

Quelles sont les compétences requises des Leaders Stratégiques pour une meilleure gestion des grandes organisations ?

Which Strategic Leaders' competencies are required to better lead large organizations?

Mr. Haddou ZAMANI

Doctorant en « Sciences de gestion »

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales (FSJES) – Agdal

Université MOHAMMED V – Rabat

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences de Gestion (LERSG)

MAROC

haddouzamani@gmail.com

hadok1000@gmail.com

Dr. Jalila AIT SOUDANE

Professeur de l'Enseignement Supérieur (P.E.S) et

Coordinatrice du Master Management Stratégique des Ressources Humaines

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales (FSJES) – Agdal

Université MOHAMMED V – Rabat

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences de Gestion (LERSG)

MAROC

aitsoudane@gmail.com

Date de soumission : 12/02/2023

Date d'acceptation : 07/04/2023

Pour citer cet article :

ZAMANI H. & AIT SOUDANE J. (2023) « Quelles sont les compétences requises des Leaders Stratégiques pour une meilleure gestion des grandes organisations ? », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 142 - 167

Résumé

Avec l'avènement du 21^{ème} siècle porteur de nouveaux paradigmes, marqués de plus en plus par les défis inhérents à l'environnement VUCA sur fond d'un manque criant de ressources, la direction des grandes organisations nécessite plus que jamais l'intronisation du concept du Leadership Stratégique (LS), en tant qu'outil incontournable de gestion, et ce, à même de réaliser des avantages concurrentiels pérennes. Cet article, purement théorique, vise justement à sensibiliser les Leaders Stratégiques sur l'importance de disposer et de développer des compétences individuelles à même de cerner les fondements théoriques du leadership en général et du LS en particulier, dont les capacités d'analyse systémique de l'environnement stratégique et celles techniques, interpersonnelles et conceptuelles. Il a aussi pour objectif de mettre en exergue les compétences spécifiques à la gestion des grandes organisations que doivent acquérir les LS et dont la plus importante réside dans l'élaboration et la formulation d'une vision claire et évolutive ainsi que sa mise en œuvre à tous les niveaux. Ceci passe, outre le PDPL, par l'élaboration de stratégies d'alignement et de conduite de changement et de transformation organisationnels qui tiennent compte de la diversité culturelle des parties prenantes et des défis inhérents aux réseaux sociaux (mégadonnées) sur fond du respect des valeurs et de l'éthique.

Mots clés : Compétences en Leadership ; compétences spécifiques aux grandes organisations ; Vision ; processus d'alignement ; conduite de changement.

Abstract

With the 21st century new paradigms, marked more and more by the challenges inherent to the VUCA environment on the background of resources scarcity, the lead of large organizations requires more than ever the enthronement of the concept of Strategic leadership (SL), as an inescapable tool of leadership, to achieve more perpetual competitive advantages. This theoretical article aims precisely to make Strategic Leaders aware of the importance of having and developing individual skills capable of identifying the theoretical foundations of leadership in general and of SL in particular, including the capacity for systemic analysis of the strategic environment; and technical, interpersonal, and conceptual ones. It also aims to highlight the competencies specific to leading large organizations, among which the most important one is the development and formulation of a clear and evolving vision as well as its implementation at all levels. Apart the PLDP, this requires the development of alignment, change and organizational transformation strategies that consider cultural diversity and the challenges inherent to social networks and big data on the basis of respect of values and ethics.

Keywords: Leadership competencies; large organizations' specific competencies; Vision; alignment; change processes.

Introduction

Avec l'avènement du 21^{ème} siècle porteur de nouveaux paradigmes, marqués de plus en plus par les impacts de la technologie sur les relations internationales, la géopolitique et la géoéconomie, les leaders d'aujourd'hui restent confrontés à des délais de plus en plus très courts avec des conséquences imprévisibles, et ce, en raison des défis inhérents à l'environnement d'aujourd'hui déjà très volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA) sur fond d'un manque criant de ressources (Zamani & Ait Soudane, 2022). Pis encore, la mondialisation et les impacts inhérents à ses processus connexes, dont notamment les réseaux sociaux et la gestion des métadonnées, mettent à l'épreuve les organisations et les administrations pour relever ces défis qui peuvent pénaliser leur performance voire menacer leur existence et pérennité.

Dans ce cadre, plusieurs études officielles menées par des experts dans le domaine du LS et ses apports aux grandes organisations ont mis en exergue la différence entre une organisation où le LS est développé et mis en œuvre de manière effective et celles où il n'existe pas ou moins élaboré, et ce grâce justement à une multitude de compétences dont disposent les LS. En témoigne la majorité des grandes organisations américaines, telles que Boeing ou IBM par exemple, qui grâce à l'intronisation desdites compétences ont pu multiplier de manière significative leurs chiffres d'affaires. Au Maroc le manque à gagner en termes de compétences spécifiques au LS pénalise le rayonnement des grandes organisations, tel est le cas des universités nationales par exemple qui connaissent une profonde et totale insatisfaction comme en témoigne leur non-classement parmi le top 100 de l'année 2022. De surcroît, le LS en tant que module ou discipline n'est enseigné dans aucune institution académique publique au Maroc, ce qui justifie d'autant plus l'intérêt porté à cette recherche qui demeure plus que jamais utile et d'actualité, et ce, afin de faire connaître ce concept et partant inciter les grandes organisations nationales à introniser cette culture du LS au sein de leurs systèmes de gestion.

Cet article met en valeur l'identification et la compréhension des fondements théoriques du Leadership Stratégique, largement traité dans la littérature anglo-saxonne, et ouvre de nouvelles voies dans la littérature pour les lecteurs francophones, et ce à même d'explorer les défis inhérents à l'environnement stratégique grâce justement à cet outil de gestion que représente le leadership stratégique. Il vise à ce titre d'explorer les compétences recherchées au niveau des leaders stratégiques pour mieux diriger les grandes organisations, particulièrement dans un environnement VUCA, en identifiant les principaux défis y afférents. C'est dans ce cadre que le présent article ambitionne de répondre à la problématique suivante : *Quelles sont les compétences requises des Leaders Stratégiques pour justement mieux gérer les grandes organisations ?*

En effet, les dirigeants passent d'une supervision directe au niveau tactique et de responsabilités opérationnelles à une surveillance plus générale et à des rôles de direction de plus haut niveau au sein des organisations au niveau stratégique, particulièrement les plus grandes, ce qui exige des aptitudes et des compétences plus spécifiques en matière de Leadership Stratégique (LS) par rapport au leadership à des niveaux organisationnels inférieurs, et ce à même de garantir une meilleure compétitivité et durabilité.

Pour cette recherche, purement théorique, nous avons opté pour l'analyse et la synthèse des articles et des études théoriques, portant exclusivement sur le leadership stratégique, en se basant essentiellement sur la revue de littérature anglo-saxonne, dans la mesure où à notre connaissance, il y a un manque de recherches publiées sur cette thématique en français.

A cet effet, notre synthèse sera articulée autour de 6 axes : Tout d'abord, et à la base d'une revue de littérature fondée essentiellement sur le LS Américain, nous tenterons de définir le Leadership Stratégique (1) et de proposer le modèle conceptuel choisi (2) à travers lequel seront mis successivement en exergue les fondements théoriques de l'environnement stratégique particulièrement dans le contexte VUCA (3) ; les différentes compétences requises des LS, aussi bien individuelles (4) que spécifiques aux grandes organisations (5) et la nécessité de disposer d'un Plan de Développement Personnel en Leadership (PDPL) (6) gage d'une amélioration continue desdites compétences.

1. Revue de littérature :

La littérature sur le Leadership en général produit une terminologie très abondante de ce concept y compris sa genèse et son évolution ainsi que celle de ses théories. Elle a également permis de souligner et de définir les différentes interactions entre le leadership et le management à travers les multiples chevauchements et différences voire des complémentarités au sein des organisations (Zamani & Ait Soudane, 2021).

En effet, nous bénéficions de beaucoup de travaux entrepris en matière de *leadership* réalisés dans différents pays notamment ceux anglo-saxons et d'autres comme la France ou le Japon (Rost, 1993). De nombreux chercheurs en leadership ont explicitement reconnu que les besoins en leadership dépendent du niveau du leader au sein de l'organisation (DeChurch, 2010) et qu'il existe trois niveaux généraux de leadership qui correspondent à la conception organisationnelle des entreprises (Jacobs & McGee, 2001). En fait, l'un des défis en la matière porte sur la difficulté de distinguer entre ces différents niveaux car bien que partageant une base théorique et pratique commune, le leadership tactique et le leadership stratégique ont des exigences tout à fait différentes. De plus, il y a un aspect

du leadership - le niveau opérationnel ou opératif- dont beaucoup ignorent même l'existence (Martin, 2011).

Quant au Leadership Stratégique, objet de cet article, et eu égard la multitude des définitions de ce concept, nous en avons sélectionné quelques-unes, tout en tenant compte de l'avis non seulement des académiciens ou stratégestes, mais aussi des professionnels, praticiens et stratèges en la matière, à savoir :

"L'ensemble des activités orientées vers le développement et la gestion de l'organisation dans son ensemble, y compris toutes ses sous-composantes, afin de refléter les politiques et les objectifs à long terme qui ont émergé des interactions du leader principal au sein de l'organisation et de ses interprétations de l'environnement externe de l'organisation " (Zaccaro & Stephen, 1996) ;

"La capacité d'une personne à anticiper, à envisager, à maintenir la flexibilité, à penser stratégiquement et à travailler avec les autres pour initier des changements qui créeront un avenir viable pour l'organisation." (Ireland & Hitt, 1999) ;

"La seule chose plus difficile que d'être un leader stratégique est d'essayer de définir toute la portée du leadership stratégique - un concept vaste et difficile." (Guillot, 2003) ;

"La capacité d'un LS expérimenté qui possède la sagesse et la vision nécessaires pour créer et exécuter des plans et prendre des décisions conséquentes dans un environnement stratégique VUCA (Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu)." (Guillot, 2003) ;

"Les individus et les équipes exercent un leadership stratégique lorsqu'ils pensent, agissent et influencent de manière à promouvoir l'avantage concurrentiel durable de l'organisation" (Hughes & Beatty, 2005).

"Le processus utilisé par un leader pour affecter la réalisation d'une vision souhaitable et clairement comprise en influençant la culture organisationnelle, en allouant des ressources, en dirigeant par le biais de politiques et de directives, et en établissant un consensus dans un environnement mondial volatile, incertain, complexe et ambigu qui est marqué par des opportunités et des menaces" (Gerras, 2010).

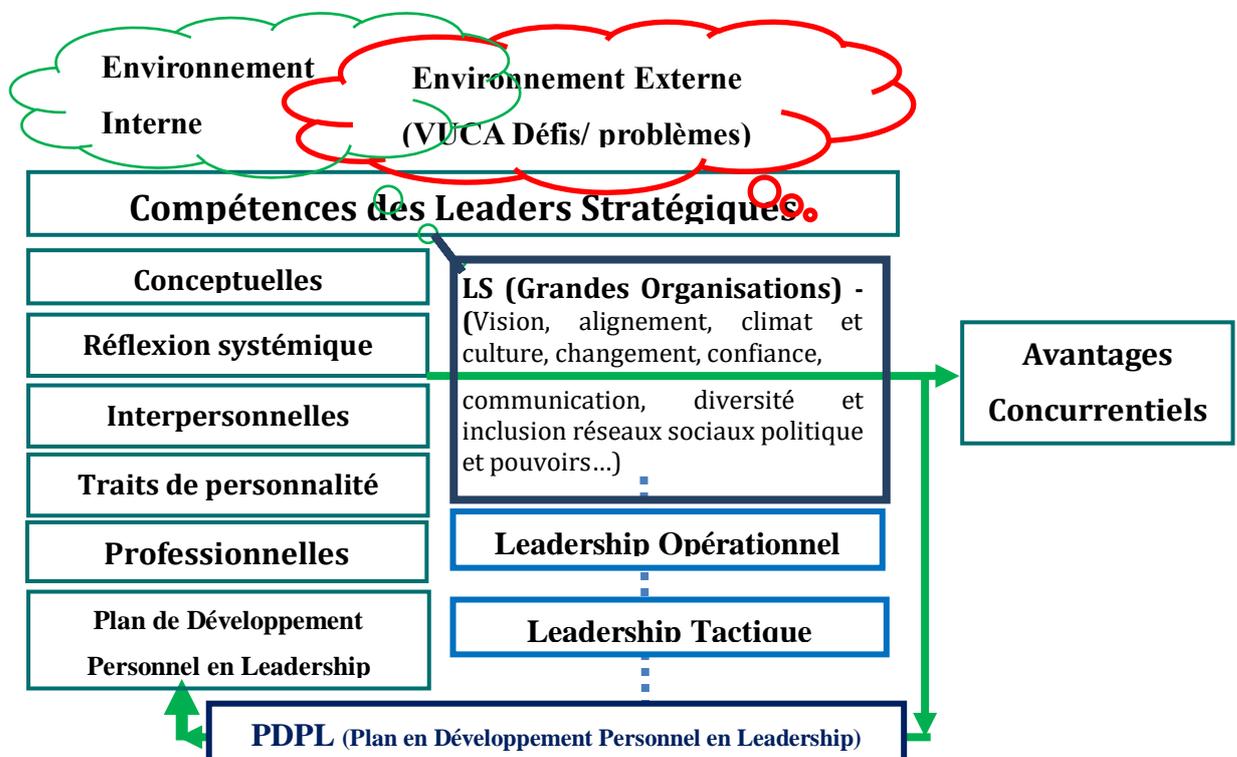
« Les fonctions exercées par des individus aux niveaux supérieurs d'une organisation qui sont destinées à avoir des conséquences stratégiques pour l'organisation », dans lesquelles ces fonctions comprennent « la prise de décisions stratégiques, l'engagement avec des parties prenantes externes, l'exécution d'activités de gestion des ressources humaines, la motivation et l'influence, la gestion de l'information, la supervision des opérations et de l'administration, la gestion des questions sociales et éthiques et la gestion des exigences contradictoires. » (Samimi et al., 2022).

A ce niveau, les LS établissent une vision et fixent des objectifs généraux pour l'ensemble de l'organisation et auxquels on attribue le titre de leaders transformationnels dans la mesure où ils sont tenus de prendre des décisions face à des défis énormes, notamment en temps de crise, et effectuent un travail qui comporte intrinsèquement des problèmes plus souvent abstraits, ambigus et complexes avec plus de risques, impliquant des délais plus longs, et regorgeant plus de conséquences imprévues, et plus de considérations de ressources en termes de portée et d'échelle.

Aussi, et à travers l'examen des trois niveaux du leadership, s'avère-il que l'exercice du leadership n'est pas meilleur ou plus important à un niveau que celui se produisant à un autre niveau. Ce qui est important de retenir c'est que le leadership au niveau des organisations implique la prise en compte vigoureuse de la dynamique et le processus du leadership à tous les niveaux. Le but étant de cerner les liens existants entre les comportements et/ou les compétences spécifiques à chaque niveau organisationnel et la pertinence et la cohérence de leurs impacts non seulement au niveau considéré mais aussi et surtout sur la performance globale et la pérennité de l'organisation (Accaro & Klimoski, 2001).

Ainsi, et pour mieux schématiser cette problématique, nous avons conçu le modèle conceptuel ci-après pour une meilleure représentation.

2. Cadre conceptuel de la recherche



Source : adapté de « Introduction to the Strategic Leadership Course »
(Mark McGuire; Lynne C. Thompson, 2016)

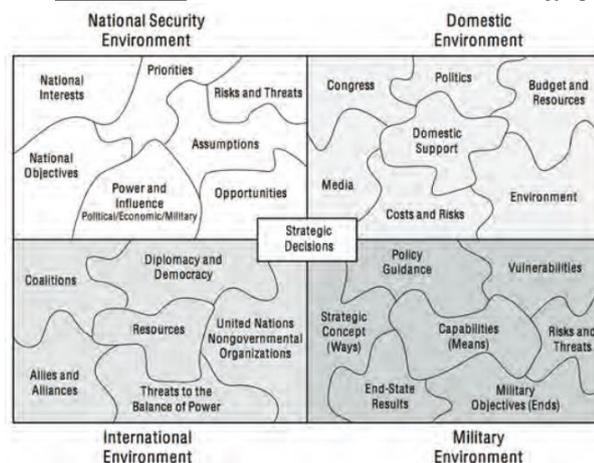
3. Les fondements théoriques du Leadership Stratégique et le contexte VUCA

Les fondements de base du succès au niveau stratégique sont intimement liés à la maîtrise d'une analyse systémique de cet environnement centrée essentiellement sur l'anticipation de l'identification et de la compréhension des défis liés aux différents environnements entourant leurs organisations, particulièrement au sein du contexte VUCA qui sera davantage plus accentué dans l'avenir. D'où la nécessité pour ces leaders de disposer et développer des compétences de réflexion et d'analyse systémique indispensables à la gestion dans ce type d'environnement. Ces capacités de pensée leur permettront d'identifier et comprendre les multiples défis associés aux différents environnements entourant leurs organisations afin d'être en mesure d'anticiper pour les relever.

3.1. Compréhension de l'environnement Stratégique

L'environnement stratégique comprend quatre parties distinctes et interdépendantes (Guillot, 2003) : la sécurité nationale, les environnements nationaux, militaires et internationaux comme explicité dans la figure 01. En effet, dans un environnement stratégique, les LS doivent prendre en compte non seulement les nombreux facteurs et acteurs qui y sont impliqués, mais aussi intégrer dans leur conception des problématiques touchant plusieurs domaines dont notamment ceux politiques et militaires car il est essentiel d'intégrer dans les processus décisionnels, toutes les composantes de l'environnement stratégique, et ce, en raison de leurs fortes interdépendance et complémentarité voire parfois en complète contradiction.

Figure 01 : L'environnement Stratégique



Source: Strategic Leadership: Defining the challenge, Guillot, W Michael Air and space power Journal; Winter 2003; 17,4; ProQuest Military collection, p67

Ensuite, tous les LS, en dehors de ceux au sein du Ministère de la Défense, doivent s'intéresser et comprendre la *stratégie militaire*, et ce, pour deux raisons essentielles. D'abord, parce que le pouvoir de l'instrument militaire a un si grand potentiel de changement permanent dans l'environnement

stratégique dont ses risques et ses limites doivent être connus et identifiés par tous les LS. Ensuite, parce que l'expérience militaire parmi les dirigeants civils a diminué au fil des années et continuera de le faire, les LS ont une plus grande responsabilité de comprendre clairement les orientations politiques dans le contexte de la sécurité nationale, mais aussi celles de la stratégie militaire qui découle directement des décisions de la sécurité nationale. C'est à ce titre que les LS Américains (LSA) tiennent toujours compte des priorités et des possibilités nationales tout en identifiant les menaces potentielles et les risques associés car elles auront un impact majeur sur les autres domaines. Ainsi, la compréhension de l'environnement militaire constitue une obligation majeure dans la mesure où elle permet aux LS de mieux élaborer et évaluer des concepts stratégiques qui tiennent compte des objectifs et des risques des opérations militaires.

Quant à *l'environnement national*, les LS doivent avoir une idée globale non seulement sur les capacités (moyens) mais aussi sur les vulnérabilités, et ce, pour rester sensibilisés de la coalition nationale. Aux Etats-Unis par exemple, la coalition nationale en tant qu'influence majeure a augmenté au fil des années. Dans ce cadre, les LSA accordent aujourd'hui une attention particulière aux points de vue, aux positions et aux décisions du Congrès, dont le pouvoir et l'influence imprègnent de nombreux domaines de l'environnement stratégique à la fois nationaux et étrangers. Ils ont compris que ce système national, qui englobe la politique nationale et locale, les batailles pour le budget particulièrement en temps de crise ; le soutien de la population ; les composantes des médias et la société civile ; doit être pris comme un réel partenariat car ce soutien interne peut aider à façonner l'environnement stratégique et à influencer les décisions stratégiques à tous les niveaux.

Enfin, s'agissant de *l'environnement international*, les LS doivent être formés pour une exploration préliminaire du contexte avant de se pencher sur l'étude de l'histoire, la culture, la religion, la géographie, la politique et la sécurité étrangère du pays ou de la région en question. Plusieurs questions sont alors posées dont entre autres : Qui sont nos alliés ? Avons-nous une alliance en place ou devons-nous construire une coalition ? Quelles sont les ressources impliquées, physiques ou monétaires ? La démocratie est-elle en jeu – la créer ou la défendre ? Y-a-t-il des menaces à l'équilibre des pouvoirs ? Quelles organisations officielles et/ou non officielles sont impliquées y compris l'ONU ? Chacune de ces préoccupations devient très légitime pour les LS car l'environnement international est le plus difficile et le plus ignoré de tous.

Ainsi, connaître et comprendre les quatre composantes de l'environnement stratégique représentent certes un défi majeur pour les LS qu'il faut relever à travers l'acquisition et le développement de capacités d'analyse à ce niveau.

3.2. Les capacités d'analyse et de pensée systémiques

Pour pouvoir être à la hauteur de la complexité multidimensionnelle qui caractérise l'environnement VUCA, particulièrement au niveau stratégique, et être en mesure de diriger efficacement des grandes organisations dans l'environnement VUCA, les LS doivent être conscients de la nécessité de développer continuellement leurs capacités d'analyse systémiques en tant que penseurs stratégiques, dont notamment celles afférentes à l'approche systémique et les pensées critiques et créatives qu'ils doivent comprendre et utiliser dans leur résolution des problèmes et leur prise de décision (Jacobs, 2009). En effet, si la pensée stratégique exige uniquement l'agilité mentale et la discipline nécessaires pour prendre du recul cognitif et réfléchir à une situation actuelle en utilisant les processus de pensée appropriés, la pensée critique nécessite quant à elle l'acquisition de la compétence relative à la maîtrise du concept de la conscience métacognitive « *metacognitive awareness* » (c'est-à-dire la capacité de penser à la façon dont nous pensons – nos processus mentaux). Cette compétence constitue en effet la première étape pour devenir un penseur stratégique et fait partie des compétences de base les plus importantes des LS travaillant dans l'environnement VUCA.

Dans ce cadre, l'analyse de l'environnement en est un exemple illustratif. En effet, cette phase demeure vitale dans le processus de gestion des organisations car les complexités internes et externes affectent directement et indirectement les ressources, la structuration et les performances opérationnelles des organisations. A cet effet, pour réussir une analyse d'un environnement en général, les LS doivent recourir et de manière systématique à des méthodes appropriées et validées par des experts en la matière, à travers lesquelles ils peuvent appréhender et mieux comprendre les environnements internes et externes ainsi que leurs interconnexions. A titre d'exemple, et loin de toute improvisation, les LSA traduisent cette compréhension dans les processus de planification stratégique basée essentiellement sur l'anticipation, en utilisant des méthodes qui ont fait leurs preuves. Leur recours à la méthode A-O (Ascher et Overholt), reconnue par sa pertinence, dans leur planification stratégique notamment sur le long terme, leur facilite le processus décisionnel dans les projections futures (Ascher & Overholt, 1983).

Parallèlement, et outre les complexités internes à l'organisation qui peuvent être relativement cernées, l'analyse de *l'environnement externe*, qui est généralement caractérisé par un ensemble de systèmes stratifiés (VUCA), composés de systèmes d'organisations, d'agences et de gouvernements en interaction tellement complexe qu'il est pratiquement impossible d'avoir une connaissance complète des facteurs régissant les décisions stratégiques (Figure 02). Par conséquent, comme ces décisions doivent être prises avec une compréhension incomplète, l'analyse externe de l'environnement en tant

que mécanisme intellectuel demeure primordial pour faciliter et éclairer les LS à prendre les bonnes décisions futures (Jacobs, 2009).

Figure 02 : La turbulence de l'environnement



**Source : Jacobs, T. Owen. 2009. Chapter 2 –
“Strategic environment” in Strategic Leadership: The Competitive Edge**

3.3. La capacité d'élaborer des stratégies dans un environnement VUCA

En effet, presque tous les dirigeants peuvent gérer les activités courantes au sein et en dehors de leur organisation tant que l'environnement est régulier, simple, clair et stable. Cependant, dès que des incertitudes, des risques, des conflits, des contraintes, des inconnues et des ambiguïtés apparaissent, ces organisations ont besoin de dirigeants capables de développer des stratégies appropriées pour réagir efficacement dans un tel environnement (VUCA). C'est pourquoi il est important pour un dirigeant, surtout au niveau stratégique, de comprendre la relation d'interdépendance entre l'évaluation, le développement de la stratégie et la faisabilité de son exécution. Dans ce cadre, et pour mieux élaborer ces stratégies, les LS procèdent à une identification anticipée des défis de l'environnement stratégique VUCA, et ce, en étudiant l'évolution des tendances de leurs environnements que ce soit au niveau national, régional ou international, dont entres autres ceux suivants :

- Les progrès rapides de la technologie (Internet, réseaux sociaux, big data, bitcoins...);
- La super-diversité et la super-mobilité induits par la mondialisation des échanges et la mobilité des personnes ;
- La fluctuation des budgets nationaux ;
- La dynamique d'une menace changeante (guerre asymétrique, criminalité trans-organisée, cybernétique, armes chimiques, nucléaires, radiologiques et biologiques, virus, épidémies et pandémies telles que le Covid-19...);
- Les changements dans les alliances ou les coalitions géopolitiques et internationales ;

- Les changements de doctrine des parties prenantes clés (Partis politiques, syndicats, concurrents, alliés...);
- Les menaces (purement militaires) avec une veille stratégique sur les tendances des complexes militaro-industriels
 - L'évolution des opinions et des attitudes publiques nationales et internationales;
 - Les évolutions réglementaires ou législatives,
 - L'évolution de la démographie et des tendances politiques et culturelles;
 - L'élection de nouveaux gouvernements extrémistes;
 - La résurgence des épidémies et des pandémies telles que Covid-19;
 - L'affectation de la disponibilité des ressources naturelles voire dans l'environnement physique ...

Ainsi, et outre ces capacités inhérentes à l'environnement stratégique, les LS doivent également posséder d'autres compétences individuelles, notamment celles afférentes au leadership du niveau stratégique.

4. Les compétences individuelles requises des LS

Dans le contexte particulier au leadership, les leaders à tous les niveaux ont en général besoin de compétences et d'aptitudes dans trois grands domaines à savoir techniques, interpersonnels et conceptuels (Jacobs, 2009) (Voir figure 03).

4.1. Les compétences techniques

Les connaissances techniques sont surtout celles spécifiques requises pour le poste « métier » où le leader est appelé à donner ses conseils et ses recommandations dans le cadre de la vision de l'organisation. Ces dernières sont certes davantage plus demandées quand les leaders opèrent à un niveau tactique où l'apport de l'expertise technique demeure indispensable pour la réalisation des tâches susceptibles de garantir les différents processus de production, de contrôle et de distribution des produits ou des services du secteur d'activités de l'organisation.

Parallèlement, ces capacités techniques sont également exigées quand on opère à un niveau intermédiaire élevé ou au sommet, notamment en ce qui concerne la dynamique des organisations à grande échelle et d'autres systèmes, et la manière dont les systèmes à grande échelle interagissent dans un environnement multidimensionnel. Ces compétences techniques leur permettront de concevoir des systèmes de manière à obtenir les effets souhaitables compatibles avec leurs processus décisionnels.

4.2. Les compétences interpersonnelles “Soft Skills”

Qualifiées de compétences très larges et générales, ces « *Soft skills* », et en tant que connexions interpersonnelles, les compétences interpersonnelles constituent la base du succès des autres compétences (techniques et conceptuelles). et demeurent un outil très puissant entre les mains des LS qui leur permettent de réaliser aisément les objectifs stratégiques de leurs organisations. En disposant réellement de ces véritables capacités de se soucier sincèrement des autres, tout en s'attachant à ce qu'ils aient une vie agréable, afin de les stimuler à aspirer à de hautes réalisations, les LS aboutissent facilement à des consensus lors des processus de négociations ou de prise de décisions aussi bien à titre personnel qu'au niveau professionnel. Elles englobent mais elles ne sont pas limitées aux habilités avérées en communication, aux compétences sociales et émotionnelles ; à l'établissement et le maintien de la confiance et à la gestion voire la prévention des conflits.

En effet, le développement de solides compétences sociales et émotionnelles permettent aux LS de pouvoir facilement exercer l'essence même du leadership à savoir influencer leurs collaborateurs ainsi que toutes les autres parties prenantes. Dans ce cadre, les chances de succès augmentent si le leader a une parfaite connaissance de soi, le qualifiant de socialement intelligent grâce à sa personnalité engageante, son esprit d'écoute très développée sur fond d'une empathie et convivialité effectives (Goleman, et al., 2008). Ceci est davantage développé chez les LS à travers l'usage de leur intelligence sociale lors de leurs différentes expériences, en particulier dans les environnements multinationaux ou multi-services où la dimension multiculturelle rend les tâches de leadership plus complexes et plus collaboratives, ce qui exige d'eux de renforcer davantage ces compétences sociales grâce à la tolérance, l'écoute et la communication.

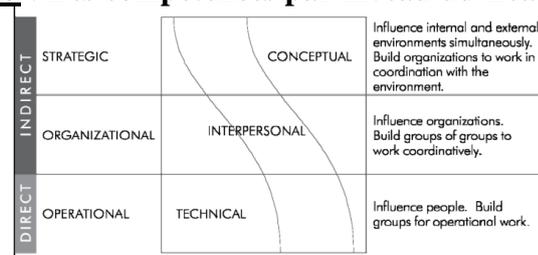
De surcroît, les meilleurs LS sont ceux qui comprennent les concepts d'intelligence sociale et émotionnelle et l'évaluent en permanence surtout au sein de l'environnement VUCA où ils doivent être capables d'identifier et d'examiner la dynamique derrière le renforcement des traits interpersonnels négatifs qui contribuent à un leadership toxique (Doty, et al., 2013). Dans ce contexte, des études ont montré que les leaders de niveau 5 sont les plus appropriés à élaborer des stratégies d'adaptation pour faire face à de tels comportements, et ce, grâce justement à la prise en compte de ces compétences au niveau stratégique. En revanche, et en dépit de leur intelligence émotionnelle très développée, ces LS de niveau 5 sont souvent confrontés à plusieurs défis posés par la prolifération et la dépendance aux réseaux sociaux, aux blogues et à d'autres formats électroniques qui interpellent certainement l'innovation d'autres compétences interpersonnelles spécifiques et plus efficaces dans le monde virtuel d'aujourd'hui (Collins, 2001)

4.3. Les Compétences conceptuelles

Outre les compétences techniques et interpersonnelles traitées précédemment, celles conceptuelles sont reconnues comme devenant de plus en plus importantes à mesure que les leaders progressent vers des niveaux de responsabilité plus élevés, particulièrement au niveau stratégique.

Grâce à ces compétences, les leaders sont plus réfléchis, plus curieux, plus logiques, et ont un prisme conceptuel substantiel et un esprit de vision à long terme, qui leur permettent de faire face au niveau de complexité associé à un niveau donné. Ces compétences qui englobent la réflexion et la pensée stratégique avec ses corollaires liés à l'esprit critique et la créativité, constituent la clé de voute substantielle pour le succès de toute organisation particulièrement dans un environnement incertain. Ce genre de compétences est hautement sollicité au haut niveau des organisations où la perspicacité sur la dynamique des organisations à grande échelle et d'autres systèmes, et sur la façon dont ces systèmes interagissent dans un environnement de plus en plus complexe et volatile.

Figure 03 : Les compétences par niveau du Leadership



Source : Jacobs, T. Owen. 2009. Chapter 6 – “Leader development” in Strategic Leadership: The Competitive Edge

La figure ci-dessus montre l'évolution de l'équilibre entre les changements des capacités techniques, interpersonnelles et conceptuelles que les leaders doivent avoir et développer à travers les trois niveaux de responsabilité. Les compétences interpersonnelles et communicatives sont importantes à tous les niveaux. Certains diront qu'ils sont encore plus importants au sommet que ne le suggère le graphique ci-dessous. Cependant, la comparaison la plus importante est entre les compétences techniques et conceptuelles. La catégorie dite « technique » est plus large à la base de l'organisation parce que c'est là que l'organisation applique la technologie à l'exécution de tâches portant sur des produits et services tangibles. On notera surtout que les compétences conceptuelles sont davantage développées chez les leaders au niveau stratégique que ceux aux niveaux inférieurs, et ce, en raison de la complexité de l'environnement stratégique et de ses caractéristiques VUCA.

Il s'avère ainsi que les compétences individuelles susmentionnées sont certes nécessaires pour tout leader à chaque niveau de responsabilité, toutefois elles doivent être complétées par d'autres compétences spécifiques à la gestion des grandes organisations particulièrement pour les leaders stratégiques.

5. Les compétences des LS spécifiques aux grandes organisations

La liste des compétences spécifiques que doivent posséder les LS pour une meilleure gestion des grandes organisations englobe entre autres la confiance ; la communication ; la constitution des équipes stratégiques ; l'institution du processus d'apprentissage ; la maîtrise des processus de prise de décision au niveau stratégique ; la gestion des réseaux sociaux (mégadonnées) ; l'engagement dans un comportement éthique dans les prises des décisions, la maîtrise des techniques de négociation ; la compréhension et la sensibilité aux relations entre le pouvoir et la politique... La liste n'est certes pas exhaustive, mais nous avons opté de traiter uniquement dans le présent article les compétences exclusivement importantes susceptibles à notre sens d'impacter les résultats de ce mode de gestion, à savoir la vision, les processus d'alignement ; ceux de la mise en œuvre du changement ; la gestion de la diversité et de l'inclusion et la gestion des réseaux sociaux (mégadonnées).

5.1. La Vision

« Une vision montre un état final où tous les plans et stratégies finiront par vous mener. Une vision peut généralement tenir sur une page et être décrite dans un ascenseur » (Kotter & Cohen, 2002).

Cette citation est si simpliste qu'on pourrait croire qu'il est très facile d'établir une vision. Au fait, les LS sont souvent confrontés à une myriade d'énormes défis non seulement pour élaborer une vision et persuader les autres de l'adopter, mais aussi et surtout pour s'assurer qu'elle est mise en œuvre aux niveaux opératif et tactique. En fait, il faudrait plusieurs séances des LS avec leurs équipes stratégiques, pour parvenir à formuler ou à réviser et valider une vision.

En effet, et quelle que soit la vision de l'organisation, le grand défi réside dans la dissémination de cette vision, qui doit être convaincante, à travers une stratégie de communication efficace plus facile à comprendre et à retenir par tous, et ce, afin de la partager par tous pour une très grande adhésion des membres de l'organisation. Les collaborateurs peuvent ne pas être d'accord avec les valeurs de l'organisation ou ne pas avoir la volonté pour subir le changement ou être influencés dans un certain contexte particulier ; mais ils peuvent mal interpréter les intentions de la vision ou rencontrer des difficultés à imaginer le futur exprimé dans la vision.

C'est pourquoi les LS sont surtout confrontés aux défis de la traduction de la vision en stratégies réalistes et réalisables et de l'exécution de ces stratégies en produisant des plans d'actions pragmatiques. Pour ce faire, les LS doivent être capables d'assurer le lien entre la vision, les stratégies et l'allocation des ressources nécessaires pour une mise en œuvre réussie des processus de planification stratégique et d'exécution (Cartwright & Baldwin, 2006).

Par ailleurs, et dans le monde actuel caractérisé de plus en plus par l'environnement VUCA, la survie et la pérennité des organisations en général et des grandes en particulier nécessitent plus que jamais l'élaboration et la mise en œuvre de la VISION de l'organisation par le biais de structures et de processus appropriés qui contribuent au mieux à la réalisation des objectifs définis et de ses intérêts stratégiques. Dans ce cadre, les LS doivent continuellement développer et revalider les stratégies qui évoluent avec la vision de l'organisation tout en veillant à assurer la cohérence des processus de prise de décisions y associés à tous les niveaux.

A cet effet, les LS doivent adopter une vision intelligente compatible avec la mission, en tenant en compte des actions suivantes :

- Une connaissance précise et parfaite de la mission de l'organisation tout en la situant dans ses environnements, local, régional et international ;

- L'élaboration d'une vision claire, crédible, réaliste, orientée vers l'avenir et efficace, appuyée par des stratégies élaborées de manière appropriée et des ressources efficaces, mais aussi pouvoir la communiquer et l'implémenter à tous les niveaux et de manière cohérente au sein de l'organisation et à l'extérieur en ciblant toutes les parties prenantes concernées, de sorte qu'elles la comprennent et y croient ;

- Son alignement sur la vision de l'organisation pour atteindre les objectifs fixés sans résistances majeures ;

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

En résumé, la vision est une activité axée autour des LS, qui donne un sentiment d'identité, de but, de direction et d'énergie. Ce processus existe à plusieurs niveaux et dans chaque type d'organisation, son contenu est l'avenir souhaité de l'organisation. Pour cette raison, la vision ajoute de la valeur en donnant à l'organisation les moyens d'anticiper et d'avancer vers l'avenir. Les visions augmentent généralement en complexité et s'étendent dans l'horizon temporel à des niveaux d'organisation de plus en plus élevés. La vision stratégique établit la priorité d'influence et l'allocation des ressources. Les dirigeants à tous les niveaux des organisations doivent être des gardiens, des développeurs et des articulateurs efficaces de leur vision. Ils sont également responsables de l'évaluation continue et du raffinement de la vision en réponse aux changements internes et externes, et ce, pour conduire le changement ou améliorer considérablement l'efficacité organisationnelle.

5.2. Les processus d'alignement

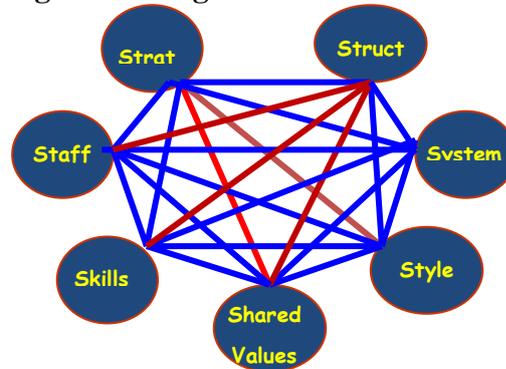
Aligner leur organisation sur un environnement en rapide évolution implique que le LS ait les capacités à diriger et à gérer le changement pour inclure la nécessité d'élaborer une stratégie et d'aligner les ressources et les priorités pour réaliser leur vision. Bref, le LS se concentre sur la décision stratégique qui lie l'avenir de l'organisation sur une longue période en termes d'alignement, de la vision et de la conduite du changement (Nmili & Bouaoulou, 2021).

Le leadership stratégique se démarque principalement, par rapport aux autres niveaux, dans la gestion du changement que ce soit pour l'organisation ou celle liée aux produits et/ou aux services. Dans ce cadre, les LS ont pour rôle 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 de leurs collaborateurs, clients et investisseurs. C'est pourquoi la structure organisationnelle doit être en phase avec ses environnements internes et externes. En revanche, en cas d'identification de dysfonctionnements, les LS doivent immédiatement procéder à l'alignement nécessaire, et ce, à tous les niveaux en veillant surtout sur la synchronisation, la convergence et la cohérence par rapport à la vision. Cependant, la décision de changement n'est aucunement fortuite ou improvisée, mais repose sur une évaluation pertinente des modèles de conduite du changement au sein des organisations, et ce, en analysant la nature, le degré et les causes profondes dudit désalignement. L'objectif étant de comprendre les composants, la dynamique et les interdépendances de leurs environnements internes/externes en général et surtout les raisons endogènes qui ont conduit à l'émergence de difficultés ou de résistances au sein de leurs organisations, y compris une éventuelle remise en cause des structures et des politiques ou des procédures en vigueur. Dans ce cadre, Michael Watkins, auteur de « The First 90 Days » a dit à ce propos : « *Aussi charismatique que vous soyez, vous ne pouvez pas espérer faire grand-chose si les éléments clés de votre unité sont fondamentalement désalignés. Vous aurez l'impression de pousser un rocher en montée tous les jours* » (Watkins, et al., 2006).

Aux Etats-Unis par exemple, et en tant qu'exigence stratégique d'alignement des grandes organisations, les LSA recourent à l'utilisation du modèle « 7 S » (Bradach, 1996). Ce modèle ou cadre de référence appelé modèle 7-S permet aux LS d'aligner les différentes composantes de l'organisation pour soutenir la vision, la mission et les objectifs en tant que piliers déterminants pour le succès futur de leurs organisations. En effet, ces leaders utilisent cet outil pour réfléchir à comment et pourquoi ils doivent prendre des décisions et prendre des mesures afin de rendre leur organisation plus efficace. A travers ce cadre de référence, qui implique un alignement proactif et continu de

composantes organisationnelles, les LS procèdent au diagnostic des 07 différents aspects suivants : la stratégie, la structure, les systèmes, les compétences, le personnel, le style et les valeurs partagées (Figure 04).

Figure 04 : Aligner une organisation avec le Modèle : « 7S »



Source: Bradach, J. "Organizational Alignment, 1996- "The 7-S Model." HBS

Toutefois, ces valeurs partagées souvent non écrites, qui constituent les principes directeurs de l'organisation, demeurent particulièrement très importantes car elles fournissent le *ciment* qui maintient les six autres ensembles. Mieux encore, Tom Peters, Robert et Waterman affirment dans leur fameux livre « *In Search of Excellence* » que « *Les excellentes entreprises sont celles qui excellent dans l'ensemble des 7 S* » (Peters, et al., 1982).

In fine, et selon Bradach : « *Pour être efficace, une organisation doit avoir un degré élevé de « concordance » ou d'harmonisation interne entre ces sept éléments, c'est-à-dire que chaque S est cohérent avec les autres S et les renforce* ».

4.3. Mise en œuvre du changement (Modèle en 08 étapes de John Kotter)

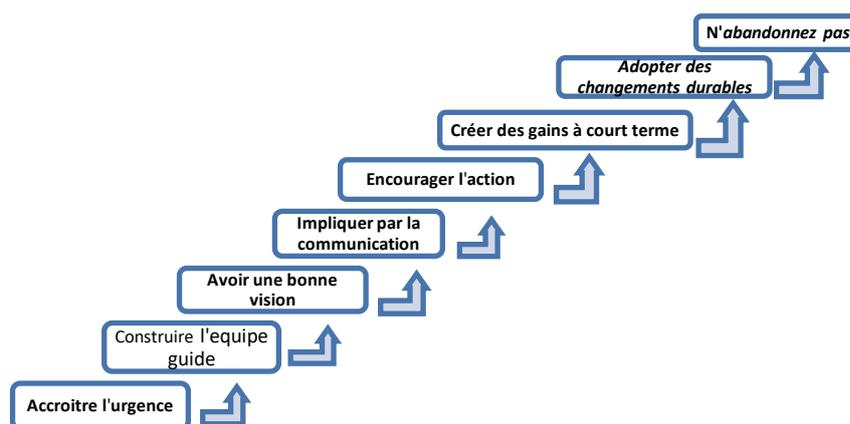
Dans ce cadre, diriger le changement ou la transformation au sein d'un grande organisation est l'une des missions les plus délicates et les plus importantes pour tout LS car ils sont confrontés aux multiples défis liés à la dynamique du changement et de la transformation organisationnels dont les facteurs endogènes et exogènes demeurent souvent très complexes à appréhender. Certains experts estiment que jusqu'à 70 % de tous les efforts de changement se soldent par un échec ou un abandon. Guider le changement peut être le test ultime d'un leader, quel que soit le niveau où il se situe, dans la mesure où aucune entreprise ne survit à long terme si elle ne peut pas se réinventer. Mais la nature humaine fait que tout changement fondamental est souvent combattu puissamment par une forte résistance, dont notamment de la part des personnes qu'il affecte le plus : ceux qui profitent de l'entreprise. C'est pourquoi la conduite d'un changement est à la fois absolument essentiel et incroyablement difficile (Kotter & Cohen, 2002).

A ce titre, et pour que les leaders d'aujourd'hui comprennent mieux l'anatomie du changement organisationnel, afin de savoir non seulement le discerner, mais aussi et surtout comment le modifier de manière efficiente, John Kotter décrit son modèle à huit facteurs de succès essentiels qui permettent la mise en œuvre d'un changement au sein d'une organisation (Figure 05). Ces étapes qui doivent être déroulées de manière chronologique sont : l'établissement et l'accroissement d'un sentiment d'urgence, la formation d'une bonne équipe de direction, l'élaboration d'une bonne vision, sa communication pour l'adhésion de tous, la valorisation et la délégation de l'action, la création des gains à court terme, l'implémentation du changement proprement dit et enfin la persévérance dans l'accomplissement dudit changement.

En effet, les efforts pour provoquer le changement seront plus fructueux si les LS comprennent les capacités qui favorisent le changement au sein et entre les organisations ainsi que les étapes du changement qui s'appuient les unes sur les autres, les pièges uniques associés à chaque étape et leurs rôles dans l'orientation et le succès de ce processus.

Dans ce contexte, les LS doivent adopter de nombreux mécanismes, au fur et à mesure que l'organisation réussit à accomplir sa tâche principale, pour que leurs principes deviennent partagés et fassent partie de la culture de l'organisation, de façon à ce que les nouveaux membres acceptent ces hypothèses culturelles comme une donnée, et non plus comme quelque chose à discuter (Schein, 2010). Il s'agit en effet des mécanismes d'intégration primaires et ceux d'articulation et de renforcement secondaires.

Figure 05 : Mise en œuvre du changement avec le modèle en 08 étapes



Source: Kotter, J.P., “*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail?*” Harvard Business Review, January 2007, pp. 3-11.

Les principaux mécanismes d'intégration primaires sont les outils essentiels dont disposent les LS, et qui fonctionnent simultanément et interagissent en tendant à se renforcer mutuellement si les croyances, les valeurs et les hypothèses des LS sont cohérentes. Ils permettent d'enseigner à leurs

organisations comment percevoir, penser, ressentir et se comporter en fonction de leurs propres convictions conscientes et inconscientes.

Quant aux mécanismes d'articulation et de renforcement secondaires, ils évoluent en fonction du murissement de l'organisation. Dans une jeune organisation, la conception, la structure, l'architecture, les rituels, les récits et les déclarations officielles sont des éléments culturels, et non des créateurs de culture. Lorsqu'une organisation est dans sa phase de développement, les hypothèses de conduite et de contrôle se manifesteront toujours en premier et le plus clairement dans ce que les dirigeants démontrent à travers leur propre comportement, et non dans ce qui est écrit ou déduit de conceptions, de procédures, de rituels, d'histoires et de philosophies publiées visibles. Mais, il faut noter que ces six mécanismes secondaires ne peuvent fonctionner que s'ils sont compatibles avec les six mécanismes principaux décrits précédemment. Quand ils sont cohérents, ils commencent à construire des idéologies d'organisation et à formaliser ainsi une grande partie de ce qui est décliné de l'intérieur au début. S'ils sont incohérents, ils seront non seulement ignorés mais constitueront une source de conflit interne. Une fois que l'organisation a mûri les connaissances internes obtenues en observant les comportements réels des LS et s'est stabilisée, ces mêmes mécanismes peuvent devenir très forts et constituer des contraintes même lorsque les nouveaux dirigeants dans une organisation mature préféreraient les changer.

5.4. La gestion de la diversité et de l'inclusion

Dans une économie mondiale en constante évolution, particulièrement dans l'environnement actuel caractérisé par VUCA, la compétence culturelle centrée sur la prise en compte de la diversité et de l'inclusion, est peut-être la qualité la plus importante requise pour diriger et inspirer les collaborateurs vers l'innovation et un service client de qualité. C'est pourquoi le développement de cette compétence nécessite l'exploration du contexte dans lequel les LS voient le monde, qui peut être différent de celui dans lequel leurs collègues, clients et les communautés dans lesquelles ils travaillent le perçoivent (Ross, 2011). L'objectif étant de permettre aux LS de mieux comprendre comment des notions plus larges d'inclusion et de compétence culturelle peuvent offrir une approche plus convaincante et plus complète pour faire face aux processus de changement en cours dans notre société et nos institutions. Nous citerons à titre exemple comment les LS aux Etats-Unis, dont sa constitution repose sur une très riche diversité de sa nation (Population, institutions, organisations, culture (Les Blancs non hispaniques représentent 63 % des Américains ; les Hispaniques : 17 % ; les Noirs : 12,3 % ; les Asiatiques : 5 % ; et les Américains multiraciaux : 2,4 %.), interagissent avec ces aspects. En effet, les LSA portent un grand intérêt à la compréhension des termes clés de la diversité et de l'inclusion,

et ce, afin de pouvoir examiner plus aisément la façon d'aborder ces domaines d'intérêt à travers l'élaboration de plans stratégiques de diversité et d'inclusion susceptibles de créer des valeurs ajoutées à l'organisation. Ils ont à ce titre pu développer leurs compétences dans le domaine des grands changements et défis démographiques en cours, y compris leurs tendances, et la manière dont ces changements affecteront la société et les institutions, en particulier les grandes organisations. L'exemple de la flexibilité, en tant stratégie proactive pour naviguer et exploiter efficacement la diversité dans cette nouvelle économie mondiale, permet à ces leaders de comprendre le fossé du pouvoir, la distance sociale qui les sépare avec leurs collaborateurs particulièrement quand la diversité caractérise leurs organisations. L'introduction de la flexibilité dans le style de gestion favorise en effet le développement des talents actuels, l'attraction des futurs talents et l'établissement de relations avec les clients et les autres parties prenantes car la diversité de pensée stimule l'innovation et la créativité au sein des organisations si les LS intègrent ce concept dans leur vision. En témoigne la citation suivante : « *l'art de changer de style de leadership pour diriger plus efficacement des personnes différentes de soi, permettant ainsi aux leaders de gérer avec succès les travailleurs multiculturels d'aujourd'hui et de demain* » (Hyun, et al., 2014).

5.5. L'intégration des réseaux sociaux (Big data)

L'utilisation des technologies des médias sociaux, telles que les blogs, les wikis, les sites de réseaux sociaux, le marquage social et le microblogging, prolifère à un rythme incroyable et à une échelle beaucoup plus grande. Les organisations du monde entier se rendent de plus en plus compte que la capacité d'analyser et d'utiliser des ensembles de données volumineuses et complexes sera la source la plus importante au 21^{ème} siècle. Les technologies du Big Data ont le potentiel d'offrir certes une meilleure expérience client, d'améliorer l'efficacité interne et d'améliorer la rentabilité et la compétitivité des organisations dans tous les secteurs, toutefois les scientifiques des données sont confrontés à des défis différents lorsqu'ils traitent de grands ensembles de données pour extraire des connaissances menant à une performance organisationnelle élevée (Youssofi N. & al., 2022). Cet état de fait exige des LS de disposer des compétences spécifiques leur permettant une évaluation permanente de l'utilisation des médias sociaux, et ce, pour mieux appréhender les avantages et les défis de leur intégration. En effet, une organisation peut facilement exploiter la nature collaborative des médias sociaux en permettant à un grand nombre de collaborateurs répartis dans le monde entier de travailler ensemble de manière productive et de contribuer à l'amélioration de la performance de leurs organisations grâce à leur talent, créativité et énergie (Deiser & Newton, 2016).

Les médias sociaux offrent aujourd'hui des opportunités qui étaient difficiles ou impossibles à réaliser avant que ces nouvelles technologies n'entrent sur le lieu de travail. En termes de communication, la visibilité, la persistance, la possibilité d'édition et l'association peuvent modifier la socialisation, le partage des connaissances et les processus de pouvoir dans les organisations. Les médias sociaux sont en effet un outil précieux qui devient de plus en plus déterminant dans les organisations hautement performantes où les leaders, les employés, les clients, les fournisseurs et toutes les autres parties prenantes peuvent participer directement à la création de valeur.

En revanche, il est opportun de souligner que de nombreuses organisations échouent à utiliser les médias sociaux en tant qu'outil organisationnel en raison de la mauvaise application ou intégration dans la stratégie organisationnelle. En témoignent les organisations qui élaborent et déploient des visions stratégiques sans intégrer ces aspects, ont été confrontées à d'énormes difficultés liées aux réseaux sociaux ou à l'exploitation des mégadonnées (Big Data). C'est dans ce cadre qu'aux Etats-Unis par exemple, les LS qui ont reconnu l'importance et le pouvoir de ces réseaux particulièrement informels, et surtout leurs impacts significatifs sur la capacité d'innovation et de créativité, les ont intégrés et mis en œuvre dans leurs visions et leurs stratégies pour mieux en tirer parti non seulement en termes de collaboration interne mais aussi et surtout à l'externe. A ce titre, ces leaders ne ménagent aucun effort pour engager des moyens conséquents pour l'évaluation et la gestion de ces réseaux afin d'améliorer davantage la performance de leurs organisations.

6. Développement d'un Plan Personnel en Leadership (PLDP)

Le Développement d'un Plan Personnel Professionnel en général n'est pas une tâche aisée dans la mesure où la routine des activités d'une part ; et le fait d'occuper pour longtemps, voire parfois pour toute la vie le même poste d'autre part ; empêchent de réfléchir voire de faire le point sur la tendance de carrière en cours. Pis encore, le développement de ce plan en leadership nécessite d'abord que la personne concernée ait conscience qu'elle est effectivement un leader et que ce plan existe avant d'en être fortement convaincue de sa nécessité pour une meilleure évolution de carrière. En effet, il a été démontré que l'élaboration et la mise en œuvre des PLDP apporte incontestablement des valeurs ajoutées à la performance des organisations grâce notamment à l'esprit d'apprentissage qui accompagne les leaders tout au long de leurs carrières professionnelles. C'est justement la raison pour laquelle les grandes organisations aux Etats-Unis imposent et prennent en charge le développement personnel de ses LS avec une évaluation régulière et continue, et ce, afin de garantir le succès et la pérennité de leurs organisations (Cynthia, et al., 2010).

Dans ce contexte, cinq étapes successives sont nécessaires pour la réalisation de ce plan, à savoir la définition de la liste des compétences requises pour les LS ; l'identification des traits de personnalités, des forces et des faiblesses, des valeurs et compétences (autoévaluation, feedback), vision personnelle) ; des compétences à développer ; des objectifs catégorisés et répondant aux critères de la matrice « SMART¹ » et enfin l'établissement d'un plan d'action.

Parallèlement, ces leaders devront procéder régulièrement à une évaluation de leur PLDP, et ce afin d'identifier les modifications à apporter pour améliorer davantage leur potentiel de réussite. L'enjeu majeur étant de chercher à concilier entre le développement de leurs capacités pour réaliser leurs objectifs personnels et ceux de leurs organisations, et ce, afin de créer une plus-value. D'où le rôle important du coach dans le PLDP dans la mesure où son expertise lui permet de procéder à l'analyse et à la conception des méthodes permettant d'améliorer le développement du leadership individuel et des opportunités stratégiques de développement à l'échelle de la carrière des LS du leadership dans le cadre d'une future affectation professionnelle.

Il s'avère ainsi que ces compétences spécifiques inhérentes à la gestion des grandes organisations, qui ne sont pas exhaustives, requièrent un effort individuel et un accompagnement de la part du leadership de l'organisation à travers l'intégration de tous ces aspects dans la vision globale sur fond d'une attention particulière pour sa mise en œuvre à tous les niveaux de responsabilités.

Conclusion

Dans l'environnement VUCA, les grandes organisations sont en fait confrontées à plusieurs défis qui peuvent parfois survenir simultanément tels que la super diversité et la super-mobilité, l'avancée rapide des technologies, la dynamique d'une démographie changeante, les menaces, et les relations géopolitiques et internationales sur fond d'une rareté des ressources. Pour faire face à ces défis, les LS doivent bien saisir la relation d'interdépendance entre le management et le leadership, la distinction entre les niveaux de responsabilité et surtout celles du niveau stratégique et ce en raison de ses énormes implications managériales notamment en termes de capacités, de ressources et de délais. En outre, la connaissance et la compréhension des concepts théoriques afférents à l'environnement stratégique caractérisé par sa complexité et sa turbulence, associée à une amélioration continue des compétences et des aptitudes générales en matière de leadership, confèrera aux leaders stratégiques de meilleures capacités de réflexion systémique, de pensée critique et de créativité, afin de pouvoir évaluer et gérer tout éventuel risque potentiel inhérent aux environnements

¹ SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound.

internes et externes. Mieux encore, le développement des compétences spécifiques requises au niveau stratégique, en particulier celle de développer tout un processus de vision stratégique capable de créer l'alignement entre les forces et les faiblesses de l'organisation et les défis futurs des environnements interne et externe est aussi important pour les LS afin de leur faciliter l'atteindre des objectifs et des intérêts stratégiques. A ce titre, ces LS s'assureront que toutes les stratégies mises en œuvre doivent intégrer non seulement les aspects inhérents à l'évolution de la technologie, dont notamment les défis liés aux réseaux sociaux et aux métadonnées ; mais aussi tirer profit de la diversité culturelle dans toutes les structures et les processus de l'organisation en veillant régulièrement à l'alignement de toutes les composantes de l'organisation sur la vision. Dans ce cadre, les LS recourent aux Etats-Unis par exemple, à des modèles d'alignement (7S) et de la conduite de changement (Kotter, 1996), pour contrôler la cohérence et la convergence aux objectifs stratégiques fixés par la vision, et ce, en accord avec les mécanismes de contrôle pertinents, à même de garantir la pérennité de l'organisation et ses avantages concurrentiels.

Implications managériales

D'abord, cet article vise sur le plan théorique à contribuer à la promotion de la recherche dans le domaine du Leadership Stratégique au sein des pays francophones en général et au Maroc en particulier, dans la mesure où ce domaine demeure aujourd'hui largement dominé par les puissances occidentales, notamment celles anglo-saxonnes. Ce sont elles qui définissent les concepts, les méthodes, les procédures et qui les diffusent à travers le monde, ce qui leur permet de rayonner leur puissance matérielle par leur influence culturelle en la matière. De même, cet article vise à partager non seulement avec le grand public, mais aussi avec les universitaires et différents leaders du Royaume les différentes notions associées au concept du Leadership en général et ses interactions avec le management, ses différents niveaux de responsabilités et surtout les complexités inhérentes au niveau Stratégique caractérisé par l'environnement VUCA.

Ensuite, nous avons aussi l'ambition de sensibiliser les LS nationaux sur l'importance de l'approche basée sur les compétences d'une part ; et de la nécessité de développer les compétences individuelles et celles spécifiques à la gestion des grandes organisations pour atteindre les objectifs stratégiques prédéfinis dans le cadre de la vision globale de leurs organisations.

Enfin, nous cherchons également à favoriser le développement des futurs leaders stratégiques à travers la mise en place et l'implémentation d'une formation continue et l'élaboration systématique d'un « Plan de Développement Personnel en Leadership » (PLDP) et ce, en raison de l'importance et de l'impact du développement de ce plan sur les processus de décision particulièrement au niveau stratégique.

Limitations et perspectives de recherches futures

Toutefois, ces implications sont soumises à quelques limitations dans la mesure où la perception de ces concepts peut différer d'un secteur à un autre (Public/privé ou civil et militaire) et d'un pays à un autre, et ce, en raison des grands impacts afférents aux différences culturelles et à d'autres spécificités inhérentes à la religion, aux traditions et aux valeurs de chaque société...

Par ailleurs, nous avons également l'ambition à ce que ce concept soit généralisé à toutes les grandes organisations nationales, en ciblant par priorité les secteurs stratégiques et vitaux du pays tels que l'enseignement, la santé et le secteur industriel. La compréhension du concept du leadership stratégique avec une éventuelle intégration au niveau des grandes organisations nationales.

Dans ce cadre, nous avons l'intention de mener incessamment une recherche empirique portant sur les compétences clés des LS au sein d'un secteur stratégique au Maroc y compris l'examen des autres aspects influençant la performance des organisations à ce niveau.

Enfin, cet article et ces idées contribueraient à ouvrir la voie à de futures recherches en LS au Maroc dans d'autres secteurs importants du tissu socioéconomique.

Bibliographie

- Accaro, S. J., & Klimoski, R.** (2001). «The nature of organizational leadership: An introduction », In S. J. Zaccaro, & R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp. 3–41). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ascher, William and William Overholt,** (1983). «*Strategic Planning & Forecasting: Political Risk and Economic Opportunity*», Wiley Interscience Publishing, New York, September 1983.
- Bradach, J.** (1996). «Organizational Alignment: The 7-S Model», Harvard Business School Note, pp: 1-9;
- Collins, Jim,** (2001). « Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve», in Harvard Business Review;
- Cartwright, T. & Baldwin, D.** (2006). « Communicating Your Vision», pp. 8-9, 12-13. Center for Creative Leadership;
- Cynthia D. McCauley & Ellen Van Velsor & Marian N. Ruderman,** (2010). «Handbook of Leadership development», 3rd Edition;
- Deiser Roland & Sylvain Newton** (2016). « Six social-media skills every leader need»,
- Doty, Joe, and Fenlason, Jeff,** (2013). « Narcissism and Toxic Leaders», Military Review, January-February 2013;
- Gerras Stephen J.,** (2010). « Strategic Leadership Primer », 3rd Edition edited by Colonel (Ret), Ph.D. Professor of Behavioral Sciences, Department of Command, Leadership, and Management US
- Goleman & Daniel & Boyatzis, Richard,** (2008). «Social Intelligence and the Biology of Leadership»;
- Guillot, W.** (2003). « Strategic Leadership: Defining the Challenge», Air & Space Power Journal, 17, pp: 67-75. https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ/journals/Volume-17_Issue-1-4/win03.pdf;
- Hughes & Katherine C Beatty.** (2005). « Becoming a Strategic Leader», (San Francisco: Wiley and Sons, 2005): p. 9;
- Hyun J. ; Audrey S. Lee et Leslie Miller,** (2014). «Flex The New Playbook For Managing Across Differences»;
- Ireland R. Duane & Michael A. Hitt** (1999). « Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st Century: The role of strategic leadership. » (The Academy of Management Executive, Vol. 13, No.1, 1999);
- Jacobs, T. O., & McGee, M. L.** (2001). Competitive advantage: Conceptual imperatives for executives. In S. J. Zaccaro, & R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp. 42–78). San Francisco, CA: Jossey-Bass;
- Jacobs, T. Owen.** (2009). « Strategic Leadership: The Competitive Edge», Mental Models and Frames of Reference. – Two key concepts;
- Kotter, J.P.,** (2007). «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail?», **Harvard Business Review, January 2007, pp: 3-11;**
- Kotter, John P., and Dan S. Cohen,** (2002). «The Heart of Change», Boston, BA: Harvard Business School Press;
- Kotter J.,** (1996). «The 8-Step Process for Leading Change», HBS;
- Martin Richard,** (2011). « Le catalyseur du leadership », Infolettre Mars 2011 ;
- Nmili M. & Bouaoulou M.** (2021). « La prise de décision stratégique au sein des collectivités territoriales à la lumière des paradigmes de décision », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2 : Numéro 4 » pp : 399- 422 ;

- Mark McGuire; Lynne C. Thompson, (2016).** «Introduction to the Strategic Leadership course», AY2015-2016 Dr. Mark McGuire, Ed. D Chair, Strategic Leadership Department Strategic Leadership Course Director at National Defense University, Eisenhower School;
- Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman, Jr. (1982).** « In Search of Excellence: Lessons from America's best run companies»;
- Ross, Howard J. (2011).** « Reinventing Diversity: Transforming Organizational Community to Strengthen People, Purpose, and Performance», Lanham, Md.: Rowman & Littlefield Publishers, 2011, pp: 22-26;
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022).** What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
- Schein Edgar H., (2010).** «How Leaders Embed and Transmit Culture», *Organizational I Culture and Leadership*; 4th Edition, Ch. 14, pp: 235-258. Produced with permission from Jossey-Bass;
- Watkins, Daly, & P.H. (2006).** « Achieve Alignment», and «The First 90 Days in Government: Critical Success Strategies for New Public Managers at All Levels», (Boston: Harvard Business School Press, 2006), pp:155-164, pp:170-181;
- Yousseoufi N. & al. (2022).** « Les obstacles d'adoption du Big Dat Analytics par les PME : Une revue de littérature rapide et programme de recherche », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 6 : Numéro 4 », pp : 411 – 426 ;
- Zaccaro, Stephen J. (1996).** «Models and Theories of Executive Leadership: A Conceptual/Empirical Review and Integration», U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, October 1996;
- Zamani H. & Ait Soudane J. (2022).** « Les concepts du Management et du Leadership : quelles interactions ?», *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 4 : Numéro 1, p 389.
- Zamani H. & Ait Soudane J. (2022).** « Strategic Leadership and VUCA environment », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 5 : Numéro 1, pp: 479 - 505.