

Alors que le Maroc a un mode de gouvernance politique dirigiste, il développe des ambitions économiques de hub régional, et donc de leader à l'écoute de son environnement. Alors que la culture de consensus prédomine, au sein des organisations économiques, tenues par une rationalité d'efficience, une nécessité de leadership semble se développer pour montrer le cap du changement et s'armer pour la bataille cruciale de la compétitivité. Aussi, au sein des organisations formelles, privées et publiques, objet de notre étude, le leadership ne pouvait être identifié et apprécié à sa juste valeur sans un long travail d'exploration, de lecture et de terrain. Il en ressort une série d'enseignements et d'actions potentielles à mener.

Auteurs

- **El Mostafa Bensalem** est Professeur de l'Enseignement Supérieur et ancien Directeur de l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Settat.
- **Adib Bensalem** est enseignant-chercheur à HEM en Supply Chain Management et mène au CESEM plusieurs travaux de recherche en logistique, gouvernance éducative et innovation pédagogique.

Éditeurs & superviseurs

**Driss Ksikes & Hassan Sayarh**

 **Cesem**  
CENTRE DE RECHERCHE DE HEM

Livre blanc - Le leadership dans les organisations marocaines - Cesem-HEM - Mai 2014

Livre blanc

# LE LEADERSHIP DANS LES ORGANISATIONS MAROCAINES

 **HEM**

**LEADERSHIP** DANS  
**LES ORGANISATIONS**  
**MAROCAINES**

## **Comité d'orientation scientifique**

Mouhcine Ayouche  
Omar Benaïni  
Jacques Igalens  
Abdelmajid Safouane  
Abdelilah Jennane  
Mohamed Tozy

## **Auteurs**

Adib Bensalem  
El Mostafa Bensalem

## **Éditeurs & superviseurs**

Driss Ksikes  
Hassan Sayarh

## **Support à la recherche**

Georgiana Angelescu  
Jean-Luc Obin  
Manal Sefiani  
Mehdi Kouniba  
Moulay Anwar Sounny-Slitine

## **Responsable documentation et suivi des enquêteurs**

Khadija Boutaleb

## **Responsable communication**

Mounia Semlali

## **Assistante administrative et logistique**

Karima Guenich

## **Maquette et mise en page**

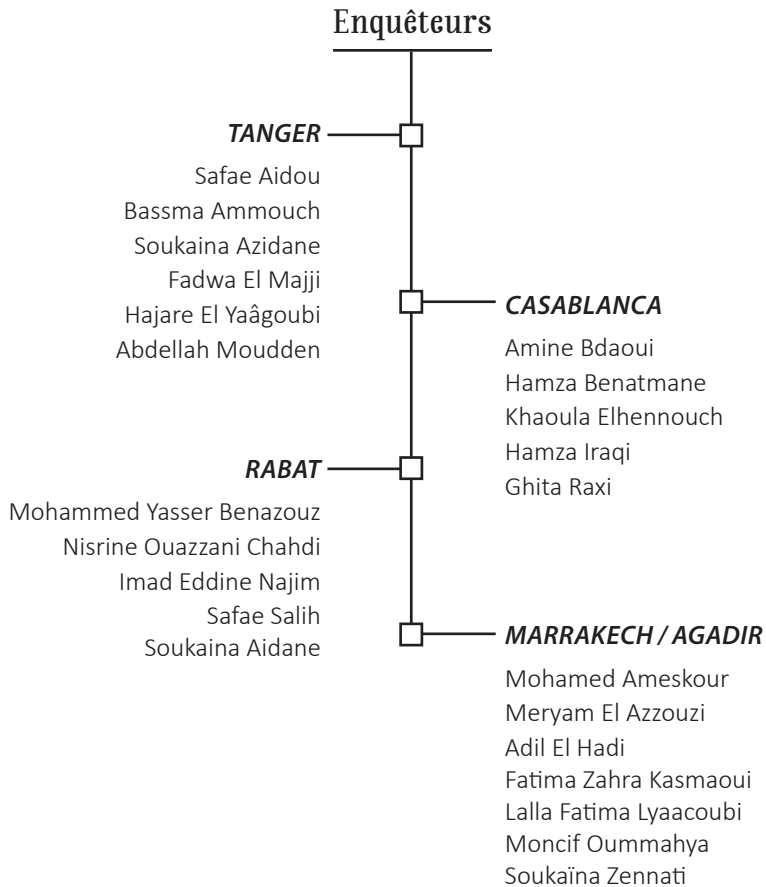
Mohammed Taha Benhammou

© HEM, mai 2014.

Toute reproduction est interdite sans l'autorisation de l'auteur.

# Remerciements

Nous tenons à remercier vivement les cadres, dirigeants et collaborateurs, des organisations, entreprises publiques et privées (voir liste p.72), qui ont accepté de répondre à nos questions. Par ailleurs, ce travail n'aurait pas été possible sans le concours de plusieurs étudiants en master de HEM, de l'ENIM et de l'Université Cadi Ayyad. Nous leur sommes reconnaissants.



# PRÉFACE

par Yasmine BENAMOUR et Hassan SAYARH

**L**e Maroc, *pays émergent* pour beaucoup, *pays en développement* pour d'autres. Peu importe les labels et les catégorisations, un pays qui avance, ou qui veut avancer dans un monde globalisé, interconnecté et fortement concurrentiel, a besoin de leaders. Une nation a besoin de toutes sortes de leaders et à différents niveaux : à la tête des organisations –qu'elles soient publiques ou privées, à but lucratif ou non –, à l'intérieur de celles-ci et dans différents champs ou domaines d'actions, aussi bien économiques, politiques, managériaux, sociaux que culturels.

HEM, école supérieure de management privée fondée en 1988 par Abdelali Benamour, a bouclé vingt-cinq ans d'existence. Elle s'investit dans la formation de futurs dirigeants, leaders citoyens, performants, porteurs de changement et imprégnés d'un esprit de citoyenneté active. C'est ainsi qu'implantée dans six grandes villes marocaines, HEM «Grande École» a donné naissance à plus de 3 300 diplômés au travers d'un modèle pédagogique unique, adapté, évolutif et éprouvé, un enseignement d'excellence, un corps professoral et administratif de haut niveau et passionné, le tout profondément bâti sur un corpus de convictions et de valeurs fortes.

HEM met également en place, depuis sa création, une politique active de développement de la connaissance, de la culture de pluralité et de débat à travers l'organisation de divers types de manifestations ouvertes à tous. Elle a donc pour habitude de s'interroger et d'interroger les conceptions, les pratiques et l'environnement dans lesquels elle évolue. HEM, école privée qui se veut d'utilité publique, a donc été le premier établissement supérieur privé marocain à créer, en 2007, son propre centre de recherche, le Cesem, puis, en 2012, sa Fondation.

En 2013, HEM a signé un partenariat avec la Société financière internationale, SFI, membre du Groupe de la Banque mondiale, qui en est désormais devenue actionnaire institutionnel. Une grande première dans le secteur de l'enseignement supérieur privé au Maroc, un beau témoignage de la transparence et de la bonne gouvernance de HEM.

C'est donc tout naturellement, au regard de son parcours, son quart de siècle d'existence et en extension de sa vocation de grande école de management, que HEM a souhaité se pencher plus en profondeur sur cette problématique, complexe mais essentielle du leadership, tout particulièrement au sein du monde de l'entreprise marocaine. Le Cesem, centre de recherche de HEM s'est ainsi attelé à la question spécifiquement, en étudiant le concept de leadership au Maroc, vu et perçu par des Marocains, à l'intérieur d'organisations économiques marocaines.

L'exercice, intégrant aussi bien un travail de recherche théorique qu'une enquête pratique, a nécessité une année de travail. Il a donné naissance à ce *livre blanc* constituant, modestement, un recueil d'informations, un état des lieux sur un domaine d'intérêt général destiné à faire réfléchir et à agir.

Nous vous en souhaitons bonne lecture.



Yasmine BENAMOUR  
*Administrateur  
Directeur Général, HEM*



Hassan SAYARH  
*Directeur Général  
Directeur des Etudes Groupe, HEM*



# INTRODUCTION GÉNÉRALE

Trois faits marquants déterminent l'intérêt grandissant pour le leadership dans notre pays. Le premier est générationnel, lié au recul, dans l'imaginaire collectif, du leadership charismatique traditionnel, incarné par les patriarches qui ont régné, dans la phase postcoloniale, sur la société, les organisations économiques et les structures politiques. Cela est palpable dans la montée de formules d'alternance sur le leadership politique et associatif, comme il est de plus en plus visible dans l'ascension de jeunes dirigeants qui s'autorisent à créer des organisations économiques ou sont propulsés à leur tête en interne. La jeunesse des leaders n'exclut pas leur recours à des modes archaïques de ralliement et de direction, mais la dynamique concurrentielle et le développement relatif des réflexes de reddition de comptes et de pressions par les subalternes créent de nouvelles dynamiques et favorisent de nouveaux types de comportement.

Le deuxième élément marquant est le choix d'une économie libérale et ouverte sur le monde. Cette orientation stratégique a plusieurs incidences sur les modes de leadership existants. Elle se traduit par la propagation d'une culture américaine, efficiente et pragmatique, dans les structures économiques mondialisées. Elle donne lieu à un besoin d'agrandissement des organisations, et donc à un développement des compétences cognitives et organisationnelles afin d'assurer un pilotage optimal des capacités. Puisqu'elle donne lieu à des ambitions d'internationalisation, comme le fait de transformer le Maroc en hub africain, cela implique une mutation dans les méthodes de leadership, entre proximité et distance.



Le troisième fait qui justifie une telle réflexion sur le leadership a trait aux mutations survenues suite à la crise économique et à ce qu'on appelle communément le Printemps arabe. La nature même de cet événement impose, dans le sillage de plusieurs écrits sur la contestation du leadership vertical et la montée de l'intelligence collective, une série d'interrogations sur le fait d'être en même temps doté de vision pour l'avenir et d'écoute à l'égard des collaborateurs qui le construisent. Dans ce sens, Barbara Kellerman, professeur à Harvard, annonce une crise du leadership dans un ouvrage intitulé *La fin du leadership*. En effet, dans un monde instable où la mondialisation démultiplie les échanges à travers la planète et où la technologie accélère les changements, il est devenu périlleux pour les leaders d'aujourd'hui de dessiner les contours d'une vision claire à partager avec leurs suiveurs.

Dans ce contexte de mondialisation, de contestation et de concurrence accrue, les organisations doivent affronter un monde de plus en plus instable. En interne, elles doivent également apprendre à s'adapter aux nouvelles générations de salariés. Ceux que nous avons pris l'habitude d'appeler les suiveurs rejettent aujourd'hui ce statut et ne veulent plus être désignés par le mot « subordonné » mais plutôt par le mot « collaborateur ». Ils revendiquent des relations marquées par plus de respect de la part de leurs dirigeants capables de recréer le cadre familial avec des relations de confiance et de partage. Nous notons au passage que les revendications des collaborateurs ne couvrent pas la dimension écologique et sociale traitée dans la littérature et qui concerne spécifiquement les organisations occidentales. Cela reviendrait-il à dire que les revendications susmentionnées sont spécifiques au Maroc ?

Au Maroc, justement, dans le secteur des services, les leaders sont appelés à développer davantage leurs compétences communicationnelles, ces dernières étant peu abordées par les écoles publiques et les universités marocaines. Ces organisations ayant pour ambition d'être à la hauteur de la concurrence internationale ne peuvent compter uniquement sur le hasard pour voir se développer, de manière informelle, des leaders capables de porter les projets et les ambitions de l'organisation.

À HEM, nous avons contribué depuis vingt-six ans à développer un management basé sur une performance réfléchie. En faisant cette pause, au bout d'un quart de siècle, pour nous interroger sur le potentiel de leadership dans notre environnement, nous nous sommes posé plusieurs questions : faut-il former ou faire émerger des leaders ? Faut-il agir sur les profils ou sur la culture ambiante ? Les conditions au Maroc sont-elles favorables à l'émergence de leaders ? Que faire pour les améliorer ?

Alors que nombre de travaux de recherche sur le leadership partent de l'hypothèse que les dirigeants des entreprises performantes sont de *vrais* leaders et se fixent pour objectif de les étudier, nous nous intéressons dans la présente étude aux managers dont le leadership est *reconnu* par une majorité de collaborateurs (ou suiveurs). De ce fait, l'objectif que nous nous sommes assignés dans cette étude est de **déterminer les conditions qui permettent la reconnaissance de leaders dans les organisations marocaines**. Quatre situations différentes se profilent (Tableau 1) :

1. Celle du leader idéal dont le leadership est à la fois statutaire et reconnu par ses collaborateurs. Il bénéficie d'une autorité formelle et d'influence.
2. Celle du manager, désigné par sa hiérarchie pour occuper une position de commandement, le leader statutaire. Il occupe une position de leader grâce à son statut mais n'est pas reconnu par ses collaborateurs comme tel. Il bénéficie d'une autorité formelle.
3. Celle du leader qui ne possède aucune position de commandement mais est reconnu par ses pairs. Il bénéficie d'une autorité d'influence uniquement.
4. Celle des cadres qui ne jouissent d'aucune autorité.

*Tableau 1 : Quatre situations de leadership différentes*

	Autorité reconnue	Autorité non reconnue
Manager	1	2
Collaborateur	3	4

Les pistes retenues, qui découlent de l'analyse des données collectées quantitatives et qualitatives, visent à tenir compte des défaillances pointées du doigt par l'étude pour les combler, prendre appui sur les acquis et avancées pour en multiplier les effets. Ce travail s'appuie, par ailleurs, sur une série d'articles réunis dans le dossier consacré par le Cesem (centre de recherche de HEM) aux *multiples facettes du leadership*<sup>1</sup>. Il est, enfin, nourri par deux discussions collectives soigneusement documentées joignant psychologues, coachs, managers et chercheurs.

Aussi, les recommandations auxquelles nous aboutissons dans ce livre sont-elles le résultat autant de lectures académiques, d'une investigation empirique, d'un effort de re-contextualisation et de discussions entre spécialistes. Pour présenter au mieux les fruits de ce travail mené pendant une année, nous découvrirons, dans l'ordre, l'essentiel de la littérature consultée, la méthodologie adoptée, les résultats obtenus puis les recommandations retenues.

---

1. À lire sur [www.economia.ma](http://www.economia.ma)

# LE LEADERSHIP, COMMENT LE DÉFINIR ?

Burns<sup>1</sup> affirme que « le leadership est l'un des phénomènes les plus observés et les moins compris ». En effet, ce paradoxe hante, depuis des siècles déjà, un grand nombre de chercheurs qui tentent de comprendre le leadership, sa manifestation ainsi que les éléments qui le composent. Tous ces travaux font incontestablement du leadership un des phénomènes les plus complexes auquel s'est confrontée la recherche en management des organisations, ayant bénéficié d'apports d'obédiences scientifiques multiples et variées, de l'anthropologie aux sciences de gestion en passant par l'ethnologie, la sociologie et la psychologie.

Alors que l'on retrouve dans la littérature le concept de leadership dès le XIV<sup>e</sup> siècle<sup>2</sup>, la recherche scientifique sur le sujet n'a réellement commencé qu'au XX<sup>e</sup> siècle<sup>3</sup>. Étymologiquement, le mot *leader* vient du mot ancien anglais *leden* (guider) et du mot latin *ducere* (conduire). Plusieurs langues européennes anglo-saxonnes et latines créent leurs versions de ce mot à partir des racines anglaises et latines depuis l'an 1300 à nos jours hormis la langue française, qui ne possède toujours pas d'équivalent pour les mots

---

1. Burns, J. Mac Gregor (1979). *Leadership*. New York: Harper & Row.

2. Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.

3. Bass, Bernard M., Bass & Stogdill's (1990). *Handbook of Leadership*. (3rd ed.). New York: The Free Press.

*leader* et *leadership*. Dans la langue arabe, le mot leader est souvent traduit par les mots *zâim* ou *qa'id* qui renvoient souvent dans l'inconscient collectif marocain au prophète Mohamed et à ses califes. Le prophète Mohamed a confié à ses compagnons que le leader d'une *jamaâ* (communauté/organisation) est son serviteur. D'ailleurs, les fidèles d'Allah sont qualifiés de *umma* (nation), ce qui induit un leadership de fait ancré dans la tradition musulmane. En arabe dialectal (darija), le mot leader est plus difficile à traduire. Quand l'anglicisme leader n'est pas repris machinalement et que nos interlocuteurs cherchent à distinguer quelqu'un, ils le désignent par le sobriquet de *chef dial bessah* (le chef véridique). Ce qui revient à dire qu'il y a des chefs ordinaires de par leur statut et d'autres reconnus comme tels de par leur stature. Dans l'histoire contemporaine du Maroc, trois figures de leader ont émergé : le notable traditionnel, le notable entrepreneur ou fonctionnaire et le leader de la société civile<sup>4</sup>.

Tableau 2 : *Évolution des définitions du leadership*

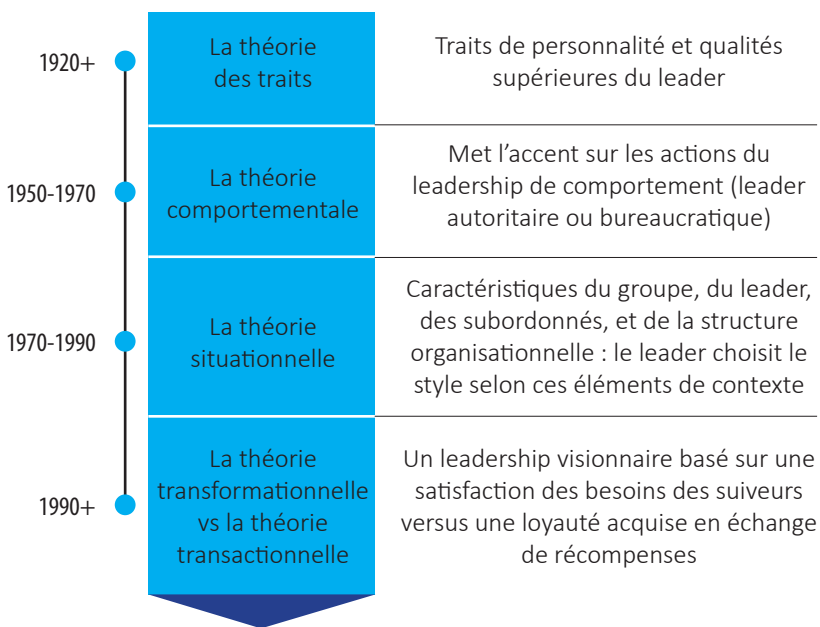
Les années 1920	Le leadership est la capacité à imposer la volonté du leader sur ses suiveurs.
Les années 1940	Le leadership résulte de la capacité à persuader ou diriger des hommes, hormis le prestige ou le pouvoir conférés par des circonstances externes.
Les années 1960	Le leadership est l'action d'influencer une autre personne pour l'orienter vers une direction partagée.
Les années 1980	Le leadership concerne la motivation des autres dans le but de les amener à mener une action représentant un sens commun.

4. Tozy, Mohamed (2013). Changements dans le leadership local. *Economia*, n°18.

Le concept de leadership, bien qu'ancien, n'en demeure pas moins complexe. Selon Rost<sup>5</sup>, il existerait autant de définitions du mot que ceux ayant tenté de le définir. Il échoue d'ailleurs à extraire une définition commune à partir de l'analyse de 221 interprétations différentes de *leadership*. L'analyse des différents travaux qui y ont été consacrés nous amène, tout de même, à constater une évolution du concept, allant d'un leadership « directif » à un leadership « participatif » (voir Tableau 2). La définition commune qui en émerge, suite à la lecture que nous avons effectuée de l'ensemble des travaux, est que le leadership se caractérise par *une relation entretenue entre un leader et des suiveurs, donnant lieu à une action*.

Figure 1 : Les approches théoriques du leadership

Synthèse de l'évaluation des théories sur le leadership



5. Rost, Joseph (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.

Cette évolution des définitions du leadership n'est pas anodine. Elle ne correspond pas seulement à une phase historique de développement du management et du tissu économique mais suit, avant tout, celle des théories du leadership qui s'en sont inspirées (Figure 1).

## LA THÉORIE DES TRAITS

La théorie des traits est considérée comme l'une des théories originelles du leadership. Les traits sont les caractéristiques distinctives du leader dont nous mentionnerons entre autres l'intelligence, les valeurs, la confiance en soi et l'aspect physique. Cette théorie accorde donc une grande importance aux traits personnels du leader et attribue son leadership à un ensemble de qualités qui lui permettent de se différencier des suiveurs. La recherche, dès les années 1920, se focalise sur l'identification des qualités de personnages éminents en position de leader. Ces travaux constituent la base de « la théorie des grands hommes » qui affirme le caractère inné des qualités associées au leadership charismatique.

Les « grands hommes » peuvent s'avérer parfois de petits joueurs. Il en est ainsi de Kenneth Lay, le PDG fondateur de la firme américaine Enron, leader charismatique et manipulateur qui la mena à sa perte.

Dans des contextes plus autocratiques que celui des États-Unis où est née cette théorie, le charisme comme élément déterminant du leadership semble être toujours opérationnel. Ainsi, plusieurs de nos compatriotes continuent, quinze ans après sa mort, à faire du roi Hassan II une idole sur les réseaux sociaux, le considérant, avec fascination, comme « un modèle de leader charismatique ». Par ailleurs, il est utile de noter que les soulèvements de 2011 dans la région arabe ont précisément ciblé des leaders considérés jusque-là intouchables, de par leur charisme.

De la théorie des traits, que reste-il aujourd'hui ? Surtout des caractéristiques dissociées du leadership et retenues jusqu'à nos jours, comme la confiance en soi, l'honnêteté, l'empathie, la prise d'initiative, l'intelligence et l'impulsion.

## LA THÉORIE COMPORTEMENTALE

À partir des années 1950, plusieurs chercheurs s'intéressent non plus aux caractéristiques intrinsèques du leader mais plutôt à son attitude et son comportement sur le terrain. Cette approche véhicule l'idée que toute personne qui parvient à adopter le comportement approprié pourrait devenir leader. Les pratiques comportementales du leader seraient, selon les tenants de cette approche, plus faciles à acquérir et à mettre en œuvre que les traits du leader. Plusieurs travaux viennent illustrer ce courant de pensée. Peter Drucker<sup>6</sup> propose d'adopter huit comportements essentiels : (1) Demandez ce qui doit être fait, (2) Demandez ce qui est approprié pour l'entreprise, (3) Développez des plans d'action, (4) Prenez la responsabilité de vos décisions, (5) Prenez la responsabilité de communiquer, (6) Focalisez-vous sur les opportunités et non les problèmes, (7) Conduisez des réunions efficaces et (8) Pensez et dites « nous » et non « je ».

Dans ce cas, également, nous réalisons que l'adaptation des leaders en termes comportementaux, loin d'être dépassée, demeure encore requise dans nos entreprises. C'est ce que l'expert en ressources humaines, Omar Benaïni, indique en énumérant les leviers qu'un futur manager peut actionner pour exercer son rôle d'« influenceur », de « meneur » et de fédérateur : la disponibilité, l'accessibilité des gens et la sociabilité, le respect dû aux aînés, la solidarité, certaines valeurs morales et religieuses...<sup>7</sup>

## LA THÉORIE SITUATIONNELLE

Cette approche souligne l'importance que revêtent les facteurs contextuels tels que le type de travail exécuté par l'entreprise, le type d'environnement externe et les caractéristiques des suiveurs. Cette approche comprend deux catégories. Un premier groupe de travaux étudie l'impact des éléments

---

6. Drucker, P. F. (1995). *People and performance: The best of Peter Drucker on management*. Routledge.

7. Benaïni, Omar (2013). Freins culturels au leadership dans les entreprises marocaines. *Economia*, n°18.



contextuels sur le comportement de leader alors qu'un deuxième groupe s'intéresse à la relation entre comportement et performance du leader avec les facteurs contextuels en tant que variables modératrices. Ce dernier courant de recherche est parfois désigné « d'approche de la contingence ».

La théorie situationnelle du leadership<sup>8</sup> considère les caractéristiques des suiveurs comme un élément essentiel de la situation, notamment le niveau d'expérience et de compétence dudit suiveur. Ainsi, les collaborateurs aux compétences faibles auraient besoin d'un style de leadership différent de ceux aux compétences élevées.

Quatre styles de leadership fondent cette théorie : directif, persuasif, participatif et déléгатif. Le style directif est « descriptif » puisque le leader y décrit toutes les tâches à accomplir, plus approprié au collaborateur débutant. Le style persuasif comprend la définition d'une direction et la consultation des collaborateurs avant de prendre des décisions importantes. Le style participatif caractérise le leader conseiller qui guide et coache ses collaborateurs. Enfin, le leader déléгатif donne l'entière responsabilité de l'exécution des tâches au collaborateur au niveau de compétence élevé.

Aujourd'hui, cela pose une question majeure par rapport aux attitudes des managers dans un contexte marocain. Nous serions tentés de croire *a priori* que le style directif serait le plus prisé parmi les managers. Dans l'étude de terrain que nous avons menée et dont nous présentons ci-après les résultats, il ressort qu'au contraire, plusieurs managers, qui ont du mal à s'imposer comme leaders ont tendance à surdéléguer à des suiveurs sous-qualifiés.

Tout ceci montre que le leadership dépend aussi de la capacité à calibrer la délégation selon la situation et le vis-à-vis.

---

8. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418-428.

## LES THÉORIES TRANSACTIONNELLE ET TRANSFORMATIONNELLE

L'étude du leadership a été revitalisée une fois de plus quand il a été suggéré que, peut-être, le leadership résidait non seulement dans la personne ou la situation, mais aussi et un peu plus dans la différenciation des rôles et dans l'interaction sociale. Cette pensée a engendré l'ère transactionnelle qui consacre l'influence mutuelle entre le chef et le subordonné et ce que cela produit comme effets sur leurs relations.

Le leader peut avoir différents types de transactions et des relations distinctes avec divers subordonnés. Dans ce contexte, le leader existe seulement après avoir été reconnu par les autres membres du groupe qui lui expriment leur estime en échange de ses compétences dans la poursuite et la réalisation des objectifs<sup>9</sup>. Ainsi, le mérite des dirigeants résiderait dans leur capacité à initier et maintenir l'interaction. De ce fait, le leadership devient une relation d'échange équitable sans domination, ni du chef ni du subordonné.

Dans cette nouvelle approche, il est suggéré que le leadership peut parfois se retrouver dans le subordonné et jamais dans le leader. Cette révélation très préoccupante a poussé des chercheurs à revenir aux racines de la théorie du leadership pour se poser de nouveau la question de savoir ce qu'est le leadership.

La théorie transactionnelle nous a particulièrement révélé l'importance de la reconnaissance des pairs et des subordonnés dans la définition du leader. C'est exactement cela qui nous a convaincus de la nécessité d'en tenir compte dans le processus d'identification des leaders interrogés pour les besoins de la présente étude.

---

9. Stogdill, R., Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: a survey of theory and research*. New York: The Free Press.

La théorie transformationnelle, relativement plus récente, est plus intégrative que les théories précédentes et inclut des éléments issus de ces dernières tels que les traits, les comportements et les situations. La théorie transformationnelle s'oppose, ou complète par certains aspects, la théorie transactionnelle. En général, une relation entre deux personnes est basée sur l'intensité de leurs échanges, financiers ou non. Un manager promet une prime en échange d'une meilleure productivité ou un politicien promet des avantages en échange d'un vote. Toute relation qui comprend un échange est de type transactionnel. Le leader transformationnel va plus loin et suscite des émotions chez les suiveurs qui les poussent à accomplir un travail au-delà des attentes d'une relation transactionnelle. Pour l'un des plus éminents experts américains du leadership, Bernard Bass<sup>10</sup>, le leader transformationnel est « celui qui nous motive à faire plus que ce que nous attendions de faire à l'origine ». Les leaders transformationnels sont ces chefs capables d'inspirer leurs collaborateurs au point de les amener à transcender leur propre intérêt pour le bien de l'organisation.

Ce type de leadership inclut, sans être exhaustif, l'expression claire d'une vision et des valeurs congruentes avec le comportement du leader, des attentes élevées, une communication efficace, une prise de risque, un souci pour l'intérêt général, et l'incarnation d'un modèle, source d'inspiration pour les collaborateurs.

« Les évolutions remarquées à propos de la théorie de leadership sur trente ou quarante ans ne résultent pas seulement du progrès de la recherche. La nature même du leadership que l'on cherche à caractériser n'a pas été stable, à son tour, pendant ces trente ou quarante ans », nous dit l'un des spécialistes français de la stratégie organisationnelle, Jacques Igalens, dans un workshop de restitution de nos résultats. La nuance est importante, dans la mesure où ces différentes phases schématisées ci-dessus ne proviennent pas seulement d'élucubrations scientifiques mais également d'interactions permanentes entre les lieux de vie des leaders (les organisations) et les chercheurs qui tentent d'en décrire les processus.

---

10. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.

## EN QUÊTE D'UN MODÈLE INTÉGRATEUR

Tableau 3 : Modèle intégrateur du leadership

Déterminant	Sous-déterminant	Variable
<b>Caractéristiques du leader</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Facteurs génétiques</li> <li>– Facteurs psychologiques</li> <li>– Facteurs socioculturels :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Famille</li> <li>• Culture</li> <li>• Parcours éducatif</li> <li>• Appartenance sociale</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Traits de personnalité</li> <li>– Comportements</li> <li>– Compétences du leaders</li> </ul>
<b>Environnement intra-organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personnalité des subordonnés</li> <li>– Compétences des subordonnés</li> <li>– Relations leader-collaborateurs</li> <li>– Culture interne</li> <li>– Structure hiérarchique</li> <li>– L’interculturel</li> <li>– Contraintes technologiques</li> <li>– Contraintes écologiques</li> <li>– Actionnaires</li> <li>– Partenaires sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relations leader/ subordonnés</li> <li>– Culture interne</li> <li>– Structure hiérarchique</li> </ul>
<b>Environnement externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Secteur d’activité</li> <li>– Culture locale et nationale</li> <li>– Taille de l’organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Marché</li> <li>– Institutions</li> <li>– Technologies</li> </ul>

**Leadership**

La réflexion théorique mêlée à des expérimentations pratiques et à la réalisation d’enquêtes sur le terrain était, dès les premières recherches menées ailleurs, présentée comme un processus unidimensionnel, interne et individualiste où seuls sont pris en considération la personnalité du leader

(la théorie des grands hommes<sup>11</sup>), ses traits de personnalité (la théorie des traits<sup>12</sup>) ou son comportement comme le dictent les théories reposant sur la dissuasion et la persuasion<sup>13</sup>. La réflexion s'est poursuivie avec l'analyse des relations dyadiques<sup>14</sup> qui concernent les interactions du leader avec ses collaborateurs. Ensuite est advenue la théorie de la contingence qui prend en compte le contexte dans lequel évolue le leader. D'un processus unidimensionnel, la théorie du leadership est devenue multidimensionnelle. C'est cela que nous représentons sous forme de modèle « intégrateur » (Tableau 3) incluant les principales dimensions qui aident à l'émergence d'un leadership performant.

Il est important de noter que ces théories ont essentiellement vu le jour et muté dans le monde anglo-saxon, où la consommation de la notion de leadership est plus développée, au vu du caractère libéral des organisations politiques et économiques. Aussi, la trajectoire décrite des styles de leadership est à re-contextualiser, selon la réalité marocaine, que nous avons par ailleurs tenté de cerner à travers une série d'articles de chercheurs marocains sur *Les multiples facettes du leadership* (lire les résumés présentés en Annexe 2).

Le modèle intégrateur du leadership, fruit de notre revue de littérature, est la base sur laquelle nous avons forgé notre démarche empirique dans le but de confronter les théories du leadership construites essentiellement par l'école américaine à la réalité quotidienne des organisations marocaines et dégager les tendances dictées par notre contexte local.

---

11. Bowden, A.O. (1927). A study on the personality of student. *Leadership in the United States. Journal of abnormal Social Psychology*, 21, 149-160.

12. Bingham, W.V. (1927). Leadership. Metcall, H.C. (ed), *The psychological foundation Of Management*. New York: Shaw.

13. French, J.R.P. (1956). A formal Theory of Social Power. *Psychological Review*, 63, 181-194.

14. Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw- Hill.

# RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

L'étude de terrain nous a révélé un ensemble de caractéristiques, comportements, attitudes, attentes et perceptions inattendues. Au-delà de ces révélations, nous avons cherché à nous appuyer sur ce travail empirique pour forger des propositions crédibles, non technicistes ou mécaniques, mais réfléchies et susceptibles d'enclencher de nouvelles dynamiques.

## APPROCHE ET MÉTHODE

Notre démarche scientifique suit un raisonnement inductif<sup>1</sup>, dans le sens où notre revue de littérature nous permet de délimiter au préalable les contours de notre champ d'analyse en identifiant les variables à retenir. Il s'agit moins ici de formuler des hypothèses ou des propositions de recherche propres à la logique déductive que d'extraire de l'investigation du terrain les concepts en œuvre et identifier leur articulation.

Ainsi, le modèle intégrateur ci-dessus nous aide à regrouper les variables explicatives du leadership en trois catégories :

1. Variables liées aux caractéristiques du leader, comme les traits de personnalité ou la formation de ce dernier ;

---

1. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.

2. Variables se référant à l'environnement intra-organisationnel dans lequel s'exerce ledit leadership, avec ce que cela implique comme formation des collaborateurs, culture interne ou structure hiérarchique de l'organisation ;
3. Variables liées à l'environnement extra-organisationnel, telle que le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou la culture nationale.

Chacune de ces catégories de déterminants englobe des variables pour lesquelles nous nous sommes efforcés de collecter des informations lors de notre enquête terrain dans le but d'en évaluer la pertinence et l'impact dans l'expression du leadership dans les organisations marocaines.

Sur cette base, deux types d'entretiens semi-directifs ont été élaborés (voir Annexe 5). Nous avons, dans un premier temps, interrogé deux à trois collaborateurs d'une même organisation, publique ou privée, en vue de déterminer les facteurs de reconnaissance des leaders. Cela nous a aidés à distinguer les leaders statutaires des vrais leaders reconnus par leurs équipes. Ensuite, nous avons longuement interrogé ces mêmes leaders en vue de comprendre leurs pratiques et croiser leurs perceptions avec celles des suiveurs.

Cette démarche est basée sur un constat scientifique. En effet, certaines études rencontrées dans la littérature du leadership<sup>2</sup> s'intéressent exclusivement aux managers identifiés comme leaders. Cette méthode prévient du danger de se focaliser sur les leaders sans les comparer aux managers non-leaders. En effet, il serait impossible de garantir que les caractéristiques des leaders sont absentes chez les non-leaders.

Pour éviter ce biais<sup>3</sup>, nous décidons très tôt dans le projet d'étudier tous les managers et de comparer les leaders reconnus à ceux dont le leadership n'est pas reconnu par leurs collaborateurs. Aussi, en guise de complément

---

2. Collins, J. C., & Collins, J. (2001). *Good to great : Why some companies make the leap and others don't*. Random House.

3. Rosenzweig, P. (2009). *The halo effect and the eight other business delusions that deceive managers*. Simon and Schuster.

à l'analyse qualitative, les deux entretiens, avec leaders et suiveurs, comprennent également une dizaine de questions quantitatives fermées où le répondant est prié d'évaluer certains points précis (satisfaction de la performance du supérieur, satisfaction de la performance de l'organisation, confiance en l'avenir de l'organisation, etc.) sur une échelle de 1 à 10 (voir Annexe 6).

L'enquête s'est déroulée de septembre à décembre 2012 et a concerné les principales régions du Royaume, en l'occurrence Rabat, Casablanca, Marrakech, Tanger et Agadir (voir Annexe 4). Les entretiens ont été traités à l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives, Nvivo, afin d'explorer le texte collecté et identifier des relations significatives entre les variables de l'étude. L'investigation empirique porte sur 30 organisations comprenant 30 managers et 74 collaborateurs. Au final, nous conservons 91 entretiens exploitables, dont 22 avec des managers et 69 avec des collaborateurs. Les graphiques en annexe indiquent les principales caractéristiques démographiques des répondants de l'étude.

## QUALITÉS RECONNUES CHEZ LE LEADER

42% des collaborateurs interrogés<sup>4</sup>, soit près de la moitié, ne reconnaissent pas le leadership de leur manager direct, un chiffre qui nous semble alarmant (Figure 2). Il montre d'abord que le divorce semble bien être consommé entre les salariés et leur n+1, comme c'est également la tendance dans les pays occidentaux, où la crise de leadership est d'abord une crise de reconnaissance des leaders. En effet, une étude menée aux États-Unis en 2006 confirme la profonde méfiance vis-à-vis des leaders au début du XXI<sup>e</sup> siècle et montre qu'il n'y a plus, dans l'esprit des cadres intermédiaires et autres collaborateurs, de modèle standard ni de caractéristiques clairement identifiables pour un « leader authentique »<sup>5</sup>.

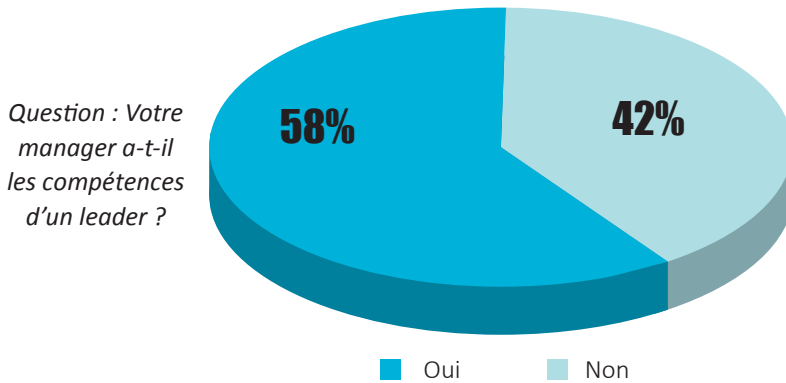
---

4. Taux d'erreur = 10% avec un niveau de confiance de 95%.

5. George Bill & al. (2011). *Discovering your authentic Leadership. On leadership*. Ed. Harvard Business Review Press.



Figure 2 : La reconnaissance du leadership du manager par ses collaborateurs



Certes, ce chiffre de collaborateurs insatisfaits de leurs leaders est à confirmer par une étude quantitative plus large, mais il reste, dans l'intervalle d'erreur, alarmant au vu de l'ambition affichée par le Royaume de développer son économie et concurrencer les organisations étrangères sur le marché local et international. Dans une étude similaire à la nôtre<sup>6</sup>, menée sur six grandes villes asiatiques, les auteurs relèvent le recours à la guerre que se livrent les compagnies et les États pour attirer des talents de leaders, afin de conquérir de nouveaux marchés régionaux et développer leur compétitivité.

Revenons au Maroc. Lorsque l'on pose la question à des managers, en position de responsables, et donc de leaders potentiels : « Quel portrait dressez-vous d'un leader idéal ? », ils listent dans l'ordre (Figure 3) le fait de :

1. Encourager le travail d'équipe
2. Être respectueux de ses collaborateurs
3. Être compétent dans son travail
4. Pratiquer un management participatif.

6. Avolio B., Weber T. & Harms P. (2009). *Developing leaders in Asia*. Asia Leadership Project, Global Leadership Institute.

Figure 3 : Nuage des mots utilisés par les managers pour décrire le leader idéal



Lorsque l'on pose la question aux collaborateurs : « Quel portrait dressez-vous d'un leader idéal ? », ils listent dans l'ordre (Figure 4) le fait de :

1. Encourager le travail d'équipe
2. Pratiquer un management participatif
3. Avoir le sens de l'écoute
4. Être compétent dans son travail
5. Être respectueux de ses collaborateurs
6. Être bon communicateur.

Notons que le management participatif est mieux placé par les collaborateurs et que de nouveaux éléments, ignorés par les managers, s'ajoutent à la liste, notamment le sens de l'écoute et le sens de la communication.

Figure 4 : Nuage des mots utilisés par les collaborateurs pour décrire le leader idéal



Lorsque l'on demande aux collaborateurs qui reconnaissent le leadership de leur manager, de lister ses qualités (Figure 5), ils privilégient dans l'ordre :

1. Le respect des collaborateurs
2. la dimension éthique/morale de sérieux qui est en même temps liée au travail et à l'honnêteté
3. Les qualités humaines (compréhension, confiance, serviabilité)...
4. Les qualités professionnelles et la compétence.

Au niveau des défauts du leader, les collaborateurs déplorent les attentes surdimensionnées et la pression trop forte pour plus de performance, source importante de stress pour l'équipe.

## Verbatim

« J'attends deux choses : l'engagement et le sérieux. »

« Il est bien éduqué, sérieux, et il respecte tout le monde. »

« Ses valeurs sont celles d'un homme qui respecte sa religion, sérieux, et on peut lui faire confiance. »

« Il est très humain. Parfois, même au niveau professionnel, son côté humain est plus dominant. »

« J'ai adhéré à son système de valeurs qui est très humain. »

« Au-delà des qualités strictement professionnelles, il possède aussi des qualités humaines louables. »

Figure 5 : Nuage des mots utilisés par les collaborateurs satisfaits pour décrire les qualités de leur supérieur



En règle générale, les leaders sont reconnus sur une triple base, éthique, comportementale et technique. Côté valeurs, le respect d'autrui est fortement apprécié (Figure 5). Côté attitudes, autant le sérieux du leader que sa capacité à impliquer les autres, par l'écoute, sont valorisés. Enfin, côté qualifications, la compétence du leader est un prérequis incontournable.

## LE LEADER NON RECONNU

Lorsque l'on demande aux collaborateurs qui ne reconnaissent pas le leadership de leur supérieur de décrire ce dernier, les répondants sont plus réservés et évasifs. Mais du peu de mots qu'ils utilisent pour le désigner, une caractéristique majeure s'en dégage. Les managers perçus comme *non-leaders* par l'ensemble des interviewés sont uniquement dédiés à la gestion de projet. Ils sont qualifiés par leurs collaborateurs de « technocrates », plus centrés sur la gestion de projet que la gestion d'équipe (Figure 6). Ils manquent de confiance en eux et dans l'équipe, ce qui a pour conséquence de ne pas faire participer les collaborateurs dans les prises de décision. Ils ont, en plus, du mal à s'imposer dans l'équipe mais aussi par rapport aux acteurs intra-organisationnels tels que les supérieurs hiérarchiques et les autres collègues et aux acteurs extra-organisationnels tels que les clients et les fournisseurs. Or, il est attendu d'eux de piloter, au-delà d'un objectif technique, une équipe, des sensibilités, etc.

### Verbatim

« *Son défaut : c'est un petit peu son tempérament. »*

« *Il s'énerve facilement. »*

« *Il stresse les gens. »*

« *Il s'énerve trop parfois. »*

Figure 6 : Nuage des mots utilisés par les collaborateurs insatisfaits pour décrire les qualités de leur supérieur



Cette figure du leader technocrate non reconnu par ses collaborateurs contraste avec celle du leader responsable, dont la particularité est de ne pas être unidimensionnel, de ne pas prendre ses décisions seulement au vu de la rentabilité économique et de viser également l'efficacité environnementale et la justice sociale. Le leader qui se veut « responsable » prend le temps d'évaluer l'impact sur toutes les parties prenantes avant de prendre une décision sans précipitation. D'ailleurs, comme le montre notre étude, le fait qu'un leader ne soit pas reconnu provient également de son empressement ou son impulsivité.

### Verbatim

*« Il s'énerve trop vite. Il a aussi tendance à réagir impulsivement, et il ne prend pas le temps qu'il faut pour penser à des solutions qui peuvent s'avérer plus utiles s'il les prenait de manière plus réfléchie. »*

*« Il se précipite parfois quand il veut prendre certaines décisions. »*

*« Il «roule» très vite et parfois on n'arrive pas à le suivre. »*

*« Ses faiblesses ? On peut dire qu'il ne prend pas suffisamment de temps pour penser à de solutions pertinentes. »*

Concernant leur habitus, hors de l'organisation, les leaders interrogés sont rarement engagés au niveau associatif ou politique. Ils le justifient, pour la majorité d'entre eux, par le manque de temps et non par désintérêt des affaires économiques et sociales du pays. Cela révèle un paradoxe entre des leaders impliqués dans la gestion de leur entreprise, unité créatrice de valeur économique et sociale, mais en retrait de l'espace public et de la société au sens large. Là encore, une vision court-termiste pourrait être à l'origine de ce paradoxe lorsque le leadership responsable requiert un manager conscient des enjeux et de son impact sur la société à long terme.

## ATTITUDES DES SUIVEURS VIS-À-VIS DU MANAGER ET DE L'ORGANISATION

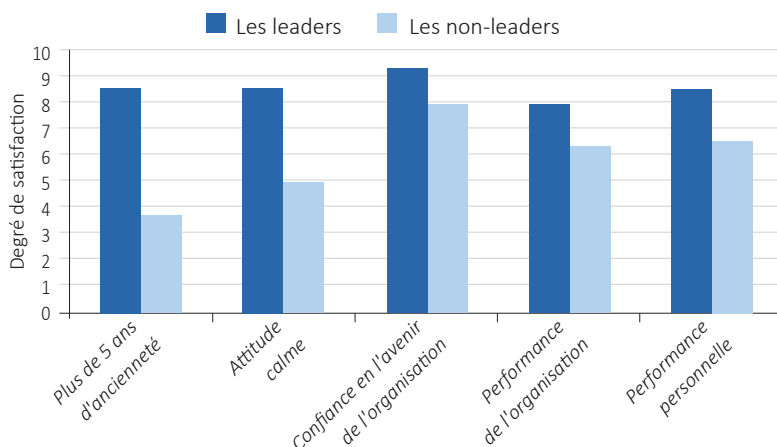
L'analyse des réponses des collaborateurs aux questions quantitatives nous permet, quant à elle, de construire une taxonomie des collaborateurs basée sur leur satisfaction vis-à-vis de leurs managers et de leurs organisations respectifs (voir Tableau 4). Notamment, le groupe des « frustrés » semble servir de tampon face à l'insatisfaction des collaborateurs vis-à-vis de l'organisation, grâce au leadership de leurs supérieurs. Ainsi, ces organisations qui présentent vraisemblablement des défauts d'ordre structurel semblent devoir la fidélité relative de leurs collaborateurs à la qualité de leadership en leur sein. Cela peut montrer l'importance accrue de l'aspect relationnel (non institutionnel) au sein des organisations.

Tableau 4 : Liens entre collaborateurs, managers et organisation

	Satisfait de l'organisation	Insatisfait de l'organisation
<b>Satisfait du supérieur direct</b>	Les comblés 42 %	Les frustrés 22%
<b>Insatisfait du supérieur direct</b>	Aucun	Les désespérés 37%

Les réponses aux questions quantitatives de notre étude montrent que les leaders les plus reconnus sont calmes, sereins et confiants dans l'avenir de leur organisation (voir Figure 7), et que cette attitude rassurante est contagieuse, rendant les collaborateurs, grâce à la performance de leur leadership, tout aussi confiants. Cela revient à insister sur l'importance perçue de « leaders rassurants ». En effet, les résultats de l'étude nous révèlent que les collaborateurs insistent, dans la distinction des leaders reconnus, sur leur ancienneté, leur confiance en l'avenir de l'organisation, leur performance personnelle et leur attitude calme (opposée à celle méfiante ou pressée).

Figure 7 : Principaux critères de différenciation entre leaders et non-leaders selon le degré de satisfaction de leurs collaborateurs





Il importe de noter que, dans ces types d'attitudes, nous ne décelons pas de différence notable dans la perception et la pratique du leadership selon :

- L'exercice dans le public ou le privé
- La taille de l'organisation
- La ville de l'organisation

En revanche, il est clairement établi que le leadership féminin (moins fréquent que le masculin) est associé à une meilleure formation et davantage de satisfaction de la part du collaborateur. D'ailleurs, la corrélation entre le leadership et le genre est statistiquement significative.

#### Verbatim

*« Elle a un respect total pour nous et elle est humaine. Quand nous affrontons des moments difficiles, elle est très proche de nous. »*

*« Elle est fonceuse, directe et honnête. »*

*« Elle traite les situations de conflits avec beaucoup de sérieux et essaye de son mieux pour que les solutions arrangent tout le monde. »*

*« C'est quelqu'un qui utilise le management transverse soft et qui est dans une adhésion d'idées, de créativité et d'apports mutuels. »*

*« C'est une femme robuste, et qui se donne beaucoup pour son travail et son équipe. »*

Par-delà le sexe du leader, les suiveurs revendiquent des relations marquées par plus de respect et de considération de la part de leurs dirigeants. Cela provient autant d'une exigence morale des suiveurs, que d'un contexte marqué par la montée des droits humains et sociaux, où la plupart semblent connaître mieux leurs droits et peuvent s'appuyer sur des associations et des syndicats pour les faire valoir.

## Verbatim

« Les qualités à maintenir sont le respect et un peu de confiance. »

« Les qualités de mon chef sont qu'il est bien éduqué, sérieux et il respecte tout le monde. »

« Je suis satisfait de sa manière de travailler parce qu'il nous respecte et valorise notre travail. »

## ATTENTES VIS-À-VIS DU LEADER

Tout au long des entretiens que nous avons conduits avec l'ensemble des *managers* interrogés, nous avons réalisé qu'ils ne mentionnaient jamais la notion de « vision » en parlant de leurs pratiques. Cela laisse présager de leur incapacité à se projeter dans un avenir à long terme. Leurs discours semblent plus orientés vers l'intérieur de l'organisation pour davantage de réactivité et flexibilité avec l'usage d'un vocable axé sur la compétence et le travail d'équipe.

Plus surprenant encore, même les managers reconnus en tant que *leaders* par leurs collaborateurs n'évoquent pas la vision parmi les traits distinctifs de leur leader idéal. On pourrait peut-être y voir une intention délibérée de ne pas chercher à imposer leur propre vision à leurs suiveurs. Cette interprétation est confortée par la satisfaction de leurs collaborateurs du style de management participatif qu'ils pratiquent.

D'autre part, et à notre surprise, les *collaborateurs* ne mentionnent pas non plus le concept de « vision » lorsqu'on les interroge sur les caractéristiques idéales d'un leader. Toutefois, ils citent une compétence que l'on ne retrouve pas chez leurs managers, le sens de l'écoute. En effet, les collaborateurs insatisfaits du leadership de leur supérieur déplorent le manque de compétences communicationnelles et déclarent ne pas être compris et/ou impliqués dans les prises de décision. Ainsi, les collaborateurs eux-mêmes semblent ne pas éprouver le besoin de « recevoir » une vision de la part de leur supérieur mais plutôt une oreille attentive à leurs idées, ambitions,

contraintes et opinions accompagnée de conseils, et d'encouragements, voire la construction d'une vision *collective*.

Cette attente d'un leadership à l'écoute est largement partagée dans d'autres contextes. En Asie, le recours très apprécié au fait de « s'asseoir et écouter »<sup>7</sup> ses collaborateurs est une pratique informelle. Dans les entreprises occidentales, le *mentoring*<sup>8</sup> est plus systématique et formalisé. Cela est reconnu, ici et là, comme un bon moyen de développer le leadership des *cadres intermédiaires*.

#### Verbatim

« Pour moi, un leader idéal a d'abord le sens de l'écoute ! »

« Une grande capacité d'écoute, c'est essentiel ! »

« Le leader idéal ne doit pas être rigide et doit être à l'écoute des autres. »

« C'est l'écoute et la communication qui favorisent le respect et la confiance entre les membres du groupe. »

« Un management participatif se basant sur l'écoute et le suivi. »

« Pour moi, je suis satisfaite, il y a de la motivation, l'écoute et j'ai une autonomie au travail. Je n'attends rien d'elle de plus. »

## UN LEADERSHIP À CARACTÈRE FAMILIAL

Selon les résultats de notre étude, plusieurs collaborateurs font l'éloge du climat de famille créé au sein de l'entreprise et le relie directement à ce qu'ils considèrent comme « le vrai leadership » ou le leadership idéal (Figure 8).

7. Avolio B., Weber T. & Harms P. (2009). *Developing leaders in Asia*. Asia Leadership Project, Global Leadership Institute.

8. Le *mentoring* est une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.

Figure 8 : Nuage des mots à proximité du mot « famille »



Cela pourrait corroborer la persistance d'un système de leadership communautaire et social étroitement lié aux spécificités de la culture marocaine et particulièrement apprécié des collaborateurs marocains. Comme il pourrait renvoyer, loin de toute lecture essentialiste ou culturaliste, à la théorie LMX (Leader-Member Exchange). Selon cette dernière, les leaders développent avec les suiveurs des relations d'échange uniques de qualités différentes, allant des relations transactionnelles d'ordre économique, à des relations qualifiées de sociales, basées sur le soutien, le respect mutuel et la confiance.

Cette seconde dimension englobe les relations que l'on retrouve le plus souvent entre des membres d'une même famille ou entre amis. Ce type de relation met en jeu des personnes engagées sur une temporalité

étendue à durée non limitée qui n'attendent pas une rétribution immédiate lorsqu'un échange est effectué. Ce que la théorie LMX ajoute, et qui rejoint directement les résultats de notre investigation empirique, est que plus la relation se rapproche de la dimension sociale, plus la qualité de la relation est élevée. Or, qui dit relation de meilleure qualité, dit meilleure performance opérationnelle du suiveur et, par conséquent, plus de valeur créée pour l'organisation.

La qualité des relations dépend du degré de proximité des collaborateurs avec le leader. En effet, des travaux à partir de la théorie LMX ont montré que le leader passe plus de temps et consacre plus de ressources à des sous-groupes qui constituent son premier cercle (*in-group*, dans la théorie). Les membres de ces sous-groupes travaillent plus et obtiennent de meilleurs résultats parce qu'ils sont plus impliqués que les autres, ceux qui ne font pas partie de ce premier cercle (*out-group*). C'est pour cela que la recherche sur le leadership intègre généralement beaucoup de résultats concernant la vie des groupes, notamment les phases dans la socialisation au sein d'un groupe, etc.

#### Verbatim

*« Nous sommes comme une famille. »*

*« Je ne peux pas travailler ailleurs. Je me sens très à l'aise. »*

*« Mon supérieur considère ses subordonnées comme ses sœurs. »*

*« Le leader idéal se montre coopératif et développe un esprit de famille. »*

*« Un leader idéal doit être cool, travailler en famille, en groupe. »*

*« Le patron est sympathique. Il ne nous donne pas l'impression que c'est lui le chef. Nous sommes comme une famille. »*

Si l'attachement à ce type de relations sociales mérite d'être valorisé, certaines entreprises marocaines vont jusqu'à l'organiser. Dans l'une de celles que nous avons étudiées, un budget mensuel limité était alloué à

chaque leader intermédiaire pour inviter régulièrement son équipe à un déjeuner collectif célébrant la fin d'une période de travail difficile ou un évènement particulier dans la vie de l'un d'entre eux. Autant l'initiative paraît louable, autant elle comporte un risque d'amalgame. Le leader rémunérant de la sorte l'attachement social peut avoir une grosse attente de fidélité de ses suiveurs, du simple fait qu'il entretient la relation économiquement. Or, il risque d'oublier qu'il le fait à partir de la trésorerie de l'entreprise, non de ses propres deniers, que c'est une politique corporate et qu'*in fine* les suiveurs peuvent le percevoir comme une rémunération économique non comme un gage d'attachement social.

Dan Ariely<sup>9</sup>, professeur d'économie comportementale à l'Université de Duke, met en garde les entreprises qui tentent de développer des relations sociales avec leurs clients ou leurs collaborateurs. La difficulté, à son avis, provient de l'inconstance de ces types d'engagement. En effet, une fois sur le terrain social, il est difficile de mettre en avant des arguments d'ordre économique. Autrement dit, l'esprit de famille doit être entretenu pour ce qu'il est, non pour ce qu'il rapporte.

## LA TRANSMISSION DU LEADERSHIP

Les leaders reconnus de l'étude mentionnent souvent l'influence d'une figure modèle dans leurs choix de carrière ainsi que dans leur style de leadership. Dans la plupart des cas, il s'agit du père ou d'un supérieur antérieur, d'où l'importance que nous accordons à la formalisation de cette relation de transmission d'expérience entre le manager et son collaborateur. Dans les faits recueillis, ce « coaching » est souvent réalisé de manière spontanée et improvisée, et ce, lorsqu'il survient. Les répondants nous confient qu'ils ne conduisent pas de réunions spécifiques pour coacher leurs collaborateurs en position de managers mais qu'ils traitent les situations selon le besoin, voire selon l'urgence.

---

9. Ariely, D. (2008). *Predictably irrational*. New York: HarperCollins.

Seuls 14% des managers affirment la mise en place d'un système formel de développement des compétences de leadership au sein de leurs organisations respectives basé sur des formations et des séances de coaching. Les autres managers déclarent, pour la plupart, développer ces compétences de manière informelle à travers les réunions, la responsabilisation, les activités *team building*, etc.

La question que l'on se propose alors de poser est la suivante : peut-on compter sur la spontanéité et l'improvisation lorsque l'on a pour ambition de développer de manière significative et généralisée le leadership dans nos organisations ? Si la réponse est négative, il est nécessaire de prévoir l'initiation des tops managers aux bases des techniques de coaching pour les former à l'accompagnement formel et systématique de leurs « poulains », c'est-à-dire leurs n-1, eux-mêmes chefs d'équipes. L'objectif étant de les aider à prendre du recul, identifier le sens de leur action et définir les paramètres pour évaluer leur leadership.

Les auteurs de l'étude sur le leadership asiatique sont arrivés à une conclusion similaire. Alors que plusieurs leaders interrogés déclarent avoir été influencés par des figures modèles, très peu entreprennent des sessions formelles de coaching avec leurs subordonnés (9% de l'échantillon). Souvent, ils répondent aux sollicitations et écoutent avant de donner conseil. Les auteurs qualifient ce comportement de réactif, non proactif. Un constat qui contraste avec ce qui est observé dans les pays occidentaux.

Autre fait qui montre la nécessité de développer la transmission d'une culture de leadership, est le lien révélé par notre étude entre primogéniture et leadership. 80% des leaders reconnus sont, en effet, les aînés de leur famille, alors que seulement 33% des leaders non reconnus le sont. Ces résultats révélant que l'accès au leadership est facilité pour les managers aînés de leur fratrie démontrent bien que, pour certains, le leadership peut être acquis lorsque les bonnes conditions de sa transmission et son acquisition sont réunies.

De quelles conditions parlons-nous ? La littérature sur le sujet en énumère trois<sup>10</sup>. La première est que l'aîné est naturellement chargé de plus de responsabilités, dès son jeune âge. La seconde est que les attentes des familles par rapport à leur primogéniture sont plus importantes, d'autant que leurs actes sont censés être « exemplaires ». Et la troisième raison est qu'ils bénéficient d'une attention et d'un encadrement plus intensif. Il n'y a pas lieu de s'appuyer sur cet argument de primogéniture pour en déduire un quelconque prédéterminisme. D'autant que, malgré les statistiques, cela n'empêche pas des cadets et autres benjamins issus de familles nombreuses d'être des leaders plus tard.

## CONCLUSION

De ce qui précède, et au-delà des résultats chiffrés, les organisations marocaines comme terrain d'étude nous apportent des enseignements précieux. Nous constatons qu'elles comptent dans leurs rangs des salariés de plus en plus informés, connectés, critiques et créatifs. Cette nouvelle génération de salariés est demandeuse d'un leadership d'encadrement et de coaching dans le but de débloquer sa créativité et son potentiel. Ces critères semblent constituer les ingrédients idéaux pour le développement d'un leadership basé sur l'intelligence collective, un concept qui, au-delà d'être un phénomène de réseaux sociaux propre aux nouvelles générations, peut transcender les frontières du Net pour prendre place dans nos organisations productives. D'ailleurs, nous avons remarqué, dans notre précédent travail sur les profils d'utilisateurs des réseaux sociaux, que plus les cyber-citoyens étaient avancés professionnellement et intégrés économiquement, plus ils avaient tendance à devenir des mobilisateurs/communicateurs en ligne. Ce qui s'apparente à une nouvelle forme de leadership.

Plusieurs universités ont décelé l'intérêt de l'intelligence collective à l'émergence d'un nouveau type de leadership. L'Université du MIT a lancé

---

10. Andeweg, R. B., & Berg, S. B. (2003). Linking birth order to political leadership: the impact of parents or sibling interaction ? *Political Psychology*, 24(3), 605-623.



en 2006 le « Center for Collective Intelligence », un centre de recherche spécialisé, comme son nom l'indique, dans l'application des concepts d'intelligence collective au monde de l'entreprise dont l'exercice du leadership. Le centre a d'ailleurs créé un programme de formation continue sur la thématique destiné spécifiquement aux managers dans les entreprises.

Qui dit intelligence collective ne dit pas management participatif à outrance, où la volonté d'impliquer se traduit par l'effacement de tout cadre et contraintes. Il s'agit de déterminer précisément comment concevoir ce « leadership intelligent ». Selon Paule Boffa-Comby, PDG de PEMA-Partenaire<sup>11</sup>, trois principes (inspirés de l'expérience des réseaux sociaux sur Internet) doivent être respectés :

1. Un objectif partagé
2. Un cadre défini
3. Une autorité pour veiller au respect des deux premiers principes.

---

11. Paule Boffa-Comby (2013). *L'intelligence collective : un nouveau leadership ?* Journal Les Échos < <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221176679/intelligence-collective-nouveau-leadership>>

# NOS RECOMMANDATIONS

Il ne faut pas penser qu'un seul phénomène peut expliquer la réussite ou l'échec d'un leader. Les situations sont souvent complexes, le niveau de différenciation au sein d'une équipe est souvent élevé, le poids du contexte peut expliquer que ce qui marchait hier ne marche plus aujourd'hui. En somme, être un leader, ce n'est pas inné même si certaines personnes ont des qualités et des compétences naturelles qui leur permettent d'apprendre et d'appliquer plus vite que d'autres. Aussi, le développement du leadership ne peut être que le résultat d'un mélange de sensibilisation, de transmission d'aptitudes et de valeurs, à partir de l'école primaire jusqu'à la vie professionnelle.

Tenant compte de cette complexité et cherchant, par ailleurs, à être pragmatique, nous avons conçu ces recommandations avec le double souci de respecter la singularité des trajectoires personnelles et des structures et, en même temps, souffler quelques pistes pratiques qui nous semblent, après étude et concertation avec les spécialistes, plausibles. Et, afin de montrer la voie par l'acte, nous tenons à préciser que cette étude nous a stimulés pour lancer, avec les lauréats de HEM réunis dans l'association HEM Alumni, le *Forum Ra'ed*, une plateforme dédiée au leadership.

## RECOMMANDATION N°1 : INITIATION ET SENSIBILISATION (NON-FORMATION) AU LEADERSHIP

- **À l'adresse des écoles, primaire et secondaire**

Comme discuté plus haut, le leadership se forge sur la durée dès le plus jeune âge. Alors que dans la famille, l'aîné est assez souvent favorisé par rapport à ses cadets vis-à-vis de l'expérience au leadership, c'est le rôle de l'école de pallier ces lacunes pour permettre à chaque enfant de prendre des positions de chefs d'équipe avec l'encadrement bienveillant de pédagogues et ainsi lui offrir l'opportunité de s'initier au leadership. Cela sous-entend une formation spécifique des encadrants scolaires par rapport au leadership efficace, créateur de valeur pour le groupe par opposition au leadership « toxique » pour reprendre le terme de Marcia Lynn Whicker<sup>1</sup> qui décrit le type de leadership destructeur de valeur pour l'organisation. Cela sous-entend également ***une révision des programmes pédagogiques dès l'école primaire avec objectif de formaliser une distribution équitable de responsabilités diverses aux élèves (comme chefs de projets, d'équipe, etc.), accompagnée d'un suivi pédagogique ciblé et régulier.***

- **À l'adresse de l'enseignement supérieur**

Dans les structures pédagogiques, l'initiation au leadership est souvent posée en des termes normatifs et avec une forme de conditionnement qui peut donner des effets inverses. Dans une grande école française, le directeur disait aux étudiants le jour de la rentrée : « Vous avez réussi un concours d'entrée très difficile, désormais vous faites partie de l'élite de la Nation, vous êtes les leaders de demain ». C'est faux et c'est dangereux.

---

1. Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Quorum Books.

C'est faux car on ne devient pas un leader parce qu'on a réussi un concours à l'âge de vingt ans, et c'est dangereux car cela crée des conditions pour que l'étudiant se sente supérieur au reste de l'humanité, ce qui n'est pas un bon départ dans la vie.

Durant les études supérieures, des enseignements peuvent centrer les apprentissages sur la connaissance de soi en relation avec un projet professionnel. Un centre de carrière peut ainsi accompagner l'étudiant et le coacher, en créant des travaux collectifs, des projets citoyens ou du consulting pour des PME, etc. qui sont autant d'occasions pour que les étudiants exercent leur leadership au sein du groupe. Il faut aussi veiller à **créer des espaces de parole pour que l'étudiant puisse verbaliser ses expériences et recevoir un feed-back adapté car il est important de capitaliser sur les premières expériences en matière d'exercice du leadership.**

## RECOMMANDATION N°2 : DÉVELOPPEMENT D'UN « LEADERSHIP INTELLIGENT » ET À L'ÉCOUTE

- **À l'adresse de managers aspirant au leadership**

Les résultats de notre terrain induisent **un changement de comportement chez les dirigeants qui doivent évoluer pour tenir compte de l'avis de leurs collaborateurs et abandonner l'exercice d'un pouvoir unidirectionnel et autoritaire.** Au-delà d'influencer, il s'agit d'élever ses collaborateurs au rang de partenaires, d'écouter leurs points de vue, de les motiver pour une implication plus forte et de stimuler leur créativité. **L'enjeu pour les dirigeants est de démontrer qu'ils ont pris conscience de leur responsabilité éthique vis-à-vis de toutes les parties prenantes de l'organisation.**

Ce qui impliquerait la nécessité de passer d'une conception technique, froide, du management, à une autre, alliant légitimité et empathie, orientation et prise en compte de l'énergie de l'autre. Il n'y pas une formule toute faite mais **cela nécessite une ouverture sur les dimensions psychologiques du leadership. Il est nécessaire de développer chez les managers leur « humanité »**. Il est nécessaire également de prendre conscience qu'un leader impulsif, colérique, à l'égo surdimensionné ou au supposé charisme n'est plus perçu comme efficace ni opérationnel.

- **À l'adresse des directions de ressources humaines**

Pour envisager une sensibilisation (non une formation *stricto sensu*) au leadership, il faut que de nombreux facteurs soient réunis. Il convient que les personnes puissent d'abord travailler sur elles-mêmes car il y a parfois des décalages importants entre la perception qu'ont des managers d'eux-mêmes en tant que managers et la perception de leur environnement, notamment de leurs subordonnés. Il est également nécessaire de présenter les théories modernes du leadership car, sans formation théorique, des idées fausses peuvent perdurer et fausser les représentations. Mais l'essentiel pour les formateurs est de fabriquer des mises en situation problématiques qui permettent l'apprentissage du leadership dans des conditions qui ne mettent pas en péril les participants et qui leur permettent d'exercer leurs capacités de réflexivité.

Pour renforcer la capacité des organisations à mériter leurs leaders et à **développer une émulation en interne**, il est nécessaire de mettre en place une politique RH qui favorise et récompense non seulement le renforcement des capacités d'écoute et les compétences comportementales de leurs leaders, mais également **le potentiel de leadership de leurs cadres intermédiaires par le renforcement des compétences d'encadrement et de coaching**.

### RECOMMANDATION N°3 : CRÉATION DE LIEU DE DÉBAT ET DE RÉFLEXION SUR LE LEADERSHIP

- **À l'adresse des entreprises et de la société civile**

Nous déduisons des résultats de nos travaux relatifs à la reconnaissance du leadership que l'un des besoins les plus impérieux que ressentent les collaborateurs est celui d'une écoute intelligente de la part des leaders. Cela est vraisemblablement nécessaire non seulement pour accepter le leadership, mais également pour adhérer au projet de l'organisation et faire confiance à son avenir.

Ces ingrédients en soi rappellent les fondements du leadership transformationnel basé sur la capacité des leaders à être à l'écoute des besoins de leurs collaborateurs pour mieux les impliquer dans les changements organisationnels. Vu que le Maroc est en phase de transition économique, où le leadership est surtout nécessaire pour amorcer des mutations structurelles, productives et efficaces, il est nécessaire que la société civile et les entreprises, publiques et privées, **développent chez leurs cadres un management participatif par la diffusion de la culture de l'écoute, du partage et de l'implication au travers d'espaces de partage d'idées et de discussions constructives.**

Sachant que la réflexion sur le leadership évolue très vite et que les pratiques diffèrent, d'un contexte à l'autre, ces lieux de débat et d'écoute ont besoin d'être décloisonnés et mutualisés. Abdelilah Jennane, intervenant au workshop de restitution des résultats de l'étude, formule cette recommandation ainsi : « **Il faudrait un endroit où l'on puisse mettre en récit et en débat, le leadership.** Un endroit où l'on pourrait à la fois observer, faire de l'apprentissage, se rencontrer. Il ne faut surtout pas rater le coche sur la relation à trois, entre nos laboratoires de recherche, nos consultants et nos entreprises ».

Aussi, notre proposition est de **créer un espace de promotion du leadership au Maroc, réunissant managers, leaders reconnus et chercheurs en vue de partager les savoirs et les pratiques de leadership, et développer les moyens de mise en œuvre d'un tel dispositif dans des organisations marocaines.**



*Séance de présentation des premiers résultats de l'étude aux experts. Septembre 2013*

## COMMENTAIRES D'EXPERTS

Réunis pour un workshop en réaction à l'étude que nous avons effectuée, les experts présents évaluent ainsi ce travail :

*« C'est une étude innovante et contextualisée. Les participants sont d'horizons différents, ce qui a permis des échanges très riches. »*

Mohcine Ayouch, coach professionnel

*« Un ouvrage très riche car alimenté par une véritable recherche à la fois théorique et de terrain. Cette première recherche sur le leadership marocain dresse des avenues qui devraient déboucher sur des résultats intéressants. »*

Jacques Igalens, professeur de stratégie organisationnelle

*« Cette étude permet de formaliser un leadership à la marocaine et apporte des recommandations pour développer le leadership de demain. »*

Abdelilah Jennane, consultant en formation des ressources humaines

## BIOGRAPHIES DES AUTEURS DU LIVRE BLANC

**El Mostafa BENSALÉM** est Professeur de l'Enseignement Supérieur et ancien Directeur de l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Settat. Il coordonne plusieurs projets impliquant des structures de recherche nationales et internationales en économie et en gestion des ressources humaines. Il assure des missions de consultation dans le domaine de la gestion administrative et pédagogique des établissements de l'enseignement supérieur.

**Adib BENSALÉM** a commencé sa carrière dans le secteur de l'automobile où il a occupé la position de responsable logistique. Il est formateur-certifié de la Jeune Chambre Internationale, dont la mission est la promotion du leadership chez les jeunes, et a activement participé à sa création puis son développement au Maroc. Il est aujourd'hui enseignant-chercheur à HEM en Supply Chain Management et mène au CESEM plusieurs travaux de recherche en logistique, gouvernance éducative et innovation pédagogique.



## ANNEXE 1 : ECONOMIA, UNE PLATEFORME AU CARREFOUR DE LA RECHERCHE ET DE L'ENTREPRISE

L'ensemble des travaux menés par le Cesem sont régulièrement mis en ligne dans *Economia*. La plateforme a pour vocation de servir de carrefour virtuel où chercheurs, décideurs, cadres de l'entreprise et étudiants en management et en sciences sociales retrouvent études, rapports, données bibliographiques et autres données pertinentes, produites ou agrégées par le Cesem.

En tant qu'interface avec l'espace public, *Economia* a vocation à :

- Fournir aux décideurs politiques et économiques, hauts cadres et chefs d'entreprise des clés de lecture fiables pour analyser et agir sur les questions sociales, économiques et managériales ;
- Créer des passerelles entre chercheurs provenant de disciplines traditionnellement cloisonnées ;
- Faire des états de lieux avec pistes de recommandations, fort utiles à l'adresse d'étudiants, chercheurs et associations professionnelles ;
- Apporter aux médias une matière économique, critique et fiable, à exploiter et diffuser.

Le dossier « Les multiples facettes du leadership » construit autour du travail que nous menons au Cesem sur ce thème a été mis ligne sur la plateforme [economia.ma](http://economia.ma) en octobre 2013.

Les dossiers

# ECONOMIA



les multiples facettes  
du **LEADERSHIP**

## ANNEXE 2 : RÉSUMÉS DU DOSSIER

### « LEADERSHIP » DANS ECONOMIA

# ÉDITO

## En quête d'une culture de leadership

Par Driss Ksikes

Il est assez éprouvant de chercher à traquer l'existence ou du moins la reconnaissance de leaders dans une société qui se débat pour sortir de l'autoritarisme. Cela a été vrai dans la Russie post-soviétique, dans l'Allemagne post-nazie, comme il l'est, de manière plus ardue, dans des pays, comme le Maroc. La difficulté est double, dans notre cas. Il est vrai que, comme les pays précités, l'ombre d'un super-leader, charismatique, écrasant et inhibiteur d'énergies, reste pesante et omniprésente, des années après sa disparition. Mais, au-delà des personnes, chez nous, contrairement aux autres, les bases d'un système libéral et d'un État social permettant à des leaders positifs, insuffleurs de dynamique vertueuse d'émerger, ne semblent pas encore réunies.

Qu'est-ce qui nous a persuadé, pourtant, d'aller à la recherche de cette culture de leadership ? Pourquoi aller sonder un concept principalement forgé par les Américains, développé dans une société hyper-individualisée ? L'irruption en 2011 de leaders virtuels dans l'espace public ? Sans doute, d'autant que nos travaux antérieurs sur les médias sociaux nous ont montré qu'une conglomération de mobilisateurs et de communicateurs se distinguait du lot et méritait d'être appréhendée à part, d'où les prolongements proposés dans ce dossier sur le leadership 2.0.



Ceci étant dit, la raison, plus circonstanciée, qui nous a convaincus de l'importance de cette question est le paradoxe marocain. Alors que son mode de gouvernance politique demeure autocratique, il développe des ambitions économiques de hub régional, et donc de leader régional. Alors que la culture de soumission, d'accommodement et de consensus prédomine, au sein des organisations économiques, tenues par une rationalité d'efficience, une nécessité de leadership semble se développer pour initier le changement et passer le cap crucial de la compétitivité.

Nous le montrons assez, cette culture-là, balbutiante, insondable à l'œil nu, est peu favorisée par l'école et autres structures de socialisation, même si certaines de ses prémices se manifestent de manière informelle ici et là. Aussi, au sein des organisations formelles, privées et publiques, objet de notre étude, elle ne pouvait être identifiée et appréciée à sa juste valeur sans un long travail d'exploration, de lecture et de terrain.

Il en ressort un fait marquant : les leaders, chez nous, ne sont pas reconnus pour leur vista ou leur capacité à se projeter, mais principalement pour leur intelligence émotionnelle. Cela montre que ce n'est pas tant la vision personnelle qui forge aujourd'hui le leadership, mais beaucoup plus l'écoute des autres. L'ère des leaders géniaux et déconnectés serait-elle révolue ou condamnée à revenir sous une forme plus sophistiquée ? À voir.

## RÉSUMÉS DES ARTICLES DU DOSSIER

### « LEADERSHIP » DANS ECONOMIA

*Voici les résumés d'articles parus dans Economia apportant d'autres éclairages sur le **leadership**, à partir des sciences sociales et politiques, de la psychanalyse, de la science de gestion et la théorie des organisations.*

#### CHANGEMENTS DANS LE LEADERSHIP LOCAL

##### Mohammed Tozy

En l'espace de deux décennies, la figure du leader local s'est modifiée. Du chef tribal au notable entrepreneur ou fonctionnaire, le leadership varie et s'adapte au contexte socio-économique. Le notable traditionnel, chef de tribu le plus souvent, répondait alors à une configuration sociologique, basée sur des valeurs locales et ethniques. L'État, en retrait, conservait le rôle de régulateur, voire d'arbitre. L'urbanisation galopante a modifié les rapports de force : le leadership s'est alors concentré entre les mains de ceux qui ont accès à la fonction publique ou à l'entrepreneuriat. Naissent subséquentement dans les années 90 de nombreux partis politiques, chacun revendiquant un leadership unique. Le XXI<sup>e</sup> siècle voit apparaître le leader militant associatif, celui-là même qui aspire à œuvrer pour l'intérêt général. La figure du leadership, multiple et unique, épouse les contours de la société dans laquelle elle baigne.

#### L'ÉCOLE MAROCAINE FORME-T-ELLE AU LEADERSHIP ?

##### Mohamed-Sghir Janjar

Un système éducatif sinistré pourrait-il former des leaders ? Cette question n'a de sens, et donc de réponse que si l'on repense à la vocation première de l'école : l'école a le devoir d'offrir à tous les citoyens un socle de connaissances et de compétences commun. Il en est ainsi dans de nombreux pays qui ont repensé, à l'ère de l'industrialisation, la fonction de l'école moderne. Mais, l'école moderne n'a plus pour unique vocation de dispenser des savoirs, elle a, par essence, le devoir de former à la citoyenneté. L'école marocaine, – de par sa « pédagogie de pauvre » et en but, à l'ère d'Internet, à une jeunesse dont le niveau d'instruction scolaire dépasse celui des pères –, ne répond ni

à sa vocation première, restituer un savoir, ni à son devoir essentiel, former à la citoyenneté. *Quid* du leadership ?

## UNE ARCHÉOLOGIE CRITIQUE DE LA NOTION DE LEADERSHIP

**Majid Safouane**

Y aurait-il un « profil type » du leader ? Le vécu d'un individu, et notamment dans sa relation à l'autre pourrait, selon l'auteur, participer à l'identification de ce profil type. Par ailleurs, partant du principe qu'il y aurait une disposition à « être ou devenir leader », l'analyse cognitive de ces qualités rendant éligible un individu à une fonction de leader ne pourrait s'expliquer que dans son interaction avec le groupe. Cependant, bien que positionnée comme une seconde nature, propre à un individu, la notion de leadership ne peut prendre effet que dans l'aléatoire. C'est ainsi qu'a émergé du Printemps arabe un nom, celui de Bouazzizi, juste un nom qui a pris la tête de la Révolution !

## LE LEADERSHIP À L'ÈRE DU WEB 2.0

**Monique Dagnaud**

Les jeunes dirigeants français introduisent-ils de nouvelles méthodes de management inspirées par les valeurs à l'origine d'Internet (autonomie, créativité, authenticité, réalisation personnelle, etc.) ? Oui, en partie. Le monde de l'entreprise, en matière de culture managériale, s'est transformé, épousant le « nouvel esprit du capitalisme » qui entend maximiser sa rentabilité en favorisant l'autonomie et la créativité des travailleurs engagés dans des « projets participatifs ». Les entreprises du Web 2.0 ont-elles profondément innové en termes de leadership ? Oui, à l'évidence, si l'on examine les profils des dirigeants des grandes réussites économiques de l'internet et leur leadership charismatique. Mais le poids réel des nouvelles méthodes de management mériterait sans doute d'être relativisé – ou du moins évalué finement.

## LEADERSHIP POLITIQUE ET INSTITUTION DU SECRET

**Zahi Noureddine**

Les partis politiques sont des entités profanes (*dounyaouiya*) qui règlent ses structures internes selon les lois d'une institution (institution du secret) qui ne peut être efficace et légitime que dans le domaine du sacré. C'est

pour cela qu'ils entravent l'émergence d'un leadership porteur d'un projet de société démocratique, et reproduisent ainsi dans le système politique l'impératif de se segmenter pour se renouveler et se multiplier pour se ressembler et se rassembler.

## LE LEADER DU PROCHE ET DU LOINTAIN

### Hammad Sqalli

Être physiquement loin de ses collaborateurs et en même temps très proche est possible, notamment grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont permis une meilleure gestion de la distance en apportant fluidité et vitesse. Exercer son leadership à travers les frontières territoriales ou culturelles, n'est-ce pas instaurer une zone de proximité, laquelle passe par la reconnaissance de l'autorité et une certaine horizontalité ? L'objectif de cet article est de fournir des éléments de gestion de distance dans la relation entre collaborateurs et leaders, distance qui peut être accentuée par les différentes cultures en présence...

## FREINS CULTURELS AU LEADERSHIP DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES

### Omar Benaïni

Au Maroc, les processus d'identification des leaders au sein des entreprises a connu un dynamisme réel ces dernières années et se manifeste particulièrement lors de décisions concernant : le recrutement, la promotion, la désignation pour la conduite d'un projet et à l'occasion de la constitution d'un vivier de cadres à haut potentiel. Ce dynamisme a provoqué un engouement pour l'utilisation de différentes approches et outils d'évaluation : tests de personnalité, *assessment center*, *serious games*, mises en situation.... Certes, ces méthodes ont leur utilité mais ne peuvent à elles seules prétendre renseigner sur les capacités « de leadership » du candidat. Le propos de l'auteur est de montrer qu'un certain nombre de paramètres culturels et sociaux qui caractérisent la vie dans les entreprises marocaines doivent être pris en compte avant de valider de façon définitive une décision concernant les aptitudes de leadership d'un futur manager.

## ANNEXE 3 : PRÉSENTATION DU CESEM - HEM

### Le Cesem, une première au Maroc

HEM est la première grande école de management privée au Maroc à se doter d'un centre de recherche : **Cesem** - Centre d'Études Sociales, Économiques et Managériales.

À travers son centre de recherche, HEM vise les objectifs suivants :

- Enrichir continuellement ses contenus et ses approches pédagogiques
- Jeter des ponts solides, basés sur le savoir et la recherche, avec le monde de l'entreprise
- Se connecter avec un réseau de plus en plus étoffé de chercheurs et de centres de recherche nationaux et internationaux, reconnus par la communauté scientifique.
- Mettre la recherche au service d'une meilleure pratique managériale
- Améliorer la connaissance du tissu économique marocain dans un contexte mondialisé
- Mieux penser le management en puisant dans les sciences sociales

### Axes de recherche du Cesem

Pour réaliser ces objectifs, des cellules de recherche sont mises en place autour de quatre axes principaux :

#### 1. ENTREPRISES, ENTREPRENEURS ET INNOVATION

Ce premier axe de recherche répond à la nécessité scientifique de raconter, décrire et analyser les parcours et modes de fonctionnement des acteurs et des organisations. Dans ce cadre, le Cesem fait le choix de s'intéresser précisément aux entrepreneurs et



aux entreprises, sous le prisme de l'innovation, que ce soit dans les modalités de développement (par exemple, l'internationalisation), les modes de gestion (par exemple, encouragement de l'*intrapreneuriat*), les secteurs d'activités (par exemple, TIC), ou les particularités des chemins empruntés par les entrepreneurs (par exemple, monographies, transmission des entreprises familiales).

## **2. ACTEURS ÉCONOMIQUES ET MOBILITÉ SOCIALE**

Le travail mené initialement par le Cesem dans une étude générique sur les classes moyennes a été le déclencheur d'une série d'études quantitatives et qualitatives, vérifiant jusqu'à quel point l'intégration au mode économique moderne est garante d'une plus grande équité sociale. Ces données sociologiques sont mises à profit pour des études plus spécifiques, en lien avec le marketing et les ressources humaines et sur les profils socio-économiques propres à chaque secteur.

## **3. COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR**

Dans le but de comprendre les habitus sociaux, modes de comportement et perceptions des consommateurs, une série d'études sont menées aussi bien en ligne que sur le terrain, sur des sujets tels que les usagers de l'informel, les réseaux sociaux, la grande distribution, etc. Le but de ces recherches est d'établir des tendances, des profils et autres taxonomies utiles aux chercheurs et aux décideurs.

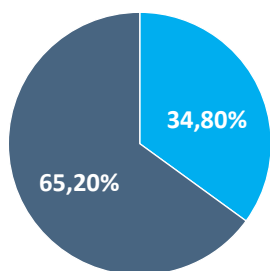
## **4. MARCHÉS ET COMPÉTITIVITÉ**

L'ambition de cette cellule de recherche est de servir de boussole aux entreprises marocaines et aux acteurs économiques avec une prise en compte des principales mutations qui s'opèrent, par-delà nos frontières, que ce soit dans la localisation des activités ou dans les nouveaux processus de production et d'acheminement des produits.

## ANNEXE 4 : CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

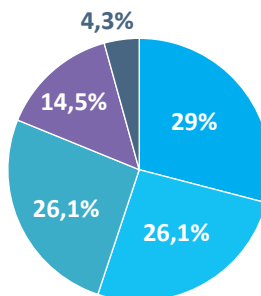
### Caractéristiques des organisations

Type d'organisation



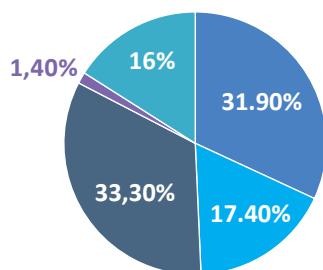
■ Privée..... 65,20%  
 ■ Publique..... 34,80%

Ville de l'organisation



■ Marrakech..... 29%  
 ■ Rabat ..... 26,1%  
 ■ Tanger ..... 26,1%  
 ■ Casablanca..... 14,5%  
 ■ Agadir..... 4,3%

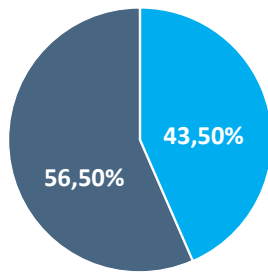
Effectif de l'organisation



■ 1 à 10 ..... 31,90%  
 ■ 11 à 50 ..... 17,40%  
 ■ 51 à 250 ..... 33,30%  
 ■ 251 à 500 ..... 1,40%  
 ■ Plus de 500 ..... 16,00%

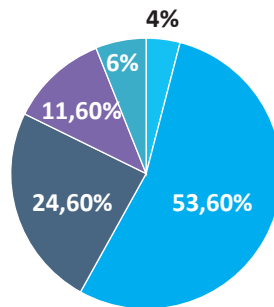
### Caractéristiques des collaborateurs

#### Sexe du répondant



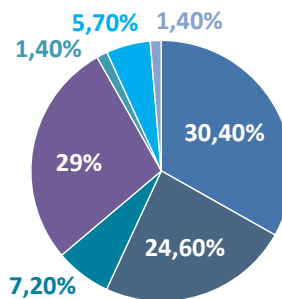
■ Masculin	.....	56,50%
■ Féminin	.....	43,50%

#### Âge



■ Moins de 25 ans	.....	4%
■ 25 à 35 ans	.....	53,60%
■ 36 à 45 ans	.....	24,60%
■ Plus de 45 ans	.....	11,60%
■ n/d	.....	6%

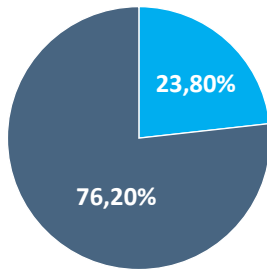
#### Niveau de formation



■ Niveau Bac	.....	1,40%
■ Bac+2	.....	30,40%
■ License Bac+3	.....	24,60%
■ Bac+4	.....	7,20%
■ Master Bac + 5	.....	29,00%
■ Doctorat	.....	1,40%
■ n/d	.....	5,70%

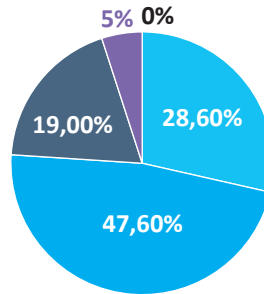
## Caractéristiques des managers

### Sexe du répondant



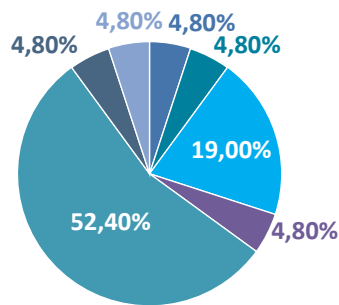
■ Masculin.....76,20%  
 ■ Féminin.....23,80%

### Âge



□ Moins de 25 ans.....0%  
 ■ 25 à 35 ans.....28,60%  
 ■ 36 à 45 ans.....47,60%  
 ■ Plus de 45 ans.....19,00%  
 ■ n/d.....5%

### Niveau de formation



■ Niveau Bac.....4,80%  
 ■ Bac+2 .....4,80%  
 ■ License Bac+3.....19,00%  
 ■ Bac+4.....4,80%  
 ■ Master Bac + 5 .....52,40%  
 ■ Doctorat .....4,80%  
 ■ MBA .....4,80%

## ANNEXE 5 : GUIDES D'ENTRETIEN QUALITATIFS

### GUIDE D'ENTRETIEN CIBLE : CADRES DIRIGEANTS

#### Informations sur l'entretien :

1. Numéro identifiant de l'entretien :
2. Date :
3. Horaire :
4. Lieu :
5. Nom de l'enquêteur :
6. Nom du co-enquêteur :

Après avoir exposé l'objectif principal du projet, à savoir étudier le style de management marocain (Ne pas parler de leadership à ce stade de l'entretien pour ne pas influencer le répondant. Des questions à la fin de l'entretien y seront consacrées), il est primordial d'insister sur le caractère anonyme de l'étude et la confidentialité absolue des réponses et enregistrements.

*« Bonjour, merci de nous recevoir et de nous consacrer quelques minutes de votre temps. Nous essaierons de vous retenir le moins de temps possible. L'entretien devrait durer une quarantaine de minutes.*

*L'étude pour laquelle nous sommes ici aujourd'hui porte sur le style de management marocain. Nous interrogeons ainsi des centaines de personnes à travers le Maroc pour collecter les informations nécessaires. Sachez que toutes les informations que vous nous divulguerez sont absolument anonymes. Ni votre supérieur, ni vos collègues n'y auront accès. Les réponses seront traitées globalement pour tirer des conclusions pertinentes pour l'étude. Essayez donc d'être le plus franc possible dans vos réponses. »*

Ensuite, demander la permission de commencer l'interview. (Durée approximative de l'entretien : 40min)

## I. CURSUS SCOLAIRE

**Pour commencer cet entretien, quelques questions sur votre cursus scolaire :**

**1. Dans quels types d'établissements avez-vous fait vos études primaires, secondaires et supérieures ?**

Relancer sur :

- Public – privé
- Si privé : établissements classiques ou de type mission
- Pour le supérieur : université – institut – école ... Au Maroc et/ou à l'étranger

**2. Parlez-moi de votre formation au cycle supérieur :**

- C'est quel type de formation ? Pourquoi avez-vous opté pour cette formation ? C'était un choix personnel ou sur recommandation d'un proche ?
- Quelles étaient vos aspirations de carrière à cette époque ?
- Combien d'années avez-vous fait après le bac ?
- Parlez-moi des stages que vous avez réalisés pendant cette période ?

**3. Quel bilan faites-vous aujourd'hui concernant votre cursus scolaire et formation effectués ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui vous permet de dire cela ?**

**4. Qu'est-ce qui a contribué à développer vos compétences de leadership ? (formations, stages, coaching, ..)**

**5. Qui vous a le plus influencé dans le développement de votre personnalité ? dans vos décisions de vie ?**

**6. Combien de pays avez-vous visités ? Parlez-vous des langues étrangères ?**

## II. EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

7. **Parlez-moi de votre parcours professionnel depuis la fin de vos études ?**
  - La durée de votre expérience professionnelle totale ?
8. **Quand avez-vous démarré le travail dans l'organisation où vous travaillez actuellement ?**
9. **Quels sont tous les postes que vous avez occupés dans cette organisation ?**
10. **Parlez-moi de votre poste actuel ?**
  - Depuis quand occupez-vous ce poste ?
  - Quelle est votre position dans la hiérarchie/organigramme ?
  - Quelles sont les grandes lignes de votre fonction actuelle ?  
Quelles sont vos responsabilités et missions ?

## III. RAPPORTS PROFESSIONNELS

**Nous allons parler maintenant de vos rapports professionnels avec votre supérieur direct**

11. **À qui rapportez-vous ? Par quel (s) moyen (s) (réunions de travail, par mail, téléphone ...) ?**
12. **Quel est le niveau de votre autonomie au travail ?**
13. **Qu'apportez-vous à votre supérieur direct ? Et votre supérieur, que vous apporte-t-il ? Qu'en pensez-vous ?**
14. **Quelles sont les qualités dont jouit votre supérieur direct et dont vous êtes satisfait ? De quoi n'êtes-vous pas satisfait ? Pourquoi ?**
  - Qu'attendez-vous de votre supérieur direct ?
15. **Quel genre de relation entretenez-vous avec votre supérieur direct ? Comment gérez-vous cette relation ? Pourquoi ?**

**16. Quelles difficultés rencontrez-vous dans votre relation avec votre supérieur direct ? Comment expliqueriez-vous cela ? Que devrait-on faire pour améliorer cela ?**

**17. Avez-vous le sentiment d'être suffisamment valorisé par votre supérieur direct ? Comment expliqueriez-vous cela ?**

- Quelle image a-t-il de vous ? Quels sont vos atouts à ses yeux ? Et vos faiblesses ?

**Nous allons parler maintenant de vos rapports professionnels avec le comité de direction de votre organisation**

**18. Faites-vous partie des instances de décision ?**

**19. Avez-vous le sentiment d'être suffisamment valorisé par les instances de décision ? Qu'est-ce qui vous donne cette impression ?**

- Quelle image les membres de ces instances ont-ils de vous ? Quels sont vos atouts à leurs yeux ? Et vos faiblesses ?

**Nous allons parler de votre expérience en matière d'encadrement**

**20. Combien de personnes encadrez-vous aujourd'hui ?**

**21. Êtes-vous totalement autonome en matière d'encadrement ?**

- Qu'est-ce qui vous permet de dire cela ? Comment expliqueriez-vous cela ?

**22. Pensez-vous que votre manière d'encadrer est influencée par celle de votre supérieur ?**

**23. Quelle approche adoptez-vous en matière d'encadrement ?**

Qu'est-ce qui vous paraît **primordial** en matière d'encadrement ? Pourquoi ? Si vous deviez utiliser quelques **qualificatifs pour décrire le style** que vous adoptez en matière d'encadrement, quels mots choisiriez-vous ? Pourquoi ?



24. **Comment organisez-vous le travail avec votre équipe ?** Par quel (s) moyen (s) (réunions de travail, par mail, téléphone ...) ? **Fréquence des rencontres ? Les rencontrez-vous individuellement ou en groupe ?** Pourquoi ?
25. **Quel est votre niveau d'implication en matière d'encadrement ?**
  - Jusqu'où pourriez-vous déléguer ? Pourquoi ? Comment procédez-vous concrètement en matière de délégation et responsabilisation ? Pourquoi ?
26. **Comment faites-vous pour développer les compétences de leadership de vos collaborateurs ?**
27. **Comment motivez-vous les membres de votre équipe ? Que pensez-vous de cela ?**
28. **Quelles sont les qualités dont jouissent vos collaborateurs et dont vous êtes satisfait ? De quoi n'êtes-vous pas satisfait ? Pourquoi ?**
  - Qu'attendez-vous de vos collaborateurs ?
29. **Quelles sont toutes les difficultés que vous rencontrez en matière d'encadrement ? Comment expliqueriez-vous cela ? Comment pourrait-on remédier à cela ?**
30. **Comment gérez-vous les situations de conflit au sein de l'équipe entre ses membres ? et un conflit avec vous ?** Recourez-vous à la sanction ? Si oui de quelle manière ? Pourquoi ? **Racontez-moi une expérience récente de conflit que vous avez vécue avec l'équipe ...**
31. **Quel genre de relation entretenez-vous avec les membres de votre équipe ?** Pourquoi ? **Les rencontrez-vous en dehors du travail ?** Pourquoi ?
32. **Diriez-vous que l'équipe que vous encadrez est satisfaite de votre encadrement ?** Qu'est-ce qui leur donne satisfaction ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui ne leur donne pas satisfaction ? Pourquoi ?

#### IV. PERCEPTIONS ET CONVICTIONS PAR RAPPORT AU TRAVAIL

33. Est-ce que vous vous sentez épanoui aujourd'hui dans votre travail ? Pourquoi ?
34. Diriez-vous que dans ce domaine vous avez réalisé vos aspirations ? De quelle manière ?
35. Quels sont pour vous les avantages du statut de dirigeant ? Et les inconvénients ?
36. Comment vous voyez-vous dans 10 ans en terme de carrière ? À quel poste ? À quel niveau de responsabilité ? Dans la même structure ou pas ? Dans le même secteur d'activité ou pas ? ...

#### V. DESCRIPTIF DE LA PERSONNALITÉ DU CADRE DIRIGEANT, SES VALEURS DANS LA VIE ET CENTRES D'INTÉRÊT:

37. Quel genre de personnes êtes-vous aujourd'hui ? Qu'est-ce qui vous spécifie typiquement ?
38. Qu'est-ce qui vous importe le plus/le moins ? Ce que vous appréciez ? Ce que vous détestez ? Vos valeurs et vos convictions ?
39. Comment occupez-vous votre temps libre ? Quel(le)s sont vos passions/loisirs ?
40. Que pouvez-vous dire de vos amis ?
41. Est-ce que vous vous impliquez dans la vie politique ? De quelle manière ? Pourquoi ?
42. Parmi les différents partis politiques marocains, est-ce qu'il y a une formation dont vous vous sentez proche ? Laquelle ? Pourquoi ?
43. Avez-vous une activité associative ? Si oui, dans quel domaine ? Depuis quand ? Qu'est-ce qui a motivé cela ? (l'implication ou la non-implication)

- 44. Est-ce que vous vous impliquez dans une activité syndicale ? De quelle manière ? Pourquoi ?**
- 45. Quels médias utilisez-vous pour vous informer ? Parmi ceux-là, quel est le média principal ?**

## **VI. CELLULE FAMILIALE DU CADRE DIRIGEANT**

- 46. Parlez-moi SVP de votre famille, de ses différents membres ?**

Relancer sur

- Le niveau intellectuel et occupation de chaque membre de la petite famille (épouse, enfants) et la famille élargie (parents, frères et sœurs)
- L'évolution de la fonction et situation sociale des parents depuis la naissance à aujourd'hui

- 47. Quelle est votre position dans la famille (aîné, cadet, benjamin) ?**
- 48. Dans la cellule familiale de base, comment pourriez-vous définir votre rôle? Quelles fonctions assurez-vous personnellement ?**
- 49. Que pouvez-vous me dire sur l'éducation des enfants ? Quels sont pour vous les principes fondamentaux dans cette éducation ? Pourquoi ?**

## **VII. REPRÉSENTATION IDÉALE D'UN CADRE DIRIGEANT**

- 50. Après tout ce que nous avons dit, quel portrait dressez-vous d'un dirigeant idéal ?**
- Style de management qu'il défend
  - Ses qualités personnelles
  - Son comportement vis-à-vis de ses collègues (son supérieur, les autres directeurs, les membres de son équipe)
  - Attitudes de ses collègues vis-à-vis de lui (son supérieur, les autres directeurs, les membres de son équipe)
  - Ses centres d'intérêt
  - ...

## GUIDE D'ENTRETIEN CIBLE : LES COLLABORATEURS

### Informations sur l'entretien :

1. Numéro identifiant de l'entretien :
2. Date :
3. Horaire :
4. Lieu :
5. Nom de l'enquêteur :
6. Nom du co-enquêteur :

Après avoir exposé l'objectif principal du projet, à savoir étudier le style de management marocain (Ne pas parler de leadership à ce stade de l'entretien pour ne pas influencer le répondant. Des questions à la fin de l'entretien y seront consacrées), il est primordial d'insister sur le caractère anonyme de l'étude et la confidentialité absolue des réponses et enregistrements.

*« Bonjour, merci de nous recevoir et de nous consacrer quelques minutes de votre temps. Nous essaierons de vous retenir le moins de temps possible. L'entretien devrait durer une soixantaine de minutes.*

*L'étude pour laquelle nous sommes ici aujourd'hui porte sur le style de management marocain. Nous interrogeons ainsi des centaines de personnes à travers le Maroc pour collecter les informations nécessaires. Sachez que toutes les informations que vous nous divulquez sont absolument anonymes. Ni votre supérieur, ni vos collègues n'y auront accès. Les réponses seront traitées globalement pour tirer des conclusions pertinentes pour l'étude. Essayez donc d'être le plus franc possible dans vos réponses. »*

Ensuite, demander la permission de commencer l'interview. (Durée approximative de l'entretien : 60min)

## INTRODUCTION DU SUJET - MISE EN TRAIN

Avant de démarrer notre entretien, je vous demanderais de vous présenter et de me parler de vous :

- Quelle formation avez-vous poursuivie ?

## I- EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

1. **Parlez-moi de votre parcours professionnel depuis la fin de vos études ?**
2. **Parlez-moi de votre poste actuel ?**
  - Depuis quand occupez-vous ce poste ?
  - Quelles sont les grandes lignes de votre fonction actuelle ?
  - Atteignez-vous vos objectifs ?
  - Quel est le climat au travail ?
3. **Que pouvez-vous dire sur votre confiance en soi au travail ? et de la reconnaissance de votre entourage professionnel ?**

## II- RAPPORTS PROFESSIONNELS AVEC LE SUPÉRIEUR DIRECT

**Nous allons parler maintenant de vos rapports professionnels avec votre supérieur direct**

4. **À qui rapportez-vous ?** Quel est son statut précisément au sein de l'entreprise ? Depuis quand travaillez-vous sous son encadrement ?
5. **Si vous deviez parler de votre supérieur direct à quelqu'un qui ne le connaît pas, que lui diriez-vous ? Comment le décririez-vous sur un plan professionnel ?**
  - Quel style de management adopte-t-il ?
  - Quelles sont ses qualités (*almou2ahilat*) ?
  - Quels sont ses défauts (*al3ouyoub*) ?
6. **Comment organise-t-il le travail avec l'équipe ?** Par quel (s) moyen (s) (réunions de travail, par mail, téléphone ...) ?

7. **À quelle fréquence vous réunissez-vous avec votre supérieur direct ?** Le rencontrez-vous le plus souvent individuellement ou avec les autres membres de l'équipe ? Que discutez-vous lors de ces réunions ?
8. **Estimez-vous que les réunions de travail avec votre supérieur direct sont importantes ? En quoi ?**
9. **Quel est le niveau de votre autonomie au travail ?**
  - À quel niveau de votre travail votre supérieur intervient-il précisément ? Pourquoi ?
  - Diriez-vous qu'il vous implique et vous responsabilise suffisamment ? Qu'est-ce qui vous donne cette impression ? Qu'en pensez-vous ?
10. **Votre supérieur direct, que vous apporte-t-il ?** Et qu'apporte-t-il aux autres membres de l'équipe qu'il encadre ? Qu'en pensez-vous ? Et en ce qui vous concerne, que lui apportez-vous ?
11. **Diriez-vous que votre supérieur direct vous motive suffisamment ?** Qu'est-ce qui vous permet de dire cela ? Qu'en pensez-vous ?
12. **Comment gère-t-il les situations de conflit au sein de l'équipe ?** Recourt-il à la sanction ? Si oui, de quelle manière ? Pourquoi ?
13. **Quelles sont toutes les difficultés que vous rencontrez dans votre relation avec votre supérieur direct ?** Comment expliqueriez-vous cela ? Comment pourrait-on remédier à cela ?
14. **Quel genre de relation entretenez-vous avec votre supérieur direct ?** Pourquoi ? Mise à part votre relation professionnelle, que partagez-vous d'autre avec votre supérieur direct ? Le rencontrez-vous **à titre amical** en dehors du travail ? Pourquoi ?
15. **Comment décririez-vous votre supérieur direct sur un plan personnel ?**

- Quelles valeurs (*al9iyam*) défend-il ? Qu'est-ce qui vous permet de dire cela ? **Relancer sur : équité, respect, confiance, sérieux ...**

**16. Quel sentiment éprouvez-vous aujourd'hui envers votre supérieur direct ? Relancer sur : respect, confiance ...**

- Trouvez-vous du plaisir à travailler avec lui ? Beaucoup, un peu ou pas du tout ? Pourquoi ?

### III- ATTENTES VIS-À-VIS DU SUPÉRIEUR DIRECT

**17. Qu'attendez-vous de votre supérieur direct ?**

**18. Selon vous, que devrait-il améliorer en priorité pour gagner davantage le respect et la confiance des membres de l'équipe qu'il encadre ?**

**19. Quelles qualités devrait-il maintenir/conservé ?**

### IV- REPRÉSENTATION IDÉALE D'UN SUPÉRIEUR DIRECT

**20. Après tout ce que nous avons dit, quel portrait dressez-vous d'un leader idéal (*chef dial bsah, likaytsentoulou ou kaytb3ouh nass*) ?**

- Style de management qu'il défend
- Ses qualités personnelles
- Ses qualités professionnelles
- Son comportement vis-à-vis des membres de son équipe
- ...

**21. Pensez-vous que votre supérieur direct est leader ? (oui ou non)**

**Y a-t-il quelqu'un d'autre dans votre organisation qui dispose des compétences de leader ? Qui est-ce ?**

## ANNEXE 6 : GUIDES D'ENTRETIEN QUANTITATIFS

### • QUESTIONNAIRE QUANTITATIF AVEC LE CADRE DIRIGEANT

*Quelques questions complémentaires : sur une échelle de 1 à 10, quel est le niveau*

- 1. De la performance de votre équipe ?*
- 2. De votre confiance en l'avenir durable et réussi de votre organisation ?*
- 3. De la performance de votre supérieur direct ?*
- 4. De la performance de votre organisation (atteinte des objectifs) ?*
- 5. De votre performance personnelle (atteinte des objectifs) ?*
- 6. De votre formation scolaire ?*
- 7. De votre formation professionnelle ?*

### • QUESTIONNAIRE QUANTITATIF AVEC LE COLLABORATEUR

*Quelques questions complémentaires : sur une échelle de 1 à 10, quel est le niveau*

- 1. De votre satisfaction du leadership de votre supérieur direct ?*
- 2. De votre confiance en l'avenir durable et réussi de votre organisation ?*
- 3. De la performance opérationnelle de votre supérieur direct (en termes d'atteinte d'objectifs) ?*
- 4. De la performance de votre organisation (atteinte des objectifs) ?*
- 5. De votre performance personnelle (atteinte des objectifs) ?*



# LISTE DES ORGANISATIONS INTERVIEWÉES

- Agence des Logements et Equipements Militaires
- Agence Nationale de la Conservation Foncière
- AL Omrane
- Bibliothèque Nationale du Royaume du Maroc
- Brasseries du Maroc
- Colaruf
- Crédit Agricole
- Facenor Immobilier
- GoodYear
- Group Phone
- HEM
- Maroc Telecom
- Médi1tv
- Metro
- Microchoix
- Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement
- Office National du Tourisme
- Perla immobilier
- Société Générale
- Suzuki
- Trésorerie Générale du Royaume
- WBC

# SOMMAIRE

PRÉFACE.....	<b>04</b>
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	<b>07</b>
LE LEADERSHIP, COMMENT LE DÉFINIR ?.....	<b>09</b>
RÉSULTATS DE L'ÉTUDE .....	<b>21</b>
NOS RECOMMANDATIONS .....	<b>41</b>
COMMENTAIRES D'EXPERTS.....	<b>47</b>
ANNEXE 1 : ÉCONOMIA, UNE PLATEFORME AU CARREFOUR DE LA RECHERCHE ET DE L'ENTREPRISE .....	<b>48</b>
ANNEXE 2 : RÉSUMÉS DU DOSSIER « LEADERSHIP » DANS ÉCONOMIA .....	<b>50</b>
ANNEXE 3 : PRÉSENTATION DU CESEM- HEM.....	<b>55</b>
ANNEXE 4 : CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON.....	<b>57</b>
ANNEXE 5 : GUIDES D'ENTRETIEN QUALITATIFS.....	<b>60</b>
ANNEXE 6: GUIDES D'ENTRETIEN QUANTITATIFS .....	<b>71</b>

Ce volume a été achevé d'imprimer sur  
les presses de Youniversal à Rabat

Pour le compte de HEM en mai 2014

Imprimé au Maroc