



Centre québécois
de leadership

Carnets de leadership

(Volume 2, numéro 3)

BASS¹, Bernard M. *Handbook of leadership. Theory, Research and Managerial Applications.*

New York, The Free Press,
1990 (3^e édition), 1182 pages

ET

GOETHALS², George R., Georgia J.
SORENSEN, James MACGREGOR
BURNS. *Encyclopedia of Leadership.*

California, Thousand Oaks, Sage
Publications Inc., 2004, 4 volumes,
4698 pages (annexes en sus).

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 Conseil des directrices et directeurs généraux de l'administration du gouvernement du Québec.

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

¹ Bernard M. BASS était, en 1990, professeur émérite de management et directeur du Centre d'études sur le Leadership, à la State University of New York, Binghamton. Il a écrit plusieurs livres sur le leadership depuis 1960.

² George R. GOETHALS est professeur au Williams College. James MacGregor BURNS, éditeur principal de l'encyclopédie, a écrit des livres importants sur le leadership.

Introduction

Il nous a semblé essentiel de vous signaler, dans ce troisième numéro, l'existence, avec leurs forces et leurs faiblesses, de deux outils indispensables pour ceux qui veulent consulter l'un ou l'autre de ces deux grands ouvrages sur le leadership lorsqu'ils doivent préparer un exposé, creuser tel ou tel domaine du leadership, chercher une définition ou, tout simplement, lire lentement un de ces ouvrages monumentaux. Qui sait?

Disons, d'entrée de jeu, que nous n'avons pas la prétention de résumer en quatre pages ces deux œuvres qui totalisent plus de 5800 pages (sans compter les index et annexes), comme nous essayons de le faire habituellement pour un livre. Nous voulons plutôt comparer brièvement ces deux outils pour que vous sachiez en quoi ils peuvent vous être utiles. Il faut aussi ajouter que la parution récente de l'encyclopédie du leadership rendait la présentation comparée des deux œuvres plus pressante.

Le traité de BASS

J'ai traduit le titre du livre de BASS, *Handbook of Leadership* par **traité de leadership** : il s'agit d'un véritable traité³ qui fait le point sur la théorie, la recherche et les applications du leadership. Son

³ « Ouvrage didactique qui traite d'une matière particulière. *Traité de mathématiques* ». (Le Petit Larousse) « Ouvrage didactique, où est exposé d'une manière systématique un sujet ou un ensemble de sujets concernant une matière : *«Traité de radioactivité», de Marie Curie* ». (Le Petit Robert) Donc, l'appellation *traité* m'apparaît appropriée pour le *Handbook of Leadership* de BASS.

principal défaut est probablement de s'arrêter en 1990...

Le traité de BASS comprend huit parties, subdivisées en 37 chapitres et suivies d'un glossaire, d'une importante bibliographie (189 pages en petits caractères) et de deux index (Auteurs et Sujets). Une des caractéristiques du livre de BASS est qu'il est très bien structuré et qu'il aborde les thèmes dans des regroupements intéressants : « *I hoped to avoid the structure of a Wagnerian opera in which different themes continually appear, disappear, and reappear. As much as possible, I have attempted to compile findings into tight thematic bundles.* » (p. xii) Une autre caractéristique est l'utilisation importante de tableaux et des corrélations, ratios et moyennes. Par ailleurs, le traité se lit facilement, et la partie quantitative est bien intégrée à la revue de la littérature et aux divers développements qui mènent régulièrement à des conclusions claires et crédibles.

La première partie (*Introduction to Concepts and Theories of Leadership*) est, à mon avis, la mieux réussie et la plus utile pour celui ou celle qui commence à lire dans le vaste domaine de la littérature sur le leadership parce que l'auteur, après avoir expliqué différentes théories, prend position et donne sa définition du leadership : « *Leadership is an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members.* » (p. 19) Les leaders sont des agents de changement, ajoute BASS, et le leadership se manifeste lorsqu'un membre d'un groupe modifie la motivation ou les compétences des autres membres de ce groupe. (p. 20) Une portion importante des deuxième et troisième chapitres est consacrée aux leaders et au leadership dans le secteur public.

La deuxième partie traite des attributs du leader, la troisième du pouvoir et de sa légitimité, et la quatrième, des échanges et des relations qui peuvent limiter ou renforcer l'exercice du leadership. La cinquième partie (en six chapitres) disserte sur le

thème controversé et bien connu des rapports entre le **leadership** et le **management**. La sixième partie est consacrée aux diverses situations qui modulent l'exercice du leadership (l'environnement, le stress, la culture organisationnelle, la technologie, etc.). La septième partie développe les analyses de la 2^e édition à propos du leadership observé dans différents groupes (le leadership des femmes ainsi que celui des minorités) ou dans certains pays.

Le leadership est une interaction entre deux membres ou plus d'un groupe. Elle entraîne souvent une structuration ou une restructuration de la situation et comporte implicitement les perceptions et les attentes de ses membres.

BASS, p. 19 (notre traduction)

Finalement, la dernière partie suggère des façons d'améliorer l'exercice du leadership ainsi que la recherche sur le leadership : un long paragraphe sur les nouveaux paradigmes est particulièrement intéressant. (p. 882)

Revenons au quatrième chapitre (177 pages) à propos du **leadership** et du **management**. BASS analyse cette problématique sous toutes ses facettes et dépasse rapidement les thèses du professeur ZALEZNIK⁴, de Harvard, qui, dans un article célèbre, avait comparé les caractéristiques des leaders et des managers pour conclure qu'ils étaient très différents : « *Leaders, but not managers, are charismaticlike, they attract strong feelings of wanting to be identified with them and intense interpersonal relations.* »

BASS s'éloigne des thèses classiques de ZALEZNIK en faisant une revue exhaustive des analyses quantitatives et qualitatives, et en donnant rapidement une place importante au modèle de MACKENZIE⁵ (p. 386-388), modèle qui démontre la diversité des fonctions et des tâches du

⁴ ZALEZNIK, Abraham. *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard Business Review, May-June 1977.

⁵ Le modèle de MACKENZIE (*The Management Process in 3-D*. Harvard Business Review, November-December 1969) s'étend, avec ses 50 (et plus) fonctions, tâches et activités, sur la totalité de la p. 387 : avis aux amateurs de beaux modèles...

manager : « *This diversity shows the inadequacy of any simple approach to capture what is involved in the managerial and leadership processes.* » (p. 388) Suivent plus de 170 pages d'analyse des tâches et des rôles du **manager**, des caractéristiques du processus de management et des problèmes de méthodologie impliqués. Le traité de BASS se résume par trois mots : rigueur, rigueur et rigueur ! Si vous voulez fouiller un des aspects du leadership, je vous le conseille sans aucune hésitation, malgré son âge.

Le leadership est une des plus anciennes préoccupations des humains. Il leur fallait d'abord bien saisir la nature du leadership pour pouvoir ensuite maîtriser la connaissance. Au cours des âges, on a délibérément raconté beaucoup d'histoires au sujet des compétences, des ambitions et des faiblesses des leaders, de leurs droits et de leurs privilèges, de leurs devoirs et de leurs principes.

BASS, p. 3 (notre traduction)

Encyclopedia⁶ of Leadership, de GOETHALS

Cet ouvrage est monumental : quatre volumes, plus de 4700 pages en ne comptant point les annexes, environ 400 articles (de 1000 à 6000 mots chacun), plus de 100 photographies. Chaque article, de trois à six pages, est signé par des contributeurs différents et comporte une bibliographie sommaire. Le premier volume (entrées⁷ A-E) compte 474 pages (sans les annexes), le deuxième (F-L) fait 930 pages, le troisième volume (M-R) a 1367 pages et le quatrième (T-Z) ferme la marche avec 1927 pages.

Les quatre annexes donnent au lecteur des informations supplémentaires d'abord par une bibliographie, ensuite par une liste des programmes d'études en leadership, puis par une série de textes

⁶ Encyclopédie : du grec, enseignement complet. « Ouvrage où l'on expose méthodiquement ou alphabétiquement l'ensemble des connaissances (...) d'un domaine du savoir. » (Petit Larousse) Nous démontrerons que les quatre volumes de GOETHALS, quoique publiés en 2004, n'exposent pas l'ensemble du savoir sur le leadership.

ou de discours des présidents américains (sur la politique étrangère et sur la guerre) et enfin, par un choix de « textes sacrés ». Les éditeurs affirment dans la préface qu'ils veulent répondre principalement aux questions suivantes : Qu'est-ce que le leadership ? Quelles sont les caractéristiques d'un grand leader et celles de son contraire, le suiveur ou le soumis (*a great follower*) ? Comment devient-on un leader ? Quels sont les différents genres de leadership ? Comment les théories qui expliquent le leadership peuvent-elles nous aider à mieux comprendre notre siècle et l'actualité ? Et, finalement, comment apprendre à être un bon et peut-être un grand leader ?

Plusieurs articles sont très intéressants, entre autres celui de BENNIS sur le management et le leadership, un autre sur le *coaching*, un troisième sur le commerce électronique, un quatrième à propos de l'éthique et du leadership (ou l'absence d'éthique des dirigeants comme le démontrent les scandales depuis l'an 2000). Ajoutons les trois articles sur les suiveurs (*followers*), le leadership basé sur la soumission « *follower-oriented leadership* » et surtout celui sur la notion de *followership*⁸ (vol. 2) et plusieurs autres. L'encyclopédie propose un guide pour le lecteur, guide qui regroupe les entrées en 19 catégories générales qui me semblent bien choisies. Vous serez probablement plus intéressés par les catégories « politique et gouvernement », les styles de leadership et les caractéristiques personnelles des leaders. Par ailleurs, la catégorie sur l'étude du leadership est courte et décevante tandis que la catégorie « domaines » est un fourre-tout confondant.

La catégorie « militaire », qui regroupe 19 entrées, est un peu courte mais montre surtout un des biais de ceux qui ont choisi les entrées (ou exclu certaines autres), et ce biais très présent est celui de l'univers états-unien. En effet, on a retenu

⁷ Entrée : « Les mots faisant l'objet d'un article de dictionnaire. » (Le Petit Robert).

⁸ Il est difficile de proposer une traduction, par un mot ou une expression courte, de *followership*. Il faut probablement faire l'hypothèse que le mot sera francisé sous peu, comme l'a été leadership.

Eisenhower, Robert E. Lee, Patton, la crise de la baie des Cochons, Pearl Harbor, D-Day, Hiroshima, la guerre au terrorisme et l'éloge d'un grand leader, le président George W. Bush⁹, en mettant de côté, par exemple, De Gaulle, Montgomery, Rommel, la résistance française, les affrontements entre les États-Unis et l'ONU, le Rwanda abandonné par la communauté internationale, et j'en passe. Les éditeurs et le comité éditorial ont des verres beaucoup trop teintés à l'américaine. Il y a là un problème de crédibilité politique et scientifique.

Plus du tiers (500 000 mots) de l'ouvrage est consacré à des biographies (de Beethoven aux Beatles, de Ford à Freud, de Patton à Platon, de Pinochet à Pie XII, de Billy Graham à saint Paul, en passant par mère Teresa) ou à des études de cas (du Body Shop à Ben & Jerry's Ice Cream, en passant par Sears Roebuck & Co., Oxford University, la construction du canal de Panama, la constitution des États-Unis, etc.).

On peut s'interroger sur l'utilité et surtout sur les critères qui ont prévalu pour le choix de ces biographies et de ces études de cas. On pourrait même mettre en doute l'utilité de ces deux catégories, d'autant plus qu'elles font le tiers de l'encyclopédie, soit environ 1500 pages. Il faut également contester l'utilité des encarts qui contiennent des « extraits de leaders » : la déclaration de Brighton sur les femmes et les sports (deux pages), un texte d'Aristote sur l'autorité, un long discours d'Alexandre le Grand, une liste très complète des « *Speakers of the U.S. House of Representatives* » (de 1789 à 2003) et plusieurs autres. C'est trop ou trop peu...

Les rubriques sur la religion et le leadership, en sept pages (vol. 3, p. 1307-1314), et la philosophie, en quatre pages (vol. 3, p. 1195-1199) sont un peu courtes; il aurait fallu une simple définition ou plusieurs pages supplémentaires.

⁹ Le quatrième volume de l'encyclopédie propose un article de près de cinq pages (p. 1621-1625) sur la guerre au terrorisme en montrant comment Bush fils était devenu un grand leader aux yeux de ses compatriotes.

L'élaboration d'une vision collective de l'avenir qu'on doit vivre avec d'autres membres de l'organisation semble constituer une tâche essentielle pour les leaders d'organismes qui favorisent le renouveau. Aussi, pouvoir faire partager cette vision commune avec les membres de l'organisation devrait donc revêtir une importance complémentaire.

GOETHALS, vol. 2, p. 884 (notre traduction)

Conclusion

Il y a deux mois, cette encyclopédie coûtait 542 \$ (US). Il faut donc y penser avant de l'acheter, ce qui nous amène à la question suivante : Quel est donc le public visé? Probablement l'ensemble des bibliothèques et universités américaines, ce qui permettrait de financer le tout et de dégager des profits intéressants.

Si nous comparons cette encyclopédie au traité de leadership de BASS, par exemple sur les théories du leadership et sur le développement de la recherche, force nous est de conclure que l'ouvrage de BASS, malgré son âge, est beaucoup plus fouillé et scientifique que l'encyclopédie de GOETHALS. Terminons en ajoutant que l'encyclopédie ressemble singulièrement à ce que BASS voulait éviter, soit un opéra de Wagner.

Michel Leclerc
Le 18 mars 2005