

Leadership Et Qualité Du Management Des Institutions En Charge De L'éducation

FEUZEU François

Enseignant-Chercheur

Administrateur d'Education

Expert en Management de l'Education.

Docteur en Sciences de l'Education

Tel : + 237 696 709 452 / Whatsapp : + 237 675 159 658

Courriel : feuzeufraancois@gmail.com

Introduction

Résumé

En dépit des efforts déployés pour vulgariser du leadership dans le management des institutions en charge de l'éducation, de nombreuses insuffisances demeurent perceptibles, en termes de mise en œuvre de certains soft skills. Il s'agit principalement des compétences psychosociales et des compétences politiques, nécessaires au déploiement efficace du leadership. C'est en tout cas ce que révèle l'analyse des données collectées sur le terrain. L'enquête souligne également que des efforts restent à fournir pour l'atteinte de cet objectif, notamment en termes de mise en application d'un système de technocrates capables de faire recours selon les besoins à différents styles de leadership, et la détermination des minima de compétences pour un leadership agissant dans le cadre de l'éducation.

Mots clefs : Leadership, Soft skills, Hard skills, Management de qualité, Education.

Abstract

Despite the efforts made to popularize leadership in the management of institutions responsible for education, numerous inadequacies remain perceptible in terms of the implementation of certain soft skills. These are mainly the psychosocial and political skills, necessary for the effective deployment of leadership. In any case, this is what the analysis of data collected in the field reveals. The survey highlights that efforts remain to be made to achieve this objective, particularly in terms of implementing a system of technocrats capable of using different leadership styles as needed, and determining the minimum skills for leaders acting within the framework of the education.

Key words : Leadership, Soft skills, Hard skills, Quality management, Education.

Des études menées par Potvin et Lacroix (2009) révèlent que les troubles de comportement en milieu scolaire se caractérisent chez l'élève par « les Troubles de Conduite (TC), le Trouble Oppositionnel avec Provocation (TOP) et le Trouble de Déficit d'Attention avec ou sans Hyperactivité (TDAH). » Chez l'enseignant par contre, les comportements antisociaux les plus courants résulteraient des rapports professionnels de pouvoir. Réagissant sur la question, des observations menées sur le terrain font état de nombreuses insuffisances managériales, caractérisées pour l'essentiel de la désinvolture et des dérives autoritaires de certains supérieurs hiérarchiques. Ont également été observées, des préoccupations programmatiques, et l'usage questionnable de l'autorité. Pour faire face à cette déconvenue, la piste du leadership a été explorée en tant que « *Soft skills permettant de guider les collaborateurs et de faciliter l'atteinte des objectifs* ». Selon Rise up team (2023), le leadership désigne « *la capacité de faire preuve d'une autorité suffisante sur un groupe de collaborateurs pour parvenir à atteindre des objectifs définis* ». Les établissements scolaires évoluent aujourd'hui dans un environnement en perpétuelle mutation. Il y a donc lieu pour les managers de manifester les qualités d'un bon leader, en donnant envie aux membres de leurs équipes de contribuer à l'atteinte des objectifs. Les efforts en vue de mieux cerner l'apport du leadership dans le management des organisations peuvent valablement s'apprécier en examinant les travaux de l'OMS et l'UNESCO qui en 1993 avaient développé les 10 compétences psychosociales ou compétences de vie courante (life skills) dans le but d'améliorer la santé et le bien-être des populations (OMS-UNESCO, 2015). L'importance de ces compétences sera exploitée dans le management des organisations pour non seulement accroître le sentiment d'efficacité du personnel, mais davantage pour améliorer la performance organisationnelle. En 2022, les compétences psychosociales seront regroupées en compétences sociales, émotionnelles et cognitives, afin de bien positionner les soft skills dans le leadership. Si la théorisation du leadership est nettement attribuée à Kurt Lewin (Rise up team (2023), de nombreux auteurs citent Fayol au nombre

de ses précurseurs (Plane, 2015). Cela se justifie par le rôle cardinal qu'il accorde au chef d'équipe, notamment pour ce qui est de la gestion des opérations. Aujourd'hui, l'importance du leadership dans le management fait l'unanimité parmi les érudits. Pour les plus modérés, le leadership contribue au moins à valoriser l'homme et à booster sa productivité au travail. Tel est le souci permanent du management de qualité qui se perçoit comme un mode de gestion permettant non seulement d'atteindre de bons résultats, mais également de prendre en compte certaines externalités telles que les besoins personnels des travailleurs¹ et les questions relatives à la durabilité. Toutefois, ces efforts peinent toujours à prendre corps dans certaines structures en charge de l'éducation où de nombreuses insuffisances demeurent perceptibles. Face à cette autre dissymétrie, l'on est fondé à se demander ce qui peut justifier la piètre gestion des équipes de travail. Autrement dit, quelles sont les obstacles au leadership dans le secteur de l'éducation, et qu'est-ce qui peut être fait pour venir à bout du problème ? C'est pour apporter des éléments de réponse à cette interrogation qu'il sera successivement question d'examiner la revue de la littérature, la méthodologie de l'étude, la présentation et la discussion des résultats.

I- REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette recension des écrits permet non seulement d'avoir une vue générale sur le sujet, mais également d'interroger les usages pour faciliter la compréhension du problème d'étude. Dans le cas d'espèce, les éléments à aborder se concentreront principalement sur la notion du leadership qui s'illustre dans le management des organisations par son apport dans la création d'une culture d'entreprise favorable à l'amélioration des rapports de travail, la créativité et l'innovation (Noguera, et Plane, 2016).

I-1- Les caractéristiques du leadership

De nombreux critères sont aujourd'hui évoqués pour caractériser le leadership organisationnel. Pour Guerin (2018), tout leadership devrait « *influencer et fédérer un groupe, viser l'atteinte du but commun, établir une relation de confiance mutuelle et prévoir la limitation du mandat du leader* ». Sans aucun doute, les caractéristiques énumérées par cet auteur confèrent au leader le rôle central dans la conduite et la révélation du destin de l'équipe. Pour aller plus loin, le développement à suivre se focalisera sur un certain nombre de caractéristiques, en établissant le lien avec les sciences sociales.

¹ Les besoins personnels s'intéressent à l'épanouissement et à la promotion personnelle des travailleurs. Les besoins individuels par contre sont ceux qui concernent directement le poste de travail.

I-1-1- Le leader possède des attributs conventionnels : le leadership conventionnel

Les attributs conventionnels du leader sont ceux qui lui confèrent la légitimité, en ce qu'ils respectent les règles et les accords établis. Comme tels, le leader doit être connu et accepté par les membres de son équipe. Dans ce cas, l'on parle de leadership personnel, car l'attribut est centré sur la personne. Le leader est de ce fait dépositaire d'un pouvoir légitime. L'expression leadership centripète est utilisée pour illustrer le sens du pouvoir. Dans le cas d'espèce, il part de la périphérie vers le centre, car le leader obtient son pouvoir des membres de son équipe. Les attributs du pouvoir (titre, bureau, véhicule de service...) lui sont aussi conférés comme pour asseoir son autorité. Un leader conventionnel est donc celui qui a reçu tous les pouvoirs pour être reconnu comme tel.

I-1-2- Le leader possède des attributs naturels : le leadership naturel

A la différence du leader conventionnel, le leader naturel possède des aptitudes innées telles que le charisme, l'humilité et le sens de l'humour. De telles qualités lui confèrent les attributs naturels d'un dirigeant. **Le leadership est un leadership centrifuge** parce que le leader construit lui-même son influence. Il s'identifie comme tel par sa capacité à convaincre et à mobiliser les membres du groupe pour la défense d'une cause.

I-1-3- Le leader est un visionnaire : le leadership visionnaire ou leadership stratégique

En tant que visionnaire, le leader est un éclaircisseur qui ouvre et montre le chemin à suivre. Il fusionne ses collaborateurs autour d'un projet et invite non seulement l'équipe à y adhérer, mais d'avantage à s'en approprier. Le leader visionnaire définit la trajectoire, se fixe les objectifs et engage le groupe à l'atteindre. Il est plein d'intuition, plein de sentiment et de perception... Il est un avant-coureur qui annonce des choses à venir et anticipe sur le temps (Goleman, cité par Menso, 2023). Le leadership visionnaire à l'avantage d'encourager chaque membre de l'équipe à se surpasser, et à orienter l'organisation vers un idéal. Le leader visionnaire ne se laisse pas ébranler par les problèmes ponctuels. Il garde la main haute sur l'objectif final à atteindre. Au demeurant, ce type de leadership n'est pas efficace en temps de crise, et plus particulièrement lorsque des résultats rapides sont nécessaires. De plus, le leader visionnaire peut parfois se faire une haute opinion de lui-même. C'est d'ailleurs pourquoi il a fondamentalement besoin des personnes habiles et dévouées pour traduire sa vision en actions concrètes.

I-1-4- Le leader est un guide : le leadership directionnel ou directif

Par définition, un leader est celui qui conduit et dirige les membres de son équipe vers une destination précise. Son influence se fonde sur sa capacité à guider, à orienter et à piloter. Pour cela, il trace le chemin à suivre et mène le groupe vers l'objectif. C'est donc un meneur d'homme, un chef d'équipe. Le leader directif fonde aussi son influence sur sa capacité à encadrer. Il donne pour cela des directives claires et invite ses suiveurs à les mettre en œuvre. (Goleman cité par Menso. 2023). L'avantage de ce type de leadership est la prise des décisions rapides et efficaces. On peut aussi y ajouter le contrôle strict de l'organisation et quelques retombées de la centralisation telles que le regroupement des données au sein d'un même système. Un autre avantage est la clarté des attentes et l'attention accordée aux membres peu expérimentés. Cependant, le leader doit nécessairement être plus compétent et plus expérimenté que ses collaborateurs. Ainsi, le lien de dépendance qui se crée entre le leader et ses collaborateurs peut en cas d'obstruction être à l'origine de nombreux dysfonctionnement. D'autres inconvénients vont des lourdeurs procédurales au manque de créativité et d'innovation, en raison de normes très strictes. L'on regrette aussi la démotivation des employés en raison de la non prise en compte de leurs efforts. Tout ceci peut déboucher sur un turnover élevé ; car de nombreux travailleurs pourraient décider d'aller chercher mieux ailleurs.

I-1-5- Le leader est un modèle

Dire que le leader est un modèle suppose la capacité pour ce dernier à montrer l'exemple à suivre par les membres de l'équipe. Le leader se montre ainsi disposé à accomplir d'innombrables prouesses pour impulser une dynamique au sein du groupe. Les principales déclinaisons du leader modèle sont : son exemplarité et sa typicité. Pour Fayol (1916), le chef est le moteur d'une bonne gestion. Il est de ce fait responsable du succès et de l'insuccès de l'organisation. C'est pourquoi il doit démissionner en cas d'échec.

Le leader est à la tête de l'équipe : le leadership chef de file. Ce style est caractérisé par un leader qui donne la ligne de conduite à respecter et dirige par l'exemple. Goleman cité par Menso (2023) reprend cet attribut en des termes très évocateurs. Pour lui, le leader tête de file « *donne le rythme et montre l'exemple de la performance.* » Dans le souci de maintenir l'unité et d'amener les membres de l'équipe à évoluer avec lui, il fixe les règles de discipline et veille sur leur mise en œuvre. Le leader chef de file est donc une locomotive qui entraîne les wagons vers une destination fixée à l'avance. Comme avantage, le leadership chef de file promeut la quête de l'excellence par un engagement plus élevé des employés. Cependant, il a l'inconvénient d'entretenir le manque de patience

envers les moins performants. C'est pourquoi certains collaborateurs peuvent être stressés, abattus moralement et même démotivés.

Le leader inspire et motive : le leadership incitatif. L'on désigne ainsi le leader qui s'érige un éveilléur de conscience. Il inspire les membres de son équipe, les incite à se fixer des objectifs et à donner le meilleur d'eux même. Il doit lui-même exceller dans son domaine et être à même d'amener les autres à suivre son exemple. Si le niveau d'exigence parfois très élevé est susceptible d'entraîner des frustrations, le stress et même le découragement chez certains, le leader incitatif apporte le soutien psychologique nécessaire, et conduit l'équipe vers le succès. Un autre inconvénient tient de ce que le leadership incitatif est perçu comme autoritaire et dictatorial. Toutefois, ce style demeure approprié quand une orientation est nécessaire pendant les périodes difficiles.

Le leader met tout en œuvre pour l'atteinte des objectifs : le leadership conquérant. Un leader conquérant est celui qui cherche à tout prix à améliorer la performance de son équipe. Sa vision est axée sur les résultats. Pour cela, il amène les membres de l'équipe à se surpasser. Ce type de leadership peut parfois faire peu de cas du développement personnel et du bien-être des travailleurs en raison des priorités accordées à l'amélioration du rendement de l'organisation (Raiche, 2021). Le leadership conquérant est nécessaire en cas de crise ou en cas d'urgence. Cependant, il fait généralement peu de cas des relations humaines et d'une vision à long terme car le leader est concentré sur l'atteinte des résultats. Les employés sont quasiment réduits au silence et l'intelligence collective s'en trouve de fait inexploitée.

Le leader est à la fois flexible et rigide : le leadership pacificateur. Ce type de leadership s'illustre par le tact du leader. Il sait lorsqu'il faut réconcilier, et sévit fermement quand les intérêts de son équipe sont en jeu. Concilier la flexibilité et la rigidité pour le bien-être de l'équipe se présente comme la principale caractéristique du leader pacificateur. Certains lui préfèrent l'anglicisme « *peace-maker* » pour mieux illustrer l'intérêt accordé à la paix et la concorde sociale. Dans cette dynamique, il règle les conflits en s'interposant lorsque le problème implique un membre de son équipe. Selon le cas, il peut agir comme juge, arbitre ou médiateur. Par cette capacité à rechercher la paix (*peace-setting*) le leader se présente comme un bouclier pour son équipe (Raiche, 2021). Les avantages de ce type de leadership englobent une ambiance de travail détendue et une liberté d'expression généralisée. Cependant, le leader pacificateur peut perdre de vue l'objectif de l'organisation, à force de vouloir œuvrer pour améliorer le climat social.

Le leader renforce le sentiment d'autonomie des collaborateurs : le leadership providentiel. Le leadership dans ce cas de figure est dit providentiel parce qu'il cherche à secourir les collaborateurs en donnant à chacun les ressources nécessaires pour faire face aux difficultés rencontrées dans le cadre du travail. Cela signifie qu'en tant que chef, il affermit la confiance en soi de ses collaborateurs, consolide leur capacité de prise de décision et développe leur aptitude professionnelle. Toutefois, les travaux de Durand (2020), montre qu'« aucune intelligence individuelle ne peut surpasser une intelligence collective. ». Il s'inspire d'une étude de psychologie cognitive qui révèle que « le Quotient Intellectuel (QI) d'un groupe puise sa force de la qualité des relations entre ses membres, plutôt que du degré de leur intelligence séparément ». Pour cet auteur, le leadership en entreprise devrait chercher à valoriser l'intelligence collective en créant des conditions susceptibles d'« accroître l'autonomie et la responsabilité de chacun », plutôt que de promouvoir un leader providentiel qui posséderait « des capacités hors du commun ». Il conclut en soulignant qu'aujourd'hui, un bon leadership devrait promouvoir « les expertises, les cultures, les expériences et les réflexions de chacun », car l'être humain est fait pour réfléchir en communauté et les défis managériaux, très élevés pour être relevés de façon solitaire par un leader, fut-il providentiel.

I-1-6- Le leader marque les esprits

Dire que le leader marque les esprits suppose qu'il est une référence pour son équipe. L'influence qu'il exerce amène les collaborateurs à voir en lui un démiurge, un génie ou une idole dont la traduction managériale est ambivalente.

Le leadership Evhémère. L'on évoque ce cas de figure lorsque l'influence du leader demeure après sa disparition. Qu'il soit mort ou remplacé, son aura subsiste au sein du groupe. Sa présence est ressentie par ses adeptes qui malgré son absence, le reconnaissent toujours comme guide. Les leaders Evhémère font la grandeur des organisations et leurs valeurs demeurent structurantes. Cependant, ce type de leadership est contre-productif lorsque les valeurs à promouvoir et/ou l'aura du deca jus sont en déclin.

Le leadership primal. Développé par Goleman et al. (2021), le leadership primal agit sur l'Intelligence émotionnelle pour amener les membres de l'équipe à atteindre l'objectif fixé. Pour y parvenir, le leader exerce une influence sur la conscience émotionnelle de ses collaborateurs. Il amène chacun à orienter ses émotions vers la réalisation des projets de l'équipe. Le leader primal est par conséquent celui qui en premier a réussi à donner une orientation à l'équipe. Il est à juste titre appelé fondateur parce qu'il y a laissé ses empreintes. Ses techniques et ses procédés demeurent d'actualité et

tous les membres lui reconnaissent volontiers la paternité. Il a imprimé une façon de faire et l'équipe l'a adoptée. Le leader primal assure la relève. Il cherche à perpétuer son passage dans l'équipe et en assure la paternité. Il est un mentor, un moniteur et un inspirateur

I-2- Les atouts du leadership

Par atout, l'on désigne les moyens de réussir. Evoquer les atouts du leadership revient à examiner les stratégies et les tactiques nécessaires pour une bonne direction des équipes.

I-2-1- La décentralisation du pouvoir

Dans les styles de leadership identifiés par Hersey et Blanchard (2023), la délégation du pouvoir figure en bonne place, car le leadership est indissociable de l'exercice du pouvoir et de l'autorité. Vu sous cet angle, la décentralisation du pouvoir peut se manifester d'innombrables manières. On distingue :

Le transfert du pouvoir : le leadership délégatif. Le transfert du pouvoir reconnu comme leadership délégatif se caractérise par la distribution des tâches au sein du groupe. Ce qui restreint l'intervention du leader dans la prise de décision. Par cette stratégie, le leader rend tout le monde utile. Il existe une liberté de communication au sein de l'entreprise et les collaborateurs se sentent valorisés, car impliqués dans la gestion de l'entreprise. Dans sa théorie de l'organisation scientifique du travail, Taylor (1911) pense que l'optimisation de la productivité passe par la responsabilisation de chaque travailleur à travers la distribution des tâches, dont l'exécution est attendue pendant un espace de temps bien déterminé. Trois avantages majeurs peuvent être mis au compte du leadership délégatif. (1) Il suscite l'engagement du personnel en raison de la responsabilisation des employés, (2) renforce la confiance du manager en ses collaborateurs (il croit en leurs potentialités) et (3) permet de gagner en temps en raison du partage de responsabilités. Cependant, la délégation des pouvoirs peut favoriser la corrosion de l'autorité du manager compte tenu de sa discrétion (présence peu prononcée). L'on redoute aussi le risque d'échec particulièrement si le délégataire est inexpérimenté et incompetent.

La consultation : Le leadership consultatif
L'on désigne ainsi le style de leadership dans lequel le leader requiert un avis non contraignant des tiers. Il peut s'agir des personnes internes à l'organisation ou des experts. Pour Pieronne (2018), « le leader consultatif interroge, questionne les membres de l'équipe, les personnes sur le terrain afin de collecter les différentes idées pour ensuite procéder à un arbitrage et mettre en œuvre les meilleures ». Pour cet auteur, le leadership consultatif est

« particulièrement adapté à un management de haut niveau. » Ses avantages vont d'une bonne communication verticale et horizontale, à la valorisation des collaborateurs par la mise sur pied du travail d'équipe. Par contre, la rubrique des inconvénients souligne la possibilité d'un « *management copain* » en raison du risque de collusion et de l'excès de familiarité qu'il peut instituer. On lui reproche aussi la boulimie du temps compte tenu des subtilités et des contraintes liées aux consultations.

La collaboration : le leadership collaboratif ou affiliatif. Dans ce style, les membres de l'équipe sont individuellement encouragés à exprimer librement leur point de vue. Ainsi, le leader incite les échanges et les liens avec les membres du groupe pour aboutir à la cohésion de l'ensemble. Il sait susciter la conversation et les interactions et reste proche de tous les membres qu'il écoute et répond sans blesser. Pour y parvenir, il règle rapidement les litiges et s'active à renforcer la collaboration (Goleman, cité par Menso, 2023). Ce type de leadership à l'avantage de booster le moral et l'esprit de créativité des travailleurs. Il promeut également l'esprit d'équipe et favorise le développement personnel. Cependant, on lui reproche la lenteur dans les prises de décision en raison de la diversité des opinions, le décloisonnement des équipes et des espaces de travail pour favoriser la collaboration. Par ailleurs, la défaillance d'un maillon de la chaîne peut causer de sérieux ennuis en raison des rapports d'interdépendance. Un autre inconvénient et non le moins est l'éventualité du désordre consécutifs au relâchement des relations hiérarchiques. Ces désagréments peuvent malheureusement déboucher sur les conflits, le manque de responsabilité et la perte de contrôle du manager.

La participation : Le leadership participatif. Ce type de leadership est caractérisé par l'ouverture du leader à ses collaborateurs. Il fait respecter les relations horizontales (principe de collaboration) et aménage les relations transversales pour faciliter les échanges entre les unités de l'entreprise. Ce style de leadership se fonde sur la participation de tous les membres du groupe. C'est pourquoi le leader accueille les opinions les plus pertinentes et s'efforce d'en tenir compte dans la prise des décisions (Goleman, cité par Menso, 2023). De nombreux auteurs n'établissent aucune différence entre le leadership participatif et le leadership démocratique. Pourtant, le mode de participation des collaborateurs à la prise de décisions peut revêtir une extraordinaire variété de formes. Le leadership participatif a l'avantage de favoriser le bien-être au travail car les salariés se sentent écoutés et considérés. Il encourage la créativité et contribue également à la cohésion de l'entreprise compte tenu de la complémentarité issue des profils nombreux et variés. Cependant, le détachement exacerbé du

leader peut entraîner une perte d'emprise sur le contrôle de l'entreprise.

Le partage : Le leadership partagé. Bien que dans ce modèle l'organisation est dirigée par un seul chef, les responsabilités sont partagées en fonction du domaine d'expertise des travailleurs. Le fonctionnement est horizontal et les décisions sont prises en groupe. Ce type de leadership est fréquent dans les entreprises mettant en œuvre le principe de départementalisation qui favorise le découpage de l'organisation par département. Le leadership partagé est aussi conseillé dans les structures divisionnelles, caractérisées par des entreprises structurées en divisions, avec chacune un domaine fonctionnel distinct. De plus, la responsabilisation de chaque unité comme celle des travailleurs, se fonde sur des paramètres organisationnels bien déterminés (Luc, 2010)

La persuasion : Le leadership persuasif. Evoquer ce style suppose que le leader est doté de bonnes qualités oratoires. Il doit savoir convaincre, savoir persuader, être à même de faire adhérer les autres à son projet sans réelle difficulté. Il doit pour cela décider en expliquant, et être prompt à justifier les instructions qu'il donne. Un bon leader est celui-là qui amène ses collaborateurs à agir par conviction et non par contrainte. Ce style favorise la cohésion de l'équipe et améliore l'efficacité et la motivation des travailleurs. Toutefois, il peut entraîner des frustrations et la démotivation des personnes expertes, créatives et autonomes compte tenu du caractère dithyrambique des conseils constamment prodigués.

I-2-2- La technocratisation du pouvoir

Soumettre le pouvoir aux technocrates suppose que le leader doit justifier d'une compétence matérielle, c'est-à-dire des aptitudes techniques qui lui accordent des qualités professionnelles indéniables. Au moins trois compétences essentielles sont à faire valoir :

Le leader comme manager : le leadership managérial. Les qualités managériales devraient amener le leader à organiser, c'est-à-dire à donner une structure matérielle adéquate à l'entreprise. Il doit pouvoir diriger en assurant une gestion qualitative de ressources (humaines, matérielles, financières et informationnelles) mises à disposition. Il doit assurer une planification appropriée des opérations, veiller à l'atteinte des objectifs par le mécanisme de contrôle, et prendre des décisions appropriées pour garantir le fonctionnement harmonieux de l'organisation (Raiche, 2021). Le leadership managérial apparaît donc comme un savant mélange entre la capacité de conduire efficacement un groupe et l'aptitude à assurer la gestion qualitative des ressources disponibles. Cet atout qui tient d'un leadership équilibré entre la

recherche du bien-être social des travailleurs et la performance de l'organisation, est le principal avantage du leadership managérial

Le leader comme expert : leadership technique. En tant qu'expert, le leader doit justifier d'une certaine qualification et faire preuve d'une expertise technique dans son domaine de direction. Cela suppose qu'il doit avoir une compétence reconnue et une expérience professionnelle suffisante pour encadrer son équipe (Raiche (2021), L'expertise du leader lui permettra de cerner certaines subtilités et devra à terme faire de lui un leader spécialisé. Il a une bonne connaissance de l'entreprise : les ressources, les processus et les produits. Il maîtrise enfin les externalités comme l'influence de l'environnement et le cadre réglementaire. Cependant, le leader technique a le réflexe de concentrer sur lui l'essentiel du pouvoir et de s'impliquer régulièrement dans le fonctionnement des équipes.

Le leader comme innovateur : leadership innovant ou Bold leaders. Un innovateur c'est celui qui cherche sans cesse à introduire quelque chose de nouveau dans le domaine. Ainsi, le leader doit être ouvert et intelligent. Il doit constamment chercher à renouveler, à rénover, et à actualiser la vision qu'il s'est donnée. En tant qu'innovateur, il devrait être doué de créativité, expansif et prolifique, ne prend pas peur à investir dans les secteurs non encore explorés. On dit alors du leader innovant qu'il est un modernisateur doté de l'esprit d'émergence. Pour Fokerman cité par Lasserre (2015), le leader innovant se caractérise par (1) *l'intérêt pour le résultat*, en raison des défis difficiles à relever, (2) *l'ouverture sur le monde*, en raison des relations qu'il noue et entretient avec d'autres groupes de travail, (3) *l'esprit d'innovation*, par la recherche constante des voies et moyens pour améliorer la productivité de son équipe, (4) *des talents communicationnels*, en s'échangeant d'importantes informations avec les autres.

I-2-3- L'instrumentalisation du pouvoir

Instrumentaliser le pouvoir consiste à rendre l'autorité du leader purement utilitaire. Dans cette perspective, on distingue :

Le leadership transactionnel. Ce type de leadership consiste à établir un deal entre le leader et son groupe. Les collaborateurs sont soit récompensés, soit sanctionnés selon leur comportement. De plus, le pouvoir du leader se fonde sur la négociation, les interactions et la persuasion. Ainsi, il fait des compromis tout en se gardant des compromissions. En tant que fin parleur, il instaure de bonnes relations interhumaines et s'efforce à convaincre en touchant les cœurs. Comme avantage, le leadership transactionnel est approprié en cas de crise car chacun a un rôle bien

précis à jouer. De plus, le leader renforce l'esprit d'équipe et motive les travailleurs. Les succès sont facilement évaluables en cas de réussite ou d'échec de la transaction. Cependant, ce type de leadership à l'inconvénient de faire des projections sur des objectifs à court termes. Bien plus, il ne favorise pas la créativité et l'innovation car les règles s'appuient principalement sur les acquis.

Le leadership transformationnel. Le leader cherche à modifier la perception que le groupe a de l'activité. Par une forte capacité d'influence, il donne une nouvelle orientation au groupe et s'efforce à obtenir l'adhésion des membres. Le leader transforme l'organisation par son intuition, son entêtement et sa finesse. Il possède des qualités diplomatiques et un grand capital social. Il excelle par sa dextérité, son habileté et sa prudence. Le leadership transformationnel est donc essentiel en contexte de changement organisationnel. Par rapport aux avantages, le leadership transformationnel renforce l'engagement professionnel, favorise la créativité et entretient l'esprit d'équipe, car chacun est appelé à œuvrer avec abnégation pour atteindre le succès. Toutefois, on lui reproche sa structure rigide, normative et fermée à l'innovation. C'est pourquoi les membres de l'équipe doivent nécessairement être en accord avec le leader.

I-2-4- La contextualisation du pouvoir

La contextualisation suppose la capacité à adapter le pouvoir aux circonstances. Sous cette rubrique, certaines formes de leadership peuvent être convoquées :

Le leadership psychologique. Deux manifestations essentielles peuvent être caractéristiques du leadership psychologique. Dans un premier cas, un leader peut subrepticement influencer les membres d'une équipe en véhiculant des idées subliminales qui pourront déclencher chez ces derniers des réactions prédéfinies. Dans ce cas, le leader se présente comme un influenceur qui instrumentalise ses adeptes à partir des projets sous-jacents. Dans un second temps, le leader n'est pas officiellement reconnu, mais influence le groupe dans l'ombre. Les collaborateurs qui croient en lui, le consultent toujours avant toute décision. Dans les deux cas, le leadership psychologique est parfois un puissant moyen de manipulation des membres d'une équipe.

Le leadership situationnel. Un leader situationnel est celui qui adapte son autorité aux réalités du terrain et du degré de maturité des collaborateurs. Pour cela, il doit avoir une parfaite maîtrise des réalités de l'entreprise. Il change de leadership en fonction des collaborateurs et de la situation en présence. Le choix d'un type de leadership peut dépendre des objectifs à atteindre, l'échéancier des résultats (court, moyen ou long

terme), la qualité des ressources et les difficultés rencontrées. Le leadership situationnel est vivement conseillé dans le management moderne des organisations. La fluctuation des réalités du travail et la rapidité des mutations sociales entraînent tellement d'instabilité qu'il serait inapproprié pour un manager de demeurer constant dans un style de leadership.

I-3- Les stratégies du leadership

La stratégie renvoie à des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Les stratégies du leadership permettent de distinguer :

La stratégie de l'autorité : le leadership autoritaire ou autocratique. C'est un leadership caractérisé par une prise de décision centralisée. Il prédomine dans les structures hiérarchisées où le leader règne en maître, sans partage de pouvoir. Il est doté d'un charisme et d'une aura qui lui permettent de s'imposer dans le groupe. Le leadership autoritaire s'assimile à un leadership de coercition (Kurt Lewin, cité par Billig, 2014). Les avantages à mettre à l'actif de ce type de leadership sont : le respect des délais, la responsabilisation du personnel et l'existence d'une communication descendante exempte de toute confusion. Toutefois, on lui reproche la possibilité des dérives autoritaires, le manque de créativité et l'éventualité des révoltes consécutives aux abus perpétrés sur les employés

La stratégie du laissez-faire : le leadership permissif. A l'opposé de la stratégie autoritaire, la stratégie du laissez-faire est celle d'un leadership permissif. Celle-ci est parfois appliquée dans les périodes d'observation et les périodes d'essai. Ce qui permet au leader de décrypter certains caractères propres aux travailleurs. Bien plus, cette stratégie est pour le leader un moyen de tester la capacité des collaborateurs. Ainsi peut-il facilement découvrir la valeur intrinsèque de chacun. Le leadership permissif s'assimile à une mise en épreuve qui permet d'évaluer temporairement les membres d'une équipe. Kurt Lewin estime que les organisations qui adoptent ce style de leadership sont parmi les moins performantes (Kurt Lewin, cité par Billig, 2014). Un atout à mettre à l'actif du leadership laissez-faire est qu'il permet aux personnels qualifiés et expérimentés de se sentir poussés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Le risque est cependant élevé de sombrer dans l'anarchie, la démotivation et le désordre compte tenu du manque de contrôle exercé par le leader.

La stratégie de la démocratie : le leadership démocratique. Cette stratégie vise à accorder une parcelle de pouvoir à chaque membre de l'équipe. Les décisions sont prises à l'issue d'un scrutin, d'un vote à main levée ou d'une délibération qui permet à chacun de se prononcer librement sur les options à adopter. Le leadership démocratique favorise ainsi la

responsabilisation sur la base du choix populaire et de l'émulation. Chacun se sent utile car conscient de détenir une parcelle de pouvoir. De plus, ce type de leadership encourage la créativité et l'innovation car la confiance règne entre collègues. Pour Rensis Likert et Kurt Lewin, ce type de leadership est le plus efficace (Billig, 2014). Toutefois, l'inconvénient ici réside dans le fait que les employeurs voudront toujours être consultés avant toute prise de décision. De plus, l'organisation aura du mal à atteindre ses objectifs si les collaborateurs consultés ne sont pas expérimentés et compétents.

La stratégie du charisme : le leadership charismatique. La stratégie du charisme se fonde sur les dons et l'aura du leader. Celui-ci utilise son enthousiasme et ses compétences sociales (l'intelligence émotionnelle, le bon sens et le sens de l'action) pour faire adhérer les collaborateurs aux objectifs de l'entreprise. Comme avantage, l'équipe adhère facilement à ses projets. Le leader charismatique influence facilement les membres de son équipe et reste dévouée à elle. Il encourage la collaboration et œuvre pour le bien-être des membres de son équipe. Cependant, le leader peut verser dans l'arrogance, la dictature et le manque de transparence compte tenu de l'influence qu'il exerce sur les membres de l'équipe.

La stratégie paternelle : le leadership paternaliste. Dans cette stratégie, le leader est un rassembleur. Cela suppose qu'il agit dans un premier temps comme un tuteur qui impulse l'esprit de groupe. Ensuite, il agit comme un protecteur qui défend les intérêts du groupe et veille sur la sécurité de chacun. En 3^e lieu, il agit comme un « bon père de famille » qui se positionne pour l'équipe comme un pourvoyeur et un bienfaiteur. Bien plus, le leader est ici un mécène, c'est-à-dire, un père qui encourage par ses libéralités (Equipe et management, 2023). Cependant, le leadership paternaliste peut générer des frustrations et la démotivations chez les nouveaux. Il peut aussi entraîner la perte de l'autorité du leader qui aura du mal à prendre ou à implémenter certaines décisions,

La stratégie du coaching : le leadership coaching. Le leadership coaching est celui dans lequel le leader s'érige en pédagogue. Ainsi, il peut agir comme formateur, instructeur, éducateur et moniteur. Il identifie les faiblesses des membres du groupe et cherche à y remédier. Par ailleurs, le leader coach est un accompagnateur, c'est-à-dire, celui qui entraîne, assiste, conseille et soutient les membres de son équipe pour permettre à chacun de s'améliorer (Goleman D. cité par Menso, 2023). Le leader coach fait recours au mentorat pour parvenir à ses fins en motivant ses collaborateurs à travers un environnement de travail stimulant, et en fixant des

objectifs clairs et précis pour tous². Cependant, le succès du coaching dépend principalement de l'état d'esprit et de la réceptivité des collaborateurs

Stratégie du consensus : le leadership consensuel. Pour Tison (2022), le leader consensuel est celui qui fait recours au consensus dans la prise des décisions. Selon cet auteur, le consensus maximise « *les chances que toute l'équipe suive cette décision. Mais presque pire si ce n'était pas la bonne !* ». Par ailleurs, le recours au consensus peut être perçu comme une faiblesse pour le manager en raison de son incapacité à se positionner. La difficulté peut aussi provenir du désir à ménager les desideratas de chaque membre du groupe, sans oublier la démotivation des collaborateurs les plus compétents, et le temps relativement long dont le leader aura besoin pour asseoir un consensus.

I-4- Autres formes de leadership

En dehors des formes évoquées plus haut, le leadership peut également s'exprimer à travers les manifestations telles que :

Le leadership « appareil ». L'on désigne ainsi un leadership caractérisé par l'influence qu'exerce l'entreprise toute entière. Ce leadership se fonde sur trois éléments. (1) *Les ressources.* L'entreprise possède des ressources humaines et des ressources matérielles susceptibles de lui accorder une influence particulière. (2) *Le management.* L'entreprise s'identifie par une gestion qualitative des ressources et des processus. (3) *Les extrants.* L'entreprise se distingue par la qualité des produits et la prise en compte effective des externalités.

Un appareil peut révéler un leader tout comme un leader peut révéler un appareil. Dans le premier cas, l'appareil ou l'équipe qui bénéficie d'une certaine influence peut créer un véritable leader en lui conférant la notoriété et une certaine aura. C'est le cas d'un manager qui prend les commandes d'un établissement de référence. Sa célébrité découlera de la grandeur de la structure dont il a la charge. En revanche, un leader peut donner de la grandeur à un appareil en le rendant puissant et rayonnant. Dans cette même perspective, un leader reconnu peut créer un autre leader soit en le rendant populaire ou alors en le cooptant pour le remplacer. Dans tous les cas, la réputation du leader ne peut véritablement avoir de contenu que s'il associe à sa popularité des aptitudes susceptible de le reconnaître comme tel. Il se décline alors que le leader, qu'il soit naturel, fabriqué ou révélé, aura du mal à se maintenir s'il ne manifeste réellement les qualités que lui confèrent son titre.

²² L'on désigne ainsi les objectifs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et limités dans le Temps. On parle d'objectifs SMART.

Le leadership service. Ce type de leadership se distingue par l'esprit d'abnégation du leader. Celui-ci donne la priorité aux autres. Il œuvre pour l'épanouissement personnel et professionnel de ses collaborateurs. Le leader est animé par l'esprit du sacrifice. Il est de ce fait désintéressé, plein de dévouement, prompt à servir. Les avantages de ce style de leadership sont : la culture axée sur les personnes, la confiance entre collègues et la mise en avant de l'intérêt commun. Comme inconvénients, les collaborateurs peuvent parfois avoir du mal à prendre des décisions car le leader serviteur s'investit à fond pour le groupe. C'est pourquoi le risque de surestimer et de submerger les membres de l'équipe est grand lorsqu'il leur donne la possibilité de s'exprimer.

Le leadership éthique. Selon Lefebvre (2023), « *la prise en compte des enjeux écologiques et sociétaux est devenue un pilier central d'engagement des collaborateurs* ». Sous ce rapport, les préoccupations éthiques paraissent déterminantes pour le bien-être des travailleurs et la compétitivité des entreprises. Pour cela, les leaders doivent (1) agir de façon intègre en respectant « *les normes morales et éthiques et être honnêtes dans leur interaction avec les employés* ». (2) être clairs et transparents dans toutes les opérations (3) être juste et équitable dans les décisions en respectant les droits et les intérêts de tous. Une telle démarche a l'intérêt de motiver les employés, mais aussi et surtout d'améliorer l'image et de booster la performance de l'entreprise (Lefebvre, 2023).

De façon générale, les styles de leadership³ examinés dans le cadre de cette recension des écrits peuvent se regrouper en 3 catégories. La première, constituée du **leadership responsable** ou **leadership institutionnel** regroupe tous les styles de leadership dans lesquels les leaders ont officiellement le titre de chef. La deuxième catégorie est constituée du **leadership effectif**. Elle désigne les styles dans lesquels les leaders sont des experts qui donnent des solutions aux problèmes rencontrés dans le management du groupe. Enfin, la troisième catégorie est formée du **leadership psychologique**. Celle-ci englobe les styles dans lesquels les leaders agissent dans l'ombre, mais exercent une influence prépondérante dans la prise des décisions au sein du groupe. Par ailleurs, de nombreuses autres classifications du leadership ont été proposées. Celles-ci permettent selon les auteurs à donner les postulats à partir desquels toutes les formes de leadership devraient être catégorisées. Kurt Lewin distingue 3 styles à savoir : le leadership autoritaire, le leadership démocratique et le leadership permissif ou laissez-faire (Billig, 2014). Rensis Likert évoque quant à lui le **système « exploiteur autoritaire »**, qui

³ Cette recension des écrits s'est limitée à l'examen de quelques styles de leadership. La liste n'étant pas exhaustive, il existe beaucoup d'autres types de leadership susceptibles d'être pris en compte dans le management de l'éducation.

se rapproche du leadership autoritaire, le **système « autoritaire bienveillant »** (leadership paternaliste), le système consultatif (leadership démocratique) et le système participatif ou leadership participatif (Equipe et management, 2023). Dans tous les cas, l'option pour un style de leadership ne peut véritablement se justifier que si elle prend en compte les critères d'efficacité approuvés dans un contexte donné. Toutefois, certains leaders, imbus de leurs personnes peuvent se pervertir et adopter des styles peu recommandables. C'est le cas du leadership narcissique et le leadership possessif (Giboin, 2022).

II- OUTILS ET METHODES

La méthodologie utilisée dans le cadre de cette étude procède d'une étude mixte en raison du recours à l'approche quantitative et à l'approche qualitative. L'enquête s'est déroulée au Cameroun à partir du questionnaire et des interviews menés tantôt directement ou avec l'aide des réseaux sociaux. L'objectif étant d'explorer les limites à l'exercice du leadership dans le secteur de l'éducation. La démarche hypothético-déductive utilisée se justifie dans un premier temps par le recours à l'observation. Ensuite il s'agira de la vérification des hypothèses à partir de la statistique inférentielle et la technique d'analyse des contenus. La formulation des conclusions interviendra enfin pour tirer des enseignements et avoir une vue panoramique sur le problème d'étude. Les résultats obtenus seront successivement présentés dans les paragraphes à suivre.

III- PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

La présentation et l'interprétation des résultats seront abordées sous le prisme des savoir-être innés ou acquis par l'éducation, l'expérience ou la vie personnelle. Ceux-ci sont à juste titre appelés des soft skills ou « compétences molles » parce qu'elles sont purement subjectives et nécessitent la mise en œuvre des attitudes incorporées avec le temps. Le développement à suivre examinera pour chaque compétence, les manquements exprimés par les leaders du terrain.

III-1- Les compétences sociales en crise

Les compétences sociales sont pour chaque individu ses qualités interpersonnelles et son intelligence relationnelle. Dans cette acception, de nombreuses failles ont été identifiées dans le leadership des milieux éducatifs. Il s'agit principalement de :

L'absence des attributs naturels et conventionnels du leadership. De nombreux leaders ne possèdent ni les attributs naturels, ni les attributs conventionnels du pouvoir. Dans le premier

cas, l'on dénonce le manque de charisme et de maîtrise de soi. Sont aussi à déplorer l'absence de qualités naturelles telles que : la longanimité, la résipiscence et la perspicacité. Dans le deuxième cas, certains leaders demeurent longtemps dans l'interim car les notes de nomination ou de régularisation tardent parfois à venir. En zones rurales, les leaders pour la plupart n'ont ni véhicule de fonction ni bureau (bloc administratifs). Ceux-ci sont condamnés à squatter les bâtiments vétustes et à effectuer leurs courses à pied ou sur moto. Or, il est de plus en plus admis aujourd'hui que les attributs naturels et conventionnels du pouvoir contribuent à déterminer l'autorité du leader.

La concentration du pouvoir. De nombreux managers de l'éducation concentrent sur eux l'essentiel du pouvoir et n'accordent que très peu de manœuvre à leurs collaborateurs. Dans cette gestion autarcique du groupe, les subordonnés ne sont que très rarement associés à la prise de décision. Tel est aussi le cas dans la gestion des crises, où bon nombre de leaders privilégient la méthode forte au détriment de la négociation. Pourtant, le modèle d'administration de plus en plus conseillé aujourd'hui est la décentralisation qui consiste à transférer certaines compétences aux collaborateurs pour non seulement alléger les lourdeurs administratives, mais davantage pour promouvoir la transparence des opérations, et assurer une plus grande responsabilisation des collaborateurs. Ce transfert de compétences se fait soit par délégation ou alors par dévolution du pouvoir.

Les insuffisances dans la prise de bonnes décisions. La capacité de prise de décision de certains leaders semble parfois altérée par un sentiment d'omnipotence. Les décisions sont parfois prises de façon unilatérale (pas de consultation) et précipitée (pas d'analyse des circonstances). Dans d'autres cas, les leaders sont indécis ; ce qui ne permet pas à l'équipe d'opérer des choix qualitatifs. Pourtant, le leader prend des décisions de façon raisonnable et efficace.

Le difficile recours au soutien. Face aux difficultés, certains leaders demeurent très sûrs d'eux, et ne recherchent pas le soutien. Ainsi, ils ne nouent ni les alliances ni les partenariats stratégiques. Certains ne recourent même pas au leadership psychologique, en référence à un mentor ou à une personne ressource à qui il faut discrètement s'en référer en cas de difficulté. Or le leader s'appuie sur son équipe. S'il est vrai que la décision est la sienne, il n'agit pas en despote et met toujours en avant l'intérêt de l'ensemble.

III-2- Les compétences émotionnelles au pied du mur

Les difficultés relatives à l'intelligence émotionnelle sont caractérisées chez les managers d'éducation par des manquements tels que :

Le self-control en branle. De nombreux managers manifestent une piètre intelligence émotionnelle en ce qu'ils éprouvent la difficulté à percevoir, comprendre, maîtriser et exprimer leur émotion ainsi que celle des autres. Ce manque de maîtrise de soi les amène à paniquer face à l'adversité, et à demeurer perplexes par rapport à l'avenir. Pourtant, l'intelligence émotionnelle devrait amener les leaders à anticiper sur les mécontentements et à instaurer un climat social apaisé. Au-delà du self-control, les autres dérives mettant à mal l'intelligence émotionnelle concernent :

La crise d'empathie. Certains leaders ont du mal à servir les autres. Pas d'empathie pas d'altruisme. Bref, ils ne se soucient aucunement de l'épanouissement personnel et professionnel de leurs subordonnés. Pourtant le leader comprend les autres et manifeste la compassion. Il montre un intérêt sincère pour la vie de chacun de ses collaborateurs, se soucie de leurs besoins personnels et les soutient en dehors du travail. Il répond favorablement à leur invitation à prendre part aux manifestations privées et les assiste en cas de malheur. Il discerne quand l'équipe est stressée, surmenée ou submergée et intervient pour alléger la charge. Pour améliorer le climat social de l'entreprise, il offre un environnement propice à l'épanouissement de ses collaborateurs et accorde le respect dû à chacun.

Les dérives autoritaires. Les dérives autoritaires se caractérisent chez certains managers par l'usage excessif et/ou permissif de l'autorité. Dans le premier cas, de nombreux managers reprennent rudement ou s'en prennent parfois physiquement à leurs collaborateurs (Feuzeu, 2024). Les données du terrain dénoncent aussi la tendance à soumettre les autres et à les rabaisser absolument. Dans cette tendance à vouloir dominer à tout prix, des cas d'excès et d'abus de pouvoir ont été rapportés. Par contre, les données relatives à l'usage permissif du pouvoir, révèlent un laisser-aller qui parfois transforme le service public en un état d'incurie. Le bon usage de l'autorité devrait amener tout leader à utiliser le pouvoir de façon raisonnable c'est-à-dire à concilier la flexibilité et la rigidité dans le strict respect de la dignité humaine. C'est ce qui transparait dans le postulat de la « main de fer dans un gang de velours »

L'autodiscipline en pleine décrépitude. Pour affronter les difficultés, le leader développe la discipline au sein de l'équipe, gère convenablement le temps et montre l'exemple à suivre. Il ne panique pas face aux difficultés. Il garde son bon sens et demeure lucide dans la conduite des opérations. Ce leadership opérationnel contraint le leader à être

minutieux, précis et méticuleux. C'est pourquoi le leader pense de façon holistique.

III-3- les compétences politiques en épreuve

La capacité à gérer les hommes est essentielle pour tout manager. Cependant, les relâchements décriés se concentrent sur des sujets tels que :

Les piètres qualités communicationnelles. De nombreux managers ne possèdent pas de qualités oratoires requises. Les difficultés sont relatives à la transmission, avec la peine à retenir l'attention de l'auditoire, l'embarras à convaincre et/ou à persuader. Le problème peut aussi être celui de piètres qualités d'écoute caractérisées par le manque de réceptivité, la faible capacité à écouter son interlocuteur sans l'interrompre, l'incapacité à manifester un intérêt sincère pour celui qui parle, et l'inaptitude à poser des questions pour orienter la conversation. Or un leader doit savoir s'exprimer. Il doit pouvoir choisir minutieusement les mots et les expressions qui conviennent. Le leader sait comment passer le message, comment exprimer sa pensée. Il sait retenir l'attention de ses auditeurs et sait comment convaincre. En un mot, son message doit être clair et sans équivoque.

En ce qui concerne le manque de communication, un reproche régulièrement fait à certains managers est le refus de communiquer. La grande majorité des personnes interrogées ont d'ailleurs estimé qu'ils ne communiquent pas avec leurs chefs. Ils estiment que ces derniers se limitent à informer et à dicter. Or le leader est celui qui communique régulièrement avec ses collaborateurs. Il dialogue, échange avec eux. Il organise régulièrement les entretiens et les réunions. Utilise les téléphones, les messages écrits. Il exploite les outils TIC (messagerie, visioconférences...) et fait recours à tous les moyens de communication disponibles. Pour cela, il développe sa capacité d'écoute, se rend disponible. Il encourage le dialogue et sollicite le feedback de façon formelle ou informelle. Pour de tels managers, écouter les autres est un signe de respect et de considération, car le bon leader met un point d'honneur sur les échanges. Il sait que la communication peut faire ou défaire une équipe.

L'incapacité à modifier la perception du groupe. Certains leaders ne peuvent ni modifier la perception que le groupe a de l'activité, ni transformer l'organisation par leur intuition, leur entregent et leur finesse. D'autres sont incapables de renforcer le sentiment d'autonomie de leurs collaborateurs ou de développer leur confiance en soi. Une autre catégorie encore est résistante au changement et demeure constante dans des stratégies anachroniques. Or, le bon leader est doté des capacités à influencer les autres. Il guide, stimule, inspire et motive. Il construit son image des

initiatives et de l'influence qu'il exerce sur le groupe. Il ne méprise pas ses collaborateurs et exerce son autorité dans l'intérêt de l'équipe. Le leader affronte les changements organisationnels avec assurance. Il s'efforce à intégrer les nouvelles données et conserve les niveaux d'énergie sans tension. Il est positif et ouvert, surmonte les nouveaux défis sans se laisser ébranler, adopte de nouvelles idées et intègre facilement les réformes.

Des manquements dans la gestion des conflits. De nombreux managers font peu de cas des désaccords existant au sein de leurs équipes. Généralement très insoucieux, ils ne s'en préoccupent que lorsque les querelles surgissent et/ou plombent le fonctionnement de l'organisation. Le leader par contre s'identifie par ses aptitudes dans la résolution des conflits. Il anticipe sur les désaccords et pense des mesures pour assurer la paix et la stabilité du groupe. Dans ces efforts, le leader apaise les tensions, règle les mésententes, harmonise les rapports et guérit les blessures. Le leader s'affirme par son habileté à mettre rapidement fin aux disputes. Ses talents de négociateur doivent pouvoir s'affirmer dans sa capacité à faire des compromis et à obtenir des accords. Pour y parvenir, il décèle les sources de tensions, recherche les causes des disputes, règle les dissensions et contient les contestations.

L'absence d'une vision pour le groupe. De nombreux leaders sont caractérisés par un manque de vision pour leur équipe. A première vue, certains ne possèdent ni intuition ni esprit d'innovation. Une autre catégorie s'identifie par la monotonie et le manque de proactivité dans la coordination des opérations. Incapables de s'ériger en bienfaiteur du groupe, on leur reproche aussi parfois leur inaptitude à coacher et à défendre l'équipe dont ils ont la charge de conduire. Le leader par contre agit en bon père de famille. Il se donne de la peine pour éduquer et pour orienter le groupe sur le chemin de la réussite.

L'incapacité à fédérer les collaborateurs autour d'un projet. Dans le secteur de l'éducation, il n'est pas rare que les gens se dispersent lorsque le leader arrive. Ceux-ci ont non seulement créé une distance entre eux et leurs collaborateurs, mais ont également fait naître une crainte morbide pour leur personne. Certains sèment la division et entretiennent des disputes au sein du groupe. Un bon leader par contre, est un rassembleur, capable de regrouper les membres de son équipe pour une action commune. Sa présence crée la fusion et fonde l'unanimité. Il fait naître la joie du cœur et la paix de l'esprit. Dans ses consultations, il fait adhérer les récalcitrants et reçoit le soutien des membres du groupe. Le leader est pour l'équipe un porteur. Certains parlent de lui comme d'un intégrateur, ou d'un fédérateur, en permanente symbiose avec ses collaborateurs.

III-4- Les compétences pragmatiques en berne

Le sens de l'action fait défaut chez de nombreux leaders. Les données collectées évoquent des éléments tels que :

L'absence de résilience. Les informations du terrain font état de nombreux manquements en rapport avec la capacité de certains leaders à résister aux chocs. Face aux déboires, ils perdent pied, et font subir à l'équipe le poids du revers. On leur reproche aussi la panique en cas d'insuccès, ou la difficulté à aborder sereinement les attaques et les épreuves de la vie. Un enseignant révèle qu'après de nombreux sinistres survenus dans son établissement, le proviseur avait introduit une demande de mutation, car disait-il, n'avait plus suffisamment de ressources pour faire face à ces multiples fiascos. Comme lui, de nombreux chefs d'établissement ont avoué ne plus avoir suffisamment de force pour surmonter certaines situations difficiles et stressantes. Pourtant, un leader résilient affronte les chocs avec sérénité. Dans l'adversité il ne se laisse englober ni par l'angoisse de l'échec, ni par les affres du désespoir. Le leader garde le moral haut et demeure optimiste. En dépit des événements déstabilisants, il garde son assurance et se projette sans cesse dans l'avenir. Pratiquement, le leader se remet de toute adversité avec succès. Il est fort pour absorber la douleur, résistant pour supporter le choc et se bat constamment pour surmonter la crise.

Le manque de détermination. De nombreux managers fléchissent en présence des difficultés. Pourtant, un leader est celui qui conserve son énergie face aux obstacles. Il insuffle la motivation à l'équipe pour se remettre de l'adversité. Le leader est déterminé et persévérant, n'abandonne pas devant les obstacles. Il se concentre sur l'avenir et nourrit une passion pour l'équipe. Dans cette quête de l'excellence, il travaille sans relâche et se montre disposé à faire des sacrifices pour l'atteinte des objectifs.

La contextualisation lacunaire. Certains leaders ne savent pas adapter le management au contexte de l'entreprise. (Le leadership situationnel) Pourtant, le leader donne un sens à l'incertitude en s'adaptant aux réalités du milieu. En tenant compte des données structurelles et conjoncturelles, il intègre les réalités environnementales dans la gestion de son équipe.

Le manque de diligence. Les enseignants interrogés parlent de leurs leaders comme des responsables lents à l'action. Un répondant précise que son chef ne répond à ses sollicitudes qu'après plusieurs requêtes. Pourtant, Le leader agit promptement lorsque les circonstances l'exigent. Il transmet son savoir sans réserve et croit en ses

collaborateurs pour les booster au travail. Cet enthousiasme est la manifestation la plus concrète de l'effet pygmalion qui renforce les liens entre le leader et ses collaborateurs.

III-5- Les compétences morales en leste

Les compétences morales caractérisées par le bon sens et le respect de l'éthique font terriblement défaut chez de nombreux leaders aujourd'hui. Sont particulièrement dénoncés :

L'humilité, une vertu rare. Face aux difficultés, de nombreux managers s'illustrent par une tendance à blâmer plutôt que d'assumer la responsabilité de leurs égarements. Le leader par contre est suffisamment humble pour admettre ses erreurs. Il est disposé à apprendre des autres afin de mieux comprendre ses collaborateurs. Certes, il doit cultiver la confiance en soi, mais il doit aussi éviter d'être trop sûr de lui-même pour ne pas sombrer dans la suffisance. Le leader se met au service de son équipe et se montre reconnaissant en exprimant sa gratitude face au service rendu.

Le manque de transparence. De nombreux managers gèrent leurs équipes dans le flou total. Pas de transparence, pas de reddition des comptes. Ce qui fait naître les suspicions et une crise de confiance entre le sommet et la base. Pourtant, le leader doit être fiable et crédible. Conscient de ce que le manque de franchise et de rectitude morale est à même d'instaurer un climat de méfiance dans l'organisation, le bon leader s'efforce à gagner la confiance des siens afin de prévenir les dysfonctionnements pouvant résulter de la gestion opaque des ressources. La transparence est un atout du leadership. L'on peut en dire autant de l'honnêteté et de l'intégrité qui permettent au leader d'avoir une vision claire du bien et du mal, et d'être apprécié pour leur probité et leur loyauté.

Le défaut de sincérité. De nombreux managers ne sont malheureusement pas sincères envers leurs collaborateurs. Sont pointés du doigt les promesses non tenues, les engagements non respectés et l'hypocrisie qui les amène à exploiter leurs collaborateurs pour des intérêts égoïstes. Or le leader doit être capable de dire ce qu'il pense et penser ce qu'il dit. Il assume ses engagements et demande de l'aide si nécessaire. Il est animé par un esprit d'abnégation qui le pousse à mettre en avant l'intérêt de l'équipe. Un leader est digne de confiance, authentique et fiable. La franchise et le renoncement de soi se présentent comme des atouts indéniables pour faire un bon leader.

L'absence de justice. De nombreux managers sombrent dans la corruption, la discrimination et le non respect de la loi. Or le bon leader est droit dans ses prises de position. Il pratique la justice et l'équité. Il fait des choix éthiques, et se montre irréprochable

à tous égards. L'incorruptibilité attendue de ces derniers doit se caractériser par la cohérence ; c'est-à-dire le respect des engagements pris, l'assurance et l'assertivité. Cette justice envers les collaborateurs doit pouvoir se matérialiser par l'impartialité, et l'absence de préjugés dans la prise des décisions. De telles qualités suscitent en eux le respect et la loyauté des collaborateurs.

III-6- Les compétences techniques au banc des accusés

Au-delà des soft skills, les qualités d'un bon leader doivent aussi s'apercevoir dans son hard skills, c'est-à-dire ses capacités managériales. Sur le terrain cependant, les insuffisances managériales observées chez les leaders éducatifs se concentrent autour de :

Le manque de qualification. La désignation des leaders dans le secteur de l'éducation ne tient pas toujours compte de leur champ de spécialisation. Ainsi, les personnels sans aucune qualification ni expérience en management de l'éducation sont désignés comme chef d'établissement, ou bien pire, comme responsables dans les administrations déconcentrées de l'éducation. Pourtant, les facultés des sciences de l'éducation des universités du Cameroun produisent chaque année des lauréats qualifiés dans les multiples spécialités de l'éducation. Il s'avère donc que le non respect de la compétence technique serait à l'origine des insuffisances observées chez de nombreux leaders en fonction dans le secteur de l'éducation.

Les domaines de défaillance. Si le manque de qualification technique des managers engendre d'énormes difficultés dans le fonctionnement des institutions en charge de l'éducation, les dysfonctionnements les plus en vue ont été enregistrés dans les cinq fonctions suivantes :

- **La fonction d'organisation.** La difficulté à ce niveau se concentre autour de la définition d'une structure matérielle et sociale à l'organisation, la division du travail et la délégation du pouvoir, la définition des modes de coordination et la définition des objectifs.
- **La fonction de prise de décision.** Les problèmes rencontrés à ce niveau se rapportent à l'émission des actes administratifs, la gestion des conflits, le changement d'orientation des activités, le choix des différents moyens d'accomplir les tâches etc.
- **La fonction de contrôle.** Elle englobe des difficultés relatives à la vérification de l'atteinte des objectifs, la mise sur pied des mesures correctives, l'identification des obstacles à l'atteinte des objectifs, l'établissement des normes, la mesure des performances, l'inspection et la supervision...
- **La fonction de planification.** Elle intègre les difficultés relatives à la budgétisation, le

financement, la gestion des ressources financières, la gestion des ressources matérielles et la planification du travail.

- **La fonction de direction.** Les problèmes les plus récurrents sont relatifs à la gestion des ressources humaines, la formation, l'exercice du pouvoir, la négociation, le recrutement, la communication et la gestion des ressources informationnelles.

De façon générale, un leader peut donner vie tout comme il peut faire mourir une organisation. Dans le premier cas, les informations recueillies évoquent des leaders qui après avoir pris la direction d'une équipe, ont en quelques temps seulement amélioré les relations interpersonnelles, et ont boosté la performance organisationnelle. En revanche, d'autres ont totalement déstructuré leurs équipes en dégradant le climat social. Dans cette catégorie, l'enquête révèle que de nombreux leaders sont constants dans leur style. Cela suppose qu'ils n'adaptent pas leur leadership aux réalités de l'organisation. Bien plus, d'autres n'ont pas de connaissance suffisante sur les styles de leadership. Ce qui pose de sérieux problème de gouvernance. Pendant que certains directeurs d'école exerçant en zones rurales ont su développer chez les habitants un intérêt particulier pour l'école. D'autres y ont malheureusement apporté le chaos en augmentant le taux de déperdition scolaire et en poussant les parents à inscrire leurs enfants ailleurs. Les parents d'élèves interrogés ont pour la plupart reconnu que certains directeurs d'école n'ont pas pu produire un certifié après 5 ans de service dans leurs localités. Ils ajoutent que ces derniers n'ont souvent pas pu ouvrir le niveau 3 nonobstant les efforts déployés par la communauté éducative pour améliorer la qualité des enseignements. Qu'un directeur d'école ait en 2 ans pu faire ce qu'un autre n'a pas pu faire en 5 ans signifie que la difficulté se résumerait peut-être à un problème de leadership... Cette analyse illustre à souhait que la ressource humaine est de loin la plus importante et la plus à même à impulser des dynamiques.

Du développement ci-dessus, il ressort qu'un bon leader devrait entre autres choses se caractériser par sa résilience et sa capacité de prise de décision. Il devrait aussi faire preuve d'une bonne intelligence émotionnelle, et de bonnes aptitudes communicationnelles. Il doit pouvoir apprendre de ses erreurs (pouvoir identifier ses points faibles), savoir travailler en équipe et être à même de définir convenablement les objectifs à atteindre. Mais comment cela est-il possible lorsque les données du terrain révèlent l'existence des difficultés qui ne facilitent pas toujours le bon exercice du leadership ?

IV- DISCUSSION DES RESULTATS

Le leadership ne fait traditionnellement pas partie d'un programme d'enseignement. Il repose sur

des soft skills en tant que complexe de compétences acquises au cours des interactions sociales. Les résultats de l'enquête montrent que chaque savoir-être, entendu comme compétence comportementale, est nécessaires pour la direction efficace d'une équipe de travail. C'est d'ailleurs pourquoi ils s'apprécient différemment chez les managers. Dans cette même logique, les hard skills, bien que structurés, font parfois défaut dans un contexte marqué par la désignation des leaders ne justifiant pas toujours d'une expertise dans le management des organisations. La discussion des résultats abordera successivement ces préoccupations en proposant des stratégies pour une judicieuse mise en œuvre du leadership.

IV-1- L'indissoluble complémentarité entre les soft skills et les hard skills

Les compétences comportementales s'expriment mieux chez des responsables justifiant d'une compétence technique avérée. Il a en effet été constaté que les dirigeants les plus hargneux sont ceux dont la qualification technique présente des limites. Ceux-ci ont désespérément tendance à verser dans l'autoritarisme pour asseoir leur autorité de chef. Par contre, les responsables calés dans leurs domaines entretiennent régulièrement des relations amicales et très cordiales avec leurs collaborateurs. Ceci s'explique par le fait qu'ils comprennent facilement les difficultés exprimées, et savent mieux que quiconque les leviers à actionner pour venir à bout du problème rencontré. Si les aptitudes managériales peuvent contribuer à faire un bon leader, l'on ne saurait perdre de vue que le leadership est une qualité indispensable pour tout manager. Théoriquement, un leader est celui qui dirige, c'est-à-dire, prend des initiatives, mène les membres du groupe, exerce une influence, motive et détient le commandement. Le manager par contre, gère les ressources du groupe, et a besoin du savoir-être pour atteindre ses objectifs. Les soft skills permettent donc de mettre efficacement en pratique les hard skills. L'on estime d'ailleurs qu'un bon manager ferait nécessairement un bon leader. Si l'inverse est tout aussi admis, l'on aperçoit en filigrane que le leadership et le management sont deux fonctions intrinsèquement liées.

IV-2- L'apport des soft skills dans le management de l'éducation

En déployant les soft skills, le leader influence significativement l'organisation et la qualité des processus. Trois raisons au moins permettent de le dire.

Les compétences Psychosociales du leader stimulent l'estime de soi des collaborateurs. L'auto valorisation se présente chez chaque individu comme un atout majeur pour affronter les obstacles de la vie. Tout travailleur sous l'impulsion de son

leader devrait cultiver cette qualité, car elle lui permet de :

- **Développer la conscience de soi.** Il s'agit pour chacun de percevoir et de comprendre son apport au sein de l'équipe. Cela interpelle les compétences réflexives qui permettent à chacun de construire mentalement sa propre expérience pour ensuite agir avec efficacité. Cette autoévaluation est au cœur de l'agir compétent et permet de stimuler la curiosité et l'esprit d'initiative pour à terme construire son autonomie.
- **Stimuler la pensée critique.** Booster l'estime de soi des travailleurs leur permet d'adopter un point de vue raisonnable. Face à une question, ceux-ci seront désormais à même de cerner le contexte du problème avant de se faire une opinion.
- **Favoriser l'autorégulation.** Par le mécanisme de l'autorégulation, chacun sera à même de réguler son stress et de gérer ses propres émotions. L'autorégulation se perçoit donc comme une compétence émotionnelle capable d'améliorer la santé mentale et physique des travailleurs.
- **Inciter la discipline et l'autodiscipline.** L'estime de soi favorise la discipline en ce qu'elle permet de réagir de façon contrôlée, et dans la pleine conscience des objectifs à atteindre. Elle permet aussi d'assumer correctement son rôle et de cultiver le sens de la responsabilité. La mesure dans l'action et l'obligation morale d'assumer son devoir, sont essentielles pour cultiver la discipline.
- **Améliorer la performance des travailleurs.** L'estime de soi motive et permet au travailleur d'affronter les défis avec assurance. Les travailleurs qui portent un regard positif sur leur valeur sont largement appréciés pour leur concentration et leur respect du temps. L'on en déduit que l'estime de soi favorise l'employabilité et contribue à l'épanouissement professionnel.

Les compétences émotionnelles du leader améliorent le climat social et la qualité des processus organisationnels. L'importance des soft skills dans l'amélioration du climat social au travail n'est plus à démontrer. On reconnaît leur capacité à :

- **favoriser l'assertivité des travailleurs.** La capacité à défendre ses droits sans méconnaître ceux des autres est essentielle pour l'amélioration des relations de travail. Sont ainsi mis en exergue le respect de l'autre, l'esprit de partage et le développement du sens collaboratif. Le comportement assertif contribue ainsi à l'affirmation de soi dans une relation apaisée. Un tel état d'être permet inéluctablement d'améliorer le climat social dans les relations de travail.
- **Contribuer à la cohésion de l'équipe,** Les compétences interhumaines permettent d'accepter son imperfection et celle des autres pour améliorer les rapports entre travailleurs. Cette capacité d'interagir aide les nouveaux à

intégrer et à adopter rapidement les aptitudes du travail en équipe. L'on en déduit qu'instaurer l'esprit d'équipe permet de stimuler la coopération des collaborateurs et d'entretenir des relations harmonieuses au sein du groupe

- **placer l'homme au centre du travail.** en raison de l'émotion exprimée dans les rapports de travail, les compétences sociales établissent une différence entre l'être humain et le robot. Si pour des besoins de sécurité, l'ergonomie exige parfois des attitudes mécaniques et très contraignantes, les soft skills par contre font vivre le milieu du travail pour le grand bonheur de ses acteurs.

De ce qui précède, l'on peut aisément conclure que le leadership peut être valorisé à tous les niveaux de l'organisation

Les compétences pragmatiques du leader améliorent la performance de l'organisation. Selon Miles (1986), *la performance est « la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique »*. Sous ce rapport, exercer les compétences pragmatiques peut contribuer à améliorer les performances à travers l'optimisation des résultats scolaires. Les éléments à prendre en compte dans ce processus étant : *la productivité* qui évalue le rapport entre la quantité de biens produits et les moyens mis en œuvre pour les produire ; *la rentabilité* qui s'intéresse au rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir ; *le rendement* qui mesure le rapport entre les résultats et les coûts. Par ailleurs, l'amélioration des performances s'évalue aussi à travers *l'efficacité qui exprime* la capacité à atteindre les résultats ; *l'efficience* qui optimise des outils mis en œuvre pour parvenir à un résultat (capacité à atteindre les résultats à moindre coût) ; *L'effectivité*, qui permet d'évaluer le niveau de satisfaction par rapport au résultat obtenu.

IV-3- Les soft skills comme qualités innées et acquises.

Les soft skills demeurent des compétences humaines non-techniques qui ne s'acquièrent pas forcément dans un cadre formel. Ainsi, qu'elles procèdent de l'éducation incidente ou des savoirs endogènes, leur contribution dans le leadership est reconnue en tant que compétences transversales relevant de la personnalité et de son développement. Chaque leader devrait puiser dans son tempérament et les caractères qui lui sont propres, des ressources nécessaires pour améliorer son adaptabilité à l'environnement et au changement organisationnel. Il devrait tout autant développer la pensée créative dans une perspective de conception des idées nouvelles pour la prise de bonnes décisions et la résolution des problèmes. Les caractères subjectifs de même que les spécificités propres à chaque individu, se présentent donc comme des atouts pour l'exercice des compétences sociales. Par

ailleurs, le contrôle de la réactivité des collaborateurs au stress à travers l'empathie et le sens de l'organisation est pour tout leader une nécessité eu égard à l'impact du stress sur la productivité des travailleurs.

IV-4- Perspectives pour le management de qualité des institutions en charge de l'éducation.

Si l'objectif du management de la qualité est de satisfaire les clients à travers les concepts et méthodes, celui du management de qualité est d'optimiser l'efficacité par la bonne gestion des ressources. Dans les deux cas, le leadership du manager est déterminant car il permet de prendre des décisions stratégiques et de définir la vision de l'organisation. Réussir le management de qualité des institutions en charge de l'éducation consiste à faire la part belle au leadership notamment en faisant grand cas des compétences psychosociales utiles pour le développement des soft skills. Cela suppose qu'en plus des attributs du pouvoir, chaque manager devrait en fonction du contexte général, adopter un ou plusieurs styles de leadership comme principal méthode de gestion de l'organisation dont il a la charge. Toutefois, il devrait selon les circonstances, faire recours à d'autres styles de leadership pour aborder les problèmes ponctuels. A titre d'illustration, un chef d'établissement peut en plus des attributs naturels et conventionnels du pouvoir adopter le style démocratique et éthique du leadership. En plus, il peut faire recours au leadership transactionnel, au leadership transformationnel ou à un autre style de leadership pour résoudre une difficulté. Dans cette perspective, les préconisations suivantes devraient être prises en compte :

Opter pour une administration des technocrates. La désignation des leaders conventionnels devrait prendre en compte les compétences techniques. Qu'il s'agisse des chefs d'établissement, des inspecteurs pédagogiques, ou des responsables des administrations déconcentrées, des cadres spécialisés sortis des universités et des grandes écoles du Cameroun sont aujourd'hui disponibles pour relever ce défi. Il suffit tout simplement de les rendre utile en les désignant aux fonctions qui correspondent à leur qualification.

Fixer les critères de compétences morales pour les managers. Des minima de compétences morales devraient être fixés pour la désignation et l'exercice des fonctions associées à la gestion des ressources de l'éducation. Pour ce qui est de la désignation, les listes d'aptitudes à constituer dans le secteur de l'éducation devraient être reformées dans la perspective d'intégrer l'enquête de moralité. Ainsi, il sera attendu du responsable à nommer un minimum de compétences psychosociales, morales et politiques susceptibles de favoriser le management de qualité de la structure concernée. Cette enquête devrait prendre en compte les

antécédents délictueux, et la qualité des relations humaines. En ce qui concerne l'exercice des fonctions publiques, des recommandations fermes devraient être données sur la qualité du climat social dans les structures à gérer. Ce qui amènera certains responsables à se prémunir des dysfonctionnements consécutifs aux dérives autoritaires. Pour y parvenir, des standards mesurables de performance assortis des sanctions pouvant aller jusqu'à la disqualification et la rétrogradation, pourraient être fixés pour les managers en fonction. Ces standards de performance devraient prendre en compte la permanence des tensions dans les services et la tendance au bâillonnement des subordonnés. En revanche, la mise en cause de tout agent public dans la dégradation du climat social devrait rapidement être prise en compte dans le ficelage des procédures disciplinaires, et sanctionnée conséquemment. C'est pourquoi le renforcement des capacités des agents publics devrait accorder une importance particulière au leadership.

Recourir au transfèrement et à la déchéance pour rendement insuffisant. Après plusieurs années de service dans un établissement scolaire, certains directeurs d'école n'ont pas pu produire des changements qualitatifs, en termes de résultats ou d'amélioration du climat social. S'il est vrai que les performances scolaires sont tributaires de nombreux facteurs, il n'en demeure pas moins que l'influence d'un leader est essentiel sur les processus nécessaires au changement de comportement. Sous ce rapport, chaque manager devrait être évalué sur la base des résultats produits. Ceci leur permettrait de prendre conscience de l'obligation de résultats qui leur incombe, et d'envisager des mesures conséquentes. Nous préconisons pour cela qu'un chef d'établissement qui après deux ans d'activité n'arrive pas à accroître, ou tout au moins à maintenir un standard acceptable dans le fonctionnement de son organisation, soit simplement transféré ; c'est-à-dire muté pour stagnation. Bien plus, le leader qui totalise deux transfèvements, devrait être déchu pour incompétence (rendement insuffisant). Le bilan nécessaire pour l'évaluation des managers d'éducation doit pouvoir se faire au moins sur les plans administratifs, financiers, sociaux, pédagogiques et les performances scolaires des élèves. Cette évaluation aura l'avantage de susciter l'esprit d'émulation, et d'engager les managers insoucieux à rester en éveil. La théorie des droits acquis trouve ainsi son inflexion dans l'approche par la performance prônée par cette vision du management. L'on en déduit que la déchéance pour bilan négatif se justifie par l'incapacité d'un leader à opérer des changements qualitatifs dans le fonctionnement de son organisation.

Conclusion

Il était question dans ce travail d'identifier les obstacles à la mise en œuvre du leadership dans le secteur de l'éducation. Les enquêtes de terrain ont

identifié un complexe de compétences attendues des chefs d'établissements scolaires ainsi que des responsables des administrations déconcentrées de l'éducation. Il s'agit principalement du recours au leadership situationnel ; pris comme adaptation des différents styles de leadership aux réalités organisationnelles. Cela suppose la mise en œuvre des soft skills, constitués pour l'essentiel des compétences psychosociales, morales politiques et pragmatiques, ainsi que certains attributs innés des managers comme la résilience et le sens de l'humour. Bien plus, l'étude a révélé que les compétences techniques du manager sont nécessaires à la concrétisation du leadership. Pour venir à bout du problème, l'étude a suggéré l'option d'une administration des technocrates, ainsi qu'elle a préconisé la détermination des critères minima de compétences sociales, politiques ; pragmatiques et morales pour les leaders. Plus important encore, l'étude a préconisé le recours au transfèrement et à la déchéance pour rendement insuffisant L'objectif étant de responsabiliser des managers capables de faire recours selon les circonstances, à différents styles de leadership pour atteindre les objectifs organisationnels et réaliser les ambitions personnels⁴ de chaque travailleur. Il va sans dire que la mise en application de ces mesures contribuera de façon significative à améliorer le management des institutions en charge de l'éducation. Toutefois cette étude a été confrontée à certaines difficultés relatives à la collecte des informations ; notamment la réticence de nombreux répondants. Cet obstacle ne saurait battre en brèche les efforts actuellement déployés pour résoudre ce problème de façon définitive. C'est ce qui sera dans un proche avenir matérialisé par une nouvelle étude consacrée aux stratégies d'anticipation dans la résolution des conflits comme déterminant de la qualité du management des institutions en charge de l'éducation.

Références bibliographique

- [1] B. Giboin, *Les 4 types de leader*, La boîte à outil de la stratégie, 2022. p.148-149
- [2] B. Tison, *le leader consensuel, les 3 limites de l'exercice*, 2022. Récupéré sur le site : insuu.com
- [3] C. Lefebvre, *Le leadership éthique*, 2023, Récupéré sur le site : observatoire-ocm.com
- [4] D. Menso, *Different style de leadership*, 2023, Récupéré sur le site : jnemenso-coaching.com
- [5] E. Luc, *Le leadership partagé*, Presses de l'université de Montréal p. 7-19 , 2010
- [6] Equipe et management, Rensis Likert, et la gestion d'équipe : découvrez les 4 managements incontournables, 2023, Récupéré sur le site : solution lesechos.fr

- [7] F. Guerin, *Les 4 caractéristiques du leadership*, Chasse de têtes, 2018
- [8] F. W. Taylor, *The principles of scientific management*, Harper and brothers publishers, new york and London, 1911.
- [9] F. Noguera, J M Plane *Le leadership. Enjeux et pratiques*. Vuibert, 2016
- [10] Feuzeu, *L'impunité : fondement métastatique des dérives de l'administration scolaire au Cameroun*, En cours.
- [11] G. Lasserre, *Qu'est ce qu'un leader innovant aujourd'hui ?* 2015. Récupéré sur le site LinkedIn.com
- [12] H. Fayol, *L'administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1916
- [13] I. Pieronne, *Développer son leadership du manager*, 2018. Récupéré sur le site : linkedin.com
- [14] J. Durand (2020), *Le leader providentiel est mort*, 2020. Récupéré sur le site : international-leader.com
- [15] J M. Plane, *Theories du leadership. Modèles classique et contemporain*, 2015, Récupéré sur le site caim.info)
- [16] J. P. Raiche, *Managers : quels sont les 4 styles de leadership*, 2021, Récupéré sur le site Roactioninternational.com
- [17] M. Billig, Kurt Lewin's leadership studies and his legacy to social psychology : is there nothing as practical as a good theory ? , *Journal for the Theory of social Behavior*, Vol 45, issue 4, 2014, p.440-460
- [18] OMS-UNESCO, *Les compétences de vie courante La santé en action*, n° 431, 1995, p 11.
- [19] P. Hersey et K. Blanchard () *les 4 styles de leadership 2023*, Récupéré sur le site : autoninetgaunand.com,
- [20] P. Potvin, et M.E Lacroix, () *Les comportements perturbateurs à l'école : mieux les connaître pour mieux intervenir*, 2009, Récupéré sur le site : rire.ctreq

⁴ Les objectifs personnels sont ceux qui visent le bien-être, l'épanouissement et la promotion sociale de chaque travailleur.

Table des matières

Résumé

Abstract

Introduction

I- REVUE DE LA LITTÉRATURE**I-1- Les caractéristiques du leadership**

I-1-1- Le leader possède des attributs conventionnels : le leadership conventionnel

I-1-2- Le leader possède des attributs naturels : le leadership naturel

I-1-3- Le leader est un visionnaire : le leadership visionnaire ou leadership stratégique

I-1-4- Le leader est un guide : le leadership directionnel ou directif

I-1-5- Le leader est un modèle

Le leader est à la tête de l'équipe : le leadership chef de file

Le leader inspire et motive : le leadership incitatif

Le leader met tout en œuvre pour l'atteinte des objectifs : le leadership conquérant

Le leader est à la fois flexible et rigide : le leadership pacificateur

Le leader renforce le sentiment d'autonomie des collaborateurs : le leadership providentiel

I-1-6- Le leader marque les esprits

Le leadership Evhémère

Le leadership primal

I-2- Les atouts du leadership

I-2-1- La décentralisation du pouvoir

Le transfert du pouvoir : le leadership déléguatif

La consultation : le leadership collaboratif ou affiliatif

La collaboration : le leadership collaboratif

La participation : le leadership participatif

Le partage : le leadership partagé

La participation : Le leadership participatif

La persuasion : Le leadership persuasif

I-2-2- La technocratisation du pouvoir

Le leader comme manager : le leadership managérial

Le leader comme expert : leadership technique

Le leader comme innovateur : leadership innovant

I-2-3- L'instrumentalisation du pouvoir

Le leadership transactionnel.

Le leadership transformationnel

I-2-4- La contextualisation du pouvoir

Le leadership psychologique

Le leadership situationnel

I-3- Les stratégies du leadership

La stratégie de l'autorité : le leadership autoritaire ou autocratique

La stratégie du laissez-faire : le leadership permissif

La stratégie de la démocratie : le leadership démocratique ou leadership consultatif

La stratégie du charisme : le leadership charismatique

La stratégie paternelle : le leadership paternaliste

La stratégie du coaching : le leadership coaching

La stratégie du consensus : le leadership consensuel.

I-4- Autres formes de leadership

Le leadership « appareil »

Le leadership service

Le leadership éthique

Le leadership responsable ou leadership institutionnel

Le leadership effectif

II- OUTILS ET METHODES**III- PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS****III-1- Les compétences sociales en crise**

L'absence des attributs naturels et conventionnels du leadership

La concentration du pouvoir

Les insuffisances dans la prise de bonnes décisions

Le difficile recours au soutien

III-2- Les compétences émotionnelles au pied du mur

Le self-control en branle

La crise d'empathie

Les dérives autoritaires

L'autodiscipline en pleine décrépitude

III-3- les compétences politiques en épreuve

Les piètres qualités communicationnelles

L'incapacité à modifier la perception du groupe

Des manquements dans la gestion des conflits

L'absence d'une vision pour le groupe

L'incapacité à fédérer les collaborateurs autour d'un projet

III-4- Les compétences pragmatiques en berne

L'absence de résilience

Le manque de détermination

La contextualisation lacunaire

Le manque de diligence

III-5- Les compétences morales en leste

L'humilité, une vertu rare

Le manque de transparence

Le défaut de sincérité

L'absence de justice

III-6- Les compétences techniques au banc des accusés

Le manque de qualification

Les domaines de défaillance

IV- DISCUSSION DES RESULTATS**IV-1- L'indissoluble complémentarité entre les soft skills et les hard skills****IV-2- L'apport des soft skills dans le management de l'éducation**

Les compétences sociales du leader stimulent l'estime de soi des collaborateurs

Les compétences sociales du leader améliorent le climat social et la qualité des processus organisationnels

Les compétences sociales du leader améliorent la performance de l'organisation

IV-3- Les soft skills comme qualités innées et acquises.**IV-4- Perspectives pour le management de qualité des institutions en charge de l'éducation**

Opter pour une administration des technocrates

Fixer les critères de compétence sociale pour les agents publics

Conclusion**Références bibliographique**