

DO-
.M.
.F.
19
EX.
DII

Université de Sherbrooke



31156007819264

LB
2806
M44
1996
G
Thèse

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

Secteur de la gestion de l'éducation et de la formation

**LE LEADERSHIP DANS UNE DÉMARCHE
DE CROISSANCE PROFESSIONNELLE**

ESSAI PRÉSENTÉ à

Lorraine LEBLANC et Irène DURANLEAU

pour l'obtention de la

MAÎTRISE EN ADMINISTRATION SCOLAIRE

par

Francine MICHAUD

JUIN 1996

BIBLIOTHÈQUE
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE



DU-30
.M53
.F7
1996
Ex.2

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

Secteur de la gestion de l'éducation et de la formation

LE LEADERSHIP DANS UNE DÉMARCHE
DE CROISSANCE PROFESSIONNELLE

ESSAI PRÉSENTÉ à

Lorraine LEBLANC et Irène DURANLEAU

pour l'obtention de la

MAÎTRISE EN ADMINISTRATION SCOLAIRE

par

Francine MICHAUD

JUIN 1996

CENTRE DE
RESSOURCES PÉDAGOGIQUES
FACULTÉ D'ÉDUCATION

AVANT-PROPOS

Cette recherche est issue de mon histoire personnelle. Confrontée aux subtilités de la gestion et aux comportements de collègues de travail dans ma pratique quotidienne, je décide de partir à la découverte d'un monde quasi inconnu pour moi. J'entreprends un voyage dans le temps pour connaître mes ancêtres gestionnaires. J'y découvre des affinités et des divergences d'opinion; la littérature me permet de percevoir les différentes facettes et d'accepter sinon tenter de comprendre les différences. À la lumière de ces nouvelles connaissances, j'observe la richesse de mon quotidien. Sur ma route, je croise des autocrates, des gestionnaires, des technocrates, des artisans, des leaders. Ma dernière aventure me permet de côtoyer des technocrates qui confrontent mes valeurs mais aussi des personnes d'une grande richesse qui m'aident à identifier mes enjeux et me permettent de passer à travers des conflits. " Il n'est jamais problème qui n'ait un cadeau pour toi entre ses mains." (BACH, 1978, p. 60) J'accumule de nombreuses richesses au cours de chaque journée, à l'aide des questionnements, des difficultés, des joies. La route empruntée est parsemée d'embûches que j'affronte. Même si des écorchures laissent des marques parfois douloureuses, je me sens d'attaque pour affronter d'autres défis.

REMERCIEMENTS

Merci aux personnes de mon entourage pour leur encouragement tout au long de cette aventure.

Merci à mes proches qui ont parcouru cette route du leadership à travers mes discussions et mes exposés sur les différents styles et leurs caractéristiques.

Merci à mes collègues de Pidec VI pour leur soutien.

Un «MERCi» spécial pour Mesdames Lorraine Leblanc et Irène Duranleau. Je tiens à leur exprimer ma gratitude pour leur patience, leur dévouement, leur disponibilité, leur lecture critique et éclairée de mes textes et leur précieuse collaboration; sans ces deux mentors, ce projet n'aurait probablement pas vu le jour. Je les remercie de m'avoir montré le chemin en passant par l'identification des enjeux et l'objectivation. Merci de m'avoir accompagnée dans cette démarche réflexive sur ma pratique.

Enfin un merci à toutes les personnes qui ont contribué directement ou indirectement à la réussite de ce voyage.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS

REMERCIEMENTS

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE	3
1.1 Objectif de la recherche.....	5
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE.....	6
CHAPITRE 3 PRÉSENTATION DU CONTEXTE.....	15
3.1 Utilisation du récit.....	16
3.2 Contexte historique.....	17
CHAPITRE 4 ANALYSE DU CONTEXTE	27
4.1 Partie 1 (1990-1991).....	28
CHAPITRE 5 ÉTUDES SUR LE LEADERSHIP.....	31
5.1 Notion du leadership	32
5.2 Leadership et gestion	34
5.3 Théories traditionnelles.....	36
5.4 Leadership et traits personnels.....	36
5.5 Études des comportements.....	38
5.5.1 Université de l'Iowa.....	38
5.5.2 Université de l'Ohio.....	42
5.5.3 Université du Michigan.....	43
5.6 Approches unidimensionnelles.....	45
5.6.1 Théories X et Y de D. MCGREGOR.....	45
5.6.2 Les systèmes de gestion de R. LIKERT.....	48
5.7 L'accent sur les deux dimensions.....	51
5.7.1 Théorie de R. BLAKE et J.MOUTON.....	51
5.8 Approches situationnelles.....	56
5.8.1 Le continuum de TANNENBAUM et SCHMIDT	57
5.8.2 Modèle de V.H. VROOM et P.W. YETTON.....	61
5.8.3 Apport de W. REDDIN.....	67
5.8.4 Approche de P. HERSEY et K.H. BLANCHARD	71
5.9 Apport de F. FIEDLER.....	76
5.10 Théorie de E. HOLLANDER.....	79
5.11 Vision transformationnelle de	80
5.12 Théorie "path-goal" de R. HOUSE.....	82
5.13 Le management selon l'approche systémique.....	84
5.13.1 Styles de leadership.....	86
5.14 Le leadership et l'imaginaire.....	88

CHAPITRE 5	ÉTUDES SUR LE LEADERSHIP (Suite)	
	5.15 Le défi du leadership de J. KOUZES et B. POSNER	92
	5.16 Le gestionnaire, le leader et l'artiste	99
	5.17 Artiste, artisans et technocrates de P. PITCHER.....	102
	5.17.1 Relations entre les artistes, artisans et technocrates.....	104
	5.18 Les dominances cérébrales de N. HERRMANN.....	106
	5.19 Deux approches pour diriger les organisations La tête et le coeur.....	111
CHAPITRE 6	PRISE DE DÉCISION ET CONFLIT.....	119
	6.1 Prise de décision	120
	6.2 Qu'est-ce que le conflit ?.....	122
	6.3 Niveaux et sources de conflits	122
	6.4 Résolution de conflits	125
CHAPITRE 7	ANALYSE DU CONTEXTE	130
	7.1 Partie 1 (Suite:1991-1994).....	131
	7.2 Partie 2 (1994-1995).....	134
	7.3 Partie 3 (1995-1995).....	141
CHAPITRE 8	AUTO-ÉVALUATION PAR LES TESTS.....	153
CHAPITRE 9	SUITE ET FIN DU RÉCIT.....	163
	CONCLUSION	169
	BIBLIOGRAPHIE	172
	ANNEXES	176
ANNEXE 1	Analyse du style de leadership selon la théorie X et Y de D. MC GREGOR.....	177
ANNEXE 2	Questionnaire basé sur la grille de R. BLAKE et J. MOUTON	179
ANNEXE 3	Gestion des différents	183
ANNEXE 4	Inventaire des pratiques du leadership (IPL)	187
ANNEXE 5	Questionnaire sur le style des managers dans la résolution des problèmes.....	190
ANNEXE 6	Indicateur de types psychologiques de MYERS-BRIGGS..	193
ANNEXE 7	Identification du style de base selon P. HERSEY et K.H. BLANCHARD	197
ANNEXE 8	Pouvoirs utilisés selon P. HERSEY et K.H. BLANCHARD..	203
ANNEXE 9	Profil de préférences cérébrales N. HERRMANN	208

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU I	Caractéristiques du manager et du leader.....	35
TABLEAU II	Traits personnels du leader.....	39
TABLEAU III	Étude de l'Université de l'Iowa.....	40
TABLEAU IV	Étude de l'Université de l'Ohio.....	43
TABLEAU V	Théorie de D. McGREGOR.....	46
TABLEAU VI	Les systèmes de gestion de R. LIKERT.....	50
TABLEAU VII	Grille managériale de R. BLAKE et J. MOUTON.....	53
TABLEAU VIII	Le continuum du comportement du leader.....	58
TABLEAU IX	Forces influençant le choix d'un style de leadership.....	59
TABLEAU X	Gamme des styles de gestion.....	60
TABLEAU XI	Continuum des styles de leadership.....	61
TABLEAU XII	Modèle de V.H. VROOM et P.W. YETTON Arbre de décision.....	63
TABLEAU XIII	Solutions acceptables	64
TABLEAU XIV	Règles de décision	66
TABLEAU XV	Grille à trois dimensions de W. REDDIN.....	68
TABLEAU XVI	Stratégies de gestion	69
TABLEAU XVII	Styles de leadership selon HERSEY et K.H. BLANCHARD	71
TABLEAU XVIII	Théorie situationnelle de HERSEY et BLANCHARD.....	72
TABLEAU XIX	Modèle de F. FIEDLER.....	77
TABLEAU XX	Les composantes du leadership selon E. HOLLANDER	80
TABLEAU XXI	Système de direction.....	84
TABLEAU XXII	Buts pratiques du leader efficace.....	85
TABLEAU XXIII	Modèle hiérarchique des styles de leadership.....	87
TABLEAU XXIV	Les liens entre l'imaginaire, le fantasme dominant du dirigeant et le mode d'exercice du pouvoir.....	90
TABLEAU XXV	Caractéristiques du gestionnaire, du leader et de l'artiste.....	101
TABLEAU XXVI	Caractère du gestionnaire.....	102
TABLEAU XXVII	Caractéristiques de l'artiste, de l'artisan et du technocrate.....	103
TABLEAU XXVIII	Caractéristiques des quadrants A, B, C et D.....	108
TABLEAU XXIX	Communication réussie/Attentes de l'auditeur/auditrice	110
TABLEAU XXX	Zone corticale gauche et zone corticale droite.....	112
TABLEAU XXXI	Quatre styles de fonctionnement mental et comportemental	113
TABLEAU XXXII	Caractéristiques du gestionnaire et du leader	115
TABLEAU XXXIII	Caractéristiques du gestionnaire et du leader.....	116
TABLEAU XXXIV	Caractéristiques des bureaucraties et des clans.....	117
TABLEAU XXXV	Les styles de décision	121
TABLEAU XXXVI	Critères pour le choix d'une attitude pour la résolution de conflit	126
TABLEAU XXXVII	Cinq modes de résolution de différends	127
TABLEAU XXXVIII	Cinq types de résultats	127
TABLEAU XXXIX	Les stratégies de résolution des conflits	128

INTRODUCTION

Leadership...ce mot est sur toutes les lèvres. Le leadership est un phénomène mystérieux et complexe. Depuis longtemps, il fascine, inquiète et surprend. Le leadership s'exerce dans tous les domaines de l'activité humaine. L'auteure, oeuvrant dans un milieu scolaire, entreprend donc un voyage sur la route du leadership.

Après avoir exprimé son intérêt pour ce parcours sur la route du leadership et les motifs et les objectifs qui l'ont incitée à entreprendre ce voyage, elle explique au lecteur la méthode utilisée pour atteindre ses objectifs.

Par la suite, l'auteure présente le milieu qui a suscité le besoin d'entreprendre ce voyage et les personnages qui l'accompagnent lors de ce parcours.

Par la suite, une analyse de ce contexte est entreprise. Mais afin de mieux comprendre, l'auteure explore la littérature concernant les théories sur le leadership et aussi quelques écrits sur les styles de décision et les conflits. Par après, elle peut poursuivre son analyse à la lumière des nouvelles connaissances acquises.

Afin d'enrichir sa quête vers une connaissance de soi, l'auteure porte alors un regard sur elle-même à partir de différents tests en lien avec l'exercice du leadership.

Enfin, l'auteure met un terme à son voyage en effectuant un bilan de ses découvertes au cours de ce voyage.

CHAPITRE 1
PROBLÉMATIQUE

Diriger une organisation est une tâche difficile et exige certaines aptitudes. Être au sommet de la hiérarchie apporte de nombreuses satisfactions mais aussi de grandes pressions. "Le manager porte constamment sur ses épaules la responsabilité du succès ou de l'échec de l'organisation." (HELLRIEGEL et al., 1993, p. 7)

Est-il possible d'identifier les raisons qui font que des organismes ou des personnes réussissent quand d'autres échouent? " Le management est en fin de compte le plus créateur de tous les arts. C'est l'art des arts, car c'est l'art d'organiser les talents." (LAFLAMME, 1976, p. 5)

Les organisations et les personnes évoluent, les dirigeants arrivent et d'autres partent, les dynamiques changent et qu'en est-il du leadership d'une personne dans une organisation? La nécessité du changement et de visions nouvelles est toujours présente.

Gestion, management et leadership... contrôle ou liberté, devoir ou passion, obligation ou amour, quotidien ou vision, qu'est-ce qui fait la différence? Le mot leadership est sur toutes les lèvres. Aujourd'hui, qui ne rêve pas d'être reconnu leader dans son milieu ?

S'il est vrai que "le leadership est la clé de voûte de toute organisation qui réussit" (AUBERT et al., 1991, p. 370), alors qu'est-ce que le leadership, qui est leader et quel est le style de leadership de chacun?

Le phénomène de leadership, sujet d'actualité, représente un grand intérêt pour un

cadre scolaire et l'auteure juge pertinent d'en faire le sujet de sa recherche. Les questions précédentes y trouveront peut-être une partie de réponse.

1.1 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Ce projet d'étude est né d'un désir de croissance personnelle et professionnelle. Afin de combler ce désir, l'auteure décide de concentrer son attention sur le leadership. Ce phénomène, très présent dans toutes sortes d'entreprises, a mobilisé beaucoup d'énergie de la part de grands chercheurs.

Comme praticienne, l'auteure poursuit un objectif général qui consiste en la compréhension du leadership et de ses implications dans le vécu. Ouvrant dans un milieu scolaire, l'auteure confrontée à des événements et des personnes, ressent avec vigueur et nécessité le besoin de comprendre les phénomènes liés à une dynamique de leadership. Partant de ce besoin, les événements qui se sont succédé durant un bon laps de temps ont permis de clarifier certaines attentes au regard du leadership.

L'auteure souhaite donc explorer le monde du leadership et objectiver sa pratique à la lumière de théories sur le leadership. Les objectifs plus spécifiques identifiés par l'auteure sont l'acquisition de connaissances sur le leadership, la compréhension de son style de leadership en élargissant ses visions sur le leadership et enfin la compréhension de la dynamique vécue toujours au regard du leadership.

CHAPITRE 2
MÉTHODOLOGIE

Il existe sûrement plusieurs façons d'atteindre les objectifs visés dans ce projet d'étude. L'auteure compte réaliser l'atteinte de ces objectifs en posant un regard critique sur la pratique de leadership; le contexte scolaire, dans lequel elle évolue, devient alors la scène et les acteurs principaux sont ses collègues de travail, les dirigeants de l'organisation. Ce choix de scénario fait suite à une réflexion au cours de laquelle l'auteure souhaite cheminer dans le concret, dans la pratique. De plus, par souci de cohérence avec la formation reçue dans le programme «PIDEC», il lui apparaît logique d'entreprendre une recherche basée sur l'action, sur l'étude de son agir.

Mais une question se pose: "Est-il possible d'utiliser une pratique comme base de recherche? Cette démarche de réflexion sur l'action est peut-être plus artistique que scientifique mais l'auteure la croit néanmoins pertinente; ayant un penchant pour l'expérimentation et un goût du risque, l'auteure ose choisir ce processus peut-être innovateur et un peu audacieux.

BUGENTAL laisse croire qu'une recherche à partir de soi-même est possible lorsqu'il mentionne:

Je me considère comme un instrument et cet instrument m'émerveille... Par instrument, j'entends la capacité qu'a mon corps tout entier, et mon cerveau-ordinateur de percevoir, quand je rencontre quelqu'un et lorsque je vais à travers le monde, de percevoir divers indices subtils, en moi-même, dans mon environnement et chez autrui.
(BUGENTAL, 1973, p. 301)

Il précise aussi que les motivations fondamentales de l'homme sont d'explorer le monde et de lui donner un sens. Vu sous cet angle, l'auteure souhaite donner un

sens à sa pratique de tous les jours, à son agir professionnel comme le nomme SCHÖN. (1996, p. 18)

Plusieurs chercheurs et auteurs se sont prononcés sur les pratiques en gestion. R. DÉRY, professeur des Hautes Études Commerciales de Montréal, définit la place de la pratique en gestion:

Pour comprendre et enrichir les pratiques concrètes de direction et de gestion, il faut les prendre pour objet d'étude. Cela peut se faire de manière naturelle lorsque les gestionnaires réfléchissent, au fil de leur action, à leurs pratiques et les enrichissent des nouvelles connaissances ainsi acquises. Selon cette perspective, pratique et connaissance sont donc intimement liées par les gestionnaires. Les connaissances sont utiles à la pratique, et l'action permet aux gestionnaires de se donner les connaissances nécessaires pour faire face aux exigences sans cesse changeantes de la réalité des entreprises. De ce point de vue, parce qu'ils sont plus nombreux, les gestionnaires seraient, en quelque sorte, les principaux théoriciens de la gestion, ceux qui produisent le plus grand nombre de connaissances relatives aux pratiques de direction et de gestion. (DERY, 1996, p. 3)

Dans sa démarche, l'auteure se demande si elle peut parler de "recherche expérientielle", recherche dans l'action, recherche-action ou pratique réflexive. Ces différentes méthodes répondent toutes aux mêmes besoins.

Procéder d'abord par le questionnement pour poursuivre par l'exploration, la compréhension et enfin la communication fait partie de la méthode expérientielle: " questionner son vécu, explorer ses agirs, comprendre à partir des théories et communiquer ses résultats"(LAFERRIÈRE, 1992), tel est le projet de recherche de l'auteure.

Comme praticienne, l'auteure apprécie aussi les idées de Y. ST-ARNAUD qui parle de méthode de réflexion en s'inspirant de C. ARGYRIS et D.A. SCHÖN. Ces derniers, à leur tour, ont une approche qui s'inscrit dans le prolongement de la tradition initiée par K. LEWIN en psychologie sociale dans les années 1940.

St-ARNAUD, dans Connaître par l'action, décrit ce processus mental: "La réflexion dans l'action est une sorte de dialogue continu entre le praticien et les événements de sa pratique professionnelle". (ST-ARNAUD, 1992, p. 51)

Cette méthode peut être utilisée comme une méthode d'autoperfectionnement et faire en sorte que le praticien augmente de façon significative l'efficacité de ses interventions.

Au cours de la dernière décennie, suite aux nombreuses réflexions en milieu universitaire concernant la pertinence de l'activité de recherche, la recherche commence aussi à être reconnue comme faisant partie des responsabilités du ou des professionnels de l'enseignement.

La popularité du modèle du «Reflective practitioner» développé par SCHÖN et qui porte sur la clarification, par le ou la praticien(ne) de la rationalité qui sous-tend son intervention par le biais de l'analyse réflexive dans et sur l'action « reflection in and on action» disent les collègues américains, anglais, australiens et canadiens. D'une certaine façon, ce professeur du Massachusetts Institute of Technology ravive, en matière de formation professionnelle, la pensée et l'oeuvre de DEWEY. (LAFERRIÈRE, 1992, p. 5)

Quant aux impacts du tournant réflexif, ils ne sont pas négligeables.

Un tel tournant, conférant à la pratique réflexive un véritable statut de recherche de plein droit, soulève toute sorte de questions - de dilemmes dans certains cas - que les

chercheurs évitent à leurs risques et périls. (HEYNEMAND et al., 1996, p. 29)

Mais il est démontré clairement que les chercheurs et les praticiens veulent travailler en équipe; en effet, depuis 1988, un groupe de praticiens chercheurs a été mis sur pied à l'Université du Québec à Montréal afin de réfléchir sur le rapport entre le savoir académique et la pratique professionnelle.

Dans l'introduction du Tournant réflexif, D. A. SCHÖN précise :

Il y a quelques temps, les termes «réflexion» et «pratique réflexive» ont connu une certaine popularité dans les milieux éducatifs. Une telle popularité, due en partie à certaines de mes publications (SCHÖN, 1983, 1984) m'a amené à penser qu'il serait bon de publier un livre rassemblant des exemples de réflexion tirées de pratiques éducatives, c'est-à-dire des histoires de cas qui illustreraient des méthodes et des structures théoriques variées, permettant de mener ce type de recherche. (HEYNEMAND, 1996, p. 17)

Ce souhait s'est transformé en un collectif de pratiques éducatives et études de cas qui présente de manière concrète la révolution opérée actuellement par le tournant réflexif dans la formation professionnelle.

Cette recherche de l'auteure se veut donc aussi une réflexion sur l'action. Convaincue de la rationalité de son projet, l'auteure évolue dans l'action, d'activité en activité, d'expérimentation en expérimentation, de retour réflexif en retour réflexif.

T. LAFERRIÈRE de l'Université Laval, précise que:

En cours de route, par mouvements successifs (et spiroïdaux) de «relation-distance», «d'implication-distanciation» et d'«observation-participation», une reconstruction de la préoccupation à l'origine du projet aura probablement eu lieu et une compréhension nouvelle du

contexte dégagée. (LAFERRIÈRE, 1992, p. 13)

Ce projet de recherche s'échelonne sur plusieurs années et tend vers une compréhension autant du contexte d'origine que du contexte modifié au cours des années.

Un défi de taille existe, celui d'aller au-delà du « soft-thinking », de la seule pensée réconfortante, pour rendre publiquement viable les données expérientielles issues de la pré-action (planification du projet) et de la post-action (évaluation des résultats du projet). Faire preuve d'une position intellectuelle acceptable selon les canons dans ce domaine tout en demeurant fidèle et proche du projet pédagogique réalisé, tel est l'enjeu. La rétroaction vise dorénavant l'atteinte d'un style approprié de présentation, de rhétorique sur l'action afin de faire « partager ses représentations », de participer à leur « véhiculation ». (LAFERRIÈRE, 1992, p. 15)

Pour mener à terme cette recherche-action, l'auteure choisit le récit comme mode littéraire et le récit de vie comme processus. L'utilisation du récit de vie ne date pas d'aujourd'hui.

La perspective biographique trouve aussi un regain d'intérêt après une longue période scientifique où les sciences humaines furent surtout préoccupées d'objectivité, de quantification, de généralisation et de preuves; obnubilées par le modèle des sciences exactes et stérilisées par l'impérialisme du nombre, elle en oublièrent le sujet, l'individu, le quotidien, qu'elles redécouvrent maintenant non sans un certain bonheur naïf. (CLAPIER, 1983, p. 46)

Croyant le moment présent propice aux bilans, l'auteure compte sur le récit pour permettre aux choses de se remettre en mouvement dans les strates profondes de sa mémoire car "Le récit de vie est une réactualisation du passé en vue du futur; il consiste à enfermer le temps dans la persistance du présent." (LEVET, 1983, p. 121) Le récit de vie porte l'auteure d'un niveau factuel et environnemental à un

niveau plus intériorisé.

C. CHABROL parle ainsi du récit de vie:

Il s'agit en effet, «d'atteindre les expériences humaines *réelles* et les attitudes qui constituent la *réalité sociale pleine, vivante, active*»; or « la vie sociale concrète n'est concrète que si l'on prend en considération la *vie individuelle* qui sous-tend les événements sociaux»; et pour ce faire«... Nous devons nous mettre *à la place du sujet* qui cherche sa voie dans ce monde...» grâce à un instrument qui nous permette d'*observer* cette expérience personnelle et de nous introduire *au sein de l'expérience d'autres hommes* en apparence très différents» (1983, p. 74))

L'auteure se raconte donc, dans un récit, à l'intérieur d'une trame événementielle, trame de travail qui se déroule dans l'ordre chronologique des événements qui ont incité à entreprendre cette recherche.

Narrer consiste à mettre en scène, selon des «scénarios», des sujets humains et des événements selon les dimensions du désir et du manque, de l'affrontement (appropriation ou privation d'objets-valeurs), du don et de l'échange (transfert d'objets de savoir ou de pouvoir). (CHABROL, 1983, p. 80)

L'auteure débute par la description du contexte historique. L'ensemble du contenu est élaboré à partir de faits et d'événements porteurs de sens dans l'optique du leadership. Ce récit est:

Une toile faite de l'individuel et du social qui se tisse sous nos yeux; une toile ou un brocart selon les individus et les moments. Cette interaction avec l'environnement est une des dimensions qui fondent l'identité personnelle. (LEVET, 1993, p. 119)

L'auteure demeure en tout temps consciente des limites de son projet; toutes les

circonstances entourant l'agir professionnel sont complexes et «pleines», en ce sens qu'elles fourmillent de données. Mais à partir de quoi l'auteure décide-t-elle de focaliser son attention? Quel est le meilleur moyen ou quelles sont les meilleures stratégies à utiliser pour la représentation et la description? Quelle part de subjectivité l'auteure peut-elle laisser entrer dans la conduite de sa recherche et jusqu'à quel point cette subjectivité influe-t-elle sur les résultats? Jusqu'à quel point est-il possible de garder une neutralité?

Gardant en tête ces questionnements qui peuvent se transformer en pièges, l'auteure aborde sans plus tarder l'analyse du contexte dans une optique de compréhension du leadership; l'auteure y est à la fois narrateur et critique. Elle compte mettre à l'épreuve sa gestuelle et l'analyser par la suite. Mais rapidement consciente d'un besoin de l'expérience de grands théoriciens, l'auteure cesse l'analyse pour colliger les résultats de nombreuses recherches sur le leadership et s'enrichir au contact d'auteurs qui fournissent des éléments pour une meilleure introspection. Un double défi est présent, à savoir ancrer la compréhension dans les textes et dans l'expérience.

Plus tard, à la lumière de ces nouvelles connaissances, l'auteure poursuit l'analyse en utilisant la méthode de l'incident critique.

La méthode de l'incident critique s'inscrit ici dans ce que CALIA et CORSINI (1973) nomment "l'aspect infra-inductif" de l'apprentissage professionnel, c'est-à-dire apprendre par l'expérience et développer une idéologie basée sur l'expérience. ..De façon opérationnelle, c'est obtenir des exemples d'incidents réels et significatifs pour fin d'analyse et de commentaires. Ces mêmes auteurs essaient de démontrer comment les habiletés peuvent s'améliorer en alliant la théorie à la pratique réelle. La méthode d'incident

critique, dans une perspective de recherche-action, offre la possibilité de prendre un recul par rapport à un incident réel. (LEBLANC, 1985, p. 20)

L'auteure utilise donc de façon opérationnelle les incidents significatifs vécus dans la réalité et compte porter un regard critique sur la pratique de leadership. L'auteure cherche un sens à son passé et à sa trajectoire et essaie de faire le point sur ce qu'elle est devenue au cours de son histoire.

Par la suite, l'auteure dans un relevé de résultats obtenus à des tests sur le leadership ou des variables du leadership, fait un lien entre l'analyse précédente et les découvertes personnelles concernant son style de leadership.

En dernier lieu, l'auteure présente les résultats obtenus, les découvertes et le degré de satisfaction suite à cette recherche-action.

CHAPITRE 3
PRÉSENTATION DU CONTEXTE

3.1 Utilisation du récit

L'auteure espère, en privilégiant le récit comme mode descriptif, mettre en évidence l'importance des différentes expériences au cours des années. Par la suite, leur analyse facilitera la compréhension du phénomène de leadership utilisé par des gestionnaires qui se sont succédé à ses côtés. Elle compte sur la description de faits et d'événements porteurs de sens pour illustrer la dynamique résultante d'interrelations entre des personnalités différentes impliquées dans un processus de changement. Plusieurs intervenants, les enseignantes et les enseignants, les membres des comités de direction, sont présents et actifs tout au cours du déroulement de l'action mais ils ne jouent qu'un rôle secondaire dans la dynamique. L'action centrale se vit surtout entre quelques membres de direction, principaux acteurs qui se côtoient quotidiennement et qui confrontent leur style de leadership.

L'auteure mise sur une description succincte mais précise pour relater le plus fidèlement possible la situation vécue entre les années 1990 et 1996. Toute l'action se déroule dans un contexte de changement, dans un processus de relève institutionnelle.

La relève institutionnelle est donc le remplacement d'une **personne morale**, d'une équipe de **gestionnaires** par un autre dans le **maintien et le développement** - qui est le travail continu - **d'une oeuvre d'éducation, patrimoine de la société et de l'Église.** (TARDIF, 1990, p. 51)

L'action se situant dans un même milieu, l'auteure souhaite mettre en évidence la relation entre le style de leadership des différents acteurs et la dynamique qui en

découle; pour ce faire, elle subdivise la narration en trois parties, soit les années 1990-1991 à 1993-1994, 1994-1995 et 1995-1996 pendant lesquelles le processus de relève s'intensifie.

1990 - 1991 à 1993-1994

Comité de direction composé en grande partie de religieuses.

1994-1995

Comité de direction formé de personnes laïques, dirigé par un directeur par intérim

1995-1996

Comité de gestion formé de personnes laïques, dirigé par un directeur à qui la Communauté donne plein pouvoir.

3.2 Contexte historique

Un jour, une communauté religieuse décide d'ouvrir une école de niveau secondaire. La Congrégation souhaite promouvoir la formation intégrale des jeunes, spécialement " des pauvres et des petits " à travers l'enseignement; elle donne donc cette mission à l'école par le biais de son projet éducatif. L'école, afin d'actualiser son projet éducatif chrétien, privilégie " le respect de soi, le respect des autres et de l'environnement, l'ouverture au monde et à Dieu." L'école a évolué, sa clientèle a augmenté avec les années, et un deuxième pavillon a été ouvert.

Aujourd'hui, l'école se trouve à un carrefour.

La conjoncture qui a fait surgir la préoccupation de relève institutionnelle repose...sur la situation problématique des

clergés diocésains et des communautés religieuses qui accusent un vieillissement de leurs ressources humaines allié à un faible taux de recrutement. " Tout est en changement; la relève qui s'inscrit dans une perspective d'un développement institutionnel pourra peut-être créer une dynamique nouvelle et donner un nouveau souffle aux personnes du milieu. (TARDIF, 1990, p. 3)

C'est vers l'année 1989 que la directrice générale de l'école, religieuse de la Communauté, reçoit le mandat de mettre en marche le processus pour assurer la relève. Elle procède donc, pour l'année 1990-1991, à l'engagement d'une personne laïque à la direction des Services pédagogiques et marque ainsi un premier pas vers la relève.

Au cours de cette même année, voulant toujours concrétiser cette volonté de procéder à un transfert des responsabilités aux laïques, elle engage une autre personne laïque aux Services financiers. Par la suite, différentes étapes sont franchies afin d'opérationnaliser cette décision de la Communauté de transmettre son héritage aux laïques.

Cette religieuse de la Communauté qui dirige l'école préconise un style de leadership autocratique. Les relations entre les différents membres du comité de direction sont hiérarchiques mais bonnes et favorisent la progression. Les différentes responsabilités de la gestion de l'école sont assumées en grande partie par la directrice générale bien qu'une certaine latitude est permise à la directrice des Services pédagogiques.

Les années s'écoulent dans un climat parfois paisible, parfois tendu. Différents reproches concernant un manque de respect dans les relations humaines sont

faits à la directrice générale. De plus, les enseignantes et les enseignants souhaitent qu'on leur accorde une plus grande confiance. La directrice des Services pédagogiques, de même que les autres membres du comité de direction, semblent remédier à ces attentes et permettent de conserver un équilibre.

Au cours de l'année 1993-1994, les membres du comité de direction ainsi que les enseignantes et les enseignants précisent un besoin au niveau de l'appui pédagogique; la clientèle ayant augmenté, de nouveaux projets ayant été mis en place, une demande est exprimée en l'ajout d'une personne en pédagogie.

Naît alors une divergence d'opinion entre la directrice générale et l'ensemble des autres personnels; la directrice générale est en désaccord avec cette proposition. L'année se poursuit alors dans un atmosphère de confrontation d'idées, de remise en question et de questionnements de la part de la communauté pour finalement se terminer avec le départ de la directrice générale.

Au début de l'année scolaire 1994-1995, suite au poste laissé vacant en direction générale, une personne laïque du milieu accepte le rôle de directeur général par intérim afin de répondre aux besoins pressants. Dans le but de répondre à la demande d'appui aux Services pédagogiques, un nouveau poste est créé: un directeur adjoint aux Services pédagogiques est engagé. De plus, le responsable des Services financiers accède au poste de directeur des Services financiers.

L'école est maintenant administrée par un comité de direction composé d'un directeur général, d'une directrice des Services pédagogiques, d'un directeur adjoint aux Services pédagogiques, d'un directeur des Services aux élèves, d'une

directrice des Services aux élèves et d'un directeur des Services financiers.

La structure hiérarchique est représentée de cette façon au niveau du comité de direction. (Les deux pavillons seront appelés X et Y pour simplifier la représentation.)

Conseil d'administration			
Directeur Général			
Directeur des services financiers	Directeur des Services aux élèves Pavillon X	Directrice des Services aux élèves Pavillon Y	Directrice des Services pédagogiques Pavillon X et Y
			Directeur adjoint des Services pédagogiques Pavillon X

L'année scolaire 1994-1995 est la première année où le comité de direction est uniquement composé de personnel laïque.

C'est au cours de cette même année qu'un comité d'administration constitué de personnes religieuses et d'un représentant laïque de la communauté, devient fonctionnel et entreprend les démarches afin d'effectuer les démarches nécessaires pour assurer la transition.

L'équipe de direction souhaite effectuer le relais du patrimoine dans le respect. De plus, sentant la nécessité de répondre aux attentes du milieu, elle adopte un nouveau style de leadership, beaucoup plus démocratique. Ce changement d'orientation, bien que souhaité, crée des insatisfactions auprès des personnels qui remettent en question le leadership de leurs dirigeants.

La directrice des Services pédagogiques, comptant le plus d'ancienneté et

d'expérience au sein du comité de direction, perçoit la turbulence et l'insatisfaction; elle recommande donc au comité de direction de se pencher sur l'état du climat dans l'école et au besoin, de s'adjoindre l'aide d'une personne extérieure. Malgré de nombreuses tentatives, la proposition est rejetée par les autres membres car leur perception de l'état de la situation est différente. De plus, le directeur général, engagé par intérim, exprime une crainte de causer des remous et des craintes inutiles au sein des autorités et préfère attendre la suite des événements.

Selon leur expérience dans le milieu et leur leadership, les membres du comité de direction sont appréciés ou remis en question. Dans ce contexte parfois de crise, ils font preuve de solidarité et s'encouragent mutuellement. Cependant, des divergences d'opinion s'ajoutant aux différences de personnalité provoquent l'apparition d'un conflit interpersonnel aux Services pédagogiques bien qu'il ne soit pas reconnu ouvertement.

Cette année est une année de remise en question, de tempête d'idées, de confrontations, parfois d'affrontement, de prise de position. Sans avoir réalisé de grandes nouveautés, l'école se maintient à un excellent niveau de qualité.

L'année scolaire 1994-1995 se termine avec le départ de la directrice des Services aux élèves et le retour du directeur général dans ses anciennes fonctions de directeur des Services aux élèves.

Suite aux postes laissés vacants en fin d'année scolaire, un nouveau directeur général est nommé ainsi qu'une directrice des Services aux élèves pour les élèves des 3^e, 4^e et 5^e années du secondaire.

La structure hiérarchique demeure la même malgré le changement des dirigeants.

Conseil d'administration			
Directeur général			
Directeur des services financiers	Directeur des Services aux élèves Pavillon X	Directrice des Services aux élèves Pavillon Y	Directrice des Services pédagogiques Pavillon X et Y
			Directeur adjoint des Services pédagogiques Pavillon X

Cependant, la dynamique change. À son premier discours aux personnels, le directeur général précise ne pas avoir choisi les personnels de l'école pas plus qu'ils ne l'ont choisi. Il énonce clairement à son équipe de gestion que son intention consiste à les consulter mais qu'il compte utiliser son droit de gérance au besoin. Le ton ne laisse aucune place à l'ambiguïté. Rapidement, des coalitions se forment; un réseau est mis en place par le directeur général. La cohésion fait défaut à la table de gestion.

À la première journée de l'année des enseignantes et des enseignants, la présidente du comité d'administration s'adresse à l'ensemble du personnel de l'école en énonçant quatre postulats pour décrire la situation:

1^{er} postulat:

La Communauté désire qu'une relève laïque continue l'oeuvre d'éducation chrétienne de la jeunesse à l'École.

Pour les trois prochaines années, 1995-1996, 1996-1997 et 1997-1998, la Corporation est locataire de la Communauté.

2° postulat:

Cette relève institutionnelle est déjà opérationnelle au niveau:

- de la direction de l'école : 100 %;
- du personnel enseignant: 95 % et plus;
- de la direction du service financier: 100 % .

3° postulat:

Il n'est pas toujours facile de léguer un héritage pendant que les "légataires" vivent encore. Comment sera légué cet héritage? Que feront les héritiers de cet héritage à court, à moyen et à long terme? Un héritage peut thésauriser, être respecté, comme il peut être dilapidé, trahi.

4° postulat:

Il faut mettre en place une structure qui assurera

- la pérennité de l'oeuvre;
- la continuité idéologique;
- la qualité éducative.

L'état de la situation présente est clair; le processus est enclenché depuis quelques années et l'École est à un point de non retour.

La conclusion de l'exposé de la présidente du comité d'administration démontre clairement que la suite des événements appartient aux personnels de l'école:

" Des institutions ont réussi la relève institutionnelle.

D'autres institutions ont procédé à la relève, végètent, sont en voie de fermeture.

D'autres enfin n'ont pas pris au sérieux la relève, n'ont pas voulu l'entreprendre, et

sont fermées aujourd'hui.

Et nous, ici présents, que désirons-nous pour notre École?

Le Défi est de taille.

C'est à chacune, à chacun de nous qu'il est lancé."

Le questionnement et l'inquiétude se lisent sur les visages.

Par la suite, le directeur général entreprend de nombreux changements que ce soit d'ordre philosophique ou d'ordre physique. Ces changements créent de nombreuses insatisfactions et provoque des relations interpersonnelles très tendues, au niveau de l'équipe des enseignantes et des enseignants et aussi au niveau de l'équipe de gestion. Des conflits apparaissent et se développent.

De nouveau, la directrice des Services pédagogiques considère que le climat est malsain et qu'une tension existe entre les membres de la direction et l'équipe enseignante. Cette affirmation n'est pas partagée et attire peu de réceptivité de la part de ses collègues en direction.

De nombreuses critiques s'adressent au directeur général. Les enseignantes et les enseignants se tournent vers la directrice des Services pédagogiques afin d'exprimer leur mécontentement et leur colère; ils espèrent que sa position dans l'école peut influencer les décisions.

Cette considération envers la directrice des Services pédagogiques de la part de l'équipe du personnel enseignant ne plaît pas à tous et attire même des reproches à la directrice des Services pédagogiques.

Les enseignantes et les enseignants déplorent le peu de considération pour l'historique dans différents dossiers, le manque de collaboration et le peu de respect des personnes du milieu; la confiance est absente. Le doute est continuellement présent dans l'esprit des enseignantes et des enseignants au pavillon Y; l'insécurité des personnels est palpable.

Tout ce qui est en lien direct avec la relève perturbe considérablement l'atmosphère. Les décisions liées à ce dossier déplaisent aux enseignantes et aux enseignants.

Les relations entre les membres du comité de gestion sont bonnes ou mauvaises selon les personnes impliquées. Certains membres ont tendance à se polariser; des antipathies et des luttes de pouvoir sont perceptibles.

Les relations aux Services pédagogiques sont très restreintes. Les contacts sont limités au minimum et le travail d'équipe est inexistant. Chaque interrelation se transforme en affrontement. Il semble qu'un conflit de forme latente existe.

Le directeur général décide d'effectuer un changement dans la structure hiérarchique sans avoir discuté de ce sujet en comité de gestion. L'accord des personnes impliquées plus directement n'est pas requise; le directeur adjoint deviendra directeur. Le sujet est clos; la communication dans ce dossier est absente.

JANVIER 1996: Les règles du jeu se modifient.

Conseil d'administration				
Direction Générale				
Direction des services financiers	Direction des Services aux élèves Pavillon X	Direction des Services aux élèves Pavillon Y	Direction des Services pédagogiques Pavillon Y	Direction des Services pédagogiques Pavillon X

Le conseil d'administration donne plein pouvoir au D.G. Les relations entre le D.G et la directrice des Services pédagogiques, directement touchée par le changement, se détériorent. Le travail d'équipe au pavillon Y ne semble pas authentique. Travailler dans ce contexte devient très difficile. Un changement est souhaitable pour le bien-être des différentes parties. Devant les faits et les désaccords continuels, des discussions s'entament et une négociation s'ensuit pour se terminer par le départ de la directrice des Services pédagogiques.

CHAPITRE 4

ANALYSE DU CONTEXTE
1990-1991

4.1 PARTIE 1 - 1990-1991

On se rappelle que la directrice générale répond à des attentes de la Communauté; elle doit rétablir une situation jugée, par les autorités, de laisser-aller dans la gestion de l'école au cours des dernières années. La Communauté, en arrêtant son choix sur une directrice très autoritaire, s'assure d'une reprise en main du bon fonctionnement de l'école. Aussi, le choix de la directrice des Services pédagogiques par la directrice générale est très compréhensible. Cette dernière, consciente de son besoin de complémentarité au niveau des relations humaines, reconnaît les forces de sa collègue à ce niveau ainsi que sa logique et son esprit rationnel; elle sait pouvoir compter sur son appui dans les décisions non populaires, sur sa facilité à faire comprendre et accepter des points de vue controversés et aussi sur sa capacité à rétablir le contact si nécessaire.

Au cours des années, la structure hiérarchique se modifie; le nombre de personnes laïques au niveau du comité de direction augmente à chaque année.

Avec les années et les changements, une certaine complicité entre la directrice générale et l'auteure se concrétise et favorise le développement de l'école.

La directrice générale aime se consacrer aux grands dossiers tels le programme des écoles d'éducation internationale et profite de tout l'aspect relationnel qui assure la visibilité de l'école; de son côté, l'auteure préfère les dossiers de moins d'envergure mais tout aussi importants tels le dossier pour les élèves éprouvant des difficultés d'apprentissage. En élaborant ce projet, elle revitalise son amour des jeunes moins choyés et ainsi concrétise son adhésion au projet éducatif de l'école.

Les autorités supérieures ainsi que les personnels reconnaissent dans son travail ses valeurs profondes, son intérêt pour l'école et tous lui en sont très reconnaissants. L'auteure semble correspondre aux aspirations culturelles du groupe, ce que Pierre Collette traduit dans cette citation:

Son style vestimentaire, ses habitudes de vie, son langage, sa façon d'entrer en relation avec les autres, son code moral correspondent à ce que valorise (ou respecte, estime, recherche) ce groupe. (1991, p. 163)

Le fait d'être reconnue soit par la D.G., soit par ses pairs au comité de direction, soit par l'équipe d'enseignantes et d'enseignants lui procure les conditions idéales à son épanouissement tant au niveau personnel que professionnel.

Malgré une attitude parfois rigide et des réactions vives de la directrice générale, l'auteure peut s'exprimer et faire cheminer ses idées de l'état de projet à la réalisation. La directrice générale démontre un besoin de tout contrôler; elle s'approprie souvent le mérite d'avoir tout imaginé et mis en place les moyens pour atteindre les objectifs.

L'auteure, face à cette attitude, découvre que pour elle, l'important se situe au niveau de l'atteinte des objectifs et ne ressent pas la nécessité de voir son rôle reconnu par le public observateur.

À cette étape de sa carrière, l'auteure peut difficilement identifier clairement son style de leadership. Par contre, elle se reconnaît des approches privilégiées. Depuis l'arrivée à cette école, elle est continuellement confrontée à un style de leadership particulier et chaque jour augmente son besoin et son goût de comprendre

d'avantage tout ce qui entoure le leadership. Des expériences antérieures lui ont permis d'identifier certains traits de sa personnalité tels enthousiasme, énergie, persévérance, détermination, initiative, audace, intelligence, adaptabilité, désir d'assumer des responsabilités, capacité de résister au stress, capacité d'établir des contacts, goût du travail d'équipe, motivation, ambition.

En accumulant les questionnements et l'expérience, elle décide de fouiller dans la littérature et de faire un relevé des plus importantes théories concernant le leadership.

Par la suite, elle a l'intention de confronter théorie et pratique. Mais une chose à la fois, elle part d'abord à l'aventure vers des découvertes faites par les " grands manitous " de la gestion.

CHAPITRE 5
ÉTUDES SUR LE LEADERSHIP

L'aventure, ayant pour but la recherche d'observations ou de découvertes concernant le phénomène du leadership, s'amorce par de nombreuses lectures. La littérature possède des richesses dans le domaine du leadership et l'auteure espère leur soutirer quelques secrets.

Elle y perçoit que, depuis longtemps, le concept de leadership représente une des préoccupations majeures des chercheurs dans le domaine du comportement humain au travail. Plusieurs définitions ou approches concernant le phénomène du leadership intéressent l'auteure.

J. MCGREGOR BURNS (1978) mentionne que le leadership est un des phénomènes les plus observés et les moins bien compris du monde. L'auteure compte bien, malgré cette observation, tenter de percer un peu le mystère du leadership.

5. 1 NOTION DU LEADERSHIP

L'auteure, avant d'entrer dans les détails, effectue un léger survol pour percevoir l'étendue du phénomène. Le leadership a toujours représenté et représente encore un sujet d'actualité. Différentes définitions du leadership existent et varient d'un auteur à l'autre. R. STOGDILL a affirmé qu' "Il existe autant de définitions du leadership que de gens qui ont essayé de cerner le concept" (LAPIERRE, 1992, p. 444)

Malgré les différences, bien des auteurs s'accordent pour reconnaître l'existence de quatre éléments importants, soit : la notion d'influence, l'aspect délibéré ou

volontaire, la communication interpersonnelle et la notion de dépassement; les thèmes de l'influence et de la relation se situent au coeur même du leadership.

Le leadership, phénomène de relations interpersonnelles, est une composante essentielle au succès de toute entreprise. Selon H.B.KARP lors de sa conférence intitulée *Gestalt and the Art of Leadership*, " Le leadership est l'art d'amener des personnes à accomplir une tâche volontairement". (CÔTÉ et al., 1986, p. 207)

Le leadership organisationnel est reconnu comme l'ensemble des activités et des communications interpersonnelles 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 et du groupe.

En 1988, K. LABICH a identifié les clés du succès d'un bon leadership de gestion: confiance dans ses subordonnés, développement d'une vision, recherche des risques, incitation à la dissidence et art de la simplification.

J.M. KOUZES et B.Z. POSNER, en parlant du mythe du leadership, osent affirmer: " Tout ce qui nous a été enseigné ou presque du management traditionnel nous empêche d'être des leaders efficaces." (1991, p. XI) Ils définissent alors le leadership comme " un processus dont usent les managers ordinaires lorsqu'ils tirent le meilleur d'eux-mêmes et des autres." (1991, p. XVII)

P. PITCHER, en 1994, considère que comme pour l'art, le leadership relève souvent de la vision.

J. LALIBERTÉ, pour sa part, croit que "l'approche purement rationnelle utilisée pour

gérer des entreprises est une approche selon laquelle le côté « tête » éclipse tout à fait le côté « coeur ». (1994, p. 7)

En voilà assez pour que l'auteure souhaite explorer davantage les profondeurs du leadership. Alors le voyage sur la route du leadership débute par une distinction entre le gestionnaire et le leader et se poursuivra jusqu'à aujourd'hui.

5.2 LEADERSHIP ET GESTION

Existe-t-il une distinction entre leadership et gestion ? Plusieurs travaux portent sur ces deux concepts et vu l'ambiguïté, cette question s'avère très importante. En dépit des ressemblances dans les concepts, il semble que la gestion englobe un éventail d'activités qui dépasse la portée du leadership.

A. ZALEZNIK, en 1984, a fait une distinction entre leader et gestionnaire (voir TABLEAU I); aujourd'hui il précise que la "différence fondamentale entre gestionnaires et leaders réside dans leurs engagements respectifs ." (ZALESNICK, 1991, p. 20)

Selon W. BENNIS, " les dirigeants gestionnaires "savent ce qu'ils doivent faire", tandis que les dirigeants leaders "savent ce qu'il faut faire". (AUBERT et al., 1991, p. 370) Le manager est celui qui possède, dans l'organisation, le leadership formel. Quant au leader, il a besoin de connaissances et d'aptitudes de trois ordres: technique, organisationnelle et psychologique.

L. LAPIERRE, dans un article en 1987, faisait la distinction suivante entre le

gestionnaire et le leader:

Le gestionnaire donne une direction à une organisation en réagissant davantage à une situation qui lui est extérieure (occasions et menaces dans un environnement donné, forces et faiblesses des ressources disponibles) alors que le leader initie ou dirige une entreprise en étant davantage centré sur sa vision personnelle (son univers intérieur). (LAPIERRE, 1996, p. 75)

TABLEAU 1 CARACTÉRISTIQUES DU MANAGER ET DU LEADER	
LE MANAGER ou GESTIONNAIRE	LE LEADER
AIME...	AIME...
<ul style="list-style-type: none"> - résoudre les problèmes - améliorer le statu quo - travailler avec les gens - analyser les situations 	<ul style="list-style-type: none"> - les idées - l'action - la créativité - sortir des sentiers battus
MET L'ACCENT SUR...	MET L'ACCENT SUR...
<ul style="list-style-type: none"> - la rationalité - le contrôle - le processus, la démarche - l'évitement du conflit 	<ul style="list-style-type: none"> - les résultats obtenus plutôt que sur les les moyens pour y arriver
EST ÉVALUÉ EN FONCTION DE CES QUALITÉS...	EST ÉVALUÉ EN FONCTION DE CES QUALITÉS...
<ul style="list-style-type: none"> - la tolérance - l'esprit de justice - la loyauté - l'intelligence - l'effort déployé au travail 	<ul style="list-style-type: none"> - le changement - l'innovation - l'imprévisibilité - la création - l'enthousiasme - une nouvelle vision des choses

Source: MAILLET Léandre, *Psychologie et organisation*, Agence d'Arc Inc, 1988, p.425.

À ce moment, ces deux styles de gestion donnaient l'impression que le gestionnaire idéal serait celui qui réussirait à conjuguer ces deux ensembles d'attributs selon les circonstances. Mais la contradiction inhérente à ces deux styles

semble aller à l'encontre de cette possibilité. Alors, peut-on dire que le gestionnaire idéal serait celui qui réussirait à rassembler toutes ces caractéristiques ?

5.3 THÉORIES TRADITIONNELLES

Le concept de leadership a toujours intéressé les chercheurs. Les nombreuses études effectuées au cours des années par les différents auteurs ont illustré les différentes tendances.

L'histoire fournit de nombreux exemples de personnages qui ont exercé une influence sur leur entourage, sur leur époque. Pensons à Cicéron, à Platon; pensons aussi aux sociétés aux fortes croyances religieuses, on croyait alors que la capacité d'influencer était un acquis de naissance. Les anciens Grecs et Romains nous ont laissé la théorie du grand homme, théorie qui veut que l'on naisse leader.

Les différentes approches traditionnelles du leadership se caractérisaient par la recherche de la personne idéale.

5.4 LEADERSHIP ET TRAIT PERSONNEL

Pour faire suite aux théories traditionnelles, une nouvelle approche fit son apparition. À la fin du dix-neuvième siècle, les études portant sur le leadership s'appuyaient sur l'identification des traits de caractère que possèdent les leaders.

Les tenants de la théorie qui affirmait que certaines personnes réussissent mieux

que d'autres à exercer de l'influence parce qu'elles ont des traits de personnalités ont cherché à isoler ces traits qui pourraient être responsables de cette influence positive. Plusieurs auteurs s'entendent sur le fait qu'un leader-type possède davantage certains traits de personnalité dont la possession favorise l'accession au leadership.

R. STOGDILL (1974; voir KOONTZ et al., 1980, p. 493)) en arrive à identifier certains traits associés au leadership. Ces différents traits peuvent être des traits physiques reliés à l'habileté au leadership (ex: énergie, prestance), des traits relatifs à l'intelligence et à l'aptitude ou des traits de personnalité (ex: adaptabilité, dynamisme, confiance en soi); on peut parler aussi de caractéristiques reliées à la tâche (ex: besoin, d'accomplissement, initiative) et de caractéristiques sociales (ex: collaboration, aptitudes sociales, talent d'administrateur).

Cependant, les chercheurs n'ont pas réussi à identifier et à mesurer un trait unique appelé " leadership ". Le psychologue E.E. JENNINGS dit:

La recherche a produit une telle salade de traits pour décrire le leadership, qu'à toute fin pratique, elle ne décrit rien. Après cinquante ans d'études, il nous est encore impossible d'utiliser un seul trait de personnalité ou un ensemble de qualités pour départager les leaders de ceux qui ne le sont pas. (KOONTZ et al., 1990, p. 494)

Par contre, certaines études indiquent une corrélation significative entre certains traits et l'efficacité du leadership. De plus, le fait de souligner que les caractéristiques des individus constituent un élément de la dynamique du pouvoir est un apport important. Cette vision permet de fournir des indications sur les qualités les plus recherchées chez les leaders.

Dans les années 1980, cette vision est réapparue lorsqu'il a été question de leader charismatique. W. BENNIS a aussi tenté d'identifier les qualités (traits et comportements) des leaders; il a parlé de leadership transformatif et a précisé que le leader est "celui qui motive les autres à agir, qui transforme des exécutants en chefs et qui peut faire des chefs de véritables agents de changement." (1985, p. 14)

Le TABLEAU II fournit un relevé de traits identifiés par différents auteurs au cours de plusieurs études.

5.5 ÉTUDES DES COMPORTEMENTS

Les études sur les traits personnels associés au leadership ont provoqué différentes critiques et n'ont pas satisfait toutes les attentes des chercheurs; ceux-ci décidèrent donc de se tourner vers l'étude du comportement des leaders. L'objectif n'est plus de comparer les leaders et les non-leaders mais plutôt d'identifier quels étaient les comportements efficaces des leaders.

5.5.1. RECHERCHES DE L'UNIVERSITÉ DE L'IOWA, 1927

Une étude entreprise par les psychosociologues R. LIPPITT, R. WHITE et K. LEWIN fut le point de départ de nombreuses autres recherches sur les divers aspects du leader et de leurs répercussions sur la vie de groupe. Cette étude avait pour but de mesurer l'impact de divers styles de leadership sur le fonctionnement interne du groupe de subalternes et notamment sur le degré d'hostilité et d'agression de ceux-ci. L'étude a permis d'analyser les effets que trois styles de leadership

TABLEAU II TRAITS PERSONNELS DU LEADER

Motivation intrinsèque

Ambition

Besoin de succès

Désir d'assumer des responsabilités et d'accomplir quelque chose

Confiance en soi

Audace

Vivacité

Intelligence

Initiative

Enthousiasme

Capacité de s'exprimer verbalement

Extraversion

Capacité de résister au stress et aux frustrations

Volonté de prendre des décisions et d'en accepter les conséquences

Originalité et la capacité de rallier les gens dans la résolution de problèmes

Habilité à influencer le comportement des autres

Orientation vers les personnes

Capacité d'établir des contacts personnels

Adaptabilité

Énergie et persévérance dans la poursuite des objectifs

Connaissance appropriée des tâches

Santé physique

Sens de l'humour

pouvaient avoir sur le comportement d'un groupe de jeunes. L'expérience fut conduite avec des jeunes garçons de 10 et 11 ans. Quatre(4) leaders devaient diriger les enfants après avoir reçu un entraînement pour adopter certains styles de comportement.

Le tableau suivant décrit les styles de leadership auxquels ont été soumis en alternance chacun des groupes.

TABLEAU III ÉTUDE DE L'UNIVERSITÉ DE L'IOWA	
STYLE DÉMOCRATIQUE	
LEADER	<ul style="list-style-type: none"> - la prise de décision est partagée entre le leader et son groupe; - lorsque le leader doit prendre une décision, il en explique le bien-fondé à son groupe; - les critiques et les évaluations sont données objectivement.
MEMBRES DU GROUPE	<ul style="list-style-type: none"> - les nouvelles idées sont les bienvenues; - un sentiment de responsabilité est partagé par le groupe; - la qualité du travail et la productivité sont généralement élevées; - le groupe partage un sentiment de réussite.
STYLE AUTOCRATIQUE	
LEADER	<ul style="list-style-type: none"> - le leader est conscient de sa position; - le leader n'a que très peu confiance dans les membres de son groupe; - le leader croit que le salaire est la récompense pour le travail et la seule récompense qui motive les travailleurs; - les ordres sont dictés pour être exécutés, ceci sans question ni explication.
MEMBRES DU GROUPE	<ul style="list-style-type: none"> - ils n'assument aucune responsabilité quant au rendement, ils accomplissent le minimum requis; - la production fluctue à la hausse en présence du leader, à la baisse en son absence.
STYLE " LAISSEZ-FAIRE"	
LEADER	<ul style="list-style-type: none"> - le leader n'a aucune confiance dans ses habilités de leadership; - le leader n'établit pas d'objectif de groupe.
MEMBRES DU GROUPE	<ul style="list-style-type: none"> - les décisions sont prises par qui veut bien s'y hasarder; - la productivité est généralement faible et la qualité du travail médiocre; - les membres ont peu d'intérêt pour le travail; - le moral et l'esprit d'équipe sont bas.

Source: TURGEON, Bernard, La pratique du management, Montréal, McGraw-Hill, 1989, p.313.

Les études de l'Université de l'Iowa permettent d'affirmer que le style démocratique est nettement préféré aux styles autocratiques et laissez-faire. Bien que les enfants firent preuve de plus d'originalité et de créativité sous le régime démocratique, les conclusions tirées de cette expérience conclurent un peu vite à la supériorité absolue du leadership démocratique. Il faut nuancer une telle interprétation puisque la quantité de production était plus élevée sous le leader autoritaire. Donc, selon les besoins de la situation, le style de leadership peut être l'un ou l'autre.

Deux Québécois, R. TESSIER et Y. TELLIER (1968), ont repris les résultats de ces recherches et rapportent six résultats de recherche des Américains K. LEWIN, R. LIPPITT et R. WHITE (1960) ont tiré de leur étude :

- l'autorité démocratique et l'autorité laissez-faire ne sont pas équivalentes;
- la démocratie peut être efficace;
une autorité autocratique peut créer beaucoup d'hostilité et d'agressivité;
- une autorité autocratique peut créer de l'insatisfaction cachée;
en régime autocratique, les garçons se sont montrés plus dépendants et moins originaux;
- il y a plus d'esprit de corps et d'amitié dans les groupes démocratiques.

Donc, selon les besoins de la situation, le style de leadership peut-être l'un ou l'autre.

Cette première recherche mettait en évidence différentes dimensions, celle de la productivité du groupe, celle du climat du groupe et surtout des performances

différentes, selon les types de leadership.

Cette recherche de l'Université de l'Iowa allait être suivie d'autres recherches.

5.5.2 ÉTUDES MENÉES À L'UNIVERSITÉ DE L'OHIO

Au début des années 50, un groupe de chercheurs a voulu savoir s'il était possible de regrouper divers types de comportement et de constituer des ensembles, dont la présence serait susceptible de jouer sur la satisfaction des employés et sur leur rendement.

Une série d'analyse devaient démontrer quatre dimensions du leadership dont deux furent mises de côté; les deux dimensions retenues étaient la considération et la structure.

Les chercheurs ont donc conclu que le comportement du leader fluctue selon deux dimensions (voir TABLEAU IV):

- la considération : comportement de considération pour les personnes, leurs besoins et leurs états émotionnels;
- la structure : préoccupation pour les besoins de l'organisation et les objectifs de production.

À titre de conclusion de ces recherches, il faut inclure deux aspects dans le rôle de leader: pour être efficace, un leader doit orienter son action vers la tâche et vers les relations humaines.

TABLEAU IV
UNIVERSITÉ DE L'OHIO

Comportements de leadership observés par les équipes de l'Université de l'Ohio

Les comportements de CONSIDÉRATION

1. Le leader est amical et facile d'approche.
2. Il pose de nombreux gestes pour agréments la vie du groupe.
3. Il adopte certaines suggestions amenées par le groupe.
4. Il prévient les membres du groupe des changements qui s'annoncent.
5. Il parle peu de lui-même.
6. Il se préoccupe des besoins et du bien-être des membres du groupe.
7. Il accepte de modifier ses décisions.

Les comportements liés à la STRUCTURE

1. Le leader fait savoir aux membres du groupe ce qu'il attend d'eux.
2. Il favorise l'utilisation des procédures uniformes.
3. Il décide des tâches à accomplir et la méthode à utiliser.
4. Il distribue les tâches minutieusement parmi les employés.
5. Il s'assure que son propre rôle dans le groupe soit correctement perçu et compris par tous les membres.
6. Il établit des plans de travail précis.
7. Il impose des normes strictes de rendement.
8. Il exige que tous respectent les règles et les procédures établies.

Source: CÔTÉ, ABRAVENEL, JACQUES, BÉLANGER, *Individu, groupe et organisation*, Gaétan Morin Éditeur, 1986, p.209.

5.5.3 ÉTUDE MENÉE À L'UNIVERSITÉ DU MICHIGAN

Parallèlement aux travaux effectués à l'Université de l'Ohio, des recherches furent entreprises au Survey Research Center de l'Université du Michigan.

Ces études visaient à identifier les types de structures organisationnelles et les comportements de leadership associés à une haute productivité (effets que peut

avoir le style de leadership sur la productivité et la satisfaction des employés).

Les comportements de leadership furent regroupés sous deux dimensions appelées: "centré sur l'employé" et "centré sur la production".

La dimension "centré sur l'employé" ressemble à la dimension "considération" en ce qu'elle comporte un accent sur les relations entre le supérieur et les membres de son équipe. La dimension "centré sur la production" ressemble à la dimension "structure" puisque l'accent est mis sur la tâche à réaliser et les moyens d'y parvenir. Cependant, la dimension "structure" met l'accent surtout sur l'organisation, la structure, les procédures tandis que la dimension "centré sur la production" en plus de se centrer sur les moyens comprend une préoccupation pour le rendement, l'objectif à atteindre.

Voici différentes constatations découlant de ces études:

- dans les unités à haut rendement, le style de leadership le plus couramment utilisé était orienté vers les besoins de l'employé; par opposition, dans les unités à faible rendement, les leaders orientaient leur action vers la tâche;
- dans les unités à rendement élevé, le gestionnaire entretenait des contacts plus directs avec ses subalternes;
- dans les unités à haut rendement, les gestionnaires étaient enclins à aider les employés, à planifier leur travail, à définir les objectifs en laissant toute la latitude nécessaire dans la réalisation quotidienne de la tâche;
- les leaders les plus efficaces
 - tendent à établir des relations avec leurs subordonnés qui les supportent et

- font croître leur estime de soi;
- utilisent des méthodes de supervision et de prise de décision centrées plus sur le groupe que sur l'individu;
- fixent des objectifs de performance élevé.

En conclusion, les comportements de leadership peuvent être classés en deux catégories : "orientation vers l'individu" et " orientation vers la tâche" et les gestionnaires qui se préoccupaient davantage des besoins des employés semblaient plus efficaces.

5.6 APPROCHES UNIDIMENSIONNELLES

Certains auteurs ont regroupé les comportements et les attitudes des leaders de manière à définir des styles de leadership; deux auteurs, l'un sur le plan théorique et l'autre sur le plan de la recherche ont adopté une approche privilégiant l'aspect humain de l'organisation. En effet, les noms de D. MCGREGOR et R. LIKERT ont fini par être associés exclusivement avec la dimension "orientation vers l'individu".

5.6.1 THÉORIES X et Y de D. MCGREGOR

McGregor de la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology s'est interrogé sur l'autorité au sein d'une organisation et a popularisé, sous les vocables de théorie X et théorie Y (voir TABLEAU V), les conceptions de l'autorité qui sous-tendent au moins schématiquement deux styles de direction. La théorie X ou la conception traditionnelle de la direction, stipule une série

TABLEAU V THÉORIE DE D. MCGREGOR

THÉORIE X	THÉORIE Y
<ul style="list-style-type: none"> - Les gens sont naturellement paresseux; ils préfèrent ne rien faire. - Les gens travaillent surtout pour la rémunération. - Ce qui maintient les gens productifs, c'est la crainte de la rétrogradation et le congédiement. - Les gens sont d'éternels enfants toujours dépendants d'un dirigeant. - Les gens se reposent sur les directives de leur supérieur et ne désirent pas avoir à penser. - Les gens ont besoin qu'on leur dise quoi faire et comment le faire. - Les gens ont besoin d'un supérieur qui les surveille de près, qui évalue leur travail et corrige leurs erreurs. - Les gens n'ont aucun autre intérêt que leurs besoins matériels immédiats. - Les gens ont besoin d'être renseignés avec précision sur ce qu'ils doivent faire et comment ils doivent le faire; toute politique plus générale ne les concerne pas. - Les gens aiment être traités avec courtoisie. - Les gens désirent les activités du travail et celles des loisirs. - Les gens ont une tendance naturelle à résister aux changements. - La tâche est l'élément fondamental et doit être accomplie; les gens sont choisis, formés en conformité avec un travail prédéterminé. - L'hérédité prédestine l'homme, son enfance et son adolescence aussi; une fois adulte, il n'évolue plus. - Les gens doivent être stimulés et dirigés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les gens sont naturellement actifs, ils aiment établir des objectifs et s'efforcer à les atteindre. - Les gens recherchent plusieurs satisfactions dans leur travail: fierté de réalisation, plaisir d'exécuter un travail, sens de la contribution, plaisir du travail en équipe, stimulation des nouveaux défis. - Les gens sont productifs si, du même coup, ils peuvent réaliser les objectifs de la firme et leurs objectifs personnels et sociaux. - Les gens visent la maturité, aspirent à l'indépendance, à la réalisation de soi et aux responsabilités. - Les gens impliqués dans une situation sont capables de prendre eux-mêmes les décisions qui s'imposent. - Ceux qui comprennent et s'intéressent à ce qu'ils font peuvent d'eux-mêmes établir leurs propres méthodes de travail. - Les gens ont besoin de sentir qu'on les considère capables d'assumer leurs responsabilités et de s'autocontrôler. - Les gens cherchent à donner un nom à leur vie en s'identifiant à une nation, une communauté, une Église, un syndicat, une société, une cause. - Les gens ont des besoins de compréhension toujours croissants. Ils veulent connaître le sens du travail dans lequel ils sont engagés. Leur soif de connaître s'étend à l'univers. - Les gens désirent surtout le respect authentique de leurs confrères. - Les gens ont tendance à tout intégrer; si la division entre leur travail et leurs loisirs est trop tranchée, les deux en seront affectés. - Les gens fuient la monotonie et sont enthousiastes à toute nouvelle expérience; jusqu'à un certain point, tous sont créatifs. - L'élément fondamental, c'est l'être et son autoréalisation. La tâche doit être définie, modifiée et ajustée à l'être. - Les gens sont en perpétuel développement, ils aiment apprendre et accroître leur compréhension et leurs capacités. - Les gens ont besoin de liberté, d'encouragement et d'assistance.

Source : TURGEON, Bernard, La pratique du Management, Montréal, Mc-Graw-Hill, 1989, p. 316.

d'hypothèses pessimistes concernant l'être humain travailleur et favorise la direction et le contrôle par l'exercice de l'autorité hiérarchique.

La théorie Y met l'accent sur l'intégration des buts de l'individu et de l'organisation; les tenants de la théorie Y croient que les travailleurs peuvent oeuvrer à la réalisation des buts de l'entreprise afin de réaliser leurs propres objectifs.

D. MCGREGOR a démontré que les hypothèses de la théorie X ne correspondent pas à la véritable nature de l'être humain. Tout être humain chercherait plutôt à se conduire selon les hypothèses de la théorie Y. La paresse et l'indifférence observées chez certains travailleurs ne découlent pas de la nature humaine mais plutôt d'une administration qui n'a pas réussi à créer un climat de confiance ni les conditions nécessaires à une bonne intégration dans l'entreprise.

Les idées de D. MCGREGOR ont abouti à la mise en place de modes de management orientés vers l'individu. Il convient cependant d'ajouter que les idées de D. MCGREGOR sur le leadership, même si elles étaient orientées vers de saines relations humaines, ont évolué vers une compréhension de la dimension "orientation vers la tâche".

D. MCGREGOR n'a pas toujours été bien interprété; certains ont dit qu'il prêchait un leadership mou et permissif et qu'il prônait l'abandon de toutes formes d'autorité. Évidemment, ces propos étaient faux; il a plutôt insisté sur le fait que ces mécanismes devaient être conservés tant que les employés n'étaient pas suffisamment intégrés à l'entreprise.

Même si l'ère de la théorie X nous semble démodée, il semble que la conception Y est un peu idéaliste et difficilement applicable dans un environnement où les litiges sont inévitables.

5.6.2 LES SYSTÈMES DE GESTION DE R. LIKERT

Contrairement aux écrits de D. MCGREGOR, ceux de R. LIKERT contiennent plusieurs résultats sur lesquels il se base pour appuyer ses théories. R. LIKERT, dirigeant de l'Institute for Social Research à l'Université de Michigan, a poursuivi des recherches et expériences en particulier dans le domaine de la comptabilité des ressources humaines. En partant des constatations de D. MCGREGOR, il propose un modèle plus sophistiqué de gestion des organisations.

R. LIKERT a analysé plusieurs cas de grandes entreprises; il a observé les comportements des dirigeants d'unités productives et les a comparés à ceux des unités moins productives.

La méthode de R. LIKERT consiste à analyser à l'aide d'un questionnaire détaillé les attitudes répandues dans une organisation. Il liste 51 traits caractéristiques des organisations qui se répartissent en huit groupes : style de direction, caractéristiques des forces de motivation, processus de communication, processus d'interaction et d'influence, processus de prise de décision, établissement des objectifs, processus de contrôle et objectifs de performance et de formation.

Afin de clarifier ses concepts, R. LIKERT imagine quatre systèmes de gestion. LIKERT construit un **modèle idéal d'organisation** ou **système 4**, système tourné

vers l'individu et la participation des employés.

R. LIKERT distingua alors les caractéristiques du système 4 ou système participatif par groupe: le management utilise régulièrement les groupes pour prendre les décisions, pour régler les conflits, pour établir les objectifs; la communication est réellement dans les deux sens; la participation de chacun à plusieurs groupes donne sa cohésion à l'organisation; les contrôles sont largement décentralisés (parfois plus rigoureux au niveau subalterne qu'au sommet).

Au cours de ses recherches, R. LIKERT a développé certaines idées et approches importantes à la compréhension du comportement des leaders; il est convaincu des vertus de la gestion participative. R. LIKERT a constaté que les cadres qui utilisaient le système 4 connaissaient beaucoup de succès en tant que leaders. Selon R. LIKERT, la participation des subalternes à la prise de décision représente une source de réussite. Il favorise les communications ouvertes et franches entre le leader et les subalternes. L'objectif de l'entreprise est partagée par chaque membre du groupe et l'établissement du climat de groupe est très important. Likert croit que l'employé est en situation d'échange avec l'entreprise. Cet échange permet la naissance et le développement d'un sentiment de valorisation au sein de l'entreprise.

Ce style idéal reste cependant plutôt général et ne permet pas de prescrire quel comportement de leadership spécifique est approprié dans une situation spécifique.

R. LIKERT explique que malgré la supériorité du système 4, peu d'organisations se situent à ce niveau, la plupart des entreprises utilisent les systèmes 2 et 3, qui

peuvent apparaître parfois plus efficaces à court terme et plus faciles à mettre en place.

TABLEAU VI LES SYSTÈMES DE GESTION DE LIKERT				
CARACTÉRISTIQUES ET STYLES DE GESTION	SYSTÈMES			
	1 Autoritarisme exploiteur	2 Autoritarisme bienveillant	3 Consultatif	4 Participatif
Support aux employés	Nul	Esprit de paternalisme	Soutien très fréquent	Soutien très grand
Rapports supérieur-subordonnés	Rapports fondés sur absence totale de confiance	Assez distants	Très bons rapports	Rapports ouverts et chaleureux Confiance absolue
Participation	La prise de décision appartient au supérieur.	Un certain degré de communication vers le haut: - suggestion - opinion.	Un certain degré de participation dans la prise de décision: consultation assez grande.	Solicitation continue des idées. Communication dans les deux sens.
Système de motivation	Crainte Sanctions et récompenses occasionnelles.	Système de récompenses. Un peu de peur et sanction.	Récompenses. Sanctions occasionnelles.	Récompenses fondées sur la participation.
Esprit d'équipe	Inexistant	Faible	Assez fort	Très fort
Les supérieurs connaissent-ils et comprennent-ils les problèmes de leurs employés?	Ils ne les connaissent pas et ne les comprennent pas.	Ils les connaissent mais ne les comprennent pas.	Ils les connaissent et les comprennent assez bien.	Ils les connaissent et les comprennent bien.

Source: TURGEON, Bernard, La pratique du management, Montréal, McGraw-Hill, 1989, p. 317.

5.7 L'ACCENT SUR LES DEUX DIMENSIONS

Bien que D. MCGREGOR et R. LIKERT ont fait preuve d'une ouverture face aux deux dimensions du leadership, leurs idées ont contribué à favoriser le leadership orienté principalement vers l'individu.

D'autres recherches tendaient à prouver qu'il vaut mieux être fort sur les deux dimensions du leadership que sur une seule.

5.7.1 THÉORIE DE R. BLAKE ET J. MOUTON

Il existe une version modifiée du modèle à deux dimensions décrit par les chercheurs de l'Université de l'Ohio, qui est la grille managériale de R. BLAKE et J. MOUTON. Dans son "Managerial Grid", R. BLAKE expose, sous la forme d'un canevas, plusieurs types de direction que l'on peut rencontrer dans la vie pratique (il en cite 11). Tous ces types dérivent en fait d'une combinaison plus ou moins importante (allant de 1 à 9) entre l'intérêt pour la production et l'intérêt pour les relations humaines.

La grille de R. BLAKE et J. MOUTON peut être utilisée comme support conceptuel sur lequel le leader peut s'appuyer pour choisir un management tendant vers l'excellence. Cette grille constitue un mécanisme utile pour définir et classer les styles de gestion mais ne donne pas des détails sur les raisons qui font qu'un cadre se situe à un endroit plutôt qu'à un autre sur la grille.

R. BLAKE et J. MOUTON admettent qu'il faut chercher des causes sous-jacentes

telles la personnalité du leader, le talent et la formation des cadres, l'environnement de l'entreprise et les facteurs situationnels influençant les agirs des leaders et des subordonnés.

Cette grille (voir TABLEAU VII) a longtemps été considérée comme l'outil diagnostique le plus complet en matière de gestion du personnel. Cette grille comporte deux dimensions majeures et illustre les deux intérêts (l'utilisation du terme intérêt signale dans quelle mesure le gestionnaire est préoccupé par la production ou l'élément humain) et les interactions qu'ils ont entre eux sous forme d'un graphique.

L'axe horizontal représente l'intérêt du leader pour la tâche ou la production alors que l'axe vertical représente l'intérêt manifesté pour les relations humaines. Chaque axe est divisé en neuf unités. Bien qu'il puisse y avoir 81 combinaisons possibles, soit 81 styles de leaders, R. BLAKE et J. MOUTON n'ont fait porter leur analyse que sur les styles extrêmes et le style central. Les cinq combinaisons en question sont : (1,1), (1,9), (5,5), (9,1), (9,9).

La manière dont un manager tient compte des deux dimensions définit son style d'autorité. Les postulats qui déterminent le style de management d'une personne dans une situation donnée sont influencés par les facteurs suivants:

- l'organisation (traditions, croyances, pratiques établies, règles, exigences, méthodes);
- les valeurs personnelles (croyances, idéal personnel);
- le passé (expérience passée);
- le jeu des circonstances.

TABLEAU VII
GRILLE MANAGÉRIALE DE R. BLAKE ET J. MOUTON

**1.9 Gestion de type
club social**

L'absence de conflit et la bonne camaraderie passent avant la production.

**Gestion par le 9.9
travail en équipe**

La production résulte d'un effort d'intégration de la tâche et des exigences humaines à l'intérieur d'un système coordonné aux buts poursuivis par l'organisation.

5.5

**Gestion de type
intermédiaire**

Il s'agit d'établir un équilibre entre les nécessités de production et le maintien du moral des employés à un niveau satisfaisant.

**1.1 Gestion de type
anémique**

Le minimum d'effort est déployé pour accomplir la tâche requise afin de se maintenir dans l'organisation.

**Gestion centrée 9.1
sur la tâche**

Les individus sont considérés comme des machines. La responsabilité du leader planifier, diriger et contrôler le travail des subordonnés.

- **1.1** Style de gestion **anémique** (gestion appauvrie)

Ce style se caractérise par une approche "laissez-faire". Le gestionnaire accorde peu d'intérêt à la production et à l'élément humain. Il désire passer inaperçu, prend peu de décisions, ne s'impose jamais et évite de s'engager dans des relations interpersonnelles.

C'est le directeur qui passe la majeure partie de son temps dans son bureau, la porte fermée et qui s'efforce de faire plaisir à son supérieur et à ses subordonnés; il se réfugie derrière le manuel de règlements et procédures dans toute situation délicate.

- **1.9** Style de gestion "**club social**"

Ce style de gestion est dit " paternaliste ou autocratique bienveillant ".

Le leader accorde un intérêt maximal aux personnes et peu d'intérêt au rendement. L'attention est portée sur les besoins des individus; il se préoccupe de plaire aux gens, de maintenir des relations harmonieuses et de créer un climat favorable. Le rendement du groupe est relégué au second plan s'il y a un risque de contrarier les employés. Il s'occupe avant tout d'éviter les conflits, exerce peu de contrôle, ne blâme jamais et laisse les employés se diriger eux-mêmes tout en les félicitant souvent. Il organise des rencontres informelles pour créer une atmosphère agréable et un esprit de famille.

- **9.1** Style de gestion "**autocratique**" ou " dictatorial"

Ce style représente un intérêt maximal pour la production et un intérêt minimal pour la personne. Le supérieur met l'accent sur le rendement au détriment de ses

besoins et de ses préoccupations. L'employé est considéré comme outil de production. Il organise son travail de façon minutieuse, prend toutes les décisions, exige une obéissance absolue et contrôle tous les résultats. Il contrôle par des normes, des procédures et n'hésite pas à recourir aux mesures disciplinaires à l'occasion. Il adopte souvent un ton autoritaire et impérieux.

- **5.5** Style de gestion "**intermédiaire**" ou "démocratique consultatif"

Ce style cherche des compromis plus ou moins satisfaisants entre les besoins de l'organisation (production) et ceux des employés (relations humaines). Il fixe des objectifs faciles à atteindre, cherche un rendement convenable et pour cela cherche à convaincre, à motiver plutôt qu'à donner des ordres et diriger. Il exige un travail raisonnable tout en soulignant qu'il ne faut pas se tuer au travail. Le gestionnaire oscille d'une préoccupation à l'autre et peut manipuler les gens selon les situations. C'est un manipulateur et un bon politicien.

- **9.9** Style de gestion par le **travail en équipe** ou "démocratique participatif ou collégial"

Ce style de gestion est à la fois axé au maximum sur le rendement et sur les relations humaines. Ce style "intégrateur" utilise la gestion par objectifs et associe la satisfaction des membres à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ce style de gestion, valorisé par R. Blake et J. Mouton, est le seul qui suscite l'engagement véritable du personnel pour réaliser la production en créant un climat de confiance et en promouvant l'initiative. Ce style est basé sur l'équipe et non sur la gestion d'individus isolés. Il s'efforce d'impliquer tout le monde dans le processus de

planification, d'organisation et de contrôle de travail. D'une façon générale, il fait confiance et confie des responsabilités à la mesure de ses possibilités de chacun.

Ses relations humaines ne sont ni paternalistes ni superficielles; ce sont des relations authentiques, d'adulte à adulte, faites de respect, de support, de compréhension, mais aussi d'exigences réciproques. Le gestionnaire et son équipe planifient ensemble, déterminant des objectifs, des moyens et des procédures. Un des avantages du leadership de style 9.9 est qu'il peut satisfaire les attentes de ses supérieurs et de ses subalternes.

Le héros de R. BLAKE et J. MOUTON, c'est le patron qui utilise le style 9.9 ou la gestion par le travail en équipe. La théorie de 9.9 répond à des besoins de l'homme : avoir des idées, participer, se sentir responsable d'un travail, créer. Le système 9.9 recherche l'amélioration de l'entreprise entière et chaque individu se sent engagé personnellement.

Mais R. BLAKE et J. MOUTON prétendent que les principes de comportement: participation visant l'engagement, la fixation d'objectifs, créativité, communications efficaces, ouverture dans les communications, confiance, respect mutuel, résolution de conflit par la confrontation ouverte, peuvent et doivent être appliqués dans toute situation même si les tactiques changent selon la situation.

5.8 APPROCHES SITUATIONNELLES

Durant les années 60, les chercheurs ont surtout étudié la situation. Cette démarche est dite situationnelle ou contingente.

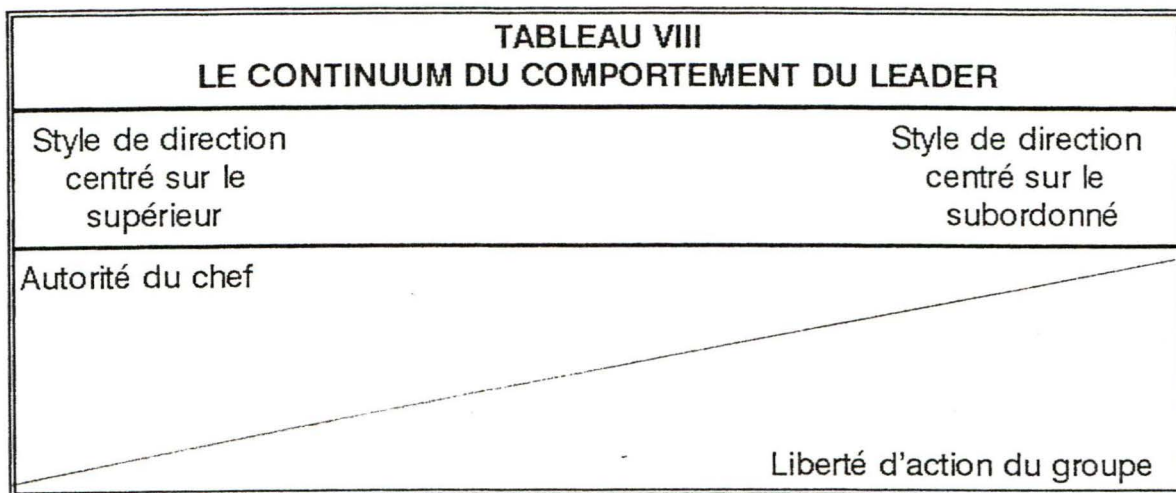
Les chercheurs qui s'identifient à cette approche ont la caractéristique de ne pas chercher un type de gestion idéal. Ils classifient les types de gestion selon l'orientation vers la tâche ou l'individu et tentent de décrire les situations dans lesquelles un type ou l'autre d'orientation serait approprié.

Il sera d'abord question des théories qui portent sur le style participatif ou démocratique (R. TANNENBAUM et W.H. SCHMIDT; V.H. VROOM et P.W. YETTON). Par la suite, nous verrons deux théories qui utilisent comme point de départ une grille semblable à celle de R. BLAKE et J. MOUTON, qui permet de combiner les deux dimensions et de créer quatre styles (W. REDDIN, P. HERSEY et K.H. BLANCHARD). Enfin, nous examinerons le modèle de contingence de F. FIEDLER et la théorie "path-goal" de R. HOUSE.

5.8.1 CONTINUUM DE R. TANNENBAUM ET W.H. SCHMIDT

R. TANNENBAUM et W.H. SCHMIDT ont proposé un modèle en 1958 qui représentait à l'époque une première tentative importante d'envisager le problème du leadership sous un angle situationnel.

R. TANNENBAUM et W.H. SCHMIDT considèrent que certains éléments peuvent se combiner pour demander un style de leadership chaque fois différent. Le modèle proposé présente sept types de gestion sur un continuum qui va de l'autocratie (absence totale de participation des subalternes aux décisions) à l'autogestion (participation complète des subalternes aux décisions).



Le chef prend les décisions puis les annonce.	Il "vend" ses décisions	Il présente sa décision mais consent à répondre aux questions.	Il présente une décision provisoire, demande les avis et décide.	Il présente le problème demande les avis et décide.	Il présente le problème et les paramètres mais le groupe le décide.	Il accorde au groupe la même autonomie qu'il a pour définir le problème et décider.
-----------------------------------------------	-------------------------	----------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Source: TURGEON Bernard, La pratique du management, Montréal, McGraw-Hill, 1989, p.323.

Comme l'indique le tableau, le dirigeant peut s'inspirer d'un éventail de styles de comportements. À l'extrême gauche, l'accent est mis sur le chef qui garde le contrôle total tandis que vers la droite, le subordonné prend plus d'importance. Selon R. TANNENBAUM et W.H. SCHMIDT, le dirigeant garde la responsabilité des décisions, même celles prises en collégialité. Il est très important, selon eux, que le dirigeant établisse clairement le degré d'autorité qu'il conserve et le degré de liberté qu'il laisse aux subordonnés.

Après un examen des divers styles de leadership, le chef doit choisir ceux qui sont appropriés à une situation donnée. Avant de fixer son choix, le dirigeant doit considérer certains facteurs.

Ceux-ci peuvent être regroupés en trois catégories qu'ils qualifient de forces. Afin

d'adopter le style de leadership le plus efficace, le gestionnaire devra tenir compte des éléments provenant de sa propre force, de la force que représentent ses subordonnés et de la force constituée par les situations.

TABLEAU IX FORCES INFLUENÇANT LE CHOIX D'UN STYLE DE LEADERSHIP		
CHOIX D'UN STYLE		
Forces propres au dirigeant	Forces provenant des subordonnés	Forces dues à la situation
son système de valeurs sa confiance dans ses subordonnés son inclination personnelle pour un style donné son sentiment de sécurité face à une situation incertaine	indépendance et prise de responsabilités aptitudes à prendre des responsabilités tolérance devant l'ambiguïté intérêt pour le problème identification aux objectifs expérience et connaissance nécessaires	type valeurs et coutumes dispersion interdépendance des activités efficacité du groupe nature du problème temps disponible

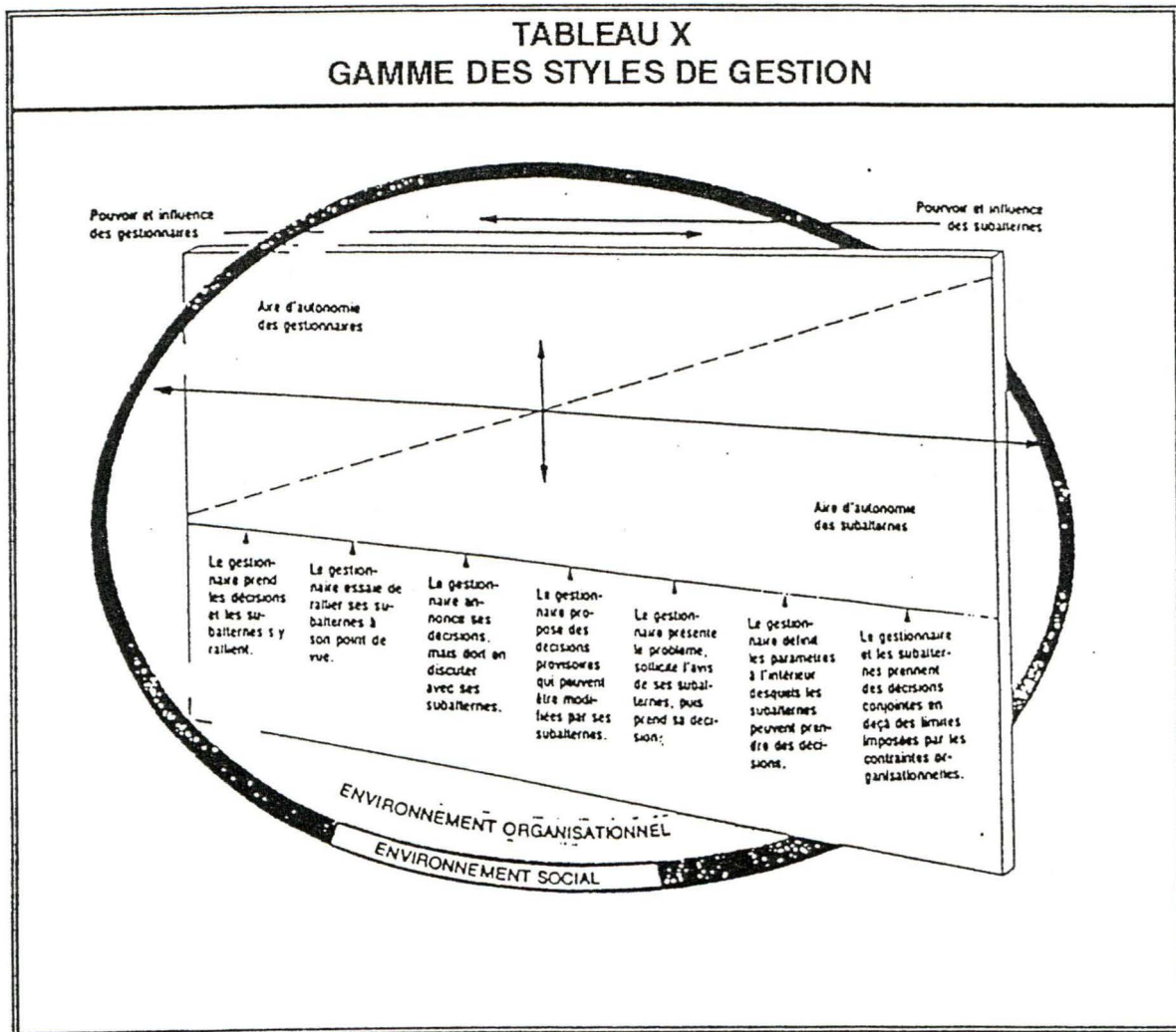
Source : TURGEON, Bernard, La pratique du management, Montréal, McGraw-Hill, 1989, p.323.

Les faiblesses par rapport à ce modèle proposé par R. TANNENBAUM et W.H. SCHMIDT sont:

- les facteurs situationnels qui mènent au choix du style ne sont pas précisés;
- l'interdépendance des forces (impact de la confiance du supérieur en ses subordonnés sur la capacité de prendre des responsabilités) n'est pas respectés;
- est d'ordre spéculatif et ne s'appuie sur aucune recherche.

Néanmoins, il constitue une première approche situationnelle au leadership participatif.

En 1973, lorsque R. TANNENBAUM et W.H. SCHMIDT étudièrent à nouveau le modèle qu'ils avaient formulé en 1958, ils décidèrent d'y ajouter des symboles elliptiques. Ils voulaient ainsi souligner la nature de " système ouvert" des styles de leadership et les différentes influences qu'exercent à la fois l'environnement organisationnel de l'entreprise et l'environnement social extérieur à l'entreprise. Dans ce modèle révisé, ils mettent davantage l'accent sur l'interdépendance du style de leadership et des forces d'environnement (syndicats, pressions pour sumer les responsabilités sociales, mouvements écologiques et de consommateurs).



Source: KOONTZ H., O.DONNELL C., *Management principes et méthodes de gestion*, La collection administration, Montréal, McGraw-Hill, 1980, p.504.

5.8.2 MODÈLE DE V.H. VROOM ET P.W. YETTON

Quinze années plus tard, V.H. VROOM et P.W. YETTON présentèrent un modèle normatif qui tenta d'indiquer le lien entre certains facteurs situationnels et le degré de participation approprié. Ces auteurs se sont efforcés d'établir une série de règles assez précises pour aider les administrateurs à décider jusqu'à quel point ils doivent impliquer leurs subalternes dans leurs décisions.

TABLEAU XI CONTINUUM DES STYLES DE GESTION				
AUTOCRATIQUE ----- PARTICIPATIF				
Style 1	Style 2	Style 3	Style 4	Style 5

Source: MAILLET Léandre, *Psychologie et organisation*, Montréal, Agence d'Arc Inc., 1988, p. 458.

Les différents niveaux de participation, non équidistants les uns par rapport aux autres, sont définis de la façon suivante:

- **Type autocratique**

AI le supérieur prend la décision seul et règle le problème lui-même, à partir des informations disponibles.

All le supérieur obtient de ses subalternes toutes les informations nécessaires et ensuite il prend la décision seul;

- **Type consultatif**

CI le supérieur communique les éléments du problème à ses subalternes, mais sur une base individuelle et non en groupe. Il obtient leurs idées, commentaires et suggestions, mais ensuite prend seul la décision qui peut

refléter ou non les conseils des subalternes;

CII le supérieur communique les éléments du problème aux subalternes réunis en groupe. Après avoir obtenu leurs idées, commentaires et suggestions, il prend seul une décision qui peut refléter ou non les conseils des subalternes;

- **Type de participation**

GI le supérieur réunit ses subalternes en groupe et leur communique les éléments du problème. Le groupe au complet suggère et évalue les différentes alternatives ou solutions possibles et cherche à atteindre un consensus sur la solution idéale. Le supérieur agit comme animateur; il n'impose pas ses idées et accepte et implante n'importe quelle solution qui reçoit l'appui de l'ensemble du groupe.

Pour choisir l'approche la plus appropriée parmi les cinq modes identifiés, V.H. VROOM et P.W. YETTON en arrivent à bâtir un arbre de décision. (Voir TABLEAU XII). Pour utiliser l'arbre de décision, on commence à gauche en posant la première question et on suit la "branche" correspondant à la réponse. Et on continue vers la droite jusqu'à ce qu'on arrive à la fin. Les types de problèmes sont indiqués et correspondent aux modes de décision appropriés selon V.H. VROOM et P.W. YETTON.

Les numéros placés au bout des branches réfèrent à ceux que l'on retrouve au prochain tableau et qui indiquent quels niveaux de participation seraient acceptables pour chacun des 14 types de problèmes. (Voir TABLEAU XIII) Si plusieurs méthodes sont acceptables, les auteurs recommandent d'adopter les

TABLEAU XII
MODÈLE DE V.H. VROOM ET P.W. YETTON
ARBRE DE DÉCISION

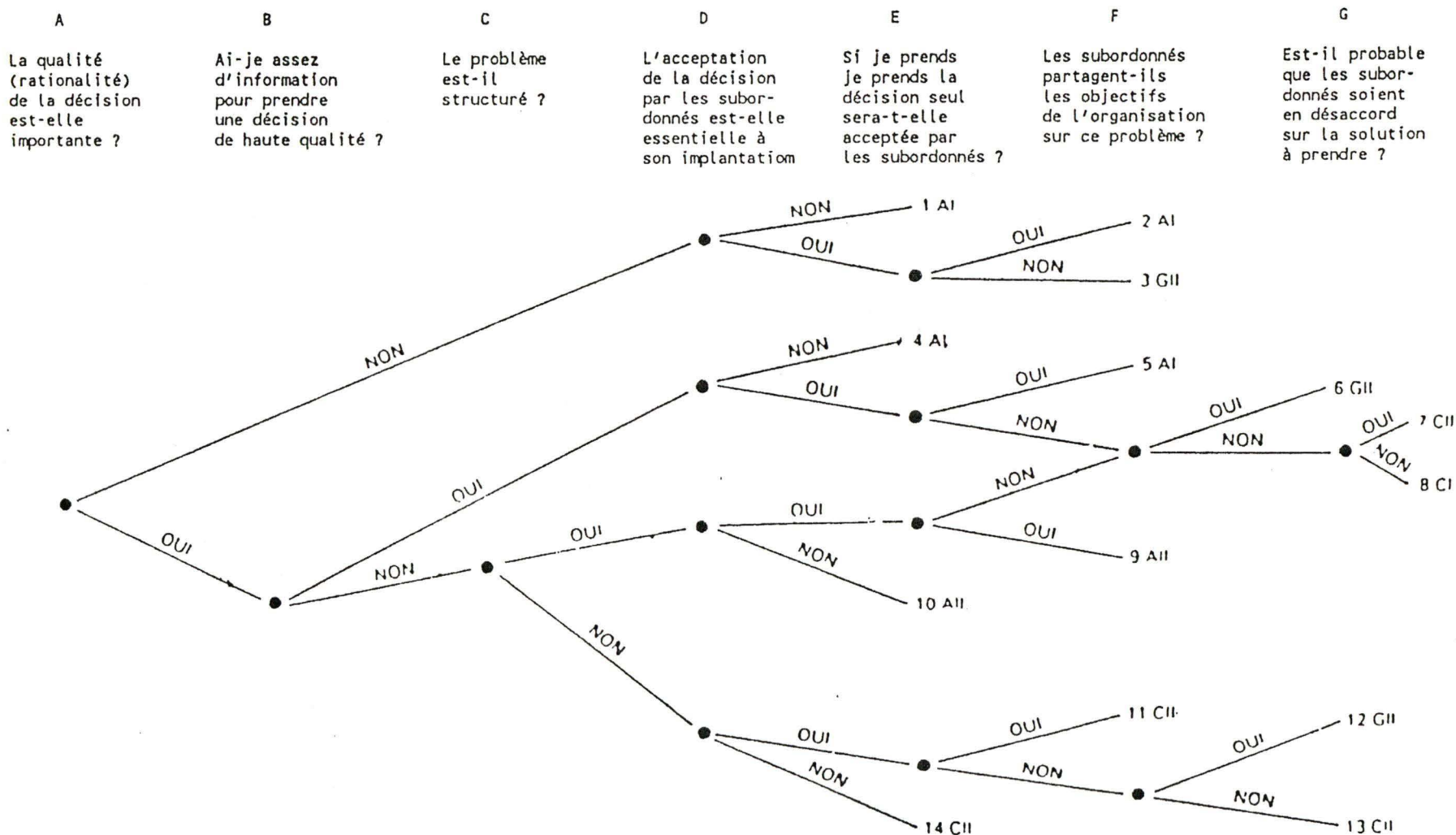


TABLEAU XIII
SOLUTIONS ACCEPTABLES pour divers types de problèmes

Types de problèmes	Solutions acceptables
1	A1, A11, C1, C11, G1
2	A1, A11, C1, C11, G11
3	G11
4	A1, A11, C1, C11, G11*
5	A1, A11, C1, C11, G11*
6	G11
7	G11
8	C1, C11
9	A11, C1, C11, G11*
10	A11, C1, C11, G11*
11	C11, G11*
12	G11
13	C11
14	C11, G11*

* Acceptable seulement si la réponse à la question F est positive

premières en liste car elles sont plus rapides.

Selon les réponses aux différentes questions, le leader choisira le style approprié. En fait, plus le leader aura besoin de la contribution des employés pour arriver à la décision optimale ou pour en faciliter l'implantation, plus il devra se tourner vers une approche participative. Moins il aura besoin de la contribution des employés, plus il optera pour une approche autocratique.

C'est donc le problème lui-même qui constitue le facteur déterminant et il faut l'examiner sous sept aspects; les trois premiers se reportent à la qualité de la décision et les quatre derniers, à l'acceptation de la décision:

- la qualité de la décision est-elle importante ?
- ai-je l'expertise, assez d'information pour prendre une décision de haute qualité?
- le problème est-il structuré ?
- l'acceptation ou l'endossement par les subalternes de la solution choisie est-elle essentielle ?
- quelle est la probabilité qu'une décision autocratique du leader soit acceptée ou endossée par les subalternes ?
- les subalternes sont-ils motivés à atteindre les objectifs de l'organisation et à solutionner le problème ?
- les subalternes sont-ils susceptibles d'être en désaccord sur le choix des solutions idéales ?

À partir des caractéristiques du problème et d'une série de règles (voir TABLEAU XIV) , V.H. VROOM et P.W. YETTON affirment que l'efficacité d'une décision

TABLEAU XIV RÈGLES DE DÉCISION

Résumé des règles visant à protéger la qualité et l'acceptation des décisions

1. **Information.** Si
 - la qualité de la décision est importante
 - le leader ne possède pas l'information nécessaire**A1 est éliminé**

2. **Confiance.** Si
 - la qualité de la décision est importante
 - les subalternes se fichent des objectifs de l'organisation**G11 est éliminé**

3. **Structure.** Si
 - la qualité de la décision est importante
 - le leader ne possède pas l'information nécessaire
 - le problème n'est pas structuré**A1, A11, C1 sont éliminés**

4. **Acceptation.** Si
 - la décision doit être acceptée par les subalternes
 - la décision autocratique ne serait pas acceptée**A1 et A11 sont éliminés**

5. **Conflit.** Si
 - la décision doit être acceptée par les subalternes
 - une décision autocratique ne serait pas acceptée
 - les subalternes sont susceptibles d'être en désaccord sur la solution idéale**A1, A11 et C11 sont éliminés**

6. **Justice.** Si
 - la qualité de la décision n'est pas importante
 - la décision doit être acceptée par les subalternes
 - une décision autocratique ne serait pas acceptée**A1, A11, C1 et C11 sont éliminés**

7. **Priorité sa l'acceptation.** Si
 - la décision doit être acceptés par les subalternes
 - une décision autocratique ne serait pas acceptée
 - les subalternes se préoccupent des objectifs de l'organisation**A1, A11, C1 et C11 sont éliminés**

dépend de certains facteurs:

- la qualité ou la rationalité de la décision;
- l'acceptation de la décision par les subordonnés et leur engagement face à l'implantation;
- le temps requis pour prendre la décision.

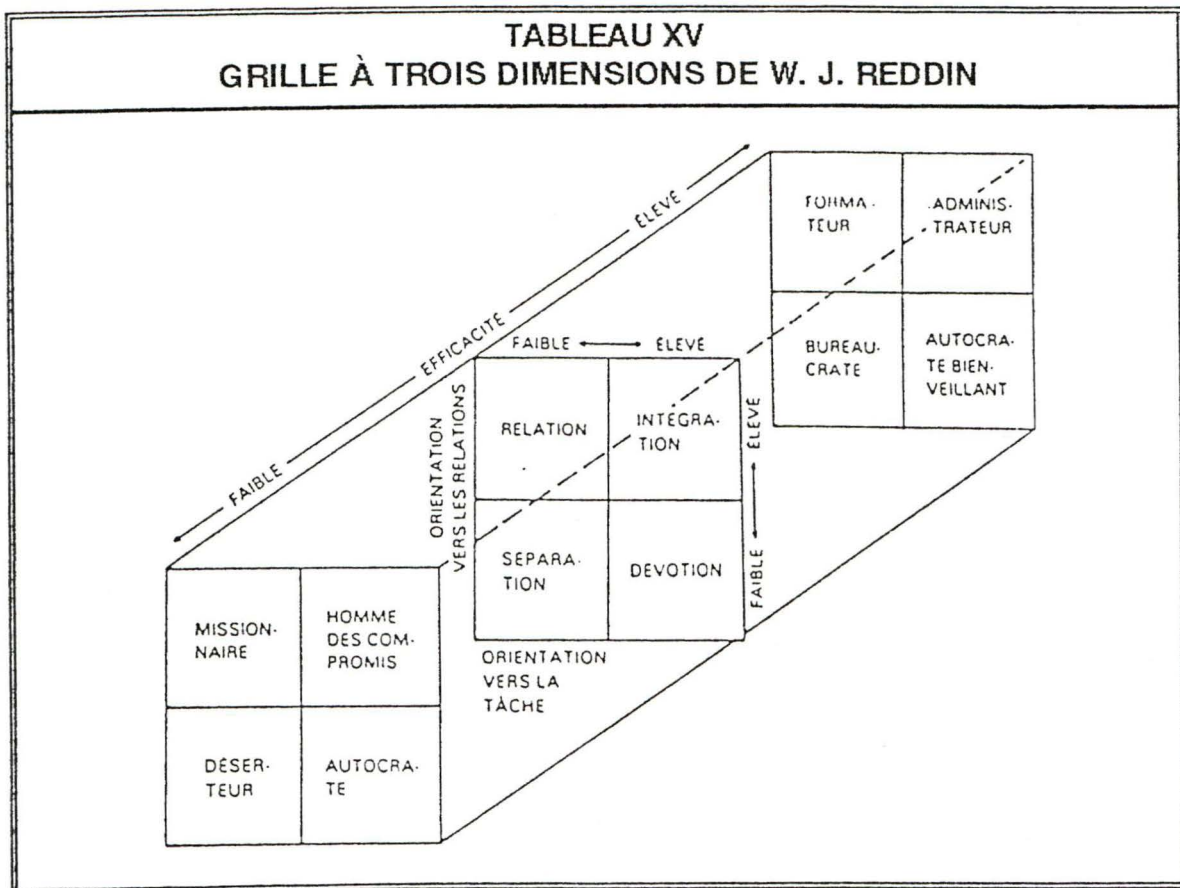
D'après V.H. VROOM et P.W. YETTON, le gestionnaire tend à utiliser plusieurs modes selon la nature du problème et non un seul mode. Ainsi le modèle est un modèle situationnel qui reconnaît que le leadership autocratique (A1, AII) est approprié dans certaines situations et le leadership plus participatif (C1, CII, G1) dans d'autres. Ce modèle fournit une approche intéressante pour celui qui désire saisir les facteurs pouvant le guider dans le choix d'une approche plus ou moins participative pour une situation donnée. Le comportement du leader doit être tributaire de la situation dans laquelle il se trouve plongé.

Par contre, le modèle de V.H. VROOM et P.W. YETTON comporte certaines faiblesses. Le modèle est trop complexe pour certains et seulement un aspect du comportement du leader est traité, celui de l'implication des subordonnés dans le processus de décision.

5.8.3 APPORT DE W. REDDIN, 1970

La théorie de R. BLAKE et J. MOUTON laissait croire que le style 9.9 est le style idéal; mais voilà qu'intervient la théorie de William J. REDDIN, professeur de l'Université du Nouveau-Brunswick.

W.J. REDDIN affirme qu'il n'y a pas de style idéal mais plusieurs styles appropriés à la situation. Il introduit donc la notion de changement et ajoute aux deux dimensions de R. BLAKE et J. MOUTON, une troisième dimension: l'efficacité et la définit comme le degré auquel le type de comportement est approprié à la situation. W. REDDIN a conçu une grille à trois dimensions pour illustrer l'efficacité gestionnelle.



Source : BERGERON J.L. et N. CÔTÉ LÉGER et J. JACQUES et L. BÉLANGER, Les aspects humains de l'organisation, Chicoutimi, Gaétan Morin éditeur, 1979, p. 271.

Suivant cette théorie, il existe deux situations extrêmes : le style inefficace et le style efficace. Dans la réalité, il existe de nombreux degrés entre ces extrêmes. Au centre de la grille, on retrouve les deux dimensions importantes du leadership: en abscisse, l'orientation vers la tâche et en ordonnée, l'orientation vers l'individu. À

partir de celles-ci, W.J. REDDIN détermine quatre stratégies de gestion:

- **séparation (isolement):** niveau bas d'orientation vers la tâche et les relations; le leader isolé se réfugie derrière les règles, les procédures, les politiques;
- **relation:** niveau élevé d'orientation vers les relations et niveau bas d'orientation vers la tâche; la stratégie est orientée vers l'individu;
- **dévouement (dévotion):** niveau élevé d'orientation vers la tâche et niveau bas d'orientation vers les relations; le leadership est axé sur la tâche et les résultats à atteindre;
- **intégration:** niveau élevé d'orientation vers la tâche et les relations; les deux orientations sont combinées de façon harmonieuse.

TABLEAU XVI STRATÉGIES DE GESTION				
ORIENTATION		TYPE DE BASE	NOM DU TYPE CORRESPONDANT	
Relation	Tâche		Efficacité	Inefficacité
Élevée	Élevée	Intégration	Administrateur (chef)	Homme de compromis (conciliant)
Basse	Élevée	Dévouement	Autocrate bienveillant (dictateur bureaucrate)	Autocrate (dictateur)
Élevée	Basse	Relation	Formateur (stimulant)	Missionnaire
Basse	Basse	Séparation	Bureaucrate	Déserteur (fuyard)

Selon que les stratégies sont utilisées à bon ou mauvais escient, l'auteur y reconnaît des styles de leadership à connotation positive (bureaucrate, formateur, autocrate bienveillant, administrateur) ou négative (déserteur ou fuyard, missionnaire, dictateur ou autocrate, homme de compromis).

Le **fuyard**, le déserteur : Les trois caractéristiques (intérêt pour la tâche, les relations humaines, l'efficacité) sont presque ou même totalement absentes.

Le **bureaucrate** : la seule qualité est l'efficacité.

Le **missionnaire**: a uniquement le souci des relations humaines.

L'encourageur, le **formateur**, le stimulant : a l'aptitude à obtenir un bon rendement et le souci des relations humaines.

Le **dictateur**: se soucie uniquement de l'exécution du travail,

Le dictateur bureaucrate ou l'**autocrate bienveillant**: a l'aptitude à obtenir un bon rendement et le souci de l'exécution du travail.

Le conciliant, l'**homme de compromis**: a le souci de l'exécution du travail mais aussi celui des relations humaines.

Le **chef** ou l'administrateur: possède les trois caractéristiques : tâche, relations humaines, efficacité.

Selon W.J. Reddin, pour être efficace, le leader doit choisir des comportements appropriés aux exigences de la situation dans laquelle il se trouve et le leader doit savoir que toute situation administrative se compose de 5 éléments : la philosophie de l'organisation (politiques, procédures, façons de faire), la technologie (la façon dont on fait le travail), le supérieur hiérarchique, les collègues de même niveau et les subalternes. W.J. REDDIN ajoute que l'administrateur doit posséder trois aptitudes:

- la maîtrise du diagnostic ou l'habileté à évaluer une situation;
- la flexibilité;
- l'habileté à ajuster le style à la situation.

5.8.4 APPROCHE DE P. HERSEY et K.H. BLANCHARD

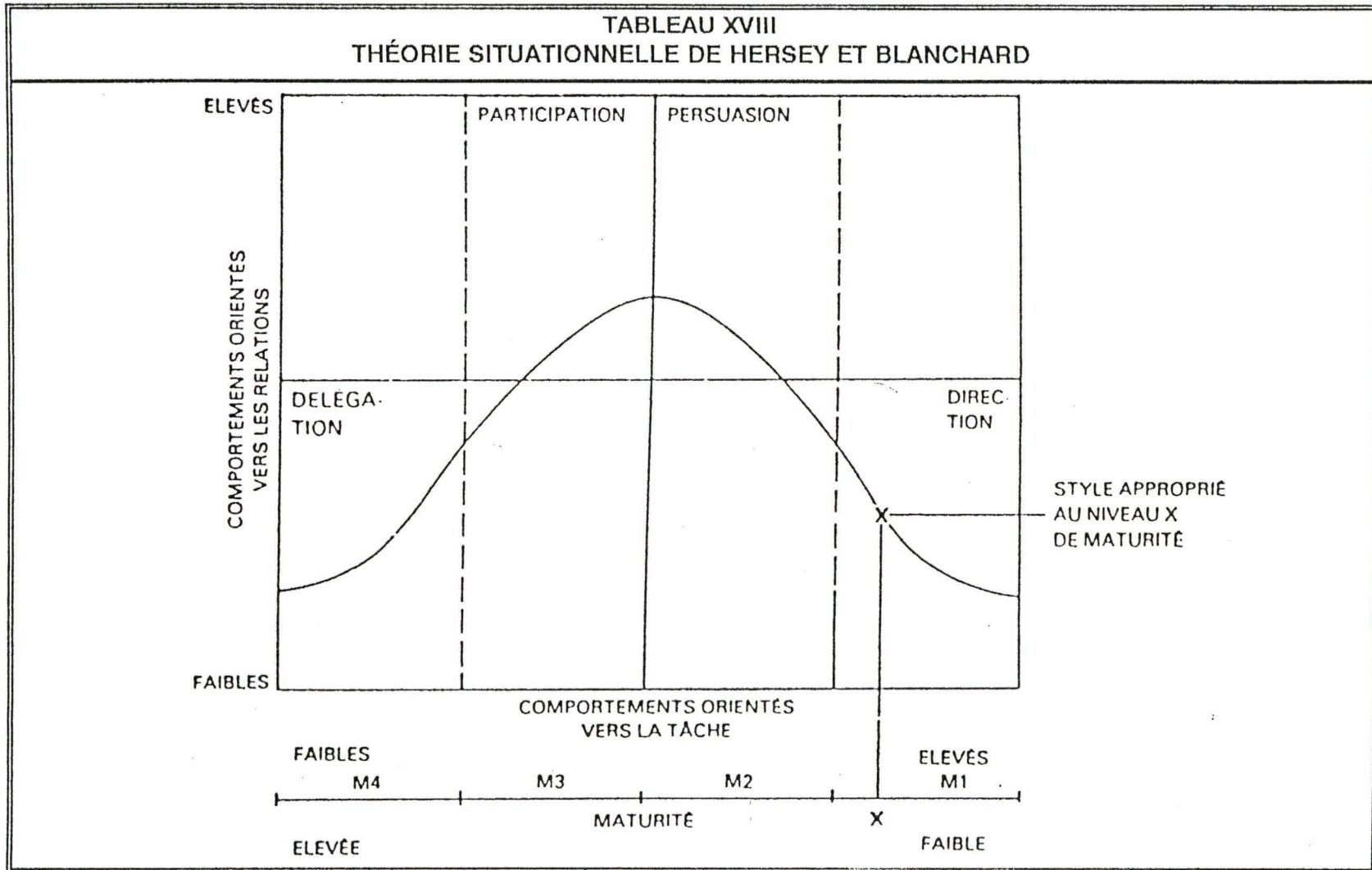
Selon BORDELEAU et MORIN (1986), " le leadership....est dynamique et change à travers le temps et l'espace organisationnel" (MAILLET, 1988, p. 436). C'est pour tenir compte de ce dynamisme/temps que P. HERSEY et K.H. BLANCHARD ont proposé un modèle situationnel, en 1982. (Voir TABLEAU XVIII)

P. HERSEY et K.H. BLANCHARD, adoptant le modèle proposé par les chercheurs de l'Université de l'Ohio, proposent une théorie basée sur le niveau de direction (comportement centré sur la tâche) et le niveau socio-émotif (comportement centré sur la relation) que doit fournir le leader . L. MAILLET (1988) présente le tableau illustrant une typologie qui comprend quatre (4) styles (délégation, participation, persuasion, direction). Les quatre quadrants du graphique constituent les quatre styles de leadership de base identifiés par P. HERSEY et K.H. BLANCHARD.

TABLEAU XVII STYLES selon HERSEY et BLANCHARD			
Styles	Relation	Tâche	
S1	Bas	Élevé	Direction
S2	Élevé	Élevé	Persuasion
S3	Élevé	Faible	Participation
S4	Faible	Faible	Délégation

- S1 : consignes détaillées pas à pas; vérification immédiate du résultat; blâme ou récompense minute;
- S2 : consignes précises; encouragement, appels à la volonté, au sens du devoir, remonter le moral si nécessaire;

TABLEAU XVIII
THÉORIE SITUATIONNELLE DE HERSEY ET BLANCHARD



Source: BERGERON, J.L. et N. Côté LÉGER et J. JACQUES et J. Bélanger, Les aspects humains de l'organisation, Gaétan Morin Éditeur, 1979.

S3 : objectifs clairs; négocier les moyens; laisser la latitude innovatrice tout en vérifiant l'adhésion aux finalités de l'entreprises;

S4 : grands objectifs; à date fixe. le point sur les résultats; promotion ou séparation selon que les objectifs sont tenus ou pas;

DÉLÉGATION (déléguer): Les subordonnés mènent leur travail puisqu'ils sont prêts psychologiquement et sont capables de prendre la responsabilité de s'autodiriger.

PARTICIPATION (participer): le leader partage la prise de décision avec les subordonnés puisque ceux-ci possèdent les connaissances et les habiletés nécessaires à l'accomplissement des tâches.

PERSUASION (vendre): par une communication bidirectionnelle et avec du support socio-émotif, le leader assure la direction et amène les subordonnées à s'engager face aux décisions.

DIRECTION (dire): style caractérisé par des relations unidirectionnelles du leader; celui-ci définit les rôles des subordonnées et leur dit quoi faire, quand et comment le faire.

Par la suite, P. HERSEY et K.H. BLANCHARD empruntent à W.J. REDDIN son idée d'une troisième dimension qui tient compte de l'efficacité des styles de leadership et ils reconnaissent que cette efficacité dépend de la capacité qu'a le leader d'adopter le style qui convient le mieux à la situation; il n'y aurait pas, selon eux, un style universellement idéal ou supérieur.

Bien que plusieurs variables puissent influencer le style de leadership (attentes du leader, attentes des subordonnées, attentes des supérieurs, attentes des collègues,

l'organisation, exigences de la tâche, temps disponible), P. HERSEY et K.H. BLANCHARD limitent leur étude à un examen de l'environnement et à celui des subalternes et dans ce dernier cas, à une seule caractéristique, leur maturité. Ils axent leur théorie sur la relation qui doit exister entre le style du leader et le degré de maturité du subordonné dans une situation donnée.

La maturité est donc une variable multidimensionnelle qui inclut le besoin d'accomplissement et la volonté de contribuer aux objectifs de l'organisation et la compétence nécessaire pour le faire. La maturité se subdivise donc en deux éléments : la maturité face au travail et la maturité psychologique.

La maturité face au travail a trait à la pertinence de l'expérience et au niveau de connaissances, face au travail à accomplir.

Par maturité psychologique, on entend la capacité et la volonté d'effectuer le travail; la confiance, la sécurité personnelle, la motivation et le goût de s'impliquer sont présents.

Lorsque les subalternes manquent de maturité, le leader doit adopter un style davantage centré sur la tâche; il doit fournir beaucoup de direction et peu de support socio-émotif; et lorsqu'il a suffisamment de maturité, il doit se préoccuper davantage des relations avec les personnes.

P. HERSEY et K.H. BLANCHARD identifient deux dimensions de base : "comportement centré sur la tâche" et "comportement centré sur la relation". Ils placent ces deux dimensions sur des axes perpendiculaires, formant ainsi quatre

quadrants qui combinent des degrés faibles ou élevés de comportements centrés sur la tâche et/ou la relation.

Quatre combinaisons possibles, soit quatre degrés de maturité sont possibles; il s'agit de M1 (pas prêt et capable) jusqu'à M4 (prêt et capable).

M1 : bas niveau de maturité (pas capable et manquant de motivation et/ou de sécurité)

M2 : Niveau de maturité modéré (pas capable mais motivé et sûr)

M3 : Niveau de maturité modéré (capable, baisse dans la motivation et/ou la sécurité)

M4 : Niveau de maturité élevé (capable, motivé et sûr).

P. HERSEY considère que globalement les styles de décisions de V.H. VROOM et P.W. YETTON correspondent aux styles de leadership:

A11 = S1 C1 = S2 C11 = S3 G11 = S4

P. HERSEY et K.H. BLANCHARD prétendent que pour chaque niveau de maturité face à une tâche donnée, un des styles de leadership est approprié. Le leader doit donc identifier le degré de maturité de son employé et choisir le style approprié.

Ce modèle permet au dirigeant de modifier son comportement au fur et à mesure que la maturité de ceux avec qui il travaille croît ou décroît. Il insiste sur la nécessité pour le dirigeant de s'adapter à la réalité plutôt que d'y adapter ses propres idées.

Une faiblesse consiste dans le fait de ne traiter que cette variable situationnelle,

même si elle est importante.

La vision de P. HERSEY et K.H. BLANCHARD risque de développer un mode de fonctionnement où le leader peut cacher son identité personnelle pour ajuster continuellement son humeur aux réactions de ses subordonnés. A la limite, le leader peut se percevoir comme à la remorque des situations.

De plus, cette vision risque de renforcer chez le leader un fonctionnement à court terme.

P. HERSEY et K.H. BLANCHARD ont souhaité un style de management évolutif et donnant des chances à chacun de gravir les échelons de l'autonomie, du savoir et du vouloir.

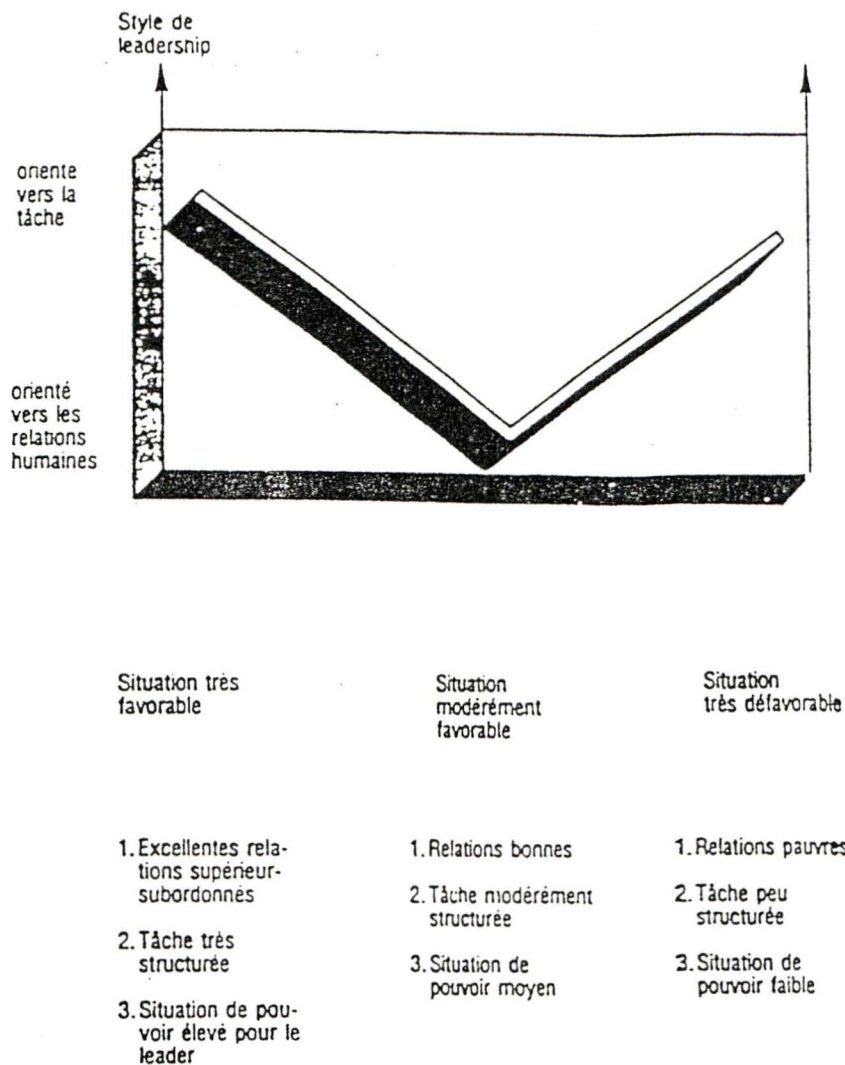
L'individu qui sera capable d'ajuster son mode de fonctionnement aux contraintes ambiantes, sans renoncer à son identité personnelle, aura de grandes chances d'exercer un leadership efficace.

5.9 APPORT DE F. FIEDLER À LA THÉORIE DU LEADERSHIP SITUATIONNEL, 1972

F. FIEDLER de l'Université de Washington, en comparant les groupes qui réussissaient à atteindre les objectifs à ceux qui n'y étaient pas parvenus, a réussi à identifier les styles de leadership et les situations et à isoler certaines relations existant entre les facteurs situationnels. (Voir TABLEAU XIX)

TABLEAU XIX MODÈLE DE FIEDLER

**Relations entre le style de leadership
et les variables situationnelles**



Selon la théorie de F. FIEDLER, le leadership représente tout processus par lequel l'habileté d'un leader à exercer son influence dépend de la structure de la tâche et de la mesure dans laquelle le style, la personnalité et la façon de procéder du leader conviennent au groupe.

F. FIEDLER suggère que l'efficacité du leadership dépend aussi bien des caractéristiques du leader que de celles de la situation. À partir de ses études, F.

FIEDLER définit trois dimensions critiques de la situation qui déterminent le style le plus efficace d'un leader:

- la qualité des relations interpersonnelles entre le leader et les membres du groupe;
- le degré de structure dans la tâche que le groupe doit réaliser;
- le degré de pouvoir conféré au leader de par sa position dans l'organisation.

En combinant des degrés forts et faibles de chacune de ces trois variables, huit situations peuvent être identifiées selon le degré auquel elles sont favorables ou non au leader.

Dans son analyse, F. FIEDLER définit deux styles principaux de leadership; le premier se caractérise par un intérêt marqué pour le rendement, l'autre par la préoccupation d'établir de bonnes relations entre les personnes et par la volonté d'accéder à une position de prestige personnel.

Les résultats des recherches menées par F. FIEDLER préconisent avant tout l'adaptation du style de leadership en fonction de la situation. La qualité du

leadership dépend tout autant de l'organisation que des qualités propres du leader. À l'exception des cas extrêmes, il est impossible de parler d'un leader efficace ou inefficace; nous pouvons parler d'un leader qui tend à être efficace dans une situation et inefficace dans une autre situation. La réussite d'un style de gestion repose sur son application dans la situation qui lui convient; le meilleur leader serait celui qui sait adapter son style à la situation.

Si nous voulons améliorer l'efficacité de l'organisation et du groupe, il nous faut non seulement apprendre à former des leaders, mais aussi à créer un environnement organisationnel dans lequel le leader pourra être efficace.

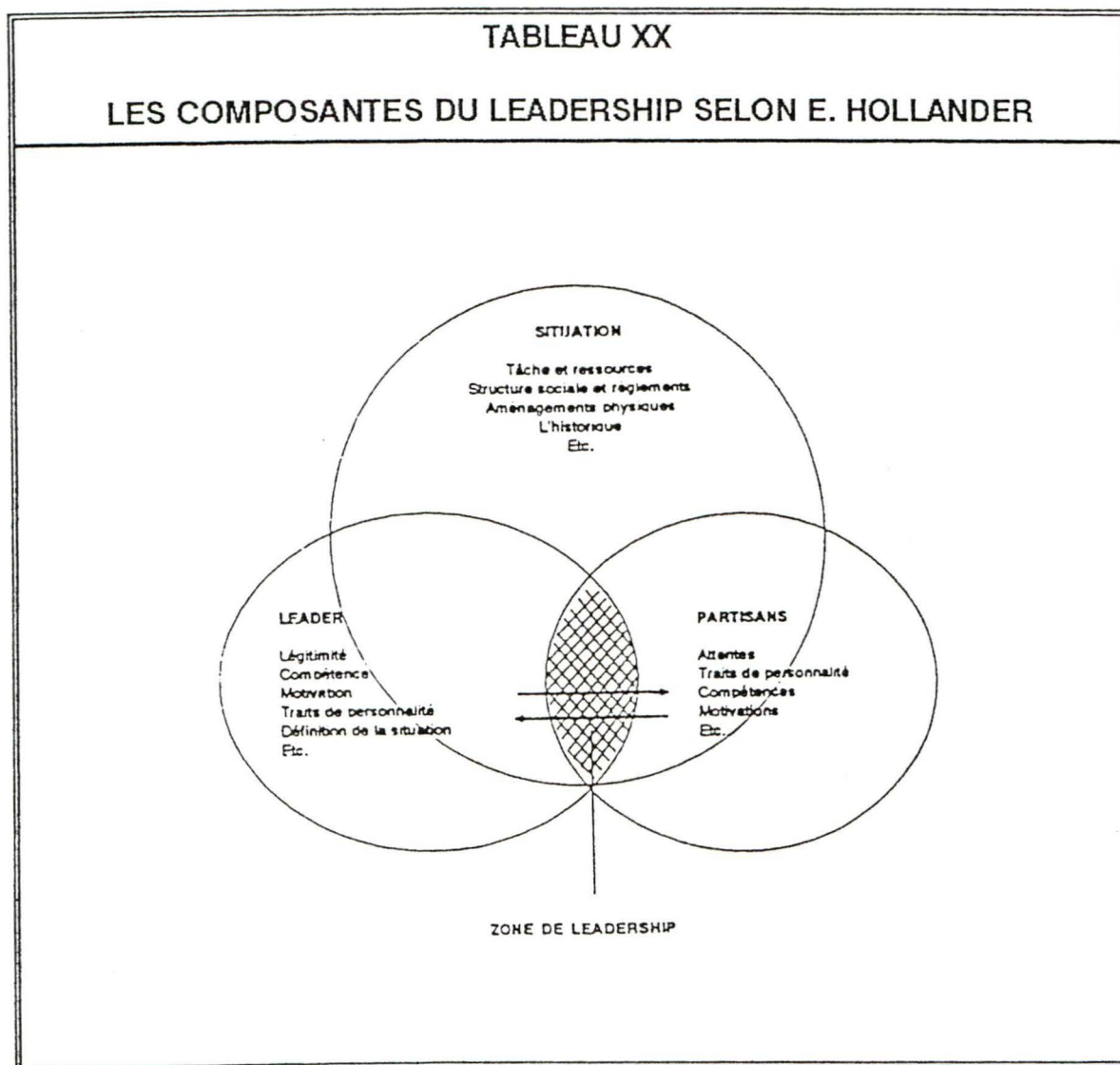
Donc l'efficacité du leadership dépend des différents éléments propres à l'environnement du groupe.

5.10 THÉORIE DE E. HOLLANDER

E. HOLLANDER considère le leadership comme un phénomène réciproque qui ne s'exerce que dans la mesure où on a quelque chose à offrir en échange.

Il amène la dimension suivante: il faut s'intéresser aux interactions qui s'opèrent entre les individus lors de l'exercice du pouvoir. Les relations sont alors présentées comme des transactions entre des individus.

Cette conception repose sur le postulat que le pouvoir est fondé sur le contrôle des ressources de l'environnement. (Voir TABLEAU XX)



Source: COLLERETTE, Pierre. Pouvoir leadership et autorité. Québec, Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 52.

5.11 VISION TRANSFORMATIONNELLE

Vers la fin des années 1970 est apparue une nouvelle façon d'envisager le pouvoir dans les organisations. Cette vision dite "transformationnelle" rattachée au leadership, affirme que le leader efficace est celui qui a un pouvoir "transformateur" sur ses partisans. BASS, en 1981, croit que ce type de leader aurait le pouvoir de

transformer les gens et parfois de leur faire transcender leurs limites habituelles.

W. BENNIS et B. NANUS, en 1984, ont exploré le phénomène du leadership et ont insisté sur la notion de **pouvoir** qu'ils voient comme corollaire du leadership. Selon eux, " le pouvoir est l'énergie fondamentale nécessaire pour lancer et soutenir une action ou, autrement dit, la capacité de traduire l'intention en réalité et de soutenir l'action." Ils prônent un leadership qu'ils qualifient de "transformatif" et qui repose sur un usage judicieux de ce pouvoir.

W. BENNIS et B. NANUS ont dégagé, à l'observation des 90 plus efficaces, plus réputés leaders américains, quatre facteurs qui représenteraient les quatre compétences du leadership:

- ralliement par la vision ou gestion de l'attention:
le leader obtient l'adhésion des personnes aux orientations, aux buts privilégiés;
- transmission de la vision ou gestion de la signification:
le leader communique sa vision et sa compréhension des choses et la rend signifiante pour les autres;
- capacité à gagner la confiance des gens ou gestion de la confiance: le leader fait preuve de fiabilité et de constance, ce qui favorise un climat de confiance dans l'organisation;
- auto-déploiement qui repose sur une image auto-positive ou gestion de soi:
le leader efficace connaît bien ses ressources personnelles et les utilise adéquatement.

Certaines de ces caractéristiques sont associées au charisme et de ce fait, ce

courant de pensée porte une attention aux leaders "charismatiques". On peut reprocher à cette vision de retourner à la vision des traits personnels en dressant cette fois-ci un portrait-robot des comportements du leader idéal; on y cultive un peu le mythe du héros. Mais rien ne démontre que les quatre compétences identifiées soient suffisantes pour expliquer le phénomène du leadership.

5.12 LA THÉORIE "PATH-GOAL" DE R. HOUSE

R. HOUSE s'inspire des différentes théories de la motivation et du leadership (V.H. VROOM, PORTER et LAWLER, F. FIEDLER); les prémisses de base de la théorie sont que, dans toute situation de leadership, l'efficacité du leader se traduit par son degré d'influence sur ses subordonnés. House considère que le style le plus efficace de leadership est celui selon lequel les leaders prennent différentes mesures nécessaires pour créer une situation où les motivations latentes et existantes des membres du groupe peuvent être suscitées de façon efficace.

Selon lui, le meneur est efficace dans la mesure où il agit de façon purement instrumentale sur la motivation des subalternes. R. HOUSE affirme que pour que le comportement du leader soit adapté, il faut d'abord que les subordonnés le voient comme une source directe de satisfaction ou comme un moyen d'obtenir une satisfaction. Dans cette perspective, le rôle du supérieur consiste à :

- faire en sorte que les employés gardent constamment à l'esprit les objectifs (goals) à atteindre;
- faciliter l'accès à différents moyens (path) d'y parvenir.

En d'autres mots, le rôle du leader consiste à influencer la perception des employés (besoins personnels, objectifs de l'organisation et moyens pour les atteindre).

R. HOUSE affirme qu'en agissant sur l'attente que tel comportement produira tel résultat et la valeur attribuée à ce résultat, le leader peut satisfaire et motiver l'employé. En appliquant la théorie "path-goal", R. HOUSE démontre les liens entre les divers styles de leadership et leur efficacité selon la nature de la situation.

Voici les quatre styles de gestion de la théorie path-goal:

- le leadership instrumental: met l'accent sur la planification, l'organisation, le contrôle et la coordination des activités;
- le leadership de soutien: met l'accent sur de bonnes relations interpersonnelles, sur des rapports chaleureux et amicaux ainsi que le bien-être des employés;
- le leadership participatif: met l'accent sur l'échange d'information et sur le partage de pouvoir pour faciliter l'atteinte des objectifs;
- le leadership orienté vers les objectifs: met l'accent sur des objectifs difficiles mais réalisables et sur la recherche de l'excellence.

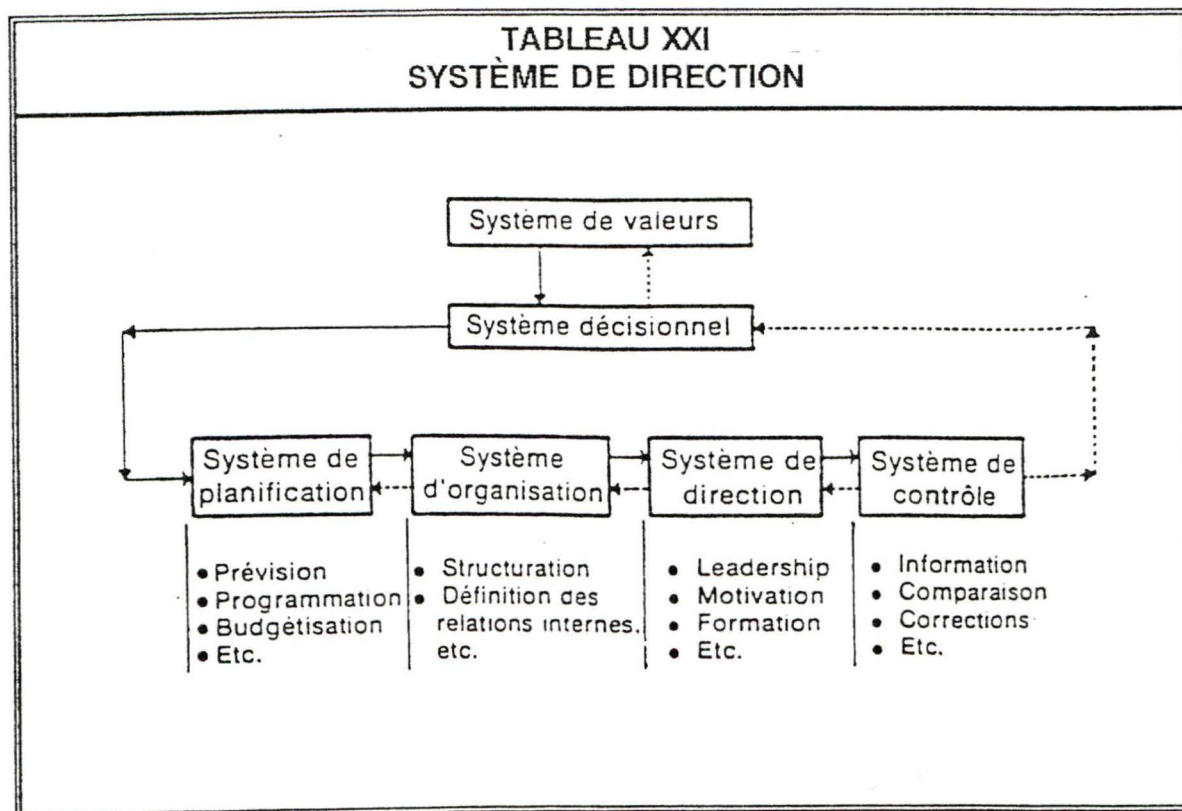
Un certain nombre de recherches laissent croire qu'un leader peut passer d'un style à l'autre selon la situation; selon House, les facteurs situationnels se regroupent autour de deux axes:

- caractéristiques des subordonnés: besoins des subordonnés, lieu de contrôle et les habiletés;

- caractéristiques du milieu de travail: la nature de la tâche, le groupe de travail et le système d'autorité officiel.

5.13 LE MANAGEMENT SELON L'APPROCHE SYSTÉMIQUE

Selon M. LAFLAMME, " le management peut se concevoir comme une démarche rationnelle par laquelle les ressources humaines, physiques et financières sont coordonnées vers la réalisation des buts poursuivis." (1976, p. 5) Cette démarche se traduit suivant un processus qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de façon à en tirer un rendement optimal. Le système managérial constitue une façon globale de penser la tâche du dirigeant.



Source: LAFLAMME, Marcel, *Introduction au management suivant l'approche systémique*, Gaétan Morin et associés, 1979, p. 46.

La fonction de direction s'applique à tous ceux qui font partie de la gérance. Le leadership, élément-clé du système de direction, influence la motivation et la satisfaction des employés afin que ceux-ci collaborent activement à la réalisation des objectifs organisationnels.

Le leader qui veut être efficace doit poursuivre des buts précis dans la conduite de son personnel.

TABLEAU XXII
BUTS PRATIQUES DU LEADER EFFICACE.

1. Valorisation individuelle; support envers les employés.
2. Développement de l'esprit d'équipe.
3. Stimulation du désir d'excellence.
4. Actualisation du potentiel de chacun.
5. Encouragement à la créativité et à l'innovation.
6. Diffusion de l'information à tous les employés.
7. Appréciation du travail bien fait.
8. Maintien de la justice.
9. Recours à des pratiques disciplinaires constructives.
10. Recherche de la confiance, de la motivation et de la satisfaction du personnel.
11. Obtention de performances synergiques par l'unité administrative.
12. Authenticité dans l'exercice de l'autorité.

5.13.1 STYLES DE LEADERSHIP

Chaque directeur a son propre style de leadership; chacun peut aussi modifier son approche avec l'acquisition de nouvelles connaissances, aptitudes et attitudes.

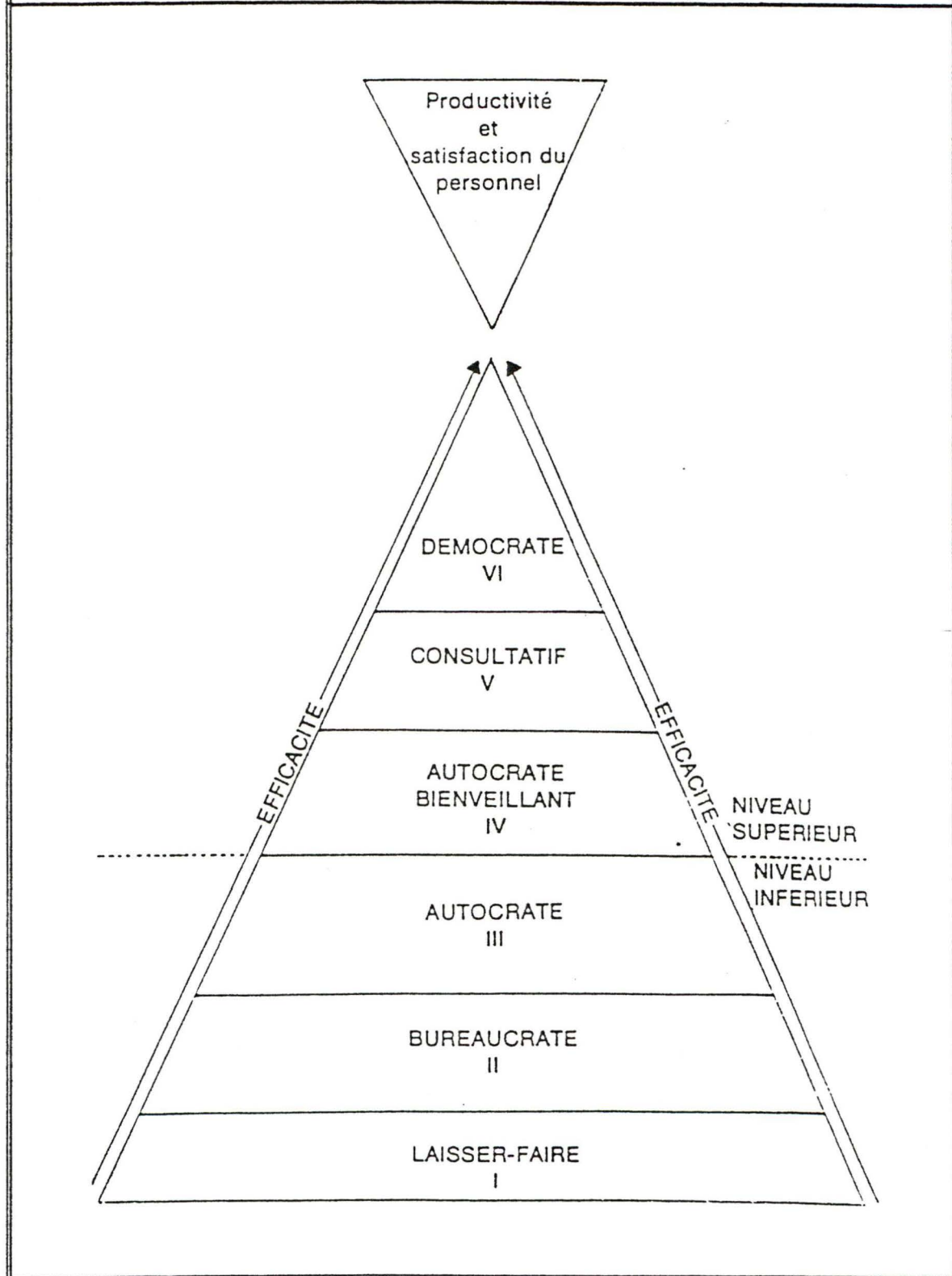
Parmi les différents styles mentionnés dans la littérature, différents styles ont été retenus: laisser-aller, autocrate et démocrate (identifiés par l'Université de l'Iowa) et trois autres styles intermédiaires (bureaucrate, autocrate bienveillant et consultatif). (Voir TABLEAU XXIII)

Cette classification en fonction du degré d'efficacité et de considération pour l'être humain peut être illustrée de façon hiérarchique où deux niveaux se distinguent

- niveau inférieur: aucune orientation positive envers l'élément humain
 - laisser-faire: déserteur (se défile adroitement de ses responsabilités de direction);
 - bureaucrate: se sécurise dans la loi;
 - autocrate ou exploiteur: atteinte des standards de production au détriment de la satisfaction de l'employé.
- niveau supérieur: intégration de la dimension humaine et de la production
 - autocrate bienveillant: consultation occasionnelle;
 - consultatif: consulte régulièrement (codécision indirecte);
 - démocrate: décisions conjointes (actions interdépendantes et synergiques).

Le style idéal préconisé dans ce système rejoint plusieurs théories: co-gestion, non-directivité, confiance intégrale en l'homme.

TABLEAU XXIII
 MODÈLE HIÉRARCHIQUE DES STYLES DE LEADERSHIP



Source: LAFLAMME Marcel, *Introduction au management suivant l'approche systémique*, Chicoutimi, Gaétan Morin éditeur, 1976, p. 65.

Cependant une mise en garde est nécessaire; plusieurs préconisent plutôt un style de leadership flexible et situationnel, une approche axée sur l'adaptation optimale à chaque situation.

Une règle est à retenir; le style de leadership doit être cohérent avec le système managérial. Par exemple, un style de leadership démocratique serait incompatible dans un système managérial autocratique.

"La direction est un art consistant à différencier ses conduites pour une adaptation optimale à chaque situation particulière." (LAFLAMME, 1976, p. 75)

5.14 LE LEADERSHIP ET L'IMAGINAIRE

Le leadership peut aussi être associé à l'imaginaire.

Le mot «imaginaire» fait référence au processus et au produit de l'imagination, aussi bien dans sa dimension plus proprement cognitive (les idées, les pensées, les conceptions, la créativité, etc.) que dans sa dimension plus proprement affective (les affects, les défenses psychologiques, les sublimations, les désirs, les ambitions, les convictions, etc.), les deux dimensions étant indissociablement liées. (LAPIERRE, 1992, p.15)

L'imaginaire est défini par L. LAPIERRE comme " l'univers fantasmatique sous-jacent à la pensée et à l'action d'un sujet." (1992, p. 15) L'imaginaire sert de lien entre la réalité interne de la personne et la réalité externe. À ce titre, il représente l'élément qualitatif le plus important de ce qui constitue la personnalité d'un individu. Il est clairement établi que la personnalité des dirigeants influence la conduite des entreprises; et on sait aussi que l'imaginaire des personnes en

autorité a toujours joué un très grand rôle dans la gestion de ces mêmes entreprises.

Une première hypothèse est énoncée par L. LAPIERRE: un fantasme inconscient détermine le sens profond de l'imaginaire qui oriente la pratique du leader. Il affirme que c'est dans sa dimension affective que le leadership trouve toute sa complexité. L'exercice du leadership active ou réactive les fantasmes les plus primitifs ou les plus archaïques qui sont à la base même de l'activité intellectuelle et des pratiques d'un individu.

Comprendre le leadership d'un individu, c'est tenter de saisir le noyau de sa vie intérieure. Les moments de crise d'un individu, alors que ses défenses sont fortement ébranlées, sont révélateurs du noyau qui constitue la vérité intérieure du leader.

M.F.R. KETS DE VRIES et D. MILLER, en 1985, s'inspirant d'une grille d'analyse psychiatrique et psychanalytique, ont montré les liens qui peuvent exister entre les fantasmes ou l'imaginaire du gestionnaire, la stratégie de leur organisation, les modes de structuration privilégiés et la culture organisationnelle en vigueur. Ils reconnaissent cinq fantasmes inconscients: Par la suite, ils ont identifié un certain nombre de dysfonctions organisationnelles conduisant à l'échec et ont pu établir en quoi ces dysfonctions pouvaient découler des structures profondes, des fantasmes dominants chez des personnes en poste à la haute direction. (Voir TABLEAU XXIV)

TABLEAU XXIV

Les liens entre l'imaginaire, le fantasme dominant du dirigeant et le mode d'exercice du pouvoir (La stratégie, la structure et la culture) ¹				
PERSONNALITÉ DE BASE	FANTASME SOUS-JACENT	STRATÉGIE	STRUCTURE	CLIMAT CULTURE ORGANISATIONNELS
MÉFIANTE (paranoïde)	Nenace ou danger extérieur Méfiance/défiance Prêt à l'attaque	Contrôler l'environnement Systèmes de renseignement Être à l'affût S'opposer, réagir	Pouvoir centralisé au sommet	Atmosphère de suspicion Cohésion contre les ennemis "externes"
MÉTICULEUSE (compulsive)	Ne pas être à la merci des autres Contrôle tout ce qui se passe, en soi et autour de soi	Contrôle des opérations internes Planification minutieuse Orientation thématique	Hiérarchisation Formalisation Standardisation Procédures	Crédo, tradition Rituels Marottes/fixations Domination/soumission
SPECTACULAIRE (théâtrale)	Attirer l'attention Impressionner Grandiosité Narcissisme	Impulsive Aventureuse/risque Intuitive Diversification (sans cohérence)	Primitive Conflictuelle Peu systématique Concentration au sommet	Spectacle Narcissisme du dirigeant Fébrilité/activisme Mécontentement des cadres
DÉPRIMÉE (dépressive)	Impuissance Indignité Incapacité	Inertie Conservatisme Service routinier Automatisme	Bureaucratique Automatisation Hiérarchisation Vacuum du pouvoir	Inhibition de l'action Centrée sur l'intérieur Résistance au changement (collusions)
DISTANTE	Maintenir la distance Interactions perçues comme dangereuses ou non gratifiantes	Désorientée Petits changements Négociation entre les sous-coalitions Dérive Centrée sur l'intérieur	Absence de direction de sommet Jeux de pouvoir entre les divisions Fiefs indépendants	Champ de bataille Arène politique Lieu d'intrigues et de querelles intestines Climat de suspicion Méfiance
(1) Arrangement de Laurent LAPIERRE, d'après KETS de VRIES et MILLER, <i>L'entreprise névrosée</i> , McGraw-Hill, 1985				

Source: LAPIERRE, Laurent, *Imaginaire, gestion et leadership*, Gestion Revue Internationale de gestion, La gestion des entreprises, Collection « Racines du savoir », 1996, p. 89.

Ces mêmes auteurs, M.F.R. KETS DE VRIES et D. MILLER, reconnaissent aussi d'autres fantasmes inconscients sous-jacents à l'exercice du leadership et présentent trois types de leaders narcissiques: **narcissique réactif**: " On a manqué à répondre à mes besoins et ce manque me donne des droits compensatoires." ; **narcissique self deceptive**: " On m'a tellement favorisé que je dois être parfait; **narcissique constructif**: " J'ai des talents spéciaux qui me permettent de faire ma marque, mais il me faut composer avec mes limites et celles de la réalité. "

Même si les réalités psychiques ont souvent été examinées dans leur dimension pathologique ou dysfonctionnelle, on ne peut affirmer qu'elles sont bonnes ou mauvaises en elles-mêmes. Par exemple, la méfiance (le potentiel paranoïde) est bonne parce qu'elle permet de voir le danger. La méticulosité (l'obsessionnalité et la compulsivité) est bonne en ce qu'elle est le fondement du souci du détail, de la précision et du sens du devoir. Le showmanship ou le showwomanship (la théâtralité) sont bons en ce qu'ils permettent d'attirer l'attention, de communiquer l'enthousiasme et d'insuffler des impulsions nouvelles. La capacité de déprimer (la dépressivité) est bonne en ce qu'elle permet de ne pas prendre ses rêves pour des réalités, de faire le deuil de sa toute-puissance et de la pensée magique, de retomber les pieds sur terre après les incursions dans l'imaginaire. La distance (le clivage et le potentiel schizoïde) permet de voir clair dans ses émotions et ses idées.

Comme bien des réalités fondamentales en gestion, il semble que ces processus mentaux sont bons ou mauvais selon l'adaptation à une situation donnée et donc

sont une question de mesure et de jugement.

Utiliser l'imaginaire pour comprendre les fondements des pratiques de gestion est assez récent. Malgré la complexité de ce concept, son utilisation pourra aider à comprendre les fondements fantasmatiques des diverses pratiques de leadership et de gestion. Il est important de garder en tête que le leadership prend sa source dans la réalité interne de la personne, dans son imaginaire, dans sa vision, dans son univers fantasmatique.

5.15 LE DÉFI DU LEADERSHIP DE J. M.KOUZES et B.Z. POSNER

J. M. KOUZES et B.Z. POSNER notaient dans leur préface du Défi du leadership que "l'avenir est le domaine des leaders et.. que développer ses aptitudes au leadership c'est, en fin de compte, développer sa propre personnalité." (1987, p. XVI)

Ces auteurs s'adressaient alors à ceux qui veulent promouvoir la révolution dans l'entreprise. Ils se sont penchés sur l'essence du leadership. Ils ont tenté de démystifier l'idée de la vision directrice et son effet sur l'accroissement du pouvoir de l'homme.

J. M. KOUZES et B.Z. POSNER, comme d'autres avant eux, parlent de la différence entre managers et leaders. Ils affirment que "la différence...est la même qu'entre le jour et la nuit". (1991, p. VII) Les managers fonctionnent dans la stabilité tandis que les leaders s'épanouissent dans le changement. Le leader parle d'amour, de passion, d'enthousiasme, d'inspiration, d'écoute, d'encouragement et de vision. Les

leaders disent "nous" et les managers disent "je". "Le leadership, c'est un processus dont usent les managers ordinaires lorsqu'ils tirent le meilleur d'eux-mêmes et des autres." (1991, p. XVII)

À partir d'études empiriques sur "Les leaders lorsqu'ils sont au sommet de leur forme", J. M. KOUZES et B.Z. POSNER ont découvert que les dirigeants qui réussissent à convaincre leur entourage de les accompagner dans des expériences originales appliquent une stratégie baptisée le modèle de leadership VIP, vision-implication-persévérance.

Tous les leaders reconnaissent que les grands rêves deviennent réalité à l'aide de l'action de plusieurs personnes et leurs réussites se distinguaient par la somme d'effort, de ténacité, de compétence, d'organisation, de minutie et d'encouragement.

Croyant que le leadership n'est pas seulement l'affaire des leaders et afin de brosser un tableau réel, J.M. KOUZES et B.Z. POSNER ont effectué trois études pour identifier les caractéristiques les plus appréciées chez un leader. Dans la première enquête, les réponses, par ordre d'importance, furent l'intégrité, la compétence et le leadership. Une deuxième étude confirma les mêmes caractéristiques les plus appréciées chez leurs supérieurs. Dans la troisième étude, la majorité des personnes questionnées admirent les leaders qui sont honnêtes, compétents, tournés vers l'avenir et motivants (inspirateurs). Les experts en communication désignent ces caractéristiques sous l'appellation "crédibilité".

Les recherches de J.M. KOUZES et B.Z. POSNER ont permis d'identifier des comportements communs aux grands leaders et les ont appelés les dix commandements du leadership:

- **Remettre en question le processus**

1. Rechercher les opportunités
2. Expérimenter et prendre des risques

- **Faire partager sa vision**

3. Avoir une vision de l'avenir
4. Gagner le soutien des autres

- **Permettre aux autres d'agir**

5. Encourager la collaboration
6. Soutenir les autres

- **Montrer la voie**

7. Donner l'exemple
8. Gagner de petites victoires

- **Encourager**

9. Reconnaître les contributions individuelles
10. Fêter les succès

- **Remettre en question le processus**

En pensant aux leaders, on pense à turbulence, conflit, innovation et changement.

Les leaders cherchent à modifier le statu quo, comment créer du nouveau, comment introduire des procédés révolutionnaires. R.M. Kanter, professeur à la

Harvard Business School, mentionne que " l'innovation implique le changement et le changement appelle le leadership, un "promoteur" pour orchestrer l'exécution des décisions stratégiques." (KOUZES et al., 1991, p. 35)

Trois leçons se dégagent:

- 1- Les défis donnent souvent naissance à des leaders.
- 2- Le défi est le catalyseur de l'excellence.
- 3- Les situations difficiles servent de révélateur à des aptitudes et des qualités ignorées jusque là.

· 1. **Rechercher les opportunités**

- 1- recherchez toutes les occasions de changer, croître, innover et améliorer;
- 2- traitez chaque nouvelle mission comme une mission de redressement;
- 3- bousculez le statu quo;
- 4- trouvez quelque chose qui ne fonctionne pas;
- 5- introduisez un parfum d'aventure dans chaque mission;
- 6- libérez-vous de la routine;
- 7- rendez l'aventure amusante.

· 2. **Expérimenter et prendre des risques**

"Le risque est le corollaire de toute innovation réussie." (KOUZES et al., 1991, p. 57)

Le leader doit emprunter des voies non explorées et accepter les risques possibles.

Dans certaines occasions, le leader transformera ses erreurs et ses échecs en de nouvelles occasions d'approfondir ses connaissances. "Les deux meilleurs

professeurs de management s'appellent essai et erreur". (KOUZES et al., 1991, p. 61) Le leader doit créer les conditions qui rendent possible d'entrevoir le voyage non comme une menace mais plutôt comme un défi, comme une aventure.

- **Faire partager sa vision**

- **3. Avoir une vision de l'avenir**

Le leader croit en l'avenir; il a une vision de ce pourrait être cet avenir; il a l'intuition de ce qui pourrait être possible. W. Bennis et B. Nanus affirment:

Pour choisir une direction, un leader doit d'abord développer une image mentale de l'état futur possible et désirable de l'entreprise. Cette image, que nous appelons vision, peut être vague comme un rêve ou très précise, comme un but ou une description de mission. L'essentiel est que la vision projette une image de l'avenir réalisable, crédible, attirante pour l'organisation, une situation meilleure par rapport à l'état actuel des choses et sous plusieurs aspects importants. (KOUZES et al., 1991, p. 79)

- **4. Gagner le soutien des autres**

Il faut que tous ceux qui entourent le leader décèlent la possibilité de réaliser leurs propres espoirs; il appartient au leader de montrer que la vision à long terme du futur est possible. Il doit donner vie à une vision commune. Le bon leader utilise un langage imagé; les métaphores et les figures de style donnent vie à son discours. Le leader a un effet magnétique (souvent appelé charisme) sur les gens; son style de communication est positif. Le leader qui a foi dans son propre rêve doit donner une expression tangible à la vision et ainsi il allume la passion; il sait rallier les autres à une vision commune en faisant appel à leurs valeurs, leurs intérêts, leurs espoirs et leurs rêves.

- **Permettre aux autres d'agir**

- **5. Encourager la collaboration**

Pour réaliser des actions exceptionnelles, il faut des partenaires. Le leader doit bâtir des équipes dynamiques qui forment une famille. Les tâches qui impliquent des échanges d'idées et de ressources renforcent le sentiment d'avoir un but commun. Il est important de privilégier la coopération et non la concurrence. La coopération se vit dans l'entraide qui entraîne l'efficacité tandis que la concurrence crée un climat de rivalité où le succès des autres est ressenti comme une menace et un frein aux ambitions personnelles. La confiance est aussi un élément indispensable pour assurer l'efficacité organisationnelle.

- **6. Soutenir les autres**

Le leader donne aux autres le sentiment de puissance qui les incitent à assumer leurs responsabilités. Selon une étude menée par A. TANNENBAUM et ses collègues de l'Institut de Sociologie de l'Université du Michigan, "le pouvoir partagé accroît l'indice de satisfaction et les performances de l'ensemble de la structure organisationnelle" (KOUZES et al., 1991, p. 153) Lorsque vous dotez les autres de pouvoir, votre influence auprès d'eux s'en trouve accrue. Armer les autres en leur permettant de jouer un rôle dans les prises de décision qui concernent leur vie quotidienne a pour effet de développer leurs aptitudes et d'accroître leur sentiment de satisfaction personnelle.

- **Montrer la voie**

- **7. Donner l'exemple**

Le leader doit avant tout déterminer ses valeurs et celles de l'entreprise, les valeurs

qui seront défendues. Si les visions ont trait à l'avenir et à la finalité de l'entreprise, les valeurs sont plutôt les règles sur la manière dont les choses doivent se faire, sur le choix des moyens les plus efficaces afin d'atteindre ces fins.

Les recherches ont démontré que "les valeurs partagées font une différence réelle dans la vitalité organisationnelle et personnelles et que les valeurs sont les fondations de la culture de l'entreprise." (KOUZES et al., 1991, p. 182)

Les leaders font ce qu'ils disent. Par leur exemple, ils montrent aux autres qu'ils appliquent dans leur vie des valeurs qu'ils professent. Chaque décision que le leader prend, ou ne prend pas, trahit ses valeurs et son attachement à celles-ci. Si les paroles du leader ont de l'importance, ce sont en fin de compte, ses actes qui comptent le plus.

• 8. **Gagner de petites victoires**

La stratégie des petites victoires donne l'impulsion; il suffit de commencer par des actions à la portée de tous, tangibles, faisables. " Les petites victoires constituent le ciment d'un schéma de réussite propre à attirer ceux qui veulent être associés à une entreprise qui gagne". (KOUZES et al., 1991, p. 206) Ce processus donne aux gens l'impression d'être des gagnants. Les petites victoires favorise l'engagement.

- **Encourager**

• 9. **Reconnaître les contributions individuelles**

Le leader est très exigeant envers lui-même et les autres; il souhaite que chacun

donne sa pleine mesure. Mais il a très confiance aux gens et n'hésite pas à les récompenser pour leurs efforts. Il donne des encouragements sans réserve et une attention personnelle à chacun.

L'un des systèmes les plus fondamentaux, les plus importants et les plus efficaces pour stimuler la motivation des employés est celui qui lie les fruits du travail (récompenses et reconnaissance) à l'effort et/ou performances. (KOUZES et al., 1991, p. 228)

· 10. Fêter les succès

Le leader, en fêtant la réussite de son équipe, reconnaît que les performances sont le fruit des efforts de nombreuses personnes et ainsi cette célébration renforce le sentiment d'être ensemble.

À la suite de leur étude, J.M. KOUZES ET B.Z. POSNER tirent la conclusion suivante:

Les leaders nous mènent là où nous ne sommes encore jamais allés. Mais il n'y a pas de voie royale vers l'avenir, pas d'autoroute vers les destinations inconnues, inexplorées. Il n'y a que la jungle. Avant de vous y aventurer, commencez donc par explorer votre espace intérieur. (1991, p. 280)

5. 16 LE GESTIONNAIRE, LE LEADER ET L'ARTISTE

Le phénomène du leadership touche tout dirigeant d'une organisation; le monde de l'éducation n'y échappe pas. Au cours des dernières années, la formation des personnels de l'éducation a intéressé un grand nombre de personnes interpellées par l'éducation; ce questionnement touche aussi la formation des professionnels

des directions d'établissement. Le Conseil supérieur de l'éducation du Québec signale dans un de ses avis que " la manière de gérer les services d'éducation dans notre société est profondément remise en question. C'est plus fondamentalement le modèle même de gestion qui est contesté, vu son incapacité d'assurer le renouvellement des perspectives en fonction des enjeux éducatifs et sociaux qui se dessinent à l'aube du troisième millénaire." (PELLETIER, 1996, p. 44)

G. PELLETIER a conduit une recherche en 1993 auprès des directions d'école; la question de recherche était: " Quelle est la nature des savoirs et des compétences mobilisés par les directions d'établissement scolaire dans l'exercice de leur fonction?" Il a ainsi identifié trois configurations de dirigeants d'établissement: les gestionnaires, les leaders et les artistes. Le TABLEAU XXV précise les caractéristiques de chacun de ces types de dirigeants selon G. PELLETIER.

Tel que mentionné par différents chercheurs, cette étude démontre l'existence de différents style de management et la nécessité de s'adapter aux besoins de la société actuelle en matière de gestion.

G. PELLETIER tire de sa recherche la conclusion suivante:

Au seuil du deuxième millénaire, la conception du rôle traditionnel dévolu au chef d'établissement est en transformation... Il nous apparaît essentiel que des efforts de recherche se poursuivent pour une meilleure compréhension de la réalité complexe de la gestion d'un établissement éducatif et le développement d'approches de formation moins prescriptives et davantage orientées vers une habilitation soucieuse des savoirs d'expérience et suffisamment élaborée pour faire face aux nouveaux défis de la fonction. (1996, p. 56)

TABLEAU XXV
LES CARACTÉRISTIQUES DU GESTIONNAIRE, DU LEADER ET DE L'ARTISTE

GESTIONNAIRE	LEADER	ARTISTE
Les savoir-faire comme méthode	Les savoir-faire comme savoir d'action	Les savoir-faire comme art
Excellent pour maintenir le cap dans des environnements peu perturbés	Habile pilote de situations difficiles	Fer de lance de l'innovation
Privilégie la logique Outils de travail: processus et méthode de planification, d'organisation et de contrôle des activités.	Gens d'action, dynamique, novateur, fonceur	Apprécie la marginalité Dégage une impression de force et d'audace
Aime analyser les problèmes administratifs et les résoudre Son succès repose sur un travail acharné et un effort à réduire les conflits interpersonnels	Adore diriger des équipes, comprendre et résoudre des problèmes interpersonnels et mobiliser leur personnel	Créateur d'organisation Maîtrise bien l'ensemble des règles du pouvoir Communique ses idées avec une certaine théâtralité
Déteste l'incertitude et l'improvisation	A en horreur la routine et la monotonie	A en horreur les règles bureaucratiques parce que ces dernières n'ont pas été rédigées pour leur "vision d'avenir"
Apprécie la rationalité, la loyauté et l'effort déployé au travail	S'intéresse davantage aux résultats atteints qu'aux règles et aux procédures	Aime jongler avec les idées nouvelles et les notions abstraites Goût des situations limites
Se méfie du leader qu'il perçoit comme ambitieux et qui aime prendre des risques Critique à l'égard de l'artiste qu'il juge peu soucieux des règles et qui a des projets irresponsables et irrationnels. Il cherche à éliminer d'abord l'artiste et ensuite le leader	Perçoit le gestionnaire comme un technocrate davantage soucieux de l'ordre que de l'innovation mais reconnaît l'importance de la fonction remplie par eux. Fasciné par l'artiste mais se tient un peu sur la réserve à leur égard	Reconnaît l'importance de la présence du gestionnaire et du leader mais cherche à réduire la présence du gestionnaire

Source: PELLETIER, Guy. Dossier Nouvelles formes d'organisation, Évolution ou révolution, Revue française de gestion, Janvier-Février 1996, no 107.

5.17 ARTISTES, ARTISANS ET TECHNOCRATES DANS NOS ORGANISATIONS

P. PITCHER, dans "Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations", a fait un ouvrage descriptif au sujet des gestionnaires afin d'aider les gens à mieux comprendre leur univers. H. MINTZBERG, auteur de la préface, résume la pensée de P. PITCHER qui s'est penchée sur les styles de gestion en mentionnant:

Le leader doit être l'un ou l'autre: ou bien un visionnaire et un véritable stratège - alors il peut faire ce que bon lui semble et s'en tirer; ou bien un vrai "facilitateur" qui permet aux autres de se mettre en valeur. Les gestionnaires qui ne sont ni l'un ni l'autre peuvent être fatals à des entreprises en mal d'énergie et de changement. (1994, p. 7)

P. PITCHER nomme les premiers artistes, les deuxièmes artisans et les troisièmes technocrates. (Voir TABLEAU XXVI et XXVII) Elle affirme que:

La gestion semble supprimer le caractère et segmenter l'homme en morceaux: les yeux qui "voient", la main qui "exécute", la tête qui "pense" (oubliant de façon opportune le coeur qui "sent"). (1994, p.14)

TABLEAU XXVI CARACTÈRE DU GESTIONNAIRE				
	Sentir	Voir	Penser	Agir
Caractère artistique	Émotif	Visionnaire	Imaginatif	Entrepreneurial
Caractère artisanal	Stable	Réaliste	Sage	Responsable
Caractère technocratique	Sérieux	Pointilleux	Méticuleux	Résolu

TABLEAU XXVII CARACTÉRISTIQUES DE L'ARTISTE, DE L'ARTISAN ET DU TECHNOCRATE		
ARTISTE	ARTISAN	TECHNOCRATE
Leader visionnaire	Il inspire une "magique" loyauté parce qu'il en est la preuve	Technicien tendant à faire prévaloir les conceptions techniques d'un problème au détriment des conséquences sociales et humaines.
Un air de sagesse et de classe	Calme à moins d'être exaspéré par l'injustice ou la stupidité	Il est mystérieux, on ne peut pas le déchiffrer...on a l'impression de parler à un mur.
Stimulant Audacieux Entrepreneurial Inspirateur	Travaillant, dévoué Prévisible Obligéant; humain mais ferme Poli, ponctuel	Méthodique, tatillon Intransigeant, difficile Résolu, énergique Travaillant
Imaginatif Intuitif Visionnaire Ouvert d'esprit	Réfléchi, réaliste Bon jugement, sensé, sage Conventionnel et conservateur Ouvert d'esprit	Analytique Perspicace Méticuleux, minutieux Brillant
Aime le monde Chaleureux Généreux Fait confiance	Direct et honnête, responsable Aimable Posé et bien équilibré Constant et contrôlé	Cérébral, froid et distant Sérieux Austère Intense et redoutable
Émotif Obsessif Changeant	Optimisme calme et posé Il affiche peu d'émotions Il croit dans la hiérarchie et dans l'autorité Il tient compte des gens et investit en eux Il aime être contesté	Sur la défensive Émotions réprimées et niées Compulsif: préoccupation des détails Les relations interpersonnelles reposent sur la domination et la soumission Il ne tolère aucune opposition

5.17.1 RELATIONS ENTRE ARTISTES, ARTISANS ET TECHNOCRATES

Très différents, chacun de ces gestionnaires a sa vision du paysage organisationnel. Devant une même situation, l'interprétation sera différente. L'interaction entre ces différents personnages et leurs caractéristiques peut provoquer des situations de toutes sortes. P. PITCHER, très imagée, parle des partitions du concerto de l'artiste, de la sonate des artisans et du chant funèbre des technocrates nous laisse entendre toute une cacophonie:

- l'artiste a des affinités avec l'artisan car il est direct et franc; ce dernier pourra lui dire s'il fait fausse route;
- l'artisan respecte le côté rêveur de l'artiste;
- l'artisan croit l'artiste indispensable; il respecte son côté rêveur mais il croit qu'il va parfois trop vite et trop loin;
- l'artiste reconnaît chez le technocrate le type brillant, méthodique; il apprécie ses qualités; il le trouve un peu austère mais il le tolère;
- l'artisan se referme devant le technocrate qu'il trouve irréaliste de même que ses théories;
- le technocrate n'est pas ouvert vis-à-vis de l'artiste; il le déteste même;
- le technocrate se connaît mal et connaît mal les autres; il éprouve un besoin irrésistible de dominer et de s'intégrer à une équipe, peu importe sa composition.

L'étude de P. PITCHER démontre le désir d'avoir des organisations dynamiques, assez souples pour s'adapter, assez stable pour offrir un sens de la continuité. Il

est essentiel d'avoir un recul tout en allant de l'avant, il faut avoir une perspective à long terme mais sans oublier le présent et le futur immédiat.

Il est important que les bonnes personnes soient à la bonne place au bon moment. L'artiste, l'artisan et le technocrate doivent tenter de vivre une alliance car les qualités de ces trois personnages peuvent être utiles à une entreprise. Dans une entreprise, il doit y avoir des artistes qui imaginent les ponts mais il doit y avoir des artisans pour bâtir les ponts mais il faut s'assurer que le technocrate n'ait pas une miette de pouvoir car sa stratégie est "Diviser pour régner".

P. PITCHER le redit dans sa conclusion: " Je voyais les technocrates. Je voyais ce qu'ils faisaient et je voulais démontrer que leurs recettes, leur suffisance, leurs phrases pieuses et leurs petits laïus étaient dangereux." (1994, p. 248)

P. PITCHER, par son langage imagé dans " Ode à l'artisanat", nous démontre sa confiance en l'artisan :

Vous êtes l'artisan, pilier de la civilisation, insensible aux vents éphémères et aux caprices du changement, traversant d'un pas ferme les orages du temps sans vous laisser séduire par les modes passagères ni échouer sur les récifs du passé. Informé, responsable, raisonnable, sensé, digne de confiance, équilibré, réaliste, posé et sage, vous nous protégez de nous-mêmes. Vous êtes le dur principe de la réalité avec lequel doit composer la fantaisie - artistique et technocratique. (1994, p. 227)

Mais est-il possible d'atteindre un équilibre? P. PITCHER nous laisse croire que l'artisan peut être "le sauveur et le mentor" (1994, p. 231): "Les artisans permettront aux artistes de reprendre leur souffle - ils leur donneront le loisir de créer et remettront les technocrates à leur place." (1994, p. 249)

La responsabilité de déterminer les structures hiérarchiques revient aux conseils d'administration.

Nous avons besoin de visionnaires, non de charlatans. On ne peut apprendre à être leader; la vision ne s'enseigne pas. " La vision vient à l'esprit préparé, qui a été exposé à bien des contradictions et des dogmes, non pas à un seul. Cela requiert une éducation générale" (PITCHER, 1994, p. 215)

P. PITCHER le répète: " Notre travail, c'est d'éduquer... Si nous voulons remplir notre mission, nous devons commencer par changer d'attitude et rétablir le respect pour l'artisan, l'artisanat et ses valeurs." (1994, p. 223)

5.18 LES DOMINANCES CÉRÉBRALES DE N. HERRMANN

Qui n'a pas entendu dire que la logique est associée au cerveau gauche tandis que la créativité est associée au cerveau droit? Existe-t-il un lien entre le management et la créativité? Quelles sont les caractéristiques d'un bon leader ?

Le chercheur N. HERRMANN s'est penché sur la connaissance du cerveau pour améliorer la créativité, les compétences, l'aptitude à communiquer, les activités relationnelles, le style de management, la compréhension de soi-même. Dans son livre Les dominances cérébrales et la créativité, Ned HERRMANN nous explique:

Le concept du management à cerveau total afin de satisfaire le besoin urgent qu'il y a de ranimer la puissance créative de nos entreprises et d'inverser les déclin de productivité qui sont a plaie des entreprises établies."
(1992, p. 12)

N. HERRMANN a débuté son processus vers la découverte de la dominance cérébrale après une prise de conscience de la dualité du cerveau. Les différentes recherches ont démontré que nous n'avons pas deux cerveaux mais un cerveau total composé de deux hémisphères interdépendants qui travaillent en complémentarité. Chaque hémisphère aborde une réalité selon sa modalité spécifique. Toute activité cérébrale est totale mais le poids des composantes cérébrales varie, ce qui guide des préférences, des démarches, des attitudes.

N. HERRMANN, considéré aux États-unis comme le père des "psychotechnologies" du cerveau, a développé une méthode, la méthode HERRMANN. La particularité de la méthode HERRMANN est de s'intéresser spécifiquement au concept des dominances et de préférences cérébrales.

Ayant pris conscience de la dominance cérébrale, il a conçu un instrument permettant de mieux nous connaître, de connaître les autres, d'apprendre à apprendre et à nous développer. Est donc apparu le modèle du cerveau total à quatre quadrants (A, B, C et D) aux modes préférés de connaissance et de dominance cérébrale. Le TABLEAU XXVIII donne les caractéristiques propres à chacun des quadrants comme si cette préférence primaire était le seul mode de fonctionnement d'une personne. Mais dans la pratique, aucun quadrant n'exerce une influence exclusive sur une personne.

La communication et les frontières mentales

Bien des tâches de gestion sont en partie ou totalement effectuées dans le cadre de communications interpersonnelles. La communication est donc un outil essentiel

**TABLEAU XXVIII
CARACTÉRISTIQUES DES QUADRANTS**

QUADRANT A	QUADRANT B	QUADRANT C	QUADRANT D
Personne qui privilégie les activités impliquant l'analyse, la solution logique des problèmes et des faits. Maître de logique et de raison.	Aspire à avoir le contrôle de ce qui l'entoure et de lui-même. Un monde où tout est réglé et à sa place. La perfection dans le détail.	Se soucie de la réalité faite de courants émotionnels.	Véritable visionnaire. Personne indépendante. Ne veut pas se dépenser pour structurer. Rejette la logique.
S'attarde à l'immédiat.	Veut savoir ce qui a marché dans le passé, pour y rechercher la sécurité.	Révère les traditions pour leur valeur émotionnelle.	Ne veut pas s'occuper de l'immédiat. La compréhension a moins de valeur que l'expérience.
Capacité à percevoir, verbaliser et exprimer les choses avec précision. Place l'argumentation au-dessus de l'expérience personnelle.	Aptitude à se concentrer sur une chose à la fois.		A de la difficulté à expliquer même ce qu'elle comprend vraiment. Aucun respect des échéanciers.
Imagine la façon la plus efficace d'agir en économisant l'effort répétitif.	Rigoureux et exigeant envers lui-même et ses subordonnés.	Ouverte à la contribution de chaque personne vers un but ou un accomplissement. Accorde sa confiance aux groupes.	Il lui est difficile de contribuer à un travail d'équipe.
Les faits sont plus importants que l'intuition. Pensée linéaire. Rejette l'ambiguïté.	Rejette l'ambiguïté.	Nullement linéaire dans son fonctionnement. N'aime ni la logique ni la théorie.	
Évite l'émotion. Se méfie de l'intuition. A tendance à sous-estimer l'importance des sentiments humains. Incapable d'élan créateur.	Se méfie de l'émotion (une variable imprévisible) et de l'intuition.	Kinesthésique. Très sensible et réceptive. Perçoit le monde extérieur et les gens avec son corps, par son expérience intérieure.	Doit comprendre le besoin de la présence des autres mortels afin que sa vision devienne réalité.
Il paraît froid, distant et arrogant.	On le juge tyrannique, étroit d'esprit, ennuyeux, insensible et asocial.	Agréable, de bonne compagnie, favorisant l'harmonie et la beauté, d'une manière sentimentale et tournée vers les autres.	

et demeure un des aspects fondamentaux du processus de gestion. Le style de communication et le style de leadership adopté ont un lien entre eux.

La façon de communiquer est une des manifestations des similitudes et des différences à partir des dominances cérébrales. La communication ne s'avère pas toujours facile étant donné les divergences dans les façons de penser de personnes dont les préférences cérébrales sont différentes.

Les gens en plus d'avoir des façons différentes de voir attachent des sens différents aux mots utilisés pour décrire ces façons de voir. Les différences dans les préférences cérébrales peuvent même créer des "langages" séparés et distincts (appelés dialectes), classés selon les quadrants cérébraux: le langage de la logique et de la raison (A), le langage des structures et de la maîtrise (B), le langage des sentiments et des émotions (C), et le langage de l'intuition et de l'imagination (D).

Afin de traverser les barrières situées entre les quadrants de dominance cérébrale et ainsi communiquer plus efficacement, nous devons chercher à en savoir plus sur nos préférences mentales et leurs dialectes respectifs, à apprendre à connaître les préférences des autres, leurs dialectes. (Voir TABLEAU XXIX)

Rapport entre le cerveau et le management

Le cerveau et la connaissance de la dominance cérébrale concernent le management dans tous les domaines, qu'il soit question de planning, d'organisation du travail, de contrôle, de travail en équipe, de formation, de culture d'entreprise, de communication, de créativité ou d'aspirations de carrière.

TABLEAU XXIX			
COMMUNICATION RÉUSSIE			
ATTENTES DE L'AUDITEUR/AUDITRICE			
A	Réagit froidement	Réagit pensivement	D
<p>S'attend à:</p> <ul style="list-style-type: none"> - des renseignements brefs, clairs, précis - des idées bien articulées et présentées logiquement - des données et des graphes remplis de faits - une très grande précision technique - une présentation qui reflète les buts et les objectifs corporatifs <p>Apprécie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - une analyse critique - une bonne discussion - des efforts <p>Demande: QUEL?</p>		<p>S'attend à:</p> <ul style="list-style-type: none"> - des grandes lignes - être libre d'explorer - des exemples métaphoriques - des éléments visuels - des objectifs à long terme - des tâches fréquentes et spontanées - une structure conceptuelle <p>Apprécie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - initiative et imagination - un minimum de détails - des liens avec d'autres approches <p>Demande: POURQUOI?</p>	
B	Réagit avec prudence	Réagit spontanément	C
<p>S'attend à:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un plan d'action mis sur papier - un horaire détaillé - de la consistance - être rassuré que cela a déjà été essayé ailleurs - des explications sur les procédures à suivre - des références et du matériel d'appui <p>Apprécie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un niveau de risque très bas - une communication écrite avant une rencontre - une rencontre sur rendez-vous seulement <p>Demande: COMMENT?</p>		<p>S'attend à:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un contact visuel - ce que les sentiments soient respectés - une bonne attitude - des rapports chaleureux - une touche personnelle informelle - ce que le monde soit traité également <p>Apprécie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - une touche personnelle - une approche harmonieuse - des discussions de groupe et le consensus <p>Demande: QUI?</p>	

H. Mintzberg avançait que " les différents aspects du management demandaient l'intervention de différentes parties du cerveau." (HERRMANN' 1992, p. 136) Il proclamait le besoin de redécouvrir le cerveau et pour les artistes et pour les managers. Pour toute direction, une approche plus consciente du cerveau total devient une nécessité. Pour répondre aux défis et aux problèmes, le cerveau fonctionne de façon productive lorsque les quatre quadrants sont engagés dans le processus. Les quadrants A et B définissent le problème. Les quadrants C et D procèdent à l'incubation et imaginent des solutions. Les quadrants A et D traitent ces solutions pour vérifier la logique. Les quadrants A et B en coopération avec les quadrants C et D vérifient et affinent les solutions pendant le développement du planning, de l'exécution et du contrôle. (TABLEAU XXX et TABLEAU XXXI)

L'entreprise qui veut contrôler le marché a avantage à utiliser la technologie du cerveau total; cette approche lui permettra d'être plus souple, plus innovatrice, plus créatrice, plus prévisionniste, plus efficace, plus fiable, plus méthodique, plus parfaite au niveau légal et financier, et enfin permettra d'avoir un temps d'avance sur les autres.

5.19 DEUX APPROCHES POUR DIRIGER LES ORGANISATIONS:

LA TÊTE ET LE COEUR

L'importance de la gestion du personnel est depuis longtemps reconnu comme un facteur important pour le succès d'une organisation. J. LALIBERTÉ s'est penché sur ce sujet et a produit un ouvrage, en 1994: "Deux approches pour diriger les organisations La tête et le coeur Une comparaison entre les gestionnaires et les leaders".

TABLEAU XXX	
ZONE CORTICALE GAUCHE	ZONE CORTICALE DROITE
<p style="text-align: center;">Mode verbal</p> <ul style="list-style-type: none"> - exposé de faits - phrases courtes - style direct - recours aux chiffres <p style="text-align: center;">Mode écrit</p> <ul style="list-style-type: none"> - pas de phrases - alternance de faits et de chiffres - tableaux <p style="text-align: center;">Mode intellectuel</p> <ul style="list-style-type: none"> - appel à la référence déjà acquise (travail de remémorisation) - appel à la connaissance déjà acquise - raisonnement logique - besoin de chiffres et de données pour construire son propre raisonnement 	<p style="text-align: center;">Mode verbal</p> <ul style="list-style-type: none"> - appel à la découverte - phrases longues - style direct - l'évocation <p style="text-align: center;">Mode écrit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Croquis, dessins, représentation - projections - mode visuo-spatial <p style="text-align: center;">Mode intellectuel</p> <ul style="list-style-type: none"> - synthèse - évocation (projection sur l'avenir) - poser une série d'hypothèses - découverte (invitation à la découverte) - induction suivie de déduction - besoin de procéder par rapprochement; ces personnes procèdent par extrapolation - enfin et surtout, les personnes répondant à ce mode ont besoin d'établir des "passerelles" entre les différents thèmes et sujets proposés.
ZONE LIMBIQUE GAUCHE	ZONE LIMBIQUE DROITE
<p style="text-align: center;">Mode verbal</p> <ul style="list-style-type: none"> - respect d'un plan ou d'une structure - ton neutre - rythme de voix constant - utilisation d'un langage de type informatique <p style="text-align: center;">Mode écrit</p> <ul style="list-style-type: none"> - écrire un plan au tableau - laisser une référence ou un principe sur un tableau (visible par tous) - utiliser des graphiques du type "arbre de décision" <p style="text-align: center;">Mode intellectuel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ce type de personne attend une pédagogie structurée et ordonnée. L'étude de cas lui convient et il cherche systématiquement un canevas - il attend la preuve de l'application pratique 	<p style="text-align: center;">Mode verbal</p> <ul style="list-style-type: none"> - langage de l'émotion et de vécu (langage imagé) - importance de la prosodie (variation du ton de la voix) - importance de la relation interpersonnelle (accepte d'être apostrophé) <p style="text-align: center;">Mode écrit</p> <ul style="list-style-type: none"> - la projection d'images plus que le recours aux mots - recours aux symboles (ex: les symboles de "Vénus" et de "Mars" pour désigner l'homme et la femme) - positionnement aléatoire des textes sur un tableau <p style="text-align: center;">Mode intellectuel</p> <ul style="list-style-type: none"> - importance des facteurs d'ambiance - attente de la part de ces personnes d'une mise en confiance. Il est très important qu'elles connaissent et reconnaissent chaque participant - jeu de rôles - jeu de groupe (travail en sous-groupe - langage non verbal)

TABLEAU XXXI QUATRE STYLES DE FONCTIONNEMENT MENTAL ET COMPORTEMENTAL				
	QUADRANT A	QUADRANT B	QUADRANT C	QUADRANT D
MOTS CLÉS	Logique Factuel Rationnel Critique Analytique Quantitatif Directif Mathématique	Lecture technique Collecte des données Conservatisme Contrôlé Séquentiel Clair et net Dominant Détaillé	Musical Spiritualiste Symbolique Aime parler Émotionnel Intuitions senties Lectures personnelles	Créateur Innovateur Intuition d'idées Simultané Synthétique Global Artistique Spatial
TALENTS	Résolution de problèmes Analyse Statistique Technique Stratégique	Planning Superviser Réglementer Administrer Achever	Exprimer des idées Relations humaines Écrire Correspondance Enseigner Former	Créatif Innovateur Intégrer Promoteur du changement Vision à long terme Conceptualiser
PHRASES FAVORITES UTILISÉES PAR LA PERSONNE	"Outils" "Matériels" "Préciser des objectifs" "Décomposer" "Mettre à part" "Analyse critique"	"Créer des habitudes" "On l'a toujours fait comme ça" "La loi et l'ordre" "Auto-discipline" "D'après des textes" "Ne pas prendre de risques" "Procéder par ordre"	"Travail d'équipe" "La famille" "Participation" "Respect des valeurs" "Développement personnel" "Ressources humaines"	"Envisager des idées" "Une vision globale" "Sur une large base" "La synergie" "Les raccourcis" "Brain storming" "Innovant"
EXPRESSIONS CRITIQUES DE LA PART DES AUTRES	"Fada des chiffres" "Assoiffé de pouvoir" "Calculateur" "Sans égards pour les autres"	"Incapable de penser" "Sans idées" "Esprit à sens unique" "Rivé au sol" "Tatillon"	"Coeur sur la main" "Grand bavard" "Touche à tout" "En fait trop" "Se fait avoir"	"Désordonné" "Ne peut pas se fixer" "Idéaliste" "A côté de la plaque" "Grand rêveur"

Après avoir identifié deux catégories de dirigeants, les gestionnaires et les leaders, il décrit comparativement leurs attitudes et leurs comportements (TABLEAU XXXII et TABLEAU XXXIII). Par la suite, il précise les modèles d'organisation privilégié par chacun, soit le clan pour le leader et la bureaucratie pour le gestionnaire. (TABLEAU XXXIV)

À la suite de cette thèse développée par J. LALIBERTÉ, il apparaît que tout n'est pas tranché au couteau; certaines directions adoptent le langage et de pratiques du leadership en étant dans une bureaucratie et de l'autre côté, les leaders parfois empruntent des façons de faire des gestionnaires.

Une première conclusion précise que ni les clans ni les bureaucraties ne semblent être des modèles d'organisation qui répondent aux besoins actuels et ceux du 21^e siècle; une intégration des deux modèles consisterait en un grand progrès.

Il est cependant clair que le type de chef de ce nouveau modèle devra ressembler davantage au leader. Si les organisations souhaitent des transformations, elles auront besoin d'un patron qui possèdent les qualités d'un leader, entre autres l'enthousiasme, la persévérance, la créativité, la patience, la rigueur et la constance. Enfin, J. LALIBERTÉ propose aux leaders un programme en six points pour relever le défi de la réussite dans une organisation :

- proposer des valeurs et des idéaux capables d'inspirer l'individu et lui permettant d'adhérer avec enthousiasme à un projet;
- proposer des structures adaptées aux besoins sociaux et affectifs de l'individu afin qu'il se sente impliqué et participe activement à des projets;

**TABLEAU XXXII
CARACTÉRISTIQUES DU GESTIONNAIRE ET DU LEADER**

GESTIONNAIRE	LEADER
Affaire de tête	Affaire de coeur
Il recherche le pouvoir.	Être Imaginatif qui préfère sortir des sentiers battus
Émotionnellement illettré, il n'a jamais appris à tenir compte de ses sentiments et à communiquer au plan émotif.	Il privilégie les personnes; il s'intéresse aux individus et s'efforce de les connaître et de comprendre leurs besoins; il établit une bonne communication; les relations personnelles sont authentiques; il crée une atmosphère de confiance et de respect
Il est condamné à oeuvrer dans des bureaucraties.	Il transforme la réalité des organisations en faisant de celle-ci des clans.
Froid et analytique ; est seul au sommet et doit garder ses distances afin de conserver son efficacité	Enthousiaste et passionné; Il a à coeur le bien-être des employés et s'en fait des amis
Il commande et contrôle.	Il suggère une vision; Il amène les individus à modifier leurs objectifs, leurs aspirations, leurs valeurs; il les encourage en exprimant la confiance et leur apporte un support moral et une aide concrète
Pour lui, tous les employés sont sur le même pied; il perçoit l'individu à travers les descriptions d'emploi et s'y intéresse sous l'angle de la performance dans un emploi; il dirige le personnel au moyen de règles et de standards	Pour lui, chaque individu est unique; chacun est un collaborateur qui possède une personnalité distincte et qui mérite d'être respecté. Il considère l'employé comme associé et l'incite à participer à la vie de l'entreprise; il prend en considération les attentes et les besoins individuels et il pousse chacun à exceller
Il fait en sorte que les points de vue opposés s'expriment et recherche ensuite des compromis; il se sert de son pouvoir pour que soient retenues les solutions acceptables aux participants.	Il élabore des approches nouvelles pour régler les problèmes; il énonce des options qui permettent de voir les enjeux sous un autre angle; il n'a pas peur de prendre des risques et ne recule pas devant le danger; il communique les idées sous forme d'images.
L'action porte sur la mise en place de systèmes et structures. Il fixe des objectifs, définit les rôles et des responsabilités; il valorise la connaissance de théories et de pratiques de gestion; il adore les organigrammes qui illustrent rationnellement la division des tâches, les divers niveaux de direction.	Les groupes de travail ne se retrouvent pas dans un organigramme, ce sont les rouages de base qui permettent au leader de faire fonctionner l'organisation.
En faisant une analyse poussée de la situation, il obtient le plus de données possible et planifient soigneusement les activités de l'organisation à long, à moyen et à court terme.	Il définit des idéaux à viser et des défis à relever; il incite les membres à expérimenter dans le sens de l'idéal ou du défi présenté tout en encourageant l'interaction avec l'environnement.

**TABLEAU XXXIII
CARACTÉRISTIQUES DU GESTIONNAIRE ET DU LEADER**

GESTIONNAIRE	LEADER
Il préfère fixer des attentes précises aux subalternes.	Ce qui importe le plus, c'est l'engagement des employés.
Dans la résolution de problèmes, il fait porter le débat sur le processus plutôt que sur les résultats.	Dans la résolution de problèmes, il préfère la discussion franche des enjeux. Il compte sur le sentiment d'appartenance, sur leur désir de réaliser une mission commune, sur leur esprit d'équipe et sur leur volonté.
La communication circule de haut en bas de la pyramide en respectant les niveaux hiérarchiques.	
Il hésite à se mêler au personnel et préfère s'entourer de personnes qui lui disent ce qu'il veut entendre.	Il est très visible et entretient des relations Interpersonnelles constantes avec les membres de l'organisation.
Il prend bien garde de ne pas s'impliquer émotivement dans les relations.	
Il contrôle rigidement l'information.	Il croit à une large diffusion des données et des faits concernant l'organisation.
L'Innovation est un processus qui a des chances de se réalliser dans un vaste département de la Recherche et du Développement	Il mise sur l'innovation et fait en sorte d'avoir des créateurs à tous les niveaux; il privilégie l'expérimentation.
Il contrôle l'assiduité et la ponctualité des employés; il contrôle la quantité des résultats plutôt que la qualité; il réagit aux échecs et aux erreurs en instituant encore plus de contrôle; il assortit le contrôle de sanctions pour s'assurer que les règles soient respectées.	Le contrôle principal découle du partage des valeurs par les membres et de leur socialisation à la culture organisationnelle; le contrôle repose sur les valeurs, les croyances, les traditions. son mode d'action préféré est le renforcement;
Il compare l'information sur les résultats obtenus à des standards préétablis et peut prendre la forme d'approbation ou de blâme selon l'atteinte des résultats	Il présente l'information comme des faits et le standard de mesure n'est autre que les réalisations personnelles; l'information ne vise qu'à donner matière à réflexion afin de se surpasser.
Il croit que la performance doit être évaluée une fois par année et cette évaluation comporte trois piliers : la hiérarchie, les règles et la division des tâches.	Il croit en une évaluation continue qui permet de reconnaître le travail et d'apporter un soutien au besoin.
Il ne récompense que les meilleurs et croit ainsi inciter les autres à atteindre un plus haut rendement	Il cherche à reconnaître et souligner les contributions du plus grand nombre.
Il utilise une motivation extrinsèque; il obtient la collaboration en utilisant une approche standardisée basée sur des récompenses et des sanctions.	Il croit à la motivation intrinsèque; Il fait en sorte que le travail devienne une source de satisfaction personnelle; Il reconnaît les vraies valeurs de l'individu et s'en sert pour les influencer.

**TABLEAU XXXIV
CARACTÉRISTIQUES DES BUREAUCRATIES ET DES CLANS**

Bureaucratie	Clan
La bureaucratie est déshumanisante; elle crée une situation de dépendance pour les individus et conditionne leur comportement; les individus deviennent apathiques et indolents, ce qui les incite à se plier aux règles.	Les individus sont épanouis, heureux de travailler, enthousiastes, créateurs et engagés.
Le système hiérarchique est contraignant: les caractéristiques sont règles impersonnelles et rigoureuse spécialisation des tâches.	Les paliers de gestion sont peu nombreux. Il existe une polyvalence des individus.
La hiérarchie établit des rapports légalistes entre les individus.	Les individus assimilent les traditions, les croyances, les valeurs, les façons de faire; les normes sont intégrées par l'individu.
Les relations interpersonnelles obéissent à des conventions précises et sont quasiment protocolaires.	Loyauté envers le clan. Sont considérés comme des êtres humains dans toutes les dimensions.
Les canaux de communication sont définis suivant des considérations de procédure.	Il existe des réseaux de communication.
Les individus doivent respecter la ligne hiérarchique pour ménager l'égo des supérieurs ou bien la tradition.	Les membres partagent une vision et des valeurs communes.
L'individualisme y règne en maître; chaque individu recherche d'abord son propre intérêt.	Les employés démontrent une loyauté envers le clan et les tâches sont assumées en équipe.
Incapacité à amener les employés à fournir un niveau d'effort élevé; incapacité à susciter l'engagement et l'enthousiasme de l'individu.	L'organisation se sent responsable du développement des individus et veille à ce qu'ils s'épanouissent.
La solidarité existe dans une perspective de résistance aux dirigeants.	La solidarité existe ainsi qu'une cohésion et un esprit de corps.

- former l'individu au travail en groupe, à l'animation des équipes, à la communication et à la résolution de problème;
- établir avec l'individu des relations basées sur la confiance;
- inciter les membres de l'organisation à connaître l'environnement économique et social et à étudier les changements et les tendances susceptibles d'affecter leur entreprise;
- baser le système de récompenses sur des bénéfices intrinsèques, prodiguer aux individus des encouragements et les féliciter pour les progrès accomplis.

"C'est devant un tel défi que les qualités d'âme et de cœur du leader, ainsi que son imagination, ses talents d'observation, son intuition, sa créativité pourront vraiment être mis à contribution". (LALIBERTÉ, 1994, p. 135)

CHAPITRE 6
PRISE DE DÉCISION
ET CONFLIT

Pour l'auteure, ce voyage sur la route du leadership s'est effectué au cours des années tout en continuant de cheminer dans la pratique de tous les jours. Son quotidien la confronte à des prises de décision, à des conflits et l'auteure ressent le besoin de comprendre un peu plus ces phénomènes.

Consciente que la prise de décision et gestion des conflits représentent des dossiers importants pour les managers, l'auteure décide d'emprunter un sentier qui lui permettra de bénéficier de nouvelles connaissances et de découvrir des outils pour objectiver sa pratique. Ne souhaitant pas faire une recherche exhaustive sur ces sujets, elle compte cependant découvrir des éléments de base pour lui permettre de poursuivre sa démarche réflexive.

6.1 Prise de décision

Avant d'aborder le conflit, l'auteure se questionne sur la prise de décision qui selon elle, exerce une influence dans la façon d'aborder les conflits.

La grille développée par Norman MAIER (1964) permet d'apprécier l'efficacité de la décision en intégrant les facteurs d'ordre humain. Cette grille comporte deux dimensions:

- la qualité technique (aspect technique et impersonnel)
- le degré d'acceptation, d'adhésion (sentiments et attitudes des personnes touchées par la décision et qui auront à la subir ou à l'exécuter).

Selon le style personnel de décision, chaque personne sera plus sensible à l'un ou à l'autre de ces deux aspects et ceci quelle que soit la nature du problème.

Le schéma suivant a pour but de permettre à chacun

- de se rendre compte de son style dominant;
- de l'aider à choisir le style adapté à la nature du problème en pondérant l'importance à accorder aux deux aspects.

TABLEAU XXXV LES STYLES DE DÉCISION Schéma théorique des styles de gestion	
Le type de problème détermine le style de décision Q: technique A: acceptation	
Q/A détermine Ordre	
La qualité technique de la décision est plus importante que son acceptation.	Le supérieur prend la décision seul en utilisant les informations disponibles.
A/Q détermine Consensus	
L'acceptation de la décision est plus importante que la qualité technique.	La décision est prise en groupe après échange réciproque d'informations et de propositions et délibération.
QA/ détermine Consultation	
Qualité technique et acceptation sont également importantes.	Le supérieur prend la décision seul après avoir consulté ses subordonnés sur leur opinion.
/QA détermine Commodité	
Qualité technique et acceptation sont toutes deux sans importance.	La décision prise est celle qui apparaît la plus facile à prendre sur le moment.

6.2 Qu'est-ce que le conflit?

Le conflit exprime un désaccord, une incompatibilité. Selon K. THOMAS, le conflit se définit de la façon suivante:

Le conflit est un processus essentiellement caractérisé par la perception qu'une personne ou un groupe, avec laquelle ou lequel nous avons des rapports suivis, nous frustre ou est sur le point de nous frustrer, soit délibérément, soit par manque de considération à notre égard. (TURGEON, p. 397)

Une première notion, tirée du volume Management des organisations écrit par D. HELLRIEGEL, J.W. SLOCUM et R.W. WOODMAN, retient l'attention de l'auteur.

Il s'agit des types de conflit:

- le conflit d'objectifs: les buts des différentes parties semblent incompatibles
- le conflit cognitif: les idées et les pensées respectives des parties sont perçues comme incompatibles;
- le conflit affectif: les sentiments ou les émotions respectives des parties sont incompatibles.

6.3 Niveaux et sources de conflits

Par la suite, les mêmes auteurs précisent les niveaux ou sources de conflit à l'intérieur des organisations:

- les conflits intrapersonnels (à l'intérieur d'un individu)
- les conflits interpersonnels (entre des individus)
- les conflits intragroupes (à l'intérieur d'un groupe)

- les conflits intergroupes (entre des groupes)
- les conflits interorganisationnels (entre des organisations).

Il est intéressant aussi de noter que ces sources ou niveaux de conflit sont souvent reliés entre eux. Afin de bien saisir, voici quelques explications concernant ces différents niveaux de conflit.

Le conflit intrapersonnel

Le conflit intrapersonnel consiste en un conflit d'objectifs ou un conflit cognitif:

- conflit entre deux options qui conduisent à des résultats positifs;
- conflit entre deux options qui auront des résultats négatifs;
- conflit entre deux options dont les résultats seront simultanément positifs et négatifs.

Le conflit interpersonnel

Le conflit interpersonnel implique deux ou plusieurs individus opposés entre eux au sujet de leurs préférences en matière d'objectifs et/ou d'attitudes, de valeurs, de comportements. "Les conflits interpersonnels sont, bien sûr, la conséquence des différences individuelles, mais souvent aussi des facteurs structureaux de l'entreprise." (TURGEON, 1989, p. 394)

Selon B. TURGEON, les sources des conflits interpersonnels les plus courants sont les problèmes de communication, les différences individuelles en terme d'âge, de sexe, de valeurs, d'expérience ou de formation, le type de relations

interpersonnelles existant dans l'organisation et la rareté des ressources.

Selon la théorie de D. HELLRIEGEL, J.W. SLOCUM et R.W. WOODMAN, le règlement de ce type de conflit dépend de l'intérêt que l'on se porte à soi-même et l'intérêt que l'on porte à autrui; des différentes combinaisons de manifestations d'autorité et de collaboration résulteront cinq styles:

- style abstentionniste (absence d'autorité et de coopération);
- style oppressif (comportement autoritaire sans esprit de coopération);
- style conciliant (comportement coopératif mais dépourvu d'autorité);
- style coopératif (volonté de confiance et de collaboration);
- style fondé sur la recherche d'un compromis (négociation accompagnée de concessions).

Le conflit intragroupe

Le conflit intragroupe désigne les heurts qui se produisent entre tous les membres d'un groupe ou certains d'entre eux et il affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par ceux-ci.

Le conflit intergroupe

Le conflit intergroupe comprend les désaccords et les heurts qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes.

Le conflit intraorganisationnel

Le conflit intraorganisationnel provient de l'opposition et des heurts suscités par la

manière dont les postes de travail sont définis, dont l'organisation est structurée et dont l'autorité officielle est répartie. Il existe quatre types de conflits internes à l'organisation:

- le conflit vertical (heurts entre deux niveaux);
- le conflit horizontal (à un même niveau de la hiérarchie);
- le conflit entre le personnel de l'atelier et celui des bureaux;
- le conflit relatif aux rôles.

Selon B. TURGEON (1989), les causes de conflit intraorganisationnel sont:

- la personnalité des individus dans le groupe;
- le processus de communication;
- les problèmes de structure, comme la lutte de pouvoir ou la rivalité.

6.4 Résolution de conflits

Pour la résolution de conflit, P.M. MEUNIER et M. LAFLAMME parlent de choix parmi cinq attitudes et précisent quand utiliser chacune de ces méthodes:

- l'évitement (on considère que le conflit ne vaut pas la peine d'être réglé, que l'on a pas les conditions requises et qu'il est préférable de fermer les yeux;
- l'apaisement: on considère que l'on a tort et que l'autre a raison; on accommode l'autre;
- la force: on cherche à satisfaire ses intérêts personnels à tout prix, sans se soucier des autres;
- le marchandage: on cherche le compromis, quitte à compromettre (!) une partie de ses besoins;

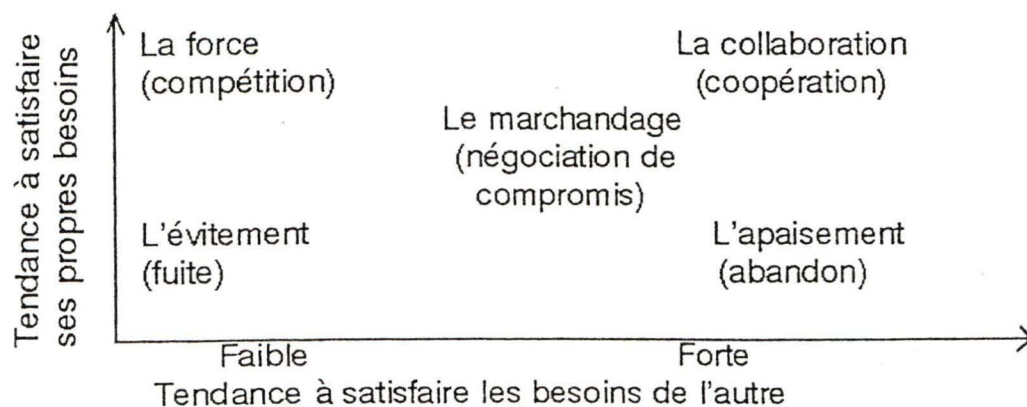
la collaboration: on cherche à faire gagner les deux parties.

TABLEAU XXXVI CRITÈRES POUR LE CHOIX D'UNE ATTITUDE POUR LA RÉOLUTION DE CONFLIT	
Évitement	<ul style="list-style-type: none"> - enjeux peu importants ou autres enjeux plus pressants - peu de chances d'obtenir satisfaction - d'autres peuvent le régler pour nous - d'autres problèmes peuvent survenir et annihiler les avantages de la résolution de ce problème - il ne s'agit que d'un symptôme - on ne veut pas régler le problème
Accommodation	<ul style="list-style-type: none"> - les enjeux sont plus importants pour les autres que pour vous - se donner du crédit pour d'autres enjeux - pour minimiser les pertes quand vous perdez - si l'harmonie et la stabilité sont importantes - pour apprendre des erreurs possibles
Force	<ul style="list-style-type: none"> - si la loi de la jungle régit - si les relations n'ont pas d'importance - en situation d'urgence - les enjeux importants sont impopulaires - les enjeux sont vitaux pour la compagnie et on est certain d'être correct
Négociation/compromis	<ul style="list-style-type: none"> - les antagonistes sont de pouvoir égal et poursuivent des buts opposés - pour obtenir des accords temporaires par rapport à des enjeux complexes - solution temporaire si le temps presse - solution de rechange lorsque la collaboration et la compétition demeurent sans succès
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> - on a le temps de suivre le processus - les gens s'impliquent et savent collaborer - les enjeux sont trop importants pour risquer de les compromettre - des objectifs d'apprentissage existent - on a besoin d'intégrer les différentes perspectives de chacun - l'implication et l'expertise des gens sont importantes pour la bonne marche de chacun - on veut tenir compte des sentiments qui interviennent dans la résolution.

Source: MEUNIER, P.M. et M. LAFLAMME, Dynamisme humain dans l'excellence organisationnelle, Montréal, Les Éditions d'Agence d'Arc, 1987, p. 276.

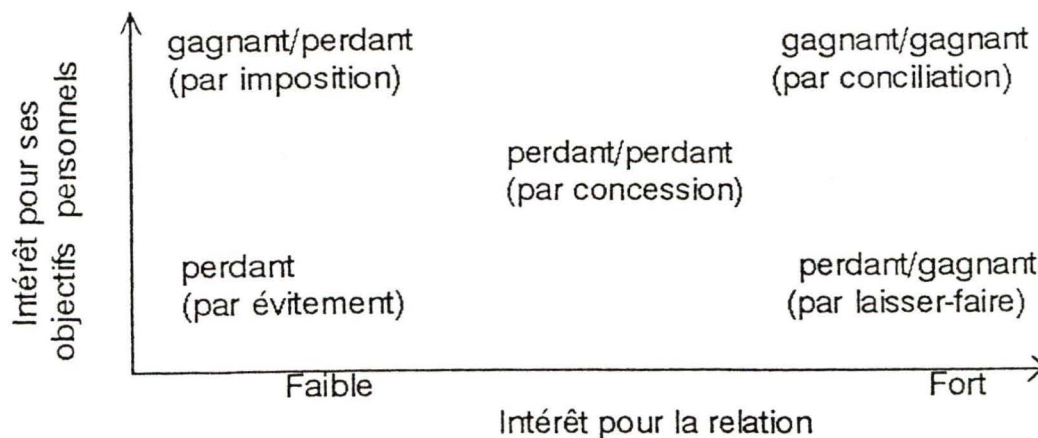
Selon P.M. MEUNIER et M. LAFLAMME , il existe des stratégies pour résoudre les conflits correspondant à l'attitude choisie: l'évitement (adoucissement), l'utilisation de la force (compétition), la négociation, la coopération et la collaboration.

TABLEAU XXXVII
CINQ MODES DE RÉOLUTION DE DIFFÉRENDS



P.M. MEUNIER et M. LAFLAMME représente ensuite, dans le tableau XXXVII, les résultats possibles à la suite de la résolution de conflit.

TABLEAU XXXVIII
CINQ TYPES DE RÉSULTATS



Pour sa part, B. TURGEON (1989), illustre (TABLEAU XXXVIII) les différents modes de résolution de conflit et les résultats possibles qu'il classe en trois catégories: gagnant/perdant, perdant/perdant et gagnant/gagnant.

TABLEAU XXXIX LES STRATÉGIES DE RÉOLUTION DES CONFLITS		
CONFLIT	RÉSULTATS	MODES DE RÉOLUTION
	GAGNANT/PERDANT	jeu du pouvoir
		ignorance
		majorité
		minorité
	PERDANT/PERDANT	compromis
		compromission
		évitement
		règles
		tierce personne
	GAGNANT/PERDANT	consensus
		méthode résolutive

SOURCE: TURGEON, Bernard. *La pratique du management*, Montréal, McGraw-Hill, 1989, p. 401.

Tout au long du chemin parcouru, l'auteure s'est enrichie de nouvelles connaissances. Bien qu'aujourd'hui, elle maîtrise mieux la théorie sur le leadership, l'auteure n'a pas la prétention de tout connaître sur le sujet. Les quelques notions abordées sur la prise de décision et la gestion des conflits lui seront aussi très utiles pour poursuivre sa démarche réflexive.

À la lumière de différentes théories, l'auteure poursuit maintenant sa route vers la compréhension de sa pratique. Tout le cheminement sur la route de ces grands

théoriciens facilitera la compréhension bien que les théories de certains auteurs, tels R. BLAKE et J. MOUTON, W. REDDIN, P. HERSEY, P. PITCHER, J. LALIBERTÉ seront utilisées davantage par l'auteure pour objectiver sa pratique.

CHAPITRE 7

ANALYSE DU CONTEXTE
1991-1996

7.1 PARTIE I (SUITE: 1991-1994)

L'auteure est enchantée de ses nombreuses découvertes au cours de ses lectures et compte bien conserver précieusement ces petits bijoux de la collection "Leadership". Quel plaisir de constater que les caractéristiques qu'elle se reconnaît font partie des nombreux traits identifiés lors des études et sont propres au leader. Elle comprend aussi rapidement qu'aucun modèle de manager parfait n'a pu être établi et que les opinions des spécialistes divergent souvent par rapport à l'importance des différents traits caractérisant un dirigeant efficace.

Maintenant l'auteure, enrichie de théories, continue son chemin auprès d'une personne qu'elle peut maintenant décrire avec certitude de type autocratique; les occasions sont alors nombreuses pour discerner ce style de leadership et ainsi préciser les différences fondamentales des valeurs reliées au style adopté par chacune. L'affirmation: " les ordres sont dictés pour être exécutés, ceci sans question ni explication ", énoncée lors des études de l'Université de l'Iowa concernant le style autocratique lui déplait particulièrement. Heureusement elle peut, parallèlement à cette approche autocratique de la D. G. ¹, fournir à l'équipe les explications nécessaires à la compréhension et l'acceptation des différentes décisions.

L'auteure observe que la D.G. adopte un comportement lié à la structure, soit utilise des procédures uniformes, établit des plans de travail précis, impose des normes

¹ À partir de maintenant, les abréviations seront utilisées: D.G.: direction générale; D.S.P. direction des Services pédagogiques, D.A.S.P.: direction adjointe des Services pédagogiques, D.S.E.: direction des Services aux élèves, D.S.F.: direction des Services financiers.

strictes, exige le respect des règles, tous des comportements identifiés lors des études de l'Ohio. De son côté, l'auteure préfère et de beaucoup se préoccuper du bien-être des employés et intervenir auprès de la D.G. pour lui faire accepter des suggestions du groupe et ce, tout en respectant et approuvant ce fonctionnement strict parfois essentiel pour assurer la réussite. Le fait de se préoccuper des besoins et du bien-être des membres du personnel enseignant consiste en un comportement de considération; ce comportement procure à l'auteure des relations de travail caractérisées par une confiance mutuelle, une bonne communication dans le respect des idées émises et aussi par l'attention portée aux sentiments.

À la lumière des systèmes de gestion de R. LIKERT, l'auteure considère que les caractéristiques de la D.G. correspondent au style d'autoritarisme bienveillant tandis que ses caractéristiques s'apparentent tantôt au style consultatif, tantôt au style participatif; selon ses préférences et afin d'apporter un équilibre dans ce contexte d'une gestion davantage centrée sur la tâche, l'auteure préfère utiliser le style de gestion intermédiaire ou de gestion par le travail d'équipe. (Ces styles de gestion proviennent de la théorie de R. BLAKE et J. MOUTON).

L'auteure se sent à l'aise avec le fait qu'un accent soit mis sur la tâche car une partie de ses besoins sont ainsi satisfaits et lui assure la confiance de la D.G.; mais pour son bien-être personnel, elle croit essentiel de mettre l'accent sur les relations ce qui lui garantit en plus l'appui des enseignantes et des enseignants.

On se rappelle qu'à cette étape du récit, l'auteure est la seule personne laïque au comité de direction; bien que ce soit une lourde responsabilité, cette situation lui

apporte aussi une grande confiance de la part des autres membres. Grâce à ce pouvoir qu'elles lui reconnaissent, ces dernières peuvent enfin espérer que les récriminations seront entendues, que des changements seront apportés au niveau des relations. Elles qui n'ont jamais osé s'imposer espèrent que l'auteure amènera un vent de confiance entre les personnels.

Bien que l'auteure et la D.G. ne sont pas toujours sur la même longueur d'ondes, elles forment une bonne paire; l'auteure se sent évidemment mal à l'aise lorsque la D.G. oublie qu'elle peut partager certaines responsabilités avec elle. À quelques reprises, l'auteure tente de parler du climat de non confiance envers les enseignantes et les enseignants, mais la D.G. refuse de s'arrêter à ces considérations, la tâche doit être effectuée et elle prêche qu'il faut parfois passer outre les sentiments afin d'avancer. Encore une fois, l'auteure reconnaît le côté autocratique dans cette attitude et tente de garder l'équilibre entre la tâche et les relations.

Au cours de l'année 1994, lorsque les confrontations d'idées deviennent monnaie plus courante, la D.G. se retire dans son monde; les relations deviennent strictement professionnelles. Les rapports avec la D.G. demeurent cependant assez francs et chacune défend son point de vue ouvertement. En cette fin d'année scolaire 1993-1994, l'auteure apprend le départ de la D.G. et sait que leur opposition au niveau de l'ajout d'une personne pour aider aux Services pédagogiques est en partie la cause de son départ. Ce départ précipité ne surprend nullement mais l'auteure le déplore pour son côté dépourvu extérieurement de sentiments. Ce départ montre ce comportement exempt de

sensibilité propre au leader autocratique et une logique marquée d'une grande cohérence; la D.G. ne fait que suivre le chemin tracé par ses valeurs et ses croyances.

L'auteure a maintenant beaucoup d'éléments pour réaliser que le style autocratique a de grandes faiblesses mais cependant, elle avoue que ce style a quand même fait évoluer le milieu. Tout n'est pas négatif et chose certaine, il sera difficile d'effectuer une transition dans ce contexte.

7.2 PARTIE 2 - 1994-1995

Avec ce départ précipité et non attendu, les représentantes de la Communauté se tournent vers les employés en place pour leur demander d'assurer la continuité. Le défi à relever est grand.

Le tableau suivant démontre la structure hiérarchique pour l'année 1994-1995.

Comité d'administration			
Directeur général			
Directeur des Services financiers (D.S.F.)	Directeur des Services aux élèves (D.S.E.) Pavillon X	Directrice des Services aux élèves Pavillon Y	Directrice des Services pédagogiques (D.S.P.) Pavillon X et Y
			Directeur adjoint aux Services pédagogiques Pavillon X

Les personnalités de ces différentes personnes sont des facteurs importants dans la dynamique qui s'installe. Le changement au niveau de la direction générale crée

de grands changements. Le nouveau D.G. et la D.S.P. , arrivés à l'école en même temps, se côtoient dans un travail de direction depuis 5 ans; l'auteure considère cette relation franche et empreinte de confiance.

Le D.G., ayant accepté par intérim ce poste, possède peu d'expérience en gestion; il compte donc sur ses collègues à qui il accorde beaucoup de marge de manoeuvre et de pouvoir dans leur domaine respectif; il privilégie une approche collégiale.

L'auteure, consciente du défi à relever, souhaite que l'équipe se fixe des objectifs et souligne l'importance de travailler en équipe. L'adjoint en pédagogie, peu expérimenté, démontre cependant rapidement un goût pour les grands projets (ex voyages en Europe), la nouveauté (transformation de ce qui existe déjà) et un grand besoin de pouvoir (il veut pleine autonomie).

Le D.S.E., présent depuis quelques années dans le milieu, est engagé par intérim malgré sa jeunesse et son peu d'expérience. Il fait preuve de dévouement, d'ouverture d'esprit et de désir d'apprendre. La D.S.E., revenant d'un congé et possédant peu d'expérience, est très ouverte aux suggestions de ses collègues et collabore au travail d'équipe avec la D.S.P. Le D.S.F., travaillant dans le milieu depuis quelques années et ayant déploré le peu de pouvoir accordé auparavant, est très fier d'accéder à un poste de direction. Il prend rapidement beaucoup de place et n'hésite pas à empiéter sur les plates-bandes des autres et parfois même à les piétiner.

L'auteure se plaît à regarder ces personnes avec la vision de P. PITCHER; à la lumière de sa théorie sur les artistes, les artisans et les technocrates et basée sur l'observation, elle illustre les rôles des dirigeants dans la structure hiérarchique de l'école:

Directeur général Artisan			
Directeur des Services financiers Technocrate	Directeur des Services aux élèves Artisan	Directrice des Services aux élèves Artisan	Directrice des Services pédagogiques Artisan
			Directeur adjoint des Services pédagogiques Technocrate

L'auteure voit maintenant ses collègues sous un jour nouveau. Le rôle qu'elle leur attribue provient d'un regard qu'elle souhaite objectif et la porte à étoffer ses perceptions par des observations sur le comportement. Les personnes reconnues technocrates méritent cette appellation, à cet instant, pour leur besoin de pouvoir (ils souhaitent qu'on leur laisse une complète marge de manoeuvre), leur esprit froid devant les situations (aucune émotion ne perturbe leur fonctionnement), pour leur travail méthodique, leur attitude condescendante en face des enseignantes et des enseignants (je suis directeur et eux ...des enseignants).

Les autres personnes sont reconnues artisans pour leur honnêteté, leur modestie, leur sens humain, leur sens réaliste, leur respect de l'autorité, leur attention envers les personnes. Mais malgré les différences, il n'est pas question de cacophonie car les membres du comité de direction, sous la direction d'un homme de compromis, tel que décrit par W. REDDIN, sont entraînés dans un mouvement d'équipe et

s'efforcent d'effectuer leur travail avec souci et une préoccupation pour les êtres humains qui vivent beaucoup d'insécurité face à l'avenir de l'école.

Au niveau du comité de direction, collégialité est le mot d'ordre. Pour chacune et chacun, il est évident qu'il doit y avoir du changement. Le style autocratique utilisé les années précédentes ne répond plus aux objectifs de cette équipe; les membres souhaitent un style davantage démocratique et peut-être même un style participatif. Auparavant, les prises de décision appartenaient uniquement aux supérieurs, le travail était organisé de façon minutieuse, les supérieurs exigeaient une obéissance et contrôlaient les résultats. Ce style de gestion comparé au style 9.1, « autocratique » ou « dictatorial » de R. BLAKE et J. MOUTON ou un style « autoritarisme exploiteur » de R. LIKERT ne répond plus aux besoins du milieu.

Cependant tout n'est pas si simple, un changement aussi radical demande réflexion, analyse et temps. L'équipe se questionne sur le changement et trouve quelques pistes dans les propos de R. BECKHARD qui subdivise le changement en trois volets:

- l'état futur: les conditions qui apparaîtront une fois le changement accompli;
- l'état présent: découle du diagnostic organisationnel;
- l'état de transition: temps où sont accomplis les gestes qui permettent de passer du changement potentiel au changement actuel.

Mais pour cette équipe jeune d'existence, déterminer clairement l'état futur n'est pas très simple. De plus, le fait d'être en situation " par intérim " ne simplifie pas la tâche. L'auteure exprime une préoccupation pour l'avenir; elle déplore l'absence

d'une philosophie et d'une vision à long terme mais comprend que la situation pose de grands dilemmes; encore une fois, la théorie de R. BECKHARD apporte des éclaircissements en reconnaissant les trois dilemmes vécus en situation de changement:

- répondre à la fois aux besoins organisationnels et individuels;
- obtenir un maximum d'efficacité organisationnelle tout en répondant aux pressions de l'environnement;
- gérer les changements nécessaires tout en maintenant une stabilité au sein de l'organisation.

L'équipe de direction choisit donc de viser la stabilité dans le milieu en misant sur l'implication de chacune et de chacun dans des projets à court terme menés avec professionnalisme.

Malgré le grand besoin de liberté éprouvé par les enseignantes et les enseignants, ils ont des difficultés à assumer les nouvelles responsabilités inhérentes à une approche plus participative et à prendre leur place au niveau des décisions. Autant le contrôle était présent dans les années précédentes, autant la liberté est souhaitée; mais il y a parfois, même souvent, une grande incohérence entre le discours et la pratique.

Une règle énoncée par M. LAFLAMME explique peut-être en partie ce phénomène:

En outre, une règle fondamentale est à retenir: Le style de leadership choisi doit être cohérent avec le système managérial global en raison de l'intégrité et du caractère organique de celui-ci. Par exemple un style de leadership démocratique serait incompatible et « déphasé » dans un système managérial autocratique". (1976, p. 75)

Le changement de style de leadership crée une trop grande instabilité; l'équipe se rend compte qu'elle doit donc agir doucement mais fermement. L'auteure fait un lien entre la définition du leadership donnée par P. HERSEY: "Toute tentative d'influencer le comportement d'une autre personne ou d'un groupe" (1995, p. 17) et les idées de R. BECKHARD qui mentionnant les aptitudes déterminant l'efficacité ou l'inefficacité des tentatives de leadership: comprendre le comportement passé, prévoir le comportement futur, orienter, changer et contrôler le comportement.

Consciente du passé autocratique mais reconnaissant le besoin d'effectuer une virage, l'équipe de direction redéfinit ses priorités et mise sur du palpable, sur les tâches concrètes.

Pierre COLLERETTE précise que:

Dans des situations où l'organisation vit des turbulences ou un état d'urgence, il se crée habituellement une demande plus forte en ce qui concerne les compétences des individus pour réussir à maintenir le fonctionnement de l'organisation... En d'autres termes, si l'organisation est dans une situation vulnérable au point de vue de la performance, on accordera peu d'importance aux caractéristiques culturelles de l'individu pour s'intéresser principalement à ses capacités reliées à la tâche. Si ces capacités correspondent au besoin du groupe, l'individu est alors dans une position pour exercer du leadership. (1991, p. 165)

Tout au cours de l'année, l'auteure est consciente de l'influence qu'elle exerce auprès du D.G. Comparativement aux années antérieures, son champ d'action s'élargit considérablement; le D.G. la consulte sur presque tous les sujets et tient compte de ses recommandations. Ses collègues au comité de direction sont très conscients de cette influence et son pouvoir n'en est que plus grand. Si tout

semble bien aller pour l'auteure, c'est malheureusement une illusion. Elle qui aspire à une collégialité et à la possibilité de vivre un style participatif au niveau du travail avec son collègue à la pédagogie en est quitte pour une déception. Elle veut lui laisser une grande place dans les prises de décision à la pédagogie mais ils ne s'entendent pas sur cette "place".

L'auteure, après analyse, constate que l'encadrement n'était pas suffisamment déterminé pour un gestionnaire de peu d'expérience.

Les exigences n'étant pas suffisamment claires pour une personne de formation militaire, l'auteure comprend qu'elle a négligé une règle importante.

Lorsque les rôles sont mal définis ou ambigus, les risques de conflits personnels, interpersonnels et organisationnels sont excessivement grands et comme l'être humain ne peut supporter d'être dans un état d'insécurité, il va donc chercher à contrôler et à structurer son environnement. (BRUNET, 1983, p. 92)

L'auteure reconnaît avoir fait fausse route; elle a partagé ses idées, ses compétences mais a mal cerné la personnalité de l'adjoint. L'auteure reconnaît chez lui des traits du technocrate; ce dernier considère l'artisan avec condescendance; comme il détient la Vérité, il a besoin de l'imposer et l'auteure devient une dangereuse rivale pour lui. L'auteure décèle une lutte de pouvoir et cite l'exemple de l'organigramme pour bien illustrer ses propos. Afin de préparer la prochaine année, le D.G. demande aux membres du comité de direction de se prononcer sur l'organigramme actuel. L'adjoint demande un changement, c'est-à-dire qu'il souhaite ne plus être sous la responsabilité de sa supérieure actuelle et devenir directeur à son pavillon. L'auteure décèle encore un trait du technocrate;

sachant qu'il ne tolère aucune opposition, elle interprète cette demande comme un besoin de dominer, de dépouiller les autres de leur autorité. Oui, si P. Pitcher rencontrait l'auteure et son adjoint, elle pourrait parler de cacophonie.

Lorsqu'il est question de la prochaine année, les spéculations vont bon train. L'annonce de l'ouverture de poste en direction générale alimente l'insécurité.

7.3. PARTIE 3 - 1995-1996

Et la dynamique continue...l'année débute dans un climat d'insécurité. Malgré certaines critiques faites au cours de la dernière année, les personnels redoutent la nouvelle année et s'interrogent par rapport à la nouvelle équipe de direction. L'engagement d'un directeur général marque assurément un pas définitif vers la relève institutionnelle.

Maintenant, comment s'effectuera la transition ?

L'image la plus suggestive pour dire la difficulté, voire le défi, de la relève institutionnelle est peut-être, en effet, celle des équipes de relais. Le travail par relais est celui qui est organisé de telle manière que les ouvriers se remplacent pour assurer un travail continu. (TARDIF, 1992, p. 52)

Les personnels subissent cette évolution qui entraîne l'école dans un processus de changement; mais quelle sera la chimie?

Pour les institutions qui ont vécu le processus ou celles qui s'approprient à vivre une telle démarche, la relève se situe vraiment dans la perspective d'un authentique développement institutionnel qui peut donner un second souffle aux différents agents d'un milieu et créer cette dynamique de renouveau qui ira chercher la motivation

et la volonté d'action de tous les administrateurs et éducateurs d'une institution. Un tel dossier peut complètement modifier la chimie des relations humaines et favoriser de nouveaux leaderships. (TARDIF, 1992, p. 5)

L'auteure illustre le changement de dynamique avec les nouveaux acteurs, toujours en se basant sur la théorie de P. PITCHER:

D.G. Technocrate			
D.S.F. Technocrate	D.S.E. Artisan	D.S.E Technocrate	D.S.P. Artisan
			D.A.S.P. Technocrate

"Une nouvelle ère s'installe. L'«amitié» fait place à l'«efficacité», l'«amour» à la «rationalisation» et aux «économies d'échelle». " (PITCHER, 1994, p. 134)

Pour comprendre le choix des qualificatifs attribués aux différents acteurs, il suffit d'écouter le nouveau discours qui met l'accent sur la «rationalisation» et les «économies». Les technocrates effectuent des coupures au niveau des personnels; il faut même se transformer en peintre pour économiser sur la main d'oeuvre.

L'auteure, selon ses perceptions, constate avec tristesse et crainte, que l'école est maintenant dirigée par un technocrate et que seulement deux artisans prennent place au sein du comité de gestion. De plus, l'auteure observe la formation d'un réseau dont elle ne fait évidemment pas partie.

La familiarité est une marque de commerce de ce réseau; le D.G. s'entoure de personnes qui lui transmettent les informations.

La meilleure façon de connaître les jeux de pouvoir et de comprendre le fonctionnement du système est d'être à l'affût des rumeurs....Les rumeurs s'appuient sur des individus-clés qui agissent comme relais dans la transmission des informations officieuses. Ces individus ont généralement accès à tous les niveaux organisationnels, ils sont appréciés et on leur fait confiance. Le gestionnaire avisé découvre l'identité de ces personnes bien renseignées et s'en fait des amis. (LALIBERTÉ, 1994, p. 108)

Le premier contact avec le D.G. sème le doute parmi les personnels. Ses premières décisions confirment leurs pressentiments; le nouveau D.G. donne des ordres et ne compte pas négocier. L'auteure reçoit des confidences de son équipe qui se plaint du style de leadership exercé par le D.G. qui leur apparaît pire que tout ce qu'ils ont connu jusqu'à maintenant. L'auteure reconnaît à son tour un style de gestion autocratique et subit rapidement les contrecoups de ce style de gestion; ayant déjà connu une gestion autocratique, elle ressent quand même une différence majeure car au cours des années précédentes, elle parvenait à faire "pencher la balance" et obtenir des compromis. Maintenant, il est inutile d'y penser.

L'auteure, à partir du continuum de R. TANNENBAUM et W.H. SCHMIDT interprète le style de direction comme centré sur l'autorité du chef uniquement; ce dernier prend les décisions et impose aux employés, en particulier l'auteure, de "vendre" ses décisions. Vous vous doutez que ces décisions déplaisent la plupart du temps à l'auteure; pour illustrer, le D.G. envoie l'auteure «au front» pour passer les idées qui provoqueront des remous.

Observé selon la typologie de P. HERSEY et K.H. BLANCHARD, l'auteure reconnaît la direction comme style adopté par le D.G.; ce dernier définit les rôles des

subordonnés et leur dit quoi faire, quand et comment le faire. L'auteure qui préfère, et de beaucoup, utiliser la persuasion ne se sent pas très à l'aise dans ce contexte; elle souhaite réagir mais son supérieur ne lui permet pas d'intervenir.

Ces styles de leadership différents ébranlent la confiance de l'auteure envers le D.G. et sûrement réciproquement; mais un doute naît dans l'esprit de l'auteure et subsiste encore aujourd'hui, y a-t-il déjà eu confiance?

L'ambiance du groupe reflète l'acceptation du leader. Le D.G. n'a pas réussi à créer un sentiment de loyalisme à son égard; les frictions sont nombreuses. Même partant d'objectifs louables, les décisions du D.G. deviennent souvent l'élément déclencheur d'une dynamique orageuse.

L'auteure, soucieuse de respecter l'autorité et les attentes du D.G., mais à la fois préoccupée par le bien-être des enseignantes et des enseignants, tente malgré tout de le convaincre du bien-fondé des compromis mais elle échoue dans son entreprise. Le D.G. se comporte en autocrate didacteur (selon le modèle de W. REDDIN) en négligeant complètement les relations tandis que l'auteure se concentre sur le bien-être des employés; cette différence d'approche complique les relations entre eux.

Il serait mal d'accorder trop de considération aux employés si le style de l'entreprise est autoritaire. Celui qui voudra, dans une bureaucratie, adopter la méthode de leader deviendra suspect; on s'imaginera qu'il a l'intention de constituer un micro-clan et on s'empressera de le muter ailleurs. (LALIBERTÉ, 1994, p. 76)

Peut-être qu'une courte anecdote aidera à saisir l'écart entre leurs façons d'être.

Au cours d'une discussion enflammée entre le D.G. et l'auteure, quelle n'est pas sa surprise d'entendre de la bouche de son supérieur qu'il est malsain que les enseignantes et les enseignants continuent à rire et à garder le contact avec elle alors que les relations sont inexistantes entre lui et ces mêmes personnes. L'auteure, profondément désarmée devant une telle attitude, lui précise qu'au contraire il est sain qu'une personne garde le contact; de plus, elle affirme agir à ce moment comme elle l'a toujours fait et compte bien continuer dans le même sens. Vous devinez sans doute que cette différence de philosophie entraîne des relations entre le D.G. et l'auteure qui se comparent à "Chicago en janvier". L'auteure emprunte ces propos à P. PITCHER pour illustrer ses relations avec son patron technocrate. L'auteure qualifie ainsi le D.G. pour son approche centré uniquement sur la domination et la soumission.

L'auteure, dans ce contexte, déplore l'absence d'alliés parmi ses collègues en direction qui refusent de voir ou ne voient pas la problématique du climat. S'appuyant sur la théorie du climat organisationnel de R. LIKERT, l'auteure considère que le climat est de type autoritaire paternaliste. Voici quelques éléments qui lui permettent de qualifier ainsi ce climat:

- les décisions sont prises sur une base individuelles, décourageant le travail d'équipe;
- le contrôle est effectué au sommet;
- les interactions entre supérieurs et subordonnés sont établies avec condescendance;
- la direction a une confiance condescendante envers ses employés, tel un

maître envers son serviteur.

Bien que l'auteure reconnaisse quelques torts chez les enseignantes et les enseignants, elle croit qu'il faut réagir. Mais parler de climat ne fait que lui procurer un plus grand isolement.

L'auteure sent que certains collègues sont prudents car ils perçoivent la nécessité d'être en accord avec le D.G.

Parce que la survie de l'entreprise dépend de l'entrepreneur, les subordonnés ont facilement tendance à prendre son parti, même si ce qu'il fait est irrationnel. Ceux qui s'y refusent s'en vont... (BENABOU et al., 1986, p. 347)

L'auteure croit que l'adjoint à la pédagogie a rapidement perçu l'état de ces relations; son comportement envers elle et ses contacts avec le D.G. lui confirment qu'en tant que gestionnaire ambitieux, il a décidé de se ranger du côté du pouvoir.

Le gestionnaire ambitieux sait qu'il existe des situations où la loyauté envers son supérieur ne l'aidera pas dans l'avancement de sa carrière. Le moment où le patron tombe en disgrâce auprès des hauts dirigeants, le gestionnaire décidera de ne pas continuer à lui donner son appui et se dissociera de lui qui risque de l'entraîner dans sa chute. (LALIBERTÉ, 1994, p. 116)

L'auteure, malgré ce contexte, croit à l'importance de discuter avec le D.G. de l'existence d'un conflit avec son adjoint. En toute honnêteté, elle lui fait part de ses inquiétudes et lui demande des conseils. L'auteure apprécie la définition de conflit de B. TURGEON qui illustre bien la situation vécue: " Les conflits interpersonnels sont, bien sûr, la conséquence des différences individuelles, mais souvent aussi des facteurs structureaux de l'entreprise." (1989, p. 394)

L'auteure considère que le conflit présent depuis l'année précédente, est un conflit de forme latente et qu'il sera extrêmement difficile à résoudre.

Cette forme de conflit est la plus difficile à vivre. Les gens peuvent vivre des mois dans une situation de tension sourde en se demandant ce qui ne va pas exactement, si ce sont eux qui ne sont pas « corrects » ou si ce sont les autres, et en dépensant une énergie folle à ne rien pouvoir faire! (MEUNIER et al., 1987, p. 265)

En effet, les difficultés sont très grandes car le conflit n'est pas reconnu par les deux parties impliquées et que l'objet réel du conflit n'est pas cerné. L'auteure, de son côté, reconnaît l'existence de ce conflit avec son collègue en pédagogie et énumère les sources de ce conflit comme étant les problèmes de communication, les différences individuelles en terme d'âge, de sexe, de valeurs, d'expérience ou de formation.

L'auteure souhaite traiter ce conflit et est consciente qu'un règlement de ce type de conflit dépend de l'intérêt que l'on se porte à soi-même et de l'intérêt que l'on porte à autrui. Le D.G. est la personne qui peut, s'il le souhaite, aider à la résolution de ce conflit; mais il en décide autrement, ses intérêts sont différents de ceux de l'auteure. Mais quelle n'est pas la surprise de l'auteure en constatant que le D.G. utilise ses confidences pour prendre une décision qu'elle juge inappropriée et préjudiciable à son égard; le D.G. démontre une fois de plus son style de leadership.

À partir de la théorie sur les styles de leadership de D. HELLRIEGEL, J.W. SLOCUM et R.W. WOODMAN, l'auteure cherche à comprendre la situation.

À en juger par le comportement adopté dans le règlement d'un conflit interpersonnel, l'auteure qualifie d'oppressif le style du D.G.; elle, devant une même situation, aurait privilégié un style soit coopératif, soit conciliant ou fondé sur la recherche d'un compromis.

Mais dans ce cas, le D.G. se préoccupe peu du conflit interpersonnel; il regarde plutôt ce conflit interpersonnel sous un angle de conflit intraorganisationnel. Le conflit intraorganisationnel provient de l'opposition et des heurts suscités par la manière dont les postes de travail sont définis, dont l'organisation est structurée et dont l'autorité officielle est répartie.

À la lumière de son vécu, l'auteure ne peut que confirmer que la personnalité des individus dans le groupe, le processus de communication et la lutte de pouvoir ou la rivalité sont des causes de conflit intraorganisationnel.

L'auteure considère que le D.G. a utilisé la prévalence de la hiérarchie en émettant une nouvelle structure et en demandant de s'y conformer. Le conflit vertical se transforme alors en un conflit horizontal puisque le conflit interpersonnel est toujours actif.

De plus, l'auteure pense que la dissociation aurait pu être retenue comme méthode pour réduire l'interdépendance; cependant, dans les faits, le D.G. exige un travail d'équipe. L'auteure y décèle donc une incohérence et ne peut qu'être en désaccord avec les agirs du D.G.

En se basant sur la grille de N. MAIER, le processus de prise de décision utilisé

dans cette situation démontre encore une fois le style de leadership du D.G., peu préoccupé par l'être humain.

Le D.G., dans le contexte précédent, choisit le style de décision nommé ORDRE c'est-à-dire il prend la décision seul de nommer un nouveau directeur sans se préoccuper de l'acceptation au niveau des personnes impliquées.

Toujours dans la même situation, le D.G. utilise la FORCE; il ne se préoccupe nullement des préoccupations de l'auteure. L'auteure perçoit que la façon du DG de traiter les différents provoque un résultat gagnant/perdant.

L'auteure suppose que le D.G. s'est basé sur les critères associés à la force pour choisir son attitude. R. Jackall explique que:

Lorsqu'un gestionnaire est confronté à un problème, il ne perd pas de temps à examiner les aspects intrinsèques des enjeux dans toute leur complexité; il fait abstraction de tous les aspects moraux et émotifs et se demande quelle solution est la plus cohérente avec les pratiques de l'organisation et les intérêts des dirigeants. (LALIBERTÉ, 1994, p. 75)

Encore une fois, dans une situation semblable, l'auteure en situation de pouvoir privilégierait la collaboration ou du moins la négociation/compromis.

Le D.G., dans ce contexte de changement, est confronté à une résistance plus ou moins grande selon les individus. La baisse du moral et la perte de motivation sont des éléments qui se remarquent dans le contexte actuel. Évidemment, la peur de devoir changer des habitudes et la peur de l'inconnu expliquent une partie de cette résistance. De plus, dans un contexte de relève, il est souvent question de

raisons économiques; peut-il, un jour, être question de diminution de salaire? Alors l'insécurité prend une grande place.

Le D.G. qui souhaite le changement dans le milieu doit agir pour modifier l'équilibre des forces existant. L'auteure, depuis le début de l'année, exprime des réticences à vivre le changement tel que proposé par le D.G.; l'équipe des enseignantes et des enseignants s'appuie sur elle pour réagir à tous les changements jugés inacceptables par rapport au contexte précédent. Le D.G. peut donc modifier la dynamique en réduisant les forces de résistances au changement; la façon de le faire est de diminuer le pouvoir de l'auteure ou de faire en sorte de provoquer son départ. Lorsqu'il décide de nommer l'adjoint au poste de directeur, il diminue le pouvoir de l'auteure et peut-être même pose-t-il le premier jalon pour l'inciter à quitter ce milieu.

Voici maintenant l'illustration des rôles des différents acteurs importants dans l'action.

Directeur général Technocrate				
Directeur des services financiers Technocrate	Directeur des Services aux élèves Pavillon X Artisan	Directrice des Services aux élèves Pavillon Y Technocrate	Directeur des Services pédagogiques Pavillon X Technocrate	Directrice des Services pédagogiques Pavillon Y Artisan

En janvier 1996, à la suite de la décision du D.G. concernant la nomination d'un nouveau directeur, les règles du jeu se modifient. L'adjoint, nouvellement promu, refuse le travail d'équipe et se complaît dans une dynamique où tous les ports sont coupés avec l'auteure.

Le gestionnaire établit son pouvoir en décrochant de nouveaux mandats, en se faisant octroyer des responsabilités et en accumulant des ressources; il s'assure de se faire remarquer, d'associer son nom à tout comité, tout projet ou rapport qui a de la visibilité et, surtout, d'obtenir le crédit de ses réalisations. Il préserve jalousement son territoire et ne cède jamais le contrôle des ressources dont il dispose, même lorsque la gestion de ces ressources lui pose des problèmes, car ce serait un recul déplorable faisant figure de mauvais présage. (LALIBERTÉ, 1994, p. 110)

L'auteure déplore cette situation de non confiance et de rivalité; elle voit s'échapper goutte à goutte son pouvoir que ce soit dans l'approbation par le D.G. de tout ce que fait le nouveau directeur ou dans l'absence de communication.

Il faut garder les yeux ouverts, observer et noter tous les indices, être à l'écoute des rumeurs et constamment tenir à jour sa carte du pouvoir.....La façon dont se règlent ou perdurent les problèmes et les enjeux fournit des indices sur les jeux de pouvoir et l'influence des divers protagonistes. Les projets contrecarrés, les cadres rétrogradés ou renvoyés, les budgets amputés, les réductions de personnel, tous ces événements sont des éléments pour analyser la situation et réajuster l'organigramme officieux. (LALIBERTÉ, 1994, p. 103)

Suite aux modifications apportées, les valeurs de l'auteure et de certains collègues de travail s'opposent dans un climat de stress. Lorsque la communication est brisée, lorsque la confiance n'existe plus, lorsque la cohésion disparaît dans un groupe de travail, il faut réagir... Lorsque l'écart devient trop grand entre les objectifs et les valeurs, il faut réagir... Lorsqu'une personne ne peut plus être elle-même...elle doit réagir. Lorsqu'un patron a comme objectif de transformer les comportements de l'individus...il est temps de réagir...

En prétextant du désir de constituer une famille heureuse... la carrière d'un cadre moyen dépendait de

son degré de familiarité avec le président, de la soumission à ses désirs et de sa participation à des comportements souvent irrationnels. (BENABOU et al., 1986, p. 346)

Quand l'intimidation apparaît, quand il n'y a plus de respect des conditions de travail, il est grand temps de trouver une porte de sortie..... L'auteure, confrontée à des valeurs opposées aux siennes, choisit de quitter le milieu, de partir avant de renier ses convictions profondes et de se détruire. Il semble à l'auteure qu'un départ est une solution valable, peut-être même la meilleure, dans les conditions actuelles; ce départ rallie l'auteure et le D.G....facile à comprendre, n'est-ce pas?

CHAPITRE 8

AUTO-ÉVALUATION PAR LES TESTS

À la suite de l'analyse de cette portion d'existence, l'auteure souhaite toujours dans un souci de connaissance personnelle et professionnelle, vérifier par la passation de tests certains aspects importants dans la vie de tout dirigeant.

L'auteure, parvenue à l'étape des bilans, continue cette recherche sur elle-même avec le plus d'objectivité possible et surtout avec une grande franchise envers elle-même mais il est essentiel de comprendre que les résultats dépendent de sa propre vision d'elle-même. Cependant, l'heure n'est pas aux peut-être mais bien à la réalité, aussi dure risque-t-elle d'être envers l'auteure.

Toutes les observations retenues résultent d'une auto-évaluation sauf dans le cas de l'inventaire des pratiques de leadership (IPL), qui s'enrichit de l'évaluation d'observateurs choisis de façon arbitraire dans le milieu de travail de l'auteure.

La théorie X et Y de D. MC GREGOR, théorie parfois controversée, fait ressortir toute la complexité du comportement humain. Sachant que la conception que nous avons de l'homme et de la nature humaine influence le style de leadership, l'auteure effectue un premier test, celui de l'analyse personnelle du style de leadership selon la théorie X et Y de MC GREGOR.

Après une prise de conscience de sa conception de l'homme et de la nature humaine, l'auteure affirme que les personnes ne sont pas motivées par un facteur unique, qu'ils ont des besoins qui se modifient avec leur développement et leur croissance. Elle en déduit que selon sa conception, son style de leadership en est affecté et qu'elle adopte un comportement où la confiance en l'être humain est présente et importante.

Par la suite, l'auteure choisit de se regarder à la lumière de la grille de R. BLAKE et J. MOUTON qui fut longtemps considérée comme un outil diagnostique complet en matière de personnel. L'auteure découvre, par le biais de ce test, une préférence du style 9.9 (gestion par le travail en équipe) mais aussi des affinités pour le style 5.5 (gestion intermédiaire). Elle en déduit un souhait de vivre un travail d'équipe mais que pour elle, la recherche de compromis s'avère parfois nécessaire pour l'atteinte de résultats. De plus, obtenant une cote assez représentative pour le style 9.1 (gestion centrée sur la tâche), l'auteure découvre que probablement que dans les cas difficiles, elle opte pour un comportement plus centré sur la tâche.

Un troisième test, celui de la "Gestion des différents", confirme les découvertes du test précédent. Bien qu'appliqué seulement dans la gestion des différents, les résultats démontrent l'importance prépondérante accordée aux styles «collaboration» et «compromis» qui ont obtenu le même pointage.

L'auteure souhaite aussi se regarder à la lumière de la théorie de P. HERSEY et K.H. BLANCHARD. Elle passe donc le test "Identification du style de base selon HERSEY et BLANCHARD" et découvre avoir un style efficace comportant beaucoup de relations et beaucoup de tâches. Les résultats du test démontrent que le style privilégié de l'auteure est S2, soit convaincre et que le style secondaire est S3, soit concerter. Le style de comportement (S2) se caractérise par beaucoup d'encadrement au niveau de la tâche et beaucoup de support socio-émotif. Le dirigeant a comme préoccupation que les exécutants acceptent et valorisent les décisions prises par lui. Quant au style de comportement S3, il se caractérise par

peu d'encadrement dans la tâche et beaucoup de support socio-émotif. Le dirigeant et les employés partagent les prises de décision et entretiennent une bonne communication. Ce test a permis aussi à l'auteure de découvrir un besoin de développer son niveau de l'adaptabilité.

P. HERSEY et K.H. BLANCHARD ont aussi produit un test sur le pouvoir. Ce pouvoir est basé sur les traits personnels du leader. L'auteure, selon les résultats du test "Type de pouvoir selon HERSEY et BLANCHARD" détermine son style privilégié soit Référence. Un haut pointage dans cette dimension peut révéler que le leader est généralement accepté par les autres en raison de sa personnalité.

Par la suite, un test permet à l'auteure de se regarder agir dans la résolution des problèmes. Le test inspiré de C. JUNG "Questionnaire sur le style des managers dans la résolution des problèmes", est fondé sur les quatre fonctions psychologiques qui peuvent servir à résoudre un problème de management. Un des axes représente le continuum pensée-sentiment tandis que l'autre axe représente le continuum sensation-intuition. Chaque personne marque habituellement une préférence pour une manière de recueillir les informations et une manière de l'évaluer. À la lumière des nombreuses données rassemblées auprès de milliers de managers, des caractéristiques propres aux différents styles ont été identifiées. L'auteure, selon les scores obtenus dans ce test, est une personne de type sensation-pensée (SP); elle s'attarde donc à rassembler les caractéristiques attribuées à ce style. Voici donc en partie, selon D. HELLRIEGEL, J.W. SLOCUM et R.W. WOODMAN, le portrait du manager efficace de style SP; ce dernier souhaite avant donner une stabilité à l'organisation. Ce manager

possède les caractéristiques suivantes:

- nature décidée qui prend d'excellentes décisions qui supposent des interprétations précises des faits et des chiffres;
- persévérant et fait montre de régularité dans le travail;
- a des idées réalistes et on peut compter sur lui pour tenir ses engagements;
- est ponctuel et le travail est accompli dans les délais prévus;
- aime clarifier, régler ou liquider un problème;
- veut que la direction de leur organisation repose sur des faits;
- capable d'assimiler, de mémoriser, de manipuler et de traiter un grand nombre de détails, d'objets, de faits;
- dirigeant digne de confiance, travailleur acharné;
- dirige efficacement les réunions en respectant un ordre du jour préparé;
- entretient des relations formelles et impersonnelles avec les autres membres de l'organisation, souhaite que les autres aillent directement au but et s'y tiennent;
- aime que les faits soient présentés conformément à une pensée logique;
- préfère accorder des témoignages de satisfaction en paroles ou en espèces.

L'auteure choisit ensuite de se regarder à la lumière d'un autre test sur les types psychologiques, celui de MYERS-BRIGGS. Ce test est plus complet que le précédent mais part des mêmes principes de base. Il fut développé par K. BRIGGS et I. MYERS d'après l'oeuvre de C.G.JUNG, psychiatre suisse. Ce test met en évidence huit préférences que tout le monde utilise à un moment ou l'autre. Ces huit préférences sont réparties sur quatre échelles bipolaires. Les quatre préférences déterminées lors du test se combinent pour former un "type". À la

suite de la passation de ce test "Indicateur de types psychologiques de MYERS-BRIGGS", l'auteure identifie son style comme étant ISTJ (I:introversion, S: sensation, T:pensée, J:jugement).

Les informations suivantes sont tirées du document "Introduction aux types psychologiques dans l'organisation" qui accompagne le test. Afin de comprendre davantage la portée de ce test, voici quelques caractéristiques propre à chacune des échelles:

- I: Introversion: préférence à tirer l'énergie de son monde intérieur d'idées, d'émotions, d'impressions.
- S: Sensation: préférence à recueillir l'information par le biais des cinq sens et pour noter ce qui est factuel.
- T: Pensée: préférence à organiser et structurer l'information en vue d'une décision logique et objective.
- J: Jugement: Préférence à conduire sa vie de façon planifiée et organisée.

Les caractéristiques personnelles souvent associées à ce type psychologique sont:

- Personne sérieuse, calme, réussit bien grâce à leur concentration et leur minutie.
- Pratique, méthodique, pragmatique, logique, réaliste et fiable.
- Voit à ce que tout soit bien organisé. accepte des responsabilités.
- Décide en fonction de ce qui doit être fait et travaille fermement pour y arriver, malgré les protestations ou les distractions.

Puisque la Sensation reconnue est dominante, la tendance est à reconnaître les

faits pertinents, à utiliser l'expérience pour résoudre les problèmes, à repérer ce qui mérite attention, à retenir l'essentiel et à traiter les problèmes avec réalisme.

L'auteure, après avoir pris connaissance de la théorie de J. KOUZES et B. POSNER souhaite s'évaluer à la lumière des comportements déterminés par ces auteurs. Le test "Inventaire des pratiques du leadership (IPL)" détermine donc dans l'ordre les différents comportements auxquels l'auteure accorde le plus d'importance: encourager, remettre en question les procédés, inciter les autres à agir, tracer la voie et inspirer une vision à partager.

Des observateurs qui ont répondu à ce même test, confirment en partie les résultats de l'auto-évaluation de l'auteure. Voici les résultats de l'analyse des observateurs, toujours par ordre d'importance sont: encourager, inciter les autres à agir, remettre en question les procédés, tracer la voie et inspirer une vision à partager.

"Encourager" gagne la palme comme comportement jugé le plus représentatif, autant au niveau de l'auto-évaluation que de l'évaluation par les pairs. Les deux autres semblent être reconnus par tous mais ont été inversés dans l'ordre.

Voici quelques précisions concernant les trois principales pratiques identifiées lors des tests:

Encourager: le leader procure des encouragements et de la reconnaissance afin d'aider les employés à poursuivre leurs efforts.

Remettre en question les procédés: le leader cherche des occasions à saisir et prennent volontiers des risques. Il est prêt sur le plan physique, mental et

émotionnel à relever des défis.

Inciter les autres à agir: le leader met l'accent sur les buts coopératifs et établit des relations de confiance mutuelle. Il fait en sorte que les autres se sentent importants, forts et influents.

L'auteure compte retenir quelques suggestions pour améliorer le leadership dans les comportements notés plus faibles tels:

Tracer la voie: prendre le temps de clarifier pour ma philosophie de l'organisation; m'assurer que je connais mes propres valeurs; m'entendre avec l'équipe de travail sur la façon de faire, établir des objectifs réalistes afin de pouvoir souligner les réalisations en cours de route.

Inspirer une vision à partager: prendre le temps d'envisager l'avenir; ne pas restreindre l'imagination. Lorsque la vision est claire, la communiquer de façon enthousiaste aux collègues de travail.

Enfin, l'auteure, fortement impressionnée par la théorie des dominances cérébrales choisit de passer l'évaluation appelée "Profil de préférences cérébrales HERRMANN". Ce test est évidemment basé sur les recherches de N. HERRMANN qui se questionnait sur la personnalité et la réussite des dirigeants.

La vocation du profil HERRMANN est d'être un outil au service du développement personnel et relationnel de chacun. Les résultats de ce test, dépouillés par ordinateur démontre une double dominance A et B pour l'auteure, c'est-à-dire l'utilisation très naturelle des capacités d'analyse et d'organisation et de plus, une certaine aisance existe dans les quadrants C et D.

L'auteure, se basant sur les explications concernant les profils, apprend que la personne à double dominance éprouve un sentiment de cohérence par rapport à elle-même. Ce profil qui se situe dans la famille 1 1 2 2 est double dominant dans le mode gauche mais utilise aussi le mode droit.

L'auteure, non surprise, apprend que ses modes d'approche (mode gauche) se combinent de façon à percevoir la réalité de manière logique, analytique, factuelle, quantitative, mais aussi organisée, planifiée, maîtrisée et prudente. Préférentiellement logico-déductives, ses approches sont, à titre secondaire, appuyées sur celles du mode droit: intuitive, imaginative, créative, émotive, interpersonnelle et synthétique qui peuvent intervenir en fonction des situations rencontrées.

Un peu étonnée, l'auteure, apprend qu'elle est seulement à l'aise dans les relations interpersonnelles (quadrant C); elle croyait accorder plus d'importance à cet aspect.

Elle apprend aussi qu'elle doit porter plus d'attention dans certaines circonstances afin d'éviter les susceptibilités de personnes plus sensibles. En ce qui concerne le quadrant D, celui de l'innovation, de la vision à long terme, de projets, etc. l'auteure réalise qu'elle est en mesure d'entendre proposer de nouveaux projets bien qu'elle passe rapidement à l'analyse de ces projets.

À la grande satisfaction de l'auteure, les résultats de ces différents tests ont confirmé ses croyances et parfois même éliminé ses appréhensions concernant son style de leadership. Le point le plus important dans cette auto-évaluation

consiste en la reconnaissance d'un style de comportement basé sur la logique, le rationnel mais aussi sur la place laissée aux relations humaines. L'auteure se reconnaît dans ces résultats et compte utiliser, pour un meilleur fonctionnement personnel et professionnel, tout ce qu'elle a appris concernant son propre style et tous les autres styles de comportement.

CHAPITRE 9

SUITE ET FIN DU RÉCIT

On se rappelle qu'au début de ce projet d'étude, l'auteure exprimait son objectif général de la façon suivante: « Dans un but de croissance personnelle et professionnelle, comprendre le leadership et ses implications dans le vécu ». Plus spécifiquement, l'auteure énumérait certains objectifs, soit l'acquisition de connaissances sur le leadership, la compréhension de son propre style de leadership et enfin la compréhension de la dynamique vécue au cours des dernières années dans sa pratique professionnelle.

Après toute cette démarche réflexive, l'auteure souhaite partager ses découvertes en s'exprimant en "je". Il apparaît logique de terminer ainsi puisque l'ensemble du déroulement conduit à une découverte de soi.

Aujourd'hui, lorsque la question est posée « quels résultats découlent de cette étude? », la première réponse vient du coeur et se résume par une grande paix intérieure. Certains diront sans doute que cette réponse ne s'inscrit pas dans l'orientation du projet à l'origine et ils ont peut-être raison. Mais une démarche réflexive, ou appelons-la recherche-action, réflexion dans l'action génère des incidents de parcours insoupçonnés qui peuvent conduire à une compréhension de sa propre personne et qui peuvent créer un sentiment de bien-être.

Cette compréhension passe, il va sans dire, par l'acquisition de nouvelles connaissances. Dans le cas présent, je peux maintenant parler du leadership avec beaucoup plus de facilité, comprendre ce phénomène avec une plus grande aisance et profiter de ces atouts pour demeurer à l'affût des jeux qui se jouent continuellement dans le monde de la gestion. Mais je ne veux pas limiter le

leadership aux gestionnaires; chaque personne peut exercer du leadership dans sa vie.

Ce type de recherche, c'est un peu une quête d'identité; par le biais du leadership, de nombreuses découvertes ont surgi pour ainsi confirmer ma philosophie personnelle. Réaffirmer ma croyance en l'être humain, découvrir mes goûts pour les relations humaines sans pour autant délaisser les tâches, constater que la logique et le rationnel sont au premier rang dans mes façons de réagir, me découvrir une tendance au compromis et me rendre compte de l'importance pour moi des traditions sont autant de beaux cadeaux offerts par ce projet.

Après un recul facilité par ce type de recherche, je me rend compte que la vie m'a orientée vers un milieu, « un chantier de travail », a placé à mes côtés des collègues, contremaîtres ou employés, et enfin m'a fourni des outils. Ce contexte a contribué, soit par les individus ou les événements, à une meilleure intégration des connaissances de ce monde du leadership.

J'ai pu découvrir mon besoin de contrôle, parfois mon impatience devant le manque de maturité de certaines personnes, mon côté critique et revendicateur, mon manque de "sens politique" dans certaines situations. Confrontée à des personnes différentes au niveau des valeurs, j'ai découvert ma difficulté à composer avec ces personnes et les situations qui en découlent. Maintenant éveillée aux forces comme aux faiblesses des différences individuelles ou différences de style, je peux réagir tout autrement. Une fois identifiées, des faiblesses peuvent se transformer en un atout afin de mieux vivre le quotidien. J'ose croire que je

possède maintenant des pistes qui r

qualités d'âme, de coeur et de

Tout en m'attribuant le qualificatif

découvert dans mon entouraç

à l'artiste, en n'oubliant

sais que les technocrates r

une marche d'une

sont pas mes meilleurs

ution des postes

leurs beaux discours.

même dans le brouillard, j

ersonnes

individus qui m'entourent, leurs

te fait

m'accorde invraisemblablement un privilège.

S'ajoute une autre découverte, soit:

Le leadership est un phénomène qui fait appel à ce qui est le meilleur et le pire chez les individus, et qu'il peut se manifester à travers les plus grandes réalisations aussi bien que les catastrophes ou les drames les plus destructeurs. (LAPIERRE, 1991, p. 10)

Les connaissances s'ajoutant à l'expérience acquise en côtoyant des gestionnaires aux styles différents, j'espère demeurer pro-active devant la personnalité de tout individu en poste d'autorité qui a une influence indéniable pour son organisation.

Les événements ont aussi mis en évidence l'importance d'avoir un leadership reconnu. J'apprécie le terme «pacte» de A. ZALESNIK lorsqu'il parle de la relation entre le leader et ses collaborateurs; je crois qu'il n'y a pas de leadership s'il n'y a pas adhésion au leader;

Après l'étude des différents styles, je n'ai pas découvert de style parfait mais je suis

maintenant convaincue que seul un leader avec ses qualités d'âme, de coeur et de raison peut répondre aux besoins des organisations.

Je crois être en mesure de dire que tous, du technocrate à l'artiste, en n'oubliant pas l'artisan, ont des qualités essentielles pour la bonne marche d'une organisation; il faut cependant demeurer très prudent dans l'attribution des postes d'importance.

J'approuve P. PITCHER qui affirme: " Le truc, c'est que les bonnes personnes soient à la bonne place au bon moment et de s'assurer que le technocrate fait beaucoup d'influence, mais pas une miette de pouvoir." (1994, p. 193)

Je considère que les responsables qui choisissent les dirigeants ont une lourde tâche pour reconnaître ces meilleures personnes afin qu'elles transmettent la vision répondant aux projets éducatifs déjà mis en place.

Dans cet ordre d'idée, j'ai découvert que la culture est déterminante dans un milieu. La culture est un peu ce qui fait en sorte que le coeur d'une école bat à un certain rythme après plusieurs années. Toute personne qui arrive dans un nouveau milieu devrait s'imprégner de son odeur, ses arômes, ses histoires cocaces, ses sensations, ses soubresauts, ses chutes de pression, ses rituels, sa vivacité, ses secrets. Toute école a une enfance et il est important de comprendre comment s'est déroulée cette enfance. Je crois que plus un individu détient un poste important, plus il devrait intégrer la culture de l'organisation car il en sera le gardien. S'il souhaite que la culture soit partagée et vécue, il doit en être le porte-étendard et le défenseur.

Je souhaite aussi vous faire part de résultats obtenus en cours de route de l'histoire. Ce que je retiens en premier lieu du cheminement qui m'a conduite à ce projet, c'est l'importance de toujours bien identifier ses enjeux.

Devant toute situation, lorsque les enjeux sont clairs, lorsqu'il est possible de les nommer, alors une grande partie du problème est résolu.

Je veux aussi partager le bien-être que procure le fait de décrire, avec un oeil d'observateur; il est alors plus facile d'objectiver une dynamique qui te touche très profondément. Lorsqu'il est possible de se dégager tel un spectateur et de voir se dérouler sous vos yeux une histoire, alors tout est perçu de façon différente. Bien qu'acteur dans l'action, la personne y tient maintenant un rôle.

Narrer une histoire permet d'éviter la subjectivité et de porter des jugements; le narrateur se doit d'être honnête. Le récit impose une discipline et suscite la vérité; il fait que le narrateur fasse en sorte que le lecteur puisse suivre la trame et comprendre ce qui se passe. L'écriture a toujours été décrite comme un moyen de se libérer et j'oserais dire que cette expérience vécue m'a permis de faire des découvertes inespérées.

En fin de compte, je suis fière de l'atteinte des objectifs fixés à l'origine du projet. Le leadership n'est plus un phénomène mystérieux pour moi mais je demeure bien consciente qu'il y aura toujours à apprendre; je sais que la vie continuera à contribuer à ma croissance personnelle et professionnelle.

CONCLUSION

Le voyage sur la route du leadership arrive à destination; l'itinéraire consistait en un parcours entrecoupé de quelques arrêts planifiés.

La première partie du trajet s'est déroulée sur un sentier d'exploration permettant de faire connaissance avec les personnages d'une entreprise en plein changement. Souhaitant les connaître davantage, je me suis arrêtée pour les observer à travers leur vécu.

Mais rapidement confrontée à des phénomènes inconnus ou peu connus, j'ai décidé de profiter d'un tour organisé qui consistait à examiner, à partir d'un parcours dans le temps, de nombreuses recherches et résultats obtenus par différents penseurs sur le phénomène du leadership.

Au retour de ce périple, heureuse et enrichie de nouvelles connaissances, j'ai entrepris une quête vers la compréhension. En reprenant ma route, je me suis arrêtée à quelques endroits classés historiques pour faire un retour dans le temps et établir des liens entre la théorie et le vécu.

Un autre arrêt important était prévu au voyage. J'ai donc pris le temps de choisir des documents pertinents et les ai complétés avec un soin minutieux afin de faciliter ma connaissance personnelle. L'étude des résultats obtenus m'a permis de faire de belles découvertes concernant mon propre style de leadership.

Enfin, au terme du voyage, après avoir relu mes notes de voyage, regardé mes photos-souvenirs, je suis prête à tirer un bilan. Je considère aujourd'hui que ce voyage a été riche en sensations, en émotions, en découvertes. Malgré les

difficultés rencontrées, il se résume par les mots suivants: "Mission accomplie". Je sais que ce voyage devra se poursuivre car la route du leadership est en continuelle évolution. Chaque jour, des tronçons s'ajoutent, des penseurs proposent de nouveaux concepts. Victime du virus "le leadership dans mon quotidien", je souhaite continuer l'exploration dans ce domaine. Des défis m'attendent et je souhaite les relever en continuant à vivre mes valeurs profondes dans mon quotidien.

Je termine donc en partageant quelques mots qui m'ont insufflé une énergie nouvelle à la fin de mon voyage; ce petit trésor m'a été gracieusement offert par certains personnages de mon histoire lors d'un aurevoir collectif. Le message livré est extrait d'un parchemin qui demeurera « un bijou dans la boîte aux souvenirs précieux » :

Femme de coeur, tu as toujours écouté nos arguments, tu y as répondu, parfois selon nos goûts et parfois selon les tiens et tu as même fourni les mouchoirs pour nos larmes au besoin, car l'humain est important pour toi et l'as été, je crois, dans toute ta carrière et dans ta vie personnelle.
(Témoignage d'une enseignante, au nom de l'équipe)

BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT, N. et J.-P. GRUERE et J. JABES et H. LAROCHE et S. MICHEL, Management aspects humains et organisationnels, Paris, Presses Universitaires de France, 1991.
- BACH, Richard. Illusions Le Messie récalcitrant, Paris, Éditions J'ai lu, 1978.
- BECKHARD, Richard. La gestion du changement dans les organisations, Montréal, Éditions du Renouveau pédagogique.
- BENABOU, Charles et Harry ABRAVENEL. Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 1986.
- BENNIS, Warren et Burt NANUS. Diriger Les secrets des meilleurs leaders, Paris, InterEditions, 1985.
- BERGERON, Jean-Louis et Nicole COTÉ LÉGER et Jocelyn JACQUES et Laurent BÉLANGER. Les aspects humains de l'organisation, Chicoutimi, Gaétan Morin et Associés, 1979.
- BLAKE, Robert R. et Jane S. MOUTON. Les deux dimensions de l'organisation, Paris, Les Éditions d'organisation, 1972.
- BLAKE, Robert R. et Jane S. MOUTON. La 3e dimension du management, Paris, Les Éditions d'organisation, 1987.
- BRUNET, Luc. Le climat de travail dans les organisations, Montréal, Agence d'Arc Inc., 1983.
- BUGENTAL, James F.T., Psychologie et Libération de l'Homme, Verviers, Gérard et C° (Marabout), 1973.
- CHABROL, Claude, Revue des Sciences humaines, "Récits de vie", 1983.
- CHALIN, Dominique. Autodiagnostic des styles de management, Paris, Les Éditions ESF, 1985.
- CHÉNARD, Suzanne. Introduction aux préférences cérébrales, 1996.
- CLAPIER-VALLONDON, Simone et Jean POIRIER, Revue des sciences humaines, "Psychobiographie Ethnographie" Récits de vie, no 191, 1983.
- COLLERETTE, Pierre. Pouvoir leadership et autorité dans les organisations, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1991.
- COTÉ et ABRAVENEL et JACQUES et BÉLANGER. Individu, groupe et organisation, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 1986.
- DERY, Richard. La gestion des entreprises, Gestion, Revue internationale de gestion, Montréal, La gestion des entreprises, Collection «Racines du savoir», 1996.
- GOBLE, Frank. L'excellence dans le leadership, Les éditions Un monde différent Itée, 1981.

- HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN, Management des organisations, Bruxelles, De Boeck Université, 1993.
- HERRMANN, Ned. Les dominances cérébrales et la créativité, Paris, Retz, 1992.
- HERSEY, Paul. Le leader situationnel, Montréal, Actualisation, 1995.
- HEYNEMAND, J. et D. Gagnon, Le tournant réflexif, Montréal, Collection Formation des Maîtres, Les Éditions Logiques, 1996.
- HOGUE, Jean-Pierre. L'homme et l'organisation, Montréal, Editions commerce, Beauchemin, 1980.
- KOONTZ, H. et C. O'DONNELL. Management principes et méthodes de gestion, La collection administration, Montréal, McGraw-Hill, 1980.
- KOUZES, J. et B. POSNER. Le défi du leadership, Afnor gestion, Paris, 1991.
- LAFERRIÈRE, Thérèse, La supervision de thèse comme une démarche planifiée de réflexion sur l'action, Octobre 1992.
- LAFLAMME, Marcel. Introduction au management suivant l'approche systémique, Chicoutimi, Gaétan Morin et Associés, 1976.
- LAUBERTÉ, Jean. Deux approches pour diriger les organisations La tête et le coeur. Ottawa, Éditions nouvelles, 1994.
- LAPIERRE, Laurent. Imaginaire et leadership, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 1992.
- LAPIERRE, Laurent. Gestion, "Imaginaire, gestion et leadership", Revue internationale de gestion, La gestion des entreprises, Collection «Racines du savoir», 1996
- LAURIN, Pierre. Le management textes et cas, Montréal, McGraw-Hill, 1973.
- LEBEL, Sarto, Management et leadership, Montréal, École nationale d'administration publique, 1985.
- LEVET-GAUTRAT, Maximilienne, Revue des sciences humaines, "Récits de vie Récits de mort" Récits de vie, no. 191, 1983
- LUCAS, Mario, Relations humaines dans l'entreprise, Université de Sherbrooke, 1995.
- MAILLET, Léandre. Psychologie et organisation L'individu dans son milieu de travail, Montréal, Agence d'Arc Inc., 1988.

PELLETIER, Guy. "Le gestionnaire, le leader et l'artiste". Dossier Nouvelles formes d'organisation, Évolution ou révolution, Revue française de gestion, Janvier-Février, 1996, no 107.

PITCHER, Patricia. Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations Rêves, réalités et illusions du leadership, Montréal, Presses HEC des Éditions Québec/Amérique, 1994.

ROJOT, J. et A. BERGMANN. Comportement et organisation, Paris, Vuibert gestion, 1989.

SERRUYS, Jacques W. Psychologie du Commandement, La collection Savoir, Vander édition, 1988.

SIMON, Pierre. Le ressourcement humain, Montréal, Agence d'Arc Inc., 1970.

ST-ARNAUD, Yves, Connaître par l'action, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1992

TARDIF, Yves W. La relève institutionnelle pour une transition responsable, association des institutions d'enseignement secondaire, 1990.

TURGEON, Bernard. La pratique du management, Montréal, McGraw-Hill, 1989.

ANNEXES

ANNEXE 1

ANALYSE PERSONNELLE DU STYLE DE LEADERSHIP Théorie X et Y de MC GREGOR

Cet outil vise à mieux vous faire prendre conscience de la conception que vous vous êtes fait des personnes et de la nature humaine. Il y a dix combinaisons de deux affirmations. Vous devez pondérer de 0 à 10 chacune des affirmations par paire. Le total des points pour chaque paire doit être égal à 10. Répondez franchement, décrivez l'homme tel que vous le voyez et non pas tel que vous souhaitez qu'il soit. C'est un outil de réflexion et de discussion et non pas un test pour évaluer vos connaissances.

1. (a) L'homme a une tendance naturelle à faire le moins d'effort possible.
- (b) Ce n'est que lorsqu'un travail est vide de sens que les gens l'évitent.

2. (c) Si les employés ont accès à toute l'information désirée, ils manifestent une meilleure attitude et ont un comportement plus responsable vis-à-vis le travail.
- (d) Si les employés ont accès à plus de renseignements que ce dont ils ont besoin pour accomplir la tâche immédiate, ils ont tendance à mal les utiliser.

3. (e) Lorsqu'on demande l'avis des employés, l'étroitesse de leur perspective rend les suggestions peu pratiques.
- (f) L'implication des employés élargit leur perspective et amène ces derniers à présenter des suggestions fort utiles.

4. (g) L'imagination et l'ingéniosité sont des éléments peu caractéristiques de la masse des travailleurs.
- (h) Les gens sont généralement imaginatifs et ingénieux, mais ils ne peuvent, à cause de contraintes imposées par leurs supérieurs et le travail, le démontrer.

5. (i) Les gens s'imposent un contrôle plus serré s'ils sont responsables de leur comportement et de la correction de leurs erreurs.
- (j) Les gens ont tendance à se négliger s'ils ne sont pas punis pour leur inconduite et leurs erreurs.

6. ___ (k) Il est préférable de faire connaître aux gens les bons et les mauvais côtés des choses en général, c'est ce qu'ils désirent même si c'est difficile à supporter.
___ (l) Il est préférable de ne pas ébruiter les mauvaises nouvelles au sujet de l'entreprise, car les employés ne désirent connaître que les bonnes nouvelles.
7. ___ (m) Parce qu'un supérieur a droit à un plus grand respect que ses subalternes, il ne faut jamais admettre qu'il soit dans l'erreur et qu'un subalterne ait raison.
___ (n) Tous, dans la hiérarchie administrative, méritent également le respect. Un supérieur y gagne donc en prestige lorsqu'il admet ses erreurs et les raisons des subalternes.
8. ___ (o) Si la rémunération est satisfaisante, les gens auront moins tendance à s'intéresser aux éléments tangibles du travail tels que la responsabilité, la reconnaissance.
___ (p) Si le travail est intéressant et représente un défi les gens seront moins portés à exiger plus de salaire et d'avantages sociaux.
9. ___ (q) Si les gens ont la liberté d'établir leurs propres buts et normes, ils seront plus exigeants que ne le serait leur supérieur.
___ (r) Si les gens ont la liberté d'établir leurs propres buts et normes, ils seront moins exigeants que ne le serait le supérieur.
10. ___ (s) Plus une personne connaît son travail et plus la liberté dont elle jouit est grande, plus les contrôles doivent être stricts.
___ (t) Plus une personne connaît son travail et plus la liberté dont elle jouit est grande, moins les contrôles doivent être stricts.

COMPILATION:

Théorie X: Faire la somme de a, d, e, g, j, l, m, o, r et s.

Théorie Y: Faire la somme de b, c, f, h, i, k, n, p, q et t.

ANNEXE 2

STYLES DE LEADERSHIP
Questionnaire basé sur la grille de BLAKE et MOUTON

Instructions: Vous allez retrouver 9 séries de 5 énoncés regroupés en catégories. Vous devez évaluer à quel point chaque énoncé représente une attitude ou un comportement que vous êtes susceptible d'avoir dans une situation ou vous avez la direction d'un groupe de personnes.

Pour ce faire, vous allez répartir un total de 10 points sur l'ensemble des 5 énoncés d'une même catégorie. Vous devez donc inscrire devant chacun des 5 énoncés un chiffre allant de 0 à 10. Le chiffre 0 indique que cet énoncé ne vous ressemble pas du tout et 10 indique que l'énoncé vous correspond tout à fait.

N'oubliez pas: répondez le plus honnêtement possible selon votre personnalité et non pas selon des modèles idéologiques.

1. Attitude générale

- A. Dans la plupart des cas, je me fie aux autres pour fixer des objectifs et mettre de l'action dans le travail.
- B. Je me préoccupe surtout de maintenir un rythme de travail agréable et d'amener les gens à être satisfaits et à se sentir en sécurité.
- C. Je trouve qu'il est très important d'accomplir une tâche avec efficacité et de la mener à bien, même s'il faut pour cela imposer ma façon de voir aux autres.
- D. Comme le moral est aussi important, selon moi, que l'accomplissement de la tâche, j'essaie de trouver un équilibre entre les deux pour aider le groupe à mener la tâche à bien.
- E. Je m'efforce d'arriver à ce que la tâche soit accomplie avec efficacité par la participation active et l'engagement personnel des gens et de leurs idées.

2. Engagement personnel

- A. J'exerce rarement un rôle actif de leadership mais j'appuie ceux qui le font.
- B. J'ai tendance à consacrer toutes mes énergies au travail à effectuer et je m'attends à ce que les autres fassent de même.
- C. Je m'engage assez pour maintenir un rythme de travail régulier.

- D. Je m'engage à fond et tous les autres en font autant parce qu'il y va de nos intérêts communs.
- E. J'essaie de ne pas m'engager; mais si je dois le faire, je fais assez d'efforts pour m'en tirer.

3. Convictions personnelles

- A. Je mets de l'avant mes propres idées et convictions même s'il m'arrive d'indisposer les gens ou de les mettre en colère.
- B. Quand mes idées diffèrent de celles des autres, j'essaie de trouver un compromis acceptable.
- C. Quoique j'ai des convictions bien définies, je cherche à découvrir des idées et attitudes différentes des miennes et quand elles me semblent valables je modifie les miennes.
- D. En général, je préfère accepter les opinions et les idées des autres et j'évite de prendre parti.
- E. Je préfère me conformer aux opinions des autres plutôt que d'essayer de faire accepter mes propres idées.

4. Esprit de décision

- A. Je cherche à prendre des décisions réalisables en me servant de pratiques établies, de conseils, de négociations et de compromis pour arriver à des résultats relativement satisfaisants.
- B. Je cherche à prendre des décisions bien fondées et productrices qui ont pour base la compréhension et l'accord entre les individus, des décisions qui font ressortir les meilleures idées possibles.
- C. Habituellement j'accepte les décisions des autres ou je me fie aux directives et aux pratiques établies pour me guider.
- D. Je trouve qu'il est très important d'arriver à des décisions acceptables pour ceux qui devront les mettre à exécution.
- E. Mon travail consiste à prendre des décisions et à voir ce qu'elles tiennent; les décisions de groupe ont tendance à être médiocres.

5. Ouverture d'esprit

- A. Je cherche les idées des autres, j'y réponds et j'essaie de les développer; je les encourage tous à faire de même.
- B. J'ai tendance à éviter les nouvelles idées des autres à moins qu'elles ne soient conformes aux pratiques établies.
- C. J'accepte toutes les idées des autres afin qu'ils sentent qu'on a de la considération pour eux et qu'ils appartiennent à l'organisation.
- D. Je trouve en général que les idées des autres ont moins de valeur que les miennes; je mets donc habituellement les miennes de l'avant.

- ___ E. J'accepte les idées des autres et je m'efforce de trouver un équilibre entre ce qu'ils veulent et ce qu'il est possible de faire.

6. Conflits

- ___ A. Lorsque survient un conflit entre des personnes du groupe, je reste indifférent.
- ___ B. Lorsque les conflits peuvent détériorer le moral du groupe et les relations entre les gens, j'essaie d'en réduire l'ampleur lorsqu'ils surviennent.
- ___ C. Lorsque survient un conflit, j'essaie de le supprimer ou de gagner mon point; j'ai tendance à rejeter les opinions différentes des miennes.
- ___ D. Lorsque survient un conflit, j'évite de prendre position et j'essaie de garder une bonne relation avec chacune des personnes impliquées.
- ___ E. Quand un conflit survient, je cherche à en découvrir les raisons profondes et d'y apporter une solution en impliquant les personnes en cause.

7. Expression de soi

- ___ A. Dans mes relations de travail, je mets l'accent sur les points où je suis d'accord et sur le côté positif des échanges; j'exprime rarement des opinions et des pensées négatives.
- ___ B. Je lance ce que j'ai à dire à la face des autres, sans détour et ouvertement.
- ___ C. Je laisse voir mes opinions et mes réactions quand cela me convient et sans que ce soit compromettant.
- ___ D. J'essaie d'établir des relations où tout le monde peut s'exprimer ouvertement et sincèrement sans craindre le ridicule ou le rejet.
- ___ E. D'habitude, je fais preuve de prudence et de retenue dans mes relations de travail.

8. Contrôle de soi

- ___ A. Si tout ne va pas à mon goût, je résiste et je défends mon point de vue. Il m'arrive de jouer le rôle d'avocat du diable.
- ___ B. Dans les situations tendues, j'essaie de trouver un débouché pour réduire la tension sans me compromettre.
- ___ C. Je me contrôle même si on me provoque, mais il peut arriver que mon impatience se voit.
- ___ D. Je m'efforce de toujours rester neutre et de ne pas afficher mes sentiments.
- ___ E. Je me comporte habituellement de façon chaleureuse et amicale parce que je ne veux pas créer de tensions entre les gens.

9. Sens de l'humour

- ___ A. L'humour me permet de me faire accepter ou de faire accepter mon point de vue.
- ___ B. Dans les situations tendues, mon sens de l'humour redonne aux problèmes leurs dimensions réelles.
- ___ C. Mon humour me permet d'éviter de m'engager.
- ___ D. J'utilise l'humour pour maintenir les relations au niveau amical et pour réduire la tension lorsqu'elle monte.
- ___ E. Mon humour me sert à ridiculiser ceux qui ont tort et à les piquer au vif.

COMPILATION DES RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION

Faites la somme des scores que vous avez attribués aux énoncés ainsi regroupés.

1. A ___	1. B ___	1. C ___	1. D ___	1. E ___
2. E ___	2. A ___	2. B ___	2. C ___	2. D ___
3. D ___	3. E ___	3. A ___	3. B ___	3. C ___
4. C ___	4. D ___	4. E ___	4. A ___	4. B ___
5. B ___	5. C ___	5. D ___	5. E ___	5. A ___
6. A ___	6. B ___	6. C ___	6. D ___	6. E ___
7. E ___	7. A ___	7. B ___	7. C ___	7. D ___
8. D ___	8. E ___	8. A ___	8. B ___	8. C ___
9. C ___	9. D ___	9. E ___	9. A ___	9. B ___

TOTAL:

___	___	___	___	___
col #1	col #2	col #3	col #4	col #5

Vous devez obtenir pour chacune des colonnes un total entre 0 et 90. Chacune de ces colonnes regroupe les énoncés qui correspondent, selon la théorie de BLAKE et MOUTON, à l'un des cinq styles de leadership suivants:

- Colonne #1 : gestion de type anémique
- Colonne #2 : gestion de type social
- Colonne #3 : gestion centrée sur la tâche
- Colonne #4 : gestion de type intermédiaire
- Colonne #5 : gestion par le travail en équipe

<p>ANNEXE 3 GESTION DES DIFFÉRENDS Questionnaire d'aut-évaluation</p>

Nous vous présentons ci-dessous une série d'énoncés présentés par paire qui décrivent des comportements que vous pouvez adopter lorsque vous avez des différends avec quelqu'un. Pour chaque paire d'énoncés, veuillez choisir celui qui correspond le plus à la façon dont vous agissez. Pour chaque paire, veuillez encercler l'énoncé "A" ou "B" selon qu'il reflète au mieux la façon dont vous vous comportez. Dans certains cas, les énoncés "A" et "B" peuvent ne pas du tout représenter ce que vous faites; dans ce cas, veuillez choisir celui qui se rapproche le plus de ce que vous pourriez faire. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Essayez de répondre en pensant à des expériences que vous avez vécues.

1. A. Il y a des moments où je laisse les autres prendre la responsabilité de résoudre le problème.
 B. Plutôt que de négocier les choses sur lesquelles on est en désaccord, j'essaie de mettre l'accent sur celles pour lesquelles nous sommes d'accord.
2. A. J'essaie de trouver une solution de compromis.
 B. J'essaie de faire face à toutes les préoccupations, les miennes et les siennes.
3. A. Je suis habituellement ferme dans la poursuite de mes objectifs.
 B. Je peux essayer de m'adapter aux besoins des autres et de préserver notre relation.
4. A. J'essaie de trouver une solution de compromis
 B. Je sacrifie quelquefois mes propres désirs pour ceux de l'autre personne.
5. A. Je cherche à obtenir l'aide de l'autre de façon consistante pour trouver une solution.
 B. J'essaie de faire ce qui est nécessaire pour éviter des tensions inutiles.
6. A. J'essaie d'éviter de me créer du désagrément.
 B. J'essaie de gagner mon point.
7. A. J'essaie de reporter un enjeu jusqu'à ce que j'aie eu le temps d'y réfléchir.
 B. Je cède certains points en échange d'autres.
8. A. Je suis habituellement ferme dans la poursuite de mes objectifs.
 B. J'essaie de mettre sur la table l'ensemble des préoccupations et des enjeux dès le départ.

9. A. J'ai l'impression que les différents ne valent pas toujours la peine que l'on s'en préoccupe.
B. Je fais des efforts pour obtenir ce que je veux.
10. A. Je suis ferme dans la poursuite de mes buts.
B. J'essaie de trouver une solution de compromis.
11. A. J'essaie de mettre sur la table l'ensemble des préoccupations et des enjeux dès le départ.
B. Je peux essayer de m'adapter aux besoins des autres et de préserver notre relation.
12. A. J'évite quelquefois d'adopter des positions qui pourraient causer des controverses.
B. Je vais le laisser gagner certaines de ses positions s'il me laisse avoir certaines des miennes.
13. A. Je propose un point milieu.
B. Je pousse pour que mes points soient entendus.
14. A. Je dis mes idées et je demande les siennes.
B. J'essaie de lui démontrer la logique et les avantages de ma position.
15. A. Je peux essayer de m'adapter aux besoins des autres et de préserver notre relation.
B. J'essaie de faire ce qui est nécessaire pour éviter des tensions inutiles.
16. A. J'essaie de ne pas blesser l'autre personne.
B. J'essaie de convaincre l'autre des bienfaits de ma position.
17. A. Je suis habituellement ferme dans la poursuite de mes objectifs.
B. J'essaie de faire ce qui est nécessaire pour éviter des tensions inutiles.
18. A. Si cela rend l'autre personne heureuse, je peux la laisser garder son point de vue.
B. Je vais le laisser gagner certaines de ses positions s'il me laisse avoir certaines des miennes.
19. A. J'essaie de mettre sur la table l'ensemble des préoccupations et des enjeux dès le départ.
B. J'essaie de reporter un enjeu jusqu'à ce que j'aie eu le temps d'y réfléchir.

20. A. J'essaie dès le départ de travailler sur nos différents.
B. J'essaie de trouver une combinaison équitable de gains et de pertes pour nous deux.
21. A. À l'approche des négociations, j'essaie de prendre en considération les désirs de l'autre personne.
B. J'ai tendance à toujours tendre vers une discussion directe des problèmes.
22. A. J'essaie de trouver une solution intermédiaire entre la sienne et la mienne.
B. J'affirme ce que je souhaite.
23. A. Je suis très souvent préoccupé à satisfaire l'ensemble de nos souhaits.
B. Il y a des moments où je laisse les autres prendre la responsabilité de résoudre le problème.
24. A. Si la position de l'autre semble très importante pour lui, je vais essayer de rencontrer ses souhaits.
B. J'essaie de l'amener à régler pour un compromis.
25. A. J'essaie de lui démontrer la logique et les avantages de ma position.
B. À l'approche des négociations, j'essaie de prendre en considération les désirs de l'autre personne.
26. A. Je propose un point milieu.
B. Je suis à peu près toujours préoccupé à satisfaire tous nos souhaits.
27. A. J'évite quelquefois d'adopter des positions qui pourraient causer des controverses.
B. Si cela rend l'autre personne heureuse, je peux la laisser garder son point de vue.
28. A. Je suis habituellement ferme dans la poursuite de mes objectifs.
B. J'essaie habituellement d'amener l'autre à aider pour trouver une solution.
29. A. Je propose un point milieu.
B. J'ai l'impression que les différents ne valent pas toujours la peine que l'on s'en préoccupe.
30. A. J'essaie de ne pas blesser l'autre personne.
B. Je partage toujours le problème avec l'autre personne de façon à ce que nous puissions y travailler.

FEUILLE DE NOTATION

QUESTIONNAIRE DE THOMAS-KILMANN

Encerclez la lettre que vous avez choisi à chacune des questions.

	Compétition (forcer)	Collaboration (solution des problèmes)	Compromis (partager)	Évitement (retirer)	Accomodation (ménager)
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A

Nombre total d'items encadrés par colonne:

Compétition Collaboration Compromis Évitement Accomodation

ANNEXE 4 INVENTAIRE DES PRATIQUES DU LEADERSHIP: (IPL) AUTO-ÉVALUATION

Instructions pour remplir l'inventaire

Trente énoncés décrivant divers comportements de leader figurent dans les deux pages qui suivent. Lire chaque énoncé attentivement, puis s'évaluer soi-même en fonction de la fréquence à laquelle on adopte le comportement décrit. Encercler le chiffre qui correspond à la fréquence choisie. On a le choix entre cinq possibilités:

1. Si on adopte **rarement ou très rarement** le comportement décrit dans l'énoncé, encercler le chiffre 1.
2. Si on adopte **de temps à autre** le comportement décrit dans l'énoncé, encercler le chiffre 2.
3. Si on adopte **parfois** le comportement décrit dans l'énoncé, encercler le chiffre 3.
4. Si on adopte **assez souvent** le comportement décrit dans l'énoncé, encercler le chiffre 4.
5. Si on adopte **très souvent ou presque toujours** le comportement décrit dans l'énoncé, encercler le chiffre 5.

Au moment de répondre, évaluer avec réalisme la fréquence à laquelle on adopte chaque comportement. Ne pas répondre selon le comportement qu'on aimerait ou le comportement qu'on devrait adopter, mais plutôt selon la façon dont on se comporte habituellement.

Dans quelle mesure mon comportement correspond-il aux énoncés ci-dessous? encercler le chiffre approprié.

	1	2	3	4	5
	Rarement ou très rarement	De temps à autre	Parfois	Assez souvent	Très souvent ou presque toujours
1. Je recherche les occasions de défi qui mettent à l'épreuve mes compétences et mes capacités.....	1	2	3	4	5
2. Je décris aux autres les développements futurs que j'aimerais que nous réalisions ensemble	1	2	3	4	5

Dans quelle mesure mon comportement correspond-il aux énoncés ci-dessous?
encercler le chiffre approprié.

	1	2	3	4	5
	Rarement ou très rarement	De temps à autre	Parfois	Assez souvent	Très souvent ou presque toujours
3. J'incite les autres à participer à la planification des actions que nous allons entreprendre	1	2	3	4	5
4. J'ai une idée claire de ma conception du leadership.....	1	2	3	4	5
5. Je prends le temps de souligner les réalisations quand on complète une étape d'un projet.....	1	2	3	4	5
6. Je me tiens informé des derniers événements qui influent sur notre organisation.....	1	2	3	4	5
7. J'invite les autres à s'appropriier ma vision du futur.....	1	2	3	4	5
8. Je traite les autres avec dignité et respect.....	1	2	3	4	5
9. Je m'assure que les projets dont je suis responsable sont décomposés en étapes faciles à gérer.....	1	2	3	4	5
10. Je m'assure que l'apport de chacun au succès de nos projets soit reconnu.....	1	2	3	4	5
11. Je remets en question la façon dont nous travaillons.....	1	2	3	4	5
12. Je communique clairement des perspectives d'avenir positives et encourageantes pour notre organisation.....	1	2	3	4	5
13. Je laisse aux gens beaucoup de latitude pour prendre leurs propres décisions.....	1	2	3	4	5
14. Je consacre du temps et de l'énergie à m'assurer que les gens sont en accord avec les valeurs sur lesquelles on s'est entendu.....	1	2	3	4	5
15. Je félicite les gens pour un travail bien fait.....	1	2	3	4	5
16. Je cherche de nouvelles façons d'améliorer notre travail au sein de l'organisation.....	1	2	3	4	5
17. Je montre aux autres comment leurs objectifs à long terme peuvent être atteints en s'engageant dans une vision commune.....	1	2	3	4	5
18. Je développe des relations de coopération avec les gens avec qui je travaille.....	1	2	3	4	5
19. J'informe les autres de mes croyances sur la meilleure façon de gérer le département que je dirige.....	1	2	3	4	5
20. Je manifeste mon appréciation et mon soutien aux membres de l'équipe pour leur apport.....	1	2	3	4	5
21. Je pose la question: "que pouvons-nous apprendre?" quand les choses ne se déroulent pas comme prévu.....	1	2	3	4	5

Dans quelle mesure mon comportement correspond-il aux énoncés ci-dessous?
encercler le chiffre approprié.

	1	2	3	4	5
	Rarement ou très rarement	De temps à autre	Parfois	Assez souvent	Très souvent ou presque toujours
22. Je pense à l'avenir et je prévois ce que je souhaite pour le futur.....	1	2	3	4	5
23. Je crée un climat de confiance mutuelle au sein des équipes dont je suis responsable.....	1	2	3	4	5
24. J'applique avec cohérence les valeurs que j'adopte.....	1	2	3	4	5
25. Je trouve des façons de souligner les réalisations.....	1	2	3	4	5
26. J'expérimente de nouvelles méthodes de travail même lorsqu'il y a risque d'échec.....	1	2	3	4	5
27. Je suis passionné par les possibilités futures et mon enthousiasme est communicatif.....	1	2	3	4	5
28. Je suscite chez les autres un sentiment d'appartenance face aux projets auxquels ils travaillent.....	1	2	3	4	5
29. Je m'assure que nous fixons des objectifs clairs, dressons des plans et établissons des étapes pour la réalisation des projets que je dirige.....	1	2	3	4	5
30. Je tiens à informer le reste de l'organisation du bon travail accompli par mon groupe.....	1	2	3	4	5

FICHE DE REPORT DE POINTS

Une fois l'inventaire des deux pages de questions complété, reporter ses points dans les cases ci-dessous. Les numéros des énoncés sont indiqués horizontalement. S'assurer de reporter chaque nombre-réponse dans la case correspondante.

1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	5. _____
6. _____	7. _____	8. _____	9. _____	10. _____
11. _____	12. _____	13. _____	14. _____	15. _____
16. _____	17. _____	18. _____	19. _____	20. _____
21. _____	22. _____	23. _____	24. _____	25. _____
26. _____	27. _____	28. _____	29. _____	30. _____

ANNEXE 5 Questionnaire sur le style des managers dans la résolution des problèmes

Choisissez la bonne réponse qui décrit le mieux vos préoccupations et vos comportements. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Pour chaque question, indiquez laquelle des deux options proposées est la plus caractéristique en ce qui vous concerne. Il peut arriver que les deux affirmations vous paraissent aussi caractéristiques (ou non caractéristiques) de vous-même l'une que l'autre. Dans ce cas, efforcez-vous quand même de choisir celle qui est relativement plus proche de votre manière d'agir ou de sentir la vie quotidienne. Vous allez travailler avec des paires d'affirmations et vous aurez 5 points à répartir entre les deux. Les points peuvent être divisés entre chaque affirmation dans n'importe laquelle des combinaisons suivantes:

Si A vous caractérise complètement, portez un "5" sur votre de réponse sous A et un "0" sous B, soit

A	B
5	0

Si A vous caractérise beaucoup et B quelque peu, mettez un "4" sous A et un "1" sous B, soit:

A	B
4	1

Si A vous caractérise à peine un peu plus que B, mettez un "3" sous A et un "2" sous B, soit:

A	B
3	2

Chacune des trois combinaisons ci-dessus peut être utilisée dans l'ordre inverse. Par exemple, si vous avez l'impression que B vous caractérise un peu plus que A, mettez un "2" sous A et un "3" sous B, soit:

A	B
2	3

(et ainsi de suite, pour A=1, B=4, ou A = 0, B=5)

Assurez-vous que les chiffres que vous attribuez à chaque couple totalisent 5 points. Rapportez chaque question de l'index à votre propre comportement. Souvenez-vous qu'il n'y a pas de "bonnes réponses", vous ne ferez que déformer la signification de vos réponses et ôter toute valeur à ce questionnaire.

QUESTIONS

1. Êtes-vous plus

- a) pragmatique
b) idéaliste

A	B

2. Êtes-vous plus impressionné par

- a) les normes
b) les sentiments

A	B

- | | | |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 3. Êtes-vous plus intéressé par ce qui vous | a) convainc grâce aux faits
b) touche émotionnellement | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 4. Il est pire d'être | a) sans sens pratique
b) routinier | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 5. Êtes-vous plus attiré par | a) une personne de bon sens
b) une personne créative | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 6. En jugeant les autres, êtes-vous plus influencé | a) les règlements
b) la situation | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 7. Êtes-vous plus intéressé par | a) ce qui est arrivé
b) ce qui peut arriver | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 8. Avez-vous le plus souvent | a) de la présence d'esprit
b) des émotions viloentes | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 9. Êtes-vous plus fréquemment | a) quelqu'un de réaliste
b) quelqu'un d'imaginatif | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 10. Êtes-vous davantage | a) fidèle
b) logique | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 11. Êtes-vous plus porté | a) à l'action
b) à la création | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 12. Vous laissez-vous plutôt | a) votre esprit
b) votre coeur | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 13. Êtes-vous fier de votre | a) vision réaliste
b) aptitude imaginative | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 14. Quel compliment vous touche le plus | a) vous êtes cohérent dans votre raisonnement
b) vous êtes plein d'égards pour autrui | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 15. Êtes-vous plus attaché aux | a) faits essentiels
b) implications | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 16. Est-il préférable d'être | a) juste
b) sentimental | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 17. Préférez-vous passer votre temps avec | a) des personnes réalistes
b) des personnes imaginatives | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 18. Vous décrivez-vous comme | a) dur
b) tendre | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 19. Vos amis diraient-ils que vous êtes | a) quelqu'un plein d'idées nouvelles
b) quelqu'un de réaliste | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |
| 20. Est-il préférable de passer pour quelqu'un qui montre | a) ses sentiments
b) un bon esprit logique | $\frac{A}{\quad} \quad \frac{B}{\quad}$
 |

FEUILLE DE RÉPONSES

Indiquez les chiffres de votre réponse à chaque question dans les colonnes correspondantes

Questions	I A	II B	Questions	III A	IV B
1	_____	_____	2	_____	_____
3	_____	_____	4	_____	_____
5	_____	_____	6	_____	_____
7	_____	_____	8	_____	_____
9	_____	_____	10	_____	_____
11	_____	_____	12	_____	_____
13	_____	_____	14	_____	_____
15	_____	_____	16	_____	_____
17	_____	_____	18	_____	_____
19	_____	_____	20	_____	_____
TOTAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Score	S	I		P	N

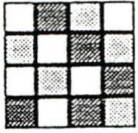
(S=sensation); (I=intuition); (P=pensée); (N=sentiment)

Évaluez vos résultats

1. Additionnez chaque colonne pour obtenir une somme du résultat A et inscrivez-le dans le rectangle réservé au total. Faites de même pour la rubrique B.
2. Comparez les totaux des colonnes I et II. Si A atteint un total de points plus élevé, entourez la lettre S. Si le résultat de B est supérieur, entourez la lettre I. Si vos résultats sont identiques, entourez la lettre S.
3. Comparez les totaux des colonnes III et IV. Si A atteint le total le plus élevé, entourez la lettre P. Si le résultat de B est supérieur, entourez la lettre N. Si vos résultats sont identiques, entourez la lettre P.

SOURCE: HELLRIEGEL D et J.W. SLOCUM et R.W. WOODMAN, Management des organisations, Bruxelles, De Boeck Université, 1993, p.101.

ANNEXE 6



Indicateur de types
psychologiques
Myers-Briggs

MBTI-fr®

Forme G - Auto-cotation

Questionnaire

Katharine C. Briggs
Isabel Briggs Myers

traduit de l'anglais par
Eduardo Casas

INSTRUCTIONS:

Il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses aux questions qui suivent. Vos réponses peuvent contribuer à révéler la façon que vous avez de voir les choses et la façon que vous avez de prendre des décisions. Le fait de connaître vos préférences et celles des autres personnes peut vous aider à comprendre quels sont vos points forts et quel genre de travail vous aimeriez et pourriez faire efficacement. Cela peut aussi vous aider à voir comment les gens qui ont des préférences différentes peuvent vivre ensemble et être utiles à la société.

Lisez chacune des questions attentivement et indiquez votre choix dans le cahier de réponses. **Ne faites aucune marque dans le questionnaire.** Ne pensez pas trop longtemps avant de répondre. Si vous êtes indécis sur votre choix, passez à la question suivante, mais assurez-vous que le numéro suivant dans la feuille de réponses correspond à la question à laquelle vous êtes en train de répondre.

Suivez les numéros du questionnaire et de la feuille de réponses en passant d'une question à l'autre de gauche à droite.

Ce questionnaire est en deux parties. La première partie (les phrases) débute sur la couverture arrière et continue à l'intérieur du fascicule, au-dessus du trait foncé. Les instructions sont au haut de la couverture arrière. La deuxième partie (les paires de mots) se trouve en-dessous du trait foncé à l'intérieur du fascicule. Les instructions sont en bas de la page. Ne manquez pas de lire les instructions pour les deux parties.

Pour coter votre MBTI-fr lisez les instructions sur la couverture du cahier des réponses. N'oubliez pas de retourner votre questionnaire ainsi que le cahier de réponses lorsque vous aurez fini.

Le début de ce questionnaire se trouve sur la couverture arrière.

Première partie: quelle réponse décrit le mieux votre façon habituelle d'agir ou de vous sentir ?

Travaillez de gauche à droite

- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Êtes-vous d'habitude
(A) une personne qui se mêle facilement aux autres, ou
(B) une personne plutôt tranquille et réservée? | 2. Si vous étiez professeur, préféreriez-vous enseigner
(A) des cours pratiques ou
(B) des cours qui comportent de la théorie? | 3. De façon générale, laissez-vous
(A) votre coeur contrôler votre tête, ou
(B) votre tête contrôler votre coeur? | 4. Quand vous allez quelque part pour toute la journée, préférez-vous
(A) planifier ce que vous allez faire et quand vous allez le faire, ou bien
(B) simplement y aller? |
| 5. Lorsque vous êtes dans un groupe préférez-vous plutôt
(A) prendre part à la conversation du groupe, ou
(B) parler avec une seule personne à la fois? | 6. D'habitude vous entendez-vous mieux
(A) avec des personnes qui ont beaucoup d'imagination, ou
(B) avec des personnes réalistes | 7. Est-ce un plus grand compliment de dire d'une personne
(A) qu'elle a des sentiments sincères, ou
(B) qu'elle est toujours raisonnable? | 8. Préférez-vous
(A) organiser vos sorties et vos rendez-vous longtemps à l'avance, ou
(B) décider sur le moment ce qui semble le plus amusant à faire? |
| 9. Dans un groupe composé de nombreuses personnes, généralement
(A) présentez-vous les un aux autres, ou
(B) vous faites-vous présenter? | 10. Préférez-vous être considérée
(A) comme une personne pratique, ou plutôt
(B) comme une personne ingénieuse? | 11. Avez-vous tendance à
(A) donner plus d'importance au coeur qu'à la raison, ou
(B) donner plus d'importance à la raison qu'au coeur? | 12. Réussissez-vous mieux
(A) lorsque vous devez faire face à des imprévus et décider rapidement ce qui doit être fait, ou
(B) lorsque vous avez à suivre un programme soigneusement mis au point? |
| 13. Êtes-vous porté(e)
(A) à des amitiés profondes avec quelques personnes seulement, ou
(B) à des amitiés superficielles avec un grand nombre de personnes différentes? | 14. Admirez-vous davantage les personnes
(A) qui sont conventionnelles au point de ne jamais se faire remarquer, ou
(B) qui sont originales et individualistes au point de ne pas se préoccuper de savoir si elles sont remarquées ou non? | 15. Pensez-vous que c'est un défaut plus grave
(A) d'être froid, ou
(B) de n'être pas raisonnable? | 16. Vous conformer à un horaire
(A) vous tente-t-il, ou
(B) vous gêne-t-il? |
| 17. Dans votre groupe d'amis
(A) êtes-vous une des dernières personnes à savoir ce qui se passe, ou
(B) êtes-vous très bien renseignée sur tout le monde? | 18. Préféreriez-vous avoir pour amie
(A) une personne qui a toujours de nouvelles idées, ou
(B) une personne qui a les deux pieds sur terre? | 19. Préférez-vous travailler pour une personne
(A) toujours gentille, ou
(B) toujours juste? | 20. L'idée de dresser une liste de ce que vous devez faire pendant le weekend
(A) vous plaît-elle,
(B) vous laisse-t-elle indifférent(e),
(C) vous déprime-t-elle complètement? |
| 21. Dans vos conversations,
(A) parlez-vous facilement avec presque n'importe qui aussi longtemps que nécessaire, ou
(B) trouvez-vous beaucoup de choses à dire seulement à certaines personnes et dans certaines conditions? | 22. Lorsque vous lisez par plaisir,
(A) aimez-vous les façons originales ou différentes de dire les choses, ou,
(B) préférez-vous que l'auteur exprime ce qu'il pense avec précision? | 23. Portez-vous plus d'attention
(A) aux sentiments des autres, ou
(B) à leurs droits? | (Pour la question suivante <u>seulement</u> , si deux réponses sont vraies, marquez les deux)
24. Dans votre travail de tous les jours,
(A) préférez-vous les imprévus qui vous forcent à travailler contre la montre, ou
(B) détestez-vous travailler sous pression, ou
(C) d'habitude vous tracez-vous un plan de façon à n'avoir pas <u>besoin</u> de travailler sous pression? |

Suite à l'intérieur

25. Est-ce que les personnes que vous rencontrez pour la première fois peuvent dire quels sont vos intérêts
(A) immédiatement, ou
(B) seulement une fois qu'elles vous connaissent bien?
26. Quand vous faites quelque chose que d'autres personnes font couramment, préférez-vous
(A) le faire de la façon ordinaire, ou
(B) inventer une nouvelle manière de le faire?
27. Face à une décision importante,
(A) trouvez-vous que vous pouvez vous fier à vos sentiments sur ce qu'il vaut mieux faire, ou
(B) croyez-vous que vous devez faire ce qui est logique, quels que soient vos sentiments?
28. Lorsque vous avez un travail spécial à faire, préférez-vous
(A) l'organiser soigneusement avant de le commencer, ou
(B) découvrir ce qui est nécessaire au fur et à mesure?

2ème partie (les instructions se trouvent en bas de la page)

29. D'habitude
(A) exprimez-vous vos sentiments ouvertement, ou
(B) gardez-vous vos sentiments pour vous-même?
30. Dans votre style de vie, préférez-vous être
(A) original(e), ou
(B) traditionnel(le)?
31. (A) doux(ce)
(B) ferme
32. Lorsqu'il est prévu à l'avance que vous feriez telle chose à telle heure, trouvez-vous
(A) agréable d'avoir ainsi l'occasion de vous préparer, ou
(B) un peu désagréable d'y être tenu?
33. Pensez-vous que
(A) vous êtes plus enthousiaste que la moyenne des gens, ou
(B) que vous montrez moins d'enthousiasme pour les choses que la moyenne des gens?
34. Considérez-vous que c'est un plus grand compliment de dire à une personne
(A) qu'elle est perspicace, ou
(B) qu'elle a du bon sens?
35. (A) pensées
(B) sentiments
36. Est-ce que
(A) vous préférez faire les choses à la dernière minute, ou
(B) trouvez-vous que faire les choses à la dernière minute vous tape sur les nerfs?
37. Dans les rencontres sociales
(A) vous arrive-t-il de vous ennuyer, ou
(B) vous amusez-vous toujours?
38. Avez-vous tendance à
(A) accepter les façons traditionnelles de faire, ou
(B) analyser ce qui ne va pas et vous attaquer aux problèmes encore non-résolus ?
39. (A) convaincant(e)
(B) touchante
40. Pensez-vous qu'une routine quotidienne est
(A) agréable, ou
(B) pénible même si nécessaire?
41. Lorsque quelque chose devient à la mode
(A) êtes-vous une des premières personnes à l'essayer, ou
(B) est-ce que cela vous intéresse peu ?
42. (A) faits
(B) idées
43. (A) analyser
(B) compatir
44. Lorsque vous pensez à une petite chose que vous devez faire ou acheter, est-ce que
(A) vous l'oubliez pour un certain temps
(B) d'habitude vous le mettez sur papier pour vous le rappeler, ou
(C) vous la faites toujours sans avoir besoin d'aide-mémoire?
45. Êtes-vous
(A) facile à connaître, ou
(B) difficile à connaître?
46. (A) déclaration
(B) concept
47. (A) justice
(B) pitié
48. Éprouvez-vous davantage de difficultés à vous adapter
(A) à la routine, ou
(B) aux changements continuels?
49. Lorsque vous vous sentez gêné(e),
(A) changez-vous la conversation, ou
(B) tournez-vous ça en blague, ou
(C) quelques jours plus tard, pensez-vous à ce que vous auriez dû dire?
50. (A) théorie
(B) certitude
51. (A) compassion
(B) prévoyance
52. Lorsque vous commencez un travail important qui doit être remis dans une semaine,
(A) prenez-vous le temps de planifier par écrit ce qui est à faire, ou
(B) vous adonnez-vous à la tâche immédiatement?

53. Pensez-vous que les gens de votre entourage connaissent vos sentiments (A) envers à peu près tout, ou (B) seulement si vous avez une raison spéciale de les communiquer?	54. (A) littéral (B) figuratif	55. (A) profits (B) bienfaits	56. Pour mener un travail à bonne fin, êtes-vous porté(e)? (A) à commencer tôt, de façon à finir avant le temps, ou (B) à compter sur un effort de dernière minute?
57. Quand vous êtes à un "party", aimez-vous (A) animer le groupe, ou (B) laisser les autres s'amuser à leur façon?	58. (A) imaginatif(ve) (B) pratique	59. (A) décidé(e) (B) dévoué(e)	60. Si on vous demandait un samedi matin comment vous avez l'intention d'occuper votre journée, (A) seriez-vous capable de le dire avec précision ou (B) donneriez-vous une liste deux fois trop longue, ou (C) adopteriez-vous une attitude d'attente?
61. (A) empressé(e) (B) tranquille	62. (A) faire (B) créer	63. (A) ferme (B) chaleureux(se)	64. Trouvez-vous les moments les plus routiniers de votre journée (A) reposants, ou (B) ennuyeux?
65. (A) réservé(e) (B) bavard(e)	66. (A) sensé(e) (B) fascinant(e)	67. (A) médiateur(trice) (B) juge	68. (A) organisé (B) imprévu
69. (A) calme (B) vif(ve)	70. (A) production (B) conception	71. (A) mou (B) dur	72. (A) systématique (B) spontané
73. (A) parler (B) écrire	74. (A) concret(e) (B) abstrait(e)	75. (A) pardonner (B) tolérer	76. (A) systématique (B) accidentel
77. (A) sociable (B) détaché(e)	78. (A) construire (B) inventer	79. (A) qui (B) quoi	80. (A) impulsion (B) décision
81. (A) "party" (B) théâtre	82. (A) fondations (B) tour	83. (A) permissif(ive) (B) critique	84. (A) ponctuel(le) (B) à loisir
	85. (A) théorie (B) expérience	86. (A) méfiant(e) (B) confiant(e)	87. (A) changeant(e) (B) permanent(e)
	88. (A) signe (B) symbole	89. (A) être d'accord (B) discuter	90. (A) méthodique (B) nonchalant(e)
	91. (A) accepter (B) changer		92. (A) rapide (B) minutieux(se)
	93. (A) connu (B) inconnu		

Deuxième Partie. (en dessous de la ligne foncée). Lequel des deux mots de chaque paire vous attire le plus?
Pensez à la signification du mot, non pas à son apparence ou à sa prononciation.

ANNEXE 7
IDENTIFICATION DU STYLE DE BASE
SELON HERSEY et BLANCHARD

DIRECTIVES

1. Lisez attentivement chacune des situations.
2. Encerclez la lettre qui correspond le mieux à l'action que vous feriez ou que vous choisiriez d'entreprendre. N'encerclez qu'une lettre.
3. Répondez à ce questionnaire en tant que gestionnaire en pensant à vos subordonnés. Ne changez pas de rôle (ou de cadre de référence) en passant d'une question à l'autre.

SITUATION 1	
<p>Vos subordonnés, ces derniers temps, ne participent plus à vos conversations amicales, malgré votre intérêt manifeste pour leur bien-être. Leur rendement décline rapidement.</p>	
CHOIX DE RÉPONSES	
A	Mettre l'accent sur l'utilisation de procédures uniformes, et sur la nécessité de l'accomplissement de la tâche.
B	Être disponible pour toute discussion tout en évitant de trop vous impliquer.
C	Discuter de la situation avec vos subordonnés et fixer des objectifs.
D	Ne pas intervenir intentionnellement.

SITUATION 2	
<p>La performance de votre équipe augmente de façon évidente. Vous vous êtes assuré que chacun des membres connaît ses responsabilités et vos attentes face aux standards de performance.</p>	
CHOIX DE RÉPONSES	
A	Entretenir des échanges amicaux tout en vous assurant que chacun est conscient de ses responsabilités et connaît vos attentes quant aux standards de performance.
B	N'entreprendre aucune action précise.
C	Faire en sorte que votre équipe se sente utile (importante et impliquée).
D	Mettre l'accent sur les échéanciers et les tâches.

SITUATION 3

Vos subordonnés sont incapables de régler un problème particulier. Ordinairement, vous les laissez se débrouiller seuls. La performance de votre équipe démontre que les relations interpersonnelles sont satisfaisantes.

CHOIX DE RÉPONSES

A	Travailler avec le groupe et ensemble s'engager à la résolution de problème.
B	Laisser le groupe s'en sortir seul.
C	Intervenir rapidement, corriger et réorienter le travail fermement.
D	Encourager vos subordonnés à solutionner le problème et supporter leurs efforts en ce sens.

SITUATION 4

Vous entrevoyez un changement majeur. Vos subordonnés sont excellents et leur productivité plus que satisfaisante. Eux-mêmes admettent le besoin de changement.

CHOIX DE RÉPONSES

A	Permettre au groupe de s'impliquer au moment de la définition et de l'implantation du changement, sans être trop directif.
B	Communiquer le changement puis l'implanter ensuite et pratiquer une surveillance étroite.
C	Permettre au groupe de préciser et de développer ses propres orientations.
D	Consulter vos subordonnés; tenir compte de leurs recommandations; diriger vous-même l'implantation.

SITUATION 5

Depuis quelques mois, la productivité de votre équipe est à la baisse. Ces derniers sont moins motivés face à l'atteinte des objectifs. Dans le passé, la redéfinition des rôles et responsabilités s'est avérée être une bonne solution. Ils ont besoin que vous leur rappeliez constamment leurs échéances.

CHOIX DE RÉPONSES

A	Permettre au groupe de définir ses propres orientations.
B	Incorporer au plan de vos subordonnés et faire en sorte que l'on rencontre les objectifs.
C	Redéfinir les rôles et responsabilités et superviser étroitement le travail.
D	Permettre au groupe de participer à la définition des rôles et responsabilités sans être trop directif.

SITUATION 6

Vous arrivez dans une organisation qui fonctionne de façon efficace. Votre prédécesseur contrôlait de façon serrée. Vous désirez maintenir la productivité mais voudriez commencer à humaniser le milieu.

CHOIX DE RÉPONSES

A	Faire votre possible pour que l'équipe se sente utile, importante, impliquée.
B	Mettre l'accent sur les échéances et les tâches.
C	Ne pas intervenir intentionnellement.
D	Impliquer votre équipe dans la prise de décision, mais vous assurer que l'on rencontre les objectifs.

SITUATION 7

Vous entrevoiez d'implanter une nouvelle structure à laquelle votre équipe n'est point sensibilisée. Votre équipe vous a déjà fait part de ses suggestions quant au besoin de changement. L'équipe est productive et fait preuve de souplesse dans la conduite de ses diverses opérations.

CHOIX DE RÉPONSES

A	Présenter et définir le changement à opérer et surveiller étroitement l'implantation.
B	Participer avec le groupe à la précision et à la définition du changement désiré et laisser à l'équipe l'organisation de l'implantation.
C	Accepter les recommandations de votre équipe, mais conserver le contrôle de l'implantation.
D	Éviter la confrontation, laisser la situation telle qu'elle est.

SITUATION 8

La productivité du groupe et les relations interpersonnelles sont satisfaisantes. Vous n'êtes cependant plus assuré de votre leadership sur le groupe.

CHOIX DE RÉPONSES

A	Laisser les choses comme elles sont.
B	En discuter avec votre équipe et opérer vous-même les changements nécessaires.
C	Amorcer une démarche qui vous permette de diriger le travail de vos subordonnés d'une façon définie.
D	Amener le sujet devant l'équipe sans être trop directif.

SITUATION 9

Votre supérieur vous a confié la direction d'une équipe de travail dont les résultats quant à des suggestions se font attendre. Les objectifs du groupe ne sont pas clairs. La présence aux réunions est faible. Les réunions de groupe sont devenues des rencontres sociales. Les membres du groupe ont cependant les capacités nécessaires à l'accomplissement de cette tâche.

CHOIX DE RÉPONSES

A	Laisser le groupe régler ses problèmes.
B	Intégrer les recommandations du groupe, et faire en sorte que les objectifs soient atteints.
C	Redéfinir les objectifs et superviser étroitement le travail.
D	Permettre au groupe de définir ses objectifs sans trop pousser cependant.

SITUATION 10

Vos subordonnés, d'habitude aptes à prendre leurs responsabilités, ne répondent plus à vos attentes suite à une récente redéfinition des standards de performance.

CHOIX DE RÉPONSES

A	Permettre au groupe de redéfinir les standards, sans que vous preniez vous-même le contrôle de l'opération.
B	Redéfinir les standards et surveiller le travail étroitement.
C	Éviter la confrontation, ne pas faire pression, laisser la situation telle qu'elle est.
D	Intégrer les suggestions de l'équipe mais voir à ce que les nouveaux standards soient atteints.

SITUATION 11

Vous êtes promu à un nouveau poste. Votre prédécesseur ne se mêlait pas du travail du groupe. L'équipe s'acquittait de façon satisfaisante de son travail. Les relations interpersonnelles sont bonnes.

CHOIX DE RÉPONSES

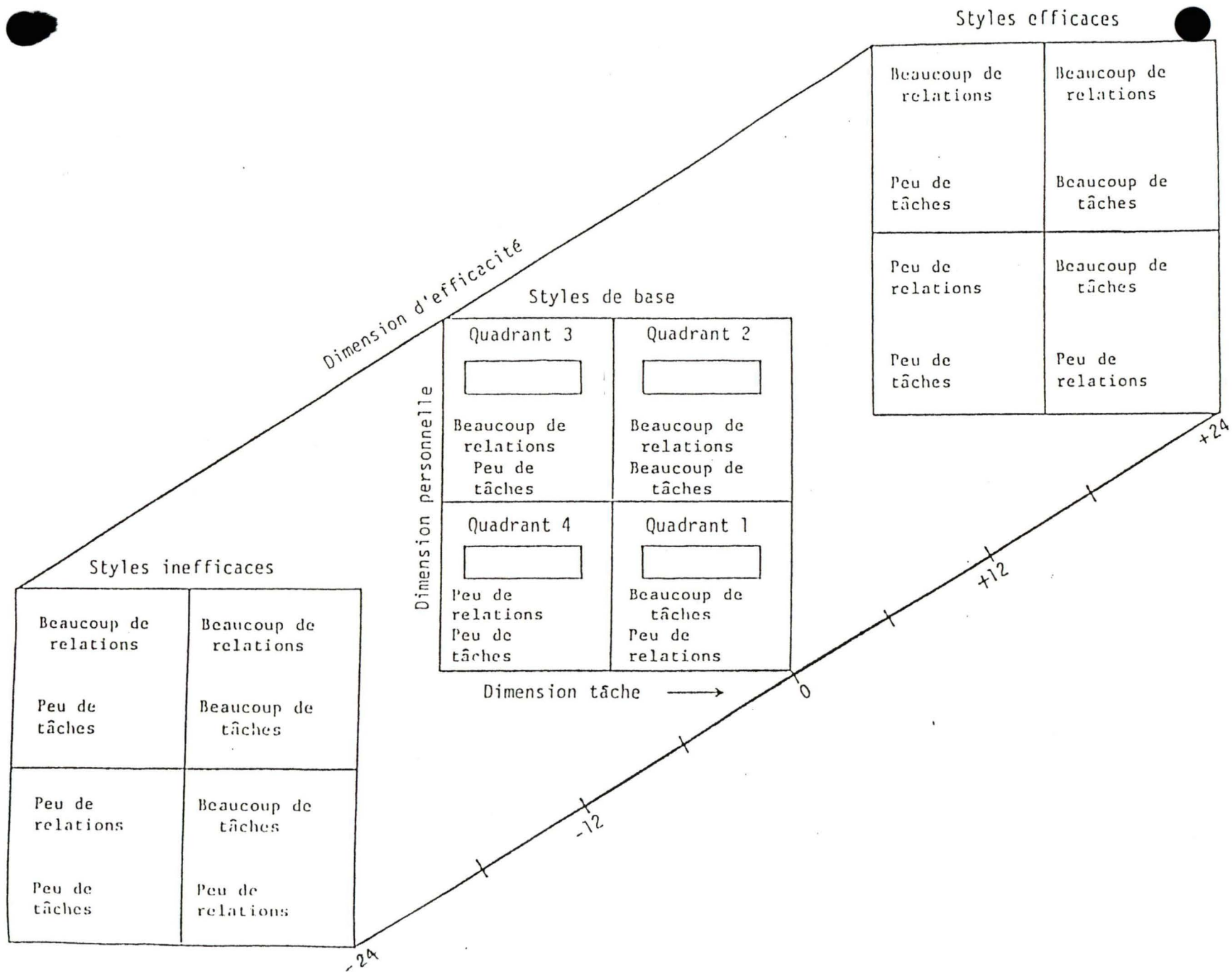
A	Amorcer une démarche qui vous permette de diriger le travail de vos subordonnés d'une façon définie.
B	Impliquer vos subordonnés au processus décisionnel et renforcer la contribution intragroupe.
C	Discuter, avec le groupe, de son fonctionnement antérieur et examiner les besoins concernant de nouveaux modes de fonctionnement.
D	Laisser la situation comme elle est, ne pas intervenir.

SITUATION 12	
Vous détenez des informations à l'effet que vos subordonnés éprouvent des difficultés entre eux. Cependant, le groupe s'acquitte de sa tâche de façon exemplaire. Vos subordonnés travaillent à long terme, et ont travaillé sans problème l'année précédente. Tous sont qualifiés.	
CHOIX DE RÉPONSES	
A	Apporter votre solution au problème et examiner les besoins de changement pour le futur.
B	Permettre au groupe de régler ce problème lui-même.
C	Agir rapidement, fermement, pour corriger et redresser la situation.
D	Participer à la discussion et supporter vos subordonnés en ce sens.

DIRECTIVES

- Encerclez pour chaque situation la lettre correspondant à l'action retenue, dans la colonne de gauche; encerclez ensuite la même lettre dans la colonne de droite. Totalisez ensuite le nombre de lettres par colonne.
- Inscrivez le total de chacune des colonnes de gauche sur les quadrants correspondants du modèle d'interprétation.
- Inscrivez le total de l'échelle de droite sur la distribution -24 & +24 du modèle d'interprétation.

STYLE DE LEADERSHIP ACTIONS					SOUPLESSE DE LEADERSHIP ACTIONS				
	S1	S2	S3	S4		1	2	3	4
1	A	C	B	D	1	D	B	C	A
2	D	A	C	B	2	B	D	C	A
3	C	A	D	B	3	C	B	A	D
4	B	D	A	C	4	B	D	A	C
5	C	B	D	A	5	A	D	B	C
6	B	D	A	C	6	C	A	B	D
7	A	C	B	D	7	A	C	D	B
8	C	B	D	A	8	C	B	D	A
9	C	B	D	A	9	A	D	B	C
10	B	D	A	C	10	B	C	A	D
11	A	C	B	D	11	A	C	D	B
12	C	A	D	B	12	C	A	D	B
TOTAL					TOTAL				
					x PAR	-2	-1	+1	+2
	1	2	3	4	TOTAL				
						GRAND TOTAL :			



ANNEXE 8
TYPES DE POUVOIR
SELON HERSEY et BLANCHARD

DIRECTIVES

Voici une liste de vingt et une paires de raisons pour lesquelles les gens font des choses que le leader suggère ou veut faire exécuter.

Pour chaque paire, allouez trois (3) points que vous distribuez entre les raisons. Basé sur votre allocation de points sur ce qui semble le plus exact pour vous.

Les autres répondent aux attentes de mon leadership parce que:

1	A	Je peux administrer des sanctions et des punitions à ceux qui ne coopèrent pas avec moi.
	B	Ils réalisent que j'ai des relations avec des personnes influentes et importantes.
2	C	Ils respectent mon expertise, mes connaissances, mon jugement et mon expérience.
	D	Je possède ou j'ai accès à de l'information qui a de la valeur pour les autres.
3	E	Ma position dans l'organisation stipule que j'ai l'autorité de diriger leurs activités de travail.
	F	Ils m'aiment personnellement et veulent faire les choses qui me plairont.
4	G	Je peux fournir des récompenses et du support à ceux qui coopèrent avec moi.
	A	Je peux administrer des sanctions et des punitions à ceux qui ne coopèrent pas avec moi.
5	B	Ils réalisent que j'ai des relations avec des personnes influentes et importantes.
	C	Ils respectent mon expertise, mes connaissances, mon jugement et mon expérience.
6	D	Je possède ou j'ai accès à de l'information qui a de la valeur pour les autres.
	E	Ma position dans l'organisation stipule que j'ai l'autorité de diriger leurs activités de travail.

7	F	Ils m'aiment personnellement et veulent faire les choses qui me plairont.
	G	Je peux fournir des récompenses et du support à ceux qui coopèrent avec moi.
8	A	J peux administrer des sanctions et des punitions à ceux qui ne coopèrent pas avec moi.
	C	Ils respectent mon expertise, mes connaissances, mon jugement et mon expérience.
9	B	Ils réalisent que j'ai des relations avec des personnes influentes et importantes.
	D	Je possède ou j'ai accès à de l'information qui a de la valeur pour les autres.
10	C	Ils respectent mon expertise, mes connaissances, mon jugement et mon expérience.
	E	Ma position dans l'organisation stipule que j'ai l'autorité de diriger leurs activités de travail.
11	D	Je possède ou j'ai accès à de l'information qui a de la valeur pour les autres.
	A	Je peux administrer des sanctions et des punitions à ceux qui ne coopèrent pas avec moi.
12	E	Ma position dans l'organisation stipule que j'ai l'autorité de diriger leurs activités de travail.
	B	Ils réalisent que j'ai des relations avec des personnes influentes et importantes.
13	F	Ils m'aiment personnellement et veulent faire les choses qui me plairont.
	C	Ils respectent mon expertise, mes connaissances, mon jugement et mon expérience.
14	G	Je peux fournir des récompenses et du support à ceux qui coopèrent avec moi.
	B	Ils réalisent que j'ai des relations avec des personnes influentes et importantes.
15	A	Je peux administrer des sanctions et des punitions à ceux qui ne coopèrent pas avec moi.
	E	Ma position dans l'organisation stipule que j'ai l'autorité de diriger leurs activités de travail.

A- Profil de vos résultats

Transférer les résultats sur le tableau suivant et faire votre graphique personnel.

P	18	18	18	18	18	18	18
O	17	17	17	17	17	17	17
U	16	16	16	16	16	16	16
V	15	15	15	15	15	15	15
O	14	14	14	14	14	14	14
I	13	13	13	13	13	13	13
R	12	12	12	12	12	12	12
	11	11	11	11	11	11	11
B	10	10	10	10	10	10	10
A	9	9	9	9	9	9	9
S	8	8	8	8	8	8	8
E	7	7	7	7	7	7	7
	6	6	6	6	6	6	6
C	5	5	5	5	5	5	5
H	4	4	4	4	4	4	4
O	3	3	3	3	3	3	3
I	2	2	2	2	2	2	2
X	1	1	1	1	1	1	1
	C	D	F	E	G	B	A
EXPERT	INFOR- MATION	REFE- RENCE	LEGI- TIME	RECOM- PENSE	RELATION	COERCITION	

TYPES DE POUVOIR

A. La coercition

Elle est basée sur la crainte. Un leader ayant un pointage élevé en coercition est vu comme exigeant de la complaisance parce que le refus d'obéir engendrera des punitions telles que des assignations indésirables, des réprimandes,...

B. Les relations

Ce pouvoir est basé sur les relations du leader avec des personnes influentes au dedans et au dehors de l'organisation. Un leader avec un pointage élevé démontre que les autres veulent s'attirer les faveurs de ces relations influentes.

C. L'expertise

Ce pouvoir est basé sur le fait que le leader est compétent et peut faciliter le travail des autres, ce qui attire le respect des autres et lui permet d'influencer leurs comportements.

D. L'information

Ce pouvoir est basé sur le fait que le leader possède ou a accès à de l'information perçue par les autres comme étant importante. Cette base de pouvoir influence les autres parce qu'ils ont besoin de cette information ou veulent "être au courant".

E. La légitimité

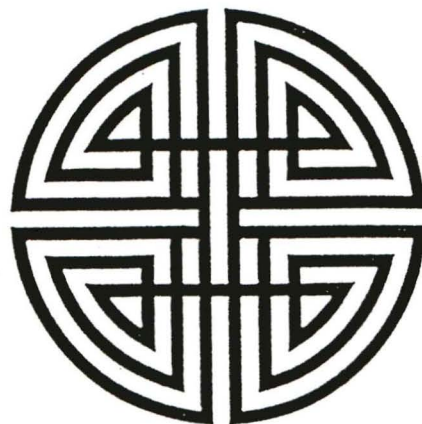
Cette source de pouvoir repose sur le poste qu'occupe le leader dans la structure. Un leader, avec un pointage élevé dans cette dimension, influence les autres parce qu'ils acceptent qu'une personne ait le droit, en vertu de sa position dans l'organisation, de s'attendre à ce que ses suggestions soient suivies.

F. La référence

Ce pouvoir est basé sur les traits personnels du leader. Un haut pointage dans cette dimension peut révéler que le leader est généralement accepté par les autres en raison de sa personnalité.

G. La récompense

Ce pouvoir est basé sur le fait que le leader est capable de récompenser les autres. Ceux-ci croient que le fait d'être en bons termes avec le leader leur procurera des avantages positifs tels que des augmentations de salaire, des promotions ou reconnaissances.



FORMULAIRE DE PARTICIPATION À L'ÉTUDE HERRMANN

CAMIQ Inc. / Le Groupe Ned Herrmann Inc.
CANADA

INSTRUCTIONS

- Répondez à chaque question en mettant une croix ou un chiffre à l'endroit indiqué.
- Ce formulaire n'est pas un test. Il n'y a pas de réponse juste ou fausse: vous ne faites qu'indiquer vos préférences.
- Pour mieux comprendre les termes utilisés, référez-vous au lexique.
- Lisez attentivement les instructions avant de répondre.
- Il est indispensable de répondre à toutes les questions.
- Toutes les données de ce formulaire seront traitées confidentiellement.

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE PARTICIPANT

1. Nom / Prénom _____ 2. Sexe: M F
3. Scolarité et/ou Formation principale _____
4. Profession / Titre de votre poste _____
- Décrivez votre travail _____

UTILISATION DES MAINS

5. Faites un crochet dans la case (A,B,C, ou D) qui correspond le mieux à votre façon de tenir un crayon.



6. Quelle main utilisez-vous avec le plus de dextérité et d'efficacité ?

- A la gauche B la gauche, un peu la droite C les deux d'une manière égale D la droite, un peu la gauche E la droite

MEILLEURES MATIÈRES

Classez les trois matières suivantes en fonction de vos résultats scolaires. Inscrivez 1 pour la meilleure discipline, 2 pour la seconde et 3 pour la troisième.

7. _____ mathématiques 8. _____ langue(s) étrangère(s) 9. _____ langue maternelle

Vérifiez S.V.P. Les chiffres 1,2 et 3 ne doivent être utilisés qu'une seule fois. Corrigez si nécessaire.

ACTIVITÉS DE TRAVAIL

Classez chaque terme cité ci-dessous en fonction de votre force dans cette activité en utilisant l'échelle suivante: 5= je fais très bien ce genre de travail; 4= je le fais bien; 3= je le fais normalement; 2= je le fais moyennement; 1= je le fais moins bien.

N'utilisez pas plus de 4 fois chaque chiffre.

- | | | |
|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 10. _____ analyse | 16. _____ technique | 21. _____ innovation |
| 11. _____ administration | 17. _____ concrétisation | 22. _____ enseignement/formation |
| 12. _____ conceptualisation | 18. _____ planification | 23. _____ organisation |
| 13. _____ expression d'idées | 19. _____ contacts humains | 24. _____ création |
| 14. _____ intégration | 20. _____ résolution de problèmes | 25. _____ finances |
| 15. _____ rédaction | | |

MOTS CLEFS

Dans la liste ci-dessous, sélectionnez huit adjectifs qui vous caractérisent, tel que vous vous percevez. Pour cela, placez le chiffre 3 devant celui qui vous décrit le mieux, puis le chiffre 2 devant les sept autres.

- | | | |
|------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 26. _____ logique | 35. _____ émotif | 43. _____ symbolique |
| 27. _____ créatif | 36. _____ spatial | 44. _____ dominant |
| 28. _____ musicien | 37. _____ critique | 45. _____ global |
| 29. _____ séquentiel | 38. _____ artistique | 46. _____ intuitif |
| 30. _____ synthétique | 39. _____ spiritualiste | 47. _____ quantitatif |
| 31. _____ verbal | 40. _____ rationnel | 48. _____ lecteur |
| 32. _____ conservateur | 41. _____ contrôlé | 49. _____ simultané |
| 33. _____ analytique | 42. _____ mathématique | 50. _____ factuel |
| 34. _____ minutieux | | |

Vérifiez S.V.P. Vous avez 7 qualificatifs avec le chiffre 2 et 1 qualificatif avec le chiffre 3. Corrigez si nécessaire.

DÉFINITION DES TERMES

administration • Qui gère et organise.

analytique • Qui décompose les choses ou les idées en parties, qui examine comment elles se combinent.

appréhension globale • Voir "global".

artistique • Qui s'intéresse ou a du talent pour la peinture, la musique, la sculpture, la décoration... qui est capable de coordonner les couleurs, les formes, les textures de manière agréable.

conceptuel(le) • Capable de concevoir des pensées et des idées, de généraliser des idées abstraites à partir de cas particuliers.

concret(e) • Capable d'assumer une activité et d'en assumer son achèvement jusqu'au résultat.

conservateur(trice) • Qui tend à conserver les idées, les statuts et les institutions traditionnelles et éprouvées.

contacts humains • Qui développe aisément et entretient de bonnes relations avec beaucoup de types de personnes.

contrôlé(e) • Qui modère, qui retient, qui reste maître de ses émotions.

créatif(ve) / Imaginatif(ve) • Qui a des idées originales et des pensées novatrices. Capable de combiner les choses d'une manière nouvelle et imaginative.

critique • Qui juge de la valeur ou de la faisabilité d'une idée ou d'un produit; qui recherche les défauts.

dominant(e) • Qui a de l'autorité; qui exerce une forte influence sur les autres.

émotif(ve) • Qui a des sentiments aisément; qui extériorise ses émotions.

empathique • Qui est capable de comprendre ce qu'une autre personne ressent; qui est capable de communiquer ce sentiment.

enseigner / former • Capable d'expliquer des idées ou des procédés de manière à ce que les autres puissent les comprendre et les appliquer.

expression orale • Voir "verbal".

extraverti(e) • Qui est plus intéressé par les gens et les choses extérieures que par ses pensées et sentiments internes; qui expose vite et bien ses pensées, ses réactions... aux autres.

factuel(le) • Qui perçoit les choses avec objectivité.

finance • Compétent dans la surveillance et le maniement des aspects quantitatifs, relatifs aux coûts, aux budgets et aux investissements.

global(le) • Qui voit, comprend les choses et les idées dans leur ensemble sans rester au niveau des détails. Ex.: qui voit la forêt avant les arbres.

Imaginatif(ve) • Qui est capable de visualiser des choses qui ne sont pas immédiatement perceptibles par les sens. Capable de s'attaquer et de traiter des problèmes selon une approche nouvelle.

Innovateur(trice) • Capable d'introduire des idées, méthodes ou procédés nouveaux ou originaux.

Intégration • Harmonisation de plusieurs éléments ou idées diverses en un ensemble cohérent.

introverti(e) • Qui dirige son esprit vers la réflexion et la compréhension de soi plus que vers les choses et les gens extérieurs; lent à exprimer ses réactions, ses sentiments et ses pensées aux autres.

Intuitif(ve) • Qui est sûr de quelque chose sans avoir à y réfléchir; qui comprend les choses instantanément sans avoir besoin de preuve.

lecteur(trice) • Qui aime lire et lit beaucoup.

logique • Qui raisonne avec cohérence, à base de faits en fonction d'hypothèses.

mathématique • Qui perçoit, comprend les nombres et peut les manipuler facilement dans un but donné.

métaphore (sens de la) • Capable de comprendre et d'utiliser des images visuelles ou verbales pour suggérer une ressemblance ou une analogie entre deux choses, à la place d'une description littérale. Ex.: "les racines du mal".

minutieux(se) • Qui s'attache aux détails avec une application particulière.

musicien(ne) • Qui a de l'intérêt ou du talent pour la musique et/ou la danse.

organise • Qui arrange, agence, ordonne les gens, les idées et les choses de manière cohérente.

original(e) • Qui a des idées personnelles inédites, nouvelles.

planification • Qui préconise à l'avance des méthodes ou des moyens pour réaliser un but désiré de manière concrète.

quantitatif(ve) • Qui s'intéresse aux relations numériques et à la mesure des quantités, proportions, dimensions.

rationnel(le) • Qui fait des choix fondés sur la raison plutôt que sur l'émotion ou l'intuition.

rédaction • Qui communique clairement par écrit et qui y prend plaisir.

résolution de problèmes • Apte à trouver des solutions aux problèmes difficiles par le raisonnement.

rigueur (sens de la) • Aptitude de celui qui est capable d'être strict et précis, tant dans l'approche que dans la solution des problèmes.

séquentiel(le) • Qui traite les choses et les idées les unes après les autres, dans l'ordre.

simultané(e) • Capable de traiter en même temps et de donner du sens à deux ou plusieurs stimuli (visuels, musicaux, verbaux...).

spatial(e) • Capable de percevoir et comprendre la position relative des objets dans l'espace et capable de les manipuler pour obtenir un effet désiré.

spiritualiste • Qui croit à l'existence d'un esprit ou d'une âme distincte du corps ou de la matière.

symbolique • Capable d'utiliser et de comprendre des objets, traces ou des signes comme représentation de faits ou d'idées.

synthétique • Avoir l'esprit de synthèse; qui peut rassembler des éléments, idées ou concepts en un nouvel ensemble cohérent.

technique • Capable de comprendre et d'appliquer des connaissances scientifiques et techniques.

verbal(e) • Qui a de l'aisance dans la parole, clair et efficace dans le maniement des mots.

LOISIRS

Indiquez au maximum six loisirs que vous pratiquez le plus souvent: le chiffre 3 pour votre loisir préféré; le chiffre 2 pour vos loisirs secondaires; le chiffre 1 pour les autres.

- | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| 51. ___ artisanat | 59. ___ jardinage/plantes | 67. ___ couture |
| 52. ___ navigation de plaisance | 60. ___ golf | 68. ___ spectateur sportif |
| 53. ___ camping/randonné à pied | 61. ___ bricolage | 69. ___ natation/plongeon/plongée |
| 54. ___ jeux de cartes | 62. ___ musique (écouter) | 70. ___ tennis |
| 55. ___ collections | 63. ___ musique (jouer) | 71. ___ voyages |
| 56. ___ cuisine | 64. ___ photographie | 72. ___ travail du bois |
| 57. ___ écriture | 65. ___ lecture | ___ autres |
| 58. ___ pêche | 66. ___ planche à voile et voile | _____ |

Vérifiez S.V.P. Vous avez un loisir avec le chiffre 3 sur un total de 6 loisirs choisis. Corrigez si nécessaire.

VOTRE NIVEAU D'ÉNERGIE

73. Choisissez parmi les descriptions ci-dessous celle qui reflète le mieux votre niveau maximal d'énergie:

- A le jour B le jour et le soir également C le soir, la nuit

EN VÉHICULE

74. Avez-vous déjà éprouvé des malaises (nausées) dus à des véhicules en mouvements (auto, bateau, avion, autobus, train, etc.) ?

- A jamais B 1 ou 2 fois C 3 à 10 fois D + de 10 fois

75. Pouvez-vous lire dans un véhicule en mouvement sans être incommodé ?

- A Oui B Non

PAIRES D'ADJECTIFS

Pour chaque paire ci-dessous, choisissez l'adjectif qui vous décrit le mieux en cochant la colonne A ou B. N'omettez aucun choix même si cela vous semble difficile.

- | | A / B | | A / B | | |
|------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------|
| 76. conservateur | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | empathique | 88. imaginaire | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | séquentiel |
| 77. analytique | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | synthétique | 89. original | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | fiable |
| 78. quantitatif | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | musicien | 90. créatif | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | logique |
| 79. solutionner des problèmes | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | planificateur | 91. contrôlé | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | émotif |
| 80. contrôlé | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | créatif | 92. musical | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | minutieux |
| 81. original | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | émotif | 93. simultané | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | empathique |
| 82. qui ressent | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | qui réfléchit | 94. communicatif | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | conceptuel |
| 83. goût des contacts humains | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | sens de l'organisation | 95. technique | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | sociable |
| 84. spiritualiste | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | créatif | 96. bien organisé | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | logique |
| 85. minutieux | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | global | 97. pensée rigoureuse | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | sens de la métaphore |
| 86. apte à l'innovation | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | apte à la réalisation concrète | 98. goût des choses planifiées | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | goût des choses mathématiques |
| 87. chaleureux | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | analytique | 99. technique | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | dominant |

Vérifiez S.V.P. Vous avez sélectionné tous les choix, une seule réponse par paire. Corrigez si nécessaire.

QUESTIONNAIRE FACULTATIF DESTINÉ À LA RECHERCHE

Les réponses aux questions de cette page ne sont pas utilisées pour déterminer votre profil de préférences cérébrales. Toutefois, elles pourront être utilisées pour faire avancer nos recherches. Vous n'êtes pas tenu de répondre. Si vous le faites, nous vous remercions de votre contribution.

Dans votre famille, indiquez l'ordre dans lequel vous, vos frères et soeurs êtes nés: pour cela noircissez le(s) symbole(s) masculin(s) ou féminin(s) appropriés. Puis entourez votre propre position.

Homme	♂	♂	♂	♂	♂	♂	♂	♂	♂	♂	♂
	ainé(e)	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}	5 ^{ème}	6 ^{ème}	7 ^{ème}	8 ^{ème}	9 ^{ème}	10 ^{ème}	11 ^{ème}
Femme	♀	♀	♀	♀	♀	♀	♀	♀	♀	♀	♀

Date de naissance _____ Nombre d'années au travail actuel _____ Satisfaction au travail Faible Élevé

Nationalité _____ Langue maternelle _____ Êtes-vous bilingue? Oui Non

Groupe ethnique Noir Caucasien Hispanique Oriental Autre _____

Avez-vous des croyances religieuses? Oui Non

Votre religion Catholique Protestant Juif Autre _____

Votre degré de participation Minimale Non-participant Occasionnel Assidu Autre _____

Si vous êtes parent, veuillez indiquer: nombre d'enfant(s) _____ Âge de l'aîné _____ Âge du plus jeune _____

Statut: Marié Séparé Divorcé Conjoint de fait Veuf/ve Célibataire

Vos parents sont-ils divorcés? Oui Non

Dans quelles mesures vos études ou votre formation professionnelle vous ont-elles préparé à exercer votre profession actuelle?

Pas du tout Quelque peu Beaucoup Complètement

Veuillez indiquer les heures où vous êtes à votre mieux mentalement

12 (minuit)	6	12 (midi)	18	24 (minuit)
-------------	---	-----------	----	-------------

Avez-vous déjà éprouvé des difficultés d'apprentissage?

Dyslexie Dyscalculie Lecture Trouble de la parole Problème d'audition Autre: lesquels _____

À quel âge le problème est-il apparu? _____ À quel âge a-t-il cessé? _____

Avez-vous déjà rempli ce formulaire? Oui Non

Comment vous percevez-vous? Veuillez distribuer un pourcentage de 100 points entre les quatre descriptions suivantes:

Rationnel _____ Organisé _____ Interpersonnel _____ Imaginatif _____

Veuillez indiquer ce qui décrit le mieux l'état dans lequel vous étiez lorsque vous avez répondu au questionnaire?

Joyeux Enthousiaste Intéressé O.K. Relaxe Indifférent Distract Fatigué Malheureux

Si vous avez vécu des événements qui ont influencé le cours de votre vie, veuillez en indiquer la date, la description de l'événement et l'impact qu'il a exercé sur vous.

VOS COORDONNÉES

Nom: _____ Date: _____

Adresse: _____

Code postal: _____ No. de tél.: () _____ Fax: () _____

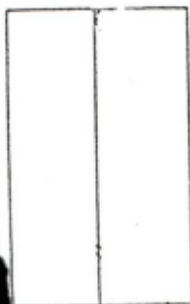
Société / Entreprise: _____

Adresse: _____

Code postal: _____ No. de tél.: () _____ Fax: () _____

S.V.P. RETOURNER À

USAGE DE CAMIQ INC.



TIMBRE



INC.

C.P. 156
Champlain (Québec)
G0X 1C0
☎ (819) 376-3913
☎ (819) 691-2413

GRUPE NED HERRMANN GROUP - CANADA