

# LE LEADERSHIP AU SEIN DES ORGANISATIONS : UN REGARD D'AMÉRIQUE<sup>1</sup>

GUY PELLETIER  
UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Les études sur l'art de diriger sont nombreuses, diversifiées et la notion de leadership s'inscrit dans cette mouvance. Apparue au siècle dernier, dans les franges de la révolution industrielle et de la constitution de ces nouvelles organisations du travail qui marqueront le XXe siècle, le leadership est associé à la position du *leader* mais seulement de celui qui est jugé « démocratique ». Cette précision est des plus importantes car, au regard du sens anglo-américain, il est abusif de parler de leadership autocratique ou d'identifier ce terme à l'hégémonie comme le font, par exemple, les dictionnaires français de *Larousse* et de *Robert*.

La multiplicité des regards et des contributions sur le thème du leadership est surprenante et témoigne de l'intérêt continu du concept. Nous nous limiterons aux auteurs nord-américains les plus reconnus depuis les dernières décennies et dont l'originalité des contributions a largement dépassé les frontières nationales.

## LE LEADERSHIP : UN CONTEXTE, UNE MANIÈRE...

D'entrée de jeu, signalons-le, le concept de leadership s'inscrit dans un cadre culturel, idéologique et identitaire qui a des caractéristiques particulières : celui de l'homme « libre », des droits individuels forts, d'une réglementation sociale limitée, de communautés « locales » relativement autonomes et d'un appareil étatique ou bureaucratique relativement faible. Au sein d'un tel contexte, les modes de régulation de l'action ne peuvent pas reposer sur des approches très structurées, voire autoritaires, et la question fondamentale posée est la suivante : *Comment fait-on pour « mobiliser » des collaborateurs et des subordonnés qui sont des agents libres?* Si cette capacité d'action s'avère opportune pour un dirigeant au quotidien, elle constitue sans conteste une compétence stratégique majeure lorsque vient le temps de revitaliser et transformer les organisations et les sociétés.

Toutes les formes de pouvoir ne sont pas du leadership. Malgré le nombre surprenant de travaux portant sur cette notion, on s'entend généralement pour définir que le

---

<sup>1</sup> Article paru dans le numéro thématique *Comprendre les organisations* de la revue **Sciences Humaines**, Hors série n°20, février 1998 et repris dans l'ouvrage collectif **Les organisations** publié en 1999 au Éditions Sciences humaines.

leadership est la capacité de susciter la participation volontaire des personnes et des collectifs au regard des objectifs poursuivis. Il s'agit donc de l'art de diriger au temps de la liberté.

Parce que le leadership repose sur la notion - toutefois discutable - de participation volontaire, il se distingue de la notion d'autorité. Si l'autorité est déléguée par l'instance hiérarchique en fonction du poste occupé, le leadership fait implicitement référence au processus d'attribution, c'est-à-dire aux mécanismes d'identification positive, voire de projection, que des personnes réalisent à l'égard d'une autre. Ce processus crée une situation potentiellement favorable à cette dernière et qui est aussi porteuse de contraintes.

En effet, un individu ne peut en influencer un autre que si ce dernier est en relative dépendance du premier. Un tel constat implique que celui qui veut prendre du pouvoir sur l'autre doit maîtriser les ressources appropriées, doit savoir en assurer la « mise en marché » et, en bout de piste, être lui-même dépendant du degré d'acceptation de l'autre, de l'offre qui lui est offerte. En ce sens, l'exercice du pouvoir est un construit d'acteurs qui est à la fois relatif aux personnes elles-mêmes, à leur capacité à lire les situations, à les traduire en relation et à oeuvrer sur les perceptions et les représentations. L'essence même du leadership repose donc sur cette combinaison complexe et personnelle de savoirs, savoir-faire et savoir-être qui n'est pas octroyée avec l'obtention d'un poste et qui relève de la capacité de prégnance qu'une personne peut avoir sur d'autres, c'est-à-dire sur sa capacité à exercer des incursions dans les composantes sensibles, à la fois cognitives et affectives, de celles-ci, voire à modeler les schèmes d'interprétation de ces dernières.

L'influence ne peut pas être considérée comme un simple synonyme de pouvoir. Elle réfère en fait au processus par lequel une personne peut affecter le comportement d'une ou de plusieurs personnes alors que le pouvoir repose sur la capacité qu'un individu a d'utiliser ce processus en fonction de ses objectifs. En d'autres termes, particulièrement au regard du leadership, le pouvoir repose sur l'habileté qu'un individu a de mobiliser au sein d'un groupe les divers détenteurs d'influence. Quant à l'autorité, elle est, en somme, un pouvoir « institué », c'est-à-dire un pouvoir accepté, légitimé et reconnu. Elle se concrétise dans l'idéal wébérien de l'autorité rationnelle légale, c'est-à-dire dans la source de pouvoir jugée la plus stable pour gouverner les organisations contemporaines.

### **CINQ SOURCES MAJEURES DE POUVOIR**

French et Raven (1979) ont identifié des sources de pouvoir qui peuvent être regroupées de la façon suivante.

Les **pouvoirs de position** qui comprennent :

- Le pouvoir coercitif fondé sur la capacité de menacer et d'exercer des sanctions;
- Le pouvoir de renforcement fondé sur la capacité d'offrir une faveur ou un avantage apprécié à une personne ou à un groupe de personnes;
- Le pouvoir légitime qui est basé sur l'autorité rationnelle légale associée à un poste hiérarchique.

Les **pouvoirs personnels** qui comprennent :

- Le pouvoir de référence (ou charismatique) qui est fondé sur la capacité d'influencer parce que l'on est un sujet de référence, d'admiration et d'identification;
- Le pouvoir de l'expertise fondé sur la compétence professionnelle (connaissances et habiletés), plus précisément sur la désidérabilité et la pertinence des compétences détenues au regard des besoins de l'action.

À des niveaux variables, un dirigeant aura recours à ces différentes bases de pouvoir. Toutefois, celui à qui l'on reconnaîtra des compétences en leadership manifestera une plus grande maîtrise des bases de pouvoirs personnels.

Malgré l'importante diversité des modèles théoriques sur le leadership, généralement cinq approches majeures sont retenues.

## **L'APPROCHE AXÉE SUR LES TRAITS**

Dès la Deuxième guerre mondiale, plusieurs recherches ont été financées par l'armée américaine afin d'identifier quels étaient les principaux traits des officiers qui avaient de l'ascendant sur leur troupe. Ces recherches se sont multipliées par la suite. Stogdhill (1948, 1974), Ghiselli (1971), Handy (1976), plus récemment Vecchio (1991) en ont réalisé des synthèses qui mettent en évidence l'absence de paramètres communs permettant d'esquisser un portrait-type singulier. Les quelques aspects qui semblent assez constants ne sont pas suffisants pour prédire la réussite dans un poste de direction. Ces aspects sont principalement : l'intelligence, vue comme capacité à résoudre des problèmes; l'initiative, en tant qu'habilité à percevoir un besoin et à élaborer une stratégie appropriée de réponse; et l'assurance personnelle, c'est-à-dire la confiance en soi et, son corollaire, la maîtrise d'un niveau relativement élevé de compétences pertinentes.

Les recherches sur les traits ont le mérite de mettre en valeur la dimension personnelle, voire informelle, des dirigeants qui avaient un important ascendant sur leurs collaborateurs et subordonnés. Toutefois, plusieurs auteurs dont Bass (1981) signalent qu'un gestionnaire n'acquiert pas du leadership à cause de traits particuliers mais bien d'abord parce que, face à une situation donnée, la configuration de ses caractéristiques personnelles s'accordent aux besoins, aux caractéristiques et aux projets des personnes influencées (*followers*).

## **L'APPROCHE AXÉE SUR LES COMPORTEMENTS**

Les limites ressenties à l'approche des traits ont conduit les chercheurs, notamment ceux de l'Université de l'Ohio, à accorder une attention majeure aux rapports entre les comportements des dirigeants et la satisfaction et le rendement de leurs subordonnés. La forme la plus achevée de ces premiers travaux réside dans la *grille managériale* de Blake et Mouton (1978). Ces derniers identifient deux composantes majeures et complémentaires de l'encadrement : la centration sur la tâche (production) et la centration sur les relations (considération). En reportant sur des axes cartésiens, ces deux orientations à l'égard des subordonnés, ils énoncent cinq styles dominants de gestion : l'*anémique*, qui s'investit peu ni dans la tâche ni dans les relations; le *social*, qui ne s'intéresse qu'à la dimension des relations; l'*autocrate*, orienté uniquement sur la tâche; l'*intermédiaire* que cherche à établir un équilibre entre ces deux orientations; enfin, le dirigeant *intégrateur* qui arrive à concilier les deux orientations poursuivies. Aux

yeux de ces auteurs, le leadership ne peut être associé qu'aux deux derniers types de dirigeants dont le modèle intégrateur représente le type idéal.

### **L'APPROCHE DES CONTINGENCES**

Sous cette approche, on retrouve un large éventail de théories cherchant à expliquer pourquoi certains types de leadership peuvent s'avérer efficaces dans certaines situations et non dans d'autres. Le plus souvent, les modèles théoriques cherchent à tenir compte des caractéristiques personnelles du dirigeant, de celles des subordonnés et du type de situation, généralement défini par la nature du travail, de la structure organisationnelle et des contraintes de l'environnement.

Sous cette approche, le modèle théorique qui suscite le plus d'intérêt auprès des dirigeants nord-américains est celui énoncé par Hersey et Blanchard (1977, 1982) qui complète le modèle de Blake et Mouton - orientation sur la tâche et orientation sur la relation - par une composante qu'ils nomment le degré de maturité des subordonnés. Cette maturité est à la fois psychologique et professionnelle et se définit par la capacité des employés à se fixer des buts élevés, mais réalistes, par l'engagement dans la tâche ainsi que la formation et l'expérience. Ces éléments donnent lieu à une typologie comportant quatre niveaux de maturité :

- **M1** (peu de maturité) - les employés possèdent un très bas niveau de qualification, connaissent mal les exigences de leur travail et se montrent peu motivés à l'accomplir;
- **M2** (maturité moyenne/faible) - les employés maîtrisent peu les exigences de leur travail mais se révèlent motivés à l'accomplir;
- **M3** (maturité moyenne/élevé) - les employés connaissent les exigences de leur travail, maîtrisent les compétences nécessaires mais se révèlent de moins en moins motivés à l'accomplir;
- **M4** (maturité élevée) - les employés sont fortement engagés dans leur tâche qu'ils réalisent avec un grand niveau de maîtrise et de réussite.

À ces paliers de maturité correspond quatre styles majeurs de gestion proposant des orientations d'action à l'égard de la tâche et de la relation :

- Le **style directif** (S1) correspondant au niveau M1 et consiste à mettre l'effort sur la définition et la réalisation des tâches en accordant peu d'attention aux relations interpersonnelles;

- Le **style dit « de motivation » ou « vendeur »** (S2) correspond au niveau M2 et consiste à centrer ses interventions autant sur la relation (soutien et encouragement) que sur la tâche (instrumentation et formation);
- Le **style participatif** (S3) est particulièrement approprié pour les employés de niveau M3 où le travail d'équipe et l'engagement dans de nouveaux projets sont indiqués;
- La **délégation** (S4) ou, en d'autres termes, l'intervention minimale de direction auprès de ses employés, serait l'approche la plus justifiée pour le niveau M4.

Dans l'esprit des auteurs, il n'y a pas de style « idéal » mais plutôt des styles jugés plus ou moins appropriés selon les situations. Une dimension importante de cette approche, malheureusement souvent occultée, est le rôle important de formateur du dirigeant. En effet, ce dernier après avoir diagnostiqué le niveau de maturité d'une personne (ou d'un groupe) et déterminé le style d'intervention le plus approprié, doit chercher à faire progressivement cheminer cette personne (ou ce groupe) vers les stades ultérieurs de maturité.

La recherche d'une adaptation constante à l'évolution des contextes, le souci d'une juste compréhension manifestée à l'égard des employés, le réalisme des descriptions proposées et la validation par la pratique professionnelle expliquent probablement l'intérêt manifeste qu'obtient cette approche auprès des dirigeants en exercice, et cela, malgré son caractère rudimentaire, son aspect quelque peu technique et d'une certaine surestimation de la capacité d'un dirigeant à exercer un éventail varié de style de gestion.

#### **L'APPROCHE TRANSACTIONNELLE**

Cette approche est vraisemblablement la plus « politique » car elle repose, en majeure partie, sur la mouvance du pouvoir selon les contextes et la nature des réactions potentielles des personnes soumises à celui-ci. Elle s'est surtout intéressée à la dynamique des rapports lors des échanges entre les individus qui, en tant qu'acteurs - qu'ils soient dirigeants ou travailleurs -, établissent des relations de réciprocité où les uns comme les autres recherchent des bénéfices. Dans l'esprit d'Homans (1961), l'influence acquise sur les autres se fait « au prix » d'une acceptation de se laisser influencer par ces derniers. En d'autres termes, la capacité d'un dirigeant à acquérir du leadership sur ses collaborateurs et subordonnés est, en partie, sujette à son ouverture personnelle à accepter leur influence. Il s'agit en fait d'un processus très complexe où le

dirigeant habile se montre ouvert aux demandes de ses collaborateurs - en les faisant en majeure partie siennes - ce qui permet à ces derniers de « s'identifier » à celui-ci. Se révèle d'une très grande subtilité et constitue un véritable savoir d'action l'expression « en les faisant en majeure partie siennes ». En effet, il faut que le dirigeant est « vraiment compris » ses subordonnés (comme le fit De Gaulle avec sa célèbre phrase « Français, Française, je vous ai compris! »), mais aussi, qu'il ait su interpréter et traduire cette « compréhension » dans ses propres schèmes d'action afin de s'en distancier et de ne pas être subjugué par les schèmes interprétatifs des « autres ».

Une variante de cette approche se retrouve dans l'observation suivante de Blau (1964) : *Toute personne qui accepte un service d'une autre personne accepte implicitement que cette dernière prenne du pouvoir sur elle*, qui est en étroite filiation avec les travaux de Mauss sur le don. D'une façon souvent implicite, des employés acquièrent du pouvoir sur leur patron en leur rendant des « services ». L'inverse est aussi vrai, des patrons prennent de l'ascendant sur leurs employés en leur rendant des « services ». Or, un examen critique de la situation révèle assez rapidement que les « services rendus » par les uns et les autres font, en fait, partie du juste exercice de leurs tâches respectives. En définitive, l'exécution d'une tâche présentée sous la forme d'un « service rendu » peut créer une réelle situation de dépendance.

Enfin, si la plupart des théories sur le leadership ont tendance à s'inscrire suivant un protocole « un dirigeant et un groupe d'employés », l'approche transactionnelle aborde plutôt la relation entre le cadre et ses subordonnés sous le mode du contrat individuel et bilatéral. Le dirigeant cherchera à établir des formes satisfaisantes d'appariement avec chacun de ses employés afin de moduler le faisceau de ses relations dans les limites de ses capacités à interagir, des ressources dont il dispose et de la nature des objectifs à atteindre.

## **L'APPROCHE TRANSFORMATIONNELLE**

Tout en comportant certaines caractéristiques des approches précédentes dont celle des traits, le leadership «transformatif» est devenu l'approche qui suscite le plus d'intérêt ces derniers temps. Plusieurs facteurs expliquent cette situation dont probablement les plus importants reposent sur l'essoufflement général des modèles traditionnels de fonctionnement et l'engagement actuel dans d'importantes transformations organisationnelles et sociales.

Si Weber avait jugé le modèle bureaucratique comme modèle idéal par rapport au modèle de la société charismatique, jugé beaucoup plus instable, le renouvellement et la revitalisation des organisations modernes peuvent difficilement se réaliser sans la contribution de leaders charismatiques. D'entrée de jeu, signalons-le tout de suite, cette approche ne fait pas dans la langue de bois sur la nature de l'exercice de l'influence. Elle repose même sur le besoin qu'éprouvent des personnes, à des degrés divers et à des époques diverses, à se référer à un « grand rassembleur » qui réussirait à les mobiliser pour réaliser de projets significatifs qu'elles ne se sentent pas en mesure d'accomplir par elles-mêmes.

Zalesnik (1977), dans un article remarqué du *Havard Business Review*, avait attiré l'attention sur la montée importante des gestionnaires (*managers*) dans les entreprises américaines au détriment des *leaders* et sur les conséquences néfastes du phénomène, tout particulièrement en ce qui concerne la motivation des personnels et le degré de compétitivité des entreprises. À la même époque, les travaux de Burns (1978) et de House (1979) allèrent progressivement susciter un intérêt manifeste. Le premier mit en valeur les caractéristiques du leadership charismatique et son efficacité à mobiliser les personnes, particulièrement lorsque l'environnement socio-économique devient incertain et que le projet d'entreprise perd de son sens. Le second s'attardera surtout sur les mécanismes d'influence, mettant en lumière le rôle des affects dans le processus. Les subordonnés n'ont pas seulement besoin de comprendre, ils ont aussi besoin d'être convaincus et, pour cela, il faut savoir aussi les interpeller au niveau de leurs émotions.

Bass (1985) identifie trois dimensions majeures à ce type de leadership :

- Le **charisme** - le leader sait interpeller les personnes, créer un environnement humain convivial propice à l'identification et à l'appartenance, détecter ce qui est important et exprimer une vision articulée;
- La **reconnaissance individuelle** - le leader délègue des projets pour favoriser des situations d'apprentissage, demeure attentif à la situation de ses employés-particulièrement de ceux qui semblent laissés pour compte - et les aborde comme des personnes distinctes;
- La **stimulation intellectuelle** - le leader lance des idées nouvelles, pose des questions, invite à repenser les méthodes traditionnelles, ouvre le regard sur des façons différentes d'aborder les problèmes et de réaliser les processus.



Pour leur part, Bennis et Nanus (1984) regroupent en quatre compétences majeures les caractéristiques des dirigeants jugés particulièrement efficaces lors de la conduite de grands changements organisationnels :

- La **gestion de l'attention** qui se traduit par la capacité à susciter et à maintenir l'intérêt des membres de l'organisation au regard des orientations et des buts privilégiés;
- La **gestion de la signification** qui repose sur la capacité à communiquer sa vision, sa compréhension des choses et, surtout, de la rendre signifiante auprès de son personnel;
- La **gestion de la confiance**, c'est-à-dire la capacité à faire preuve de soutien, de fiabilité et de constance dans ses rapports avec son personnel;
- La **gestion de soi**, c'est-à-dire d'abord être attentif à soi-même, à ses forces et à ses faiblesses, à la nature de ses ressources personnelles et à leur utilisation adéquate. Elle se traduit par un effort constant pour sa formation et celle de ses collaborateurs et subordonnés.

Plusieurs autres auteurs, dont Kouzes et Posner (1992), ont poursuivi les travaux en cherchant à mieux circonscrire les mécanismes mis en jeu dans les processus d'attribution et d'identification qui jouent des fonctions majeures dans cette conception du leadership.

Enfin, signalons que certaines approches émergentes, dont celle de Quinn (1991), cherchent à réaliser des synthèses nouvelles des orientations observées dans le traitement du leadership.

### **MYTHE OU RÉALITÉ ?**

Il existe une véritable prolifération d'ouvrages et de discours sur le leadership. S'il est communément admis que les personnes en poste d'autorité ont une influence indéniable sur le fonctionnement de leur organisation, à maints égards, la pléthore des modèles et formations proposés sur le sujet est probablement sans commune mesure avec leur contribution réelle à l'amélioration des relations de collaboration au sein des organisations et à l'efficacité générale de ces dernières. Alors comment expliquer un tel engouement ? Il s'agit certes d'une niche de marché lucrative pour plusieurs consultants qui ne manquent pas de faire jouer, à leur faveur, le miroir aux alouettes dans ce domaine. Mais, il y a probablement plus que cela.

Aborder la thématique du leadership, c'est utiliser une thérapie douce pour traiter de l'exercice du pouvoir. Sous ce couvert homéopathique, les dirigeants se sentent en sécurité pour parler d'eux-mêmes, de leur pratique, de leur réussite et de leur doute. Le leadership est aussi associé à un ensemble de mythes qui légitiment et renforcent la pertinence de la fonction de cadre, qui permettent aux employés lambda de croire à une éventuelle mobilité s'ils font bien leur boulot. En somme, il y a un imaginaire du leadership qui instille, en aval, un spectre d'attentes et de comportements chez les subordonnés qui finissent bien, plus souvent qu'autrement, à justifier comme valable ce qui se fait en amont.

Si ce sont d'abord des mythes qui sont à l'origine des organisations, la dynamique des échanges humains qui y a cours peut bien en sécréter d'autres pour rendre viable leur gouverne. En ces périodes de morosité et de désenchantement, l'intérêt pour le leadership a encore un bel avenir.

#### RÉFÉRENCES SUGGÉRÉES

- BASS, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : The Free Press
- BENNIS, W, NANUS, B. (1986). *Diriger: Les secrets des meilleurs leaders*. Paris : Interéditions, Traduction de *Leaders* (1984) New-York : Harper & Row.
- BRYMAN, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London : Sage Publications.
- BLAKE, R.R., J.S. MOUTON (1978). *The New Managerial Grid*, Houston : Gulf Publishing.
- COLLERETTE, P. (1991) *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec.
- HERSEY, P., K.H. BLANCHARD (1982). *Management of Organisational Behavior*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- MAILLET, L (1993) *Psychologie et organisation. L'individu dans son milieu de travail*. Montréal : Agence d'Arc.
- QUINN, R.E. (1991) *Beyond Rational Management*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers. 199p.
- NANUS, B. (1992). *Visionary Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- STOGDILL, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York : Free Press.
- VAIL, P.B. (1989). *Managing as a Performing Art*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- YUKL, G.A. (1989) *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, N.J. :Prentice Hall