du leadership qui intéressent l'auteur.

Avec l'avènement du 21ème siècle porteur de nouveaux paradigmes, marqués de plus en plus par les impacts de la technologie sur les relations internationales, les leaders d'aujourd'hui restent confrontés à des délais plus longs et des conséquences imprévisibles, et ce, en raison des défis inhérents à la disponibilité des ressources. A ce titre, la conduite de tout type de processus décisionnel avec compétence, aptitude, intelligence, et efficacité devrait permettre l'élaboration d'une vision appropriée fondée essentiellement sur les compétences requises de la connaissance de soi, de toutes les parties prenantes et surtout de leurs environnements. Elle nécessite non seulement une gestion appropriée des conflits, sur fond de réseaux interpersonnels très développés et l'établissement d'une confiance mutuelle solide, mais aussi la prise en compte du processus décisionnel, y compris l'aboutissement au consensus grâce aux compétences en négociation stratégique, particulièrement au sein des grandes organisations. A ce titre, les étapes de la pyramide du leadership, développées par le Dr. Thomas D. Zweifel, sont très édifiantes dans la mesure où la connaissance de Soi, la Relation, la Vision, la Stratégie et l'Action constituent autant d'atouts qui contribueraient fort probablement à un leadership efficient (Workbook, n.d.). Ces compétences ne peuvent être acquises et maitrisées, à notre avis, qu'à travers la mise en œuvre d'un Plan Personnel de Développement du Leadership (PLDP) à court, moyen et longs termes.

REFERENCES

Reference to a Journal Publication:

Aalateeg, S. (2017). Literature Review on Leadership Theories. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668., 19(11), 35–43.

Almaki, S. H., Silong, A. D., Idris, K., & Abd. Wahat, N. W. (2016). Understanding of the Meaning of Leadership from the Perspective of Muslim Women Academic Leaders. Journal of Educational and Social Research, 6(2), 225–236. https://doi.org/10.5901/jesr.2016.v6n2p225

Bogenschneider, B. (2016). Leadership Epistemology. Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, 2(2), 24. https://doi.org/10.17062/cjil.v2i2.37

Dinibutun, S. R. (2020). Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework. Journal of Economics and Business, 3(1). https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.01.177

Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. Leadership Quarterly, 14(4–5), 587–606. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00053-5

Fairholm, M. R. (2002). Defining Leadership: A Review of Past, Present, and Future Ideas. In Management.

Jermier, J. M. (1991). Leadership for the twenty-first century. In The Leadership Quarterly (Vol. 2, Issue 4). https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90021-s

Kotter, J. P. (2009). What leaders really do. IEEE Engineering Management Review, 37(3), 18–28. https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235494

Maroun, S. (2014). L ' impact du leadership dans les organisations confessionnelles : le cas de l ' Eglise maronite Salma Maroun To cite this version : HAL Id : tel-00980632 L ' impact du leadership dans les institutions confessionnelles : Le cas de l ' Église maronite.

Merrill, S. M. R. C. and R. (n.d.). The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything. Soundview Executive Book Summaries, 28(11 (part 1)), 1–8.

Ronald, B. (2014). Comprehensive leadership review – literature, theories and tesearch. Advances in Management, 7(5), 52–67. http://www.emeraldinsight.com/

Rost, J. C. (1991). Leadership for The Twenty-First Century. . . Westport CT: Greenwood Publishing Group, Inc.

Sall, A. S. (2019). Le leadership. La Gouvernance Universitaire, 157–172. https://doi.org/10.2307/j.ctvh8r29s.18

Silva, A. (2016). What is Leadership ? Video : What is leadership ? Journal of Business Studies Quarterly, 8(1), 1–5.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is leadership? Advances in Global Leadership, 7, 9–36. https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2012)0000007005

V, P. (2017). Literature Review of Leadership. Journal of Entrepreneurship & Organization Management, 06(01), 1–6. https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000207

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.

Workbook, S. (n.d.). Leadership in 100 Days.

XIANG, H., CHEN, Y., & ZHAO, F. (2017). Inclusive Leadership, Psychological Capital, and Employee Innovation Performance: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science, hsmet, 111–115. https://doi.org/10.12783/dtssehs/hsmet2017/16465

Reference to a Web Source:

Burns, S., & Harrison, S. (2009). Dance mapping. Arts Council England. http://www.artscouncil.org.uk/dance-mapping.

Ronald, B. (2014). Comprehensive leadership review – literature, theories and research. Advances in Management, 7(5), 52–67. http://www.emeraldinsight.com/.

ANNEXE : Bref aperçu sur l'évolutions des théories du leadership Les définitions données au leadership, tout au long du 20ème siècle, ont été globalement compatibles avec l'évolution des théories de ce concept. Nombreux sont les modèles et les théories qui se sont développés, dérivant de ces approches[10]. Le but étant de présenter une vue d'ensemble des théories du leadership qui constituent dans leur ensemble une partie essentielle qui ne peut être négligée dans l'étude de ce concept, comme le montre le tableau ci-après :

Années	Théories du leadership	Auteurs
Début 1900	**1. La théorie du « grand homme »**	Carlyle Bowden, 1927
1930	**2. L'approche des traits** (Qui ?) (Fairholm, Matthew R. – 2002)	Bingham, 1927 Wiggam, 1931 Dowd, 1936 Jennings, 1960 Scott, 1973 Kirkpatrick et Locke, 1991.
1940	**3.L'approche comportementale** (Quoi ?) (Fairholm, Matthew R. – 2002). Selon cette théorie, le leadership découlerait d'un ensemble de comportements classés en 2 grandes familles : Comportements structurants orientés vers les **tâches** et ceux orientés vers les **hommes** (Robert BLAKE et Jane MOUTON,1962)[11].	Hemphill, 1950 Hemphill et Coons, 1957 Stogdill and Coons, 1957 Blake et Mouton, 1964 Kouzes et Posner, 1990
	4. La théorie des compétences (Skills) (Pratap, Abhijeet, 2016)	Mumford et Katz, 1955
1950	**5.L'approche situationnelle** (Quand ?) : Dans ce cadre, quatre modèles de leadership situationnels sont à souligner (Plane Jean-Michel - 2015 ; Fairholm, Matthew R. – 2002) : le modèle de la **contingence** de Fiedler, le modèle **de décision** de Vroom-Yetton, le modèle **du chemin-objectif**, et le modèle de leadership situationnel de **Hersey-Blanchard**.	Homans, 1950 Fiedler, 1967 Tannenbaum et Schmidt (1958,1973) Vroom et Yetton, 1973 Hersey and Blanchard, 1979
	5.1. La théorie de la contingence et du leader efficace (Plane Jean-Michel – 2015)	Fred E. Fiedler (1979)
	5.2. Le modèle de la décision normative. Dans ce modèle, les styles de leadership sont connectés aux situations, et permettent de déterminer et d'adapter l'approche décisionnelle à chaque situation donnée.	Victor Vroom, Philipp Yetton et plus tard Arthur Jaggo.
	5.3. La théorie du chemin-objectif « Path-goal ». (Plane Jean-Michel – 2015)	Robert House.
	5.4. Le modèle de leadership situationnel Ce modèle prend en compte le concept du degré de maturité des subordonnés en fonction de l'importance de la connaissance et du degré de motivation des employés.	Paul Hersey et Kenneth Blanchard.
1958	**6. La théorie du continuum des styles de leadership.** Trois caractéristiques influencent le style de leadership : les caractéristiques du gestionnaire, celles des subordonnés et la situation du cas.	Tannenbaum et W.H. Schmidt, 1958
1960	**7. Les théories X et Y** La théorie X concerne les leaders préférant le style autocratique et la théorie Y pour les leaders préférant le style participatif.	Douglas McGREGOR a développé plusieurs de ses idées avec MASLOW et LIKERT (KENNEDY, 2003).
1960	**8. La théorie des quatre systèmes** Les 4 systèmes sont : l'exploitation et l'autoritarisme ; la bienveillance et l'autoritarisme ; la consultation et la participation (Plane Jean-Michel – 2015).	Rensis Likert.

[10] Zakeer Ahmed Khan_PhD Dr. Allah Nawaz Irfanullah Khan_PhD - 2016 - Leadership Theories and Styles: A Literature Review, published in Journal of Resources Development and Management.
[11] Etude menée par la faculté de l'Etat de l'Ohio, en 1945.

1970 - 1980	**9. Les théories du leadership transactionnel**	(Avolio et coll., 2009). (Obiwuru et coll., 2011) (Bass, 1997 et Samad et coll, 2015).
1970	**10. La théorie du leadership transformationnel** « Values-based Transformational Theory » (Pourquoi ?).	Greeleaf, 1977 Burns, 1978 (Bennis et Nanus, 1985) Fairholm, 1991 Covey, 1992
1990	**11. Le Leader-Member Exchange (LMX)**	GRAEN et UHL-BIEN, 1998.
	12. Le leadership partagé	PEARCE et CONGER, 2002 ; HILLER, DAY et VANCE, 2006
	13. Leadership engage (**Servant leadership**) Le leadership engagé est une autre approche qui découle du mélange des approches transactionnelle et transformationnelle.	Malakyan, 2014. Northouse, 2015 12 Miska & Mendenhall, 2018.

[12] Thaddeus Hunt, JD1, LaVonne C. Fedynich, Ed. D.2, (February, 2019) - Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea- Journal of Arts and Humanities (JAH), 8 pages.