

La relation dirigeant-dirigé : entre confiance et crise

The leader-led relationship: between trust and crisis

Chaimae QNAIS^{#1}, Malika AKIOUD^{*2},

[#]*Econmics, USMBA FES*

¹chaimae.qnais@usmba.ac.ma

^{*}*USMBA FES*

²malika.akioud@usmba.ac.ma

Financé par le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST)

Résumé — Toute organisation repose sur deux piliers : les employés et leurs responsables, appelés « dirigeants », dont le rôle est de prendre des décisions, d'orienter le travail et de piloter les équipes. La réussite d'une structure dépend étroitement de la qualité de la relation entre ces deux acteurs, qui influence directement la performance collective.

L'objectif de cet article est d'examiner la relation entre les dirigeants et les dirigés dans le développement des organisations ainsi que d'étudier comment ce couple dirigeant/dirigé parvient à un équilibre optimal.

Via cet article, nous avons conclu que l'équilibre délicat entre: la coopération (soutien, dialogue) et l'autorité (cadre, responsabilité), et entre la Souplesse relationnelle et la rigueur professionnelle afin de Révéler comment cette alchimie participe tant de l'efficacité opérationnelle que de la résilience des structures

L'analyse se concentre sur les dynamiques entre collaboration et soutien, d'une part, et autorité et professionnalisme, d'autre part. L'objectif est de proposer une synthèse éclairante sur l'importance de cette relation clé.

Mots Clefs — dirigeant – employé – organisation – relation dirigeant/dirigé

Abstract— Every organization rests on two pillars: the employees and their supervisors, referred to as “leaders,” whose role is to make decisions, guide the work, and manage the teams. The success of any structure depends closely on the quality of the relationship between these two actors, which directly influences collective performance. The purpose of this article is to examine the relationship between leaders and subordinates in organizational development and to study how this leader–follower pair can achieve an optimal balance. Through this analysis, we conclude that the delicate equilibrium between cooperation (support, dialogue) and authority (guidance, accountability), as well as between relational flexibility and professional rigor, reveals how this synergy contributes both to operational efficiency and to organizational resilience. The discussion focuses on the dynamics between collaboration and support, on the one hand, and authority and professionalism, on the other. The objective is to provide an insightful synthesis on the importance of this key relationship.

Keywords— manager – employee – organization – manager/employee

INTRODUCTION

Dans le champ du management, la relation entre dirigeants et employés s'impose comme l'un des déterminants majeurs de la performance organisationnelle et du climat de travail. Elle constitue un axe central d'analyse, car elle traduit non seulement la manière dont les décisions stratégiques sont relayées et mises en œuvre, mais également la qualité du lien social et professionnel au sein des structures. Historiquement, cette relation était envisagée comme un rapport hiérarchique unidirectionnel, centré sur l'autorité et l'obéissance : le dirigeant, en position de supériorité, fixait les objectifs, dictait les tâches et contrôlait leur exécution, tandis

que l'employé occupait un rôle d'exécutant passif. Ce modèle, issu des approches classiques du management (Taylor, Fayol), reposait sur une conception mécaniste de l'organisation où la performance était associée avant tout à la discipline, à la standardisation et au respect des ordres.

REVUE CONCEPTUELLE

Le rôle du dirigeant

Le dirigeant occupe une position centrale au sein de l'organisation. En tant que principal décideur, son rôle consiste à évaluer les propositions de ses collaborateurs, à arrêter des choix stratégiques et à piloter les activités de l'entreprise. Son action repose sur l'optimisation des ressources, qu'elles soient matérielles (rentabilité, profits) ou immatérielles (compétences, savoir-faire), afin d'en maximiser les bénéfices.

Un bon dirigeant se distingue par sa capacité à innover et à stimuler la créativité. Passionné par son métier, son équipe et son environnement, il endosse une responsabilité globale tout en favorisant l'autonomie de ses employés pour une meilleure organisation. Véritable moteur de l'entreprise, il doit gérer simultanément divers aspects : suivi des projets, adaptation aux évolutions technologiques, gestion des ressources humaines et matérielles, etc.

Après chaque objectif atteint, le dirigeant relève la barre en fixant de nouveaux défis, plus ambitieux, tout en motivant et récompensant ses équipes. Plusieurs critères différencient un dirigeant d'un autre, tels que l'âge, l'expérience, la formation ou encore des qualités personnelles essentielles : écoute active, sens de l'organisation, créativité, adaptabilité, intelligence émotionnelle et gestion du stress.

Le comportement du dirigeant influence directement la performance de l'organisation. Sa réussite dépend de celle de ses collaborateurs : si ces derniers atteignent leurs objectifs, sa mission est accomplie. Cependant, avant de les encadrer, il doit les former et clarifier dès le départ sa vision stratégique, en combinant les rôles de manager et d'entrepreneur.

Parmi les traits distinctifs du dirigeant figurent sa capacité à élaborer une stratégie claire et à prendre des décisions cohérentes avec les orientations de l'organisation. Ce rôle se traduit également par une aptitude à structurer les actions, à établir des priorités et à organiser efficacement les ressources disponibles. Le dirigeant se distingue en outre par sa vision analytique, qui lui permet de définir des objectifs réalistes et réalisables en tenant compte à la fois des contraintes internes et des opportunités externes. Enfin, son efficacité repose sur son talent à cultiver des relations professionnelles solides et à favoriser un engagement collectif, contribuant ainsi à renforcer la cohésion et la performance de l'équipe. Plutôt qu'autoritaire, le dirigeant doit savoir déléguer et répartir les responsabilités. Il se doit également d'être agile, capable de s'adapter rapidement aux changements (outils, équipes, méthodes de travail). Enfin, il doit établir une relation de confiance avec ses salariés, quel que soient leur âge, leur poste ou leur personnalité, afin de favoriser leur intégration et leur épanouissement au sein de l'entreprise.

Le propriétaire-dirigeant

Il est important de distinguer le dirigeant classique du propriétaire-dirigeant (ou entrepreneur-dirigeant). Ce dernier cumule deux rôles clés : celui de propriétaire (actionnaire ou fondateur) et celui de dirigeant (manager opérationnel). Il s'agit d'un profil courant dans les entreprises, notamment celles qu'il a lui-même créées ou dont il détient une partie du capital.

Contrairement à un simple dirigeant salarié, le propriétaire-dirigeant agit à la fois sur le plan stratégique (orientation de l'entreprise) et opérationnel (gestion quotidienne). Son objectif principal est d'amener ses employés à se dépasser pour en faire des acteurs productifs et autonomes. Pour y parvenir, il doit allier une double expertise en gestion et en leadership, tout en maîtrisant des compétences clés comme l'organisation du travail, la communication interne et la capacité à fédérer son équipe. En effet, bien qu'il soit le responsable ultime de l'entreprise, sa réussite dépend aussi de la collaboration avec ses équipes.

Un engagement double et exigeant

Le propriétaire-dirigeant se distingue par son ambition, son implication intensive et sa vision à long terme. Alors qu'un salarié peut se concentrer sur une mission précise, lui doit superviser l'ensemble des activités. Cela exige une réactivité constante face aux évolutions du marché, une veille attentive sur les tendances économiques et sectorielles, ainsi qu'un recrutement stratégique visant à s'entourer de collaborateurs

partageant sa rigueur et son engagement. C'est pourquoi ce statut est à la fois le plus répandu (notamment dans les PME et startups) et le plus complexe.

Un leadership basé sur la confiance et la motivation

Que le dirigeant soit propriétaire ou non, son succès repose sur sa capacité à inspirer et soutenir son équipe. Pour cela, il doit : protéger et encourager ses collaborateurs, même en période difficile, définir une stratégie claire pour orienter l'entreprise vers ses objectifs, et favoriser un environnement motivant où chacun se sent impliqué et valorisé. En résumé, le propriétaire-dirigeant incarne à la fois le pilote et le moteur de son organisation, alliant vision entrepreneuriale et management opérationnel pour assurer croissance et cohésion d'équipe.

Recommandations pour un bon dirigeant

Un leadership basé sur la confiance et la collaboration : Le dirigeant ne doit pas se contenter d'être un simple donneur d'ordres, mais plutôt un partenaire dans la réussite collective. Pour cela, il doit cultiver un climat de solidarité, d'entraide et de respect mutuel, dépassant le cadre strictement professionnel. En instaurant une relation de confiance avec ses équipes, il favorise un environnement où les employés se sentent valorisés et impliqués, ce qui se traduit par une meilleure performance globale.

Une communication renforcée à tous les niveaux : Un bon dirigeant ne se limite pas à ses subordonnés directs ; il entretient également des relations solides avec les autres responsables de l'organisation. Cette cohésion managériale permet une meilleure coordination entre les équipes et une exécution harmonieuse des projets. Pour y parvenir, il doit définir une stratégie claire, alignant les efforts de chacun vers des objectifs communs. Même si certaines tâches semblent répétitives, leur impact se mesure sur le long terme, à travers la croissance de l'entreprise et sa position sur le marché.

L'équilibre entre compétences, ressources et objectifs : Un dirigeant efficace sait harmoniser les compétences de son équipe avec les ressources disponibles, tout en gardant une vision réaliste des objectifs à atteindre. Cette capacité à optimiser les moyens tout en motivant les talents fait de la direction une force motrice pour l'organisation. À l'inverse, une gestion désorganisée ou négligente devient rapidement un frein à la performance.

Un encadrement stratégique et humain : Le dirigeant doit jouer un rôle d'encadrant bienveillant mais exigeant, en s'appuyant sur un capital relationnel solide, une approche responsabilisante et une sélectivité attentive dans le recrutement et la délégation. Il évite les décisions précipitées et privilégie une coopération réfléchie, fondée sur des normes sociales et managériales éprouvées. Enfin, la qualité des interactions (entre dirigeants et employés, comme entre collègues) doit être marquée par une intensité constructive, renforçant ainsi la cohésion et l'efficacité collective.

En résumé : Un bon dirigeant allie vision stratégique, intelligence relationnelle et rigueur organisationnelle. Son succès dépend autant de sa capacité à inspirer qu'à structurer, faisant de lui le pilote indispensable de la performance durable.

Les qualités essentielles d'un dirigeant

Ouverture d'esprit : Un bon dirigeant doit posséder une capacité d'écoute active, savoir comprendre ses collaborateurs et les guider efficacement vers les objectifs fixés, tout en restant aligné avec la vision globale de l'organisation.

Jugement équitable : Il est crucial que le dirigeant base ses évaluations sur des faits concrets et objectifs, tout en recherchant constamment des pistes d'amélioration pour répondre aux exigences croissantes du marché.

Ténacité : Le dirigeant doit faire preuve d'une détermination inébranlable, maintenir ses convictions et persévérer quels que soient les obstacles ou les situations difficiles rencontrées.

Loyauté : Il se montre fidèle aux principes fondateurs, aux méthodes éprouvées et aux valeurs fondamentales de l'organisation qu'il représente.

Indépendance : Le dirigeant conserve son autonomie décisionnelle, évitant tout préjugé ou influence externe qui pourrait biaiser son jugement et ses choix stratégiques.

Méthodologie : Il applique une approche structurée dans la gestion de ses missions : questionnement systématique, analyse rigoureuse, observation attentive, accompagnement personnalisé et propositions d'amélioration continues.

Professionnalisme : Ses décisions et actions sont exclusivement guidées par des considérations professionnelles, avec un contrôle rigoureux de l'exécution des différentes tâches.

Efficience : Il optimise en permanence l'utilisation des ressources disponibles pour atteindre les objectifs prédéfinis, sans gaspillage ni dispersion.

Compétence : Maîtrisant parfaitement les normes sectorielles et les exigences de sa fonction, il adapte en permanence ses savoir-faire aux besoins évolutifs de l'organisation.

Authenticité : Guidé par ses convictions profondes plutôt que par l'opinion d'autrui, le dirigeant assume pleinement ses décisions et sait les justifier par des analyses rigoureuses, tout en évaluant objectivement les risques potentiels.

Bienveillance : Il cultive une communication multidimensionnelle (verbale, auditive, visuelle) et développe une intuition aiguë lui permettant d'exercer ses fonctions avec justesse et discernement.

Donc, ces qualités interdépendantes forment un socle indispensable pour tout dirigeant souhaitant mener son organisation vers l'excellence. Elles combinent rigueur managériale et intelligence relationnelle, permettant ainsi d'instaurer un leadership à la fois efficace et humain.

Les compétences clés du dirigeant

Un dirigeant efficace doit posséder une compréhension approfondie de son organisation, incluant ses activités, ses stratégies, ses ressources et ses compétences. Il doit maîtriser différents aspects du management, tels que la gestion des ressources humaines, les techniques d'évaluation et de suivi, l'art du questionnement pertinent et la capacité à formuler des appréciations constructives. Son rôle implique un accompagnement continu du processus de travail, comprenant la prise de notes régulière, la formulation de recommandations, la proposition d'améliorations et le suivi des progrès, et ce, au-delà de la simple évaluation des résultats finaux. En synthèse, la mission du dirigeant repose sur trois piliers complémentaires : l'organisation méthodique, la planification stratégique et la communication efficace. La maîtrise de ces compétences permet d'aligner de manière cohérente les ressources, les tâches et les objectifs avec les exigences organisationnelles et concurrentielles, tout en renforçant la performance et l'efficacité de l'équipe.

Typologie des collaborateurs et management adapté

Le collaborateur constructif : Ce type de collaborateur se caractérise par un travail mené dans le respect des règles, une capacité à fournir des réponses objectives et une fiabilité qui en fait un atout précieux pour l'organisation. Grâce à son professionnalisme et à son sens de l'équité, il mérite d'être reconnu, valorisé et conservé au sein de l'équipe.

Le collaborateur résistant : Ce collaborateur adopte souvent une attitude négative et manifeste une tendance à négliger l'autorité, ce qui peut fragiliser la dynamique de travail. Sa gestion requiert donc un cadrage ferme et une vigilance accrue afin de canaliser son comportement et de préserver l'équilibre organisationnel.

Le collaborateur interrogateur : Ce collaborateur se caractérise par une tendance à répondre aux questions par d'autres questions, tout en se montrant souvent agité et prolixe. Pour optimiser sa contribution et éviter toute dispersion, il convient de le canaliser à travers des missions clairement définies et une approche apaisante favorisant la concentration et la sérénité.

Le collaborateur mégalomane : Ce collaborateur, à la fois expérimenté et compétent, se distingue par une sensibilité particulière liée à son ego. Pour instaurer une relation de travail efficace, il est recommandé d'adopter une approche factuelle et de veiller à éviter toute remarque personnelle qui pourrait être perçue comme une atteinte à sa légitimité.

Le collaborateur bavard : Ce collaborateur a tendance à dépasser largement son temps de parole et à s'écarter des sujets strictement professionnels. Pour assurer une communication efficace et maintenir le cap sur les priorités, il est nécessaire de limiter les échanges et de cadrer rigoureusement les discussions.

Le collaborateur timide : Souvent nouvellement intégré dans l'organisation, ce collaborateur nécessite une approche favorisant son intégration et son épanouissement. Il est recommandé de le solliciter régulièrement, de l'impliquer dans des travaux de groupe et de lui poser des questions directes afin de renforcer sa confiance et de faciliter son adaptation.

Le collaborateur désintéressé : En fin de carrière, ce collaborateur peut parfois se montrer moins impliqué dans la dynamique organisationnelle. Pour stimuler sa motivation, il convient d'identifier ses centres d'intérêt, de créer des liens entre ses objectifs personnels et professionnels et de réintroduire progressivement les éléments essentiels de sa mission afin de raviver son engagement.

Le collaborateur agressif : Ce type de collaborateur doit être géré avec une grande prudence. Les règles essentielles consistent à éviter toute provocation, à conserver son calme en toutes circonstances et à rester strictement objectif. Cette typologie illustre l'importance pour le dirigeant d'adapter son style de management en fonction des différents profils afin d'optimiser la performance collective.

LA RELATION DIRIGEANT-DIRIGÉ : UN ÉQUILIBRE ENTRE AUTORITÉ ET COLLABORATION

La relation entre un dirigeant et ses collaborateurs s'articule autour d'une dynamique complexe qui transcende le simple cadre hiérarchique. Fondée sur des valeurs partagées, un respect mutuel et une communication ouverte, cette relation vise à créer un environnement propice à l'épanouissement professionnel et à l'innovation. Cette relation entre dirigeant et collaborateurs se caractérise par une double dimension : elle s'inscrit à la fois dans un cadre structurel définissant rôles, droits et obligations, et dans une dimension profondément humaine fondée sur la solidarité, le soutien et la sociabilité. Si le dirigeant détient une autorité légitime, son leadership authentique réside dans sa capacité à l'exercer avec discernement, au service des objectifs organisationnels et du bien-être des équipes. Bien gérée, cette relation constitue un véritable levier de performance, générant un climat social positif, une implication accrue, un engagement professionnel renforcé et une responsabilisation naturelle des collaborateurs, à condition qu'elle s'appuie sur des interactions sincères et dépassant le cadre strictement professionnel. Elle est de plus dynamique, adaptable et évolutive, reposant sur la flexibilité, la proximité relationnelle et la continuité dans le temps, nécessitant ainsi une combinaison équilibrée entre rationalité managériale et intelligence émotionnelle. Cet équilibre implique également une gestion subtile du pouvoir, où l'exemplarité du dirigeant et les ajustements des collaborateurs se construisent sur la reconnaissance mutuelle, renforçant l'estime de soi, la confiance réciproque et le sentiment de sécurité. Toutefois, cette relation demande un investissement important en temps et en énergie, fondé sur l'interconnaissance progressive, l'observation partagée, le respect et la confiance. In fine, elle constitue une relation à forte valeur ajoutée, créant un capital social précieux, une cohésion symbolique profonde et un modèle de fonctionnement organisationnel idéal.

REVUE THÉORIQUE

La relation hiérarchique : entre pouvoir et légitimité

Les premiers travaux en sociologie et en management montrent que l'autorité constitue un fondement incontournable de la relation hiérarchique, puisqu'elle confère au dirigeant un pouvoir légitime d'orienter et de coordonner l'action collective. Cependant, cette autorité n'est pas seulement formelle ; elle doit être acceptée et reconnue par les employés pour produire des effets positifs. Les recherches sur le leadership autoritaire ont mis en évidence que, s'il permet de maintenir une certaine discipline, il tend à limiter l'initiative individuelle et à accroître les tensions sociales.

La montée des approches collaboratives

À partir des années 1980-1990, les recherches se sont orientées vers des modèles plus participatifs. Le leadership transformationnel a montré que les dirigeants capables d'inspirer, de motiver et de valoriser leurs collaborateurs renforcent l'engagement et la cohésion. IL insiste sur la qualité de la relation individuelle entre leader et employé, soulignant que la confiance, l'équité et la reconnaissance mutuelle favorisent la satisfaction et la performance. Ces travaux confirment que la collaboration est devenue un levier central de la relation hiérarchique contemporaine.

Les risques d'un déséquilibre

Toutefois, les recherches rappellent que ni l'autorité, ni la collaboration ne suffisent isolément. Trop d'autorité, surtout lorsqu'elle prend une forme abusive, peut générer stress, démotivation et comportements contre-productifs. À l'inverse, une collaboration excessive, dépourvue de cadre décisionnel clair, peut mener à la confusion des rôles, à une dilution des responsabilités et à un affaiblissement de l'efficacité organisationnelle.

L'équilibre entre ces deux pôles apparaît donc comme une condition nécessaire à la fois pour maintenir l'ordre et pour stimuler l'innovation et l'engagement.

Enseignements pour la pratique

En somme, les recherches convergent sur l'idée que la relation dirigeant-employé ne peut être réduite ni à une autorité verticale, ni à une coopération horizontale, mais doit être pensée comme une dynamique d'équilibre. L'efficacité dépend de la capacité du dirigeant à conjuguer son rôle décisionnel avec une ouverture à la participation, en ajustant constamment son style en fonction des situations et des individus. Cette articulation est aujourd'hui considérée comme un facteur clé de performance, de climat organisationnel sain et de durabilité des relations professionnelles.

Résultats et Analyses

Les données issues de l'échantillon simulé de 100 répondants révèlent une forte cohérence interne des échelles utilisées, comme l'indiquent les valeurs de l'alpha de Cronbach : compétence éthique (0,923), investissement organisationnel (0,858), confiance (0,923) et comportement innovateur (0,913). Les corrélations entre les dimensions apparaissent toutes positives, avec un lien notable entre la compétence éthique et le comportement innovateur ($r = 0,381$), et surtout une corrélation plus élevée entre la confiance et le comportement innovateur ($r = 0,496$), suggérant l'importance de ce facteur. L'analyse de régression multiple, où le comportement innovateur est expliqué par la compétence éthique, l'investissement organisationnel, la confiance et l'ancienneté, montre que seule la confiance exerce un effet significatif et positif (coef = 0,409 ; $p < 0,001$). En revanche, la compétence éthique (coef = 0,152 ; $p = 0,122$), l'investissement organisationnel (coef = 0,156 ; $p = 0,133$) et l'ancienneté (coef = 0,002 ; $p = 0,856$) n'affichent pas d'influence significative dans ce modèle :

CONCLUSIONS

En définitive, cet article a mis en lumière la dynamique essentielle qui sous-tend toute organisation performante : l'interdépendance stratégique entre dirigeants et collaborateurs. Loin de se limiter à une simple relation hiérarchique, cette synergie repose sur un équilibre subtil où le leadership – par sa vision, ses décisions et son encadrement – rencontre l'engagement des équipes. Nos analyses ont révélé que la performance collective émerge moins des compétences individuelles que de la qualité de cette interaction.

Structuré en deux axes complémentaires, ce travail a d'abord cartographié les fondamentaux du rôle dirigeant : missions stratégiques, qualités indispensables (de l'authenticité à la ténacité), et adaptation du management aux divers profils de collaborateurs (du constructif à l'agressif). Puis, il a décrypté les mécanismes de la relation dirigeant-dirigé, soulignant comment l'alliance d'une autorité bienveillante et d'un empowerment maîtrisé peut transformer les défis (crises, résistances) en opportunités.

Au-delà des constats, cette réflexion offre aux organisations une boussole pour cultiver un écosystème professionnel où exigence et confiance mutuelle deviennent les piliers d'une croissance durable.

REFERENCES

- [1]Vers une re-problématisation de la notion de la compétence (Jonnaert, Ph – Furtuna, D – Ayotte-Beaudet ? J.-Ph – Sambote, J) 2015
- [2]La compétence éthique dans la professionnalisation des éducateurs sportifs en milieu associatif. (Marsault C) 2010
- [3]Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance. (AfefChouaib, FeridZaddem) 2012
- [4]Les compétences éthiques : un déterminant du développement durable organisationnel. (Corinne Van Des Yeught, Line Bergery, Isabelle Dherment-Férère) 2017
- [5]Effet du bien-être au travail sur la relation entre engagement organisationnel et comportements innovants des salariés du secteur public au Bénin (DJOHOSSOU A.J.D, WOROU HOUNDEKON R.D) 2022
- [6]Les comportements de citoyenneté organisationnelle : utilité de désirabilité de la conscience professionnelle. (Valérie Grimault, Bernard Gangloff) 2018
- [7]La citoyenneté d'entreprise : un déterminant de l'engagement organisationnel. (Emna Gara-Bach, ChihaGaha) 2009
- [8]Éthique managériale, les qualités d'une conduite éthique. (Boumesbah Nabil, Enabou Djilali) 2017
- [9]Influence du leadership éthique sur l'engagement affectif et l'épanouissement psychologique : le rôle de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. (Laure Guilbert, Laurent Auzoult, Daniel Gilibert, LauretSovet, Grégoire Boussetut) 2019
- [10]Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME. (Didier Chabaud, Sylvie Sammut) 2016

[11]Construction d'une mesure de la performance hospitalière : modèle de Churchill/EHU d'Oran. (GUENTOUH Ibtissem, ZATLA Najat) 2018