

Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent

The Conceptual Dimensions of Leadership and the Leadership Styles which are Derived from Them

Jean-Louis Bergeron

Volume 34, numéro 1, 1979

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028935ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028935ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bergeron, J.-L. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 34(1), 22–40.
<https://doi.org/10.7202/028935ar>

Résumé de l'article

Après avoir proposé une définition du leadership et expliqué la différence entre dimension et style de leadership, l'auteur résume les principales études qui ont porté sur les dimensions du leadership et suggère une classification qui semble pouvoir intégrer les connaissances acquises jusqu'à maintenant. L'étude de quelques auteurs bien connus pour leurs écrits sur les styles de leadership permet ensuite de voir à quelles dimensions ces auteurs ont fait appel pour définir les styles dont ils nous parlent

Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent

Jean-Louis Bergeron

Après avoir proposé une définition du leadership et expliqué la différence entre dimension et style de leadership, l'auteur résume les principales études qui ont porté sur les dimensions du leadership et suggère une classification qui semble pouvoir intégrer les connaissances acquises jusqu'à maintenant. L'étude de quelques auteurs bien connus pour leurs écrits sur les styles de leadership permet ensuite de voir à quelles dimensions ces auteurs ont fait appel pour définir les styles dont ils nous parlent

Comme bien d'autres termes utilisés en même temps dans les sciences humaines et dans le langage populaire, le mot « leadership » est très ambigu, d'une part parce que ses définitions sont nombreuses et d'autre part parce qu'il recouvre un nombre très considérable d'activités et de comportements divers. Il y a des dizaines de définitions du concept lui-même et des centaines de façons de faire preuve ou acte de leadership.

Pour réduire cette ambiguïté, il faut bien sûr travailler au niveau de la définition et préciser le sens que l'on veut donner au terme lui-même. Ce qui est tout aussi important, cependant (et beaucoup plus difficile), c'est de préciser le genre de comportements qui constituent des actes de leadership et d'indiquer comment ces comportements peuvent être regroupés dans des blocs ou catégories utiles pour la recherche académique et la formation des cadres. Après l'échec des recherches visant à associer le leadership à certains traits de personnalité, c'est à l'étude et à la classification des comportements du leader que se sont attachés les principaux auteurs dans ce domaine. Cette nouvelle orientation a donné naissance à deux expressions fort courantes mais passablement ambiguës elles-mêmes: les dimensions du leadership et

* BERGERON, Jean-Louis, professeur et directeur du Département de Management, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, P.Q.

les styles de leadership. À la suite d'une brève définition des termes utilisés, chacune de ces deux expressions fait l'objet d'une section majeure du présent article.

En ce qui concerne les dimensions du leadership, l'objectif poursuivi est de rappeler l'origine des deux grandes dimensions que l'on retrouve le plus souvent dans la littérature (orientation vers la production et orientation vers l'élément humain) et de démontrer que ces deux dimensions ne constituent pas nécessairement la meilleure façon de concevoir et de regrouper les comportements de leadership: une solution à cinq dimensions serait peut-être préférable et tout aussi justifiée sur le plan conceptuel. L'objectif de la section portant sur les styles de leadership est de démontrer que les styles les plus connus sont créés soit à partir d'une seule dimension, soit en combinant (d'une façon parfois assez arbitraire) plusieurs des dimensions décrites dans la section précédente. La conclusion reprend la distinction entre dimensions et styles de leadership, résume les problèmes reliés à l'opérationnalisation des termes et indique qu'il serait peut-être à l'avantage des chercheurs et des formateurs de travailler avec des dimensions plutôt qu'avec des styles de leadership.

UNE DÉFINITION DU LEADERSHIP

Le leadership est un concept qui se prête à un très grand nombre de définitions; dans son monumental «*Handbook of Leadership*», Stogdill¹ en rapporte une cinquantaine, qu'il regroupe sous 11 catégories ou points de vue différents. L'étude de ces définitions, bien que fastidieuse, démontre cependant que certains éléments tendent à revenir plus souvent que d'autres. Le premier de ces éléments est représenté par le mot «*influence*» et il apparaît, sous une forme ou sous une autre, dans presque toutes les définitions recueillies par Stogdill. Le deuxième élément est défini par des mots tels que «*activité*», «*comportement*», «*action*»; l'importance de cet élément tient au fait que pour être pratique et efficace, l'étude du leadership doit porter sur des comportements spécifiques que l'on peut identifier et enseigner aux futurs administrateurs. Un troisième élément qui apparaît essentiel à toute définition du leadership, c'est l'aspect volontaire de la réponse qui est donnée par l'entourage du leader à ses tentatives d'influence: le policier qui par un signe de la main force un automobiliste à s'arrêter accomplit une activité qui exerce une influence évidente, mais personne

¹ STOGDILL, Ralph M., *Handbook of Leadership*, New York, The Free Press, 1974, 613 pages.

ne dira qu'il a fait acte de leadership. Ces trois éléments, associés au fait que ce qui nous intéresse ici est le leadership « organisationnel » (i.e. le leadership d'un individu qui détient déjà un poste d'autorité légitime dans une organisation), nous amènent à définir le leadership comme suit: l'ensemble des activités par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation.

DIMENSIONS VS STYLES DE LEADERSHIP

Plusieurs auteurs ne font aucune distinction entre ces termes et les utilisent de façon interchangeable, ce qui ne fait qu'augmenter la confusion qui entoure déjà la notion de leadership. L'idée de dimension implique la présence d'un continuum sur lequel s'échelonne des activités qui participent à un même concept et qui sont orientées dans le même sens, mais à des degrés divers. On peut penser, par exemple, à la dimension « participation », définie comme le degré d'influence qu'un supérieur permet à ses subalternes d'exercer sur les décisions qui les concernent. À une extrémité de cette dimension, on aurait une série de comportements qui ne tolèrent aucune influence de la part des subalternes, comportements auxquels on attacherait probablement le terme autoritarisme. Les comportements qui permettent un maximum d'influence se retrouveraient à l'autre extrémité du continuum et on parlerait alors de direction collégiale ou démocratique. Les activités représentées par le terme consultation se retrouveraient sans doute à mi-chemin entre ces deux extrêmes. Notons encore une fois que tous ces termes définissent divers degrés ou niveaux d'un même concept.

Le terme « style de leadership » quant à lui, dénote l'ensemble des comportements habituels d'un patron dans ses relations avec les employés et ceci sur une ou plusieurs dimensions. Si on s'attache à une seule dimension, le terme style de leadership indiquera à quel endroit les comportements du supérieur se situent sur le continuum de cette dimension: style autoritaire, style collégial ou démocratique, style consultatif. Si on s'attache à plusieurs dimensions en même temps, le terme style de leadership indiquera la position du leader sur plusieurs continuums, étant bien entendu qu'il peut être simultanément très fort sur une dimension et très faible sur l'autre. C'est ainsi que Blake² sera amené à définir le style « club social » (ou 1.9) comme l'ensemble des

² BLAKE, Robert R. et Jane S. MOUTON, *The Managerial Grid*, Houston, Texas, Gulf Publishing Company, 1964, 340 pages.

comportements d'un supérieur qui est à la fois très faible sur la dimension « orientation vers la production » et très fort sur la dimension « orientation vers l'élément humain ».

REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LES DIMENSIONS DU LEADERSHIP

Cette revue ne se prétend pas exhaustive. Elle vise cependant à présenter les auteurs les plus importants avec suffisamment de détails pour que le lecteur puisse saisir l'essentiel de leur message. Les publications sont présentées dans l'ordre chronologique de leur parution.

Entre les années 1945 et 1953, des chercheurs de l'Université d'Ohio³ ont effectué plusieurs études pour découvrir le nombre et la nature exacte des dimensions que les subalternes peuvent identifier dans le comportement de leur supérieur. Les recherches originales portaient sur plus de 1800 phrases descriptives (e.g. il met en application les suggestions des employés) que des juges ou experts avaient divisées a priori en neuf dimensions. Par suite d'une série d'analyses statistiques, le nombre de dimensions relativement indépendantes passa de neuf à quatre puis finalement à deux. Depuis cette époque, la majorité des travaux américains, portant sur l'influence du leadership, ont utilisé ces deux dimensions comme variables indépendantes. La première dimension porte le nom anglais de « Initiating structure », que nous traduisons ici par « direction et encadrement ». Le patron qui obtient un score élevé sur cette dimension se comporte de la façon suivante: il planifie, organise et coordonne les activités du groupe en fonction des objectifs à atteindre; il assigne les tâches et indique à chacun ce qu'il attend de lui; il insiste pour que les règlements et procédures soient observés. La deuxième dimension porte le nom anglais de « Consideration » et nous utiliserons l'expression « relations humaines ». C'est le patron qui fait confiance aux subalternes, qui tient compte de leurs idées et de leurs sentiments, qui se préoccupe de maintenir de bonnes relations et un climat agréable à l'intérieur du groupe. Notons que deux autres dimensions, mises à l'écart parce qu'elles n'expliquaient pas beaucoup de variance, portaient les noms de « production em-

³ FLEISHMAN, E. A., E. F. HARRIS et H. E. BURTT, *Leadership and Supervision in Industry*, Columbus, Ohio, Bureau of Educational Research, no. 33, Ohio State University, 1955. A. W. HALPIN et J. WINER, « A Factorial Study of the Leader Behavior Description Questionnaire », dans R. M. Stogdill et A. E. Coons (Eds), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus, Ohio, Research Monograph no 88, Bureau of Business Research, The Ohio State University, 1957.

phasis» (accent sur le rendement) et «social awareness» (perception des rapports sociaux).

Les études du «Institute for Social Research» de l'Université du Michigan⁴ ont débuté en 1947. Elles visaient à identifier les types de structure organisationnelle et les modes de leadership associés à une haute productivité. Ces recherches ont été faites auprès de plusieurs entreprises: une compagnie d'assurance, un manufacturier de tracteurs, un chemin de fer, une entreprise hydro-électrique, un fabricant de textiles, des agences gouvernementales, etc. Ces études ont permis d'identifier deux dimensions majeures dans le comportement des supérieurs: orientation vers l'employé et orientation vers la tâche. Les supérieurs qui adoptent la première orientation se préoccupent surtout de bâtir une équipe unie, de former leurs subalternes, de les aider à résoudre tous leurs problèmes; ils adoptent une attitude amicale et non-punitiv; ils sont accessibles aux communications venant des employés. Les supérieurs qui tendent vers le deuxième mode se préoccupent surtout des problèmes techniques, des méthodes de production, des normes et standards qu'il faut respecter, des objectifs de production qu'il faut atteindre, de la discipline et du rendement. Bien que ces deux orientations aient d'abord été conçues comme les deux extrêmes d'un même continuum, les chercheurs ont par la suite indiqué qu'il s'agissait en fait de deux dimensions distinctes et non exclusives: un patron peut être fort (ou faible) sur les deux en même temps.

Toujours dans la ligne des recherches de l'Université du Michigan, mais sur la base d'un plus grand nombre de résultats, Kahn et Katz⁵ en arrivèrent à identifier quatre dimensions, associées selon eux à un haut niveau de productivité. La première, c'est la différenciation de rôle, c'est-à-dire que le supérieur accomplit plusieurs fonctions ou activités qu'on ne retrouve pas chez le subalterne: il planifie, organise, dirige, etc. La deuxième dimension concerne plus spécifiquement le genre de surveillance qu'il exerce: ici, le patron efficace est celui qui exerce une surveillance générale, qui accorde beaucoup d'autonomie quant à la façon de faire le travail. La troisième dimension est empruntée aux travaux originaux, c'est l'orientation vers l'employé. On retrouve ici tous les comportements qui démontrent un intérêt marqué vers l'employé et qui contribuent à augmenter son estime de soi. Fina-

⁴ KAHN, Robert L., «The Prediction of Productivity», *The Journal of Social Issues*, vol. 12, no. 2, 1956, pp. 41-49.

⁵ KAHN, Robert L. et Daniel KATZ, «Leadership Practice in Relation to Productivity and Morale», dans Dorwin Cartwright et Alvin Zander (Eds), *Group Dynamics*, (deuxième édition), Evanston, Illinois, Row, Peterson and Company, 1960, 826 pages.

lement, il y a les relations de groupe: ceci comprend la cohésion du groupe, l'aide mutuelle que les membres se portent, la fierté qu'ils ont d'appartenir à l'équipe. Bien que cette quatrième caractéristique des unités productives touche plus aux comportements des membres de l'équipe qu'à ceux du leader, il est permis de supposer que celui-ci peut exercer une influence considérable dans ce domaine.

Les recherches effectuées par le Research Center for Group Dynamics (également de l'Université du Michigan) ont porté essentiellement sur le fonctionnement des groupes et sur un ensemble de problèmes connexes. À l'aide des connaissances acquises par ces études, Cartwright et Zander⁶ (1960) en arrivèrent à identifier deux grandes fonctions que le groupe doit remplir. La première fonction, c'est d'atteindre ses objectifs. Quelqu'un à l'intérieur du groupe doit donc se préoccuper des activités suivantes: planifier le travail, mettre le groupe en action, développer des procédures, empêcher le gaspillage de temps et de ressources, évaluer le progrès accompli. L'autre fonction, c'est de maintenir l'intégrité et la cohésion du groupe. Il s'agit ici de résoudre les conflits internes, d'encourager les relations interpersonnelles, de maintenir un climat agréable, de satisfaire les besoins individuels des membres, de créer un esprit d'équipe. Bien que l'initiative dans ces fonctions appartienne souvent au leader formel, cela n'est pas toujours le cas: si le chef du groupe néglige un aspect, il est fort probable qu'un leader informel surgira pour s'en occuper. Notons ici que ce que les auteurs appellent fonction du groupe aurait aussi bien pu s'appeler dimension du leadership: ce sont les deux côtés d'une même médaille.

Likert⁷ est surtout connu pour l'intégration qu'il a faite des divers travaux de l'Université du Michigan et pour ses quatre « systèmes » d'organisation: autocrate exploiteur (système I) autocrate paternaliste, consultatif, participation de groupe (système 4). Bien que plusieurs variables autres que le leadership entrent dans la définition de ces systèmes (e.g. les modes de communication, les méthodes de contrôle), des études statistiques ont démontré que les dimensions du leadership y tiennent une place prépondérante (e.g. Pelletier⁸). Selon Likert, les dimensions du leadership mesurées par son questionnaire sont les suivantes: (a) les relations de support, i.e. le fait pour le supérieur d'établir

⁶ CARTWRIGHT, Dorwin et Alvin ZANDER, *op. cit.*, pp. 496-498.

⁷ LIKERT, Rensis, *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill, 1961, 279 pages.

⁸ PELLETIER, Robert, « Style de leadership et fonctionnement de l'organisme en milieu scolaire », Document de recherche non publié, Faculté d'Administration, Université de Sherbrooke.

avec chaque employé des relations telles que celui-ci se sent compris, appuyé, valorisé; (b) la réceptivité du supérieur quant aux idées et suggestions des subalternes; (c) l'établissement d'objectifs élevés aussi bien pour l'ensemble du groupe que pour chacun de ses membres, y compris le leader lui-même; (d) la gestion orientée sur le groupe de travail, i.e. les comportements par lesquels le supérieur s'efforce de créer une équipe unie et d'amener celle-ci à prendre des décisions collectives; (e) le degré auquel le supérieur s'efforce de faciliter la tâche de ses subalternes; (f) la participation. Sur le plan du leadership, les quatre systèmes le Likert représentent donc quatre styles (ou niveaux d'excellence) sur chacun des continuums ci-dessus.

Cherchant à intégrer toutes les études publiées précédemment, Bowers et Seashore⁹ (1966) proposèrent que les comportements du supérieur soient étudiés sous quatre dimensions. Premièrement, les comportements qui donnent au subalterne un sentiment d'importance et qui augmentent son estime de soi (relations de support); deuxièmement, ceux qui facilitent les relations entre les membres du groupe (aide à l'interaction); troisièmement, ceux qui stimulent les employés et les amènent à tendre vers l'excellence (orientation vers les objectifs); enfin, ceux qui aident les employés à obtenir ce dont ils ont besoin et à bien faire leur travail (facilitation du travail).

Dans un article important sur le plan théorique, Yukl¹⁰ (1971) tente de justifier l'existence de trois dimensions du leadership: direction et encadrement, relations humaines, participation. Les deux premières proviennent évidemment des recherches faites à l'Université d'Ohio. La troisième provient en partie des expériences de Kurt Lewin et de ses collègues, résumées plus loin. Selon Yukl, les comportements suggérés par des expressions telles que style autoritaire ou démocratique, consultation, délégation, décentralisation, décisions de groupe, etc. représentent en fait une série de points sur un continuum qui va de « aucune influence des subalternes » jusqu'à « beaucoup d'influence des subalternes » sur les décisions. Associant influence avec participation, l'auteur en conclut que tous ces termes ne servent qu'à indiquer divers niveaux et divers modes d'application à l'intérieur de la dimension participation. Il démontre ensuite que les trois dimensions sont différentes sur le plan conceptuel et cite quelques recherches pour tenter de prou-

⁹ BOWERS, David G. et Stanley E. SEASHORE, « Predicting Organizational Effectiveness with a Four-factor Theory of Leadership », *Administrative Science Quarterly*, vol. 11, no. 2, 1966, pp. 238-263.

¹⁰ YUKL, Gary, « Toward a Behavioral Theory of Leadership », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 6 no. 4, July 1971, pp. 414-440.

ver qu'elles le sont également du point de vue opérationnel (en montrant que les corrélations entre les trois sont faibles). Il admet cependant que les études sont peu nombreuses; de plus, les corrélations qu'il rapporte sont parfois assez élevées, e.g. .50.

Les recherches de Bernard Bass, de l'Université de Rochester, couvrent une période de 20 ans. Dans une publication assez récente¹¹, cet auteur et un de ses collègues définissent cinq dimensions du leadership, obtenus à partir d'analyses factorielles. Les auteurs admettent qu'une solution à deux facteurs produit les dimensions direction et encadrement et relations humaines et que toutes les autres dimensions qu'on peut obtenir sont des facettes ou des sous-facteurs de ces deux-là. Ils prétendent cependant qu'une solution à cinq facteurs est possible et même préférable car elle identifie des comportements plus nuancés. Ces cinq dimensions sont les suivantes: direction, manipulation, consultation, participation, délégation. La première s'apparente à la dimension direction et encadrement; les quatre dernières représentent des sous-produits du bloc orientation vers l'individu. Les auteurs indiquent cependant que ces cinq dimensions forment une sorte de continuum et à certains moments il devient très difficile de savoir s'ils parlent de cinq dimensions distinctes ou de cinq styles différents sur une même dimension (non-identifiée). Notons également que les dimensions consultation et participation se ressemblent beaucoup sur le plan conceptuel et qu'une corrélation entre les deux a donné un coefficient de .68.

Robert House, maintenant à l'Université de Toronto, étudie l'influence du leadership sur la satisfaction et le rendement des subalternes depuis bientôt une dizaine d'années. Ses études originales¹² portaient sur les deux dimensions définies par l'école d'Ohio: direction et encadrement et relations humaines. Par la suite, l'auteur et un de ses collègues¹³ ont ajouté une troisième dimension, la participation. Pour s'assurer que cette dimension serait vraiment différente des deux premières sur le plan opérationnel, ils ont enlevé de l'échelle mesurant le niveau de relations humaines les quelques items qui parlaient de participation (e.g. avant de prendre action, il consulte ses subalternes) et

¹¹ BASS, Bernard M. et Enzo R. VALENZI, «Contingent Aspects of Effective Management Styles», dans James G. Hunt et Lars L. Larson, *Contingency Approaches to Leadership*, Carbondale, Illinois, Southern Illinois University Press, 1974, 227 pages.

¹² HOUSE, Robert J., «A Path-goal Theory of Leader Effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, no. 3, September 1971, pp. 321-338.

¹³ HOUSE, Robert J. et Gary DESSLER, «The Path-goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests», dans James G. Hunt et Lars L. Larson (eds.), *op. cit.*

s'en sont servi pour bâtir l'échelle mesurant le mode participatif. Les dernières publications de cet auteur¹⁴ font maintenant état de quatre dimensions distinctes: aux trois premières, on a ajouté l'orientation vers les objectifs. Il faut préciser, cependant, que ce chercheur ne s'est jamais donné comme mission de découvrir le nombre et la nature exacte des dimensions qu'il est possible d'identifier: il assume simplement qu'il y en a au moins quatre.

Le tableau I présente un résumé schématique des différentes dimensions suggérées par les auteurs cités précédemment. Bien que les lignes horizontales de ce tableau tentent d'indiquer les recoupements et les similitudes entre les dimensions, il faut bien noter ici que ces divisions sont approximatives et qu'elles résultent d'une interprétation assez large avec laquelle les auteurs concernés ne seraient pas nécessairement d'accord.

Le même tableau présente une solution à cinq dimensions, dans deux blocs distincts: orientation vers la tâche et orientation vers l'individu. Il s'agit d'une solution mi-conceptuelle et mi-empirique, c'est-à-dire que les dimensions proposées proviennent d'un raisonnement basé aussi bien sur des opinions exprimées par certains auteurs (e.g. Bowers et Seashore; House) que sur des analyses statistiques (e.g. Fleishman, Harris et Burt; Bass et Valenzi).

La première dimension porte le nom de *Direction et encadrement*. Il s'agit ici du supérieur qui planifie, organise, dirige, coordonne et contrôle les activités de son groupe. Il indique à chacun ce qu'il attend de lui et fait respecter les règlements et les procédures qui régissent le travail et les comportements. C'est un administrateur qui fait bien son travail et qui joue pleinement le rôle qui lui revient de droit. Avec lui, les employés savent où ils s'en vont et leurs efforts ne sont pas gaspillés faute de planification et d'organisation.

La deuxième dimension s'appelle *Encouragement à l'excellence*. Les comportements qu'elle recoupe sont plus difficiles à énumérer, mais de façon générale ce sont ceux qui consistent à fixer des objectifs élevés pour le groupe et à inciter les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Le supérieur qui est fort sur cette dimension donne lui-même l'exemple d'un travail constant et bien fait, il se montre exigeant quant à la qualité et la quantité du travail accompli. Ce n'est plus un simple administrateur, c'est un véritable leader qui crée un climat d'en-

¹⁴ FILLEY, Alan C., Robert J. HOUSE et Steven KERR, *Managerial Process and Organizational Behavior*, Glenview, Illinois, Scott, Foresman and Company, 1976, 558 pages.

TABEAU 1

Les dimensions du leadership

Orientation vers la tâche	Fleishman, Harris et Burt 1955	Kahn 1956	Kahn et Katz 1960	Cartwright et Zander 1960	Likert 1961	Bowers et Seashore 1966	Yukl 1971	Bass et Valenzi 1974	House 1976	Solution suggérée
Direction et encadrement	Orientation vers la tâche	Différenciation de rôle	Recherche des objectifs	Facilitation de la tâche des subalternes	Facilitation du travail	Direction et encadrement	Direction et encadrement	Direction et encadrement	Direction et encadrement	Direction et encadrement
Accent sur le rendement	Orientation vers l'employé	Orientation vers l'employé	Orientation vers l'employé	Établissement d'objectifs élevés	Orientation vers les objectifs	Orientation vers les objectifs	Orientation vers les objectifs	Orientation vers les objectifs	Orientation vers les objectifs	Encouragement à l'excellence
Relations humaines	Orientation vers l'employé	Orientation vers l'employé	Orientation vers l'employé	Relations de support	Relations de support	Relations de support	Relations humaines	Manipulation	Relations humaines	Relations humaines
Perception des rapports sociaux	Orientation vers l'individu	Surveillance générale	Création d'un groupe cohésif	Réceptivité quant aux suggestions. Participation	Gestion orientée sur le groupe	Aide à l'interaction	Participation	Consultation	Participation	Participation
		Relations de groupe					Participation	Participation		Encouragement au travail d'équipe

thousiasme pour la tâche à accomplir et qui rejette toute forme de médiocrité.

La troisième dimension, *Relations humaines*, réunit tous les comportements par lesquels le supérieur démontre qu'il s'intéresse aux sentiments, aux besoins, aux désirs des employés. Il est amical et facile d'approche, il respecte les employés et les traite comme des égaux, il cherche à créer un climat et des conditions agréables, il aide les employés à solutionner leurs problèmes, il explique ses actions et ses décisions, il prévient à l'avance lorsque des changements doivent être faits.

La quatrième dimension, c'est la *Participation*. Ici, les comportements du supérieur démontrent qu'il veut impliquer les subalternes dans toutes les décisions qui les concernent. Pour ce faire, il communique toute l'information disponible, il sollicite les opinions et les réactions des employés, il implique ceux-ci dans l'énumération, la discussion et le choix des alternatives, il s'assure que chacun est en mesure de s'exprimer librement. Enfin, il délègue autorité et responsabilités dans toute la mesure du possible.

La cinquième dimension s'appelle *Encouragement au travail d'équipe*. Elle vise les comportements par lesquels le supérieur cherche à créer un esprit de corps, une équipe unie et cohésive. Nous avons ici le patron qui organise des rencontres formelles et informelles, qui cherche à éviter ou à résoudre les conflits interpersonnels, qui encourage les employés à communiquer entre eux et à travailler ensemble sur des projets communs. Cette dimension regroupe également certains efforts du leader pour améliorer la réputation du groupe et faire en sorte que les membres soient fiers d'y appartenir.

À partir de ces dimensions, que nous prétendons relativement indépendantes sur le plan conceptuel (ce qui implique qu'un supérieur peut être fort sur une dimension sans l'être nécessairement sur les autres), il serait théoriquement possible de définir une infinité de styles de leadership. En ne prenant que les deux extrêmes de chaque dimension, nous aurions déjà dix styles différents; on peut donc imaginer ce qui arriverait si un auteur cherchait à identifier des styles qui emprunteraient à toutes les dimensions en même temps, mais à des degrés divers, essayant par exemple de définir le style du patron qui est (en même temps) fort sur *Direction et encadrement*, à mi-chemin entre les deux extrêmes sur la dimension *Encouragement à l'excellence*, faible sur les *Relations humaines*, etc. Pour éviter cette complexité (qui correspondrait pourtant à la réalité), les auteurs connus pour leurs écrits sur les styles de leadership ont eu recours aux stratagèmes suivants:

(a) définir des styles sans trop se préoccuper des dimensions qu'ils représentent; (b) créer des styles qui empruntent à plusieurs dimensions mais supposer que si un supérieur est fort sur une dimension, il l'est également sur toutes les autres; (c) n'utiliser que les deux grandes dimensions identifiées par Ohio et Michigan: orientation vers la tâche et orientation vers l'individu; (d) n'utiliser qu'une seule dimension. Ces différentes approches seront maintenant illustrées par les travaux de quelques auteurs bien connus. Encore une fois, cette revue de la littérature ne couvre que les principales publications dans ce domaine.

LES STYLES DE LEADERSHIP

Les premières (et les plus célèbres) expériences de laboratoire concernant l'influence de divers styles de leadership furent faites par Kurt Lewin et ses associés¹⁵ vers 1938. Bien que ces auteurs parlent de « climat social » plutôt que de style de leadership, ils indiquent clairement que ce climat était créé de toute pièce par le leader. La principale étude comportait trois climats ou styles: autoritaire, démocratique et laissez-faire; les membres des groupes soumis à ces styles étaient des garçons de dix ans qui se réunissaient après l'école pour diverses activités de bricolage. Les leaders (adultes) qu'on avait entraînés pour agir de façon autoritaire se comportèrent de la façon suivante: ils donnaient des ordres constamment; ils prenaient toutes les décisions concernant ce qui devait être fait et comment il fallait le faire; ils assignaient le travail à chacun et décidaient avec qui chaque enfant devait travailler. Les leaders démocratiques, par contre, invitaient le groupe à prendre toutes les décisions, mais ils jouaient quand même un rôle très actif: ils convoquaient les réunions et guidaient les discussions, ils indiquaient les alternatives possibles et faisaient des suggestions; les enfants pouvaient travailler avec qui ils voulaient et la division du travail se faisait par décision de groupe. Le leader de style laissez-faire, quant à lui, se bornait à fournir de l'information technique lorsqu'on lui en demandait; pour le reste, il laissait les enfants s'arranger comme ils le voulaient et n'intervenait en rien. Il semble assez évident que les trois styles décrits ici ne sont pas « purs » sur le plan dimensionnel: le leader autoritaire, par exemple, semble avoir été très faible sur la dimension participation, mais très fort sur la dimension direction et encadrement (dans cette expérience, ce groupe produisait plus que les autres... lorsque le leader était présent). Le leader démocratique semble avoir été

¹⁵ WHITE, Ralph et Ronald LIPPITT, *Autocracy and Democracy*, New York, Harper, 1960.

relativement fort sur au moins trois dimensions: direction et encadrement, participation, encouragement au travail d'équipe. Cette étude illustre une situation où l'on crée des styles sans trop préciser de quelles dimensions ils se composent.

Dans un article qui devait par la suite obtenir une notoriété considérable, Tannenbaum et Schmidt¹⁶ (1958) adoptent l'idée que tous les comportements de leadership se situent sur une seule dimension dont une extrême est centrée sur le supérieur et l'autre sur le subalterne. Il s'agit en fait de la dimension « participation ». Les auteurs décrivent ensuite sept points (ou styles) sur cette dimension: (a) le supérieur prend les décisions et les communique; (b) il prend les décisions et tente de persuader ses subalternes qu'elles sont bonnes; (c) il prend les décisions mais invite ses subalternes à poser des questions et à demander des éclaircissements; (d) il prend les décisions mais de façon provisoire seulement et attend les réactions des subalternes avant de les mettre en application; (e) il présente le problème aux subalternes, obtient leurs suggestions et prend ensuite sa décision; (f) il présente le problème, indique certaines limites et laisse ensuite le groupe prendre une décision à l'intérieur de ces limites; (g) il laisse le groupe prendre les décisions, n'imposant lui-même aucune limite mais insistant pour que celles qui proviennent de ses propres supérieurs soient respectées. Cet article est une bonne illustration du genre et du nombre de styles que l'on peut créer à partir d'une seule dimension, dans ce cas-ci la dimension *Participation*.

Pour plusieurs milliers de dirigeants d'entreprise à travers le monde, l'expression « styles de leadership » est associée avec le nom de Robert Blake¹⁷ et avec des chiffres: 9.1 (gestion centrée sur la tâche); 1.9 (gestion du type club social, centrée sur l'employé); 1.1 (gestion de type anémique); 5.5 (gestion de type intermédiaire); 9.9 (gestion par le travail en équipe). À l'origine de ces styles, on retrouve les deux grandes dimensions identifiées par l'Université d'Ohio et celle de Michigan: l'intérêt pour la production et l'intérêt pour l'élément humain. C'est d'abord en combinant ces dimensions que Blake crée les cinq styles énumérés ci-haut. La description des cinq styles fournie par Blake indique clairement, cependant, qu'il fait également appel à toutes les sous-dimensions établies dans la première partie de cet article. Le patron idéal (9.9), par exemple, agit de la façon suivante: il s'assure que le travail du groupe est bien planifié, organisé, contrôlé (direction et

¹⁶ TANNENBAUM, Robert et Warren H. SCHMIDT, «How to Choose a Leadership Pattern», *Harvard Business Review*, vol. 36, no. 2, March-April 1958, pp. 95-101.

¹⁷ BLAKE, Robert R. et Jane S. MOUTON, *op. cit.*

encadrement); il voit à ce que tous les employés travaillent à atteindre des objectifs précis, élevés, mais réalistes (encouragement à l'excellence); il voit à ce que les employés puissent satisfaire leurs besoins et leurs aspirations par leur travail (relations humaines); il fait participer les employés à toutes les décisions qui les concernent (participation); il encourage le travail d'équipe ainsi que la confiance, le respect, le support mutuel à l'intérieur du groupe (encouragement au travail d'équipe). Notons ici que Blake décrit des styles dont l'existence ne semble pas avoir été prouvée empiriquement. En fait, nous avons quelques raisons de croire que les styles 9.1 et 1.9 sont très rares: plusieurs études portant sur les deux dimensions majeures (direction et encadrement et relations humaines) montrent une assez bonne corrélation (autour de .50) entre les deux. Concrètement, cela veut dire que les patrons qui tendent vers 9 sur une dimension tendent également vers 9 sur l'autre. Blake admet lui-même qu'il décrit des positions extrêmes et peu fréquentes... mais il consacre tout un volume à les décrire minutieusement! Quoi qu'il en soit, nous avons ici un exemple d'un auteur qui débute avec deux dimensions pour ensuite arriver à intégrer, surtout dans son style idéal (9.9), l'ensemble des dimensions énumérées dans la première partie de cet article: un effort remarquable!

Le professeur Reddin¹⁸, de l'Université du Nouveau-Brunswick, travaille avec trois dimensions et huit styles de leadership. Aux deux dimensions de Blake (intérêt pour la production et pour l'élément humain), il ajoute la dimension efficacité. Ce qu'il veut démontrer par là, c'est que ces deux approches et toutes les façons de les combiner peuvent avoir des conséquences favorables ou défavorables, selon des circonstances. Représentant tout ceci sur une grille à trois dimensions, il arrive à identifier quatre styles inefficaces: déserteur (équivalent du style 1.1 de Blake), missionnaire (1.9), autocrate (9.1) et ambivalent (5.5). Dans certaines situations, et entre les mains de certains patrons, ces mêmes styles peuvent cependant être plus efficaces; il les appelle alors bureaucrate, formateur, autocrate bienveillant et exécutif. Comme Blake, Reddin admet que ces styles existent rarement à l'état pur et représentent plutôt des types vers lesquels le dirigeant peut tendre. Quelques études ont démontré que des personnes à qui on remet une bonne définition des huit styles arrivent sans trop de difficulté à y classer tous les patrons qu'ils connaissent. Les étiquettes les plus souvent attribuées sont, dans l'ordre, autocrate bienveillant, autocrate, formateur, ambivalent, exécutif. Cet exemple, comme celui de Blake, illustre

¹⁸ REDDIN, W. J., «The Three-dimensional Grid», *The Canadian Personnel and Industrial Relations Journal*, vol. 13, no. 1, January 1966, pp. 13-20.

l'utilisation de deux grandes dimensions (la troisième dimension, efficacité, semble être un aspect ou une fonction de l'environnement plutôt qu'une autre dimension du leadership).

Fiedler¹⁹, longtemps associé à l'Université d'Illinois, est un des grands noms dans le domaine du leadership. Depuis 1951, toutes ses recherches ont été faites à l'aide d'une mesure assez curieuse et passablement ambiguë: l'échelle LPC (Least Preferred Co-worker). Les supérieurs, qui obtiennent un score élevé sur cette échelle, sont ceux qui attribuent toutes sortes de qualités (e.g. intelligent, honnête) à la personne avec laquelle ils ont eu le plus de difficulté à travailler depuis le début de leur carrière. Un score faible, par contre, équivaut à dire: je ne peux pas travailler avec untel, par conséquent il est mauvais, rempli de défauts. La plupart des auteurs qui ont étudié Fiedler considèrent qu'un faible score LPC est l'équivalent d'un style orienté vers la tâche (parce que le rendement de l'employé et la façon dont il travaille servent de critère pour une évaluation globale de sa personnalité) alors que l'autre extrême du continuum indique un style orienté vers l'employé ou les relations interpersonnelles. Si cette interprétation est valable, Fiedler travaille avec deux styles, qu'il pose cependant sur une seule dimension. La signification exacte du score LPC fait encore l'objet de débats orageux, cependant.

À la recherche d'une théorie générale du leadership, Halal (1974)²⁰ procède à une revue de la littérature et suggère ensuite cinq styles qui, selon lui, intègrent l'ensemble des efforts antérieurs de conceptualisation. Il y a d'abord l'autocratie; c'est l'utilisation de méthodes plus ou moins primitives telles que la force, la dictature, la tradition. Vient ensuite la bureaucratie, telle que définie par Weber: rationalité, spécialisation, relations formelles, règles de procédures. Le troisième modèle est celui des relations humaines; ici, le supérieur encourage l'interaction entre les membres du groupe, se préoccupe des besoins, des désirs et des sentiments des subalternes. Le quatrième style est celui de la participation: les subalternes sont invités à prendre part aux décisions. Enfin, il y a ce que l'auteur appelle l'autonomie: le supérieur n'exerce aucun contrôle sur les subalternes, il se contente de fournir l'information et l'aide dont ils ont besoin pour accomplir leur travail. Examinant à nouveau ces cinq styles, l'auteur conclut qu'ils ne représentent dans le fond que des points divers sur un même continuum ou dimension.

¹⁹ FIEDLER, Frederick E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill, 1967.

²⁰ HALAL, William E., «Toward a General Theory of Leadership», *Human Relations*, vol. 27, no. 4, 1974, pp. 401-416.

Cette dimension, c'est la quantité de contrôle ou d'influence exercée par le supérieur, autrement dit la dimension participation. Les deux extrêmes de cette dimension pourraient donc s'appeler style directif et style permissif.

En résumé, nous avons trois publications qui définissent différents styles en partant d'une seule dimension. Pour Tannenbaum et Schmidt, ainsi que pour Halal, cette dimension c'est la participation et leurs styles représentent tout simplement divers niveaux de participation tolérés ou encouragés par le patron; pour Fiedler, les styles représentent divers points sur un continuum allant de « orientation vers la tâche » à « orientation vers l'individu » (si c'est ce que le LPC mesure). Fiedler ne perçoit donc qu'une seule dimension là où l'école du Michigan avait conclu à l'existence de deux dimensions distinctes. Nous avons également deux auteurs qui travaillent essentiellement avec les deux grandes dimensions de Ohio-Michigan, bien qu'ils en arrivent éventuellement à définir leur patron idéal comme étant fort sur les cinq dimensions: ce sont Blake et Reddin. Finalement, nous avons un exemple d'une situation où des styles sont définis d'une façon qui ne permet pas d'énumérer avec certitude les dimensions impliquées: c'est l'étude de Lewin et de ses associés.

CONCLUSION

L'un des objectifs de cet article était de rétablir dans l'esprit du lecteur une distinction que nous considérons fondamentale entre dimension et style de leadership. Comme les définitions que nous pouvons donner de ces termes demeurent souvent incomplètes, nous avons voulu fournir un grand nombre d'exemples de dimensions et de styles, tous tirés de la littérature existante. Ceci nous a permis de démontrer qu'une « dimension » représente une vue importante mais partielle des activités d'un leader: c'est un bloc de comportements divers, mais apparentés parce qu'orientés dans un même sens. Ainsi, les comportements « consulte ses subalternes avant de distribuer le travail » et « réunit ses subalternes pour déterminer les objectifs du département » appartiennent tous deux à la dimension « participation ». La fréquence avec laquelle le leader exerce ces activités et d'autres semblables nous indique à quel niveau il se situe sur le continuum de cette dimension, mais elle ne nous renseigne en rien sur l'utilisation qu'il fait des autres dimensions du leadership. Elle ne nous dit pas, par exemple, s'il coordonne et contrôle le travail de ses subalternes (dimension « Direction et encadrement ») et s'il cherche à instaurer un souci pour le travail bien fait (dimension « Encouragement à l'excellence »). Le « style » de lea-

dership, quant à lui, représente sinon l'ensemble de tous les comportements du leader du moins une tranche beaucoup plus grande de ces comportements : la plupart des auteurs ont en effet défini et mesuré le style de leadership comme les comportements habituels ou typiques du patron sur deux ou plusieurs dimensions en même temps. Le « style » traduit donc une sorte d'impression générale découlant de l'observation d'un leader dans ses comportements sur plusieurs dimensions.

Comme il est théoriquement possible de définir un nombre très considérable de dimensions du leadership, un deuxième objectif de cet article était de revoir la littérature à ce sujet pour essayer d'en tirer une sorte de consensus. Notre interprétation de cette documentation nous a amenés à suggérer les cinq dimensions décrites plus haut et présentées dans le Tableau 1. Finalement, nous avons voulu démontrer que la notion de dimension permet de mieux saisir le sens et le contenu (en terme de comportements) des principaux styles décrits dans la littérature courante. À ce sujet, nous avons vu que certains styles demeurent ambigus, justement parce que leurs créateurs ne nous ont pas renseigné suffisamment sur les dimensions qu'ils entendaient couvrir (par exemple, le style démocratique de White et Lippitt englobe-t-il une seule dimension, la *Participation*, ou quelques autres également : *Relations humaines*, *Encouragement au travail d'équipe*, *Direction et encadrement*?).

Parmi toutes les questions qui se posent à ce stade-ci, deux seules seront discutées brièvement : (a) la mesure des dimensions ; (b) l'utilité des dimensions et des styles dans l'étude du leadership.

Ce n'est pas sans raison que l'adjectif « conceptuelles » a été rattaché au mot « dimensions » dans cet article. S'il est relativement facile de définir a priori cinq dimensions distinctes, il est beaucoup plus difficile de construire un instrument de recherche qui parviendrait à les différencier sur le plan opérationnel. En fait, la plupart des auteurs qui ont voulu mesurer plusieurs dimensions du leadership ont été forcés de reconnaître qu'une analyse factorielle des réponses obtenues par leur questionnaire produisait deux facteurs principaux, plus ou moins équivalents aux deux grandes dimensions identifiées par les chercheurs de l'Université d'Ohio : orientation vers la tâche (« Initiating Structure ») et orientation vers l'individu (« Consideration »). À côté de ce problème de mesure et d'opérationnalisation qui demeure non résolu, il se trouve de plus en plus d'auteurs qui estiment que la recherche sur le leadership est grandement handicapée par notre incapacité à concevoir et à mesurer les comportements des leaders avec plus de raffinement et de nuances que ce qui est permis par une solution à deux facteurs. Pour

en sortir, certains auteurs²¹ rejettent l'analyse factorielle comme moyen d'identification des dimensions du leadership, se contentant d'une analyse d'allocation d'items par un groupe d'experts (plusieurs items sont présumés mesurer une dimension et n'en mesurer qu'une seule si les « experts » sont d'accord à ce sujet). Ceci est une solution possible, mais cette solution apparaîtra peut-être assez boîteuse à certains spécialistes des méthodes de recherche.

La deuxième question qui se pose est la suivante: les recherches sur le leadership devraient-elles utiliser des dimensions ou des styles comme variables indépendantes? En d'autres termes, veut-on pouvoir dire: dans telles circonstances, la dimension participation produit d'excellents résultats, ou bien: dans telles circonstances, le style X, composé de n dimensions, produit d'excellents résultats? Il est certain que les styles, lorsqu'ils sont définis à partir de plusieurs dimensions, reflètent mieux que des dimensions uniques la complexité des comportements des supérieurs. Ces styles, par contre, sont théoriquement tellement nombreux que ceux qui ont été identifiés ne représentent en fait qu'une petite partie de la réalité. De plus, ils risquent d'être très difficiles à définir: quel est le « style » de leadership d'un patron qui est fort sur *Direction et Encadrement*, qui se préoccupe un peu de l'*Encouragement à l'excellence*, qui insiste beaucoup sur les *Relations humaines*, mais qui néglige d'encourager la *Participation et le Travail d'équipe*? Il n'y a pas de réponse à cela et c'est pourquoi nous considérons qu'il est préférable de travailler avec des dimensions, ce qui semble être l'approche adoptée par la majorité des chercheurs américains. Rien n'empêche un chercheur, évidemment, de mesurer chaque dimension séparément et d'étudier ensuite l'effet conjoint de deux ou plusieurs dimensions sur une variable dépendante comme la satisfaction ou le rendement; à ce moment-là, les deux approches tendent à se combiner en une seule.

The Conceptual Dimensions of Leadership and the Leadership Styles which are Derived From Them

Following a definition of leadership, the author distinguishes between a dimension of leadership (a continuum of activities which belong to a same

²¹ BASS, Bernard M., Dana L. FARROW, Robert J. SOLOMON et Enzo R. VALENZI, « Management Styles Associated with Organizational, Task, Personal and Interpersonal Contingencies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no. 6, December 1975, pp. 720-729.

concept and represent different levels of that concept) and a leadership style (a particular level on a dimension or a particular way of combining several dimensions). The work of several authors who have researched or discussed the dimensions of leadership is then reviewed in some detail: Fleishman, Harris, and Burt; Kahn; Kahn and Katz; Cartwright and Zander; Likert; Bowers and Seashore; Yukl; Bass and Valenzi; House. On the basis of this review of the literature, the author argues that leadership behavior should be studied under five dimensions which are described at some length: direction and structure, emphasis on excellence, human relations, participation, emphasis on teamwork.

The second part of the article deals with leadership styles. In reviewing a number of important authors in this area (White and Lippitt; Tannenbaum and Schmidt; Blake and Mouton; Reddin; Fiedler; Halal), an attempt is made to discover and to make more explicit the dimensions which underlie the various styles described in this literature. Some authors appear to be using only one dimension (Tannenbaum and Schmidt; Fiedler), while others use two or more.

In his concluding remarks, the author discusses two points: the distinction between conceptual vs operational dimensions of leadership and the usefulness of dimensions vs styles of leadership in management development efforts.

**I N D E X A N A L Y T I Q U E
C U M U L A T I V E I N D E X**

**RELATIONS INDUSTRIELLES
INDUSTRIAL RELATIONS**

**Volume 1 — Volume 25
(1945-1970)**

**Rapport des — Proceedings of
CONGRÈS DES RELATIONS INDUSTRIELLES
(1946-1970)**

Avant-propos — Forewords; A— Index alphabétique — Subject Index; B-1 Index méthodique — Broad Subject Headings Index; Liste des descripteurs génériques — List of generic keywords; B-2 Index méthodique des titres — Broad Subject Heading Index of Titles; C— Index méthodique des ouvrages recensés — Broad Authors of Book Reviews; E— Auteurs des articles et des recensions — Authors of the Articles and Book Reviews; F— Références bibliographiques — Bibliographical References.

**Un volume 6 x 9, relié, 360 pages
prix : \$ 10.00**

En vente chez votre libraire ou chez l'éditeur

**LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL
c.p. 2447, Québec 2, (Qué.)**