

Carnets de leadership

(Volume 4, numéro 9)



Centre québécois
de leadership

Complice | de votre développement

BURNS, James MacGregor,
Leadership,
New York, Harper & Row,
1978, 530 p¹.

Le Centre québécois de leadership est un partenariat entre l'École nationale d'administration publique et le Secrétariat du Conseil du trésor.

La publication des Carnets est rendue possible grâce à un partenariat avec le Forum des directrices et directeurs généraux de l'administration du gouvernement du Québec et avec la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public.

Cette initiative est appuyée financièrement par l'Université du Québec et le Mouvement Desjardins.



Introduction

Ce livre important de BURNS est comme ceux de GREENLEAF, BENNIS, DRUCKER et SENGE, un classique, un incontournable. Dans son prologue, l'auteur décrit la crise du leadership qui afflige son époque (presque de la même façon que GREENLEAF²). Après avoir affirmé qu'il n'y a pas de véritable école pour apprendre le leadership, Burns nous parle du pouvoir et du leadership puis nous propose quelques réflexions à propos du leadership : « ...les processus du leadership doivent être vus comme une partie des dynamiques du conflit et du pouvoir; le leadership ne correspond à rien s'il n'est pas lié au bien commun; (...) l'efficacité des leaders doit être jugée non pas par leurs revues de presse, mais plutôt par le changement réel mesuré par leur intention et la satisfaction des besoins et attentes des humains »³. Le leadership est un sujet à la mode et les écrits qui proposent des recettes sont légion; par ailleurs, nous connaissons peu de choses, remarque BURNS, à propos du *followership*, des disciples ou des followers. La construction d'un savoir scientifiquement organisé à propos du leadership demeure une tâche difficile.

L'auteur

James MacGregor BURNS est né en 1918. Historien, il s'est intéressé à de grands dirigeants dont F. D. Roosevelt, J. F. Kennedy et a rédigé plusieurs biographies. Il a aussi écrit

¹ La traduction de la table des matières et des différents extraits ou citations de ce livre a été faite par Michel Leclerc et une entreprise de services linguistiques.

² Voir le dernier *Carnet de leadership*, volume 4, numéro 8. Le leadership est en crise. Les leaders devraient exercer leur pouvoir en se rappelant toujours la finalité de leurs actions : le bien de la collectivité. Le leadership est d'abord éthique et, en même temps, rassembleur. Le livre de Robert K. GREENLEAF, fruit d'une longue et minutieuse observation d'une grande multinationale, est un classique d'une implacable rigueur qui ramène le lecteur à l'essentiel : la personne voulant exercer un leadership utile et qui transcendera les modes ayant cours en administration devra être un leader qui se mettra **au service du bien commun** et sera perçu comme tel.

³ BURNS, James MacGregor, *Leadership*, p. 3.

La table des matières

Prologue Crise du leadership

1^{re} partie Leadership : pouvoir et finalité

1. Pouvoir du leadership
2. Structure du leadership moral

2^e partie Origines du leadership

3. Matrice psychologique du leadership
4. Sources sociales du leadership
5. Les dures épreuves qu'entraîne le leadership politique

3^e partie Leadership transformationnel

6. Leadership intellectuel : les idées comme fondement du pouvoir moral
7. Leadership réformateur
8. Leadership révolutionnaire
9. Héros et idéologues

4^e partie Leadership transactionnel

10. Leadership d'opinion : la pièce manquante du casse-tête
11. Leadership de groupe : négociateurs et bureaucrates
12. Leadership dans les partis politiques
13. Leadership législatif (congrès américain) : le prix du consensus
14. Leadership exécutif (la présidence américaine)

5^e partie : Quelques implications touchant la théorie et la pratique

15. Décision et changement
16. Vers une théorie générale
17. Leadership politique en tant qu'influence pratique

sur le leadership, à partir de ses analyses du phénomène au sein du système politique des États-Unis. Ses livres ont reçu des prix, notamment le Pulitzer, accordé pour son ouvrage sur le leadership que nous résumons dans ce cahier. Il s'est également intéressé à la construction d'une théorie générale du leadership, une métathéorie comme il la nommait. La *James MacGregor Burns Academy of Leadership* est située à l'Université du Maryland.

La première partie : le leadership et le pouvoir

La première partie, constituée des deux premiers chapitres, peut se résumer pour l'essentiel en trois propositions. Premièrement, le pouvoir, tout comme le leadership qui est

défini comme un type de pouvoir, sont des phénomènes universels qui ont en commun trois caractéristiques : dans les deux cas, il s'agit (1) d'abord et avant tout de relations, (2) intentionnelles ou visant des objectifs, (3) s'exerçant au sein d'une collectivité (plus ou moins importante). Deuxièmement, ce qui distingue le leadership, c'est que ceux qui l'exercent, contrairement à d'autres formes d'exercice du pouvoir, ne cherchent pas qu'à répondre à leurs propres besoins ou motivations mais sont particulièrement sensibles aux besoins et aux motivations des autres. Enfin, le leadership revêt une dimension morale dans la mesure où il amène les autres à épouser certaines valeurs universelles.

La deuxième partie : les origines du leadership

Cette deuxième partie, qui couvre les chapitres trois, quatre et cinq du livre, est probablement la moins intéressante pour les lecteurs des *Carnets de leadership*. Le troisième chapitre commence par un résumé des études (autour de 1975) en psychologie et d'observations du comportement du fonctionnement des animaux en groupe. Plus loin, l'auteur analyse le développement personnel et le milieu familial de personnages comme Nixon, Eleanor Roosevelt, Lénine, Gandhi et de celui que BURNS qualifie de tyran plutôt que de leader, Hitler.

BURNS explique les théories de Freud, Piaget, Kohlberg, Skinner, Maslow en lien avec le développement du leadership à travers les tensions, conflits et insécurités vécus durant l'enfance. Les déterminants biologiques et psychologiques sont des barrières ou des ouvertures au cheminement d'une personne vers différents types de leadership ou de *followership*. Le quatrième chapitre explique l'importance de la famille et ensuite des différents systèmes scolaires dans la constitution du leadership. Le cinquième chapitre traite des difficultés et des épreuves du leadership dans le domaine de la politique.

La troisième partie : le leadership transformationnel

L'ouvrage de BURNS s'illustre notamment par le développement du concept de leadership transformationnel, inédit jusque-là, qu'il distingue du concept de leadership transactionnel. L'auteur y consacre quatre chapitres qu'il aborde sous l'angle du leadership intellectuel et du pouvoir moral des idées (ch. 6), du leadership réformiste (ch. 7), du leadership révolutionnaire (ch. 8) et ceux du leadership héroïque et du leadership idéologique (ch. 9). Au-delà de ce qui les différencie, on notera que ces « types de leadership », selon l'auteur, ne donnent lieu à du leadership transformationnel qu'à certaines conditions.

Le leader intellectuel cherche à changer son milieu ou la société au sein de laquelle il évolue en lui proposant une orientation conforme à certaines valeurs fondamentales et aux moyens de la mettre en œuvre (ce dernier trait le distinguant d'un intellectuel qui se limite au développement d'idées). Le

rôle de ce type de leader prend toute son importance dès lors qu'il s'engage à faire évoluer les conflits suscités par l'application de certaines idées chères à une société. Burns donne comme exemple le conflit qui existe entre l'importance cruciale de la liberté chez les Américains et la nécessité des gouvernements susceptibles de la limiter ou de la brimer, d'où l'idée de constitutions ou de chartes qui assurent des droits fondamentaux et les libertés des citoyens.

Le leader réformiste réunit à la fois les qualités d'un leader transformationnel (l'engagement personnel, la détermination, etc.) et d'un leader transactionnel (opportuniste, bon négociateur, etc.). Il se distingue par sa grande habileté stratégique à apporter des modifications qui, tout en ne remettant pas en cause les structures sociales ou politiques existantes, cherchent à les améliorer de manière importante. On jugera son succès à l'aune des modifications apportées et de leurs effets véritables, mais aussi sur la base de la légitimité des moyens utilisés pour composer avec les innombrables écueils rencontrés au cours de leur introduction.

Être un leader révolutionnaire, c'est mener une transformation totale et profonde de toute une société. Engagé quoiqu'il arrive à l'endroit d'une cause qui est source de conflits sévères au sein de la société, il essaie de changer cette dernière en élevant son niveau de conscience à propos de ce qui ne fonctionne pas et des solutions préconisées. Passionné et courageux mais souvent cruel à l'endroit de ceux qui lui résistent, son succès dépendra de sa capacité à mettre en place des institutions assurant la pérennité des changements apportés et sa disposition à partager son leadership (*collective leadership*).

Le leader héroïque est une personne dans laquelle on croit pour ce qu'elle est ou ses coups d'éclat, sans égard à ses capacités véritables, et à qui on est prêt à consentir les pouvoirs nécessaires à la résolution de crises au sein d'un système existant. S'apparentant au leader charismatique de Max Weber, le principal défi qui se pose est le suivant : ce leadership peut-il se développer au-delà de la personne qui l'incarne, en donnant naissance par exemple à un nouveau pays, un mouvement politique, une politique ou un programme social? Dans l'affirmative, le leadership héroïque pourra se qualifier à titre de leadership transformationnel. Dans le cas contraire, il n'aura réussi qu'à susciter un enthousiasme émotionnel sans effet durable.

Le leader idéologique se démarque radicalement du héros en ce qu'il se consacre à l'élaboration d'une idéologie, c'est-à-dire un ensemble articulé de valeurs et de croyances qui propose de profonds changements à la situation existante. Un tel leadership vaudra d'être qualifié de transformationnel dans la mesure où l'idéologie proposée produira les changements jugés nécessaires, notamment via un processus élargi de transformation de la société que cette dernière s'appropriera.

La quatrième partie : le leadership transactionnel

BURNS disserte sur le sujet du leadership transactionnel dans cinq chapitres dont quatre en traitent dans le contexte particulier du système et des institutions politiques américaines. Ainsi aborde-t-il dans quatre d'entre eux le rôle de l'opinion publique sous l'angle d'un marché où les leaders et les électeurs (followers) échangent des appuis contre des promesses (ch. 10). Des échanges de même type peuvent aussi être observés entre un leader et le parti politique qu'il mène (ch. 12), au sein d'une législature (ch. 13) ou encore dans l'exercice du pouvoir exécutif à la tête d'un État (ch. 14). Nous choisissons de nous arrêter sur le thème du chapitre 11 qui porte sur le leadership au sein des groupes, une situation que la plupart d'entre nous sommes plus à même d'observer.

« Aujourd'hui, la crise du leadership réside dans la médiocrité et l'irresponsabilité de trop d'hommes et de femmes qui détiennent le pouvoir (...). La crise fondamentale qui sous-tend la médiocrité est d'abord intellectuelle. Si nous en savons beaucoup trop sur nos leaders, on n'en sait que trop peu sur le leadership. » (page 1)

BURNS y souligne que, si plusieurs ingrédients jouant un rôle dans le développement du leadership transformationnel, par exemple les aspirations des membres, les conflits et les besoins de changement, peuvent être observés dans le fonctionnement des groupes, leur prise en compte se fait dans l'optique ultime de conserver la cohésion des groupes, condition nécessaire à leur survie, et non dans la perspective de transformer radicalement le groupe (par la remise en cause de sa raison d'être, des aspirations profondes de ses membres, par exemple).

Or, cette cohésion, ou l'équilibre entre les attentes des leaders et celles des membres du groupe, est assurée par un leadership transactionnel qui facilitera la réciprocité des échanges donnant lieu à des engagements mutuels, à l'offre de récompenses de nature diverse contre les contributions convenues, etc. Ce type de leadership peut être régulièrement observé au sein d'organisations.

La cinquième partie : quelques implications touchant la théorie et la pratique

Le chapitre quinze traite d'une thématique que la plupart des livres sur le leadership abordent, soit les décisions des leaders et le changement. BURNS, au début de ce chapitre, décrit les grands changements politiques que Mao Tsé-toung a fait vivre aux Chinois et comment il a perdu le contrôle sur les gardes rouges pendant la révolution culturelle. L'auteur analyse ensuite les changements que les leaders politiques de l'Ouest, notamment Roosevelt, ont enclenchés. Le test pour le leader politique est de planifier et de réaliser un changement social profond.

Le seizième chapitre, plus que tous les autres, témoigne de l'immense culture générale de BURNS et de ses nombreuses rencontres avec de grandes personnalités politiques. Ce chapitre commence par la narration très détaillée de sa rencontre, en 1968, avec le président Johnson, à la Maison Blanche, à propos des souvenirs que ce dernier avait de Franklin Roosevelt. Avant d'arriver à la conclusion qu'il faut élaborer une théorie générale du leadership, BURNS fait le tour des nombreuses études et approches (psychologiques, politiques, etc.) du leadership. Il disserte ensuite sur les valeurs morales et le leadership transformationnel, en passant par les relations entre le pouvoir, les motivations et les actions des leaders. Il poursuit en abordant les rapports entre le leadership et le changement.

Une métathéorie du leadership est nécessaire; l'auteur y a beaucoup travaillé tout au long de sa carrière. En novembre 2001, James MacGregor BURNS a réuni un groupe d'environ 25 universitaires de diverses disciplines à l'Université de Richmond, en Virginie, pour développer une discipline qui aurait le même statut scientifique que l'économie ou la criminologie. Cette aventure s'est terminée avec la production d'un livre, *The Quest for a General Theory of Leadership*, fruit de plusieurs rencontres étalées sur près de quatre ans⁴.

« [La plupart des] relations qu'entretiennent la plupart des leaders et des collaborateurs (followers) sont de type transactionnel – les leaders dans leurs relations avec les collaborateurs ont en tête de pouvoir échanger quelque chose contre autre chose... Le leadership transformationnel, bien que plus complexe, évoque quelque chose de plus puissant... le leader transformationnel porte une attention spéciale aux motivations importantes des contributeurs, cherche à satisfaire leurs besoins supérieurs et mobilise ce que sont les collaborateurs dans leur intégralité. » (page 4)

En 2006, BURNS est l'un des trois éditeurs de l'impressionnante encyclopédie du leadership⁵ de près de 5000 pages.

Le dernier chapitre (17^e) résume bien l'essentiel de l'ouvrage. L'auteur y dénonce d'abord les prescriptions d'un certain Machiavel ou encore les recettes populaires qui ne visent qu'à manipuler les gens et qui n'ont rien à voir avec le leadership transformationnel. D'ailleurs, ce dernier, à défaut de s'enseigner au sens traditionnel du terme, s'apprend pour

l'essentiel dans des environnements qui stimulent la recherche et l'actualisation de valeurs morales à la faveur de conflits et de débats inévitables.

BURNS rappelle ensuite les principales caractéristiques du phénomène, à savoir que le leadership transformationnel est collectif (il appartient tout autant au leader qu'à ses collaborateurs), qu'il se développe à même les conflits qu'il génère (la recherche à tout prix de consensus étant mal avisée), que le leadership est cause de changements d'abord chez les leaders et les collaborateurs eux-mêmes puis aux plans social et institutionnel, qu'il comporte une composante morale et qu'il cherche à satisfaire les aspirations supérieures d'un groupe ou d'une société.

Il termine en formulant quatre questions à tous ceux d'entre nous qui aspirent à exercer un tel leadership : au-delà des objectifs de carrière ou d'avancement que nous poursuivons, quelle est la cause supérieure qui nous motive, qui cherchons-nous à associer à cette cause, quels changements souhaitons-nous vraiment opérer et comment comptons-nous franchir les obstacles qui se dresseront inmanquablement tout en respectant nos engagements personnels et ceux que nous aurons pris à l'endroit de nos collaborateurs?

Conclusion

J'ai pu réaliser ce résumé avec la précieuse collaboration de Daniel Maltais, professeur à l'École nationale d'administration publique. Par ailleurs, j'ai écrit, seul, cette conclusion puisque je veux vous faire un clin d'œil plus personnel. Ce carnet est le 36^e que je signe : vous avez donc 144 pages de résumés des meilleurs livres écrits sur le leadership. Voilà le début d'une très bonne bibliothèque sur le sujet. Souhaitons que cette aventure ait des suites...

En septembre, je produirai, pour la quatrième année consécutive, le recueil de l'année 2007 : ce document, en plus de reprendre les neuf *Carnets de leadership* de 2007 vous donnera deux pages résumant les idées les plus importantes, à mon avis, de cette dernière année de résumés. J'y ajouterai une autre partie qui vous proposera mon analyse des thèmes les plus utiles pour un gestionnaire. En bref, ce que j'aurais aimé avoir lu avant de commencer ma carrière administrative à l'Université du Québec.

Michel Leclerc et Daniel Maltais
Le 25 mai 2008

⁴ GOETHALS, George R., Georgia J. SORENSON, *The Quest for a General Theory of Leadership*, Northampton Massachusetts, Edward Elgar Publishing, 2006.

⁵ GOETHALS, George R., Georgia J. SORENSON et James MACGREGOR BURNS. *Encyclopedia of Leadership*. California, Thousand Oaks, Sage Publications Inc., 2004, 4 volumes, 4698 pages (annexes en sus).