**HOPE ARFICA UNIVERSITY**

**UNIVERSITE ESPOIR D’AFRIQUE**

**COURS : LED 311 DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP**

**FACILITATEUR : Claver NIMBONA**

**I. Description du Cours**

Ce cours de Développement du Leadership formera des leaders des étudiants tous les départements qui vont apprendre ce cours et apprendront différents styles de leadership, une communication efficace et le personnel efficace des ressources humaines. On s’attend à ce que les étudiants acquièrent des compétences nécessaires pour devenir des leaders chrétiens efficaces et compétents, car ils découvriront leurs propres talents. L’attention sera portée sur le leader serviable selon le Catalogue de l’UEA.

**II. But du Cours**

Le but de ce cours est de former les étudiants sur la façon de devenir de bons leaders chrétiens comme ils apprennent différents styles de leadership et l’efficacité de la communication sur base d’exemple biblique.

**III. Objectif Général**

L’étudiant sera capable d’identifier et d’apprécier les besoins et les principes de leadership basés sur des exemples bibliques.

**IV. Objectif Spécifiques**

A la fin du cours, l’étudiant sera capable de :

- Définir le leadership ;

- Définir différents styles de leadership;

- Acquérir la compréhension biblique pour identifier le leader serviable ;

- Utiliser les techniques adéquates de communication ;

- Identifier les personnages / le rôle et les fonctions du leader serviable.

**V. Procédure et Exigences du Cours**

**1. Mode de livraison**

- Exposition de la matière plus échange avec les étudiants,

- Dictée des notes et discussions en classe.

**2. Matériels d’enseignement**

-Tableau blanc ou noir ;

-Marker ;

-Notes photocopies.

**3. Exigences du cours**

- La Présence et la ponctualité sont des rigueurs car l’heure c’est l’heure et après l’heure ce n’est pas l’heure.

- Se présenter dans l’auditoire avec les notes y relatif,

- Le respect du timing pour remettre les travaux

- Le respect des uns et des autres est de rigueurs

**VI. Evaluations**

1. Devoir ou Interrogation 20%

2. Examen mi- semestre 20%

3. Travail Pratique 20%

4. Examen Final 40%

**CONTENU DU COURS**

CHAP.I : INTRODUCTION SUR LE LEADESHIP

CHAP.II : QU’EST-CE QUE LE DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP ?

CHAP.III : QUELQUES DEFINITIONS IMPORTANTES

CHAP.IV : PRINCIPES D’ETHIQUE DU LEADERSHIP

CHAP.V : FONCTIONS ET QUALIFICATIONS D’UN LEADER SERVIABLE

CHAP.VI : STYLES DE LEADERSHIP DANS LA SOCIETE

CHAP.VII : LEADER SERVIABLE AVEC LA COMMUNICATION

CHAP.VIII : LEADERSHIP EN CAS DE CONFLIT

**CHAPITRE I: INTROUCTION SUR LE LEADERSHIP**

Dans n’importe quelle sorte d’organisation que ça soit une famille, une équipe de football, une association, un groupe de chorale, …il doit y avoir quelqu’un au-dessus pour donner une direction à suivre. Cette personne a une vision pour le groupe et une façon d’améliorer. La plupart de fois, cette personne est choisie par les membres du groupe en raison de sa capacité à organiser, contrôler, guider et superviser le groupe. Sans cette personne, le groupe ne durera pas plus longtemps tôt ou tard, le groupe devra s’effondrer.

Pour cette raison, le groupe aura besoin d’un leader pour renforcer sa capacité de leadership. La Bible a de nombreux exemples de dirigeants qui ont exercé leur leadership dans le groupe et les choses se sont bien passées. Des gens comme Moise, Josué, Caleb, David, Néhémie, Jésus Christ, Pierre, … manifestèrent leur grande capacité de leadership.

Jésus Christ a décrit comment un bon leader devrait être quand il a dit : « Le fils de l’homme n’est pas venu pour être servi, mais pour servir et donner sa vie en rançon pour beaucoup » (Mathieu 20 :28). Il ne décrivait pas un chef comme un patron, mais comme un serviteur. En tant que leader qui sert les gens qu’il dirige, il devient un chef serviteur qui doit s ; humilier comme des serviteurs. En termes de progrès dans le travail et d’augmentation du produit, il doit y avoir une bonne communication claire entre la personne qui dirige et les personnes qu’il dirige.

Un dirigeant doit être capable de proposer une vision nouvelle de l’entreprise et de ses perspectives de développement et être capable de la partager. Savoir partager sa vision stratégique et en assurer la bonne mise en œuvre opérationnelle d’être au même niveau de faire transmettre les capacités organisationnelles, les orientations qui permettent de réaliser les objectifs. C’est la capacité à maintenir la vision en vue d’atteindre les objectifs qui définissent un leader. A la fois engagé ou engageant, le leader pourra transmettre les bons messages aux équipes et prendre les meilleures décisions pour l’entreprise. Pour atteindre les objectifs, il faut être au courant de changement économique comme technologique et être capable d’apporter un regard nouveau.

Il est important de savoir se faire aider de ses équipes en ce sens, pour allier créativité individuelle et collective. Le dirigeant idéal fait preuve d’une réelle capacité d’écoute et est capable d’apprendre les autres. On ne s’improvise pas leader d’hommes : au-delà des qualités humaines peut être innées, c’est chaque jour que l’on apprend à être plus proche de tes équipes, a mieux comprendre les enjeux humains qui régissent l’entreprise. Car cet aspect humain qui est bien maitrisé viendra catalyser la performance globale. Un dirigeant doit s’avoir se maitriser pour proposer toujours une approche pensée et équilibrée, approche qui permettra à l’entreprise dans son intégralité de se développer, de grandir mais aussi de bien vivre. Dans la pratique, il n’est pas rare d’avoir à gérer ces situations de crises en entreprise (liées à la situation économique et sociale par exemple). De telles situations sont des réels révélateurs. C’est là que l’on voit la qualité profonde d’un leader. Il doit trouver des solutions innovantes dans la gestion des conflits.

Il fait preuve d’humilité, il est capable de se remettre en cause et d’écouter les revendications éventuelles de ses membres. Il parvient à tirer le meilleur de chaque situation car même une crise est en réalité une opportunité de communiquer ou de réaffirmer les engagements avec conviction et passion, se montrer ouvert et empathique. Un leader se révèle ou se confirme dans son rôle ; réussir à unir les membres et à initier un état nouveau à l’entreprise malgré de conditions périlleuses. Parvenir à faire jouer la solidarité de tous pour sortir et grandir dans une épreuve.

On ne s’autoproclame pas leader, on est reconnu comme tel par un groupe qui en exprime le besoin. Ce qui implique paradoxalement que le rôle du leader est aussi fonction de sa communication. Ce ne sont pas tous ses véritables qualités que celles qu’on lui connait qui confère au leader une autorité. Ce qui signifie qu’il n’est jamais exclu et endosse le rôle du leader et même tant bien que mal le groupe dont il est dès lors responsable. Le leader se forme auprès d’un leader exigeant, attendu de tous ceux qui veulent atteindre des objectifs et des buts qu’ils jugent dignes d’être poursuivis. Il s’agit d’avoir une vision et agir pour qu’elle se réalise. Toutefois, la seule vision ne suffit pas plus que la volonté d’agir, encore il faut avoir du courage et une grande confiance en soi. La confiance en la capacité et dans les effets de sa propre action. Le leader reconnu comme tel se voit donc surtout reconnues des compétences qui lui permettent de conduire de façon officiante les peuples ou les organisations vers le succès.

Le leader est reconnu comme tel par les membres de son équipe. Il détient une autorité d’influence qui découle de sa fonction et d’un pouvoir relationnel. Il est focalisé sur les personnes ; il est le garant de demain. Il tire l’équipe en exploitant les ressources émotionnelles et spirituelles, en parlant avec son cœur. Le leader est visionnaire qui propose et influence. Il est moteur au centre de l’équipe. Il est celui qui va la mener à un autre stade de son développement.

Le leadership peut ainsi se définir comme la capacité d’une personne à influencer et à fédérer un groupe pour atteindre un objectif commun dans une relation de confiance mutuelle et pour une durée limitée. On peut affirmer qu’il n’existe pas le leader type. En effet, être leader c‘est posséder avant tout et de façon augmentée. C’est la raison pour laquelle une personne peut s’avérer un leader extraordinaire dans un contexte et ne pas être reconnue comme tel à un autre moment ou dans un environnement différent. C’est aussi la raison pour laquelle le leadership sur une équipe est forcément temporaire.

Historiquement est le chef charismatique, celui qui conduit. Mais aujourd’hui cela n’est plus totalement vrai. L’éducation des sociétés, la fin des modèles font que le leader est désormais une personne qui donne envie de la suivre plutôt qu’une personne qui vous conduit et vous guide. Si la vision d’avenir et la capacité d’amener un groupe pour se mobiliser pour celle-ci sont bien l’apanage des leaders. Le leadership est d’abord la résultante de comportements et de valeurs reflétant un environnement et une époque donnée.

**CHAPITRE II : QU’EST-CE QU’UN DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP ?**

Il y a plus de 120.000 livres et des textes sur le sujet du leadership et le développement du leadership. Quelques 3.000 nouveaux titres sont ajoutés chaque année. Des milliers de documents de recherche, articles scientifiques et académiques et des études de cas abordent aussi le sujet. Cela montre qu’il existe de nombreuses définitions du développement du leadership. Dans le cadre de ce cours, nous définissons le développement du leadership comme toute activité qui renforce la qualité du leadership au sein d’un individu ou d’une organisation.

Le développement du leadership est essentiel pour le succès d’une organisation peu importe la mesure que vous utilisez. Les entreprises avec les leaders efficaces exécutent mieux et offrent des performances commerciales plus puissantes et tangibles. Le développement du leadership augmente la capacité des individus à jouir un rôle de leadership au sein des organisations. Les rôles de leadership sont ceux qui facilitent l’exécution de la stratégie d’une entreprise à travers : gagner la croissance des capacités des autres. Les rôles de leadership peuvent être formels, avec l’autorité correspondante pour prendre des décisions et prendre des responsabilités, ou ils peuvent être des rôles informels avec peu d’autorités officielles. Le développement du leadership commence à la maison, les qualités de leadership ne se manifestent pas mystérieusement lorsque le leader devient adulte. Beaucoup de ces qualités sont cultivées tôt dans la vie. En effet, l’âge adulte peut déjà être une étape trop tardive pour commencer à travailler sur certaines de ces qualités. Idéalement, le développement du leadership commence dans l’environnement familial. Les parents jouent un rôle clé dans la mise en œuvre du processus de développement de leadership. Ce sont eux qui influencent les valeurs clés et qui cultivent le potentiel qui existe à l’intérieur de chaque être humain, qui une fois déchaîné peut rendre toute vision, rêve ou désir une réalité. L’implication est que si nous sommes sérieux, au sujet du développement du leadership, nous devrons peut être commencé assez tôt en fournissant d’amples possibilités de cultiver de jeunes potentiels pour devenir de véritables futurs leaders. Au moment où développer des compétences de leadership à un stade précoce présentent de nombreux avantages, il y aura de nombreuses opportunités au cours du cycle de vie humaine ou les capacités de leadership de la personne peuvent encore être explorées et développées.

Un entraineur de football américain Vincent Lombardi a dit : « Les leaders ne sont pas nés, ils sont faits.» Comme beaucoup d’autres choses, les leaders sont les produits de l’expérience, avec un début d’espoir et impliquant un long et riche voyage de développement au cours de la vie.

**CHAPITRE III : QUELQUES DEFINITIONS IMPORTANTES**

**1. Le Leadership**

Certaines personnes définissent le leadership comme montrer la voie, la bonne manière. Jésus Christ a mis l’accent sur le bon leadership comme étant un bon berger et leadership personnel discipline (Jean 10 :11). La bible a de nombreuses illustrations du leadership inspiré par Dieu. Elle a aussi des exemples des leaders oints de Dieu comme Samuel qui a été oint comme prophète d’Israël. David a été élevé au rang de leader de son peuple après qu’il était berger, gardant le troupeau de son père, les choix des leaders par le peuple ont été rejetés par Dieu jusqu’à ce que son propre choix était manifesté. C’est une leçon très importante pour nous les êtres humains en matière de leadership.

Tous ces dirigeants y compris Abraham, Moise, Joseph,… ont été choisis, appelés par Dieu pour un rôle spécifique de leadership. Les leaders de Dieu sont ceux qui sont choisis pour diriger, et non ceux qui s’imposent aux gens. Les leaders choisis par Dieu ne peuvent jamais échoués. Les leaders qui se sont imposés luttent toujours pour faire leur travail. En fait, dans la plupart des cas, ils utilisent la force et la violence pour diriger. Un bon leader n’est pas quelque chose que quelqu’un peut revendiquer par force. Le bon samaritain dans la Bible (Luc 10 :25-35) enseigne un rôle de leadership très spécial par exemple. Il y a une multitude de façon de terminer la phrase : « Le leadership est…». En fait, comme l’a souligné Stogdill (1774) dans une revue de la recherche sur le leadership, il existe presque autant de définitions différentes du leadership qu’il y a de personnes qui ont essayé de le définir.

C’est comme les mots : démocratie, amour et paix. Bien que chacun de nous intuitivement sache ce qu’entend par ces mots, les mots peuvent avoir des significations différentes pour différentes personnes. Dès que nous essayons de définir le leadership, nous découvrons immédiatement que le leadership a des significations différentes. Selon Gary Yulk : « le leadership est un processus dans lequel un membre d’un groupe ou une organisation d’activités de travail influence la motivation des gens à atteindre les objectifs. Le maintien de la relation de coopération, le développement des compétences et la confiance des membres.»

Malgré la multitude des façons dont le leadership a été conceptualisé, les éléments suivants peuvent être identifiés comme étant essentiels au phénomène du leadership.

a) Le leadership est un processus,

b) Le leadership implique de l’influence,

c) Le leadership se produit dans un contexte,

d) Le leadership implique l’atteinte des objectifs.

En fonction de ces composantes, la définition suivante de leadership sera utilisée dans ce cours : « Le leadership est un processus par lequel une personne influence un groupe d’individus pour atteindre un but commun » (Northouse, 2004).

En essayant d’observer le rôle critique joue par le leadership et les leaders dans notre société, on a dit qu’un leader est comme le moteur d’un train. Donc, partout où le moteur va, les wagons suivront soit à la prospérité ou à la destruction. La crise la plus grave de l’Afrique est celle de trouver de bons leaders efficace. Exemples de bons leaders : Nelson Mandela, Kofi Annan, Margret, Thatcher, Bill Clinton,… Exemples de mauvais leaders : les ex-présidents : Idi Amin Dada de l’Ouganda, Jean Bedel Bokassa de la République Centre Africaine, Menghistu Haile Mariam de l’Ethiopie, Mobutu Sese Seko du Zaïre, Hosni Moubarak de l’Egypte.

**1. Quel est donc un bon leadership ?**

Nous allons décrire un bon leadership en énumérant les caractéristiques d’un bon leadership.

1. Moralement droit,

2. Qui inspire,

3. Une personne de ressource,

4. Visionnaire/sens élevé de la prévoyance,

5. Sens fort de l’intendance,

6. Communicateur efficace,

7. Travail d’équipe,

8. Honnête,

9. Accueillant (mais avec certaines limites),

10. Persistant (mais pas têtu),

11. Auto-motivé et motivant,

12. Juste,

13. Ferme mais juste,

14. Aimer et pardonner,

15. Connaissant,

16. Autocontrôle,

17. Confiance en soi,

18. Ouvert mais axe sur les objectifs,

19. Digne de confiance,

20. Fiable,

21. Fidèle,

22. Patient (mais avec une certaine limite),

23. Audacieux (mais rationnel),

24. Juste.

**2. Qu’est-ce qu’un Leader ?**

Au niveau le plus élémentaire, un leader est quelqu’un qui dirige les autres, un leader est une personne qui a une vision, qui a un engagement à réaliser cette vision et les compétences pour y arriver. Selon Maxwell (1993) « Un leader est celui qui connait le chemin, qui va vers le chemin et qui montre le chemin.

Leroy Eims a dit qu’un leader est quelqu’un qui voit que d’autres, qui voit très loin que les autres et qui voit avant les autres essayant de voir. Un leader est quelqu’un qui a des capacités morales, intellectuelles et spirituelles afin d’amener une autre personne à faire ce qu’il n’avait l’intention de faire afin d’arriver à une vision commune. Le leader connait le chemin et est créatif en inspirant le personnel pour arriver à l’objectif.

Un leader reçoit l’autorité du groupe qui choisit librement d’être en relation avec lui afin d’atteindre ensemble une mission partage spécifique. Un leader peut venir de n’importe quel rang de l’organisation par ce que son leadership n’est pas nécessairement associe à son titre. Ce qui est très important pour lui, c’est d’avoir une vision qui est pour la plupart transformelle qu’il communiquera et partagera en inspirant et en motivant les gens qui l’affligent. Sans un leader, l’organisation s’effondrera sans délai. Mais le leader ne peut pas exister sans personnes adeptes. Sans adeptes, il n’y a pas de leaders. Le héros peut exister sans personnes derrière lui. Mais, s’il n’y a pas des gens, il n’y a pas de leader aussi. Les deux personnalités sont les plus importantes dans l’organisation sans laquelle l’organisation ne peut pas exister. Pour cette raison, il y a un besoin de lien clair entre les deux et une bonne communication peut être le meilleur lin. Quand un leader court très vite devant ses adeptes, le lien qui est la communication est brisé. Lorsque le leader est très lent et très passif, le lien est lâche. Par conséquent, les intérêts et les capacités peuvent disparaitre.

Cela signifie que lorsqu’un dirigeant court très vite devant son peuple, ils le sentiront facilement et deviendront hostiles s’ils n’abandonnent pas le projet. Un leader : « est une personne qui influence un groupe de personnes vers la réalisation d’un objectif.» Une illustration pour cette définition serait 3 p’s : Person (personne), People (personne, le peuple) et Purpose (le but) comme illustré par le diagramme suivant :

Committed to (attaché) to achieve (atteindre)

Influences

Un leader par sa signification est celui qui prend le devant et dirige par exemple, afin que d’autres soient motivés pour le suivre. C’est une exigence fondamentale, pour être un leader, une personne doit avoir un engagement profond dans l’objectif qu’il s’efforcera de réaliser même si personne ne le suit pas.

Josué était un tel homme. Il fut nommé publiquement pour succéder à Moise (Nombres 27 :12-23). L’objectif était de conduire les hébreux à traverser le Jourdain et d’occuper la terre promise, (Josué 1 :1-2)… et c’est ce qu’il a fait. Dans sa vieillesse, il restait beaucoup de terre à posséder. Dans Josué 24 :15, Josué a appelé tous les Israelites à se rassembler à Sichem et les a invités à servir le Seigneur en mettant devant eux son engagement. Verset 15 : « Choisissez-vous pour vous-mêmes aujourd’hui qui vous allez servir…mais moi et ma maison, nous serviront l’Eternel.

But : Une exigence de leadership est la vision personnelle, la capacité de visualiser votre but comme un fait accompli, une chose déjà réalisée. L’essence même du leadership est que vous devez avoir une vision. Comment devenir un leader avec un but ? Vous avez besoin des conseils (Proverbes 3 : 5-6) et vous l’obtiendrez grâce à la méditation sur la parole de Dieu. La prochaine exigence est la réalisation que le but ne peut pas être atteint seul, sans l’aide des autres. Y a –t-il un regroupement naturel des personnes auprès desquelles vous pouvez obtenir de l’aide ? Ou devez-vous recruter vos partisans ? Dans ce dernier, vous faites face à un plus grand défi. Mais quel que soit la situation, le leader doit intégrer son objectif ou celui de l’organisation aux buts personnels de ces partisans et ensuite communiquer le but de telle sorte qu’ils l’embrassent aussi et que le but devient un but commun.

En communiquant votre but, gardé à l’esprit qu’il doit répondre aux critères suivants : abordable,…réaliste.

Inspirant,….défiant, vos gens de donner de leur mieux.

Mesurable… quantifiable.

Partagé……déclarant votre conviction et votre engagement envers le but.

***Les gens***

Pour être un leader, il faut avoir des adeptes. Pour avoir des adeptes, il faut avoir leur confiance. Comment gagner leur confiance ? Le plus important, êtes-vous dignes de leur influence ? Pourquoi certains individus sont-ils plus efficaces que d’autres pour influencer les gens.

L’efficacité dans le leadership a été attribuée à :

- Les compétences de persuasion,

- Les styles de leadership,

- Les attributs personnels du leader.

Quand Moïse rencontra deux Hébreux qui se combattaient, il tenta d’agir comme pacificateur, mais ils se retournèrent contre lui et interrogèrent son autorité sur eux. « Qui t’a établi chef et juge pour nous ? (Exode 2 :13-14). Pourtant, quelques 40 ans plus occupé du matin au soir (Exode 18 :13-16). Qu’est-ce qui avait changé ? Parmi beaucoup des choses, Moïse a mené les Hébreux à travers le Mer rouge et quand le peuple n’a pas pu boire l’eau amère, Moïse a crié au Seigneur pour une solution (Exode 15 :22-25). Ce qui n’avait pas changé, c’était l’identification de Moïse avec les Hébreux et son amour pour eux.

Dans l’appel de Dieu á Moïse,… L’Eternel a dit : « j’ai bien vu l’affliction de mon peuple qui est en Egypte, et j’ai tenu compte de leur cri, à cause de leurs chefs, car je suis conscient de leurs souffrances. C’est pourquoi, vient et je t’enverrai vers Pharaon, afin que tu puisses sortir de l’Egypte mon peuple, les enfants d’Israël » (Exode 3 :7-10). Le Seigneur a exprimé ses préoccupations… les durs labeurs des Hébreux et leur maltraitance par les Egyptiens. Ces mêmes raisons ont poussé Moise 40 plus tôt à venir au secours d’un Hébreux et a tué un Egyptien (Exode 2 :11-12). Moise a soulevé plusieurs excuses pour lesquelles il ne devrait pas être celui qui devrait aller et Dieu les a gracieusement réfutés. On ne nous dit pas pourquoi Moïse a finalement accepte, mais je crois que l’identification de Moïse est l’amour pour les Hébreux a joué un facteur critique dans sa décision.

L’identification et l’amour de Moïse pour son peuple a été de nouveau vu quand Dieu déclarait qu’il allait détruire les Israelites mais ferait une grande nation de Moïse et de sa descendance, les Israelites adoraient un veau d’or qu’ils avaient façonné de leur or des boucles d’oreilles. Moïse a immédiatement intercédé pour le peuple (Exode 32 :7-14). Moïse descendit alors la montagne avec les deux tables. Son amour n’était pas «doux».

1. Il a brisé les deux tablettes en colère quand il a vu le veau d’or et la danse du peuple.

2. Il brula le veau et le moudre en poudre, dispersa la poudre sur l’eau et obligea le peuple à boire cette eau.

3. Il appela Aaron pour rendre compte ce qui s’était passé.

4. Il a jugé ceux qui n’ont pas voulu se repentir et les lévites ont tué 3000 avec leurs épées.

Moïse dit au peuple : « vous avez commis un grand péché, et maintenant je monte vers l’Eternel, peut être puis-je faire expiation pour votre péché.» Il intercéda de nouveau pour le peuple, demandant que son nom soit effacé du livre de Dieu (c’est-à-dire qu’il soit détruit) si Dieu n pouvait pas leur pardonner (Exode 32 : 31-32).

Après sa mort, les Israelites ont pleuré la mort de Moïse pendant 30 jours. Il est écrit au Deutéronome 34 que depuis ce temps, aucun prophète ne s’est levé en Israël comme Moïse, que l’Eternel connaissait face à face, pour tous les signes et les prodigues que l’Eternel lui avait envoyé dans le pays d’Egypte contre Pharaon, serviteurs et tout son pays, et pour toute la puissance, et pour toute la grande terreur que Moïse a faite aux yeux de tout Israël. Quand les gens sont convaincus de votre amour pour eux, et que vous avez toujours leurs intérêts sur votre cœur, ils vous font jusqu’à la plus haute montagne et dans la mer profonde.

**Une Question a été Soulevée : Est-ce qu’on Naît Leader ou on le Devient ?**

Pendant des siècles, les gens ont débattu si les leaders sont nés ou si on le devient. Il y a plusieurs décennies que les chercheurs ont commencé à essayer de répondre à la question. Le débat se poursuit même si nous connaissons la réponse. Il s’avère être un peu les deux. Les leaders sont un peu nés et ils sont toujours faits. Connaitre les détails vous aidera à développer les leaders efficaces pour votre entreprise.

**Les Dirigeants sont nés en Quelques Sortes**

Il semble qu’il n’y a qu’une seule chose qu’une personne a besoin de vraiment naitre avec afin d’être un leader plus tard ans la vie. C’est de l’intelligence. Un leader doit être assez intelligent. Les leaders efficaces ne sont pas nécessairement les personnes les plus intelligentes dans la salle, dans l’entreprise ou même dans l’équipe. Mais ils doivent être assez intelligents pour faire le travail qu’ils sont assignés. Ce qui est plus important c’est quel genre de personnes le leader potentiel et quand il devient adulte. La personne qui émerge de l’adolescence à l’âge adulte a les traits psychologiques et des caractères qu’il va démontrer pour le reste de sa vie. Certaines de ces personnes sont importantes pour le leadership. Au moment où une personne devient adulte, nous pouvons dire s’l peut aider d’autres personnes à obtenir des résultats. C’est après tout ce que nous attendons des leaders. Nous nous attendons à ce qu’il réussisse à travers un groupe. Nous nous attendons à ce qu’il aide ses subordonnes à croitre et à se développer.

Au moment où une personne devient un adulte, nous pouvons dire si elle veut atteindre les objectifs ou si elle veut simplement aller de l’avant. Nous nous attendons à ce que les leaders soient responsables de la réalisation des résultats. Vous pouvez avoir une vie merveilleuse sans un objectif de résultats, mais si vous allez diriger avec succès, vous devez avoir la volonté d’être mesure par les résultats de votre leadership. Au moment où une personne devient adulte, on peut remarquer si elle est prête à prendre des décisions ou pas. Beaucoup des gens se réveillent tous les jours et attendent l’apparition des choses. Mais les leaders doivent être capables et disposés à prendre des décisions qui leur affectent et même affectent d’autres.

Au moment où une personne devient adulte, nous pouvons dire si elle a les qualités de bas que nous attendons des leaders. Ainsi, nous pouvons déterminer si cette personne est assez intelligente pour faire le travail. On peut dire si la personne est prête à aider les autres à obtenir des résultats en tant que groupe. On peut constater si la personne prendra des décisions ou pas. Ces qualités sont essentielles. Les gens qui les ont peuvent apprendre les multiples compétences qu’il leur faut pour devenir des leaders efficaces. Peu importe comment ils se mesurent sur les points essentiels, personne ne sort de l’utérus ou de l’adolescence avec toutes les compétences en place pour être un leader efficace. Tout le monde doit apprendre le métier. C’est pourquoi les leaders sont toujours faits.

**Les Leaders sont Toujours Faits**

Le leadership peut être appris par n’importe qui, ayant les connaissances de base. Maintenant il y a beaucoup des choses qui ne peuvent pas être enseignées. C’est pourquoi le leadership est un métier d’apprentissage. Les leaders apprennent environ 80% de leur métier sur terrain. Ils apprennent à observer d’autres leaders et à émuler leurs comportements. Ils choisissent des modèles et cherchent des mentors. Ils demandent aux autres leaders comment gérer les situations.

Les leaders s’améliorent en obtenant des rétroactions et en les utilisant et en les utilisant. Les meilleurs leaders recherchent la rétroaction de leur patron ; de leurs pairs et de leurs subordonnés. Ensuite, ils modifient leur comportement afin qu’ils obtiennent de meilleurs résultats. Les leaders apprennent en essayant des choses et en critiquant leurs performances. Le seul échec qu’ils ont est le refus d’apprendre par expérience. Les leaders efficaces contrôlent leur propre développement. Ils cherchent des possibilités de formation qui les aideront à développer des compétences spécifiques qu’ils peuvent utiliser sur terrain. Puis lorsqu’ils deviennent au travail, ils consacrent un effort spécifique et libère à maitriser dans la vie réelle ce qu’ils ont appris en classe.

**La Croissance d’un Leader n’est Jamais Complète**

L’apprentissage du Leadership est une activité à vie. Vous n’avez jamais terminé par ce qu’il y a toujours plus à prendre. Il y a toujours des compétences dont vous avez besoin pour améliorer. Les leaders efficaces cherchent des occasions de développement qui les aideront à acquérir de nouvelles compétences. Il peut s’agir d’affectation de projets ou de changement des tâches. Ce qu’ils ont en commun, c’est que le leader développe des connaissances et des compétences qui peuvent être utilises ailleurs, augmenter leur visibilité. Le fait est que de grandes performances ne suffiront à vous propulser au sommet de votre carrière. Vous devez également être visible aux personnes qui prennent des décisions sur les promotions et les affectations.

Si vous êtes responsables du développement des leaders dans votre entreprise, il faut instaurer des programmes pour donner à vos dirigeants les deux types de possibilités de développement au cours de leur carrière. Il n’existe pas de formules magiques pour développer des leaders de qualité dans votre entreprise. Mais si vous choisissez des leaders potentiels avec les traits essentiels, alors soutenez-les par la formation, la rétroaction, l’apprentissage sur terrain et les expériences de développement et les tenir responsables des résultats. Dans ce cas, vous aurez les leaders dont vous avez besoin pour façonner l’avenir de votre entreprise.

Le leadership est la gestion ne sont pas la même chose, mais ils sont nécessairement lies et complémentaires. La plus grande différence entre les leaders et les gestionnaires et dans la façon dont ils motivent les gens qui les suivent ou travaillent pour eux. Les gestionnaires ont des subordonnés, sauf si leur titre est donné comme une marque d’ancienneté et d’honoraires, ce que les leaders ne font pas. En termes d’approche, un leader définit la direction alors qu’un leader planifie les détails. Un leader est quelqu’un qui influence le comportement et le travail des autres pour atteindre un objectif. Un gestionnaire est un leader conçu responsable de la planification, l’organisation, la direction et le contrôle d’une équipe pour atteindre l’objectif. Le leadership est un atout essentiel qu’un gestionnaire devrait posséder. Un leader définit des orientations ou des visions pour un groupe qui le suit tandis que gestionnaire contrôle ou dirige les personnes /ressources dans un groupe selon les principes ou des valeurs établis. Une autre différence entre les deux est qu’un leader a une influence sociale dans laquelle la personne peut obtenir le soutien de l’aide des autres dans l’accomplissement d’une tâche commune.

En revanche, un gestionnaire contrôle une institution, une entreprise ou une partie, une division ou une phase de celle-ci. La différence principale entre les deux, un gestionnaire obtient habituellement et dirige les ressources pour atteindre un objectif alors qu’un leader utilise ses compétences visionnaires pour fixer la direction qu’un groupe suit. Habituellement, les gestionnaires dirigent tandis que les leaders sont généralement suivis. Un leader possède un ensemble naturel des talents qui inspirent les gens afin de les suivre à produire. Les gestionnaires n’ont pas de qualité spécifique de leadership et des talents. Le gestionnaire se concentrera sur la gestion des objets tandis que les leaders se concentrent sur les orientations des gens, ceux sont les résolveurs des problèmes des employés.

-Leadership = vous dirigez les gens

-Gestion = Vous gérez les choses

**3) Qu’est-ce qu’un Leader Serviable ?**

Jésus a dit « le fils de l’homme n’est pas venu pour être suivi, mais pour servir et donner sa vie en rançon pour beaucoup ». (Mt 20 :28). Au début des annees1970, Robert Greenleaf a développé une approche quelque peu paradoxale de leadership appelé « leadership serviable ». C’est une approche qui a gagné en fortes valeurs ethniques altruistes, le leadership serviable met l’accent sur la nécessité d’être attentif aux préoccupations des adeptes ou faire preuve d’empathie avec eux. Le leadership serviable est une façon d’être en relation avec les autres. Le leadership serviable cherche à impliquer les autres dans la prise de décisions. Il est fortement basé sur l’ethnique et le comportement et améliore la croissance des travailleurs tout en améliorant le soin et la qualité de la vie organisationnelle. Le leader serviable est premièrement un serviteur. Ça commence par les sentiments naturels que quelqu’un veut servir, alors la conscience appelle quelqu’un à diriger. Le meilleur test est : « Est-ce que ceux qui sont servis ont la croissance comme des personnes : sont-ils en bonne santé, plus sage, libre, plus autonome, susceptibles d’être eux-mêmes serviteurs lorsqu’ils sont servis ? Quel en est l’effet sur les moins privilégiés de la société ? Vont-ils bénéficier, ou du moins ne pas être plus défavorisés ? (Greenleaf, 1972, 27).

Selon Virginie Tilhet-Coastest le verbe « **SERVIR** » a sa propre signification qui est la suivante :

**S** : **S**ignaler l’avenir

**E** : **E**ngager les personnes et les faire grandir

**R** : **R**éinventer sans cesse

**V** : **V**aloriser les résultats et les relations

**I** : **I**ncarner les valeurs

**R** **: R**éfléchir toujours

**CHAPITRE IV. PRINCIPES DE L’ETHIQUE DU LEADERSHIP**

**L’éthique :** L’éthique est un domaine d’étude qui traite des idées sur un bon et mauvais comportement. C’est une branche de la philosophie traitant de ce qui est moralement correct ou faux. Burns (1978) écrivait sur l’éthique du leadership. Les origines de la position de Burns sur l’éthique du leadership sont enracinées dans les œuvres d’écrivains comme Abraham Maslow, Milton Rocheach et Lawrence Kohlberg (Ciulla, 1998). L’influence de ces écrivains peut être vue dans la façon dont Burns met l’accent sur le rôle du leader pour assister à des motivations personnelles et le développement moral de l’adepte. Pour Burns, il incombe au leader d’aider les adeptes à évaluer leurs propres valeurs et leurs besoins afin de les porter à un niveau plus élevé de fonctionnement, a un niveau qui mettra l’accent sur des valeurs telles que la liberté, la justice et l’égalité (Ciulla, 1998).

Greenleaf (1970, 1977) a soutenu que le leadership était accordé à une personne qui était par nature un serviteur. En fait, la façon dont un individu émerge comme un leader et d’abord devenir un serviteur. Un leader serviable se concentre sur le besoin des adeptes et les aides à devenir plus informés, plus libres, plus autonomes, et plus comme des serviteurs eux-mêmes. Ils enrichissent les autres par présence. En plus de servir, le leader serviable a une responsabilité sociale de s’intéresser aux « démunies » et de les reconnaitre comme des parties prenantes égales dans la vie de l’organisation. Là où existe les inégalités et les injustices sociales un leader serviable essaie de les éliminer (Graham, 1991). En devenant leader serviable, un leader utilise moins de pouvoir institutionnel et moins contrôle, au moment de transférer l’autorité a ceux qui sont dirigés. Le leadership serviable favorise l’implantation de chacun dans la vie communautaire par ce que c’est dans une communauté que l’on expérimente pleinement le respect, la confiance et la force individuelle. Greenleaf met beaucoup d’accent sur l’inscription, l’empathie et l’acceptation inconditionnelle des autres. Parmi les autres principes d’un leader, nous aimerions discuter de cinq principes de l’éthique du leadership, dont l’origine remonte à Aristote. Bien qu’ils ne soient pas inclusifs, ces principes fournissent une base pour le développement d’un bon leadership avec l’éthique : respect, service, justice, honnêteté, et communauté.

**Les Principes du Leadership avec Ethique**

-Les leaders avec éthiques respectent les autres : il est de notre devoir de traiter les autres avec respect. Respect signifie que le leader écoute attentivement ses subordonnés. Il est empathique et toléré les points de vue opposés. Cela signifie, traiter les subordonnés d’une manière qui confirme leurs croyances, leurs attitudes et leurs valeurs. Quand un chef montre le respect aux subordonnés, les subordonnés peuvent se sentir compétents dans leurs travaux. En bref, les leaders qui montrent le respect traitent les autres comme des êtres dignes.

-Les leaders éthiques servent les autres : les leaders qui servent sont altruistes ; dans leurs plans ils placent le bien-être de leurs disciplines avant tout. Sur le lieu de travail, le comportement de service altruiste peut être observé dans des activités telles que le mentorat, l’autonomisation, le comportement, le renforcement d’équipe et le comportement de citoyenneté, pour n’en citer que quelques-uns. En pratiquant le principe de service, le leader éthique doit être disposé à placer les intérêts des autres dans son travail, et doit agir de manière à être profitables aux autres.

-Les leaders éthiques sont justes : les leaders éthiques sont préoccupés par les questions d’équité et de justice, ils en font une priorité absolue pour traiter tous les subordonnés de manière égale. La justice exige que les leaders placent les questions d’équité au centre de leur prise de décision. En règle générale, personne ne doit recevoir un traitement spécial ou une considération spéciale, sauf lorsque leur situation particulière l’exige. Par exemple lorsque les individus sont traités différemment, les motifs de différentiation doivent être clairs, raisonnables et fondés sur des valeurs morales saines.

-Les leaders éthiques sont honnêtes : Quand nous étions enfants, une phrase que nous entendions souvent chez les adultes était  «  ne jamais dire un mensonge » être bon signifiait que nous devrions dire la vérité. Pour les leaders, la leçon est la même. Pour être un bon leader, les dirigeants doivent être honnêtes. Lorsque les leaders ne sont pas honnêtes, d’autres les verront comme indéfendable et peu non fiable. Les gens perdent la foi en ce que les leaders disent et défendent leur respect comme leader est diminué. En conséquence, l’impact du leader est compromis par ce que d’autres n’ont plus confiance en lui et ne le croient plus le leader.

Mais être honnête n’est pas seulement dire la vérité. Il s’agit d’être ouvert avec les autres et de représenter la réalité le plus complétement possible. Pour les leaders au sein des organisations, être honnête signifie « ne promettez pas ce que vous ne pouvez pas offrir. »

-Un leader éthique bâtit la communauté : un objectif commun exige que le leader et les adeptes conviennent de la direction que le groupe doit prendre, les leaders doivent prendre en compte leurs propres objectifs et ceux de leurs disciplines, au moment qu’ils travaillent vers des objectifs qui conviennent à tous les deux. Le leader éthique prend en compte le but de chacun des acteurs du groupe et est attentif à l’intérêt de la communauté et de la culture. Un tel leader démontre une source éthique envers les autres et ne force pas les autres ou ignore l’intention des autres.

**Modèles de Leaders Serviables**

La Bible contient de nombreux exemples de modèles de leaders serviables. Dans l’A.T, nous avons des gens comme Moïse est considéré comme un homme de science et un serviteur (Exode 18 :19-26). Sa mission était de libérer le peuple d’Israël de la servitude des Egyptiens : « Laisse aller mon peuple, afin qu’ils me fassent une fête dans le désert » (Exode 5 :1).

Quelques points importants illustrent Moïse comme peuple représentatif devant Dieu :

1. Prier pour le peuple,

2. Enseigner les décrets et les lois de Dieu ;

3. Montrer la manière de vivre ;

4. Donner le travail à faire ;

5. Organiser le peuple ;

6. Nommer les juges pour le peuple ;

7. Choisir des responsables qualifiés capable de résoudre les conflits ;

8. Leur donner l’autorité de régler les cas mineurs ;

9. En tant que leader supérieur, garder l’autorité supérieure pour traiter les différents cas.

Comme l’a fait Moïse, un leader est une personne toujours prête à apprendre de nouvelles de nouvelles techniques dans l’administration sans considérer les sources à condition que ces informations soient pour la valeur honnête et juste. Dans le Nouveau Testament, nous prenons le cas de Jésus Christ qui était un leader serviable comme il l’a dit : « car même le fils de l’homme n’est pas venu pour être servi, mais pour servir et donner sa vie en rançon pour beaucoup (Marc 10 :45). Chaque chrétien est dans cette obligation de développer sa capacité pour le service plutôt cherchant à être servi.

Un leader serviteur en efficacité n’est pas ambitieux pour les promotions. Les disciples de Jésus étaient ambitieux pour les positions supérieures (Luc 9 :46-48). Parfois, les leaders laïques se concentrent sur le respect sans se concentrer sur les responsabilités qui accompagnent les placements supérieurs. La demande de la mère d’avoir la place d’honneur à la droite et à la gauche de Jésus était ambitieuse. A cause de cette demande, Jésus à changer sa méthode d’enseignement. Pour lui, le royaume de Dieu est pour les leaders qui acceptent le prix d’être des esclaves pour les autres.

Rudi Lack (2004) a écrit 101 principes de leadership pour un chef spirituel et tous ceux qui ont besoin d’améliorer son leadership. Ils sont basés sur le livre de Néhémie que nous lisons dans la Bible. Néhémie est un chef de file dans l’établissement d’une nouvelle communauté. Il a organisé la construction de nouveaux murs. Autour de Jérusalem, si vitale pour sa sécurité. Il a également mené plusieurs réformes sociales. Il est décrit comme un chef spirituel éminent et un excellent homme d’affaires. Rudi Lack a eu considération des 101 principes de la direction de Néhémie et les a rendus applicables pour le leader du 21ème siècle.

**CHAPITRE V : FONCTIONS ET QUALIFICATIONS D’UN LEADER SERVIABLE**

Le leadership serviable cherche à impliquer les autres dans la prise de décision. Il est fortement basé sur l’éthique et le comportement de soi, et améliore la croissance des travailleurs tout en améliorant le soin et la qualité de la vie organisationnelle. Les dirigeants serviteurs sont attentifs à la croissance et au développement de ceux avec lesquels ils travaillent, y compris les partenaires, les employés et les clients. Larry Spears (2010) a identifié un ensemble de 10 caractéristiques d’un leader serviable qu’il considère d’importance critique. Ils sont : l’écoute, l’empathie, la guérison, la sensibilisation, la persuasion, la conceptualisation, la prévoyance, l’intendance, l’engagement à la croissance des gens et à la construction de la communauté. Ces caractères se réfèrent à des structures profondes de la personnalité qui sont particulièrement résistant au changement.

***Ecoute***

Les leaders ont traditionnellement été favorisés pour leurs compétences en communication et en prise de décision. Bien que ce soient aussi des compétences importantes pour le leader serviable, ils sont renforcés par un profond engagement à écouter attentivement les autres. Le leader serviable cherche à identifier la volonté d’un groupe et aide à clarifier cette volonté. Il écoute attentivement ce qui est dit et non-dit. L’écoute englobe aussi l’audition de sa propre voix intérieure. L’écoute associée à des périodes de réflexion, est essentielle à la croissance et au bien-être du leader serviable.

***Empathie***

Le leader serviable s’efforce de comprendre les autres. Les gens doivent être acceptés et reconnus pour leurs esprits spéciaux et uniques. On suppose les bonnes intentions des collègues. Les leaders serviables qui ont bien réussis sont ceux qui sont devenus des auditeurs empathiques qualifiés.

***Guérison***

La guérison des relations est une force puissante pour la transformation et l’intégration. L’une des grandes forces du leadership serviteur est le potentiel de guérir soi-même et sa relation avec les autres. R Beaucoup des gens ont brisé les esprits et ont souffert de variétés de blessures émotionnelles. Bien que cela soit une partie de l’être humain ; les leaders serviables reconnaissent qu’ils ont l’opportunité d’aider à rendre entiers ceux avec qui ils entrent en contact. Green Leaf (1977) écrit dans son essai : « The Servant as Leader. » Il y a quelques choses de subtil communiqué à celui qui est servi et dirigé, si implicitement dans le pacte entre le leader serviable et celui qui est dirigé est la compréhension que la recherche de l’intégralité est quelques choses qu’ils partagent.

***Conscience***

La conscience générale, et surtout la conscience de soi, fortifie le leader serviable. La conscience aide à comprendre les enjeux de l’éthique, le pouvoir et des valeurs. Il se fait capable de voir la plupart des situations à partir d’une situation plus intégrée et holistique. Comme Green Leaf (1977) a observé : « la conscience n’est pas un dormeur de réconfort, c’est tout le contraire. C’est un dérangement et un réveil. Les dirigeants capables sont habituellement très éveillés et raisonnablement perturbés. Ils ne cherchent pas de réconfort. Ils ont leur propre sérénité.

***Persuasion***

Une autre caractéristique d’un leader serviable est la confiance dans la persuasion plutôt que dans l’opposition personnelle ou l’autorité positionnelle dans la prise de décision au sein d’une organisation. Le leader serviable cherche à convaincre les autres, plutôt que de contraindre la conformité. Cet élément particulier offre une des distinctions les plus claires entre le modèle autoritaire traditionnel et celui du leadership serviable. Le leadership serviable est efficace pour construire un consensus au sein des groupes.

***Conceptualisation***

Les leaders serviables cherchent à nourrir leurs capacités d’avoir de grands rêves. La capacité de regarder un problème ou une organisation d’un point de vue conceptuel signifie que l’on doit penser au-delà des réalités du jour au lendemain. Pour beaucoup de leaders, c’est une caractéristique qui exige discipline et pratique. Le leader traditionnel désire d’atteindre les objectifs opérationnels à court terme.

Le leader qui veut être aussi un leader serviable, doit attirer sa pensée pour englober une pensée conceptuelle très large. Au sein des organisations, la conceptualisation est par sa nature même, un rôle clé du conseil d’administration ou des administrateurs. Malheureusement, les conseils peuvent parfois être impliqués dans les opérations quotidiennes. Quelque chose qui doit être découragée et ainsi ne fournissent pas le concept visionnaire pour une institution. Les administrateurs doivent être essentiellement conceptuels dans leur orientation, les états-majors doivent être essentiellement opérationnels dans leur perspective, et les dirigeants exécutifs les plus efficaces doivent probablement développer les deux perspectives eux-mêmes. Les leaders serviables sont appelés à chercher un équilibre délicat entre la pensée conceptuelle et une approche opérationnelle au jour le jour.

***Prévoyance***

Etroitement liée à la conceptualisation, la capacité de prévoir l’issue probable d’une situation est difficile à définir mais plus facile à identifier. On connait la prévoyance quand on l’éprouve. La prospective est une caractéristique qui permet au leader serviable de comprendre les leçons du passé, les réalités du présent et les conséquences probables d’une décision pour l’avenir. Il est aussi profondément enraciné dans l’esprit intuitif. La prospective reste un domaine largement inexploré dans les études sur le leadership, mais l’une des plus méritantes d’une attention particulière.

***Intendance***

Peter Block (1993), auteur de l’intendance et « The Empowered Manager » a défini l’intendance comme tenir quelque chose en confiance pour un autre. Le point de vu de Green Leaf sur toutes les institutions était celui dans lequel les PDG, le personnel et les syndicats ont tous joué un rôle important dans la tenue de leurs institutions dans la confiance pour le plus grand bien de la société. Le leadership serviable comme l’intendance suppose d’abord et avant tout un engagement à servir les besoins des autres. Il met également l’accent sur l’utilisation de l’ouverture et la persuasion, plutôt que de contrôle.Il aide des personnes ayant des problèmes de vie (pas seulement des questions de travail). Il est important d’offrir des possibilités de développement personnel au-delà du travail.

***Encourage***

La marque d’un leader serviable est l’encouragement. Un véritable serviteur dit : « allons le faire », non, « tu vas le faire ». Un leader serviable est l’opposé d’un dictateur. C’est un style de persuasion, pas de commandement.

***Pense, vous, pas moi***

Il y a une qualité désintéressée à propos d’un chef serviteur. Quelqu’un qui pense seulement « comment cela me profite-il ? » est disqualifié.

***Pense à long terme***

Un leader serviable doit penser aux autres. Il pense à la prochaine génération, le prochain dirigeant la prochaine occasion. Cela signifie un compromis entre ce qui est important aujourd’hui et demain, et faire des choix pour profiter de l’avenir.

***Agit avec humilité***

Le chef ne porte pas un titre comme un moyen de montrer qui est en charge, ne pense pas qu’il est meilleur que tout le monde, et agit d’une manière de prendre soin des autres. Il peut, en fait, ramasser les ordures ou nettoyer une table. En donnant l’exemple du service, le leader serviable comprend qu’il ne s’agit pas du leader, mais des autres.

**CHAPITRE VI : STYLES DE LEADERSHIP DANS LA SOCIETE**

Il y a beaucoup de style de leadership dans la haute gestion comme : style dictatorial, style autoritaire, style consultatif et style participatif. Le niveau d’autorité divisée entre la haute gestion et la main d’œuvre aide à déterminer le type de style de leadership utilisé. Dans Exode 18, Moise transféra son autorité ou son pouvoir de décision à des dirigeants qu’il avait nouvellement nommés.

Au départ, Moïse était un leader très autoritaire, prenant presque toutes les décisions importantes pour le peuple. Par le conseil de son beau-père, Moïse prit conscience de la nécessité de transférer une partie de dirigeants qui lui donneront de rapport. Dans le style de leadership qui lui a émergé, Moïse a délégué d’autres, la plupart de son autorité affectant les opérations quotidiennes de la nation. Le montant de l’autorité que vous conservez et le type de décision que vous faites pour votre peuple jouent un rôle majeur dans la détermination de votre style de leadership. Par conséquent, si vous voulez déterminer votre style de leadership, regardez la façon dont vous utilisez l’autorité. Prenez-vous la plupart des décisions pour votre peuple ? Ou délégueriez-vous un pouvoir de décisions substantielles aux personnes sous votre responsabilité.

Le style de leadership influence la manière dont vous utilisez les ressources humaines. Certains styles de leadership encouragent l’implication des employés dans la planification, la résolution de problèmes et la prise de décision. D’autres ont tendance à limiter la participation des employés dans ces domaines.

En règle générale, plus vous êtes autoritaire, moins vous êtes prêt à utiliser les idées créatives des autres. Vous utilisez les muscles des gens plutôt que leurs esprits. Le style de leadership affecte la façon dont vous vous rapporte aux gens. Plus on est autoritaire, plus le chef ou le gestionnaire sépare de son peuple. Certains styles de leadership tendent à promouvoir le concept que les gens travaillent pour eux. Le style de leadership influence également le type de communication qui se développe entre le leadership et la main d’œuvre. Plus le style est autoritaire, plus la communication tend à être unidirectionnelle du haut vers le bas. La communication se concentre sur la façon de dire et de donner l’information dans le style de leadership autoritaire.

**Les Types de Leadership dans les Détails**

Lewin, K., Lippit, R. et White, R.K (1939) dans leur journal psychologie sociale décrivent 20 styles de leadership. Les styles de leadership peuvent être identités et catégorisés en fonction de la façon dont l’autorité est utilisée, comment les esprits et les muscles sont utilisées, et comment le leader se rapporte et communique avec les subalternes. Parmi les 20 styles de leadership décrit par Lewin et White, nous allons voir en détail 13 d’eux :

1. Style dictatorial ;

2. Style autoritaire ;

3. Style consultatif ;

4. Style participatif ;

5. Le style de coaching ;

6. Le style de laisser faire ;

7. Style stratégique ;

8. Style d’équipe ;

9. Le style de leadership serviable ;

10. Le style de leadership transformationnel ;

11. Le style charismatique ;

12. Le style de leadership visionnaire,

13. Le style niveau 5 du leadership.

***1. Style Dictatorial***

Comme le nom l’indique, le chef ou le gestionnaire qui utilise ce style de leadership fonctionne comme un dictateur. Il prend toutes les décisions concernant qui, quand, où et comment les choses sont faites et qui les feront. Les personnes qui ne respectent pas ces instructions sont généralement sévèrement disciplinées. Daniel 2 :1-13 fournit un exemple classique du leadership dictatorial du leadership en action. Le Roi Nabuchodonosor eut un rêve et ordonna à ces sages de l’expliquer, même s’il avait oublié da quoi il s’agissait. Quand les magiciens et les enchanteurs de Nabuchodonosor ont dit qu’il faisait une demande irréaliste et injuste, il est devenu furieux et leur a dit qu’ils seraient tués s’ils ne lui disaient pas le rêve et son sens.

Le chef dictatorial manifeste les traits suivants :

-Conserve son pouvoir décisionnel ;

-est souvent irréaliste dans ses demandes de travail, en demandant aux gens à l’impossible ;

-Utilise souvent une discipline et une punition excessives pour ceux qui ne se conforment pas aux instructions de ses satisfactions,

-Ne permet pas aux gens de remettre en question ses décisions ou son autorité.

***2. Le Style Autoritaire***

Peu de dirigeants fonctionnent systématiquement à partir d’un style dictatorial de leadership. Cependant, beaucoup de gens adoptent le style autoritaire. Saul, le premier roi d’Israël fournit une étude des cas intéressante d’un chef de file faisant autorité dans l’action. Saul était un chef très décisif, utilisant sa position et son autorité pour motiver les gens à le suivre dans la bataille (1 Samuel 11). Cependant, il a rapidement dépassé son autorité en effectuant des sacrifices sacerdotaux. Plus tard, ces décisions rapides et sa fierté ont presque provoqué la mort de son fils Jonathan. Saul était disposé à recevoir l’aide d’un garçon quand cela était à son avantage, mais il agissait généralement comme un chef autoritaire qui ne voulait pas laisser quelqu’un d’autres partager son pouvoir et sa position.

Le leader autoritaire affiche les caractéristiques suivantes :

-Rarement permet aux autres de prendre des décisions par ce qu’il estime que son expérience et son expertise le rend le plus qualifié,

-Considère que son point de vue est le meilleur,

-Est souvent critique des opinions et des décisions qui diffèrent de ses propres ;

-Manque fréquemment de confiance dans la capacité des autres ;

-Rarement donne à ses employés la reconnaissance d’un travail bien fait ;

-N’appliquera les idées d’autres personnes que si ces idées coïncident avec les siennes ;

-Est offensé si d’autres personnes ne sont pas d’accord avec son point de vue ;

-Utilise fréquemment les autres pour son propre bénéfice ;

-Est souvent orienté vers l’action et très compétitif.

La plus grande faiblesse du leader autoritaire sur l’utilisation des compétences et des idées des autres dans la formulation des plans et la prise de décisions. Pour la plupart, le leader qui utilise ce style de leadership conserve toujours le pouvoir de décision finale. Cependant, il ne prend pas de décisions importantes sans chercher d’abord les commentaires des personnes touchées par les décisions. Actes 6 :1-7 fournit un excellent exemple de style de leadership consultatif en action. A mesure que l’Eglise grandissait, les besoins de certaines personnes n’étaient plus satisfaits, un problème que les églises ont aujourd’hui.

Lorsque les juifs grecs ont souligné que certaines de leurs veuves étaient négligées, les 12 apôtres leur ont dit de choisir 7 hommes qu’il pourrait nommer pour servir les besoins de la veuve. Ce passage suggère plusieurs excellents principes de leadership qui démontre clairement le style de leadership consultatif. Tout d’abord, les dirigeants avaient les gens avec le problème de travail sur la solution. Le style consultatif de leadership tente toujours d’impliquer ceux qui ont un problème dans la recherche d’idées pour la solution. Cela aide à développer le leadership et la capacité de prise de décision en eux. Deuxièmement, les leaders avec les membres travaillent ensemble sur le problème. Le style de leadership consultatif se concentre sur la construction d’une équipe. Les gens apprennent à travailler ensemble et utilisent leurs forces pour se concentrer sur un projet.

Troisièmement, les leaders se réservent le droit de revoir le travail et de prendre les décisions finales. Dans ce style de leadership, les idées des autres sont sollicitées et utilisées, mais le chef conserve toujours le pouvoir de décision. Quatrièmement, les leaders ont pu travailler sur d’autres projets importants alors que des informations étaient recueillies pour résoudre le problème de la veuve. Il s’agit d’une force majeure de leadership consultatif. En impliquant d’autres personnes dans la planification et les activités de solutions de problèmes, le chef libère son temps pour se concentrer sur des aspects plus importants de son travail.

Le leader consultatif :

-Demandé régulièrement des commentaires aux subordonnés ;

-Ne prend jamais de décisions majeures sans obtenir de la part de ceux qui sont touchées par la décision,

-Travailler à fournir la reconnaissance appropriée,

-Est disposé à déléguer certaines responsabilités décisionnelles, mais conserve le veto.

Tenter de peser toutes les alternatives suggérées avant de prendre une décision, puis appliqué pourquoi certaines idées n’ont pas été utilisées.

***4. Style Participatif***

C’est un type de leadership unique et de nombreux gestionnaires se sentent mal à l’aise de l’utiliser. Dans ce style de leadership, le manager donne plus de son autorité mais pas tout à son équipe. Cependant, il reste le leader de l’équipe.

Ce style de leadership présente les traits suivants :

-Les membres de l’équipe sont considérés comme égaux par rapport au leader en ce qui concerne les apports et les idées. Cela signifie que les idées de chacun sont considérées de manière égale.

-Le leader assume le rôle de joueur/entraineur et devient animateur de l’équipe ;

-Le leader accepte fréquemment mais pas toujours les idées de l’équipe, même si elles ne sont pas d’accord avec les siennes ;

-Le leader met l’accent sur la stimulation de la créativité et de l’innovation au sein de l’équipe.

***5. Le Style de Coaching***

Le coaching est un accompagnement personnalisé cherchant à améliorer les compétences et la performance d’un individu, d’un groupe ou d’une organisation, grâce à l’amélioration des connaissances, l’optimisation des processus, des méthodes d’organisation et de contrôle. Le coaching permet de réaliser un accompagnement personnel. On parle aussi d’accompagnement opérationnel ou encore d’accompagnement personnel au changement, hors de la sphère strictement professionnel.

Le coaching se distingue clairement du mentorat par le positionnement. En coaching, l’accompagnateur (coach) se situe aux cotés de la personne accompagnée (coaché) dans une position d’égalité. Le mentor est généralement un supérieur hiérarchique, à un rôle de guide, et agit dans le cadre de fonctions plus spécifiées.

***6. Le Leadership Laisser-Faire***

Egalement appelé leadership passif est un style de leadership dans lequel le leader laisse les membres du groupe prendre les décisions. Les chercheurs ont constaté que le leadership « laisser-faire » est généralement le style de leadership qui mène à la plus faible productivité. Le leadership laisser-faire est un style de leadership ayant des caractéristiques bien particulières. Le leader ne donne pas ou très peu d’indication et laisse les membres du groupe prendre seuls les décisions et résoudre eux-mêmes les problèmes. Dans un sens, il est l’exact inverse du leadership autoritaire.

***Les avantages du leadership laisser-faire***

Le leadership laisser-faire peut s’avérer incroyablement profitable dans les situations où les membres du groupe sont hautement qualifiés, motivés, et capables de travailler efficacement par eux-mêmes. Bien que le terme basique pour ce style est « laisser-faire » et soue entend donc que le leader n’intervient en rien, ce dernier reste quand même à la disposition de ceux qui auraient besoin de conseils ou de rétroaction. Le leadership laisser-faire peut également s’avérer très utile si un leader qui désire développer la créativité de son équipe. Il est profitable aux membres d’une équipe qui sont motivés et qui cherchent de nouvelles responsabilités et de nouveaux défis. Peu importe les tâches désignées par le chef, ou partagées par les membres de l’équipe, cette approche donne donc l’opportunité au chef d’évaluer les aptitudes de commandement des membres de l’équipe.

***Les inconvénients du leadership laisser-faire***

Les inconvénients de ce type de leadership sont malheureusement nombreux. Tout d’abord, il n’est pas idéal dans les situations où les membres du groupe n’ont pas les connaissances ou l’expérience dont ils ont besoin pour accomplir les tâches et prendre les décisions. Certaines personnes ont beaucoup de mal à s’auto-discipliner. Ils n’arrivent pas à gérer leur temps, ni à résoudre seul les problèmes. Dans de telles circonstances, les projets peuvent échouer à cause d’un délai dépassé, d’un oubli, ou par ce que les membres du groupe n’ont pas reçu assez d’indications de leur dirigeant et ont donc fait fausse route.

Le leadership laisser-faire peut s’avérer extrêmement risquant pour une entreprise si le leader adopte une attitude trop passive alors que les membres du groupe ne sont pas assez qualifiés, motivés, ni capables de prendre eux-mêmes des décisions et de résoudre des problèmes. Si vous n’êtes pas convaincu à 100% que votre groupe soit hautement qualifié extrêmement motivé capable de prendre des décisions judicieuse alors n’adoptez pas un style de leadership laisser-faire.

***7. Style de Leadership Stratégique***

Le leadership stratégique se remarque principalement dans une gestion du changement que ce soit pour l’organisation ou celle qui est liée aux produits et aux services. Dans leur rôle, les leaders stratégiques sont chargés de construire ou de modifier la structure organisationnelle, de rechercher des financements, d’allouer des ressources et de communiquer la vision stratégique de l’entreprise dans son ensemble auprès des employés et des investisseurs. Le leadership stratégique fournit le cadre dans lequel les entreprises conçoivent des stratégies appropriées et créent de la valeur.

En bref, le leadership stratégique esquisse une feuille de route pour l’organisation qui lui permettra de libérer son plein potentiel ; en élaborant un portefeuille d’activités en déterminant les exigences de performance de l’entreprise, quels sont les types d’alliances à réaliser, et de définir les moyens (la culture, les valeurs de travailler ensemble) nécessaires pour réaliser la vision d’entreprise et ses objectifs. Les leaders stratégiques ont la capacité de considérer à la fois l’avenir à long terme, de voir le tableau ensemble, et tout aussi bien de comprendre le cadre contextuel actuel de l’organisation. Le leadership stratégique est la capacité de relier des capacités et des concepts à long terme avec le travail au quotidien. Cela est pratiqué par les services militaires tels que l’armée américaine, l’US Air Force, et de nombreuses grandes sociétés. Il souligne la nature concurrentielle de la d’une organisation et être capable de renoncer au retard et de surpasser la concurrence.

***Objectifs pédagogiques***

-Identifier les collaborateurs ayant les capacités de leadership nécessaires à son organisation,

-Elaborer un programme de développement de hauts potentiels,

-Participer à des revues des talents,

-Permettre aux participants de réfléchir sur leur propre style de leadership et sur la posture de leader que doit avoir un DRH,

-Développer les capacités de leadership nécessaires au DRH.

***8. Style de Leadership de l’Equipe***

Le leadership de l’équipe (Team Leadership) est un modèle qui motive les gens au sein d’une équipe pour travailler vers un objectif commun tout en persévérant au mieux des intérêts de l’organisation. Ce leadership se manifeste par la présence d’un groupe dans une organisation composée de membres qui sont interdépendants. Ce style de leadership est manifesté dans le management de projet. Les membres de l’équipe partagent des objectifs communs et doivent coordonner leurs activités pour atteindre les objectifs. Un leader d’équipe construit son équipe (Team Building), renforce la confiance et le travail d’équipe, il accroit la capacité de l’équipe, il crée une identité d’équipe, il exploite (dans un sens positif) les différences entre les membres du groupe comme le fait un chef d’orchestre, et il tente de prévoir et d’influencer le changement. Outre le leader d’équipe, les analyses reposent sur le leadership d’équipe avec la compréhension de la composition d’un cœur au sein de l’équipe.

***9. Le Style de Leadership Serviable***

Les racines de nos problèmes sont : la richesse sans travail, le plaisir sans conscience, le savoir sans caractère, le commerce sans moralité, la science sans humanité, le culte sans sacrifice et la politique sans principes (Mohandas K. Gandhi. Ce style de leadership existe depuis des milliers d’années. Dans ce style, ce n’est pas le leader qui profite le plus, ce sont les adeptes. Nous avons des leaders qui n’agissent pas égoïstement, mais socialement. Un deuxième aspect à cela, est une orientation vers le service avec une orientation primaire vers l’utilisation de l’autorité morale. Enfin, l’approche met l’accent sur certaines valeurs positives telles que la confiance, l’honnêteté, l’équité et ainsi de suite.

***10. Le Style de Leadership Transformationnel***

Cette théorie pose comme hypothèse que les gens suivent une personne qui les inspire et qui leur donne une vision claire et convaincante. En retour, les subordonnés agissent avec un dévouement et une loyauté incontestable. Le leadership transformationnel cherche à élever le niveau de motivation et de moralité dans les organisations en faisant d’avantage appel à des besoins intrinsèques de long terme et moins à une demande extrinsèque de court terme. Le leader est une personne dotée d’une vision du futur et qui partage sa passion pour réaliser de grandes choses. Il fait avancer son projet en injectant enthousiasme et énergie autour de lui. Sa fin vient lorsqu’il impose la transformation malgré son impopularité.

La théorie du leadership transformationnel se distingue du leadership transactionnel. Ce dernier se concentre sur et les exigences de la tâche et utilise des récompenses contingentes sur la performance. En revanche, le leadership transformationnel insiste sur le charisme et le développement de la confiance mutuelle, en favorisant les capacités de leadership des autres individus, et en fixant des objectifs allant au-delà des besoins à court terme du groupe de travail.

L’objectif principal du style de leadership transformationnel est de faire évoluer le changement :

-Dans nous-mêmes ;

-Dans d’autres ;

-Dans les groupes, et

-Dans les organisations.

Le style transformationnel exige un certain nombre de compétences différentes et est étroitement associé à deux autres styles de leadership : le leadership charismatique et visionnaire.

***11. Le Style Charismatique***

Les traits de personnalité du leader charismatique : les nouveaux chercheurs en leadership charismatique portent leur attention sur les qualités caractéristiques telles que d’être visionnaire, atypique, énergique et exemplaire. S.J Musser (1987) fait remarqué que les leaders charismatiques veulent que leurs disciples s’engagent dans une dévotion absolue vis-à-vis d’eux-mêmes. Jay A. Conger et Rabindra N. Kangumo, de l’Université McGill, ont mené une analyse exhaustive des qualités de leadership charismatique. Ils ont élucidé (1998) plusieurs caractéristiques de leaders charismatiques, à savoir une vision claire et lucide, une sensibilité à son entourage et aux besoins de ses membres, une capacité à prendre des risques personnels pour soutenir leurs points de vue, et une capacité à adopter des comportements non conventionnels. Ils ont conclu que le leader charismatique a un objectif idéalisé et un fort engagement radical, plutôt que le gardien du statut quo. Le charisme peut être trouvé aussi dans un environnement de travail de gens ordinaires et pas seulement au sommet de la hiérarchie.

Les caractéristiques suivantes semblent distinguer les leaders charismatiques :

1. La confiance en soi : les leaders charismatiques ont entièrement confiance en leur jugement et en leur capacité ;

2. Un leadership visionnaire : ils ont un objectif idéalisé qui propose un avenir meilleur que le statut quo.

3. Une capacité à articuler la vision : ils sont capables de clarifier leur vision dans des termes compréhensibles pour les autres ;

4. De fortes convictions au sujet de la vision : les leaders charismatiques sont perçus comme étant fortement engagés et prêts à prendre un risque personnel élevé et d’encourir des couts élevés pour réaliser leur vision ;

5. Le comportement hors de l’ordinaire : leur comportement est perçu comme étant non conventionnel, et contraires aux normes consensuelles ;

6. Il a l’apparence d’un agent du changement : ils sont perçus comme des agents de changement radical, plutôt que les gardiens du statut quo. ;

7. La sensibilité de l’environnement : ils font des évaluations réalistes des contraintes environnementales et des ressources nécessaires pour apporter des changements.

***12. Le Style de Leadership Visionnaire***

Dans la littérature concernant le leadership, la vision à une variété de définitions, qui incluent toute une image mentale ou un schème, c’est-à-dire une orientation vers l’avenir. Le leadership visionnaire est un comportement de la part d’un individu qui vise à identifier de nouvelles opportunités pour son unité, son service, son entreprise tout en développant, en donnant des précisions et en inspirant les autres personnes avec cette vision de l’avenir. La vision est souvent le produit d’une analyse approfondie et rigoureuse et d’une pensée créative. Elle n’est que rarement le résultat d’une vision aveuglante fourni par un flash providentiel. Mais une vision sans action n’est simplement qu’un rêve, tandis que la vision alliée à l’action peut changer le monde, affirme le leader transformationnel.

Une vision est une image de l’avenir pour laquelle les gens sont prêts à travailler mais elle n’est pas une prophétie. La vision est plus qu’une image de l’avenir. Elle inclut un aspect convaincant qui sert à inspirer à motiver et à engager les autres. La vision est une force qui donne un sens à l’action d’une organisation. La vision répond aux questions : qui est impliqué ? Que pensent-ils accomplir ? Pourquoi font-ils cela ? La vision fournit plus qu’une image d’un futur désiré, elle encourage les gens à travailler, à lutter pour sa réalisation.

**Le Leader Visionnaire Donne du Sens à l’Organisation**

Le leader visionnaire fournit des conseils à une organisation en précisant ce qu’il veut atteindre. Il sert de « poteau indicateur montrant la voie pour tous ceux qui ont besoin de comprendre ce qu’est l’organisation et où elle entend aller » (Burt Nanus, 1992). En fournissant une image, le leader visionnaire décrit non seulement la direction d’une organisation ou d’un objectif, mais aussi les moyens de l’accomplir. Le leader offre une  «  idée d’œuvre » selon l’expression de Maurice Hauriou.

La théorie du leadership visionnaire, mise en forme par Burt Nanus, dans son livre en 1992, considère que les hauts dirigeants d’une organisation doivent définir les orientations et créer une orientation client, des valeurs claires et visibles, ainsi que des ambitions élevées.

***13. Leadership de Niveau 5***

Le style de leadership de niveau 5 a été introduit par Jim Collins, chercheur indépendant à la tête d’un laboratoire de recherche en gestion au Colorado. En 2001, dans son travail séminal et gigantesque sur le succès des sociétés sur le long terme, il conclut que les bons leaders ont tendance à s’effacer en cas de succès en valorisant, de façon naturelle et authentique, l’organisation et ses employés.

**Les Différentes Couches du Leadership**

Niveau 1 : un individu très capable. Le leader à ce niveau apporte des contributions productives grâce à son talent, ses connaissances utiles, ses compétences et ses bonnes habitudes de travail.

Niveau 2 : un individu qui contribue en tant que membre de l’équipe. Au niveau 2, le leader contribue à la réalisation des objectifs du groupe. Il fonctionne efficacement avec les autres dans un contexte de groupe. Le chef utilise ses connaissances et ses compétences nécessaires pour contribuer au succès de l’équipe. Il a la capacité de travailler de manière efficace, de façon productive et avec succès avec d’autres personnes dans le groupe.

Niveau 3 : Le manager compétent : Au niveau 3, le leader organise des personnes et des ressources vers la poursuite efficace et efficiente des objectifs prédéterminés.

Niveau 4 : le leader efficace : Au niveau 4, le leader catalyse l’engagement de ses subordonnés et il poursuit rigoureusement une vision claire et convaincante de son organisation. Il stimule le groupe pour atteindre des normes élevées de rendement. Cette catégorie inclut le plus grand nombre de dirigeants. Ici, le leader a la capacité de stimuler un service.

**Niveau 5** : Selon Jim Collins, le niveau 5 est le plus haut niveau dans la hiérarchie des capacités de leadership. Les dirigeants des quatre autres niveaux de la hiérarchie peuvent produire des niveaux élevés de succès, mais pas assez pour faire passer les organisations de la médiocrité à l’excellence soutenue. Les transformations du bon niveau d’excellence ne sont pas possibles sans un leadership de niveau 5.

**Comment le Style de Leadership Influence-t-il la Productivité ?**

Il existe des effets à court terme et à long terme des différents styles de leadership. Sur un court laps de temps, un style de leadership autorisé peut produire les meilleurs résultats. Cependant, en règle générale, l’utilisation excessive de l’autorité tend à diminuer la productivité de l’organisation sur une longue période de temps. Cependant, plus ce style de leadership est dans l’espace, plus il devient productif.

Le leader ne devrait pas se décourager s’il y a une baisse initiale de la productivité alors qu’il change son style à une approche plus participative. La productivité est faible, mais elle devient plus grande, car les gens ont l’opportunité de travailler avec un style de leadership participatif. Malheureusement, de nombreux gestionnaires ne sont pas disposés à donner au style de leadership de l’équipe participative une chance de se stabiliser car ils subissent une baisse initiale de la productivité. Mais, au cours de la longue période, il offre la meilleure approche pour développer une organisation hautement productive.

**CHAPITRE VII : UN LEADER SERVIABLE AVEC LA COMMUNICATION**

Etudier la communication est essentiel pour n’importe quel leader. La communication est centrale pour votre vie. Une communication efficace peut vous aider à résoudre des problèmes dans votre vie professionnelle et améliorer votre relation dans votre vie personnelle. Les experts de la communication croient qu’une mauvaise communication est à l’origine de nombreux problèmes. Etudier la communication de manière exhaustive présente un certain nombre d’avantage :

1. Etudier la communication peut améliorer la façon dont vous vous considérez. Il est vital pour le développement de la personne toute entière. Comme nous nous engageons dans la pensée (communication intra-personnelle) et les interactions avec d’autres personnes importantes (communication interpersonnelle). Nous apprenons sur nous-mêmes. Apprendre des compétences en communication peut améliorer la façon dont vous vous considérez dans une seconde voie. Comme vous apprendrez à communiquer efficacement dans une variété de situations de relations interpersonnelles à des discours publics et votre conscience en soi augmentera.

2. Etudier de la communication peut améliorer la façon dont les autres vous voient. Vos intentions peuvent être claires et vous pouvez atteindre vos objectifs plus facilement en essayant d’impressionner les autres.

3. Etudier la communication peut augmenter ce que vous savez sur les relations humaines. Le domaine de la communication comprend l’apprentissage de la façon dont les gens se rapportent les uns aux autres et le type de communication qui convient à une situation donnée.

**La Communication Définie**

Il n’existe pas une définition universelle acceptée. Certaines définitions sont longues et complexes, d’autres sont brèves et simples. Mais dans ce cours, nous avons seulement besoin d’une définition de travail qui nous aidera dans notre étude. Nous soutenons alors DeFleur (2005) qui a défini la communication comme un processus au cours duquel une source (individu) initie un message en utilisant des symboles verbaux et non verbaux et des indices contextuels pour exprimer le sens en transmettent l’information de telle sorte qu’une compréhension similaire ou parallèle soit construite par le récepteur.

La communication est humaine. Dans ce cours, nous discuterons de la communication entre les êtres humains. Les animaux communiquent clairement : les abeilles sont capables d’instruire leurs compagnons de ruche où se trouve la nourriture. Les chimpanzés ont appris à exprimera avec le même langage des signes utilisés par les sourds humains, et quelques-uns ont développé des vocabulaires impressionnants. Aussi, les propriétaires d’animaux peuvent témoigner de la variété des messages que leurs animaux peuvent exprimer.

La communication humaine consiste dans l’envoie et dans la réception de messages verbaux et non verbaux entre deux personnes ou plus. De toutes les connaissances et les compétences que vous avez, celles concernant la communication sont parmi vos plus importantes et utiles. Votre capacité de communication influencera votre efficacité en tant que membre et leader de petits groupes (sociaux et professionnels), et en tant que conférencier public, les informations de communication et d’influencer les attitudes et le comportement des autres.

**Les Formes de la Communication Humaine**

Vous accomplissez ces objectifs et talents et futur à mesure que vous engagez et maitrisez une variété de formes de communication. La communication intra-personnelle est la communication que vous faites avec vous-mêmes. Par la communication intra-personnelle, vous parlez, apprenez et jugez-vous-même. Vous vous persuadez de ceci ou cela, la raison sur les décisions possibles de faire et répéter les messages que vous prévoyez d’envoyer a d’autres. Dans la communication intra-personnelle, vous pourriez par exemple se demander comment vous avez fait dans la présentation de classe et ce que vous auriez pu faire différemment. Vous pourriez conclure que vous avez fait un très bon travail, mais vous dire que vous devez améliorer d’une manière ou d’une autre.

La communication interpersonnelle se produit lorsque vous interagissez avec une personne avec qui vous avez une sorte de relation ; il peut se dérouler en face-à-face ainsi que par des canaux électroniques (par exemple le courrier électronique ou la messagerie instantanée) ou même à travers les lettres traditionnelles. Par exemple, vous envoyez un e-mail à votre camarade de classe au sujet de la visite du week-end prochain. Grace à la communication interpersonnelle, vous interagissez avec les autres, vous apprenez à propos d’eux et vous vous révéler aux autres. Que ce soit de nouvelles connaissances, de vieux amis, d’amants, de membres de la famille ou de collègues au travail, c’est grâce à la communication que vous établissez, maintenez parfois, détruisez et réparez parfois des relations personnelles.

L’entrevue et la communication qui procède par les questions et les réponses. Grace aux entrevues vous apprenez sur les autres et ce qu’ils savent, conseiller ou obtenir le counseling des autres, et obtenir ou ne pas obtenir e travail que vous voulez. Aujourd’hui, beaucoup d’entretiens ont lieu par e-mail et conférence par vidéo téléphonique.

La communication en petit groupes est la communication entre les groupes de 5 à 10 personnes. La communication en petits groupes sert de besoins relationnels tels que ceux liés à l’accompagnement, à l’affection ou aux besoins en matière de soutien ou de tâches, comme l’équilibre de besoin familial. Grace à la communication en petits groupes, vous interagissez avec d’autres personnes, résolvez des problèmes, développez de nouvelles idées et partagez des connaissances et des expériences.

La communication publique et la communication entre un locuteur et un public. Le public varie en taille de plusieurs personnes à des centaines, de milliers et des millions. A travers la communication publique, d’autres vous informent et vous persuadent. De votre tour, vous informez et persuadez les autres afin qu’ils agissent, achètent ou pensent d’une manière particulière. A travers les journaux, les blogs ou les réseaux sociaux, vous pouvez postez votre discours pour quiconque veut le lire et lire la réaction à votre message. Avec l’aide des medias de masse plus traditionnels de la radio et de la télévision, vous pouvez adresser le public des centaines de millions comme ils s’asseyent seuls ou en petits groupes disperses dans le monde entier.

La communication informatisée est la communication entre les personnes qui se fait par connexion de l’ordinateur. E-mail, site de messagerie instantanée et communication de blog sont tous des exemples de communication informatique.

Le terme de communication de masse se réfère à la communication d’une source à de nombreux récepteurs qui peuvent être dispersés à travers le monde. Les journaux, les magazines, la radio, la télévision et le cinéma sont les principaux medias de masse.

**Les Composantes de la communication**

Les composantes de la communication sont les personnes, le message, les codes, les canaux, la rétroaction, l’encodage et le décodage et le bruit.

***Les Gens***

Les gens sont impliqués dans le processus de la communication humaine en deux rôles (source et destination). Ils servent à la fois de source e de destination du message. La source initie un message et le destinateur est la cible prévue du message. Les individus ne fonctionnent pas indépendamment. Les gens ne répondent pas uniformément à tous les messages, et ne fournissent toujours le même message exactement de la même manière. Les caractéristiques individuelles des personnes, y compris la race, le sexe, la culture, l’âge, les valeurs et les attitudes affectent la façon dont ils envoient et reçoivent des messages.

***Le message***

Le message est une forme verbale ou non verbale d’idées. De pensée ou de sentiments qu’une personne souhaite communiquer à une autre personne. Le message est le contenu de l’interaction. Le message comprend les symboles (mots et phrases) que vous utilisez pour communiquer vos idées, ainsi que vos expressions faciales, les mouvements corporels, les gestes, le toucher, le taux de la voix et d’autres codes non verbaux. Le message peut être relativement bref et facile à comprendre ou long et complexe.

**Quelques Principes de Communication**

Pour expliquer la communication en détail, nous considérons ici quelques principes qui guident notre compréhension de la communication. Ces principes sont essentiels à la compréhension de la communication humaine sous toutes ses formes. En outre, ces principes ont de nombreuses implications pratiques pour votre propre efficacité de communication.

**1. La Communication Commence par Soi-même**

La façon dont vous vous considérez peut faire une grande différence dans la façon dont vous communiquez. Par exemple quand les gens sont traités comme s’ils sont inférieurs, intelligents ou doués, ils vont souvent commencer à agir en conséquence. De nombreux spécialistes de la communication et des spécialistes des sciences sociales croient que les gens sont le produit de la façon dont les autres les traitent et des messages que les autres leur envoient.

**2. La Communication Implique d’Autres**

Vous établissez l’image de soi, le genre de personnes que vous croyez être, par les moyens que les autres vous catégorisez. Les messages positifs, négatifs ou neutres que vous recevez des autres jouent tous un rôle dans la détermination de qui vous êtes. De façon plus évidente, la communication implique d’autres dans le sens qu’un communicateur compétent considère les besoins et les attentes de l’autre personne lors de la sélection des messages à partager.

Le communicateur compétent comprend qu’un grand nombre de messages peuvent être partagés à tout moment, mais la sensibilité et la réactivité aux autres communicateurs sont essentielles. Ainsi, nous observons que la communication commence avec le moi, talque définit en grande partie par les autres, et implique d’autres, tels que définis en grande partie par le moi.

**3. La Communication est Compliquée**

Certaines personnes croient que la communication est une simple question de passer de l’information d’une source à l’autre. Par exemple, si vous accédez à une page d’accueil écrite dans une langue que vous ne comprenez pas, aucune communication ne se produit. Si le matériel est très complexe, vous risquerez de ne pas comprendre son message.

La communication est bien plus qu’une simple transmission d’informations. La communication implique un choix sur les multiples aspects du message, les aspects verbaux et comportementaux, le choix entourant le canal de transmission utilisée, les caractéristiques du locuteur, la relation entre le locuteur et le public, les caractéristiques du public et la situation dans laquelle la communication s produit. Un changement de l’une de ces variables affecte l’ensemble du processus de communication.

**4. La Communication est Inévitable, Irréversible et Irrépétible**

La communication est inévitable : c’est-à-dire que dans de situation d’interaction, la communication se produit toujours, même lorsqu’une personne n’a pas l’intention ou ne veut pas communiquer. Si vous ne communiquez pas avec vous-mêmes (pensez, planifiez, réagissez a un monde autour de vous, vous observez les autres et tirer des inférences de leurs comportements). Même si l’autre personne n’a pas voulu vous envoyez un message, vous collectez des observations et vous tirez des conclusions.

Un autre attribut tout important de la communication est son irréversibilité. Une fois que vous dites quelques choses ou cliquez sur « envoyer» sur votre e-mail, vous ne pouvez pas ne pas retirer le message. Vous pouvez bien sur essayer de réduire ses effets en disant : « ce n’est pas vraiment ça que je voulais dire Dans toutes les formes de communication, suite à l’irréversibilité, veillez ne pas dire des choses dont vous pourriez regrettez plus tard. Surtout dans les situations de conflit, lorsque les tempéraments sont élevés, éviter de dire des choses que vous pourriez avoir l’intention de retirer. Vous devez aussi tirer l’attention sur les messages d’engagements comme : « je t’aime» et leur variantes. Les messages que vous considérez comme confidentiels, mais qui pourrez être interprétés comme sexistes, racistes ou homophobes, peuvent être récupérés par d’autres et créer toutes sortes de problèmes pour vous et votre organisation. Dans les situations de communication publique ou de groupe, lorsque les messages sont reçus par de nombreuses personnes, il est particulièrement important de reconnaitre l’irréversibilité de la communication.

Enfin, la communication est irrépétible. Un acte de communication ne peut jamais être dupliqué. La raison est simple : tout le monde et toute chose change constamment. En conséquence, vous ne pouvez jamais rattrapez exactement la même situation, le même cadre et le même esprit, ou la dynamique de la relation qui a défini un acte de communication précédente. Par exemple, vous ne pouvez jamais répéter rencontrer quelqu’un pour la première fois, réconforter un ami affligé, reconduire un petit groupe pour la première fois ou redonner un discours public. Vous ne pouvez jamais remplacer une impression initiale.

**CHAPITRE VIII : LEADERSHIP EN TEMPS DE CONFLITS**

Un conflit peut être défini comme un désaccord en temps de colère entre des personnes ou des groupes. Il s’agit d’un désaccord actif entre des personnes ayant des opinions ou des principes opposés.

Dans une organisation, le conflit est généralement défini comme la discorde interne ou externe qui résulte des différences d’idées, de valeurs ou de sentiments entre deux ou plusieurs personnes. Comme les gestionnaires ont des relations interpersonnelles avec des personnes ayant une variété de valeurs, de croyances, d’antécédents et de buts différents, le conflit est un résultat rendu. Les conflits se créent aussi lorsqu’il y a des différences dans les valeurs économiques et professionnelles et lorsqu’il y a concurrence entre professionnel. Les ressources limitées et les attentes de rôle mal définies sont aussi fréquemment source de conflits dans une organisation.

**Rôles de Leadership Associés à la Résolution des Conflits**

1. Est conscient et travaille consciencieusement à résoudre les conflits interpersonnels,

2. Aborde le conflit des qu’il est perçu et avant qu’il ne se manifeste,

3. Chercher une solution gagnant-gagnant au conflit si possible,

4. Diminue les différences perceptuelles qui existent entre les parties en conflits et élargit la compréhension des parties sur les problèmes,

5. Aide les subordonnés à identifier d’autres résolutions de conflit,

6. Reconnait et accepte les différences individuelles des personnes.

7. Utilise les techniques de communication assertive pour accroitre la persuasion et favoriser la communication ouverte,

8. Rôles modelés d’efforts de négociation honnête et collaboratifs.

**Catégories de Conflits**

Il existe trois catégories principales des conflits : Les conflits intra-personnels, interpersonnels et intergroupes.

**1. Les Conflits Intra-personnels**

Ces conflits se produisent dans la personne. Il s’agit d’une lutte interne pour clarifier les valeurs ou les désirs contradictoires. Pour un gestionnaire, les conflits intra-personnels peuvent résulter de multiples domaines de responsabilités associés au rôle de gestionnaire. Résoudre le conflit intra-personnel des qu’il est ressenti est essentiel à la santé physique et mentale d’un leader.

**2. Les Conflits Interpersonnels**

Le conflit interpersonnel se produit entre deux personnes ou plus avec des valeurs différents, les objectifs et les croyances. La personne qui connait ce conflit peut faire l’objet d’une opposition dans la communication ascendante, horizontale ou diagonale.

**3. Les Conflits Entre les Groupes**

Ces conflits se produisent entre deux groupes de personnes ou plus, ministères ou d’organisations. Un exemple de conflits intergroupes pourrait être deux affiliations politiques ayant des croyances très différentes ou contradictoires. Tôt ou tard, tout gestionnaire ou leader se trouve directement ou indirectement implique dans une forme de conflit organisationnel. Tout au long de l’histoire de l’humanité, le mauvais traitement des conflits a détruit les mariages et l’amitié, les partenariats commerciaux et les sociétés dissoutes. Ces conflits ont provoqué la chute des grands leaders et des empires politiques et même déclenché des guerres. Il est donc évident qu’il s’agit d’un phénomène potentiellement dangereux capable de détruire l’efficacité de toute l’organisation ou leader. Les écritures décrivent vivement le potentiel destructeur du conflit. « Si vous vous mordez et vous dévorez les uns les autres, prenez garde que vous ne soyez détruits les uns par les autres» (Galates 5 :15).

**Définition des Conflits**

Les conflits peuvent être définis comme des oppositions ouvertes et hostiles résultant de points de vue différents. Le conflit ne doit pas être confondu avec le désaccord. Il est possible d’avoir un désaccord sans hostilité. Mais les conflits impliquent toujours l’hostilité.

Aucun secteur d’une organisation n’est à l’abri d’un conflit potentiel. Une opposition ouverte et hostile peut se développer entre les individus, les départements, les niveaux de gestion et les emplacements géographiques. Un conflit non résolu peut conduire à la destruction des sociétés prospères et a des amitiés étroites.

**La Source de Tout Conflit**

Le conflit provient de nos propres désirs et passions égoïstes (Jacques 4 :1). Dans un conflit, l’accent est toujours mis sur soi. Nous nous concentrons sur « le moi» (mes idées, mes droits et mes sentiments). Dans Proverbes, nous lisons : « toutes les querelles proviennent de l’orgueil» (13 :10). Dans un conflit, notre conversation est saturée de déclaration qui favorisent, protègent et attirent l’attention sur nous-mêmes. L’objectif est presque toujours d’imposer nos idées, croyances, désirs et opinions sur les autres.

**Les Résultats Négatifs des Conflits**

Le conflit nous amène à fabriquer et à magnifier les fautes et les faiblesses chez les autres. Au milieu du conflit, nous cherchons à justifier notre position et à gagner le conflit. Nous sommes convaincus que notre position est correcte, par conséquent, la position de l’autre personne doit être erronée. Comme nous nous sommes mis à « prouver» notre cas, nous le faisons en discréditant les points de vue de l’autre personne. Malheureusement, il est presque impossible de limiter les sentiments négatifs et les pensées envers les autres aux questions du conflit. Au lieu de cela, nous regardons d’autres domaines de la vie de la personne pour les failles et les faiblesses supplémentaires qui ajoutent des sentiments et des avis de tour de soutien.

Le conflit crée des divisions au sein de l’organisation. Le conflit non résolu est la cause de toute division de l’église, de la grève et du divorce. Jésus a dit : « Un pays déchiré par la guerre civile est dévasté. Aucune ville, aucune famille divisée peut subsister (Mathieu 12 :25). La division sépare à la fois les grandes organisations et les relations des individus jusqu’à les détruire finalement. Le conflit nous fait dépenser nos énergies sur des actes non productives. Le conflit est très préjudiciable à la productivité organisationnelle. Le conflit laisse les gens épuisés physiquement émotionnellement et consomme beaucoup notre : « temps de pensée ». Lorsque nous considérons les résultats négatifs du conflit sur les individus et les organisations, il est facile de comprendre pourquoi Paul a dit : « autant que possible, et dans la mesure où cela dépend de vous, vivez en paix avec tous les hommes» (Romains 12 :18).

**Les Aspects Positifs du Désaccord**

Le conflit implique toujours l’hostilité. Mais il est possible d’avoir un désaccord sans mauvaise volonté. En fait, le désaccord peut être bénéfique. Le désaccord peut conduire à la croissance individuelle et organisationnelle. Le désaccord peut conduire à des changements individuels et organisationnels qui finissent par produire des améliorations. Le désaccord peut révéler la nécessité d’un changement. Le leader ou le gestionnaire mûr accepte le désaccord par ce qu’il oblige à évaluer ses propres croyances et à faire des changements positifs là où il le faut. L’homme intelligent acquiert la connaissance, et l’oreille des sages est tendue vers elle (Proverbes 18 :15). En revanche, un leader qui n’est pas mûr est défensif et hostile lorsque ses idées et ses opinions sont contestées. En conséquence, le leader permet souvent de devenir des conflits. Les désaccords peuvent nous aider à être plus tolérant face aux points de vue opposés. Le désaccord peut devenir un excellent professeur de tolérance. Apprendre à accepter des points de vue différents sans développer des réactions hostiles est une autre marque du leader mûr.

Le gestionnaire efficace apprend à accepter de ne pas être d’accord. Il apprend également à éviter de développer une attitude critique, même lorsque les autres sont critiques et hostiles envers lui. Au moment où le leader devient plus tolérant, face aux points de vue opposes, il développe une plus grande capacité à accepter les critiques sans riposter. Chaque leader devrait apprendre à appliquer Proverbes 23 :12 : « Ouvre ton cœur à l’instruction, et tes oreilles à la connaissance». Malheureusement, la plupart d’entre nous ne considèrent pas la critique comme une aide, mais comme un obstacle.

**Méthodes de Traitement des Conflits**

Il existe quatre approches fondamentales pour traiter les conflits organisationnels :

- Essayer d’éviter les conflits en se retirant de ceux-ci.

- Essayer d’éviter les conflits en contournant les principaux problèmes et en se concentrant sur les points mineurs.

- Essayer d’éviter les conflits en traitant les questions secondaires.

- Identifier les véritables enjeux du conflit et y travailler de manière satisfaisante.

Notez que trois de ces approches se concentrent sur la tentative d’éviter le vrai problème. Malheureusement bon nombre de ces leaders passent plus de temps à essayer d’éviter un conflit que d’essayer de faire face aux problèmes et de les résoudre.

**1. Essayer d’éviter les conflits en s’en Retirant**

Beaucoup de leaders ont tendance à fuir un conflit existant. Il existe de nombreuses façons de faire. La plupart essayent de retarder le traitement du problème. Une fois qu’un conflit se développe, il ne peut jamais être résolu en se retirant ou en évitant les questions en jeu. En fait, plus nous évitons de traiter le conflit, plus il devient pénible.

**2. Essayer d’Eviter les Conflits en Traitant les Questions Mineures, Contournant les Vraies Questions**

Certains leaders abordent un conflit en contournant les questions importantes pour traiter uniquement les mineurs. Lorsque nous essayons de limiter nos discussions, aux points mineurs du conflit, les concernés sont bouleversés et frustrés. Ils reconnaissent également que nous ne sommes pas honnêtes et évitons les vrais problèmes. Tant que nous nous concentrons sur les points mineurs du conflit, il n’y a pas de solution possible. Nous devons être disposés à énoncer honnêtement les vrais problèmes impliqués. Essayer d’éviter les conflits en traitant les problèmes secondaires. C’est l’une des méthodes les plus dangereuses d’essayer de traiter le conflit par ce qu’il crée presque toujours des problèmes supplémentaires.

Le traitement des questions secondaires est généralement une tentative pour détourner l’attention du conflit. Cependant, cela conduit souvent à des conflits supplémentaires par ce que l’hostilité liée au conflit crée un climat de confusion et de malentendu dans toute communication ou discussion.

**3. Identifier les Vrais Problèmes du Conflit et Essayer de les Résoudre afin de Trouver une Solution Satisfaisante**

La seule façon de résoudre un conflit et de l’aborder et de d’identifier les enjeux concernés. Pour faire face aux conflits, nous devons être prêts à être honnêtes avec les autres intervenants à énoncer clairement les vrais problèmes. Nous devons aussi être disposés à demander pardon pour l’hostilité que nous ressentons envers les autres personnes. Nous devons être prêts à faire confiance aux autres intervenants pour prendre des décisions qui seront dans le meilleur intérêt de ceux qui sont concernés par le conflit. Nous ne devrions jamais tarder à faire face à un conflit. Tant que le conflit existe, nous nourrissons l’hostilité envers les autres. Cela viole l’écriture qui nous dit : « Si vous êtes en colère, que votre colère s’apaise avant la couchée du soleil. Ne donnez aucune prise au diable » (Ephésiens 4 :26-27).

**Une Approche Scripturaire pour Gérer la Confrontation**

Beaucoup de gestionnaires et de dirigeants ont peur de traiter les conflits par ce qu’ils impliquent une confrontation. Cependant, par confrontation, nous ne voulons pas dire incontestable. N’importe qui peut s’impliquer dans un différend ou un argument, mais il faut une personne mûre pour gérer la confrontation correctement. La Bible donne au leader chrétien un processus, étape par étape pour gérer la confrontation avec succès. Tout d’abord, rassurez-vous que vous faites face à des faits, pas des suppositions ou des ouï-dire. Ne condamnez personne sur le témoignage d’un témoin. Il doit y avoir au moins deux, trois c’est encore mieux (Deutéronome 19 :15). Ce passage nous donne un principe très important pour traiter la confrontation. Nous devons nous assurer que nous fonctionnons sur des faits pas des ouï-dire ou d’opinion. C’est le premier et le plus important principe de la confrontation, opérer sur des ouï-dire ou des hypothèses assurent généralement l’échec en essayant de faire face à un conflit.

Deuxièmement, rassurez-vous toujours que la confrontation initiale et privé entre toi et la personne concernée. « Règle ton différend avec ton prochain, et ne va pas révéler les confidences d’un autre, si non, il pourrait l’apprendre et l’injurier et tu perdras définitivement la bonne réputation », (Proverbes 25 :9-10). Mathieu 18 :15 lit : «  Si ton frère s’est rendu coupable à ton égard, va le trouver et convaincs le de sa faute : mais que cela se passe en tête à tête… »

Tous les efforts devraient être conjugués pour résoudre le conflit en privé avec les personnes impliquées. De nombreux dirigeants commettent l’erreur de critiquer publiquement les autres personnes impliquées dans un conflit. Cela ne fait qu’aggraver les problèmes et saper la confiance des gens. La Bible indique clairement que ceux qui sont impliquées dans le conflit doivent garder la confrontation une affaire en privée.

Troisièmement, lorsque vous essayez de résoudre le conflit en privé, si l’autre personne impliquée refuse de résoudre le problème, prenez quelqu’un avec vous et essayez à nouveau : «  s’il ne t’écoute pas, revient le voir en prenant avec toi une ou deux autres personnes, pour que tout ce qui sera dit soit appuyé sur les déclarations de deux ou de trois témoins » (Mathieu 18 :16). C’est un principe important de confrontation. Impliquer les autres seulement après que vous êtes convaincu que l’autre personne refuse de vous écouter. A ce stade, l’aide extérieure pour résoudre le conflit fait deux choses. Premièrement, il permet à une partie neutre de contribuer à résoudre le problème. Puis il donne la preuve aux autres que vous essayez sincèrement de résoudre le problème. Quatrièmement, si la personne continue à résister à résoudre le conflit, vous pourrez avoir de dissoudre sa relation.

Une fois que nous avons tout fait pour résoudre le problème, mais que l’autre refuse de coopérer pour régler la situation, la relation devrait être terminée (voir Mathieu 18 : 17). D’autre part, aussi longtemps que l’autre personne est disposée à se repentir et à corriger le problème, vous êtes obligés de pardonner et de continuer la relation peu importe combien de fois les conflits continuent à se produire. Si ton frère s’est rendu coupable d’une faute, reprends-le, et s’il change l’attitude, pardonne-le (Luc 17 :3).

Lorsqu’il s’agit de la confrontation, nous devons garder à l’esprit Proverbes 20 :3, c’est une gloire pour l’homme de s’abstenir des querelles, mais tout insensé se livre à l’emportement. Le conflit doit être évité autant que possible, mais quand il existe, il ne doit pas être ignoré. Nous devrions confronter ceux qui sont impliqués dans les faits et travailler en privé pour résoudre les problèmes.

**Lors de la confrontation, gardez à l’esprit les points suivants :**

1. Le conflit offre une excellente occasion de servir les autres. Jésus a dit : « si quelqu’un veut plaider contre toi, et prendre ta tunique, laisse-lui encre ton manteau, si quelqu’un te force à faire un mille, faits-en deux avec lui » (Mathieu 5 :40-41). Soyez sensible aux besoins des autres au lieu d’exiger votre propre chemin.

2. S’engager à résoudre le conflit rapidement. Plus le conflit persiste, plus il est difficile de le résoudre.

3. L’initiative de confronter les acteurs concernés. N’attendez pas qu’ils viennent à vous. Jésus a touché à cette idée quand il a dit : « Si ton frère a péché, va et reprends-le en toi et lui seul (Mathieu 18 :15).

4. Même si l’hostilité et la colère sont présentés dans le conflit, éviter les arguments en colère. « Celui qui rend en la colère a une grande intelligence, mais celui qui est prompt à s’emporter proclame sa folie » (Proverbes 24 :29). Si nous montrons la colère lors d’une confrontation, nous stimulons la colère chez les autres. D’autre part, si nous contrôlons nos émotions pendant la confrontation, nous allégeons la tension et la colère chez les personnes impliquées. Cela facilitera la recherche d’une solution satisfaisante.

**BIBLIOGRAPHIES**

Addler, R.B. & Roadman G. (1997).6th). *Understanding Human Communication*. New York,

Harcourt Brac College Publishers.

Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest*. San Francisco, Bernett Koehler.

Burns, J.M. (1978). *Leadership.* New York, Hoper&Row.

Carnegie, D. (1981). New York Pocket Books.

Cuilla, J.B. 91998*). Ethics, the Heart of Leadership*. Westport, CT: Greenwood.

Davito, J. (2008). (7th ed.). *Essential of Human Communication*. New York, Pearson Education.

De Fleur, M.H. Kearney. P.G& De Fleur, M.L (2005). (3rd ed.). *Fundamentals of Human Communication: Social Science in everyday life*. Boston, McGraw Hill.

De Pree, M. (1989). *Leadership in Art.* New York, Doubleday.

De Pree, M. (1992). *Leadership Jazz*. New York, Dell.

Dblins Gains, S. (1968). *Leaning Today.* Nashvills, Broadman Press.

Engstrom, t.w. (1976). *The Making of Christian Leaders.* Grand Rapids Michigan: Zondervan.

Graham, J.W. (1991). *Servant Leadership in Organizations: Inspiral and Moral Leadership quarterly.*

Greenland, P. (1984). *Leadership Greatness & and Servant hood.* Mineapolis Bethany, House Publishers.

Greenleaf, R.K, (1970). *The Servant Leader.* Newtown Centre, Greenleaf Centre.

Greenleaf, R.K, (1970). *The Servant Leader*. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York, Paulist.

Ken. (1997). *Le Responsable: Qualifications et Fonctions.* Saint Legier, Editions Emmaus.

Lewin, K. Lippit, R, & White, R.K. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. Journal and Social Psychology*, 10, 271-301.

Luck, R. (2004). 101 *Principes pour Savoir Diriger.* Suisse, Bonne Littérature pour tous.

Maxwell, J.C. (1993). *Developing the Leader with you. Nashville*, Thomas Nelson Publishers.

Marquis, B.L. & HUSTON, C. J. (2000). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing*. Philadelphia, Lippincott.

Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. London, Sage Publications.

Osei, M.G. (1990). *Wanted Servant Leader*. Ghana, African Christian Press.

Rush, M. (1983). *Management: a Biblical Approach*. USA: Victory Books.

Sanders, O.J. (1967). *Spiritual Leadership: A timely and practical guide to working effectively with people*. Chicago, Mood Press