

Les utilisations de la théorie du leadership

PAR LE DOCTEUR JAMES OWENS

Le docteur James Owens est professeur de gestion à l'École de gestion des entreprises de American University, École dont il est doyen par intérim. Il est l'auteur de livres et d'articles sur la gestion, le comportement des organisations, ainsi que sur l'environnement social des entreprises et des organismes publics. Il a été expert-conseil auprès d'organismes publics, d'entreprises et d'associations professionnelles.

Le présent article traite de façon frappante de la nature, des avantages et des désavantages de différents styles de leadership. Il oppose en outre deux théories distinctes du leadership, celle des traits de caractère et celle du comportement.

Carl L. était confronté à une crise. Technicien de formation et proche de la quarantaine, il avait récemment pris la direction d'un groupe de techniciens et se retrouva au milieu d'une rébellion pratiquement ouverte. Il connaissait très bien son travail et avait de remarquables capacités d'organisation, d'attention aux détails, de planification et de contrôle. Ses techniciens étaient compétents mais le moral du groupe était tombé à un point auquel le courage et la volonté semblaient avoir été entièrement aspirés hors du groupe ; le talent ne manquait certes pas à celui-ci mais sans résultat. Qu'est-ce qui n'avait pas marché ? Et que pouvait-il y faire ? L'avenir de sa carrière dépendait des réponses à ces questions.

L'échec de la gestion de Carl et ses variantes représentent, malheureusement, des incidents qui se produisent couramment au sein des organisations, en dépit de la tragédie personnelle et des cauchemars organisationnels qu'ils entraînent.

Qu'est-ce qui n'avait pas marché dans le groupe de Carl ? Probablement le leadership, cet élément encore mystérieux et mal compris qui doit être créé et entretenu quotidiennement par un responsable ; s'il est présent, les autres



compétences et ressources de gestion prennent vie et agissent ; sans lui, les compétences en matière de gestion et les talents d'un groupe se paralysent et celui-ci n'obtient plus de résultats.

Cet article se propose 1) de présenter un cadre pratique, qui consiste en une théorie du leadership essentiel à même de servir à faciliter chez un responsable la compréhension, l'analyse et l'évaluation de ses compétences personnelles en matière de leadership, et 2) de rendre compte d'une opinion managériale composite sur les pratiques de leadership tirée du travail

mené par l'auteur auprès de nombreux responsables en activité au cours des sept dernières années et résumant les idées de ces responsables eux-mêmes basées sur leurs années d'expérience pratique.

Mon intention est par conséquent de présenter un mélange de théories basé sur la recherche et d'expérience pratique en matière de gestion qui constituera, je l'espère, une riche base de données pour tout responsable décidé sérieusement à être plus performant en termes de gestion et à accélérer son avancement.

Théorie des traits de caractère contre théorie du comportement

Les premières études portant sur le leadership émirent l'hypothèse que ce qui fait l'efficacité d'un leader (responsable) est sa personnalité, c'est-à-dire ce qu'il est en tant que personne. Les partisans de cette théorie des traits de caractère recherchaient un certain ensemble de traits de caractère innés que possédaient les leaders qui réussissent et dont manquaient les leaders inefficaces : agressivité, maîtrise de soi, indépendance, gentillesse, tendance à la piété et optimisme, entre bien d'autres. A la grande déception de beaucoup, des décennies de recherches en sciences sociales débouchèrent en fin de compte sur des résultats très ambigus : les leaders efficaces se révélèrent parfois agressifs, autodisciplinés, indépendants, amicaux, religieux et optimistes mais ne présentaient souvent aucun de ces traits de caractère ou n'en présentaient que quelques uns.

Le mystère du leadership n'allait pas être révélé ni présenté définitivement en colonnes ordonnées aussi facilement ou d'une façon aussi simpliste. Cette recherche confirma ce que la plupart des responsables savent intuitivement, parfois à la suite d'une expérience cruelle – telle que celle de Carl – à savoir qu'un leadership efficace est l'un des phénomènes les plus complexes dans le domaine des relations humaines et une énigme qui reste insaisissable pour ceux qui doivent la résoudre. (L'ironie évidente est ici que le responsable efficace doit maîtriser ce phénomène en pratique, sinon en théorie, et en compréhension, parce que, à la différence des spécialistes en

sciences sociales, sa survie même dans une carrière de responsable en dépend !)

Une théorie du comportement du leadership fit ensuite son apparition : ce qui rend un leader efficace est (tout à fait indépendamment de sa personnalité) simplement ce qu'il fait. Beaucoup moins ambitieuse que celle des traits de caractère, la théorie du comportement s'efforça de découvrir ce que doivent faire les leaders pour être efficaces, comme par exemple la façon dont ils communiquent, donnent des directives, motivent, délèguent, planifient, mènent les réunions, et ainsi de suite. La valeur de la théorie, dans la mesure où elle était valide, était son implication que « les leaders ne doivent pas nécessairement être des responsables nés mais pourraient être formés à faire ce qu'il faut », indépendamment de leurs traits innés de caractère. Malheureusement, cette approche ne comprit pas non plus l'essence du leadership et non seulement se révéla modeste mais également dégénéra trop souvent en *techniques* mécaniques et autres *combines* superficielles qui apparurent sur le tas comme des contrefaçons d'un leadership authentique, et par conséquent échoua.

Les décennies de travail accompli par les deux camps ne furent toutefois pas perdues. Il semble clair aujourd'hui que, tout compte fait, il y a des vérités et des connaissances précieuses à glaner dans chaque théorie.

L'utilisation de la théorie des traits de caractère

Bien que les partisans de la théorie des traits de caractère n'aient pas réussi à élaborer un modèle complet de leadership, leurs travaux exprimèrent clairement et firent passer au premier plan à la vérité pratique : la personnalité de quelqu'un, c'est-à-dire ce qu'il est fondamentalement en tant que personne, exerce une influence toujours présente et massive sur la façon dont il joue son rôle de responsable et les succès qu'il obtient.

La personnalité d'un homme est sa vie intérieure, y compris des éléments tels que ses origines, sa biographie, ses croyances, les épreuves qu'il a connues, ses attitudes, ses

préjugés, l'image qu'il se fait de lui-même, ses craintes, ce qu'il aime, ce qu'il a en horreur, ses espoirs et sa philosophie de la vie. Un homme ressemble en ce sens à un iceberg ; seule une fraction réduite de ce qu'il est émerge à la surface (son comportement observable, ce qu'il fait) ; le reste est sa vie intérieure, les sept huitièmes de l'iceberg qui sont submergés.

La personnalité intime du responsable cause toutefois, ou s'étend à, son comportement qui, à son tour, affecte ceux avec lesquels il travaille, provoquant chez ceux-ci des réactions de coopération ou de résistance. C'est là qu'est le sort du responsable : des réactions de coopération de la part de son personnel représentent le succès ; des réactions de résistance, aussi irrationnelles qu'elles soient aux yeux du responsable, garantissent généralement son échec (comme probablement dans le cas de Carl plus haut).

Toute tentative de représentation de cette relation de cause à effet sous forme de simples corrélations biunivoques telles que le trait de caractère « Z » causant invariablement le comportement « ZZ » qui, à son tour, cause invariablement l'effet « Z3 », est vouée à l'échec, comme l'on prouvé les efforts des partisans de la théorie des traits de caractère. Il est toutefois clair qu'il y a un rapport déterminant entre la personnalité globale d'un responsable et son succès en cette qualité. J'ai présenté ce concept précis à plusieurs milliers de responsables en exercice au fil des ans et, sur la base de leur expérience, ils ont pratiquement tous reconnu sa validité. Par exemple, la plupart de ces responsables conclurent qu'un responsable qui éprouve naturellement des difficultés à faire confiance aux autres a peu de chances de réussir ; en dépit de tous ses efforts, il se montrera incapable de déléguer comme il convient et devient ainsi un *goulet d'étranglement* alors que le travail s'entasse sur son bureau et que cette attitude est une source de frustration pour les gens qui veulent avoir une chance de participer et de s'épanouir. Ou bien, un responsable dont la personnalité exige un degré élevé de sécurité dans sa vie est incapable de prendre des risques quelconques et échoue donc parce qu'il ne décide et ne fait

rien ! Ou bien, un responsable qui souffre d'une médiocre image de lui-même et d'un faible niveau naturel de confiance en soi, évite les décisions et il émane de lui, comme un genre de *prédiction qui se réalise d'elle-même*, une impression d'échec certain. Parmi d'autres exemples, on peut citer l'effet sur le succès d'un responsable de traits de caractère tels que les préjugés raciaux, l'intolérance vis-à-vis d'idées mal connues, l'aversion ou la méfiance à l'égard des jeunes (ou de leur expérience ou apparence générale, etc.).

L'opinion pratiquement unanime de ces milliers de responsables en exercice a été que tout responsable qui a vraiment l'ambition de s'épanouir en tant que responsable et d'être promu ne peut y arriver que s'il ajoute à ses efforts une évaluation périodique de sa personnalité globale, en particulier de ses attitudes et de leur effet sur son personnel, ainsi que du succès (ou de l'échec) qui en découle. Un tel responsable, qui se montre même capable de gérer sa propre carrière, s'apercevra que la plupart de ses traits de caractère sont des atouts ; si toutefois il poursuit son examen objectivement, il se rendra compte également que certains sont des handicaps. Ce sont ces derniers qu'il doit commencer à changer, s'il le peut ou le souhaite ; et, s'il ne le peut pas, il doit alors, comme le ferait une personne mûre faisant preuve de discernement, s'évaluer soigneusement et trouver le genre de travail adapté à sa personnalité.

En bref, ces responsables pensent – et c'est aussi mon avis – qu'un responsable ne peut s'épanouir dans sa carrière que s'il s'épanouit dans sa personnalité globale, ce qu'il doit faire longtemps avant d'occuper des fonctions de direction. Ce qu'un homme représente et ce qu'il apporte à son service sous la forme d'une personnalité globale détermine largement ce qu'il fait, comment il le fait et avec quel degré de succès. Cela veut dire qu'un épanouissement personnel en tant qu'être humain sous-tend l'épanouissement en termes de fonctions de direction et de carrière et devient, dans une large mesure, la vraie base sur laquelle il peut se développer. Le succès dans l'encadrement n'est pas un ensemble périphérique de

techniques mais la matérialisation de l'essence d'un être sous la forme de l'action.

Les utilisations de la théorie du comportement

La théorie du comportement nous a appris au fil des ans que, dans certaines limites imposées par la personnalité de l'individu, chaque personne a la capacité de cultiver des habitudes de comportement (si elle veut le faire), ce qui optimise ses effets sur le personnel. Nous sommes nombreux à être d'humeur changeante mais pouvons, si nous le voulons, ne pratiquement jamais le montrer. Les habitudes constructives de politesse, de contrôle de soi, de communication bilatérale, de délégation et d'intérêt vis-à-vis des problèmes des autres peuvent s'apprendre et être mises en pratique, si on en a la volonté.

La contribution la plus importante de la théorie du comportement est toutefois l'élaboration d'une classification des comportements (styles) de leadership qui offre à un responsable un outil d'analyse grâce auquel il peut consciemment et intelligemment établir un style personnel de leadership qui lui permet de réussir.

Une matrice des styles de leadership

La contribution probablement la plus satisfaisante, du point de vue pratique, de la recherche à la vie quotidienne du responsable est le modèle analytique de styles de leadership, c'est-à-dire leur description et leurs attributs. Pratiquement tous les responsables auxquels j'ai présenté ce modèle classique conviennent qu'il clarifie leurs options et leur rend bien service en tant que moyen d'analyse et d'évaluation constructive de leur style personnel de leadership, ainsi que de leur succès respectif.

La forme exacte de la matrice de leadership varie, comme le font ses détails, mais celle qui suit en est la version standard. La brève description de chaque style est, bien entendu, stéréotypée et schématisée pour la clarté de l'identi-

cation et de l'analyse. Les styles sont en outre définis dans un langage neutre afin d'éviter, autant que possible, toute connotation de préférence ou de dénigrement à ce stade.

Les cinq styles de leadership qui constituent la matrice sont les suivants :

1. **Le responsable autocratique** : l'autocrate jouit d'une autorité dérivant de quelque source telle que son poste, ses connaissances, sa fermeté ou le pouvoir de récompenser et de punir, et il se sert de cette autorité comme méthode principale, voire unique, d'obtention des résultats. Il ne se cache pas d'être autoritaire, sait ce qu'il veut voir accomplir et comment, *dit* au gens ce qu'ils doivent faire et exige une obéissance inconditionnelle. L'autocrate va de *dur* à *paternaliste* suivant qu'il privilégie la motivation, la menace et la punition dans le premier cas ou les récompenses dans le second. L'autocrate *dur* exige et obtient l'obéissance à ses ordres *ou gare*. L'autocrate *paternaliste* demande et attend l'obéissance à ses ordres mais principalement en agissant *en père* dans le cadre de rapports souvent très personnels qui impliquent dépendance personnelle, récompenses et sécurité. L'autocrate accorde peu ou pas de liberté.
2. **Le responsable bureaucratique** : comme l'autocrate, le bureaucrate *dit* aux gens ce qu'ils doivent faire et comment, mais ses ordres reposent presque exclusivement sur les politiques, procédures et règlements de l'organisation. Pour le bureaucrate, ces règlements sont absolus. Pour lui, *le règlement c'est le règlement* et il ne tolère jamais d'exceptions. Il traite les règlements et impose leur respect aux gens comme un juge pourrait traiter le droit, en n'autorisant aucune entorse ni exception, jusqu'à la moindre formalité. Comme l'autocrate, le bureaucrate accorde peu ou pas de liberté.
3. **Le responsable diplomate** : le diplomate est un artiste qui, comme le vendeur, vit de l'art de persuasion personnelle. Bien

qu'il jouisse de la même autorité incontestée que l'autocrate, le diplomate préfère *faire l'article* aux gens et opère, autant que possible, par persuasion et motivation individuelle sur une grande échelle. Il *reviendra* si nécessaire au style autocratique mais préfère l'éviter. Certains le qualifient de responsable *du type vendeur*, qui utilise à des degrés divers des tactiques de persuasion très variées allant d'une simple explication des raisons d'un ordre à un véritable marchandage avec les gens. Il associe généralement ses objectifs dans l'organisation aux besoins et aspirations personnels de ses subordonnés. Un tel responsable garde son autorité en ce qu'il connaît une ligne de conduite particulière et insiste pour qu'elle soit suivie mais accorde une certaine liberté, limitée, à son personnel en ce qu'il leur permet de réagir, contester, soulever des objections, débattre et même exprimer leur point sur la question.

4. **Le responsable participatif** : le responsable participatif invite ouvertement son personnel à participer ou contribuer, dans une plus ou moins large mesure, à la prise de décisions et aux méthodes d'exploitation. Il n'est pas un responsable *démocratique* ni *consultatif*.

Le responsable *démocratique* adhère à son groupe et fait bien comprendre d'avance qu'il respectera la décision du groupe, qu'elle ait été prise par voie de consensus ou de vote à la majorité. (Ce style se rencontre parfois dans les groupes d'exploitation ou de recherche et développement.)

Le responsable *consultatif* consulte son personnel et invite une franche participation, la discussion, un débat sur les avantages et les inconvénients, ainsi que des recommandations de la part du groupe mais fait bien comprendre que lui seul est responsable et se réserve la décision finale.

Dans les deux formes de style participatif de leadership, le personnel se voit accor-

der un degré élevé de liberté car il est lui aussi dans le style *bride sur le cou*.

5. **Le responsable bride sur le cou** : le responsable *bride sur le cou* (par analogie, bien entendu, au cavalier qui a lâché la bride) n'abandonne pas, au sens littéral, tout contrôle. Il définit un objectif pour ses subordonnés, ainsi que des paramètres très clairs tels que politiques, délais et budget, puis lâche les rênes et permet à ses subordonnés d'opérer librement sans autre directive ni contrôle, sauf s'ils le demandent eux-mêmes.

Le « meilleur » style de leadership

En dépit de certaines suggestions offertes dans les ouvrages consacrés au sujet, d'après lesquelles un style de leadership est le meilleur et l'idéal, les responsables que j'ai interrogés rejettent catégoriquement cette simple solution suggérée par certains spécialistes des sciences sociales. Leur opinion pratiquement unanime est que le meilleur style de leadership **DEPEND DES FACTEURS SUIVANTS** :

- la personnalité individuelle du responsable lui-même (retour à la théorie des traits de caractère) ;
- les subordonnés individuels, le genre de personnes qu'ils sont et le type de travail qu'ils font ; ainsi que
- la situation et les circonstances particulières à tout moment donné.

En bref, aucun *livre de recettes* ni formule de leadership efficace ne *sonnait juste* en termes de réalisme pour ces responsables. La complexité et le mystère du leadership ne permettent pas les approches simplistes.

Seul un responsable lui-même, examinant et explorant les variétés de styles de leadership, leurs avantages et leurs faiblesses, ainsi que le personnel et la situation auxquels il a affaire, peut décider quel style de leadership lui convient le mieux, ainsi qu'au personnel et à la situation particulière. Cela doit constituer

un acte de jugement individuel. Un cadre théorique peut l'aider, comme le peuvent les opinions de milliers de responsables mais le choix et la pratique d'un style de leadership doit toujours rester l'acte de jugement du responsable individuel.

Certains auteurs ont forgé l'expression « approche boîte à outils » pour cette nécessité pour les responsables de choisir le *bon style* au *bon moment* dans la *bonne situation* (contrairement à la formule facile et utopique d'un seul style de leadership prédominant applicable à tout le monde dans toutes les situations).

Un résumé des opinions des responsables

Ayant travaillé étroitement au fil des ans avec de nombreux responsables en exercice, j'ai eu la possibilité d'apprendre une grande partie de ce qu'ils ont appris en matière de leadership, qui repose non sur des abstractions livresques mais sur la réalité de nombreuses années d'expérience concrète. Les résultats essentiels de cette enquête informelle de sept ans menée auprès de ces responsables sont disposés ci-dessous sous forme de propositions en style télégraphique exprimées comme avantages ou inconvénients de chaque style classique de leadership. Chaque proposition est une sorte de vue composite représentant un consensus virtuel quant aux opinions de ces dirigeants. Il s'agit naturellement de déclarations générales qui, comme telles, tiennent compte des exceptions affectant des cas individuels. Ces propositions représentent quand même des idées exprimées par ces responsables eux-mêmes sur la base de leur expérience et devraient se révéler utiles pour tout responsable résolu sérieusement à évaluer et améliorer son propre leadership.

1. Le style autocratique de leadership.

a. Avantages :

- (1) Lorsqu'il est approprié, peut augmenter le rendement, faire gagner du temps et permettre d'obtenir des résultats rapidement, en parti-

culier en période de crise ou dans une situation d'urgence.

- (2) La forme paternaliste de ce style de leadership donne de bons résultats avec les employés qui tolèrent mal l'ambiguïté, sont mal à l'aise lorsqu'on leur donne une certaine liberté et qu'ils doivent prendre des décisions, même mineures, mais réussissent quand ils reçoivent des directives claires, détaillées et exécutables.
- (3) La voie hiérarchique et la division du travail (qui est censé faire quoi) sont claires et bien comprises de tout le monde.

b. Inconvénients :

- (1) L'efficacité apparente de la communication unidirectionnelle devient souvent une fausse efficacité dans la mesure où cette communication, lorsqu'elle ne s'accompagne pas d'une *remontée de l'information*, conduit généralement à des malentendus, à des ruptures de communication et à des erreurs coûteuses.
- (2) Le responsable autocratique doit réellement être un spécialiste, pas simplement croire qu'il en est un, parce que son personnel ne lui apporte que peu d'informations et d'idées pouvant contribuer à sa prise de décisions. Il est donc vraiment isolé, ce qui crée une situation généralement dangereuse dans l'environnement de complexité technologique et organisationnelle d'aujourd'hui.
- (3) L'inconvénient crucial du style autocratique est toutefois l'effet qu'il exerce sur le personnel. Nombreux sont les responsables qui ont la nostalgie du bon vieux temps où le patron donnait les ordres et le personnel obéissait docilement sans poser de ques-

tion. Ces responsables reconnaissent toutefois que, que cela leur plaise ou non, ce temps ne reviendra jamais. Aujourd'hui, la plupart des gens ne supportent pas une hiérarchie autoritaire qui les exclut de toute participation aux décisions et les réduit à ressembler à de simples rouages de machines dépourvus de dignité humaine ou d'importance. Ils expriment leur mécontentement sous forme de résistance passive, de mauvais moral et de faible productivité (quand ce n'est pas carrément d'arrêts de travail, voire de sabotage). Cela est particulièrement vrai aujourd'hui dans le cas des personnes ayant un bon niveau technique ou d'éducation, des jeunes arrivant sur le marché du travail et des membres de la plupart des groupes minoritaires.

2. Le style bureaucratique de leadership.

a. Avantages :

- (1) Il garantit la logique des décisions et de l'exploitation, ce qui peut se révéler crucial dans les secteurs d'activité dans lesquels les paramètres juridiques sont courants (banque, commerce, etc.). Chaque responsable doit jusqu'à un certain point être un bureaucrate.
- (2) L'application uniforme des règlements relatifs au personnel à l'ensemble de celui-ci introduit une notion de justice et d'impartialité dans les nombreuses relations complexes du responsable avec le personnel.
- (3) Les gens connaissent leur place. La plupart des décisions les concernant sont prises sur la base de règlements connus et acceptés, elles sont prévisibles et objectives (plutôt que tributaires d'un caprice

ou de l'humeur d'un responsable). Le personnel éprouve un sentiment de sécurité et de justice.

b. Inconvénients :

- (1) Rigidité dans des situations où des exceptions aux règlements devraient être faites ou demandées.
- (2) Paralysie dans les situations non couvertes par des règlements ou dans lesquelles les règlements sont ambigus (comme cela est souvent le cas : les politiques et les règlements représentent la législation applicable à la majorité des situations mais ne peuvent jamais se substituer au jugement humain individuel dans une situation précise particulière).
- (3) La réaction du personnel travaillant sous l'autorité d'un responsable à fortes tendances bureaucratiques est essentiellement la même que celle décrite plus haut dans le cas du responsable autocratique : mécontentement, résistance et mauvais moral.

3. Le style diplomatique de leadership.

a. Avantages :

- (1) Les gens coopèrent et travaillent avec plus d'enthousiasme si les responsables prennent ne serait-ce que quelques minutes, et leur manifestent suffisamment de respect, pour leur donner les raisons, en les expliquant simplement, pour lesquelles une tâche particulière est importante plutôt qu'une corvée à exécuter aveuglément.
- (2) L'effort que fait un responsable pour donner personnellement une explication à un subordonné ou le persuader est généralement perçu comme un compliment important et une manifestation de respect ; il est habituellement

apprécié et le subordonné y réagit par un degré élevé de coopération et d'effort.

- (3) Ce style de leadership est indispensable pour la multitude d'employés de bureau (et même pour le personnel d'exploitation conscient de l'insuffisance de son autorité réelle). Ils doivent obtenir les résultats dont ils sont tenus pour responsables tout en étant *injustement* privés de l'autorité bien définie requise et par conséquent se reposent totalement sur leur force de persuasion pour obtenir l'aide et la coopération nécessaires.

b. Inconvénients :

- (1) Certaines personnes interprètent les efforts visant à les persuader plutôt qu'à leur donner des ordres comme un signe de faiblesse et, par conséquent, perdent leur respect pour un responsable.
- (2) La faiblesse fondamentale du style diplomatique est toutefois la même que l'écueil auquel se heurtent toujours ceux qui utilisent systématiquement l'approche *boîte à outils* du leadership, à savoir l'hypocrisie. A moins d'être pratiqué avec discernement, habileté et sincérité, le style diplomatique – ainsi que toute approche *boîte à outils* utilisée avec le personnel – dégénère rapidement et passe aux yeux des gens pour de l'hypocrisie, une franche manipulation et de l'exploitation. Il est donc très mal supporté et donne lieu à une forte résistance. Naturellement, c'est alors un échec complet.
- (3) Quiconque emploie le style diplomatique doit être un vendeur habile et compétent qui *conclut* généralement la *vente*. Un vendeur attend et invite régulièrement les objections. Un responsa-

ble opérant de cette façon doit pouvoir convaincre son personnel ; sinon, il sera obligé de revenir (hypocritement) à un style franchement autocratique. L'effet d'une telle démarche sur le personnel est aussi évident que désastreux.

4. Le style participatif de leadership.

a. Avantages :

- (1) Lorsque les gens participent à la prise d'une décision et aident à formuler celle-ci, ils la soutiennent (au lieu de la combattre ou de l'ignorer) et font l'effort nécessaire pour assurer son succès parce qu'elle est leur idée et qu'elle fait désormais partie de leur vie et de leur *moi*.
- (2) Le responsable bénéficie constamment de ce que son personnel a de mieux à offrir en termes d'information, d'idées, de suggestions, de talent et d'expérience professionnelle. Il fait sienne la riche source d'informations que représente son personnel et elle devient une contribution clé à sa prise de décisions.
- (3) Une discussion de groupe menée avant qu'une décision soit prise, même si elle prend du temps, peut faire monter à la surface des informations cruciales qui, lorsqu'elles sont prises en considération, améliorent la prise de décision ou, dans certains cas, permettent en fait d'éviter un désastre qui se serait produit si des informations clés au niveau de l'exploitation n'avaient pas été rendues disponibles.
- (4) Ce style de leadership autorise et encourage les gens à se développer, s'épanouir et s'élever au sein de l'organisation (aussi bien en termes de responsabilité qu'ils

peuvent assumer que de service qu'ils peuvent rendre).

- (5) La plupart des gens travaillent mieux, avec plus d'enthousiasme et à un niveau élevé de motivation lorsqu'on leur accorde un degré raisonnable de liberté pour agir et apporter une contribution. La raison en est qu'ils éprouvent une sensation d'importance, de valeur et de réussite personnelles (à la différence des rouages humains dans les systèmes d'organisation semblables à des machines).
- (6) Ce qui est très important, comme on l'a laissé entendre plus haut, est que le responsable participatif établit une ambiance de travail qui libère facilement l'énorme énergie de gens qui sont motivés par, et totalement focalisés sur, des objectifs qu'ils ont aidé à définir et dont la réalisation leur procure une profonde satisfaction personnelle sous la forme d'une reconnaissance ainsi que d'un sens de leur réussite, de leur importance et de leur valeur personnelle. En bref, le responsable participatif peut compter sur le facteur crucial que représente la motivation personnelle innée.

b. Inconvénients :

- (1) Le style participatif peut demander un temps considérable et, lorsqu'il est appliqué d'une manière incorrecte, se révéler simplement inefficace.
- (2) Certains responsables *exploitent* le style démocratique comme un moyen d'éviter (ou d'abdiquer) toute responsabilité.
- (3) Les gens ne supportent pas l'invitation à offrir des recommandations lorsque celles-ci sont constamment ignorées et rejetées. Il s'ensuit que tout responsable dans l'obligation

de rejeter une recommandation doit expliquer sans perdre de temps la raison pour laquelle il était obligé de la rejeter.

- (4) L'emploi des styles participatifs peut aisément, si on n'y prend pas garde, dégénérer en une perte totale de contrôle de la gestion.

5. Le style *bride sur le cou* de leadership.

a. Avantages :

(1) Ce style représente l'essence de la délégation totale de responsabilité, avec ses avantages d'utilisation optimale du temps et des ressources.

(2) Nombreux sont les gens qui ne sont motivés à faire un effort maximum que si on leur donne ce genre de carte blanche.

b. Inconvénients :

- (1) Très peu de contrôle de la gestion et degré élevé de risque.
- (2) Ce style peut se révéler désastreux si le responsable ne connaît pas bien la compétence et l'intégrité de son personnel ni sa capacité à exploiter ce genre de liberté.

Conclusion

Le leadership reste un art en dépit des efforts des spécialistes des sciences sociales visant à en faire une science. Les résumés des éléments essentiels de la théorie du leadership et de l'opinion de responsables (fondée sur l'expérience) ne sont présentés ici que pour aider (pas pour remplacer) le jugement personnel final du responsable lorsqu'il opère avec son personnel particulier dans sa situation particulière.

Chacun de ces responsables doit toutefois opérer en utilisant un ou plusieurs styles de leadership et il est à souhaiter que les idées présentées plus haut aideront le responsable à analyser, évaluer et développer son propre style personnel de leadership. □