



## Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique

La référence pour comprendre l'action publique

### LEADERSHIP

Natalie Rinfret, Professeure titulaire et Titulaire de la  
Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public  
École nationale d'administration publique  
[natalie.rinfret@enap.ca](mailto:natalie.rinfret@enap.ca)

Le leadership est la capacité de créer une relation émotionnelle véritable avec les membres d'un groupe afin de les amener à transcender leurs besoins individuels au profit d'objectifs communs.

Le concept de leadership a été étudié dans une variété de disciplines dont la psychologie, l'éducation, la gestion, et il est appliqué dans divers domaines dont l'armée et les services médicaux (Cummings et autres, 2009, p. 2). C'est au début des années 1900 avec l'approche « Grand Homme » que le concept de leadership a commencé à susciter un certain intérêt. Selon cette approche, le leadership est une sorte de talent ou de don inné réservé à certaines personnes. Toutefois, « le concept de leadership est entré dans la littérature académique au cours des années 1930 lorsque des chercheurs de l'école des *Relations humaines* ont proposé d'étudier plus en profondeur la place du facteur humain dans l'organisation industrielle » (Mayo, 1933, cité dans Blais-David et Hall, 2005; Roethlisberger et Dickson, 1933, cité dans Blais-David et Hall, 2005, p. 4). De cette école, trois grandes approches ont été utilisées dans l'étude du leadership : les approches personnaliste, situationniste et interactionniste (Guimond, 2006). Elles ont fait naître de nouvelles théories en matière de leadership, dont celles du leadership transformationnel et du leader charismatique qui demeurent, par ailleurs, des concepts actuels.

Souvent qualifié d'anglicisme, le terme *leadership* tire son origine du mot anglais *leader*. Selon Le Nouveau Petit Robert (2005), le leadership est une fonction liée au commandement ou à la direction. Il est relativement complexe à définir en raison de la multitude d'auteurs (plus de 10 000 études sur le sujet) qui se sont intéressée au concept (Schermerhorn et autres, 2006). Toutefois, malgré l'étendue de ses représentations, trois points centraux le caractérisent : le leadership est une compétence qui se développe au fil du temps, un processus d'interaction entre le leader et ses collaborateurs et un processus d'influence vers la réalisation d'objectifs communs (Maltais, Leclerc et Rinfret, 2007). Il ressort ainsi de ces principales composantes que le leadership est un processus par lequel un individu influence un groupe pour réaliser un but commun (Northouse, 2007, p. 3).

S'agissant de la première composante, il peut être pertinent de rappeler que le terme leadership a souvent été utilisé pour distinguer les leaders des non-leaders en fonction de leurs attributs individuels. Stogdill (1948) a établi des caractéristiques d'un bon leader. En résumé, le leader doit être « intelligent, perspicace, vigilant, responsable, entreprenant, persistant, confiant et sociable »

## LEADERSHIP

(Northouse, 2004, cité dans Labelle, 2004, p. 2). Or, comme le mentionne Vroom (1959, p. 322), le leadership ne peut être considéré comme un unique trait de personnalité, mais doit être évalué selon un certain nombre de variables qui incluent les attitudes, les besoins et les attentes des collaborateurs. C'est pourquoi il est intéressant d'aller au-delà des traits de la personnalité du leader et de concevoir le leadership comme une compétence d'action. Katz (1955) a proposé une approche qui conçoit le leadership comme une compétence. Selon lui, une compétence peut se définir comme une capacité qui se développe, qui n'est pas nécessairement innée et qui se manifeste dans la performance (Katz, 1955, cité dans Moore et Rudd, 2005, p. 23). Le leadership efficace est une compétence individuelle, c'est-à-dire une « mise en action, une mobilisation, une mise en jeu d'un ensemble de paramètres distinctifs et évolutifs » (Le Boterf, 1994, cité dans Dejoux, p. 151). Certains auteurs font référence à l'intelligence émotionnelle pour décrire le leadership en tant que compétence. D'après Goleman (2000), on trouve des composantes émotionnelles dans chaque style de leadership. Ce même auteur dégage six styles de leadership, et selon lui les leaders les plus efficaces changent leur style de leadership avec flexibilité lorsque nécessaire (Goleman, 2000, p. 11). L'intelligence émotionnelle se situe donc aujourd'hui au cœur du portefeuille de compétences du leader efficace (Gond et Mignonac, 2002, p. 12).

Deuxièmement, le leader manifeste son leadership tant dans ses relations interpersonnelles (comportements axés sur les relations ou sur autrui) que dans les tâches à accomplir (comportements axés sur la tâche ou les activités). Graen et Schiemann (1978) ont réalisé une étude pour vérifier les processus par lesquels un leader et ses collaborateurs développent des interdépendances. Celle-ci a fait ressortir l'importance des attentes et des interactions entre le leader et ses collaborateurs, impliquant que l'atteinte des objectifs organisationnels soit intimement liée aux attentes de ces derniers. Cela conduit à considérer la notion de leadership comme une conceptualisation d'échanges transactionnels (sanctions/récompenses orientées vers les buts) et transformationnels (qui changent la situation en augmentant l'efficacité des collaborateurs). Autrement dit, le meilleur leadership est autant transformationnel que transactionnel. Le leadership transformationnel augmente l'efficacité du leadership transactionnel, mais ne peut le remplacer (Waldman, Bass et Yammarino, 1990, cité dans Bass et Steidlmeier, 1998, p. 3). Conséquemment, le leadership est lié à la qualité de la relation entre le leader et ses collaborateurs, c'est-à-dire que plus la qualité de l'interaction est élevée, plus ces derniers seront satisfaits et productifs. Évidemment, cette interaction s'effectue au sein d'autres composantes, telles que les situations, les comportements et les contextes, dont il faut également tenir compte. Cette considération n'est pas à négliger puisqu'elle peut moduler la qualité de l'échange.

Troisièmement, le leadership est un processus qui permet d'influencer un groupe organisé vers l'accomplissement de ses buts (Roach et Behling, 1984, cité dans Hughes, Ginnett et Curphy, 1996, p. 5). Bien que la relation d'échange soit importante, le leadership ne peut exister sans la présence d'influence (Northouse, 2007, p. 3). Plusieurs utilisent le terme pouvoir comme synonyme d'influence. Pourtant, le pouvoir est principalement associé à des principes de force, alors que l'influence se définit comme la capacité à changer des attitudes, des pensées. Dans le processus du leadership, l'influence vient de l'individu qui formule un objectif commun et pour qui il semble exister « un sentiment de fusion entre le destin individuel et collectif. C'est en étant engagé dans la tâche commune et en faisant preuve d'une énergie incomparable que le meneur parvient à subjuger le groupe » (Guimond, 2006, p. 516).

## LEADERSHIP

En somme, le leadership peut être vu selon divers angles, tout en tenant compte, chaque fois, de ses trois composantes. Le leadership ne peut être réduit à un seul trait de personnalité ou à un processus d'interaction ou d'influence. L'ensemble de ces caractéristiques le définit. Sans l'aide ni la stimulation de l'échange avec ses collaborateurs, le leader ne peut exercer son leadership. Les collaborateurs jouent un rôle essentiel dans cette relation. S'ils suivent le leader, c'est parce qu'ils sont motivés et qu'ils ont des attentes envers lui. Leur relation est tissée d'émotions senties, qui se modifient et se construisent, dans lesquelles le leader puise sa capacité à projeter sa compétence de leadership. Grâce à des contextes, des situations, des échanges et des événements, cette compétence évolue et se transforme. Orienté vers des buts, le leader a les compétences et les attitudes pour mener le groupe vers l'accomplissement d'objectifs communs.

### Bibliographie

- Bass, B. M. et P. Steidlmeier (1998). *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership*, [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000168](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000168) (page consultée en juin 2010).
- Blais-David, M. et J. Hall (2005). « Le leadership au secours du gestionnaire traditionnel : étude critique sur le succès d'une théorie », *Études de communication*, n° 28, p. 45-58.
- Cummings, G. et autres (2009). « Leadership Styles and Outcome Patterns for the Nursing Workforce and Work Environment: A Systematic Review », *International Journal of Nursing Studies*, vol. 47, n° 3, p. 363-385.
- Dejoux, C. (2001). *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Goleman, D. (2000). « Leadership That Gets Results », *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 1-15.
- Gond, J. P. et K. Mignonac (2002). *Émotions, leadership et évolution des conditions d'accès aux postes de direction*, Toulouse, Les Notes du Lirhe, n° 358.
- Graen, G. et W. Schiemann (1978). « Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach », *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, n° 2, p. 206-212.
- Guimond, S. (2006). « Les processus de groupe », dans J. R. Vallerand (dir.), *Les fondements de la psychologie sociale*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Gaëtan Morin éditeur, p. 493-528.
- Hughes, L. R., C. R. Ginnett et J. G. Curphy (1996). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* 2<sup>e</sup> éd., Homewood, Irwin a Times Mirror Higher Education Group, Inc.
- Labelle, F. (2004). Série : *Les quatre générations du leadership*, 2<sup>e</sup> texte *les théories universalistes*, [ht tp://fabricantsdejoie.ch/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=13&Itemid](http://fabricantsdejoie.ch/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=13&Itemid) (page consultée en juin 2010).
- Le Nouveau Petit Robert (2005). *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Paris, Dictionnaires Le Robert.
- Maltais, D., M. Leclerc et N. Rinfret (2007). « Le leadership administratif comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », *Revue française d'administration publique*, vol. 123, n° 3, p. 423-441.
- Moore, L. L. et D. R. Rudd (2005). « Extension Leaders' Self-evaluation of Leadership Skill Areas », *Journal of Agricultural Education*, vol. 46, n° 1, p. 68-78.
- Northouse, G. P. (2007). *Leadership Theory and Practice*, 4<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks, Sage Publications.
- Schermerhorn, J. R. et autres (2006). *Comportement humain et organisation*, 3<sup>e</sup> éd., Montréal, Éditions du Renouveau pédagogique Inc.

## LEADERSHIP

Stogdill, R. M. (1948). « Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature », *The Journal of Psychology*, vol. 25, p. 35-71.

Vroom, V. H. (1959). « Some Personality Determinants of the Effects of Participation », *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 59, no 3, p. 322-327.

---

**REPRODUCTION**

La reproduction totale ou partielle des définitions du *Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique* est autorisée, à condition d'en indiquer la source.

**POUR CITER**

Rinfret, N. (2012). « Leadership », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, (en ligne), [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)

**INFORMATION**

Pour information veuillez consulter [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)

**DÉPÔT LÉGAL**

Bibliothèque et Archives Canada, 2012 | ISBN 978-2-923008-70-7 (En ligne)