

DOI:10.58168/SAS2025_77-84

УДК 005.3

LEADERSHIP COMME LEVIER DE TRANSFORMATION DE GESTION (étude sur l'exemple des sociétés l'Oréal, Tesla, Sberbank et Yandex)

**ЛИДЕРСТВО КАК РЫЧАГ ТРАНСФОРМАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА
(исследование на примере компаний л'Ореаль, Тесла, Сбербанк
и Яндекс)**

Ермаков С.А., кандидат филол. наук, **Ermakov S.A.**, Candidate of
доцент кафедры иностранных языков Philological Sciences, Associate
ФГБОУ ВО «Воронежский Professor of the Department of Foreign
государственный лесотехнический Languages, Voronezh State University
университет им. Г.Ф. Морозова», of Forestry and Technologies named
Воронеж, Россия. after G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Хассани Мохаммед, магистрант, **Hassani Mohammed**, master degree
группа УПД4-241-ОМ, ФГБОУ student, group YPD4-241-ОМ,
«Воронежский государственный Voronezh State University of Forestry
лесотехнический университет им. and Technologies named after
Г.Ф. Морозова», Воронеж, Россия. G.F. Morozov, Voronezh, Russia.

Аннотация: В организационной среде, характеризующейся
неопределенностью, сложностью и быстрыми изменениями, компании
больше не могут полагаться на традиционные управленческие подходы,
основанные на планировании и контроле. В данной статье рассматриваются
лидерство, человеческий и стратегический навыки, которые становятся
катализаторами обновленного менеджмента.

Опираясь на междисциплинарный обзор литературы, приводится анализ эволюции менеджмента, становление лидерства и возникающие гибридные формы. Синергия между этими двумя дисциплинами необходима для решения современных задач, стоящих перед организациями, и она является стратегическим условием для устойчивой трансформации организации.

Ключевые слова: лидерство, менеджмент, организационная трансформация, гибридные навыки, эмоциональный интеллект.

Abstract: In an organizational environment characterized by uncertainty, complexity, and rapid change, companies can no longer rely on traditional management approaches based on planning and control. This article examines leadership, human and strategic skills that become catalysts for renewed management. Based on an interdisciplinary review of the literature, the analysis of the evolution of management, the formation of leadership and emerging hybrid forms is presented. The synergy between these two disciplines is necessary to meet the modern challenges facing organizations, and it is a strategic prerequisite for the sustainable transformation of the organization.

Keywords: leadership, management, organizational transformation, hybrid skills, emotional intelligence.

Dans un univers instable, les recettes traditionnelles du management montrent leurs limites. Il ne suffit plus d'optimiser les ressources ou de planifier des tâches avec rigueur; il faut également savoir inspirer, fédérer et donner du sens à l'action collective.

C'est dans cette optique que le leadership s'impose comme une compétence stratégique plus qu'une posture charismatique, il représente un ensemble de capacités relationnelles, émotionnelles et visionnaires qui permettent aux individus de guider les organisations à travers le changement.

Le management, tel qu'institué par Henri Fayol ou Frederick Taylor, repose

sur des piliers tels que l'organisation, la planification, la direction et le contrôle.

Ces modèles, efficaces dans une économie industrielle stable, cherchent la performance par la rationalisation. Cependant, l'avènement d'une économie fondée sur l'information, l'innovation et l'adaptabilité a mis en lumière les faiblesses de cette logique purement instrumentale.

À partir des années 1980, des auteurs comme Zaleznik ou Bennis ont souligné la nécessité de distinguer management et leadership, tout en appelant à leur complémentarité – «Le manager administre et le leader transforme» [2].

Cette distinction a été approfondie par Kotter, qui affirme que «si le management permet de faire fonctionner un système, seul le leadership peut conduire l'organisation vers l'avenir» [5].

L'histoire du management montre une évolution continue vers des modèles plus flexibles et humains. Le taylorisme du début du XXe siècle, fondé sur l'efficacité mécanique, a été critiqué pour sa déshumanisation du travail.

En réaction, des approches comme le management participatif ou les méthodes agiles ont vu le jour, valorisant la collaboration, l'innovation et la responsabilité des équipes.

Aujourd'hui, l'émergence de concepts comme le neuro-management ou le management 4.0, fondés sur les neurosciences et la compréhension des émotions au travail, illustre un basculement vers un management centré sur l'humain.

Le leadership transformationnel, conceptualisé par Bass et Avolio, propose une approche où «le leader suscite l'engagement par l'exemplarité, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance» [1].

Selon Goleman, «les leaders efficaces mobilisent une intelligence émotionnelle élevée, leur permettant de comprendre les besoins des collaborateurs et de créer un climat de confiance» [4]. Cette capacité devient essentielle dans un monde du travail en quête de sens, où les salariés attendent de leur employeur plus qu'une rémunération : une vision, des valeurs, un impact.

Des études récentes confirment cette tendance : des collaborateurs préfèrent

être guidés par un leader-coach que par un manager contrôleur. Le leadership devient ainsi un facteur d'attractivité, de fidélisation et d'innovation.

Les recherches de Bennis suggèrent que les organisations performantes combinent deux logiques. Le management assure la stabilité, la cohérence et la bonne exécution ; le leadership apporte la vision, l'engagement et la transformation.

Prenons l'exemple d'un projet de transformation numérique. Il nécessite une gestion rigoureuse des délais, des ressources et des étapes (dimension managériale), mais également une capacité à embarquer les équipes dans un changement culturel profond (dimension leadership). Sans leadership, les résistances bloquent le projet et sans management, il échoue techniquement.

L'analyse du leadership ne saurait se limiter aux approches anglo-saxonnes dominantes. L'histoire intellectuelle russe, marquée par une tradition de pensée systémique, humaniste et socio-contextuelle, propose des contributions originales, parfois sous-exploitées dans la littérature occidentale.

Parmi les penseurs les plus influents, Lev Vygotski occupe une place centrale. Son concept de zone proximale de développement met en lumière le rôle des interactions sociales dans l'émergence du potentiel humain.

Transposé au champ du leadership, ce cadre théorique soutient une vision développementale et collaborative du leader, qui «agit comme catalyseur des compétences latentes de ses collaborateurs» [6].

Plus récemment, des chercheurs russes tels que Eugene Sorokin ont développé le concept de leadership situationnel russe, caractérisé par une flexibilité culturelle, une autorité contextuelle et une résilience face à l'incertitude systémique. Ce modèle met l'accent sur la capacité du leader à alterner entre styles directifs et participatifs selon les dynamiques organisationnelles.

Pour illustrer la pertinence du modèle tridimensionnel du manager-leader (technique, humain, transversal), il est essentiel d'analyser des entreprises emblématiques, issues de contextes culturels et économiques variés.

Les cas de L'Oréal et Tesla, acteurs globaux majeurs, ainsi que ceux de deux géants russes, Sberbank et Yandex, démontrent comment ce modèle s'applique et s'adapte face aux enjeux contemporains de transformation, d'innovation et de responsabilité sociétale.

L'Oréal incarne depuis plusieurs années un management fondé sur l'excellence opérationnelle et un leadership humain, inclusif et responsable. La société a su développer des processus industriels et marketing rigoureux, garantissant une croissance soutenue sur ses marchés clés.

Au-delà de l'efficacité technique, L'Oréal a intégré dans sa stratégie un fort engagement en matière de responsabilité sociale et d'inclusion, notamment à travers son programme « Beauty for All » [7].

Ce dernier vise à démocratiser l'accès à la beauté tout en valorisant la diversité des talents et la promotion d'un climat de travail épanouissant. Ce leadership humain repose sur une capacité d'écoute, une gestion attentive des talents et une communication transparente.

A noter que l'Oréal est la seule entreprise au monde à avoir obtenu une note triple 'A' du Carbon Disclosure Project (CDP) pendant huit années consécutives, reflétant son excellence en matière de transparence environnementale et de performance.

Sberbank, la plus grande banque de Russie, a entrepris dès 2015 une transformation digitale majeure en alliant innovation technologique et développement des compétences humaines sous la direction d'Herman Gref, CEO et ancien ministre de l'Économie. Cette transformation s'inscrit dans une volonté de moderniser les services financiers tout en renforçant l'engagement des collaborateurs.

Sur l'axe technique, Sberbank a largement investi dans l'intelligence artificielle, l'automatisation des processus et les services digitaux innovants. Cette maîtrise technologique lui permet d'améliorer la qualité et la rapidité des prestations.

L'axe humain est visible dans les programmes de formation continue destinés à accompagner le changement, ainsi que dans une culture d'entreprise qui valorise la collaboration et la créativité. Ce leadership développe un climat de confiance et favorise la motivation collective.

Tesla illustre de manière spectaculaire la puissance d'un leadership visionnaire couplé à une gestion opérationnelle rigoureuse. Sous la direction d'Elon Musk, l'entreprise s'est imposée comme un acteur incontournable de la transition énergétique mondiale, en combinant innovation technologique et ambitions stratégiques fortes.

Sur le plan technique, Tesla maîtrise un système intégré de production et de distribution, permettant une efficacité remarquable malgré la complexité de ses opérations. Le développement continu de ses batteries, véhicules électriques et solutions d'énergie renouvelable illustre cette expertise.

Côté humain, le leadership d'Elon Musk est caractérisé par une capacité à mobiliser ses équipes autour d'une vision inspirante, favorisant la créativité et la prise de risques calculée.

Cette culture d'entreprise valorise la performance individuelle tout en encourageant la collaboration.

D'après les rapports financiers communiqués par Tesla «La valorisation boursière exceptionnelle (+900 % entre 2017 et 2022) reflète ce succès combiné entre vision stratégique et exécution rigoureuse» [8].

Yandex, considéré comme le « Google russe », est un acteur majeur de l'innovation technologique en Russie, intervenant dans les domaines de la recherche internet, des services de mobilité et des solutions cloud

Ce cas illustre parfaitement l'agilité et la flexibilité managériale nécessaires dans un environnement turbulent et hautement concurrentiel.

La maîtrise technique se traduit par une innovation constante en intelligence artificielle, machine learning et dans les solutions numériques, permettant à Yandex de rester à la pointe des technologies.

Le leadership humain repose sur une culture d'entreprise fondée sur l'autonomie, la collaboration et l'innovation ouverte. Autrement dit les leaders adoptent un style collaboratif, favorisant l'autonomie et le développement des talents, tout en maintenant une forte cohésion d'équipe. Cette approche favorise la créativité et l'adaptabilité des équipes.

Sur l'axe transversal, Yandex gère avec soin les enjeux éthiques, réglementaires et sociétaux, notamment dans un contexte russe complexe. Dans ce cadre, Yandex navigue entre innovation et conformité et elle démontre une adaptabilité stratégique et une sensibilité accrue aux enjeux éthiques liés à la gestion des données et à la vie privée. Ce leadership flexible et responsable est un facteur clé de résilience et de pérennité

L'analyse comparée de ces quatre entreprises montre que, malgré leurs contextes culturels et sectoriels différents, elles partagent un modèle intégré de management-leadership.

Cette approche combine une rigueur technique indispensable à la performance, un leadership humain qui favorise l'engagement, et une dimension transverse qui intègre les enjeux sociétaux et environnementaux.

En associant L'Oréal et Tesla à Sberbank et Yandex, ce benchmark illustre la richesse des pratiques internationales et souligne l'importance d'un modèle hybride pour relever les défis contemporains.

References

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage Publications. 1994. 238 p.
2. Bennis, W. Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York. Harper & Row. 1985. 244 p.
3. Fayol, H. Administration Industrielle et Générale. Paris. Dunod. 1979. 156 p.
4. Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. Bantam Books. 1995. 352 p.

5. Kotter, J. P. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York. Free Press. 1990. 180 p.
6. Vygotsky, L. S. Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes. Cambridge. Harvard University Press. 1978. 159 p.
7. L'Oréal. L'Oréal Annual Report 2023. – URL: <https://www.loreal.com/investors>.
8. Tesla. Annual Financial Report 2023. – URL: www.tesla.com/investors.

Список литературы

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage Publications. 1994. 238 p.
2. Bennis, W. Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York. Harper & Row. 1985. 244 p.
3. Fayol, H. Administration Industrielle et Générale. Paris. Dunod. 1979. 156 p.
4. Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. Bantam Books. 1995. 352 p.
5. Kotter, J. P. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York. Free Press. 1990. 180 p.
6. Vygotsky, L. S. Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes. Cambridge. Harvard University Press. 1978. 159 p.
7. L'Oréal. L'Oréal Annual Report 2023. – URL: <https://www.loreal.com/investors>.
8. Tesla. Annual Financial Report 2023. – URL: www.tesla.com/investors.