



**CIRANO**

Centre interuniversitaire de recherche  
en analyse des organisations

**RAPPORT BOURGOGNE**

**LE LEADERSHIP EN 3C :  
CAPACITÉS  
CONDUITE  
CIRCONSTANCES**

**ANN-RENÉE BLAIS**

Chercheure en psychologie  
Stagiaire post-doctorale, CIRANO  
(maintenant à la R&D du Ministère de la Défense à Toronto)

**BERNARD SINCLAIR-DESGAGNÉ**

Professeur titulaire, HEC Montréal  
Vice-président, responsable du groupe  
de recherche sur la « Gouvernance », CIRANO

(Décembre 2002)

## **Les Rapports Bourgogne**

Documents de synthèse portant sur des questions d'intérêt général produits par des Fellows CIRANO, les Rapports bourgogne contribuent à alimenter la réflexion et le débat public sur des questions d'actualité. Les idées et les opinions émises dans ces rapports sont sous l'unique responsabilité des auteurs, et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires corporatifs, universitaires et gouvernementaux.

## **The Burgundy Reports**

The Burgundy Reports are written by CIRANO Fellows on issues of general interest, and aim at encouraging discussion and debate. The observations and viewpoints expressed are the sole responsibility of the authors; they do not necessarily represent positions of CIRANO or its corporative, university or governmental partners.

## **CIRANO**

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

*CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, and grants and research mandates obtained by its research teams.*

## **Les organisations-partenaires / The Partner Organizations**

École des Hautes Études Commerciales  
École Polytechnique de Montréal  
Université Concordia  
Université de Montréal  
Université du Québec à Montréal  
Université Laval  
Université McGill  
Ministère des Finances du Québec  
MRST  
Alcan inc.  
AXA Canada  
Banque du Canada  
Banque Laurentienne du Canada  
Banque Nationale du Canada  
Banque Royale du Canada  
Bell Québec  
Bombardier  
Bourse de Montréal  
Développement des ressources humaines Canada [DRHC]  
Fédération des caisses Desjardins du Québec  
Hydro-Québec  
Industrie Canada  
Pratt & Whitney Canada Inc.  
Raymond Chabot Grant Thornton  
Ville de Montréal

© 2002 Ann-Renée Blais et Bernard Sinclair-Desgagné. Tous droits réservés. All rights reserved.

Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.

Short sections may be quoted without explicit permission, provided that full credit, including © notice, is given to the source.

Depuis longtemps, on cherche à comprendre ce qui prédispose certaines personnes à savoir bien mener les autres. Cette question tend généralement à devenir plus pressante en périodes de turbulences, alors que les sociétés doivent clarifier leurs valeurs, redéfinir leurs projets, et recentrer leurs façons de faire. C'est en effet pendant le déclin d'Athènes que Platon se mit à réfléchir aux qualités intrinsèques du bon dirigeant. C'est en Italie ravagée par les luttes intestines et les invasions que Machiavel consigna dans *Le Prince* ses conseils relatifs à l'exercice du pouvoir. Et c'est dans une Europe ivre de révolutions que Victor Hugo composa pour *Les Misérables* les portraits simultanés du chef «avec qui l'on aime marcher» et du chef «avec qui l'on aime combattre».

A l'heure actuelle, l'accélération de l'innovation technologique, la versatilité des consommateurs et la volatilité des marchés inhérentes à la Nouvelle Économie incitent de nouveau les entreprises et les gouvernements à s'intéresser au leadership, qui apparaît encore une fois comme un ingrédient essentiel à la mobilisation des individus et à l'agilité des organisations.<sup>1</sup> Trois théories complémentaires s'offrent désormais à nous pour saisir la notion de leadership, chacune reprenant l'une des avenues suggérées au paragraphe précédent.<sup>2</sup> La première, élaborée entre 1840 et 1940 mais remise à la mode au cours de la dernière décennie, cherche, conformément à l'idéal platonicien, à identifier les traits de caractère, ou les **capacités**, inhérentes au leader. La seconde, en vogue de 1940 jusque dans les années 70 mais qui connaît une renaissance depuis deux ans, se concentre plutôt, comme le fit Machiavel, sur la pratique du pouvoir et le type de comportement, le style ou la **conduite** propre au leader. La troisième enfin, dont le développement est récent et toujours en cours, tente, à l'instar de Victor Hugo, de relever les éléments contextuels et relationnels, ou encore les **circonstances**, qui font le leader.

Ce document a maintenant pour premier objectif de faire le point sur ces trois théories, dans une optique managériale. Une première section introduira au préalable certaines nuances concernant les rapports entre leadership,

---

*Trois théories complémentaires s'offrent désormais à nous pour saisir la notion de leadership :*

- 1) Les **capacités** inhérentes au leader;
  - 2) La **conduite** propre au leader;
  - 3) Les **circonstances** qui font le leader.
- 

<sup>1</sup> Heifetz, R.A. et D.L. Laurie (1997, janvier-février), «The work of leadership», *Harvard Business Review*, pages 124-134.

<sup>2</sup> Boje, D. (2000), *The Leadership Box*, disponible sur internet à : <http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/>.

pouvoir et management. Et la section 5 abordera la question très actuelle du **développement du leadership** en entreprise.

« *Le management et le leadership sont des concepts distincts qui ne devraient pas être utilisés de manière interchangeable.* »

(Kotter, 1990)

*Un bon manager peut ne pas être un leader, de même qu'un leader efficace peut s'avérer être un piètre manager.*

*Le défi actuel des entreprises est précisément de savoir combiner management et leadership de manière complémentaire et équilibrée.*

## 1. Le leader, le manager et le pouvoir

Bien que l'on puisse trouver des façons très diverses d'appréhender la notion de leadership, il existe néanmoins un consensus sur ce que, précisément, le leadership n'est pas.<sup>3</sup>

Premièrement, il faut comprendre que *le management et le leadership sont des concepts distincts* qui ne devraient pas être utilisés de manière interchangeable.<sup>4</sup> Un bon manager peut ne pas être un leader, de même qu'un leader efficace peut s'avérer être un piètre manager. Il est vrai que le leadership et le management partagent une large interface, car ils s'arriment tous les deux au travail en compagnie d'autres personnes en vue d'atteindre certains objectifs. Le rôle principal du manager réside toutefois dans le maintien de l'ordre et de la cohérence, tandis que le leadership se manifeste plutôt dans l'essor et le changement.<sup>5</sup> Comme en témoigne l'encadré ci-après, le manager doit avant tout composer avec la complexité d'un plan préétabli, alors que le leader s'emploie surtout à *transformer* son environnement. *Le défi actuel des entreprises est précisément de savoir combiner management et leadership de manière complémentaire et équilibrée.*

### Le leader et le manager

Le manager et le leader n'abordent pas une même tâche de la même manière. Qu'il s'agisse de planification budgétaire, par exemple, et le manager cherchera à établir des agendas détaillés et des échéanciers précis, ainsi qu'à allouer les ressources disponibles afin de rencontrer les objectifs fixés; le leader, par contre, contestera ce qui ne répond pas à sa propre stratégie, et veillera à construire et faire partager une vision dynamisante de son entreprise. Un bon manager voudra mettre en œuvre des systèmes d'incitation, de contrôle et de pilotage d'entreprise, tandis qu'un bon leader saura personnellement inspirer et tirer le meilleur des individus sous sa gouverne.

<sup>3</sup> Pour un survol exhaustif des multiples notions de leadership, voir Bass, B.M. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Implications*, The Free Press.

<sup>4</sup> Bean, J. (2001), *Leadership Modules*, disponible sur internet à : <http://www.skillforleaders.com/>.

<sup>5</sup> Kotter, J.P. (1990, mai-juin), «What leaders really do», *Harvard Business Review*, pages 103-111.

Certains soutiennent même que les leaders et les managers diffèrent profondément jusque dans leur vécu, leur motivation, et leur mode de pensée.<sup>6</sup> Par exemple, les managers seraient plutôt passifs face aux objectifs de leur organisation et maintiendraient un bas niveau d'implication émotionnelle à l'égard des autres employés qu'ils côtoient. Par contraste, les leaders préfèrent façonner les objectifs qu'on leur assigne plutôt que d'en prendre acte. Ceci déclenche souvent dans leur entourage des sentiments contradictoires et tend à créer une atmosphère de travail émotionnellement chargée. En fait, les leaders sont souvent des personnes dont la vie a été difficile et marquée d'un combat constant pour la reconnaissance; il en résulte un sentiment de singularité face au monde et une tendance incessante à rechercher l'occasion de changer les rapports entre les personnes, les organisations et les institutions.

Par ailleurs, *s'il existe un rapport certain entre le pouvoir et le leadership, les deux notions ne devraient pas être vues comme des synonymes.*<sup>7</sup> Défini simplement, le pouvoir est la capacité d'influencer les décisions et le comportement des autres; en ce sens, les juges, les auditeurs, les enseignants, les entraîneurs sportifs et les médecins ont tous du pouvoir, mais tous ne sont évidemment pas des leaders. On peut en fait énumérer au moins *cinq assises de pouvoir*:

- (a) celle basée sur l'attente d'une *récompense*, le plus souvent monétaire;
- (b) celle fondée sur *la contrainte et la crainte*, qui présuppose la présence de menaces crédibles de punitions;
- (c) celle provenant d'une *légitimité* conférée par des normes et des coutumes largement acceptées;
- (d) celle basée sur le *respect* et qui fait qu'on s'identifie avec la personne en question;
- (e) et celle enfin qui est dévolue par la connaissance, l'expérience et la *compétence*.

Les personnes exerçant les professions que nous venons de citer en exemple n'utilisent le plus souvent qu'une ou deux de ces assises de pou-

---

« *S'il existe un rapport certain entre le pouvoir et le leadership, les deux notions ne devraient pas être vues comme des synonymes.* »  
(Northouse, 2001)

---



---

*Le propre du leader est de savoir utiliser les cinq assises du pouvoir à des degrés différents :*

- 1) *L'attente d'une récompense;*
  - 2) *La contrainte et la crainte;*
  - 3) *La légitimité;*
  - 4) *Le respect;*
  - 5) *L'expérience et la compétence.*
- 

<sup>6</sup> Zaleznik, A. (1992, mai-juin), «Managers and leaders: are they different?», *Harvard Business Review*, pages 126-135.

<sup>7</sup> Northouse, P.G. (2001), *Leadership: Theory and Practice*, Sage (deuxième édition).

voir<sup>8</sup>; or, comme nous le verrons plus loin, *le propre du leader est de savoir les utiliser toutes à des degrés divers et à bon escient.*

## 2. Les capacités de leadership

On dit souvent de quelqu'un que c'est un «leader naturel». Une telle affirmation reflète l'idée largement répandue que l'on naît leader, ou en d'autres termes qu'un véritable meneur doit nécessairement posséder certaines aptitudes qui le distingueront toujours des autres. Les premières recherches sur le leadership visèrent précisément à saisir les capacités ou les traits innés du leader, qui le différencient du subalterne, ou encore qui différencient le leader performant de celui qui échoue, un trait étant ici défini comme une caractéristique physique ou psychologique à laquelle l'émergence et le succès d'un leader peuvent être clairement attribués et que l'on peut circonscrire à l'aide de l'observation et de l'analyse rigoureuse des données.

Un survol désormais classique, mais aussi critique, des résultats de cette approche figure dans deux ouvrages de R. M. Stodgill publiés successivement en 1948 et en 1974.<sup>9</sup> Le premier de ces ouvrages couvre plus de 124 études effectuées entre 1904 et 1947, y compris certaines recherches non encore publiées. Le second recoupe 163 études réalisées ultérieurement et compare les nouveaux résultats aux anciens. Il semble que certains traits de caractère permettent de distinguer les leaders des subalternes, les leaders gagnants des leaders perdants, de même que les leaders occupant le sommet de la hiérarchie des leaders de moindre statut. L'émergence et le succès d'un leader peuvent être liés à la présence simultanée de **9 critères**, soit :

- (1) un fort désir de prendre des responsabilités et de mener ses projets à terme,
- (2) vigueur et persévérance dans la poursuite des objectifs,
- (3) originalité, voire prise de risque, dans la résolution de problèmes,
- (4) initiative dans les relations sociales,
- (5) le sens d'un apport *personnel* au monde et une indéfectible confiance en soi,

---

*L'émergence et le succès  
d'un leader peuvent être liés  
à la présence simultanée de 9  
critères →*

---

<sup>8</sup> French, J.R.P. et B. Raven (1959), «The bases of social power», dans D. Cartwright (éditeur), *Studies in Social Power*, publié par l'Institute of Social Research de l'Université du Michigan.

<sup>9</sup> Voir Stodgill, R.M. (1948), «Personal factors associated with leadership: a survey of the literature», *Journal of Psychology*, volume 25, pages 35-71.; et Stodgill, R.M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, The Free Press.

- (6) la volonté d'accepter les conséquences de ses décisions et de ses actes,
- (7) l'aptitude à faire face au stress,
- (8) la volonté de faire front malgré les délais et la frustration,
- (9) et surtout, la capacité de structurer son milieu en vue de l'objectif à atteindre.

Anticipant la recherche actuelle, Stodgill rapporte toutefois que les dons, les qualités et les caractéristiques associés au meneur performant varient nécessairement selon les exigences de la situation. En termes techniques, une partie de la variance associée à la performance du soi-disant leader peut être expliquée par des traits caractériels, bien sûr, mais aussi par certains paramètres contextuels, et par l'interaction entre ces deux aspects. On ne devient pas un leader par la seule juxtaposition de certains traits de caractère, car ceux-ci doivent encore être appropriés dans les circonstances. Quelqu'un peut s'avérer être un meneur dans un groupe donné ou pendant certains événements, mais pas dans d'autres cas de figure. Le leadership résulte ainsi en partie du fait de se trouver au bon endroit au bon moment.

L'approche du leadership basée sur l'analyse des aptitudes reste certes intuitive. Fondée sur plus d'un siècle de recherche active, elle offre de nombreux points de repère à qui souhaiterait pouvoir identifier les meneurs potentiels. Mais elle possède aussi d'importantes lacunes. Premièrement, la liste des traits de caractère pertinents tend à s'allonger indéfiniment. De plus, certaines conclusions, ou bien se contredisent, ou encore apparaissent peu fondées scientifiquement. Les éléments du contexte sont encore mal pris en compte, de même que certains critères de performance comme la productivité et le niveau de satisfaction des employés. Enfin, bien que toutes ces études aient démontré sans équivoque que le leadership est véritablement un processus et non pas un état statique, leur utilité dans le monde de l'entreprise reste limitée. L'identification des traits de caractère du leader semble en effet nier la possibilité de pouvoir éventuellement *produire* des meneurs via la formation et la prise d'expérience. Les théories basées sur la conduite du leader

---

*Le leadership résulte en partie du fait de se trouver au bon endroit au bon moment.*

---

trouvent ainsi leur principale motivation dans la nécessité de répondre à cette critique.

### 3. La conduite du leader

L'insatisfaction grandissante à l'égard des théories basées sur l'inné, qui provenait surtout d'un doute légitime à l'effet qu'on devrait aussi pouvoir développer le leadership chez certaines personnes, donna naissance dans les années 40 à une approche alternative centrée cette fois sur les styles ou la conduite propres au leader. Plutôt que de mettre l'emphase sur le caractère typique du leader, cette approche a plutôt pour objectif de relever *ce qu'un leader fait et comment il agit*.

---

*Plutôt que de mettre l'emphase sur le caractère typique du leader, cette approche a plutôt pour objectif de relever ce qu'un leader fait et comment il agit.*

---

Les comportements recherchés sont des comportements visant à influencer un entourage et que les membres de ce milieu trouveront acceptables.<sup>10</sup> On classe généralement ces comportements selon deux types: *les comportements à vocation relationnelle* et *ceux associés à des tâches*. Les premiers doivent permettre aux subalternes de se sentir à l'aise, en eux-mêmes, vis-à-vis les autres, et face au contexte; quant aux seconds, ils doivent appuyer l'atteinte des objectifs par le groupe en question. Les théories du leadership basées sur l'étude des comportements tentent d'expliquer comment les leaders qui sont performants *combinent* en fait ces deux modes de comportement.

Les études effectuées tracent parfois une ligne plutôt floue entre les capacités et la conduite proprement dite d'un meneur. Les théoriciens de l'approche comportementale se distinguent néanmoins nettement de ceux préconisant l'approche précédente par le postulat unanimement accepté que le leadership n'est pas uniquement affaire de personnalité. En effet, la conduite du leader n'est pas seulement modelée sur les traits de caractère de l'individu, mais aussi sur les paramètres de son environnement. *Il arrive même qu'un leader réussisse à réprimer certains de ses traits ou encore à en développer d'autres, de manière à mener son entreprise efficacement.*<sup>11</sup>

Les études les plus connues sont celles réalisées au début des années

---

<sup>10</sup> House, R. J. et M. L. Baetz (1979), « Leadership : some empirical generalizations and new research directions », *Research in Organizational Behavior*, volume 1, pages 341-423.

<sup>11</sup> Farkas, C. M. et S. Wetlaufer, S. (1996, mai-juin), « The ways chief executive officers lead », *Harvard Business Review*, pages 110-122.



50 à l'Université de l'État d'Ohio et à l'Université de l'État du Michigan. Une autre étude célèbre et qui prolonge les deux autres fut réalisée par R. R. Blake et J. S. Mouton dans les années 60. Nous allons maintenant résumer brièvement ces travaux.

### X L'étude de l'Université de l'État d'Ohio

Celle-ci a cherché à savoir comment certains individus pratiquent le leadership, à l'aide d'un questionnaire demandant à des subalternes de décrire le comportement de leur leader. Plusieurs centaines de personnes de milieux aussi divers que l'éducation, l'industrie manufacturière ou l'armée répondirent à ce qui allait devenir le *Leader Behavior Description Questionnaire*.<sup>12</sup> Les résultats de ces recherches indiquent que la conduite de leadership participe de deux volets, illustrés dans l'encadré ci-après, que l'on appelle communément *stimulant* et *structurant*.

Les comportements stimulants évoquent la confiance et le respect mutuels, de même qu'une certaine chaleur dans les relations entre le leader et les autres membres du groupe. Ils manifestent le désir d'une bonne communication entre le leader et ses subalternes, et l'ouverture à la prise de décision sur un mode participatif.

Les comportements structurants se rapportent quant à eux à l'organisation, la définition et la configuration des responsabilités et des tâches. L'analyse empirique révèle que ceux-ci peuvent être positivement, négativement, voire non corrélés aux comportements stimulants.<sup>13</sup> De plus, en regardant diverses combinaisons de ces deux types de comportement ainsi que leur relation avec certains critères de performance (griefs, taux de roulement des employés, etc.), on a trouvé qu'il était souvent possible à un leader de compenser un surcroît de structure par des comportements stimulants; par contre, un score faible sur le volet des comportements stimulants ne pouvait trouver contre-partie dans un allègement des comportements structurants. *Il semble donc qu'une dose minimale de comportements stimulants soit une condition nécessaire à l'établissement d'un leadership efficace.*<sup>14</sup>

---

Les **comportements stimulants** évoquent la confiance et le respect mutuels, de même qu'une certaine chaleur dans les relations entre le leader et les autres membres du groupe;

les **comportements structurants** se rapportent quant à eux à l'organisation, la définition et la configuration des responsabilités et des tâches.

---



---

« Il semble qu'une dose minimale de comportements stimulants soit une condition nécessaire à l'établissement d'un leadership efficace. »  
(Fleishman et Harris, 1962)

---

<sup>12</sup> Pour une description de ce questionnaire, voir J. K. Hemphill et A. E. Coons (1957), « Development of the Leader Behavior Description Questionnaire », dans R. M. Stodgill et A.E. Coons (éditeurs), *Leader Behavior : Its Description and Measurement*, Ohio State University Bureau of Business Research. Le LBCQ possède apparemment certaines failles, mais il est toujours largement utilisé.

<sup>13</sup> Landy, F.J. (1989), *Psychology of Work Behavior*, Belmont (quatrième édition).

<sup>14</sup> Fleishman, E.A. et E.F. Harris (1962), « Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover », *Personnel Psychology*, volume 15, pages 43-56.

**Conduites de leadership, classifiées selon le  
Leader Behavior Description Questionnaire**

***Stimulant***

- Elle/il favorise personnellement certains membres du groupe.
- Elle/il fait peu pour rendre agréable la présence au sein du groupe.
- Elle/il est facile à comprendre. Elle/il prend le temps d'écouter les membres du groupe.

***Structurant***

- Elle/il rend son attitude et ses principes clairs pour le groupe.
- Elle/il essaie de nouvelles idées avec le groupe.
- Elle/il dirige avec une main de fer.
- Elle/il est critique du travail mal fait.

**Note:** Les répondants du questionnaire devaient juger selon une échelle qualitative – de «jamais» à «toujours» - si chacun des énoncés parmi une quarantaine d'énoncés semblables à ceux-ci s'appliquait à leur conception du LEADER IDÉAL. Les poids respectifs des deux types de comportement sont ensuite obtenus par addition de scores sur les énoncés.

## X *L'étude de l'Université du Michigan*

Les chercheurs de cette université se sont surtout penchés sur les petits groupes. Ils y ont eux aussi relevé deux types de comportements de leadership analogues à ceux identifiés précédemment par leurs collègues de l'Ohio, soit l'«orientation employé» et l'«orientation production».

Au cours des années 50 et 60, plusieurs études furent réalisées afin de déterminer les combinaisons de comportements stimulants et de comportements structurants qui maximisent l'output et la performance des subalternes. Les conclusions s'avérèrent toutefois floues et contradictoires, quoique certains aient pu affirmer que le leader idéal dans toutes les situations devrait obtenir un score élevé sur les deux volets. Une majorité d'études révéla une corrélation positive entre les comportements stimulants, le degré de satisfaction des subalternes, la propension à rester au poste, et la présence au travail.

On trouva toutefois que la relation entre les comportements structuraux, la productivité et le degré de satisfaction des subalternes variait selon les mesures utilisées, les contraintes imposées par le contexte, les objectifs poursuivis et le personnel visé : par exemple, ces comportements sont notables chez les cadres supérieurs dans leurs activités de planification et de coordination, et chez les employés de niveau inférieur dans leurs tâches de production. *Trop d'insistance sur la structure n'est donc pas souhaitable, mais un certain dirigisme se retrouve toujours chez le bon leader*, particulièrement lorsque ses subalternes sont peu motivés ou peu formés.

### *X La «grille de leadership» de Blake et Mouton*

Dans la foulée des études sur la conduite de leadership, un modèle bien connu est celui proposé par Blake et Mouton. Construit à partir de deux types de comportements évoquant ceux décrits plus haut, soit *le souci des gens* et *la préoccupation pour le rendement*, et conçu en vue d'expliquer comment les meneurs peuvent améliorer la performance d'une organisation, ce modèle reste encore largement utilisé pour la formation des cadres et le développement du leadership.

La grille de leadership de Blake et Mouton se présente d'abord sous la forme des deux axes perpendiculaires illustrés dans la figure 1. L'axe horizontal correspond à la préoccupation pour le rendement et l'axe vertical au souci pour les gens. Chaque axe contient une échelle allant de 1 (le minimum) à 9 (le maximum). Plusieurs comportements de leader peuvent ainsi être représentés.

---

*Trop d'insistance sur la structure n'est donc pas souhaitable, mais un certain dirigisme se retrouve toujours chez le bon leader.*

---

La figure suivante en illustre actuellement cinq.<sup>15</sup>

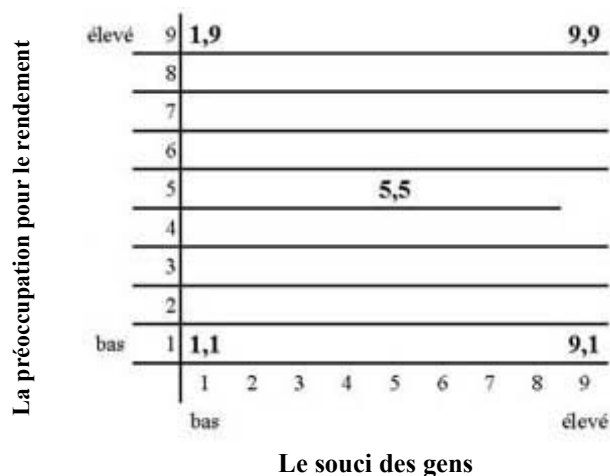


Figure 1. La grille de leadership

*Il existe des circonstances où les objectifs des employés et ceux de l'entreprise divergent au point qu'il n'est pas possible d'entretenir simultanément un souci élevé pour les gens (au sens de la grille) et une préoccupation maximale pour le rendement.*

Le style de leadership associé au score (9,1) est dit «autoritaire-conformiste», celui décrit par le couple (1,9), à l'inverse, se rapporte à une approche du leadership dite de «country club». Un leader au comportement décrit par le score (5,5) peut être vu comme une personne de compromis, faisant l'arbitrage entre le rendement et le bien-être de ses subalternes. Le couple (1,1), par contre, reflète un manque certain de leadership. Enfin, le style de leadership se rapportant au couple (9,9) correspond à celui d'un chef de projet efficace qui doit répondre à des exigences précises selon un échéancier serré. On pourrait croire que ce dernier comportement de leader soit optimal dans tous les cas, mais les experts actuels du leadership soulignent *qu'il existe des circonstances où les objectifs des employés et ceux de l'entreprise divergent au point qu'il n'est pas possible d'entretenir simultanément un souci élevé pour les gens (au sens de la grille) et une préoccupation maximale pour le rendement.*

Blake et Mouton avancent en outre que les meneurs ont bien sûr un comportement dominant qu'ils utilisent dans la plupart des situations, mais que *sous la pression et le stress, ou encore lorsque son style habituel est défait, il arrive qu'un leader s'en remette à un style «de réserve», souvent refoulé.* On a constaté, par exemple, qu'un leader généralement affable pouvait

<sup>15</sup> D'après Northouse, P.G. (2001), *op. cit.*

commencer une réunion sur un ton amical et détendu, mais la terminer dans le style autoritaire-conformiste centré uniquement sur les exigences de rendement.

Plus récemment, sur la base d'un échantillon aléatoire de 3871 sujets tirés d'une population de 20 000 cadres répartis à travers le monde, la firme de conseil Hay/McBer a identifié six types de comportement de leadership distincts qui semblent avoir un impact direct sur l'atmosphère interne et sur les résultats financiers d'une équipe, d'une division, ou encore d'une compagnie<sup>16</sup>. Ces six conduites de leadership sont présentées au tableau qui suit. L'étude révèle, entre autres, que la conduite dite «galvanisante» aurait l'impact le plus positif sur l'atmosphère de travail, suivie respectivement des comportements dits de «partenaire», «démocratique», et «d'entraîneur».

Une conduite galvanisante donne le cap à un groupe, définit une finalité à laquelle tous adhèrent, mais laisse chacun libre d'innover, d'expérimenter et de prendre des risques calculés. Les subalternes se sentent alors mobilisés et fiers d'appartenir à l'entreprise. Un bel exemple de conduite galvanisante fut récemment fourni par Bob Pittman, le PDG de *Six Flag Entertainment*, une société exploitant des parcs de loisir et d'attraction. On lui rapporta un jour que les gardiens de parc se montraient désagréables avec les visiteurs. Après plusieurs visites de terrain, il observa que les visiteurs jetaient souvent des détritrus dans les allées, ce qui avait pour effet d'exaspérer les gardiens à qui l'on ordonnait expressément de veiller à garder le parc impeccable. Bob Pittman choisit alors d'inscrire le rôle du gardien de parc dans une vision plus large, ce qui l'amena à redéfinir leur objectif comme étant avant tout d'assurer le bien-être des usagers. Comme un visiteur trouve normalement moins agréable un parc aux allées sales, la tâche du gardien restait toujours de bien nettoyer, mais il convenait désormais de le faire dans un climat serein. Cet exemple montre aussi que la conduite galvanisante s'avère particulièrement appropriée lorsqu'un groupe donné a besoin d'orientations claires et rassembleuses.

*La conduite galvanisante, qui selon l'étude de la firme de Hay/McBer aurait l'impact le plus positif sur l'atmosphère de travail, définit une finalité à laquelle tous adhèrent, mais laisse chacun libre d'innover, d'expérimenter et de prendre des risques calculés.*

<sup>16</sup> Voir Goleman, D. (2000, mars-avril), «Leadership that gets results», *Harvard Business Review*, pages 78-90.

---

*Les conduites de leadership*


---



---

*La conduite de partenaire contribue quant à elle à renforcer les liens affectifs entre individus et à créer autour du leader une loyauté exceptionnelle.*

---



---

*Une conduite plus rare mais de plus en plus de mise chez un leader dans le contexte de la Nouvelle Économie basée sur le savoir est celle d'entraîneur.*

---

**Les conduites de leadership<sup>17</sup>**

Styles	Caractéristique	Phrase typique	Impact sur le climat de travail
Galvanisante	Mobilise en fonction d'une vision	«Vous serez fiers de pouvoir dire: j'y étais!»	Très positif
Partenaire	Emphase sur les liens affectifs et l'harmonie	«Nous formons tous une grande famille.»	Positif
Démocratique	Cherche le consensus par la participation	«Qu'en dites-vous? Etes-vous d'accord?»	Positif
Entraîneur	Développe les gens pour l'avenir	«Allez-y! Vous en êtes capables.»	Positif
Gagneur	Véhicule des critères de performance élevés	«Faites ce que je fais, et tout de suite!»	Négatif
Autoritaire	Exige des ajustements immédiats	«Faites ce que je dis.»	Négatif

La conduite de partenaire contribue quant à elle à renforcer les liens affectifs entre individus et à créer autour du leader une loyauté exceptionnelle. Le leader-partenaire sait généralement dissiper les tensions, panser les plaies résultant d'un conflit, et souder les équipes. Un tel meneur manifeste toutefois trop souvent un besoin excessif d'être apprécié et le désir d'éviter à tout prix la confrontation, ce qui peut évidemment s'avérer dangereux lorsqu'il s'agit, par exemple, de réformer l'organisation ou encore d'effectuer une tâche complexe et risquée.

Une conduite plus rare mais de plus en plus de mise chez un leader dans le contexte de la Nouvelle Économie basée sur le savoir est celle d'entraîneur. Il s'agit ici d'aider les individus à identifier leurs points forts et leurs faiblesses pour les relier à leurs aspirations personnelles et professionnelles, ainsi qu'aux objectifs de l'organisation. Selon Patrick O'Brien, président de la société d'articles de plein air *Johnson Outdoors* et fervent partisan de ce style de leadership, «Arriver à connaître les gens individuellement est plus important que jamais. Si vous avez cette conversation [qui déborde les préoccupa-

<sup>17</sup> Les termes originaux anglais correspondant respectivement à galvanisant, partenaire, démocratique, entraîneur, gagnateur et autoritaire sont «authoritative, affiliative, democratic, coaching, pacesetter, et coercive».

tions de travail à court terme et explore les rêves et les aspirations professionnelles des individus] d'une heure avec quelqu'un au début, six mois plus tard, un vendredi soir, ils feront le grand saut avec vous.» Une telle conduite tolère généralement l'échec à court terme, ce qui, selon l'organisation et les tâches en cours, peut constituer un avantage - lorsqu'il faut développer le talent, entre autres - mais aussi un danger - en situation de détresse financière, par exemple.

Lorsqu'il devint président d'IBM en 1994, Lou Gerstner pratiqua quant à lui un style de leadership démocratique qui donna des résultats remarquables. L'entreprise se trouvait alors en mauvaise posture. Mais celui-ci parvint à redresser la barre en recherchant quotidiennement les conseils et l'accord de nombreux collègues expérimentés. Dans la foulée, certains hauts dirigeants ont même choisi d'implanter systématiquement un tel mode de leadership. David Morgan, le PDG de Westpac Bank, une banque australienne, consacre par exemple 20 journées dans l'année pour rencontrer par groupe de 40 les 800 managers de son entreprise et écouter directement leur feedback. Ce cas révèle par contre l'une des principales limitations du leadership démocratique : il exige beaucoup de temps de la part du leader et se prête dangereusement bien à l'immobilisme, voire la «réunionite».

Aux antipodes du leadership démocratique se situent le style gagnant et la conduite autoritaire. Un dirigeant au comportement de gagnant exige l'excellence de la part des autres *et* de lui-même. Elle/il véhicule des normes d'excellence exceptionnellement élevées *et* universelles, ce qui l'amène à manifester spontanément de l'impatience vis-à-vis les résultats qu'elle/il juge médiocres. Au besoin, elle/il n'hésitera pas à retoucher en profondeur le travail d'un subalterne qui éprouve des difficultés, sans ménager ce faisant la susceptibilité de ce dernier. L'absence d'empathie et de conscience de soi caractérise cette conduite de leadership qui, bien que démobilisante et génératrice de conflits la plupart du temps, peut s'avérer fructueuse, soit pour mener une équipe motivée et compétente soumise à des exigences de haute précision, ou encore au démarrage d'une entreprise dont la croissance est alors l'objectif prioritaire. Le leader en mode autoritaire manifeste quant à lui

---

*Le leader démocratique  
recherche quotidiennement les  
conseils et l'accord de  
nombreux collègues  
expérimentés.*

---

---

*Un dirigeant au  
comportement de gagnant  
exige l'excellence de la part  
des autres et de lui-même.*

---

peu de goût pour la communication, l'explication et la négociation. Il lui importe seulement d'être suivi quoi qu'il arrive, et le feedback qu'il destine à ses subalternes se focalise sur les erreurs et les faux pas. Cette conduite de leadership peut malgré tout s'avérer bénéfique en situation de crise profonde et de réelle urgence, quand l'absence d'une main de fer pourrait avoir des conséquences désastreuses.

Fait intéressant : l'étude de Hay/McBer rapporte en outre que *les leaders les plus performants ne se comportent pas de manière toujours égale mais adoptent plutôt des styles adaptés aux circonstances*. Par analogie, on peut comparer les différents modes de comportement de leader à un attirail de clubs de golf : comme le golfeur dont la technique lui permet de bien utiliser tous ses bâtons choisit toujours celui qui paraît le plus approprié à la distance, à l'état du terrain, au vent, etc., un bon leader devrait aussi, par exemple, pouvoir lire dans les premières minutes d'une conversation si un employé nécessite un ultimatum (conduite autoritaire ou de gagneur), s'il a au contraire besoin d'encouragements (conduite d'entraîneur), s'il peut se trouver ressourcé par des questions sur ses projets et ses aspirations (conduite de partenaire), ou encore par une ouverture manifeste à recevoir des suggestions de sa part (conduite démocratique). Plus un dirigeant est versatile et capable d'offrir différents modes de leadership, meilleurs sont donc le climat organisationnel et la performance, les meneurs les plus étoffés faisant montre d'une grande flexibilité en matière de conduite de leadership. Ainsi, ayant commandité une étude mettant en relation la conduite de leadership et les résultats scolaires dans 42 écoles, le gouvernement du Royaume-Uni trouva récemment que, dans 70% des meilleures écoles, le principal affichait au moins 4 des styles de leadership «positifs», qu'il utilisait en fonction des situations, alors que dans les deux tiers des écoles les plus médiocres le directeur s'appuyait seulement sur une ou deux conduites de leadership, «négatives» le plus souvent.<sup>18</sup>

Évidemment, *peu de dirigeants savent pratiquer à bon escient toutes ces conduites de leadership et arrivent à avoir suffisamment de tact pour reconnaître le moment propice au déploiement d'un comportement donné*. Une

---

*Les leaders les plus performants ne se comportent pas de manière toujours égale mais adoptent plutôt des styles adaptées aux circonstances.*

---

<sup>18</sup> Rapport du Hay Group pour le Ministère de l'Emploi et de l'Éducation du Royaume-Uni (2000).



première solution est de recourir à d'autres meneurs pratiquant des styles complémentaires : un vice-président de la production au comportement de partenaire pourrait par exemple ajouter à son équipe de direction un collègue à la conduite de gagnant et le mettre en charge du respect des échéances. Une voie plus longue mais plus sûre partira toutefois du constat récent que le commun dénominateur des six conduites de leadership discutées précédemment semble être un ensemble de facultés relevant de *l'intelligence émotionnelle* (voir l'encadré qui suit). L'apprenti-leader devrait donc chercher à étendre son registre de styles par un travail incessant sur soi-même visant à accroître son propre tonus émotionnel : un manager naturellement porté vers la conduite autoritaire devrait par exemple tenter d'améliorer ses capacités d'empathie et ses facultés de communication, en vue de pouvoir adopter au besoin un comportement de partenaire.

L'approche basée sur la conduite du meneur aura somme toute contribué significativement à la recherche et surtout à la formation au leadership. Elle demeure largement utilisée dans les programmes de développement du personnel en entreprise, où elle permet aux participants de faire le point sur leurs propres comportements et d'enrichir leur pratique du leadership. Elle reste malgré tout insatisfaisante à certains égards. La recherche n'a jamais pu préciser suffisamment, par exemple, les liens existants entre le souci des gens, la préoccupation pour le rendement, et la performance. On n'a pas non plus réussi à dégager une conduite générique de leader, qui serait efficace dans toutes les situations. Peut-être existe-t-il aussi une meilleure typologie des comportements de meneur ? Certains auteurs, comme Yukl (1981), proposent ainsi une classification basée sur les différentes activités ou fonctions d'un leader, soit le réseautage, le support, la gestion des conflits, la construction d'équipes, la motivation, la résolution de problèmes, et le contrôle.<sup>19</sup>

---

*Plus un dirigeant est versatile  
et capable d'offrir différents  
modes de leadership, meilleurs  
sont donc le climat  
organisationnel et la  
performance.*

---

<sup>19</sup> Yukl, G. (1981), *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall (première édition).

### Intelligence émotionnelle et leadership<sup>20</sup>

Au cours de la dernière décennie, la recherche sur les compétences de leadership a mis en lumière la contribution incontournable de ce qu'on appelle maintenant «l'intelligence émotionnelle». L'intellect, en particulier les aptitudes cognitives comme l'esprit de synthèse ou la capacité d'anticipation à long terme, demeure bien sûr une condition nécessaire au succès. Mais les compétences relevant de l'intelligence émotionnelle paraissent jouer un rôle primordial aux niveaux les plus élevés de l'organisation, là où le fait de posséder certaines compétences techniques ne peut plus faire la différence. En d'autres termes, *plus le niveau hiérarchique d'un dirigeant est élevé, plus les compétences d'intelligence émotionnelle semblent avoir un impact sur son rendement en tant que leader.*

On attribue actuellement quatre dimensions à l'intelligence émotionnelle :

- (1) *la conscience de soi* (harmonie avec soi-même, juste image de soi, connaissance de ses forces et faiblesses, confiance en soi, sens de l'essentiel, intuition);
- (2) *la gestion de soi* (maîtrise de soi, intégrité et franchise, adaptabilité, volonté de réalisation, initiative, optimisme);
- (3) *l'intelligence interpersonnelle* (empathie, sens politique, sens du service, tact et diplomatie);
- (4) *la gestion des relations* (émulation, influence, souci de collaboration et d'enrichissement des autres).

Les piliers d'une conduite de leadership ayant un impact positif semblent être la conscience de soi et l'empathie, cette dernière qualité devant incluant l'écoute et l'intégration de la perspective de l'autre.

## 4. Les circonstances qui font le leader

Selon une étude réalisée par l'Institut de sondage Gallup auprès de 2 millions de salariés dans 700 entreprises américaines, ce qui détermine le temps que les salariés choisissent de passer dans l'entreprise et leur productivité semble être la qualité de la relation avec leur supérieur immédiat. Par ailleurs, Goleman, Boyatzis et McKee (2001) rapportent que l'analyse de 177 études distinctes ayant au total évalué plus de 28 000 managers démontre qu'un manager dont la position hiérarchique est élevée était susceptible de

<sup>20</sup> Cet encadré reprend largement les principaux éléments de l'exposé de D. Goleman, R. Boyatzis et A. McKee (2001), *Primal Leadership*, Harvard Business School Press.

recevoir moins de feedback de la part de ses collègues. Et le problème s'accroît lorsque les meneurs sont des femmes ou encore des membres de minorités visibles. C'est ce qu'on appelle communément «la maladie du PDG» - ou le vide d'information créé autour d'un leader lorsque ses collaborateurs lui dissimulent des informations importantes (et souvent désagréables).

Les études discutées jusqu'à présent, focalisées sur le caractère ou bien la conduite qui caractérisent le leader quel que soit le contexte, ne pouvaient que difficilement rendre compte de ces phénomènes. Un nouveau paradigme qui a vu le jour au début des années 80 met l'emphase sur la *relation* spécifique entre un leader et son subalterne.

De ce paradigme sont nées respectivement les approches complémentaires dites *transactionnelles* et *transformationnelles*. La première comporte une dimension d'échange : elle considère spécifiquement les transactions pécuniaires et non-pécuniaires qui caractérisent la relation meneur-subalterne, comme par exemple les promotions dont les conditions surpassent (ou non) en générosité ce que l'employé attendait normalement, ou encore la nature et la portée des promesses faites et tenues par le leader.<sup>21</sup> L'approche transformationnelle, par contre, s'intéresse aux variables qui font d'un leader un *agent de changement*.

L'origine de l'approche transactionnelle se trouve dans les travaux novateurs de J.M. Burns, un socio-politologue dont l'impact sur l'étude du leadership s'est par la suite avéré déterminant.<sup>22</sup> Un leader et ses subalternes se transforment mutuellement : par interaction, chacun amène l'autre à un degré supérieur (ou inférieur!) de conscience morale et de motivation, à la réalisation d'un potentiel.<sup>23</sup> Selon cette approche, l'objet central du leadership se trouve résumé par cette formule d'André Malraux : «Il faut faire prendre conscience aux gens de la grandeur qui existe en eux.»

Les notions introduites par Burns ont permis de créer un nouvel outil pour l'étude empirique du leadership, le *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), qui permet de pondérer les éléments transactionnels et transformationnels, de même que certains aspects comportementaux spécifiques à chacune de ces dimensions.<sup>24</sup> On a ainsi pu démontrer l'indépendance respec-

---

*Un nouveau paradigme qui a vu le jour au début des années 80 met l'emphase sur la relation spécifique entre un leader et ses subalternes. De ce paradigme sont nées respectivement les approches complémentaires dites transactionnelles et transformationnelles.*

---



---

*L'approche transactionnelle considère spécifiquement les transactions pécuniaires et non-pécuniaires qui caractérisent la relation meneur-subalterne; l'approche transformationnelle, par contre, s'intéresse aux variables qui font d'un leader un agent de changement.*

---

<sup>21</sup> Voir Northhouse (2001), op. cit.

<sup>22</sup> Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row.

<sup>23</sup> A ce sujet, voir M. Sashkin et W.E. Rosenbach (1993), «A new leadership paradigm», dans W.E. Rosenbach et R. L. Taylor (éditeurs), *Contemporary Issues in Leadership*, Westview Press (troisième édition), pages 87-108.

<sup>24</sup> Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, The Free Press.

Deux éléments du leadership transactionnel :

1) *La rétribution contingente* : le leader et le subalterne se mettent d'accord sur des systèmes de contrôle et de rémunération de l'effort.

2) *Le management par exception* : il s'agit alors de saisir la nature et l'ampleur des critiques, feedback négatifs et punitions que le meneur préfère utiliser. (Bass et Avolio, 1993)

Quatre facettes du leadership transformationnel :

- 1) *Le charisme*
- 2) *L'inspiration*
- 3) *L'écoute*
- 4) *La stimulation intellectuelle*

tive des deux dimensions, au sens où un individu peut très bien s'illustrer dans l'une, dans l'autre, dans les deux, ou dans aucune d'entre elles. Un dirigeant peut par exemple manifester un leadership transactionnel en faisant appel aux normes régissant le travail de son groupe, ou bien un leadership transformationnel en expliquant avec enthousiasme et passion l'objectif visé.

Le MLQ a en outre fait ressortir 2 éléments du leadership transactionnel :

- (1) *La rétribution contingente*. Il s'agit ici des systèmes de contrôle et de rémunération de l'effort et de la performance sur lesquels le leader et ses subalternes se mettent d'accord au début et au cours de leur relation.
- (2) *Le management par exception*. On considère dans ce cas les interventions ponctuelles du meneur lorsque les choses tournent mal ou que les subalternes font des erreurs. Il s'agit alors de saisir la nature et l'ampleur des critiques, feedback négatifs et punitions que le meneur préfère utiliser.<sup>25</sup>

Quatre facettes du leadership transformationnel ont aussi été identifiées :

- (a) *Le charisme*. Celui-ci sous-tend les phénomènes d'émulation, qui poussent naturellement un subalterne à emboîter le pas au leader.
- (b) *L'inspiration*. Celle-ci suscitera généralement des attentes et un moral élevés de la part des subalternes, se traduisant par une grande loyauté à l'égard du meneur.
- (c) *L'écoute*. Cet aspect reflète la prise en compte par le leader des particularités de chaque subalterne, et la façon dont chacun de ceux-ci est poussé à se développer personnellement et professionnellement à travers les défis qu'on lui propose.
- (d) *La stimulation intellectuelle*. Les meneurs dont le score sur cet aspect est élevé encourageront chez leurs subalternes la prise de risque, la pensée créatrice, ainsi que la remise en

<sup>25</sup> Bass, B.M. et B.J. Avolio (1993), «Transformational leadership: A response to critiques», dans M.M. Chemers et R. Ayman (éditeurs), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, pages 49-80.

question de leurs propres manières de faire, de celles de leur supérieur hiérarchique, et de l'organisation en général.

Le tableau suivant donne quelques illustrations de ces divers éléments de leadership.

---

### **Aspects du leadership en contextes**

*La rétribution contingente:* «Je récompense ceux qui satisfont les objectifs.»

*Le management par exception:* «Je dis à chacun ce qu'il devrait savoir pour bien effectuer sa tâche.»

*Le charisme:* «Les autres me font une confiance absolue.»

*L'inspiration:* «J'aide les autres à trouver un sens à ce qu'ils font.»

*L'écoute:* «Je donne une attention personnelle à ceux qui semblent marginalisés.»

*La stimulation intellectuelle:* «Je fais voir d'une nouvelle manière des problèmes qui sont bien connus.»

---



---

*Les études récentes révèlent que les aspects transformationnels ont un plus grand impact sur les subalternes que les aspects transactionnels.*

---

Les études récentes révèlent que les aspects transformationnels ont un plus grand impact sur les subalternes que les aspects transactionnels et se traduisent généralement par des résultats supérieurs aux attentes.<sup>26</sup> La loyauté et le niveau de satisfaction des subalternes s'avèrent aussi positivement corrélés au degré de leadership transformationnel manifesté dans l'organisation.<sup>27</sup> Un bon leader transformationnel utilise son statut non seulement pour définir, distribuer et faire faire les tâches, mais aussi pour former, responsabiliser, voire transformer ses subordonnés.<sup>28</sup> Elle/il constitue ainsi un véritable agent de changement, capable d'articuler et de transmettre une vision pour l'organisation. Le leader transactionnel se rapproche pour sa part davantage du manager tel que décrit précédemment.

<sup>26</sup> Bass, B.M. et B.J. Avolio (1990), «The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development», *Research in Organizational Change and Development*, volume 4, pages 231-272.

<sup>27</sup> Barling, J., T. Weber et E.K. Kelloway (1996), «Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment», *Journal of Applied Psychology*, volume 81, pages 827-832.

<sup>28</sup> Sashkin, M. et W.E. Rosenbach (1993), op. cit.

## Le charisme

Le charisme est l'aspect le plus important du leadership transformationnel et, par conséquent, celui qui a probablement été le plus étudié jusqu'à maintenant.<sup>29</sup>

Le sociologue allemand Max Weber (1922-1963) fut le premier à utiliser l'expression «charisme» - un mot grec signifiant «cadeau des dieux» - pour décrire le leadership. Il souhaitait désigner ainsi une personne plutôt mystique et magnétique, particulièrement apte à triompher en temps de crise et à créer alors une toute nouvelle organisation.

Deux conditions semblent nécessaires à l'émergence d'une relation charismatique entre un leader et ses subalternes. Premièrement, le leader doit être un individu aux convictions, à la détermination et à la confiance en soi inébranlables. Deuxièmement, ses subalternes doivent aussi vouloir le suivre aveuglément.

Certains associent le leader charismatique aux individus que Freud a qualifié de «narcissiques», donnant en exemple plus récents Ghandi, Roosevelt, Napoléon, Churchill, et De Gaulle, ainsi que Carnegie, Rockefeller, Ford et Edison.<sup>30</sup> De tels individus correspondent véritablement à l'image qu'on se fait des grands leaders : des personnes qui voient grand et qui paraissent douées d'un sens peu commun de la persuasion. Ces leaders auront toutefois tendance à devenir intolérants, hypersensibles à la critique, et à s'isoler. Elles/ils sont souvent médiocres pour écouter, en particulier lorsqu'elles/ils se sentent attaqué(e)s. Le manque d'empathie est souvent une autre de leur faiblesse, bien que ceci n'ait pas empêché des leaders comme Staline et Mao-Tsé-Toung d'inspirer leurs compatriotes au moment où ceux-ci cherchaient quelque réconfort. Les leaders narcissiques n'aiment pas se soumettre à un mentor et ressentent un désir intense de gagner. Selon Maccoby (2000), en cette époque caractérisée par l'innovation, il n'existe pas d'alternative aux leaders narcissiques, car les entreprises ont besoin de gens qui déterminent et façonnent le futur. *Un leader charismatique mais conscient de ses limites fera sans doute le meilleur des leaders.*

<sup>29</sup> Bass, B.M. (1990), op. cit.

<sup>30</sup> Maccoby, M. (2000, janvier-février), «Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons», *Harvard Business Review*, pages 69-77.

L'approche transformationnelle fait désormais l'objet de recherches et d'applications au sein de multiples organisations. Sa force est de s'attacher résolument à la relation spécifique entre un meneur et ses subalternes. Certaines de ses notions manquent cependant toujours de clarté, des auteurs n'hésitant pas à la considérer simplement comme une nouvelle théorie basée sur le caractère. Ceux-ci verront, par exemple, le charisme comme un trait de caractère reposant sur le comportement de visionnaire, l'énergie, l'exemple, etc.<sup>31</sup> A quoi les défenseurs de l'approche transformationnelle rétorqueront que le charisme est d'abord et avant tout question de perception et de relation; en d'autres mots, ce sont les circonstances spécifiques liant un leader et ses subalternes, ainsi que la perception de leur leader que ces derniers partagent, qui donne lieu à un leadership basé sur le charisme.

## 5. La production de leaders

La Nouvelle Économie, caractérisée désormais par la volatilité et la décentralisation, aura fait littéralement exploser la demande de leadership. On comprendra aisément ce phénomène en considérant le cas tout à fait typique d'une compagnie comme *General Electric* : chez celle-ci, en effet, un manager qui devait en moyenne gérer sept personnes au début des années 80 se retrouve aujourd'hui responsable d'une équipe de vingt employés. Il n'est donc pas surprenant que des chercheurs comme Goleman, Boyatzis et McKee (2001), par exemple, aient récemment observé que le climat de l'entreprise, c'est-à-dire la façon dont les collaborateurs vivent le fait d'y travailler, rende compte d'une portion allant de 20 à 30 pour cent des résultats financiers à court et moyen terme, et que 50 à 70 pour cent de l'atmosphère de travail, telle que perçue par les employés, relève des actions récentes d'un dirigeant. Un nombre croissant d'études de cas et d'enquêtes de terrain viennent effectivement corroborer l'intuition traditionnelle à l'effet que la performance d'une organisation dépende inéluctablement de la présence de leaders, à tous les échelons. Entre 1985 et 1995, aux États-Unis, les budgets de formation des cadres consacrés en grande partie à la formation au leadership

---

*Chez General Electric, un manager qui devait en moyenne gérer sept personnes au début des années 80 se retrouve aujourd'hui responsable d'une équipe de vingt employés.*

---



---

*Chacune de ces théories peut se rapporter à l'une des étapes de la production de leaders :*

- 1) Les capacités de leadership permettent d'articuler les critères pour la sélection des individus qui présentent le plus fort potentiel de leadership;*
- 2) La conduite du leader fournit les outils pour le design du bon programme de formation au leadership;*
- 3) Les théories focalisées sur les circonstances permettent d'appréhender le cadre organisationnel propice à l'émergence de leaders.*

---

<sup>31</sup> Voir R.S. Tedlow (2001, novembre-décembre), «What titans can teach us», *Harvard Business Review*, pages 70-79.

---

*Un nombre croissant d'études de cas et d'enquêtes de terrain viennent effectivement corroborer l'intuition traditionnelle à l'effet que la performance d'une organisation dépende inéluctablement de la présence de leaders, à tous les échelons.*

---



---

*Une organisation peut être confrontée à deux grandes catégories de problèmes : des problèmes techniques et des problèmes d'adaptation.*

---

ont donc quadruplé. Et selon certaines enquêtes, environ 60% des entreprises américaines estimaient aujourd'hui que la production de leaders demeurait une haute priorité.

Cette section vise à mettre en perspective le développement du leadership en entreprise, à la lumière des théories couvertes dans les sections précédentes. Chacune de ces théories peut en effet se rapporter à l'une des étapes d'une démarche réussie: les théories focalisées sur les capacités de leadership (section 2) permettent premièrement d'articuler des critères précis pour la *sélection* des individus qui présentent le plus fort potentiel de leadership, celles considérant la conduite du leader (section 3) fournissent les outils pour le design de bons *programmes de formation* au leadership, et celles centrées sur les circonstances (section 4) permettent enfin d'appréhender le *cadre organisationnel* sans lequel le leadership que l'on cherche à développer risque de ne pas être celui qui finira par émerger.<sup>32</sup>

### (a) La sélection

La première étape du développement du leadership consiste à évaluer les besoins de l'entreprise et, ce faisant, les compétences de leadership souhaitées. Une organisation peut être confrontée à deux grandes catégories de problèmes : des problèmes techniques et des problèmes d'adaptation. Le leadership se présente généralement comme une solution à ces derniers. Il faut donc d'abord bien identifier ceux-ci, ce qui permettra d'établir le profil de leader approprié.

En cours de route, on en viendra toujours à définir les compétences recherchées de deux manières : en ayant recours à des exemples ou bien par l'énoncé d'une liste plus ou moins exhaustive de critères. Bien que plus vivante et suggestive, la première voie comporte toutefois le risque de se laisser piéger par la mode et le vedettariat. La littérature d'affaires tend en effet à encenser certaines «stars» comme Jack Welch, Jean-Marie Messier, ou encore Kenneth Lay; or ces «super patrons» tombent généralement de leur piédestal après quelques temps.<sup>33</sup> Les exemples que rapportent maintenant les

<sup>32</sup> Sur ce dernier point, le lecteur trouvera profitable de consulter par exemple Bean, J. (2001), *Leadership Modules*, disponible sur internet à: <http://www.skillsforleaders.com/>.

<sup>33</sup> Le numéro de la semaine du 4 au 10 mai 2002 du magazine *The Economist*, intitulé d'ailleurs «Fallen Idols – The overthrow of celebrity CEOs», offre une excellente discussion sur le sujet.



ouvrages les plus fiables ne sont donc plus ceux de soi-disant «super héros», mais plutôt des cas concrets et documentés d'hommes et des femmes qui, hors des projecteurs et des caméras, ont su donner un nouveau souffle à leur organisation.<sup>34</sup> Certaines entreprises, comme *Fedex* et *Unilever*, ont pour leur part opté pour la seconde approche et l'adoption de critères rigoureux de sélection des leaders potentiels. Chez *Johnson & Johnson*, le PDG du groupe international de produits pharmaceutiques, Ralph Larsen, a pour ce faire constitué une équipe de recherche chargée d'évaluer 358 cadres en milieu de carrière à l'aune des compétences de leadership définies dans L'ECI-360, un outil de mesure de l'intelligence émotionnelle.<sup>35</sup> Une méthode souvent pratiquée en entreprise est l'évaluation à 360 degrés (voir l'encadré ci-après). Certains auteurs offrent aussi une liste de critères génériques qui, malgré les réserves déjà formulées à la section 2 au sujet de la réelle portée d'une telle liste, constitue néanmoins un point de départ valable.<sup>36</sup>

*Les patrons auraient tendance à privilégier la construction de relations, la communication et l'influence comme des aptitudes clés pour un leader, tandis que les subalternes valoriseraient surtout le développement des autres, la collaboration, et l'empathie.*

### La méthode d'évaluation à 360 degrés

Une méthode utile pour obtenir une image consensuelle du profil de compétences recherché est la «méthode d'évaluation à 360 degrés». Les patrons auraient tendance à privilégier la construction de relations, la communication et l'influence comme des aptitudes clés pour un leader, tandis que les subalternes valoriseraient surtout le développement des autres, la collaboration, et l'empathie. En prélevant de l'information au sein de *l'ensemble* de l'entourage professionnel (patrons, collègues, subalternes) de personnes occupant des postes clés, on obtiendrait donc une perspective *complète* sur les talents et les faiblesses les plus pertinents. Si, pour des raisons pratiques, on souhaite ensuite pondérer les déclarations de chacun, il semble que, selon McEvoy et Beatty (1989), le point de vue des subalternes et des collègues – plutôt que celui des patrons – offre la meilleure prédiction de l'efficacité d'un leader.<sup>37</sup>

La liste figurant au début de la section 2 comprend, par exemple, 9 critères. Celle de Marvin Bower, basée sur une trentaine d'années d'expé-

<sup>34</sup> Litwin, G., J. Bray, K. L. Brooke (1995), *Mobilizing the Organization – Bringing Strategy to Life*, Prentice-Hall. Pour une illustration originale et convaincante de l'efficacité des «leaders modestes», particulièrement lorsqu'il s'agit de promouvoir des valeurs éthiques, voir J. L. Badaracco, *Leading Quietly*, Harvard Business School Press, 2002.

<sup>35</sup> Pour plus de renseignements concernant cet outil, consulter le site web [www.eisglobal.com](http://www.eisglobal.com).

<sup>36</sup> Tichy, N. M. (1997), *The Leadership Engine*, Harper Collins. Bower, M. (1997), «Developing leaders in business», *McKinsey Quarterly*, no. 4, pages 4-17.

<sup>37</sup> Voir par exemple McEvoy, G. et R. W. Beatty (1989), «Assessment center and subordinate appraisals of managers: A seven years examination of predictive validity», *Personnel Psychology*, pages 37-52.

rience au sein de la firme de conseil *McKinsey*, propose quant à elle les attributs de leadership suivants :

- l'intégrité (*trustworthiness*), c'est-à-dire l'honnêteté, la transparence, voire une légère candeur;
- la justice (*fairness*), définie comme l'équité et l'impartialité dans le traitement des subalternes;
- l'assurance dans la simplicité (*unassuming behavior*), par opposition à l'égoïsme, l'arrogance et la prétention;
- l'écoute (*leaders listen*), en gardant bien à l'esprit que celle-ci doit s'adapter aux différences de culture («When most Britons nod their head, it means 'I understand you,' not 'I agree with you.'»)
- l'ouverture d'esprit (*a leader is open-minded*), c'est-à-dire la capacité de recevoir des suggestions et de remettre en question, au besoin, ses propres idées;
- l'empathie (*sensitivity to people*), qui permet de comprendre, voire même d'anticiper, ce que les autres pensent et éprouvent;
- la clairvoyance (*sensitivity to situations*), ou la capacité de lire correctement le contexte d'affaires dans lequel on opère;
- l'initiative (*initiative*), ou le dynamisme individuel;
- le jugement (*good judgment*), qui inclut le sens des priorités et l'équilibre entre raison et intuition;
- la capacité d'adaptation (*flexibility and adaptability*), c'est-à-dire la faculté de se retourner rapidement face à une nouvelle opportunité ou à ce qui s'avère avoir été une erreur stratégique;
- le tact (*the capacity to make sound and timely decisions*), défini comme la capacité de prendre au bon moment les décisions qui s'imposent;
- l'aptitude à motiver les autres (*the capacity to motivate*), avec ses prérequis évidents que sont la communication et le sens de la persuasion;
- un certain sens dramatique (*a sense of urgency*), car les gens préfèrent souvent travailler là où des choses importantes se passent.

À cette liste pourraient s'ajouter le sens de l'humour, qui varie aussi selon la culture locale et la culture d'entreprise, l'enthousiasme, et la maîtrise de l'anxiété.<sup>38</sup>

### (b) La formation

Dès lors que les besoins en leadership sont identifiés et les leaders en émergence sélectionnés, il s'agit de permettre à ces derniers de concrétiser tout leur potentiel. Cela passe d'abord par un programme sur mesure de formation. Des entreprises comme *General Electric*, *Federal Express*, *National Australia Bank*, *Pepsico*, ou encore *Ernst & Young* ont récemment su mettre en place avec un certain succès des programmes de formation au leadership. Dans leur ouvrage consacré entièrement au sujet, Conger et Benjamin (1999) rapportent que *ces programmes comprennent habituellement 3 volets successifs : le développement des compétences individuelles, la diffusion de la vision et des valeurs de l'organisation, et la formation au pilotage d'initiatives stratégiques.*<sup>39</sup>

Les compétences à développer chez l'individu sont celles qui correspondent au besoin de l'entreprise et qui ont été relevées lors de la sélection des candidats. Une démarche en ce sens a été lancée à la *National Australia Bank*. Des groupes constitués de personnes pré-sélectionnées venues d'horizon très divers furent rassemblés dans des instituts de formation internes ou externes. On y fit intervenir des formateurs professionnels, dont l'enseignement mettaient à contribution des études de cas, des discussions et simulations, et l'organisation d'évaluations à 360 degrés. En général, en plus de s'avérer relativement coûteuses en temps et en argent, ces techniques ne permettent toutefois pas de rencontrer les besoins véritablement spécifiques d'une entreprise; il faut donc prolonger la formation ainsi reçue par des démarches d'un autre type.

Les programmes offerts au «Leadership Institute» de *Federal Express* illustrent de manière exemplaire le passage à une formation sur mesure destinée précisément à transmettre aux futurs leaders les valeurs spécifiques de

---

« Ces programmes comprennent habituellement trois volets successifs : le développement des compétences individuelles, la diffusion de la vision et des valeurs de l'organisation, et la formation au pilotage d'initiatives stratégiques. »  
(Conger et Benjamin, 1999)

---

<sup>38</sup> Sur le lien entre communication et leadership, voir Bushe, G. R. (2001), *Clear Leadership*, Éditions Davies-Black.

<sup>39</sup> Conger, J. A. et B. Benjamin (1999), *Building Leaders*, Éditions Jossey Bass.

l'entreprise (en l'occurrence celles exprimées par la devise «People, Service, Profit») et ses propres principes de fonctionnement. L'enseignement est ici dispensé par des *managers actifs de l'entreprise* choisis parmi les plus performants. Entre 50 et 95% de l'apprentissage est expérimental, c'est-à-dire basé sur des simulations aussi réalistes que possible et des retours d'expérience. D'autres organisations, comme l'armée américaine, font en outre intervenir à ce stade des animateurs externes, en l'occurrence des civils, de façon à promouvoir la discussion et à varier les canaux de transmission.

Le volet ultime de la formation au leadership consiste enfin à apprendre aux leaders à concevoir et mettre en oeuvre des initiatives stratégiques. Pour ce faire, la firme de comptabilité et de conseil en entreprise *Ernst & Young*, au prise avec une restructuration majeure, a par exemple élaboré son programme «Leadership 2000». Il fallait faire prendre conscience aux leaders des enjeux stratégiques sous-jacents à cette restructuration, faire table rase des conflits inhérents à un tel changement, et mettre en perspective le rôle de chacun. Les conditions principales du succès d'un tel programme restent l'implication personnelle et directe des hauts dirigeants, le suivi, et l'adaptation des systèmes managériaux. Ces éléments se rapportent aux aspects contextuels devant supporter tout développement du leadership, aspects que nous allons bientôt aborder.

Un dernier mot cependant sur le fait que les programmes de formation au leadership ne soient pas toujours couronnés de succès. Bien que plusieurs études portant sur des managers de filiales aient indiqué, une semaine après la fin de la formation, une amélioration significative des compétences visées, les données ne permettent généralement pas de conclure que ce changement a été durable. Pour qu'un programme de formation ait l'impact souhaité, il faut premièrement prendre soin de bien l'étaler dans le temps, afin de permettre aux meneurs de prendre du recul entre deux sessions et de consolider leurs acquis. Deuxièmement, il faut que les apprentis-leaders apprennent ce qu'ils/elles ont envie d'apprendre. Un phénomène souvent vérifié en matière de transformation des comportements est que, lorsqu'un individu se voit forcé de modifier sa conduite, son nouveau comportement s'évanouira dès

que la contrainte ne sera plus exercée.

### (c) L'expérience

Le développement du leadership exige enfin que l'entreprise offre un contexte professionnel conséquent aux individus qu'elle destine à devenir des meneurs.

*Le discours et le style de management des dirigeants doivent d'abord être cohérents.* On ne peut, par exemple, prêcher haut et fort que l'entreprise accorde une importance vitale à la formation au leadership et se désintéresser par ailleurs du contenu et du déroulement des programmes de formation. Il semble en fait que de tels programmes soient plus efficaces s'ils touchent dès le départ les hauts dirigeants, pour se déployer ensuite progressivement à tous les niveaux de l'organisation. Ayant conduit un vaste programme de formation auprès de 244 000 employés dispersés sur 272 sites de production dans plus d'une cinquantaine de pays, la multinationale *Philips* a par exemple observé que les unités d'affaires qui n'avaient pas impliqué leurs dirigeants dès les premières séances étaient celles qui avaient éprouvé les plus grandes difficultés à atteindre leurs objectifs.

Il est aussi indispensable de *reconfigurer les systèmes managériaux* en fonction des apprentissages poursuivis. Il faut communiquer à l'ensemble de l'entreprise les comportements que l'on souhaite promouvoir. Les modes d'évaluation et de rémunération doivent inciter les apprentis-leaders à acquérir les qualités attendues. Et les directives des unités d'affaires doivent refléter les orientations stratégiques du moment.

Finalement, comme le soulignent les théories contextuelles esquissées à la section 4, il faut offrir aux leaders en développement des occasions de se manifester et de se fortifier *dans l'action*, ce qui présuppose une *gestion adéquate de leurs carrières*. Plusieurs entreprises utilisent déjà des méthodes de développement du leadership qui vont dans ce sens. Elles accroissent, par exemple, la visibilité des jeunes employés auprès des cadres dirigeants qui peuvent ensuite combler les besoins avérés des recrues les plus prometteuses.

---

*On ne peut pas prêcher haut et fort que l'entreprise accorde une importance vitale à la formation au leadership et se désintéresser par ailleurs du contenu et du déroulement des programmes de formation.*

---

---

*Gérer la carrière d'un individu exige enfin de déterminer le degré d'autorité qu'il convient de lui laisser afin de développer son leadership. (Heifetz, 1994)*

---

Ce processus peut être formel ou informel. Certaines décisions de promotion peuvent même dépendre de la capacité d'un manager à repérer et à développer les futurs leaders. Chez *3M*, *General Electric* ou *L'Oréal*, on encourage la prise de défis significatifs dès le commencement d'une carrière, par la décentralisation et la création d'unités d'affaires plus petites, ou encore en mettant explicitement l'accent sur le développement de nouveaux produits et services. D'autres entreprises favorisent en outre explicitement l'élargissement des horizons et des connaissances tout au long d'une carrière, en poussant constamment les uns et les autres à entretenir tout un réseau interne et externe de relations professionnelles.

A tout moment, gérer la carrière d'un individu exige enfin de déterminer le degré d'autorité qu'il convient de lui laisser afin de développer son leadership.<sup>40</sup> En période de turbulences et de grands changements, les personnes en position d'autorité sont soumises à la pression d'agir - et d'agir à bon escient - sous peine d'une perte de crédibilité parfois définitive. L'autorité donne alors l'opportunité de choisir l'agenda, de formuler les problèmes, de forcer les choses en contrôlant les processus, de prendre des mesures apaisantes, et de réguler le stress. Par contre, ne pas se retrouver en position d'autorité dans ces circonstances offrirait à un futur leader une certaine latitude pour dramatiser la situation et lui permettrait de demeurer plus proche du terrain, de consacrer toute son énergie à résoudre le problème de l'heure, et de maintenir une vision claire en conservant du recul.

---

<sup>40</sup> Sur cette question précise, voir Heifetz, R. A. (1994), *Leadership without Easy Answers*, Harvard University Press.

## 6. Conclusion

Il existe, et existera sans doute toujours, plusieurs Écoles de pensée en matière de leadership. Cela semble d'autant plus inévitable que la notion elle-même paraisse devoir évoluer selon les époques : on peut bien sûr identifier des piliers traditionnels du leadership, comme le savoir, la confiance et le pouvoir<sup>41</sup>, mais ceux-ci ne se manifestent plus désormais de la même manière, le rôle actuel des leaders se situant moins dans la direction de simples exécutants que dans la mobilisation de la connaissance et de l'intelligence de tous.

*Ce rapport recommande donc d'adopter un point de vue résolument éclectique sur l'ensemble des théories du leadership, qui s'intéresse sans à priori à chacune d'entre elles en y utilisant ce qui paraît être le meilleur et le plus pertinent.* Cette recommandation émane de considérations avant tout pratiques. Pour l'entreprise, un tel point de vue devrait en effet permettre d'établir de meilleures stratégies de développement du leadership: les théories identifiant les traits de *caractère* innés d'un meneur suggèrent premièrement un certain nombre de critères utiles pour la *sélection* des futurs leaders; celles focalisées sur la *conduite* du leader fournissent ensuite une plate-forme pour la conception de *programmes de formation* performants; celles centrées sur les *circonstances* permettront enfin de mettre en place des *sentiers de carrière* et des *systèmes managériaux* conséquents qui feront de l'entreprise un terreau propice à l'éclosion des meilleurs leaders.

---

*Le rôle actuel des leaders se situe moins dans la direction de simples exécutants que dans la mobilisation de la connaissance et de l'intelligence de tous.*

---

<sup>41</sup> Zand, D. A. (1997), *The Leadership Triad*, Oxford University Press.