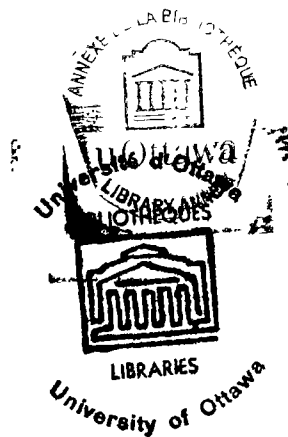


001746/1

UNE ETUDE DES PHENOMENES DE L'AUTORITE  
ET DU LEADERSHIP EN ADMINISTRATION SCOLAIRE

par Pierre Poirier

Thèse présentée à la Faculté d'Education de  
l'Université d'Ottawa en vue de l'obtention  
du Ph.D. en Education



Ottawa, Canada, 1972

Poirier, Ottawa 1973.

UMI Number: DC53387

### INFORMATION TO USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted. Broken or indistinct print, colored or poor quality illustrations and photographs, print bleed-through, substandard margins, and improper alignment can adversely affect reproduction.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if unauthorized copyright material had to be removed, a note will indicate the deletion.

UMI<sup>®</sup>

---

UMI Microform DC53387  
Copyright 2011 by ProQuest LLC  
All rights reserved. This microform edition is protected against  
unauthorized copying under Title 17, United States Code.

---

ProQuest LLC  
789 East Eisenhower Parkway  
P.O. Box 1346  
Ann Arbor, MI 48106-1346

## RECONNAISSANCE

En plus d'adresser mes plus sincères remerciements aux Docteurs Yves Poirier et Lionel Desjarlais, respectivement Secrétaire et Doyen de la Faculté d'Education de l'Université d'Ottawa, qui m'ont guidé tout au long de cette expérience, je m'en voudrais de ne pas en adresser au Docteur Gérard Artaud, qui m'a continuellement encouragé durant les moments difficiles de cette recherche.

Comme un tel travail nécessite plus que de simples efforts intellectuels, je dois beaucoup à mon épouse Gilberte et à mes parents qui ont su partager mes joies et mes inquiétudes.

## CURRICULUM STUDIORUM

Pierre E. Poirier naquit à Valleyfield, Province de Québec, le 10 novembre 1944. Il obtint son Bachelier ès Arts de l'Université d'Ottawa en 1964 et sa Maîtrise en Psychologie de la même Université en 1967.

## TABLE DES MATIERES

Chapitres	pages
INTRODUCTION . . . . .	vi
I.- PROCÉDE METHODOLOGIQUE . . . . .	1
1. L'échantillonnage	1
2. Le schème de référence théorique	17
3. La méthode de traitement des éléments	22
4. Le processus opérationnel de traitement des éléments	23
II.- ANALYSE INTRA-PHENOMENALE, INTRA ET INTER-DIMENSIONNELLE DU PHENOMENE DE L'AUTORITE . . .	32
1. Analyse intra-phénoménale et intra-dimensionnelle du phénomène de l'autorité	32
2. Analyse intra-phénoménale et inter-dimensionnelle du phénomène de l'autorité	86
III.- ANALYSE INTRA-PHENOMENALE, INTRA ET INTER-DIMENSIONNELLE DU PHENOMENE DU LEADERSHIP . . .	117
1. Analyse intra-phénoménale et intra-dimensionnelle du phénomène du leadership	117
2. Analyse intra-phénoménale et inter-dimensionnelle du phénomène du leadership	177
IV.- ANALYSE INTER-PHENOMENALE, INTRA ET INTER-DIMENSIONNELLE DES PHENOMENES DE L'AUTORITE ET DU LEADERSHIP . . . . .	220
1. Analyse inter-phénoménale et intra-dimensionnelle des phénomènes de l'autorité et du leadership	220
2. Analyse inter-phénoménale et inter-dimensionnelle des phénomènes de l'autorité et du leadership	282
V.- PRESENTATION DES RESULTATS . . . . .	285
1. Les éléments constituant des définitions essentielles des phénomènes de l'autorité et du leadership	286
2. Les éléments constituant des bases des phénomènes de l'autorité et du leadership	292
3. Les éléments constituant des conditions des phénomènes de l'autorité et du leadership	298
4. Les éléments constituant des buts des phénomènes de l'autorité et du leadership	307

TABLE DES MATIERES

v

Chapitres	pages
5. Les éléments constituant des fonctions des phénomènes de l'autorité et du leadership	314
6. Les éléments constituant des limites des phénomènes de l'autorité et du leadership	323
7. Les éléments constituant des conséquences des phénomènes de l'autorité et du leadership	328
8. Les éléments constituant des causes des phénomènes de l'autorité et du leadership	336
9. Les éléments constituant des relations des phénomènes de l'autorité et du leadership	342
10. Les éléments constituant des relations de dépendance des phénomènes de l'autorité et du leadership	348
CONCLUSIONS . . . . .	355
BIBLIOGRAPHIE . . . . .	358

Appendice

1. <u>RESUME D'Une étude des phénomènes de l'autorité et du leadership en administration scolaire .</u>	370
---	-----

## INTRODUCTION

La considération des phénomènes de l'autorité et du leadership dans la littérature en administration scolaire soulève plusieurs questions. Ainsi, il semble que les auteurs ont tendance à discuter des phénomènes de l'autorité et du leadership en utilisant les mêmes éléments constitutifs; ils ne semblent pas préciser ce qui est propre ou commun à chacun de ces deux phénomènes; ils semblent traiter de ces phénomènes à partir de plusieurs points de vue (dimensions); ceux qui partent du même point de vue pour analyser ces deux phénomènes semblent présenter des conclusions différentes; et finalement, certains auteurs semblent faire découler le phénomène du leadership du phénomène de l'autorité et vice-versa.

Cette recherche a pour buts de tenter de clarifier cet état de confusion, de discerner les éléments communs et propres à ces deux phénomènes, de trouver les éléments constitutifs, selon les auteurs étudiés, de chacune de leurs dimensions, de développer une méthodologie propre à l'analyse intra-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle et propre à l'analyse inter-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle de phénomènes administratifs et de servir de base à l'élaboration d'une théorie de l'autorité et du leadership en administration scolaire.

Il s'agit d'une recherche explorative et factuelle en ce sens qu'elle a pour but d'analyser et de comparer entre elles les définitions des phénomènes de l'autorité et du leadership proposées par les auteurs en les soumettant aux catégories élaborées par la logique pour l'exploration d'un concept. Les limites de cette recherche tiennent du fait que nous avons voulu poursuivre avec rigueur l'objectif ainsi défini: nous n'avons donc pas tenté de dégager les implications philosophiques des définitions, ni l'image de l'homme à laquelle se réfèrent les auteurs; nous nous sommes refusés également à toute interprétation subjective des résultats.

Elle est limitée au domaine de l'administration scolaire et elle ne considère pas les phénomènes connexes aux phénomènes de l'autorité et du leadership comme les phénomènes de la puissance, du pouvoir, de l'influence, du contrôle....

Elle consiste en quatre sortes d'analyses: une analyse intra-phénoménale et intra-dimensionnelle<sup>1</sup> de chacun de ces deux phénomènes; une analyse intra-phénoménale et inter-dimensionnelle<sup>2</sup> de chacun de ces deux phénomènes; une analyse

---

1 Analyse intra-phénoménale et intra-dimensionnelle: analyse nous permettant de relever les éléments constitutifs de chacune des dimensions étudiées d'un même phénomène.

2 Analyse intra-phénoménale et inter-dimensionnelle: analyse nous aidant à identifier les éléments qui sont assignés à du moins deux dimensions étudiées d'un même phénomène.

inter-phénoménale et intra-dimensionnelle<sup>3</sup> de ces deux phénomènes; une analyse inter-phénoménale et inter-dimensionnelle<sup>4</sup> de ces deux phénomènes.

Un relevé de la littérature a permis de retrouver seulement trois recherches qui peuvent s'apparenter à celle-ci. Lors de sa recherche doctorale, Hanlon<sup>5</sup> a tenté d'étudier les phénomènes de l'autorité et de la puissance en essayant de déterminer la nature de l'interaction de l'un sur l'autre. Quant à Poirier<sup>6</sup> et Pierce<sup>7</sup>, au moyen d'une analyse intra-phénoménale et intra-dimensionnelle, ils ont

---

3 Analyse inter-phénoménale et intra-dimensionnelle: analyse nous permettant de retracer par rapport à chacune des dimensions correspondantes de deux phénomènes les éléments qui leur sont propres ou communs.

4 Analyse inter-phénoménale et inter-dimensionnelle: analyse nous donnant l'opportunité de relever les éléments qui, en plus d'être constitutifs d'une dimension correspondante de deux phénomènes, sont également assignés à au moins une autre dimension de l'un ou l'autre des deux phénomènes.

5 James M. Hanlon, An Analysis of Authority and Power in Administration, dissertation doctorale (non publiée), présentée à l'École d'Education de l'Université de Buffalo, Buffalo, E.U., 1961, 81 p.

6 Yves Poirier, Une analyse de facteurs administratifs au moyen d'une étude comparative de perceptions de ces facteurs par quinze théoriciens de l'organisation et de l'administration scolaire, thèse doctorale (non publiée), présentée à la Faculté d'Education de l'Université d'Ottawa, Ottawa, Ontario, 1971, xiii-255 p.

7 D. R. Pierce, An Analysis of Contemporary Theories of Organization and Administration, dissertation doctorale présentée à l'Université de Floride, 1963, 316 p.

tenté de déceler les éléments appartenant à différents phénomènes administratifs. Toutefois, aucune de ces trois recherches ne comporte un ensemble d'analyses tel que celui qu'on retrouve dans cette recherche.

La recherche comportera cinq chapitres. Le premier chapitre traitera de l'approche méthodologique. Le deuxième et le troisième chapitre présenteront respectivement l'analyse intra-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle de chacun des phénomènes de l'autorité et du leadership. Le quatrième chapitre considérera l'analyse inter-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle des phénomènes de l'autorité et du leadership. Le cinquième chapitre comprendra la présentation des résultats. Une synthèse globale dans laquelle nous tenterons de dégager les constatations les plus marquantes et d'offrir des possibilités de recherches futures terminera la recherche.

## CHAPITRE PREMIER

### PROCEDE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente les composantes du procédé méthodologique utilisé dans la présente recherche: l'échantillonnage, le schème de référence théorique, la méthode et le processus opérationnel de traitement des éléments constitutifs des phénomènes de l'autorité et du leadership tels que perçus par les auteurs en administration scolaire.

#### 1. l'échantillonnage.

Nous limiter uniquement aux auteurs qui ont tenté d'élaborer une théorie embryonnaire ou générale des phénomènes de l'autorité et du leadership dans le domaine de l'administration scolaire aurait présenté un double inconvénient: d'une part celui de restreindre inutilement la perspective du domaine à l'étude, d'autre part, de susciter des discussions, peu pertinentes en regard de notre objectif, sur les caractéristiques essentielles d'un théoricien. Nous avons donc, au meilleur de notre connaissance, inclus tous les auteurs qui dans leurs écrits ont traité de l'autorité et du leadership en administration.

Les volumes d'administration scolaire écrits par les auteurs suivants ont servi de critères de base pour l'identification et la sélection des auteurs étudiés: Abbott et

Lovell<sup>1</sup>; Baron et al.<sup>2</sup>; Baron et Taylor<sup>3</sup>; Bent et McCann<sup>4</sup>;  
Burr et al.<sup>5</sup>; Burton et al.<sup>6</sup>; Button<sup>7</sup>; Campbell et Gregg<sup>8</sup>;  
Campbell et Lipham<sup>9</sup>; Campbell et al.<sup>10</sup>; Carver et Sergiovanni<sup>11</sup>;

---

1 Max G. Abbott et John T. Lovell (eds.), Change Perspectives in Educational Administration, Auburn, Alabama, School of Education, Auburn University, 1965, 138 p.

2 George Baron et al., Educational Administration: International Prospectives, Skokie, Illinois, Rand McNally, 1968, 334 p.

3 George Baron et William Taylor (eds.), Educational Administration and the Social Sciences, Athlone Press, 1969, 193 p.

4 Rudyart K. Bent et Lloyd E. McCann, Administration of Secondary Schools, New York, McGraw Hill, 1960, xv-356 p.

5 James B. Burr et al., Elementary School Administration, Boston, Allyn and Bacon, 1963, x-502 p.

6 William H. Burton et Leo J. Bruechner, Supervision: A Social Process, New York, Appleton Century Crofts, 1955, x-715 p.

7 Warren H. Button, Doctrines of Administration: A Brief History, dans Educational Administration Quarterly, Vol. 2, livraison d'automne, 1966, p. 216-224.

8 Roald F. Campbell et Russell T. Gregg (eds.), Administrative Behavior in Education, New York, Harper and Row, 1957, xi-547 p.

9 Roald F. Campbell et James M. Lipham (eds.), Administrative Theory as a Guide to Action, Chicago, Midwest Administration Center, Chicago, 1960, xi-203 p.

10 Roald F. Campbell, John E. Corbally, et John A. Ramseyer, Introduction to Educational Administration, quatrième édition, Boston, Allyn and Bacon, 1971, xiv-474 p.

11 Fred D. Carver et Thomas J. Sergiovanni, Organizations and Human Behavior: Focus on Schools, New York, McGraw-Hill, 1969, xx-410 p.

Casey<sup>12</sup>; Charters et al.<sup>13</sup>; Corbally et al.<sup>14</sup>; Cunningham et McPhee<sup>15</sup>; Curtin<sup>16</sup>; Davies et Iannacone<sup>17</sup>; Douglass<sup>18</sup>; Elsbree et al.<sup>19</sup>; Eye et Netzer<sup>20</sup>; Feyereisen et al.<sup>21</sup>; Franseth<sup>22</sup>;

---

12 Leo M. Casey, School Business Administration, New York, Center for Applied Research in Education, 1964, ix-177 p.

13 W. W. Charters et al., Perspectives on Educational Administration and the Behavioral Sciences, Eugene, University of Oregon, Center for the Advanced Study of Educational Administration, 1966, vi-120 p.

14 John E. Corbally et al., Educational Administration: The Secondary School, deuxième édition, Boston, Allyn and Bacon, 1965, x-405 p.

15 Luvern L. Cunningham et Ruderech F. McPhee, The Organization and Control of American Schools, Columbus, Ohio, Charles E. Merrill, 1965, xviii-553 p.

16 James Curtin, Supervision in Today's Elementary Schools, New York, Macmillan, 1964, x-302 p.

17 Daniel R. Davies et Lawrence Iannacone, Ferment in the Study of Organization, p. 356-368, dans Chester M. Nolte, An Introduction to School Administration: Selected Readings, New York, Macmillan, 1966, xvii-413 p.

18 Harl Roy Douglass, Modern Administration of Secondary Schools, Boston, Allyn and Bacon, 1963, xii-636 p.

19 Williard S. Elsbree et al., Elementary School Administration and Supervision, troisième édition, New York, American Book Co., 1967, viii-520 p.

20 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, School Administrators and Instruction: A Guide to Self-Appraisal, Boston, Allyn and Bacon, 1969, xvi-304 p.

21 Kathryn Feyereisen, A. John Fiorino et Arlem T. Howak, Supervision and Curriculum Renewal: A System Approach, New York, Appleton-Century-Crofts, 1970, xii-347 p.

22 Jane Franseth, Supervision as Leadership, Evanston, Illinois, Row Peterson, 1961, xi-195 p.

Getzels et al.<sup>23</sup>; Gibson et Hunt<sup>24</sup>; Graff et al.<sup>25</sup>; Griffiths<sup>26</sup>; Griffiths et al.<sup>27</sup>; Griffiths<sup>28</sup>; Hach et al.<sup>29</sup>; Halpin<sup>30</sup>; Harris<sup>31</sup>; Heald et al.<sup>32</sup>; Hemphill et al.<sup>33</sup>;

---

23 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, Educational Administration as a Social Process: Theory, Research, Practice, New York, Harper and Row, 1968, xx-420 p.

24 Oliver R. Gibson et Harold C. Hunt, The School Personnel Administrator, Boston, Houghton Mifflin, 1965, xiii-493 p.

25 Orin B. Graff et al., Philosophic Theory and Practice in Educational Administration, Belmont, California, Woodsworth, 1966, vi-314 p.

26 Daniel E. Griffiths, Human Relations in School Administration, New York, Appleton-Century-Crofts, 1956, vii-458 p.

27 Daniel E. Griffith et al., Organizing Schools for Effective Education, Danville, Illinois, Interstate, 1962, x-338 p.

28 Daniel E. Griffiths (ed.), Behavioral Science and Educational Administration, Sixty-Third Yearbook of the National Society for the Study of Education, Chicago, University of Chicago Press, 1964, vi-360 p.

29 Walter G. Hack et al., Educational Administration: Selected Readings, deuxième édition, Boston, Allyn and Bacon, 1971, vii-344 p.

30 Andrew W. Halpin (ed.), Administrative Theory in Education, Chicago Midwest Administration Center, University of Chicago, 1958, xvi-185 p.

31 Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1963, xviii-557 p.

32 James E. Heald et al., Selected Readings on General Supervision, New York, Macmillan, 1970, xiii-442 p.

33 John K. Hemphill et al., Administrative Performance and Personality, New York, Teachers' College Press, 1962, xviii-432 p.

Jenson et Clark<sup>34</sup>; Kimbrough<sup>35</sup>; Knezevich<sup>36</sup>; Lane et al.<sup>37</sup>;  
Lucio et McNeil<sup>38</sup>; McCleary et Hendey<sup>39</sup>; Miles<sup>40</sup>; Miller<sup>41</sup>;  
Misner et al.<sup>42</sup>; Morphet et al.<sup>43</sup>; Mort et Ross<sup>44</sup>; Netzer

---

34 Theodore J. Jenson et David L. Clark, Educational Administration, New York, The Center for Applied Research in Education, 1964, x-118 p.

35 Ralph B. Kimbrough, Political Power and Educational Decision Making, Skokie, Illinois, Rand McNally, 1964, ix-307 p.

36 Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, deuxième édition, New York, Harper and Row, 1969, xiii-578 p.

37 Willard R. Lane et al., Foundations of Educational Administration: A Behavioral Analysis, New York, Macmillan, 1967, x-433 p.

38 William H. Lucio et John D. McNeil, Supervision: A Synthesis of Thought and Action, deuxième édition, New York, McGraw-Hill, 1969, xi-329 p.

39 Lloyd E. McCleary et Stephen P. Hendey, Secondary School Administration: Theoretical Bases of Professional Practice, New York, Dodd, Mead, 1965, xi-399 p.

40 Matthew B. Miles (ed.), Innovation in Education, New York, Teachers' College Press, Columbia University, 1964, xii-689 p.

41 Van Miller, The Public Administration of American School Systems, New York, Macmillan, 1965, xii-580 p.

42 Paul J. Misner et al., Elementary School Administration, Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Co., 1963, ix-422 p.

43 Edgar Morphet, Roe L. Johns et Theodore Reller, Educational Organization and Administration: Concepts, Practices and Issues, deuxième édition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, xiii-569 p.

44 Paul R. Mort et Donald H. Ross, Principles of School Administration: A Synthesis of Basic Concepts, deuxième édition, New York, McGraw-Hill, 1957, xi-451 p.

et al.<sup>45</sup>; Nolte<sup>46</sup>; Ohms et Monahan<sup>47</sup>; Otto et Saunders<sup>48</sup>;  
Owens<sup>49</sup>; Pierce<sup>50</sup>; Poirier<sup>51</sup>; Reeder<sup>52</sup>; Reller et Morphet<sup>53</sup>;  
Roe<sup>54</sup>; Sachs<sup>55</sup>; Saunders et al.<sup>56</sup>;

---

45 Lanore A. Netzer et al., Interdisciplinary Foundations of Supervision, Boston, Allyn and Bacon, 1970, ix-400 p.

46 Chester M. Nolte, An Introduction to School Administration, New York, Macmillan, 1966, xvii-413 p.

47 R. E. Ohms et W. P. Monahan (eds.), Educational Administration: Philosophy in Action, University of Oklahoma Press, 1965, ix-108 p.

48 Henry J. Otto et David C. Saunders, Elementary School Organization and Administration, quatrième édition, New York, Appleton-Century-Crofts, 1964, ix-409 p.

49 Robert G. Owens, Organizational Behavior in Schools, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1970, ix-246 p.

50 Douglas R. Pierce, An Analysis of Contemporary Theories of Organization and Administration, dissertation doctorale (non publiée), présentée au Conseil de l'École Supérieure de l'Université de Floride, Floride, Etats Unis, 1963, 316 p.

51 Yves Poirier, Une analyse de facteurs administratifs au moyen d'une étude comparative des perceptions de ces facteurs par quinze théoriciens de l'organisation et de l'administration scolaire, thèse doctorale (non publiée), présentée à la Faculté d'Éducation de l'Université d'Ottawa, 1971, xiii-255 p.

52 Ward G. Reeder, The Fundamentals of Public School Administration, New York, Macmillan, 1931, 625 p.

53 Theodore L. Reller et Edgar L. Morphet (eds.), Comparative Educational Administration, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1962, 438 p.

54 William H. Roe, School Business Management, New York, McGraw-Hill, 1961, xi-285 p.

55 Benjamin M. Sachs, Educational Administration: A Behavioral Approach, Boston, Houghton Mifflin, 1966, xiii-412 p.

56 Robert L. Saunders et al., A Theory of Educational Leadership, Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Co., 1966, xii-174 p.

Savage<sup>57</sup>; Sergiovanni et Starratt<sup>58</sup>; Stoops et Marks<sup>59</sup>; Van Zwold<sup>60</sup>; Walton<sup>61</sup>; Wiles<sup>62</sup>; Wilson<sup>63</sup>; Wilson et al.<sup>64</sup>.

A partir de ces derniers critères, l'auteur a considéré les oeuvres des auteurs suivants: Albers<sup>65</sup>; Argyris<sup>66,67</sup>;

---

57 William H. Savage, Interpersonal and Group Relations in Educational Administration, Glenview, Illinois, Scott, Foreman and Co., 1968, 426 p.

58 Thomas J. Sergiovanni et Robert J. Starratt, Emerging Patterns of Supervision: Human Perspectives, New York, McGraw-Hill, 1971, vi-309 p.

59 Emery Stoops et James R. Marks, Elementary School Supervision, Boston, Allyn and Bacon, 1965, xiv-371 p.

60 James A. Van Zwold, School Personnel Administration, New York, Appleton-Century Crofts, 1964, viii-470 p.

61 John Walton, Administration and Policy Making in Education, édition révisée, Baltimore, John Hopkins Press, 1969, viii-228 p.

62 Kimball Wiles, Supervision for Better Schools, Englewood, Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, xv-343 p.

63 Robert F. Wilson, Educational Administration, Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Co., 1966, xxi-853 p.

64 Craig L. Wilson et al., Sociology of Supervision, Boston, Allyn and Bacon, 1969, xx-394 p.

65 Henry H. Albers, Principles of Management, troisième édition, New York, Wiley, 1969, xii-702 p.

66 Chris Argyris, Personality and Organization, New York, Harper and Row, 1957, xiii-291 p.

67 Idem, Participation et organisation, Paris, Dunod, 1970, xx-329 p.

Athos et Coffey<sup>68</sup>; Barnard<sup>69,70</sup>; Bass<sup>71</sup>; Bavelas<sup>72</sup>; Benne<sup>73</sup>; Bennis<sup>74,75</sup>; Bennis et Slater<sup>76</sup>; Bierstedt<sup>77</sup>; Blau<sup>78,79,80</sup>;

---

68 Anthony G. Athos et Robert E. Coffey, Behavior in Organizations: A Multidimensional View, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1968, xx-549 p.

69 Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press, édition du 30ième anniversaire, 1968, xxxvi-334 p.

70 Idem, Organization and Management, Cambridge, Harvard University Press, 1948, xi-244 p.

71 Bernard M. Bass, Leadership, Psychology, and Organizational Behavior, New York, Harper and Row, 1960, xiii-548 p.

72 Alex Bavelas, Leadership: Man and Function, dans Administrative Science Quarterly, vol. 4, no 2, livraison de mars, 1960, p. 491-498.

73 Kenneth D. Benne, Authority in Education, dans Harvard Educational Review, vol. 40, no 3, 1970, p. 385-411.

74 Warren G. Bennis, Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority, dans Administrative Science Quarterly, vol. 4, no 3, livraison de décembre, 1959, p. 259-301.

75 Idem, Changing Organizations: Essays on the Development and Evolution of Human Organization, New York, McGraw-Hill, 1966, xi-223 p.

76 Idem et Philip E. Slater, The Temporary Society, New York, Harper and Row, 1968, x-147 p.

77 Robert Bierstedt, An Analysis of Social Power, dans American Sociological Review, vol. 15, no 6, 1950, p. 730-737.

78 Peter M. Blau, The Dynamics of Bureaucracy, Chicago, University of Chicago Press, 1963, viii-322 p.

79 Idem, Exchange and Power in Social Life, New York, Wiley, 1964, xxiii-352 p.

80 Idem, Bureaucracy in Modern Society, Chicago, University of Chicago Press, 1956, 127 p.

Blau et Scott<sup>81</sup>; Boyatzis<sup>82</sup>; Brown<sup>83</sup>; Buckley<sup>84</sup>; Cartwright et Zander<sup>85</sup>; Cleland<sup>86</sup>; Daiute<sup>87</sup>; De Bruyne<sup>88</sup>; Etzioni<sup>89,90</sup>;

---

81 Peter M. Blau et Richard W. Scott, Formal Organizations: A Comparative Approach, San Francisco, Chandler, 1962, x-312 p.

82 Richard E. Boyatzis, Leadership: The Effective Use of Power, dans Management of Personnel Quarterly, vol. 10, no 3, livraison d'automne, 1971, p. 21-25.

83 Wilfred Brown, Exploration in Management, New York, Wiley, 1960, 326 p.

84 Walter Buckley, Sociology and Modern Systems Theory, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, xii-227 p.

85 Dorwin Cartwright et Alvin Zander (eds.), Group Dynamics: Research and Theory, troisième édition, New York, Harper and Row, 1968, vii-580 p.

86 David I. Cleland, Understanding Project Authority, dans William G. Scott, Organization Concepts and Analysis, Belmont, California, Dickenson, 1969, 167 p.

87 Robert James Daiute, Scientific Management and Human Relations, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1964, x-191 p.

88 Paul De Bruyne, Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises, Paris, Dunod, 1963, 417 p.

89 Amitai Etzioni, A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York, The Free Press, 1961, xx-366 p.

90 Idem, Modern Organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1964, vii-120 p.

Eye et Netzer<sup>91</sup>; Fayol<sup>92</sup>; Fiedler<sup>93</sup>; Filley et House<sup>94</sup>;  
Flippo<sup>95</sup>; Follett<sup>96</sup>; Getzels et al.<sup>97</sup>; Gibb<sup>98</sup>; Golembiewski<sup>99</sup>;

---

91 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, Supervision of Instruction: A Phase of Administration, New York, Harper and Row, 1965, xiii-400 p.

92 Henri Fayol, Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 1956, 151 p.

93 Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, New York, McGraw-Hill, 1967, viii-310 p.

94 Alan P. Filley et Robert J. House, Managerial Process and Organizational Behavior, Glenview, Illinois, Scott, Foresman and Co., 1969, 499 p.

95 Edwin B. Flippo, Management: A Behavioral Approach, deuxième édition, Boston, Allyn and Bacon, 1970, xiv-573 p.

96 Henry C. Metcalf et L. Urwick (eds.), Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, New York, Harper and Row, 1940, 320 p.

97 Jacob Getzels et al., Educational Administration as a Social Process: Theory, Research and Practice, New York, Harper and Row, 1968, xx-420 p.

98 Cecil A. Gibb, Leadership, p. 877-920, dans Gardner Lindzey (ed.), Handbook of Social Psychology, Cambridge, Addison-Wesley, 1954, vol. 4, v-694 p.

99 Robert R. Golembiewski, Authority as a Problem in Overlays: A Concept for Action and Analysis, dans Administrative Science Quarterly, vol. 9, livraison de juin, 1964, p. 23-44.

Gordon<sup>100,101</sup>; Griffiths<sup>102,103</sup>; Gross<sup>104</sup>; Guest<sup>105</sup>; Gulick et Urwick<sup>106</sup>; Halpin<sup>107</sup>; Hanlon<sup>108</sup>; James Hemphill<sup>109</sup>; David

---

100 Thomas Gordon, Group-Centered Leadership and Administration, p. 320-384, dans Carl R. Rogers, Client-Centered Therapy, Boston, Houghton Mifflin, 1951, xii-560 p.

101 Idem, Group-Centered Leadership, Boston, Houghton Mifflin, 1955, xii-366 p.

102 Daniel E. Griffiths, Human Relations in School Administration, New York, Appleton-Century-Crofts, 1956, vii-458 p.

103 Idem, Administrative Theory, New York, Appleton-Century-Crofts, 1959, viii-123 p.

104 Bertram M. Gross, The Managing of Organizations, Tome 1, Glencoe, Illinois, The Free Press, 1964, xi-463 p.

105 Robert H. Guest, Organizational Change: The Effect of Successful Leadership, Homewood, Illinois, The Dorsey Press, 1962, 180 p.

106 Luther Gulick et L. Urwick (eds.), Papers on the Science of Administration, New York, Institute of Public Administration, Columbia University, 1937, 195 p.

107 Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration, New York, Macmillan, 1966, xiv-352 p.

108 James M. Hanlon, Administration and Education: Toward a Theory of Self Actualization, Belmont, California, Wadsworth, 1968, v-213 p.

109 James K. Hemphill, Administration as Problem-Solving, p. 89-118, dans Andrew W. Halpin (ed.), Administrative Theory in Education, Midwest Administration Center, Chicago, University of Chicago Press, 1958, xvi-185 p.

Hemphill<sup>110</sup>; Hampton et al.<sup>111</sup>; Hodge et Johnson<sup>112</sup>;  
Homans<sup>113</sup>; Hopkins<sup>114</sup>; Hutchinson<sup>115</sup>; Janda<sup>116</sup>; Katz et  
Kahn<sup>117</sup>; Kelly<sup>118</sup>; Knezevich<sup>119</sup>; Knickerbocker<sup>120</sup>; Koontz

---

110 David H. Hemphill, What is Leadership, dans The Canadian Administrator, vol. 8, no 2, livraison de novembre, 1968, p. 5-8.

111 David R. Hampton et al., Organizational Behavior and the Practice of Management, Glenview, Illinois, Scott and Foresman, 1968, p. 758.

112 Billy J. Hodge et Herbert J. Johnson, Management and Organizational Behavior, New York, Wiley, 1970, xvii-731 p.

113 George G. Homans, The Human Group, New York, Harcourt-Brace and World, 1950, xxvi-484 p.

114 Terence K. Hopkins, Bureaucratic Authority: The Convergence of Weber and Barnard, p. 82-99, dans Amitai Etzioni (ed.), Complex Organizations: A Sociological Reader, New York, Holt-Rinehart and Winston, 1961, xiv-497 p.

115 John G. Hutchinson, Organization: Theory and Classical Concepts, New York, Holt-Rinehart and Winston, 1967, ix-178 p.

116 Kenneth F. Janda, Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power, dans Human Relations, vol. 13, no 4, livraison de novembre, 1960, p. 345-363.

117 Daniel Katz et Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York, Wiley, 1966, ix-498 p.

118 Joe Kelly, Organizational Behavior, Homewood, Illinois, Irwin-Dorsey Press, 1969, xvi-666 p.

119 Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, deuxième édition, New York, Harper and Row, 1969, xiii-578 p.

120 Irving Knickerbocker, Leadership: A Conception and Some Implications, dans The Journal of Social Issues, vol. 4, no 2, livraison d'été, 1948, p. 23-40.

et O'Donnell<sup>121</sup>; Krupp<sup>122</sup>; Lane et al.<sup>123</sup>; Leavitt<sup>124</sup>;  
Likert<sup>125,126</sup>; Lipham<sup>127</sup>; Mandeville<sup>128</sup>; Maslow<sup>129</sup>;

---

121 Harold Koontz et Cyril O'Donnell, Principles of Management, New York, McGraw-Hill, 1958, x-822 p.

122 Sherman Krupp, Pattern in Organization Analysis: A Critical Examination, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1961, xiv-201 p.

123 Willard R. Lane et al., Foundations of Educational Administration: A Behavioral Analysis, New York, Macmillan, 1967, x-433 p.

124 Harold J. Leavitt, Managerial Psychology, deuxième édition, Chicago, Illinois, University of Chicago Press, 1964, xiv-434 p.

125 Rensis Likert, New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill, 1961, vii-279 p.

126 Idem, The Human Organization: Its Management and Value, New York, McGraw-Hill, 1967, ix-258 p.

127 James Lipham, Leadership and Administration, p. 119-141, dans Daniel E. Griffiths (ed.), Behavioral Sciences and Educational Administration, Sixty-Third Yearbook of the National Society for the Study of Education, Chicago, University of Chicago Press, 1964, xi-360 p.

128 Merten J. Mandeville, The Nature of Authority, dans The Journal of the Academy of Management, vol. 3, no 1, 1960, p. 107-148.

129 Abraham Maslow, Eupsychian Management, Homewood, Illinois, Ives and the Dorsey Press, 1965, xvi-277 p.

McGregor<sup>130,131</sup>; Meigniez<sup>132</sup>; Miller<sup>133</sup>; Mooney<sup>134</sup>; Newman et al.<sup>135</sup>; O'Donnell<sup>136</sup>; Peabody<sup>137,138</sup>; Pfiffner et Sherwood<sup>139</sup>;

---

130 Douglas McGregor, La dimension humaine de l'entreprise, Paris, Gauthier-Villars, 1969, xxxvii-208 p.

131 Idem, The Professional Manager, édité par Warren G. Bennis et Caroline McGregor, New York, McGraw-Hill, 1967, xviii-202 p.

132 Robert Meigniez, Pathologie sociale de l'entreprise, Paris, Gauthier-Villars, 1971, x-217 p.

133 Walter B. Miller, Two Concepts of Authority, p. 557-576, dans Harold J. Leavitt et Louis R. Pondy (eds.), Readings in Managerial Psychology, Chicago, University of Chicago Press, 1964, xii-641 p.

134 James D. Mooney, Principles of Organization, New York, Harper and Row, 1947, x-223 p.

135 William A. Newman, Charles E. Summer et Kirby E. Warren, The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice, deuxième édition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, xii-788 p.

136 Cyril O'Donnell, The Source of Managerial Authority, dans Political Science Quarterly, vol. 67, no 4, 1952, p. 573-588.

137 Robert L. Peabody, Perceptions of Organizational Authority: A Comparative Analysis, dans Administrative Science Quarterly, vol. 6, no 4, livraison de mars, 1962, p. 463-472.

138 Idem, Authority, dans International Encyclopedia of the Social Sciences, Chicago, University of Chicago Press, 1968, p. 473-477.

139 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1960, xiii-481 p.

Presthus<sup>140,141</sup>; Schein<sup>142</sup>; Scott<sup>143</sup>; Scott et al.<sup>144</sup>;  
Selznick<sup>145</sup>; Shartle<sup>146</sup>; Simon<sup>147</sup>; Simon et al.<sup>148</sup>; Stogdill<sup>149</sup>;

---

140 Robert Presthus, The Organizational Society: An Analysis and a Theory, New York, Vintage Books, 1962, xii-322 p.

141 Idem, Authority in Organizations, p. 122-137, dans Sidney Marlick et Edward H. Van Ness (eds.), Concepts and Issues in Administrative Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1962.

142 Edgar H. Schein, Organizational Psychology, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1965, xi-114 p.

143 William G. Scott, Organization Concepts and Analysis, Belmont, California, Dickenson, 1969, 167 p.

144 Richard Scott et al., Organizational Evaluation and Authority, dans Administrative Science Quarterly, vol. 12, no 1, livraison de juin, 1967, p. 93-117.

145 Philip Selznick, Leadership in Administration, New York, Harper and Row, 1957, xii-162 p.

146 Caroll L. Shartle, Executive Performance and Leadership, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1956, xiii-302 p.

147 Herbert A. Simon, Administrative Behavior, deuxième édition, New York, Macmillan, 1957, xlviii-259 p.

148 Idem et al., Public Administration, New York, Alfred A. Knopf, 1950, xviii-582 p.

149 Ralph M. Stogdill, Individual Behavior and Group Achievement, New York, Oxford University Press, 1959, 352 p.

Tannenbaum<sup>150,151,152</sup>; Taylor<sup>153</sup>; James Thompson<sup>154</sup>; Victor Thompson<sup>155</sup>; Torgersen<sup>156</sup>; Tronc<sup>157</sup>; Urwick<sup>158</sup>; Walton<sup>159</sup>;

---

150 Arnold S. Tannenbaum (ed.), Control in Organizations, New York, McGraw-Hill, 1968, vii-325 p.

151 Idem, Social Psychology of the Work Organization, Belmont, California, Wadsworth, 1966, viii-136 p.

152 Idem, Psychologie sociale de l'organisation industrielle, Paris, Hommes et Techniques, 1967, xi-125 p.

153 Frederic Taylor, La direction scientifique des entreprises: un retour aux sources du Taylorisme, traduit de l'américain par Luc Maury, collection Marabout Services, no 66, Gérard, 1967, 320 p.

154 James D. Thompson, Authority and Power in Identical Organizations, dans American Journal of Sociology, vol. 60, 1960, p. 290-301.

155 Victor A. Thompson, Comportement bureaucratique et organisation moderne, Editions Hommes et Techniques, Paris, 1966, 178 p.

156 Paul F. Torgersen, A Concept of Organization, New York, American Book, Van Nostrand, 1969, ix-173 p.

157 K. E. Tronc, A Conceptual Model for the Study of the Communication of Authority in a Bureaucratic Education System, dans The Journal of Educational Administration, vol. 5, no 2, livraison d'octobre 1967, p. 107-124.

158 Lyndall Urwick, The Elements of Administration, New York, Harper and Row, 1943, 132 p.

159 John Walton, Administration and Policy Making in Education, édition révisée, Baltimore, John Hopkins Press, 1969, viii-228 p.

Weber<sup>160</sup>; Wickesberg<sup>161</sup>; Wiles<sup>162</sup>; Williams<sup>163</sup>; Wilson<sup>164</sup>; Wilson et al.<sup>165</sup>.

2. Le schème de référence théorique.

L'inexistence dans la littérature disponible d'un schème de référence théorique permettant d'analyser des phénomènes en fonction de certaines dimensions perceptuelles<sup>166</sup> a nécessité pour notre recherche l'urgence de sa création.

C'est pourquoi, nous nous sommes référés aux logiciens Gardeil<sup>167</sup> et Jolivet<sup>168</sup> chez qui nous avons puisé les

160 Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, traduit par A. M. Hendersen et Talcott Parsons, édité par Talcott Parsons, New York, Free Press of Glencoe, 1947, x-436 p.

161 Albert K. Wickesberg, Management Organization, New York, Appleton-Century-Crofts, 1966, xiii-233 p.

162 Kimball Wiles, Supervision for Better Schools, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, xxi-343 p.

163 J. G. Williams, The Concept of Authority, dans The Journal of Educational Administration, vol. 6, no 2, livraison d'octobre, 1968, p. 152-161.

164 Robert F. Wilson, Educational Administration, Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Co., 1966, xxi-853 p.

165 Craig L. Wilson et al., Sociology of Supervision, Boston, Allyn and Bacon, 1969, xx-394 p.

166 Dimensions perceptuelles: Dimensions d'un phénomène telles que perçues par un ou des auteurs.

167 H. D. Gardeil, Initiation à la philosophie de S. Thomas d'Aquin: introduction et logique, Paris, Cerf, 1958, 253 p.

168 Regis Jolivet, Traité de philosophie: introduction générale, logique, cosmologie, quatrième édition, Paris, Emmanuel Vitte, 1955, 493 p.

matériaux nécessaires à l'identification et à la définition de dix dimensions perceptuelles sous lesquelles les phénomènes de l'autorité et du leadership ont été traités dans la présente étude. Les dimensions sur lesquelles nous nous sommes arrêtés sont les suivantes: a) la définition essentielle, b) la base, c) la condition, d) le but, e) la fonction, f) la limite, g) la cause, h) la conséquence, i) la relation, j) la relation de dépendance.

Pour assurer une interprétation constante, nous nous sommes tenus tout le long de notre analyse aux définitions suivantes des dimensions perceptuelles. Chacune de nos définitions est accompagnée d'un exemple en guise d'illustration.

a) Définition essentielle: Il s'agit de la délimitation ou de la description d'un phénomène en fonction de son genre et de sa différence spécifique.

Exemple: Le phénomène de l'autorité peut se définir dépendant de l'auteur soit comme une puissance légitime, comme un droit légal, soit encore comme un pouvoir de contrôle ou un devoir d'obéissance.

b) Base: Par base, nous entendons le principe fondamental sur lequel se base et se fonde l'existence et l'activité d'un phénomène.

Exemple: Le phénomène de l'autorité est fondé selon tel ou tel auteur, soit sur la compétence inter-personnelle et technologique des administrateurs, soit sur la position

officielle occupée par un individu, soit sur le consentement délibéré des subordonnés à se soumettre aux directives formelles, soit encore sur les droits légaux insérés dans la charte constitutionnelle de l'organisation.

c) Condition: Il s'agit d'un fait, d'une circonstance ou d'un état d'être perçu comme étant nécessaire, indispensable et essentielle à l'existence et à l'opération d'un phénomène.

Exemple: Pour que le phénomène de l'autorité existe et se maintienne dans une organisation, les exigences suivantes sont requises, soit l'occupation d'une position officielle par l'individu dans une structure hiérarchique, soit une distance psycho-sociologique entre un inférieur et un supérieur dans une relation secondaire, soit un système de communication inter-relié entre les postes, soit encore un consentement délibéré chez les subordonnés à se soumettre sans critique aux directives et aux ordres institutionnels.

d) But: C'est une fin ultime ou immédiate attribuée à un phénomène de par son activité ou ses opérations. Toutefois, pour éviter une difficulté dans l'interprétation de l'ultime et de l'immédiat dans la poursuite d'une finalité, nous n'avons pas considéré cette nuance dans l'analyse inter et intra-phénoménale des phénomènes de l'autorité et du leadership en fonction de cette dimension perceptuelle.

Exemple: Par la coordination des activités des membres dans l'accomplissement des tâches assignées au sein d'une organisation formelle et par la supervision étroite de leur comportement social dans l'exercice de leur rôle dans la structure hiérarchique, on attribue au phénomène de l'autorité les buts de créer et de maintenir l'équilibre du système social avec son entourage.

e) Fonction: Nous entendons ici une opération, une tâche, une action ou un rôle assigné à un phénomène dans la poursuite d'un but fixé.

Exemple: Pour engendrer et maintenir l'ordre dans une organisation formelle, on assigne au phénomène de l'autorité les fonctions de favoriser la coordination entre les différents sous-systèmes dans un système social et de susciter l'homogénéité et la conformité dans le comportement social des membres au sein d'une institution.

f) Limite: Par limite, on entend le domaine concret qui détermine le champ d'activité d'un phénomène ou le point abstrait qui fixe sa zone d'influence.

Exemple: Le contenu inséré dans les clauses d'un contrat de travail accepté par les employés et les patrons ou encore la compétence technique d'un dirigeant restreignent le champ d'activité du phénomène de l'autorité dans une organisation formelle.

g) Cause: C'est un fait, une circonstance ou un état d'être qui a nécessité et suscité l'existence et l'activité d'un phénomène.

Exemple: L'impossibilité d'établir un mécanisme d'exécution efficace dans une organisation formelle, le manque d'ordre et de conformisme chez les membres, l'absence d'un climat de participation et la nécessité de susciter l'intégration des besoins des employés avec ceux de l'institution, sont autant de cas qui motivent et suscitent l'existence et l'activité du phénomène de l'autorité dans une organisation formelle.

h) Conséquence: C'est un fait, une circonstance ou un état d'être qu'on peut observer comme découlant directement de l'existence et de l'activité d'un phénomène.

Exemple: Suite à l'existence et à l'activité du phénomène de l'autorité dans une organisation formelle, on peut remarquer que les individus se conforment davantage aux normes institutionnelles, qu'il y a moins de chaos et de désordre dans les différents sous-systèmes et qu'il y a une plus grande rapidité dans l'exécution des directives formelles par les employés.

i) Relation (en fonction de): Il s'agit d'un rapport quelconque existant entre deux phénomènes sans décrire l'aspect d'inter-dépendance sur leur existence et leur fonctionnement.

Exemple: On remarque qu'il y a une certaine relation entre l'acceptation du phénomène de l'autorité par les subordonnés, la nature du système formel de communication dans une institution sociale et la compétence inter-personnelle et humanistique des administrateurs au sein de la structure hiérarchique.

j) Relation de dépendance (fonction de): C'est le rapport de dépendance d'un phénomène en fonction d'autres phénomènes.

Exemple: On remarque que l'acceptation du phénomène de l'autorité par les subordonnés dépend de la nature du système formel de communication dans une organisation sociale et de la compétence inter-personnelle et humanistique des administrateurs au sein de la structure hiérarchique.

### 3. La méthode de traitement des éléments constitutifs des phénomènes de l'autorité et du leadership.

C'est en utilisant une adaptation de la méthode comparative développée par Bereday<sup>169</sup> que nous avons analysé les éléments constitutifs des phénomènes de l'autorité et du leadership. Cette méthode comprend les étapes suivantes: la description des éléments perçus par les auteurs; leur interprétation; leur juxtaposition.

La juxtaposition des éléments assignés à chacune des dimensions des deux phénomènes a permis la classification

---

169 George Bereday, Comparative Method in Education, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1964, xvi-302 p.

suivante: a) les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une dimension d'un phénomène, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs; b) les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une dimension d'un phénomène, ne sont mentionnés que par un auteur; c) les éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une dimension d'un phénomène, font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

En outre, nous avons tenu à relever dans notre étude les éléments que les auteurs ont explicitement mentionnés dans leurs écrits comme n'étant pas constitutifs de certaines dimensions des deux phénomènes étudiés.

#### 4. Le processus opérationnel de traitement des éléments constitutifs des phénomènes de l'autorité et du leadership.

Le processus opérationnel de traitement des éléments assignés par les auteurs à chacune des dimensions perceptuelles étudiées des phénomènes de l'autorité et du leadership se divise en deux sections.

Première section: Dans cette première section, l'auteur a respectivement analysé (deuxième et troisième chapitre) les phénomènes de l'autorité et du leadership aux points de vue intra-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle. Le processus suivant a été utilisé:

a) Nous avons d'abord assigné les éléments perçus par les divers auteurs à chaque dimension des phénomènes de l'autorité et du leadership.

b) Le travail fut ensuite soumis à un processus de validation: trois lecteurs indépendants ont classé dans les différentes dimensions des phénomènes de l'autorité et du leadership les éléments perçus par les auteurs étudiés. Seuls ont été considérés dans la recherche, les éléments classés dans la même dimension par les trois lecteurs et nous-même.

c) A l'intérieur de chacune des dimensions des phénomènes de l'autorité et du leadership, nous avons ensuite regroupé les éléments selon qu'ils étaient reconnus comme éléments communs, contradictoires ou complémentaires.

d) Pour fins de validation, nous avons demandé aux mêmes trois lecteurs indépendants de reprendre le même travail de regroupement. Seuls ont été considérés dans la recherche les éléments regroupés d'une façon identique par les trois lecteurs indépendants et nous-même.

e) La détermination des éléments inter-dimensionnels, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une des dimensions d'un phénomène, sont assignés à au moins une autre dimension du même phénomène, suivit.

f) Puis ce fut la détermination du niveau d'appartenance de chaque élément à chacune des dimensions des phénomènes

de l'autorité et du leadership en rapport avec une classification décroissante composée de quatre catégories: les éléments communs, les éléments complémentaires, les éléments contradictoires et les éléments inter-dimensionnels.

Deuxième section: Dans cette deuxième section, nous avons analysé (quatrième chapitre) les phénomènes de l'autorité et du leadership selon les points de vue inter-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle. Nous avons donc premièrement établi pour chacune des dimensions correspondantes des deux phénomènes de l'autorité et du leadership: a) Les éléments propres, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une des dimensions perceptuelles du phénomène de l'autorité, ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène du leadership, et ceux qui, étant assignés à une des dimensions perceptuelles du phénomène du leadership, ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'autorité; b) les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une des dimensions perceptuelles du phénomène de l'autorité, se retrouvent comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène du leadership.

Deuxièmement, nous avons établi pour chacune des dimensions correspondantes des phénomènes de l'autorité et du leadership les éléments inter-dimensionnels: i) qui, étant

assignés à une dimension du phénomène de l'autorité, sont assignés également à une dimension correspondante du phénomène du leadership et à au moins une autre dimension de ce même phénomène; ii) qui, étant assignés à une dimension du phénomène de l'autorité et à au moins une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une dimension correspondante du phénomène du leadership et à au moins une autre dimension de ce même phénomène; iii) qui, étant assignés à une dimension du phénomène du leadership, sont assignés également à une dimension correspondante du phénomène de l'autorité et à au moins une autre dimension de ce même phénomène; iv) qui, étant assignés à une dimension du phénomène du leadership et à au moins une autre dimension de ce même phénomène, sont également assignés à une dimension correspondante du phénomène de l'autorité et à au moins une autre dimension de ce même phénomène.

Finalement, pour chaque dimension correspondante des deux phénomènes de l'autorité et du leadership, nous avons présenté les éléments en nous servant d'une classification décroissante composée de deux catégories et de vingt sous-catégories dont la description suit.

1. Première catégorie: Eléments propres, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une des dimensions perceptuelles du phénomène de l'autorité, ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante

du phénomène du leadership, et ceux qui, étant assignés à une des dimensions perceptuelles du phénomène du leadership, ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'autorité.

----- Première sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de l'autorité, qui font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et qui ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène du leadership.

----- Deuxième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de l'autorité, qui ne sont mentionnés que par un auteur et qui ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène du leadership.

----- Troisième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de l'autorité, qui font l'objet d'une divergence entre les auteurs et qui ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène du leadership.

----- Quatrième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de l'autorité, qui sont assignés à au moins une autre dimension de ce même phénomène et qui ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène du leadership.

----- Cinquième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène du leadership, qui font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et qui ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'autorité.

----- Sixième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène du leadership, qui ne sont mentionnés que par un auteur et qui ne se retrouvent pas comme étant assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'autorité.

----- Septième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène du leadership, qui font l'objet d'une divergence entre les auteurs et qui ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'autorité.

----- Huitième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène du leadership, qui sont assignés à au moins une autre dimension de ce même phénomène et qui ne se retrouvent pas comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'autorité.

2. Deuxième catégorie: Eléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une des dimensions perceptuelles du phénomène de l'autorité, se retrouvent comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du

phénomène du leadership.

----- Neuvième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de l'autorité, qui font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et qui se retrouvent comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène du leadership.

----- Dixième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de l'autorité, qui ne sont mentionnés que par un auteur et qui se retrouvent comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène du leadership.

----- Onzième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de l'autorité, qui font l'objet d'une divergence entre les auteurs et qui se retrouvent comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène du leadership.

----- Douzième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de l'autorité, qui sont assignés à au moins une autre dimension de ce même phénomène et qui se retrouvent comme étant assignés à la dimension correspondante du phénomène du leadership.

----- Treizième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de l'autorité, qui sont assignés également à une dimension correspondante du phénomène du leadership et à au moins une autre dimension de

ce même phénomène.

----- Quatorzième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène de l'autorité et à au moins une autre dimension de ce même phénomène et qui sont également assignés à une dimension correspondante du phénomène du leadership et à au moins une autre dimension de ce même phénomène.

----- Quinzième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène du leadership qui font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs et qui se retrouvent comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'autorité.

----- Seizième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène du leadership, qui ne sont mentionnés que par un auteur et qui se retrouvent comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'autorité.

----- Dix-septième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène du leadership, qui font l'objet d'une divergence entre les auteurs et qui se retrouvent comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'autorité.

----- Dix-huitième sous-catégorie: Eléments qui sont assignés à une dimension du phénomène du leadership, qui sont assignés à au moins une autre dimension de ce même

phénomène et qui se retrouvent comme étant des éléments assignés à la dimension correspondante du phénomène de l'autorité.

----- Dix-neuvième sous-catégorie: Éléments qui sont assignés à une dimension du phénomène du leadership, qui sont assignés également à une dimension correspondante du phénomène de l'autorité et à au moins une autre dimension de ce même phénomène.

----- Vingtième sous-catégorie: Éléments qui sont assignés à une dimension du phénomène du leadership et à au moins une autre dimension de ce même phénomène et qui sont également assignés à une dimension correspondante du phénomène de l'autorité et à au moins une autre dimension de ce même phénomène.

Dans ce premier chapitre, nous avons voulu présenter la méthodologie que nous avons adoptée dans la poursuite de notre recherche sur les phénomènes de l'autorité et du leadership.

C'est l'analyse du premier de ces deux phénomènes soit l'autorité, qui fera l'objet de notre prochain chapitre.

## CHAPITRE II

### ANALYSE INTRA-PHENOMENALE, INTRA ET INTER-DIMENSIONNELLE DU PHENOMENE DE L'AUTORITE

Ce chapitre contient deux sections: la première portant sur l'analyse intra-phénoménale, intra-dimensionnelle du phénomène de l'autorité et la deuxième sur l'analyse intra-phénoménale, inter-dimensionnelle du phénomène de l'autorité.

La présentation des résultats découlant de l'analyse intra-phénoménale, intra et inter-dimensionnelle du phénomène de l'autorité conclut ce chapitre.

#### 1. Analyse intra-phénoménale, intra-dimensionnelle du phénomène de l'autorité.

Dans cette première section du chapitre, nous avons tenté de relever les éléments assignés par les auteurs à chacune des dimensions perceptuelles étudiées du phénomène de l'autorité selon une classification d'appartenance décroissante: les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une dimension du phénomène de l'autorité, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs; les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une dimension du phénomène de l'autorité, ne sont mentionnés que par un auteur et les éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une dimension du phénomène de l'autorité, font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

L'étude se rapportant au phénomène de l'autorité en général, nous n'avons pas tenu compte des différentes sortes d'autorité telles que l'autorité formelle, l'autorité de position, l'autorité charismatique, l'autorité traditionnelle...; d'ailleurs, il nous a été possible de constater que les auteurs ne se réfèrent aux sortes d'autorité qu'à l'occasion et, de plus, les données d'une recherche<sup>1</sup> précédente nous indiquent que les auteurs, sauf quelques cas isolés, ne se préoccupent pas des sortes lorsqu'ils traitent des phénomènes de l'autorité. En conséquence, les paragraphes de ce chapitre ont été formés à partir des points communs, non des sortes d'autorité.

A. Les éléments assignés à la dimension:  
définitions essentielles, du phénomène  
de l'autorité.

Dans cette section, nous avons tenté de relever:

- a) les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des définitions essentielles du phénomène de l'autorité, font l'objet d'un consensus chez plusieurs auteurs;
- b) les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des définitions essentielles du phénomène de

---

<sup>1</sup> Yves Poirier, Une analyse de facteurs administratifs au moyen d'une étude comparative de perceptions de ces facteurs par quinze théoriciens de l'organisation et de l'administration scolaire, thèse doctorale (non publiée) présentée à la Faculté d'Éducation de l'Université d'Ottawa, Ottawa, Ontario, 1971, xiii-255 p.

l'autorité, ne sont mentionnés que par un auteur; c) les éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux, qui, étant assignés à des définitions essentielles du phénomène de l'autorité, font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Eléments communs: Le phénomène de l'autorité est défini par les auteurs suivants comme une sorte de droit: un droit de commandement, par Athos et Coffey<sup>2</sup>, Hutchinson<sup>3</sup>, Peabody<sup>4</sup>, Koontz et O'Donnell<sup>5</sup>, Hodge et Johnson<sup>6</sup>, Pfiffner et Sherwood<sup>7</sup>, Mooney<sup>8</sup>, O'Donnell<sup>9</sup>, Newman et al.<sup>10</sup>, Campbell

---

2 Anthony G. Athos et Robert E. Coffey, Behavior in Organizations: A Multidimensional View, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1968, p. 165.

3 John G. Hutchinson, Organization: Theory and Classical Concepts, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1967, p. 71.

4 Robert L. Peabody, Authority, dans International Encyclopedia of the Social Sciences, Chicago, Illinois, The University of Chicago Press, 1968, p. 473.

5 Harold Koontz et Cyril O'Donnell, Principles of Management, quatrième édition, New York, McGraw-Hill, 1968, p. 59.

6 Billy J. Hodge et Herbert J. Johnson, Management and Organizational Behavior, New York, Wiley, 1970, p. 250.

7 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1960, p. 74.

8 James D. Mooney, Principles of Organization, édition révisée, New York, Harper and Row, 1947, p. 7.

9 Cyril J. O'Donnell, The Source of Managerial Authority, dans Political Science Quarterly, vol. 67, no 4, 1952, p. 572.

10 William H. Newman et al., The Process of Management, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, p. 86.

et al.<sup>11</sup>, Fayol<sup>12</sup>; un droit de contrôle par Tannenbaum<sup>13</sup> et Krupp<sup>14</sup>; un droit de direction par Wickesberg<sup>15</sup> et Torgersen<sup>16</sup>; un droit de décision par Flippo<sup>17</sup> et Guest<sup>18</sup>; un droit de soumission par Scott<sup>19</sup> et Cleland<sup>20</sup>; un droit d'action et

---

11 Roald F. Campbell et al., Introduction to Educational Administration, quatrième édition, Boston, Allyn and Bacon, 1971, p. 351.

12 Henri Fayol, Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 1956, p. 21.

13 Arnold S. Tannenbaum\*, Psychologie sociale de l'organisation industrielle, Paris, Hommes et Techniques, 1967, p. 75.

14 Sherman Krupp, Pattern in Organization Analysis: A Critical Examination, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1961, p. 174.

15 Albert K. Wickesberg, Management of Organization, New York, Appleton-Century Crofts, 1966, p. 30.

16 Paul F. Torgersen, A Concept of Organization, New York, American Book, Van Nostrand, 1969, p. 113.

17 Edwin B. Flippo, Management: A Behavioral Approach, deuxième édition, Boston, Allyn and Bacon, 1970, p. 156.

18 Robert H. Guest, Organizational Change: The Effect of Successful Leadership, Homewood, Illinois, Dorsey Press, 1962, p. 121.

19 William G. Scott, Organization Concepts and Analysis, Belmont, California, Dickenson Publishing, 1969, p. 204.

20 David I. Cleland, Understanding Project Authority, dans William G. Scott, Organization Concepts and Analysis, Belmont, California, Dickenson Publishing, 1969, p. 42.

de motivation par Wilson<sup>21</sup> et Victor Thompson<sup>22</sup>; un droit de sanction par Lane et al.<sup>23</sup> et Buckley<sup>24</sup>.

Les auteurs suivants définissent le phénomène de l'autorité comme une sorte de puissance: une puissance légitime par Katz et Kahn<sup>25</sup>, Blau<sup>26</sup>, Gross<sup>27</sup>, Filley et House<sup>28</sup>,

---

21 Robert F. Wilson, Educational Administration, Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Books, 1966, p. 33.

22 Victor A. Thompson, Comportement bureaucratique et organisation moderne, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1966, p. 106.

23 Willard R. Lane, Ronald G. Corwin et William G. Monahan, Foundations of Educational Administration: A Behavioral Analysis, New York, Macmillan, 1967, p. 49.

24 Walter Buckley, Sociology and Modern Systems Theory, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, p. 186.

25 Daniel Katz et Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York, Wiley, 1966, p. 203.

26 Peter M. Blau, Exchange and Power in Social Life, New York, Wiley, 1964, p. 200.

27 Bertram M. Gross, The Managing of Organizations, Glencoe, Illinois, The Free Press, 1964, p. 293.

28 Alan P. Filley et Robert J. House, Managerial Process and Organizational Behavior, Glencoe, Illinois, Scott, Foresman and Co., 1969, p. 55.

Leavitt<sup>29</sup>, Griffiths<sup>30</sup>, Etzioni<sup>31</sup>, McGregor<sup>32</sup>; une puissance de contrôle par Follet<sup>33</sup> et Blau et Scott<sup>34</sup>; une puissance de décision par Simon<sup>35</sup>, De Bruyne<sup>36</sup>, Taylor<sup>37</sup>, Walton<sup>38</sup>, Knezevich<sup>39</sup>, Griffiths<sup>40</sup>.

---

29 Harold J. Leavitt, Managerial Psychology, Chicago, University of Chicago Press, 1964, p. 166.

30 Daniel E. Griffiths, Human Relations in School Administration, New York, Appleton-Century-Crofts, 1956, p. 124.

31 Amitai Etzioni, A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York, The Free Press, 1961, p. 15.

32 Douglas McGregor\*, The Professional Manager, édité par Warren G. Bennis et Caroline McGregor, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 138.

33 Henry C. Metcalf et L. Urwick (eds.), Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, New York, Harper and Row, 1940, p. 199.

34 Peter M. Blau et Richard W. Scott, Formal Organizations: A Comparative Approach, San Francisco, Chandler, 1962, p. 143.

35 Herbert A. Simon, Administrative Behavior, deuxième édition, New York, Macmillan, 1957, p. 11.

36 Paul De Bruyne, Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises, Paris, Dunod, 1963, p. 127.

37 Frederic W. Taylor, La direction scientifique des entreprises: un retour aux sources du Taylorisme, traduit de l'américain par Luc Morney, Collection Marabout-Services, no 66, Verviers, Belgique, Gérard et Co., 1967, p. 266.

38 John Walton, Administration and Policy Making in Education, édition révisée, Baltimore, John Hopkins, 1969, p. 114.

39 Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, deuxième édition, New York, Harper and Row, 1969, p. 44.

40 Daniel E. Griffiths\*, Administrative Theory, New York, Appleton-Century-Crofts, 1959, p. 87.

Les auteurs suivants conçoivent le phénomène de l'autorité comme une sorte de capacité: une capacité de sanctions par Presthus<sup>41</sup> et Eye et Netzer<sup>42</sup>.

Eléments complémentaires: Le phénomène de l'autorité est défini respectivement par chacun des auteurs suivants comme: une influence légitime, Tronc<sup>43</sup>; un pouvoir majoritaire, Biersted<sup>44</sup>; une subordination légitime, Hanlon<sup>45</sup>; une décision d'obéissance, Homans<sup>46</sup>; un droit d'action Gross<sup>47</sup>; une communication acceptée, Barnard<sup>48</sup>.

---

41 Robert Presthus, The Organizational Society: An Analysis and a Society, New York, Vintage Books, 1962, p. 126.

42 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, Supervision of Instruction: A Phase of Administration, New York, Harper and Row, 1965, p. 176.

43 K. E. Tronc, A Conceptual Model for the Study of the Communication of Authority in a Bureaucratic Education System, dans The Journal of Educational Administration, vol. 5, no 2, 1967, livraison d'octobre, p. 108.

44 Robert Bierstedt, An Analysis of Social Power, dans American Sociological Review, vol. 15, no 6, 1950, p. 732.

45 James M. Hanlon, Administration and Education: Toward a Theory of Self-Actualization, Belmont, California, Wadsworth, 1968, p. 62.

46 George G. Homans, The Human Group, New York, Harcourt, Brace and World, 1950, p. 419.

47 B. M. Gross, op. cit., p. 293.

48 Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press, édition du 30ième anniversaire, 1968, p. 163.

Eléments contradictoires: Nous n'avons trouvé aucun élément qui est assigné à une des définitions essentielles du phénomène de l'autorité et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

B. Les éléments assignés à la dimension:  
bases, du phénomène de l'autorité.

Adoptant le même plan utilisé dans la section précédente, nous présentons dans cette partie les éléments communs, complémentaires et contradictoires de la dimension des bases du phénomène de l'autorité.

Eléments communs: De même que Buckley<sup>49</sup> affirme que l'autorité est un acte de contrôle basé sur le consentement des hommes, Barnard<sup>50</sup> et Wilson et al.<sup>51</sup> estiment que l'autorité (formelle) dans un système coopératif repose davantage sur le consentement des subordonnés que sur la personne qui la suscite et Blau<sup>52</sup> et Athos et Coffey<sup>53</sup> la décrivent comme étant une expérience de contrôle et de direction découlant

---

49 W. Buckley, op. cit., p. 177.

50 C. I. Barnard, op. cit., p. 163.

51 Craig L. Wilson, T. Madison Byar, Arthur S. Shapiro et Shirley H. Schell, Sociology of Supervision, Boston, Allyn and Bacon, 1969, p. 77.

52 Peter M. Blau\*, Bureaucracy in Modern Society, New York, Random House, 1956, p. 71.

53 A. G. Athos et Robert E. Coffey, op. cit., p. 167.

du consentement des individus à obéir aux directives officielles. Weber<sup>54</sup> et Albers<sup>55</sup> fondent l'autorité sur un certain minimum de soumission volontaire des subalternes aux commandements émis par les officiers dans une structure hiérarchique; Gross<sup>56</sup> se la représente comme étant un droit formel basé sur la soumission des individus au sein d'une organisation. Guest<sup>57</sup> affirme que l'autorité est une forme de puissance basée sur une acceptation volontaire des employés et Simon<sup>58</sup> et Williams<sup>59</sup> avancent qu'elle se fonde sur l'acceptation inconditionnelle des inférieurs d'exécuter une décision sans critiquer ou évaluer son contenu ou sa valeur.

De même que Peabody<sup>60</sup> considère comme une base de l'autorité l'obligation morale des participants d'obéir aux

---

54 Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, traduit par A. M. Henderson et Talcott Parsons, édité par Talcott Parsons, New York, The Free Press of Glencoe, 1947, p. 324.

55 Henry H. Albers, Principles of Management, New York, Wiley, 1969, p. 356.

56 B. Gross, op. cit., p. 280.

57 R. H. Guest, op. cit., p. 118.

58 H. Simon, op. cit., p. 11.

59 J. G. Williams, The Concept of Authority, dans The Journal of Educational Administration, vol. 6, no 2, livraison d'octobre, 1968, p. 153.

60 Robert L. Peabody, op. cit., p. 471.

commandements promulgués, McGregor<sup>61</sup> soutient qu'elle ne se fonde pas uniquement sur les menaces de punitions extrinsèques et sur les promesses de récompenses spécifiques mais également sur l'engagement moral des membres à se soumettre aux directives. Schein<sup>62</sup> fait reposer l'autorité sur le contrat psychologique accepté par le subalterne lors de son adhésion à l'entreprise l'obligeant ainsi à accepter le système d'autorité. Blau<sup>63</sup>, pour sa part, maintient que l'autorité (reconnue) peut se baser, en partie, sur le devoir officiel des inférieurs à obéir.

De même qu'Athos et Coffey<sup>64</sup> considèrent que la position officielle occupée par l'administrateur dans une structure lui donne l'autorité et une certaine forme d'identification sociale, de même que Mandeville<sup>65</sup> décrit l'autorité fondée sur la position comme étant un accord implicite ou explicite parmi les membres de l'organisation de réserver des droits de contrôle à des supérieurs sur des activités

---

61 D. McGregor\*, op. cit., p. 138.

62 Edgar H. Schein, Organizational Psychology, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1965, p. 11.

63 P. Blau\*, op. cit., p. 71.

64 A. G. Athos et R. E. Coffey, op. cit., p. 160.

65 Merten J. Mandeville, The Nature of Authority, dans The Journal of the Academy of Management, vol. 3, 1960, p. 110.

déterminées, de même qu'Hanlon<sup>66</sup> parle de l'autorité de (position) rattachée à la position occupée par une personne dans l'organisation formelle, et de même que Barnard<sup>67</sup> discute de l'autorité de (position) dérivée d'une position officielle dans un système coopératif, de même Victor Thompson<sup>68</sup> mentionne que l'autorité (supposée) découle d'une position d'autorité indépendamment du fait que son titulaire ait ou n'ait pas la compétence voulue. Comme Guest<sup>69</sup> qui fonde l'autorité (investie) sur un poste légitimé par des autorités supérieures dans la pyramide administrative, et comme Getzels et al.<sup>70</sup> qui maintiennent que l'autorité (investie) découle d'un poste officiel qu'un supérieur occupe dans l'organisation, Tannenbaum<sup>71</sup> définit l'autorité comme étant un droit formel dérivant du poste ou du rang de la personne dans la structure. Ainsi que Blau et Scott<sup>72</sup> assoient l'autorité sur la fonction exercée par

---

66 J. M. Hanlon, op. cit., p. 62.

67 C. Barnard, op. cit., p. 173.

68 V. Thompson, op. cit., p. 89.

69 R. Guest, op. cit., p. 118.

70 Jacob W. Getzels, James M. Lipham et Roald F. Campbell, Educational Administration as a Social Process, New York, Harper and Row, 1968, p. 135.

71 A. S. Tannenbaum\*, op. cit., p. 75.

72 P. Blau et R. Scott, op. cit., p. 29.

l'individu, Cleland<sup>73</sup> en fait reposer sa légitimité sur la puissance charismatique de la fonction hiérarchique. Et, tout comme Argyris<sup>74</sup> qui estime que le rôle formel sert de fondement à l'autorité (de statut), Presthus<sup>75</sup>, tout en reconnaissant le conflit entre la compétence et le droit institutionnel, fonde néanmoins l'autorité sur le rôle formel. Considérant l'autorité selon une approche sociologique, Gross<sup>76</sup> la fait découler d'un rôle social au sein d'une société organisée ou d'une institution reconnue. Enfin, selon Katz et Kahn<sup>77</sup>, un administrateur a une puissance légitime en vertu de l'occupation d'un office exécutif.

De même que Blau et Scott<sup>78</sup> prétendent que l'autorité ne peut susciter la soumission délibérée des individus sans se référer à un système établi et reconnu de sanctions au sein de la structure administrative, de même Athos et Coffey<sup>79</sup> croient qu'elle repose sur un mécanisme de renforcement

---

73 D. Cleland, op. cit., p. 42.

74 Chris Argyris, Participation et organisation, Paris, Dunod, 1970, p. 211.

75 R. Presthus, op. cit., p. 138.

76 B. Gross, op. cit., p. 297.

77 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 204.

78 P. Blau et R. Scott, op. cit., p. 41.

79 A. Athos et R. Coffey, op. cit., p. 167.

positif ou négatif qui sert de source de puissance à son application. Presthus<sup>80</sup> affirme que l'autorité est une capacité d'initier la soumission chez les membres de l'institution en se basant non seulement sur une position officielle mais sur toute forme de motivation psychologique, récompenses ou punitions, rattachée à celle-ci par l'agencement de la structure. Selon Fayol<sup>81</sup>, l'autorité ne peut se concevoir sans responsabilité, c'est-à-dire sans se baser sur une sanction qui accompagne l'exercice du pouvoir par la fonction. De son côté, Simon<sup>82</sup> la fait reposer sur les sanctions.

Comme James Thompson<sup>83</sup>, Newman et al.<sup>84</sup> et Guest<sup>85</sup> qui avancent que les procédures, les normes institutionnelles constituent le schème de référence qui oriente toutes les relations inter-personnelles entre les inférieurs et les supérieurs et qui sert de fondement à l'autorité dans

---

80 R. Presthus, op. cit., p. 138.

81 H. Fayol, op. cit., p. 21.

82 H. Simon, op. cit., p. 138.

83 James D. Thompson, Authority and Power in Identical Organizations, dans American Journal of Sociology, vol. 60, 1960, p. 290.

84 W. H. Newman et al., op. cit., p. 86.

85 R. Guest, op. cit., p. 114.

l'organisation, et comme Miller<sup>86</sup> et McGregor<sup>87</sup> qui définissent l'autorité comme étant une forme de pouvoir découlant des politiques, des procédures et des règlements bureaucratiques, Blau et Scott<sup>88</sup> font dériver l'autorité des systèmes des lois, des procédures et des normes institutionnelles.

Se rapprochant de Cleland<sup>89</sup> et de Wickesberg<sup>90</sup> pour qui l'autorité repose sur les droits de la propriété privée dans la société nord-américaine, Koontz et O'Donnell<sup>91</sup> avancent que les privilèges de la libre entreprise sont une des bases de l'autorité dans une communauté sociale.

Ainsi que Walton<sup>92</sup> croit que la constitution légale sert de fondement à l'autorité (formelle) et ainsi que Katz et Kahn<sup>93</sup> prétendent que le caractère constitutionnel de l'organisation est le principe sur lequel repose l'autorité, Athos et Coffey<sup>94</sup> estiment que la charte légale sert de guide

---

86 Walter B. Miller, Two Concepts of Authority, dans Harold J. Leavitt et Louis R. Pondy (eds.), Readings in Managerial Psychology, Chicago, University of Chicago Press, 1964, p. 56.

87 D. McGregor\*, op. cit., p. 138.

88 P. Blau et R. Scott, op. cit., p. 144.

89 D. Cleland, op. cit., p. 42.

90 A. K. Wickesberg, op. cit., p. 30.

91 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 160.

92 J. Walton, op. cit., p. 116.

93 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 203.

94 A. Athos et R. Coffey, op. cit., p. 166.

à l'exercice de l'autorité dans la structure d'un système social.

Comme Scott<sup>95</sup> et Lane et al.<sup>96</sup> qui remarquent que l'autorité provient d'une certaine forme de délégation hiérarchique dans un système social, Koontz et O'Donnell<sup>97</sup> soutiennent qu'elle découle d'une délégation verticale et non ascendante.

De même que Knezevich<sup>98</sup> parle de l'autorité (technique) qui s'identifie à une personne déterminée dans un système administratif à cause de son expertise dans un domaine, de la même manière Koontz et O'Donnell<sup>99</sup> considèrent la compétence technique dans des situations de prise de décision, de consultation et d'ambiguïté comme étant une des bases de l'autorité, et Urwick<sup>100</sup> parle de l'autorité (technique) qui découle de la connaissance et de l'habileté spécialisée des individus. Ainsi que De Bruyne<sup>101</sup> mentionne

---

95 W. G. Scott, op. cit., p. 202.

96 W. R. Lane et al., op. cit., p. 49.

97 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 63.

98 S. J. Knezevich, op. cit., p. 44.

99 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 631.

100 Lyndall Urwick, The Elements of Administration, New York, Harper and Row, 1943, p. 42.

101 P. De Bruyne, op. cit., p. 129.

comme source de l'autorité la compétence rattachée aux aptitudes et à l'efficacité des réalisations de la personne dans des opérations localisées, et ainsi que Weber<sup>102</sup> décrit l'autorité (formelle) fondée sur l'expérience et la connaissance, Barnard<sup>103</sup> propose l'autorité de (leadership) qui repose sur les aptitudes supérieures de la personne indépendamment de sa position dans un système coopératif. Selon Simon et al.<sup>104</sup>, il y a l'autorité fondée sur la "confiance" qui se limite à un domaine de compétence dans l'entreprise. Daiute<sup>105</sup> parle de l'autorité basée sur la spécialisation qui justifie la nécessité de développer les professionnels en administration. Hanlon<sup>106</sup> appelle l'autorité (d'expert) celle qui est fondée sur la connaissance supérieure. Pour Simon<sup>107</sup>, l'autorité (d'idée) se fonde sur l'expertise au niveau de la prise de décision et transcende la structure formelle d'autorité. D'après Getzels et al.<sup>108</sup>, l'autorité

---

102 M. Weber, op. cit., p. 328.

103 C. I. Barnard, op. cit., p. 175.

104 H. A. Simon, D. W. Smithburg et V. A. Thompson, Public Administration, New York, Alfred A. Knopf, 1950, n. 201.

105 Robert James Daiute, Scientific Management and Human Relations, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1964, p. 46.

106 J. Hanlon, op. cit., p. 62.

107 H. Simon, op. cit., p. 138.

108 J. Getzels et al., op. cit., p. 136.

(assignée) découle des connaissances et de la compétence spécifique d'un individu dans l'organisation.

Parlant de la légitimité "par rapport", Presthus<sup>109</sup> base l'autorité sur la flexibilité inter-personnelle du supérieur dans les contacts avec les membres de l'organisation. Se référant à l'autorité (charismatique), Weber<sup>110</sup> fait reposer l'autorité sur l'attrait magique exercé par une personne sur des disciples. Se situant au niveau d'un contexte de travail social, Urwick<sup>111</sup> décrit l'autorité (personnelle) comme ayant comme fondement la séniorité des membres. Selon Athos et Coffey<sup>112</sup>, l'autorité (informelle) se fonde sur l'habileté et les aptitudes générales des exécutants dans les relations humaines. Bennis<sup>113</sup> la fait reposer sur une connaissance de l'aspect humain de l'administration. Pour Fayol<sup>114</sup>, l'autorité (personnelle) provient non seulement de

---

109 Robert Presthus\*, Authority in Organizations, dans Sidney Marlick et Edward H. Van Ness (eds.), Concepts and Issues in Administrative Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1962, p. 131.

110 M. Weber, op. cit., p. 328.

111 L. Urwick, op. cit., p. 42.

112 A. Athos et R. Coffey, op. cit., p. 166.

113 Warren G. Bennis, Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority, dans Administrative Science Quarterly, vol. 4, no 3, livraison de décembre, 1959, p. 288.

114 H. Fayol, op. cit., p. 21.

l'intelligence, du savoir, de l'expérience, mais de la valeur morale, du don de commandement et de services rendus.

De la même manière que Weber<sup>115</sup> mentionne que l'autorité est centrée sur la rationalité de la structure bureaucratique, Victor Thompson<sup>116</sup> parle d'une autorité (hiérarchique) reliée à la structure constitutionnelle.

Eléments complémentaires: Pour Presthus<sup>117</sup>, l'autorité se fonde sur le respect et la dévotion que l'individu lui manifeste suite au phénomène de sa propre socialisation dans une culture donnée.

Scott<sup>118</sup> estime que la conception de l'autorité chez les personnes découle de la tradition et des coutumes vêtues d'une institution.

Selon Argyris<sup>119</sup>, l'autorité (formelle) découle de l'appartenance social ou de l'ordre légal.

D'après Follet<sup>120</sup>, l'autorité (légitime) se base sur la coordination.

---

115 M. Weber, op. cit., p. 324.

116 V. Thompson, op. cit., p. 85.

117 R. Presthus\*, op. cit., p. 132.

118 R. Scott. op. cit., p. 202.

119 C. Argyris, op. cit., p. 211.

120 H. C. Metcalf et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 204.

Eléments contradictoires: Nous n'avons trouvé aucun élément qui est assigné à une des bases du phénomène de l'autorité et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Enfin, selon quelques auteurs, les éléments suivants ne font pas parti de la dimension du phénomène de l'autorité ci-dessus étudié: Ainsi, comme Katz et Kahn<sup>121</sup> qui croient que l'autorité ne peut se fonder sur le consensus de tous les membres relativement à la substance manifestée par les directives, Hampton et al.<sup>122</sup> prétendent qu'elle ne repose pas sur le consensus des membres malgré leur consentement à se soumettre aux ordres.

Selon Buckley<sup>123</sup>, la coercition physique et la contrainte personnelle ne peuvent servir comme base d'action à l'autorité dans les fonctions de communication et d'ordonnance. Pour Blau<sup>124</sup>, la force ne peut être un des fondements de l'autorité du fait que cette dernière soit en principe acceptée par les subordonnées. Toutefois, celui-ci s'empresse d'ajouter que l'urgence, suite à un évènement critique pour l'organisation, peut motiver temporairement l'usage de ce

---

121 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 104.

122 David R. Hampton et al., Organizational Behavior and the Practice of Management, Glenview, Illinois, Scott, Foresman and Co., 1968, p. 142.

123 W. Buckley, op. cit., p. 190.

124 P. Blau\*, op. cit., p. 71.

moyen.

En plus d'avancer comme Blau et Scott<sup>125</sup> et Knezevich<sup>126</sup> que l'autorité ne peut se baser sur la persuasion, Simon<sup>127</sup> ajoute que la suggestion et l'exhortation n'en sont pas des bases.

C. Les éléments assignés à la dimension:  
conditions, du phénomène de l'autorité.

Toujours suivant le même plan, nous présentons les éléments communs, complémentaires et contradictoires assignés à la dimension: conditions du phénomène de l'autorité.

Eléments communs: Comme Simon<sup>128</sup> qui prétend que la zone d'acceptation des subordonnés doit être respectée dans l'exercice de l'autorité pour éviter la désobéissance, l'insubordination et l'indiscipline dans les attitudes et les comportements, De Bruyne<sup>129</sup> affirme que la considération de la zone d'acceptation des subalternes dont l'ampleur varie en fonction de beaucoup de circonstances, notamment d'après la position sociale des parties en présence, d'après

---

125 P. Blau et R. Scott, op. cit., p. 29.

126 S. J. Knezevich, op. cit., p. 44.

127 H. Simon, op. cit., p. 11.

128 Idem, ibid., p. 12.

129 P. De Bruyne, op. cit., p. 245.

la force des sanctions applicables, d'après le degré de précision des objectifs à atteindre..., est une condition essentielle à son emploi dans une organisation formelle.

D'après Barnard<sup>130</sup>, le respect de la zone d'indifférence des membres est requise d'une façon constante dans l'usage de l'autorité (formelle) pour empêcher ainsi une certaine forme de résistance dans l'exécution des ordres.

De même qu'Hutchinson<sup>131</sup> croit que la pratique de l'autorité nécessite l'acceptation volontaire des personnes à se soumettre aux directives officielles, ainsi Newman et al.<sup>132</sup> soutiennent que son application implique un certain minimum d'acceptation volontaire des subordonnés à obéir aux commandements émis dans une structure administrative. Comme Scott et al.<sup>133</sup> qui maintiennent que la soumission des inférieurs aux instructions formelles est exigée dans l'application de l'autorité, Mandeville<sup>134</sup> estime que la subordination volontaire des subordonnés, basée sur la perception que ceux qui émettent des ordonnances officielles sont dans

---

130 C. I. Barnard, op. cit., p. 168.

131 J. G. Hutchinson, op. cit., p. 78.

132 W. H. Newman et al., op. cit., p. 242.

133 Richard Scott et al., Organizational Evaluation and Authority, dans Administrative Science Quarterly, vol. 12, no 1, livraison de juin, 1967, p. 101.

134 M. Mandeville, op. cit., p. 112.

leur droit légitime, est indispensable à son utilisation dans un système social. D'après Schein<sup>135</sup>, l'emploi de l'autorité (légale) nécessite le consentement partagé des membres à se soumettre aux exigences normatives des rôles et des fonctions. Selon Presthus<sup>136</sup>, l'intervention de l'autorité dans les activités organisées et dans le contrôle du comportement social implique l'approbation intentionnelle des membres au sein d'une institution. Hampton et al.<sup>137</sup> maintiennent, pour leur part, que son application nécessite l'obéissance du personnel aux décisions prises au sommet hiérarchique dans une organisation formelle.

De même que Blau<sup>138</sup> et Williams<sup>139</sup> croient que l'emploi de l'autorité nécessite une relation d'interdépendance entre un officier qui commande et un subalterne qui se soumet à des instructions, ainsi Hopkins<sup>140</sup> estime que son usage requiert dans une institution une certaine forme d'interaction

---

135 E. Schein, op. cit., p. 11.

136 R. Presthus\*, op. cit., p. 137.

137 D. Hampton et al., op. cit., p. 192.

138 P. Blau\*, op. cit., p. 71.

139 J. Williams, op. cit., p. 153.

140 Terence K. Hopkins, Bureaucratic Authority: The Convergence of Weber and Barnard, dans Amitai Etzioni (ed.), Complex Organizations: A Sociological Reader, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1961, p. 94.

observable entre un patron qui commande l'exécution de certaines tâches et un subalterne qui se soumet à des commandements formels. Tout comme Miller<sup>141</sup> qui considère que son exercice doit impliquer un rapport entre un supérieur qui dirige des actions et un inférieur qui se conforme à des directives, De Bruyne<sup>142</sup> affirme que son fonctionnement suppose un administrateur qui dirige des actes et un employé qui se conforme délibérément à des normes. D'après Simon<sup>143</sup>, le contact psycho-sociologique entre un supérieur qui transmet une décision dans l'attente de son exécution et un subordonné disposé à se soumettre sans aucune critique constitue une condition nécessaire à la pratique de l'autorité (formelle) dans un comportement administratif. Selon Hampton et al.<sup>144</sup>, l'intervention de l'autorité exige une relation entre un patron qui contrôle des actions et des conduites et un travailleur qui accepte librement d'être déterminé dans son comportement par des ordres. Simon et al.<sup>145</sup> maintiennent que son usage implique un supérieur qui propose l'exécution d'un ouvrage et un inférieur qui consent à

---

141 W. B. Miller, op. cit., p. 563.

142 P. De Bruyne, op. cit., p. 127.

143 H. Simon, op. cit., p. 125.

144 D. Hampton et al., op. cit., p. 436.

145 H. Simon et al., op. cit., p. 191.

l'exécuter dans une organisation.

En plus de mentionner comme Leavitt<sup>146</sup> que l'utilisation de l'autorité doit être dénuée de toute forme d'affectivité et de sentimentalité entre les participants de l'organisation, Miller<sup>147</sup> prétend que son intervention nécessite en outre l'impartialité et l'impersonnalité dans sa dynamique de relation. De Bruyne<sup>148</sup> affirme pour sa part, que la considération des sentiments et des émotions n'est pas requise dans son application et mentionne que sa pratique nécessite l'impartialité et l'impersonnalité dans les rapports humains.

Ainsi que Katz et Kahn<sup>149</sup> croient que l'utilisation de l'autorité présuppose l'existence d'un système formel de récompenses ou de punitions propre à orienter les comportements sociaux en fonction des normes institutionnelles, De Bruyne<sup>150</sup> estime que son exercice nécessite un mécanisme officiel de sanctions légitimes dans l'entreprise afin d'assurer une conformité plus étroite entre les comportements effectifs et les comportements attendus.

---

146 J. H. Leavitt, op. cit., p. 179.

147 W. B. Miller, op. cit., p. 563.

148 P. De Bruyne, op. cit., p. 129.

149 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 206.

150 P. De Bruyne, op. cit., p. 245.

De même que Williams<sup>151</sup> croit que l'emploi de l'autorité nécessite une certaine démarcation hiérarchique entre les rangs, les statuts, les fonctions au sein de l'organisation, de même Leavitt<sup>152</sup> et Hopkins<sup>153</sup> prétendent que son opération dans un système requiert une différence entre les rôles, les statuts, les privilèges et les rangs dans la structure administrative.

De la même manière que Katz et Kahn<sup>154</sup> soutiennent que l'intervention de l'autorité suppose un réseau formel de puissance légale entre les rôles et des canaux officiels d'information pour chaque membre du système, ainsi Peabody<sup>155</sup> avance que sa pratique exige une schème de puissance légale entre les fonctions et un système formel de renseignement pour les individus. Selon Barnard<sup>156</sup>, l'existence des canaux officiels de communication pour les personnes du système coopératif et l'élaboration des lignes d'autorité entre les positions constituent des conditions essentielles à l'existence de l'autorité (formelle).

---

151 J. G. Williams, op. cit., p. 153.

152 H. J. Leavitt, op. cit., p. 165.

153 T. Hopkins, op. cit., p. 87.

154 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 206.

155 R. L. Peabody, op. cit., p. 474.

156 C. I. Barnard, op. cit., p. 175.

Tout comme Filley et House<sup>157</sup> qui estiment que le fonctionnement de l'autorité doit respecter non seulement les valeurs, les buts et les lois de l'organisation, mais également les procédures et les normes prescrites dans les rôles, Katz et Kahn<sup>158</sup> affirment que la considération de la finalité, des valeurs et des règlements spécifiques du système social, et le respect des exigences normatives de chacune des fonctions officielles de la structure pyramidale sont requis dans son application.

Eléments complémentaires: Considérant la légitimité dans le contrôle social, Blau et Scott<sup>159</sup> affirment que l'existence d'une collectivité et la considération des valeurs et des normes du groupe sont indispensables dans l'utilisation de l'autorité.

Concevant l'autorité (légitime) comme un moyen pour satisfaire des besoins personnels au sein d'une organisation, Leavitt<sup>160</sup> soutient que son fonctionnement nécessite une certaine forme de dépendance psychologique d'un subalterne envers son supérieur dans la structure administrative.

---

157 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 55.

158 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 204.

159 P. Blau. et R. Scott, op. cit., p. 29.

160 H. J. Leavitt, op. cit., p. 71.

D'après Katz et Kahn<sup>161</sup>, l'exercice de l'autorité (légitime) requiert une inter-action "asymétrique", unilatérale et "intransitive" entre les dirigeants et les subordonnés dans le système social.

Selon Miller<sup>162</sup>, la pratique de l'autorité dans une organisation suppose un état de permanence et de stabilité dans la relation normative entre un patron et ses employés, une distinction de prestige entre les personnes et une facilité d'accès au système des procédures, des règlements et des lois institutionnelles pour les supérieurs.

Analysant le phénomène de l'autorité dans un système coopératif, Barnard<sup>163</sup> estime que son exercice exige la capacité pour le subordonné de comprendre la signification d'une communication officielle, la puissance physique et mentale pour les membres de se soumettre aux ordres émis par les dirigeants et la compatibilité des instructions avec les fins institutionnelles et les intérêts personnels. De plus, cet auteur soutient que son utilisation nécessite l'ordonnance de directives authentiques<sup>164</sup> et officielles<sup>165</sup>, la

---

161 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 108.

162 W. B. Miller, op. cit., p. 564.

163 C. I. Barnard, op. cit., p. 165.

164 Idem, ibid., p. 180.

165 Idem, ibid., p. 173.

transmission de messages basée sur des centres formels d'information<sup>166</sup>, l'existence d'un réseau de communication officiel pour chaque membre, le contrôle des données institutionnelles par le patron<sup>167</sup>, et enfin l'emploi<sup>168</sup>, l'opération constante<sup>169</sup> et la longueur limitée<sup>170</sup> de toutes les lignes de communication lors du fonctionnement du système.

Pour Simon<sup>171</sup>, l'application de l'autorité requiert la croyance du subordonné dans la valeur du supérieur pour coordonner les efforts collectifs, la prise de conscience chez les membres du contrôle de l'information par les dirigeants et la confiance des individus dans les administrateurs au sein de l'organisation formelle.

Katz et Kahn<sup>172</sup> mentionnent que l'utilisation de l'autorité exige la détermination de l'étendue de contrôle des officiers sur les subalternes dans la constitution légale du système.

---

166 Idem, ibid., p. 173.

167 Idem, ibid., p. 174.

168 Idem, ibid., p. 177.

169 Idem, ibid., p. 179.

170 Idem, ibid., p. 176.

171 H. Simon, op. cit., p. 132.

172 R. Katz et D. Kahn, op. cit., p. 216.

Pfiffner et Sherwood<sup>173</sup> soutiennent que l'obligation morale des inférieurs à se soumettre aux directives dans une organisation formelle est une condition essentielle à la pratique de l'autorité (légitime).

Blau et Scott croient que l'application de l'autorité nécessite la capacité chez le supérieur d'engendrer le respect et la loyauté chez les individus<sup>174</sup>, et exige une certaine forme de pression normative des groupes informels pour influencer les membres à se conformer aux procédures officielles de l'institution.<sup>175</sup>

Pour Filley et House<sup>176</sup>, l'occupation d'une position officielle dans la structure hiérarchique est indispensable à l'emploi de l'autorité dans un système social.

Enfin, selon Blau<sup>177</sup>, l'usage de l'autorité (formelle) implique l'existence d'un système de sanctions légitimes rattaché à la structure administrative de l'organisation.

Eléments contradictoires: Alors que Griffiths<sup>178</sup> affirme que l'usage de l'autorité implique une certaine forme

---

173 J. M. Pfiffner et F. P. Sherwood, op. cit., p. 75.

174 P. Blau et R. Scott, op. cit., p. 237.

175 Idem, ibid., p. 129.

176 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 58.

177 P. Blau, op. cit., p. 74.

178 D. Griffiths, op. cit., p. 125.

de puissance rattachée à un système formel de sanctions dans la structure institutionnelle, alors qu'O'Donnell<sup>179</sup> maintient que son emploi requiert une manipulation normative de sanctions légitimes dans le système comme la menace officielle du congédiement, la perte de statut, le changement de fonction..., et alors que Gross<sup>180</sup> soutient que sa pratique nécessite la possession d'un réservoir de puissance lié étroitement à la structure de l'organisation formelle et à la collectivité sociale, Albers<sup>181</sup> avance que l'application de l'autorité (légitime) ne suppose pas le contrôle d'une puissance basée sur des mécanismes formels de sanctions légales telles que le renvoi individuel et la diminution du salaire de l'employé.

Contrairement à Blau<sup>182</sup> qui croit que l'exercice de l'autorité présuppose l'existence d'une puissance active basée sur des éléments formels du système tels que la représentation symbolique de la position hiérarchique pour le subordonné, le contrat de travail, les droits légaux de pénalisation..., contrairement à Leavitt<sup>183</sup> qui avance que son

---

179 C. J. O'Donnell, op. cit., p. 573.

180 B. M. Gross, op. cit., p. 296.

181 H. Albers, op. cit., p. 255.

182 P. Blau, op. cit., p. 210.

183 H. J. Leavitt, op. cit., p. 167.

utilisation exige un potentiel de puissance relié à des droits institutionnels comme les privilèges du poste, les règlements d'engagement, de promotion et de congédiement, Hutchinson<sup>184</sup> croit que son application ne nécessite pas le contrôle d'une modalité de puissance découlant du système comme les lois constitutionnelles, les privilèges légitimes de la propriété privée...

Tandis que Pfiffner et Sherwood<sup>185</sup> prétendent que la pratique de l'autorité n'exige pas l'acquisition d'une certaine forme de puissance rattachée soit à la personne ou à l'organisation formelle, et tandis que Lane et al.<sup>186</sup> considèrent que son opération n'implique pas la possession de la puissance fondée sur les aptitudes individuelles ou sur les mécanismes formels de l'institution, Wilson et al.<sup>187</sup> pensent non seulement que son intervention nécessite une espèce de puissance fondée sur la structure pyramidale, mais ajoutent en outre que l'usage de la puissance comme la force physique, la coercition, la manipulation mentale ne présuppose pas la possession légitime de l'autorité.

---

184 J. G. Hutchinson, op. cit., p. 79.

185 J. M. Pfiffner et F. P. Sherwood, op. cit., p. 75.

186 W. R. Lane et al., op. cit., p. 49.

187 C. L. Wilson et al., op. cit., p. 12.

Enfin, Presthus mentionne que ces éléments ne sont pas constitutifs de la dimension du phénomène de l'autorité ci-dessus étudiée. Il soutient que l'usage de l'autorité (légitime) ne suppose pas d'une part le consensus des subordonnés avec le contenu exprimé dans les ordres formels<sup>188</sup>, et d'autre part l'emploi de la coercition physique et de la manipulation mentale, voir le recours abusif à la persuasion, à la suggestion, à la sentimentalité et à l'émotivité envers les membres de l'organisation<sup>189</sup>.

D. Les éléments assignés à la dimension:  
buts, du phénomène de l'autorité.

Appliquant toujours le même schème d'analyse, nous présentons ici les éléments communs, complémentaires et contradictoires de la dimension: buts, du phénomène de l'autorité.

Dans cette section, nous nous limiterons à ne présenter que les éléments communs assignés à la dimension: buts, du phénomène de l'autorité puisque notre analyse ne nous a pas révélé d'éléments complémentaires ou contradictoires assignés par les auteurs à cette dimension.

---

188 R. Presthus\*\*, op. cit., p. 471.

189 R. Presthus\*, op. cit., p. 126.

Eléments communs: Comme Blau et Scott<sup>190</sup> attribuent à l'autorité le but de favoriser chez les membres une certaine production propre aux standards minimums de l'organisation, Wickesberg<sup>191</sup> lui confère celui de faciliter chez les individus un rendement conforme aux exigences minimales des normes institutionnelles prescrites dans les fonctions et les tâches.

Ainsi que Koontz et O'Donnell<sup>192</sup> assignent à l'autorité l'objectif de maintenir l'ordre et d'éviter les situations chaotiques dans le comportement social des subordonnés au sein de l'organisation formelle, ainsi que Buckley<sup>193</sup> lui donne celui d'empêcher le désordre et la confusion dans la conduite des subalternes, Leavitt<sup>194</sup> lui impute celui d'assurer la discipline et l'harmonie dans les activités des membres du système social.

De même que Katz et Kahn<sup>195</sup> décernent à l'autorité la mission de veiller à la survivance et à la stabilité de l'organisation dans son milieu économique et politique, ainsi

---

190 P. Blau et R. Scott, op. cit., p. 140.

191 A. K. Wickesberg, op. cit., p. 134.

192 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 62.

193 W. Buckley, op. cit., p. 180.

194 H. J. Leavitt, op. cit., p. 177.

195 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 205.

Buckley<sup>196</sup> lui réserve celle de préserver l'équilibre de l'institution et sa survie dans son entourage socio-économique.

Tel que Leavitt<sup>197</sup> réserve à l'autorité la fin d'engendrer l'homogénéité et la stéréotypie dans les attitudes et le comportement des membres de l'organisation formelle, et tels que Katz et Kahn<sup>198</sup> lui affectent celle d'éviter l'hétérogénéité, la variabilité et l'inconstance dans la conduite sociale des individus, Krupp<sup>199</sup> lui alloue celle de susciter la conformité et la docilité dans la manière d'agir des participants au sein du système social.

Comme Hutchinson<sup>200</sup> qui confère à l'autorité la visée de commander les personnes dans l'exécution des activités au sein de l'organisation, comme Flippo<sup>201</sup> qui lui impute celle de gouverner des individus dans l'accomplissement des tâches institutionnelles, comme Campbell et al.<sup>202</sup> qui lui attribuent celle de dominer des subordonnés dans la réalisation

---

196 W. Buckley, op. cit., p. 180.

197 H. J. Leavitt, op. cit., p. 177.

198 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 199.

199 S. Krupp, op. cit., p. 116.

200 J. G. Hutchinson, op. cit., p. 77.

201 E. B. Flippo, op. cit., p. 156.

202 R. F. Campbell et al., op. cit., p. 351.

de leur devoir, Cleland<sup>203</sup> lui assigne celle de commander et d'ordonner les subalternes dans le parachèvement de leur travail.

Hodge et Johnson<sup>204</sup> réservent à l'autorité le projet de guider et d'orienter les participants dans le rendement de leur rôle au sein de l'institution. Schein<sup>205</sup> lui donne celui de conseiller les inférieurs dans la performance de leur poste. En définissant l'autorité comme une puissance de prise de décision, Griffiths<sup>206</sup> lui accorde le but de guider les actions des personnes dans l'organisation formelle.

E. Les éléments assignés à la dimension:  
fonctions, du phénomène de l'autorité.

Sous ce titre, nous présenterons et les éléments communs et les éléments complémentaires assignés à la dimension en cause par les auteurs. Nous n'avons trouvé aucun élément contradictoire assigné par ceux-ci à la dimension: fonctions, du phénomène de l'autorité.

Éléments communs: Ainsi que Presthus<sup>207</sup> assigne à l'autorité la fonction d'assurer une soumission constante

---

203 D. Cleland, op. cit., p. 42.

204 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 141.

205 E. Schein, op. cit., p. 8.

206 D. Griffiths\*, op. cit., p. 87.

207 R. Presthus\*, op. cit., p. 123.

des membres aux directives officielles et de pénaliser les récalcitrants au sein d'une institution, ainsi que Katz et Kahn<sup>208</sup> lui assignent celle de maintenir une obéissance continuelle des personnes aux commandements et de punir les insubordonnés par des sanctions légitimes comme le renvoi permanent ou temporaire, la baisse de salaire, la perte d'un statut, le changement de position..., ainsi que Pfiffner et Sherwood<sup>209</sup> lui imputent celle de renforcer la subordination des individus aux instructions et d'impliquer des pénalités aux subordonnés dissidents, Tronc<sup>210</sup> lui affecte celle d'affermir l'assujettissement des inférieurs aux ordres et d'imposer des amendes aux non-conformistes. Comme Blau et Scott<sup>211</sup> qui donnent à l'autorité la charge de raffermir l'obéissance des employés et d'appliquer des sanctions aux participants fautifs, McGregor<sup>212</sup> lui alloue celle d'empêcher la désobéissance des membres aux lois formelles et de prescrire des peines légitimes aux insoumis dans l'organisation.

---

208 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 217.

209 J. M. Pfiffner et F. P. Sherwood, op. cit., p. 74.

210 K. E. Tronc, op. cit., p. 108.

211 P. Blau et R. Scott, op. cit., p. 237.

212 D. McGregor\*, op. cit., p. 142.

Tels que Blau et Scott<sup>213</sup> décernent à l'autorité l'activité d'assigner des tâches multiples au personnel de l'entreprise, Athos et Coffey<sup>214</sup> lui adjugent celle d'affecter des fonctions normatives aux membres de l'organisation. Scott et al.<sup>215</sup> lui approprient le devoir de distribuer des besognes aux participants du système social au moyen d'une directive ou d'une délégation dans la structure hiérarchique.

De même que Simon<sup>216</sup> associe à l'autorité le rôle de résoudre les situations conflictuelles entre des parties opposées, de même Koontz et O'Donnell<sup>217</sup> lui attachent celui de solutionner les conflits et les désaccords entre les individus dans le système social, Cleland<sup>218</sup> lui assigne celui de trancher les discordes entre les personnes et les départements dans l'organisation formelle.

Ainsi que Schein<sup>219</sup> réserve à l'autorité la fonction de coordonner les différentes tâches des participants dans

---

213 P. Blau et R. Scott, op. cit., p. 140.

214 A. G. Athos et R. E. Coffey, op. cit., p. 168.

215 R. Scott et al., op. cit., p. 47.

216 H. Simon, op. cit., p. 129.

217 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 613.

218 D. Cleland, op. cit., p. 42.

219 E. Schein, op. cit., p. 11.

l'institution, ainsi que Leavitt<sup>220</sup> lui alloue celle de combiner les actions des individus pour maintenir l'ordre et l'efficacité, ainsi que Tannenbaum<sup>221</sup> lui désigne celle d'ordonner les activités des personnes pour les orienter dans leur travail, Walton<sup>222</sup> lui confère par son pouvoir légitime de décision, celle de coordonner toutes les fonctions reliées à la description normative des rôles dans l'organisation. Simon<sup>223</sup> allie à l'autorité (formelle) la fonction de coordonner les activités des membres soit par une coordination "de procédure" établissant les lignes d'autorité et identifiant les sphères d'activité de chacun des employés ou par une coordination de "substance" décrivant le contenu détaillé des opérations dans l'organisation. Katz et Kahn<sup>224</sup> donnent à l'autorité (légitime) la charge d'agencer les opérations des employés et des sous-systèmes afin d'éviter par une certaine stratégie administrative le phénomène du "détournement" des buts dans le système social. Albers<sup>225</sup> attribue pour sa

---

220 H. J. Leavitt, op. cit., p. 129.

221 Arnold S. Tannenbaum\*\*, Control in Organization: Individual Adjustment and Organizational Performance, dans Administrative Science Quarterly, vol. 7, no 3, livraison de septembre, 1962, p. 237.

222 J. Walton, op. cit., p. 114.

223 H. Simon, op. cit., p. 139.

224 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 203.

225 H. H. Albers, op. cit., p. 114.

part, à l'autorité le devoir de coordonner les efforts collectifs des personnes pour éviter la désorganisation du système.

De même que Blau<sup>226</sup> approprie à l'autorité l'action de susciter la coopération des membres pour atteindre un objectif partagé, de même que De Bruyne<sup>227</sup> lui confère celle de provoquer la collaboration des individus dans la réalisation d'une oeuvre commune, ainsi Albers<sup>228</sup> lui réserve celle de favoriser la participation des employés à une oeuvre collective.

Comme Gross<sup>229</sup> qui assigne à l'autorité l'activité de décider dans des situations problématiques, et comme Flippo<sup>230</sup> qui lui décerne celle de statuer dans les circonstances ambiguës, Albers<sup>231</sup> lui affecte celle de décréter dans l'incertitude d'une prise de décision afin de préserver la stabilité d'une institution. Simon<sup>232</sup> donne à l'autorité (formelle) le rôle de prendre la décision dans une action

---

226 P. M. Blau, op. cit., p. 213.

227 P. De Bruyne, op. cit., p. 128.

228 H. H. Albers, op. cit., p. 256.

229 B. Gross, op. cit., p. 294.

230 E. B. Flippo, op. cit., p. 156.

231 H. H. Albers, op. cit., p. 167.

232 H. Simon, op. cit., p. 125.

administrative en fonction des évènements présents.

Se référant aux politiques, aux formalités, aux procédures et aux règlements du système social, Cleland<sup>233</sup> et Buckley<sup>234</sup> assignent à l'autorité le travail de les appliquer et de les faire respecter par les subordonnés, alors que McGregor<sup>235</sup> lui attribue celui de les utiliser dans des opérations administratives et de les faire observer par les individus.

Ainsi que Katz et Kahn<sup>236</sup> allouent à l'autorité le devoir de superviser le comportement social des membres dans l'accomplissement de leur fonction officielle, Newman et al.<sup>237</sup> lui associent celui de surveiller l'action des individus dans l'exécution de leur rôle et d'exercer certaine forme de pression sur les participants nonchalants au sein de l'organisation formelle.

Traitant de la direction du personnel dans une entreprise, Athos et Coffey<sup>238</sup> attachent à l'autorité la responsabilité de sélectionner et de congédier la main d'oeuvre;

---

233 D. Cleland, op. cit., p. 42.

234 W. Buckley, op. cit., p. 179.

235 D. McGregor, op. cit., p. 138.

236 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 203.

237 W. H. Newman et al., op. cit., p. 86.

238 A. G. Athos et R. E. Coffey, op. cit., p. 168.

Newman et al.<sup>239</sup> lui adjugent celle de choisir les individus soit par un procédé d'élimination ou de probation et de les congédier suite à leur rendement dans les tâches prescrites; Katz et Kahn<sup>240</sup> lui désignent celle de renouveler les ressources humaines pour maintenir l'efficacité opérationnelle et la stabilité de l'organisation.

Comme Griffiths<sup>241</sup> qui attribue à l'autorité le rôle de contrôler l'ensemble des activités institutionnelles et la conduite humaine dans l'organisation, et comme Buckley<sup>242</sup> qui lui confère celui d'inspecter les opérations administratives et le comportement social des personnes, Tannenbaum<sup>243</sup> lui accorde comme un droit légal et un pouvoir légitime celui de surveiller les tâches et l'agissement des subalternes dans l'institution.

Ainsi qu'Athos et Coffey<sup>244</sup> réservent à l'autorité l'action de commander les subalternes dans des opérations institutionnelles, ainsi que Knezevich<sup>245</sup> lui donne celle de

---

239 W. H. Newman et al., op. cit., p. 86.

240 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 203.

241 D. Griffiths\*, op. cit., p. 87.

242 W. Buckley, op. cit., p. 177.

243 A. S. Tannenbaum\*, op. cit., p. 75.

244 A. G. Athos et R. E. Coffey, op. cit., p. 165.

245 S. J. Knezevich, op. cit., p. 44.

mener des personnes dans l'exécution de leur rôle, Gross<sup>246</sup> lui décerne comme un droit légitime celle de conduire des individus dans les différentes activités de l'organisation formelle.

Eléments complémentaires: Koontz et O'Donnell<sup>247</sup> assignent à l'autorité la charge de s'occuper des transactions immobilières et d'acquérir par l'émission d'actions et d'obligations le capital nécessaire pour l'opération et le développement de l'institution.

Considérant la prévision et la répartition budgétaire, Athos et Coffey<sup>248</sup> accordent à l'autorité la fonction d'attribuer et de diviser les fonds monétaires entre les différents sous-systèmes d'une institution formelle.

Se référant au problème complexe de l'ordre et de la discipline dans un système social, Tannenbaum<sup>249</sup> reconnaît à l'autorité le devoir de susciter et de maintenir l'homogénéité, l'uniformité et la constance stéréotypée dans le comportement social des employés.

Simon confère, pour sa part, à l'autorité (formelle) les tâches de centraliser les prises de décision dans

---

246 B. Gross, op. cit., p. 293.

247 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 63.

248 A. J. Athos et R. E. Coffey, op. cit., p. 168.

249 A. S. Tannenbaum\*, op. cit., p. 237.

l'organisation<sup>250</sup>, de favoriser l'adoption d'un plan collectif d'opérations par l'ensemble des subalternes<sup>251</sup>, d'assurer la compétence dans la solution d'un problème administratif<sup>252</sup> de renforcer la responsabilité des inférieurs envers le supérieur immédiat<sup>253</sup> et enfin, d'influencer par un procédé de conditionnement les subordonnés à exécuter leur travail conformément aux décisions et aux directives des patrons<sup>254</sup>.

Traitant de la dynamique d'interaction entre les participants du système social, Leavitt<sup>255</sup> allie à l'autorité la responsabilité de maintenir la supériorité psychologique du supérieur sur les subordonnés dans une situation d'intervention administrative.

Katz et Kahn<sup>256</sup> attachent à l'autorité l'action d'instruire, d'éduquer et de former les individus en fonction des exigences normatives de leurs fonctions officielles dans le système, et lui désigne également celle de communiquer dans les sous-systèmes les conditions nécessaires pour effectuer

---

250 H. Simon, op. cit., p. 10.

251 Idem, ibid., p. 139.

252 Idem, ibid., p. 136.

253 Idem, ibid., p. 136.

254 Idem, ibid., p. 31.

255 H. J. Leavitt, op. cit., p. 172.

256 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 216.

un changement planifié.

Enfin, discutant du traitement de l'homme dans l'organisation sociale, Blau<sup>257</sup> adjuge à l'autorité (formelle) la tâche de statuer sur les promotions, les nominations et les destitutions du personnel.

F. Les éléments assignés à la dimension: limites, du phénomène de l'autorité.

Au cours de cette section, nous rapporterons les résultats de notre analyse des éléments communs et complémentaires assignés au phénomène de l'autorité par les auteurs. Il ne sera pas question cependant des éléments contradictoires puisque notre analyse n'en a pas mis à jour.

Eléments communs: Comme Koontz et O'Donnell<sup>258</sup> qui maintiennent que les moeurs, les coutumes, les traditions, les normes informelles des subordonnés limitent le domaine d'action de l'autorité dans une organisation, Lane et al.<sup>259</sup> croient que les règles de conduite, les expectatives, les usages et les habitudes des inférieurs déterminent son champ d'activité dans le système social.

---

257 P. M. Blau, op. cit., p. 255.

258 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 64.

259 W. R. Lane et al., op. cit., p. 49.

Eléments complémentaires: D'après Hutchinson<sup>260</sup>, les droits légaux de la propriété privée conférés à une institution sociale lors de sa création délimitent la sphère d'intervention de l'autorité (formelle).

Se référant aux qualités personnelles d'un individu dans une situation administrative, Eye et Netzer<sup>261</sup> soutiennent que les connaissances particulières, la compétence technique et le savoir spécialisé restreignent la zone d'opération de l'autorité chez les participants d'un organisme.

Miller<sup>262</sup> affirme que la description normative des tâches appropriées à un rôle ou à une fonction officielle au sein d'une structure hiérarchique circonscrit le secteur de fonctionnement de l'autorité (légitime) dans un système social.

Considérant le problème de l'autorité en administration, Filley et House<sup>263</sup> avancent que l'idéologie, les valeurs et la finalité d'une entreprise ainsi que les droits légaux, les procédures et les règlements reliés à la structure formelle spécifient son étendue d'action.

---

260 J. G. Hutchinson, op. cit., p. 78.

261 G. Eye et L. Netzer, op. cit., p. 177.

262 W. B. Miller, op. cit., p. 563.

263 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 55.

Selon De Bruyne<sup>264</sup>, les sanctions légitimes rattachées à la fonction officielle et les types de rapports sociaux dans une société définissent le domaine d'application de l'autorité (légale) dans l'accomplissement de son rôle.

Discutant des pressions externes sur la dynamique intrinsèque de l'organisation formelle, Albers<sup>265</sup> affirme que les normes syndicales et les décrets des associations professionnelles précisent le champ d'opération de l'autorité dans l'exercice de ses fonctions.

D'après McGregor<sup>266</sup>, les clauses insérées dans un contrat de travail réduisent la zone d'utilisation de l'autorité (formelle) dans l'exécution des tâches institutionnelles.

Koontz et O'Donnell<sup>267</sup> prétendent que le contenu de la charte constitutionnelle, les caractéristiques du milieu institutionnel et ainsi que les capacités biologiques des subordonnés, constituent des limites permanentes à l'usage de l'autorité dans une organisation.

---

264 P. De Bruyne, op. cit., p. 246.

265 H. H. Albers, op. cit., p. 260.

266 D. McGregor\*, op. cit., p. 141.

267 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 164.

Enfin, étudiant le phénomène de la rivalité entre les entreprises, Krupp<sup>268</sup> estime que les coutumes, les traditions et les conventions morales de la compétition, de la concurrence et de la négociation établissent l'étendue d'activité de l'autorité (légale) dans une telle situation.

L'auteur suivant soutient que cet élément n'est pas constitutif de la dimension du phénomène de l'autorité ci-dessus étudié: Ainsi, même s'il soutient que l'emploi de l'autorité implique le respect de la zone d'acceptation des subordonnés, Knezevich<sup>269</sup> croit toutefois que le consensus partagé des individus ne peut restreindre son champ d'intervention dans une organisation sociale.

G. Les éléments assignés à la dimension:  
causes, du phénomène de l'autorité.

Dans cette section, nous avons tenté de relever les éléments communs et complémentaires assignés à des causes du phénomène de l'autorité. Nous n'avons pas découvert pour ce cas d'éléments contradictoires.

Eléments communs: Comme Buckley<sup>270</sup> qui prétend que l'impossibilité de prévoir les situations chaotiques provoque

---

268 S. Krupp, op. cit., p. 175.

269 S. J. Knezevich, op. cit., p. 44.

270 W. Buckley, op. cit., p. 180.

l'usage de l'autorité dans un système social, Meigniez<sup>271</sup> estime que l'incapacité de pressentir le risque de la transformation du cosmos en chaos entraîne son utilisation dans les sociétés et les institutions formelles.

De même que Leavitt<sup>272</sup> soutient que l'incoordination dans les opérations et les tâches formelles explique l'intervention de l'autorité comme mécanisme de commandement au sein d'une organisation sociale, Mooney<sup>273</sup> avance que le manque d'agencement dans les activités et dans l'exécution des ordres par les subordonnés exige sa pratique dans le domaine administratif.

Ainsi que Koontz et O'Donnell<sup>274</sup> croient que la nécessité d'engendrer un climat de collaboration cause l'implication de l'autorité (formelle) dans l'entreprise, Eye et Netzer<sup>275</sup> présument que le désir de créer une ambiance de collaboration et d'entraide entre les participants suscite son application.

---

271 Robert Meigniez, Pathologie sociale de l'entreprise, Paris, Gauthier-Villars, éditeurs, 1971, p. 152.

272 H. J. Leavitt, op. cit., p. 169.

273 J. D. Mooney, op. cit., p. 6.

274 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 613.

275 G. G. Eye et L. A. Netzer, op. cit., p. 113.

De la même manière que Presthus<sup>276</sup> déclare que l'inquiétude d'une certaine insoumission chez les individus aux instructions formelles entraîne l'opération de l'autorité, Krupp<sup>277</sup> mentionne que le pressentiment de la désobéissance et de l'insubordination déclenche spontanément son emploi dans le contrôle des tâches et du comportement social des personnes.

Traitant de l'adhésion des personnes à l'organisation formelle, De Bruyne<sup>278</sup> pense que le désir chez les patrons de favoriser l'acceptation des buts de l'entreprise par les employés produit la manipulation de l'autorité dans des actions administratives, et Krupp<sup>279</sup> considère que l'intention chez les administrateurs d'encourager l'adoption des objectifs institutionnels par les individus provoque son exercice dans un domaine d'action déterminé.

Éléments complémentaires: Selon Albers<sup>280</sup>, la constance dans l'exécution des fonctions officielles par les participants requiert la pratique de l'autorité (légitime) dans un système social "ouvert".

---

276 R. Presthus\*, op. cit., p. 137.

277 S. Krupp, op. cit., p. 116.

278 P. De Bruyne, op. cit., p. 127.

279 S. Krupp, op. cit., p. 90.

280 H. H. Albers, op. cit., p. 114.

En ce qui concerne Selznick<sup>282</sup>, l'absentéisme répété chez les individus et le voeu manifesté par les dirigeants de soutenir le moral des membres dans les difficultés et les complications temporaires déterminent l'action de l'autorité dans des institutions.

Décrivant de façon sommaire les implications historiques de l'utilisation de l'autorité, Tannenbaum<sup>283</sup> estime que le manque constant d'impartialité, d'objectivité dans le traitement des hommes engendre son recours dans les organisations modernes.

H. Les éléments assignés à la dimension:  
conséquences, du phénomène de l'autorité.

Nous n'avons pas repéré d'éléments communs, c'est-à-dire d'éléments qui, étant assignés à des conséquences du phénomène de l'autorité, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs, ni d'éléments contradictoires, c'est-à-dire d'éléments qui, étant assignés à des conséquences du phénomène de l'autorité, font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

La section se limitera donc à la discussion d'éléments complémentaires, c'est-à-dire d'éléments qui, étant

---

282 Philip Selznick, Leadership in Administration, New York, Harper and Row, 1957, p. 137.

283 Arnold S. Tannenbaum\*\*, op. cit., p. 237.

assignés à des conséquences du phénomène de l'autorité, ne sont mentionnés que par un auteur.

Eléments complémentaires: D'après Koontz et O'Donnell<sup>284</sup>, l'usage de l'autorité engendre la soumission des subordonnés et leur obéissance aux directives institutionnelles.

Buckley<sup>285</sup> affirme que la solution des conflits et des polémiques entre les membres dans l'accomplissement de leur devoir découle de l'utilisation de l'autorité (formelle) dans un système social.

Traitant du problème de l'efficacité dans le domaine de la production, Leavitt<sup>286</sup> estime que l'intervention de l'autorité dans les activités collectives accroît la vitesse d'exécution des individus au sein d'une organisation formelle.

Selon Simon<sup>287</sup>, la pratique de l'autorité (formelle) permet non seulement de différencier le comportement des individus au sein d'une institution de leur conduite dans leur vie privée, voire dans les loisirs, les divertissements, les passe-temps..., mais de reconnaître la nature de la structure formelle d'une organisation sociale.

---

284 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 63.

285 W. Buckley, op. cit., p. 179.

286 H. J. Leavitt, op. cit., p. 172.

287 H. Simon, op. cit., p. 11.

Décrivant l'autorité comme une méthode de contrôle social, McGregor soutient que son utilisation n'encourage pas forcément la collaboration entre les participants<sup>288</sup>, stimule le rendement minimum, favorise les contre-mesures et la révolte ouverte chez les individus<sup>289</sup>, assure la conformité dans le comportement<sup>290</sup> et, évite la confusion et le désordre dans l'organisation<sup>291</sup>.

Enfin, Gross<sup>292</sup> maintient que l'autorité suscite et renforce la considération des buts collectifs d'une organisation par ses différents sous-systèmes.

I. Les éléments assignés à la dimension:  
relations, du phénomène de l'autorité.

Comme nous n'avons trouvé aucun élément répondant à notre définition d'éléments communs ou à celle d'éléments contradictoires, nous ne présenterons sous cette section que les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des relations du phénomène de l'autorité, ne sont mentionnés que par un auteur.

---

288 Douglas McGregor, La dimension humaine de l'entreprise, Paris, Gauthier Villars, 1969, p. 25.

289 Idem, ibid., p. 22.

290 D. McGregor\*, op. cit., p. 142.

291 Idem, ibid., p. 142.

292 B. M. Gross, op. cit., p. 293.

Eléments complémentaires: Wickesberg<sup>293</sup> remarque l'existence d'une certaine forme de corrélation entre la nature de l'autorité (formelle) exercée au sein d'une entreprise et les changements technologiques, le support de son entourage externe, les recommandations officielles des associations professionnelles et les décrets légaux des institutions gouvernementales, comme les politiques sur les conditions de travail, la sécurité d'emploi, les conventions collectives...

Tannenbaum<sup>294</sup> pressent l'existence d'un rapport quelconque entre l'efficacité de l'autorité et le système formel de sanctions légitimes établi dans une institution.

D'après Koontz et O'Donnell<sup>295</sup>, l'efficacité de l'autorité (légitime) dans l'exercice de ses multiples activités est en fonction de l'engagement moral des individus à se soumettre aux directives officielles dans une structure administrative.

Scott et al.<sup>296</sup> entrevoient, pour leur part, un lien de réciprocité entre l'acceptation de l'autorité et la nature du poste officielle occupée par celui qui l'exerce dans un

---

293 A. K. Wickesberg, op. cit., p. 44.

294 A. S. Tannenbaum, op. cit., p. 76.

295 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 615.

296 R. Scott et al., op. cit., p. 102.

système social.

J. Les éléments assignés à la dimension:  
relations de dépendance, du phénomène de l'autorité.

Notre analyse, sous ce titre, n'ayant pas mis à jour des éléments communs ou contradictoires, nous ne présenterons dans cette section que les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des relations de dépendance du phénomène de l'autorité, ne sont mentionnés que par un auteur.

Éléments complémentaires: Selon Miller<sup>297</sup>, la manière de pratiquer l'autorité dépend du contenu de la constitution dans une organisation formelle.

D'après Griffiths<sup>298</sup>, l'efficacité de l'autorité relève essentiellement de la volonté des inférieurs à se plier délibérément aux instructions promulguées par les chefs.

McGregor<sup>299</sup> soutient, d'autre part, que la seule garantie de réussite de l'autorité (formelle) tient à la capacité des dirigeants de modifier le pouvoir des individus à atteindre leurs buts et à satisfaire leurs besoins respectifs, des attitudes sociales et des normes informelles des membres

---

297 W. B. Miller, op. cit., p. 564.

298 D. E. Griffiths, op. cit., p. 124.

299 D. McGregor, op. cit., p. 17.

qui donnent le droit de contrôle et de commandement aux supérieurs et de la possibilité de l'imposer par l'intervention de sanctions légitimes rattachées à la structure hiérarchique.

En dernière analyse, De Bruyne<sup>300</sup> estime que l'efficacité dans la pratique de l'autorité provient du souci des administrateurs de supporter constamment les employés dans une entreprise.

## 2. Analyse intra-phénoménale, inter-dimensionnelle du phénomène de l'autorité.

Dans cette partie, nous avons tenté de retracer les éléments inter-dimensionnels, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés par les auteurs à une des dimensions perceptuelles étudiées du phénomène de l'autorité, sont également assignés à au moins une autre dimension perceptuelle étudiée de ce même phénomène.

Pour les fins de notre étude, nous avons considéré uniquement les dimensions perceptuelles étudiées du phénomène de l'autorité auxquelles les auteurs ont assigné des éléments inter-dimensionnels communs.

---

300 P. De Bruyne, op. cit., p. 246.

A. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des bases et à des conditions du phénomène de l'autorité.

Dans cette partie, nous présentons les éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des bases du phénomène de l'autorité, sont également assignés à des conditions de ce même phénomène.

Eléments inter-dimensionnels: Tandis que l'acceptation volontaire des membres et leur consentement délibéré à obéir et à se soumettre aux directives formelles des administrateurs sont perçus par Buckley<sup>301</sup>, Barnard<sup>302</sup>, Wilson et al.<sup>303</sup>, Blau<sup>304</sup>, Athos et Coffey<sup>305</sup>, Weber<sup>306</sup>, Albers<sup>307</sup>, Gross<sup>308</sup>, Guest<sup>309</sup>, Simon<sup>310</sup> et Williams<sup>311</sup>, comme des éléments assignés à une des bases du phénomène de l'autorité,

---

301 W. Buckley, op. cit., p. 177.

302 C. I. Barnard, op. cit., p. 163.

303 C. L. Wilson et al., op. cit., p. 77.

304 P. M. Blau\*, op. cit., p. 71.

305 A. G. Athos et R. E. Coffey, op. cit., p. 167.

306 M. Weber, op. cit., p. 324.

307 H. H. Albers, op. cit., p. 356.

308 B. M. Gross, op. cit., p. 280.

309 R. H. Guest, op. cit., p. 118.

310 H. H. Simon, op. cit., p. 111.

311 J. G. Williams, op. cit., p. 153.

ils sont traités par Hutchinson<sup>312</sup>, Newman et al.<sup>313</sup>, Scott et al.<sup>314</sup>, Mandeville<sup>315</sup>, Schein<sup>316</sup>, Presthus<sup>317</sup> et Hampton et al.<sup>318</sup> comme des éléments assignés à une des conditions à son utilisation.

Tout en étant mentionnée par Blau et Scott<sup>319</sup>, Athos et Coffey<sup>320</sup>, Presthus<sup>321</sup>, Fayol<sup>322</sup> et Simon<sup>323</sup>, comme un élément assigné à une des bases du phénomène de l'autorité, l'existence d'un système formel de sanctions légitimes rattaché à la structure administrative dans une institution sociale est prise par Katz et Kahn<sup>324</sup>, Peabody<sup>325</sup> et Barnard<sup>326</sup>,

---

312 J. G. Hutchinson, op. cit., p. 78.

313 W. H. Newman et al., op. cit., p. 242.

314 R. Scott et al., op. cit., p. 101.

315 M. Mandeville, op. cit., p. 112.

316 E. Schein, op. cit., p. 11.

317 R. Presthus\*, op. cit., p. 137.

318 D. Hampton et al., op. cit., p. 192.

319 P. Blau et R. Scott, op. cit., p. 41.

320 A. G. Athos et R. E. Coffey, op. cit., p. 162.

321 R. Presthus\*, op. cit., p. 138.

322 H. Fayol, op. cit., p. 21.

323 H. Simon, op. cit., p. 138.

324 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 206.

325 R. L. Peabody, op. cit., p. 474.

326 C. I. Barnard, op. cit., p. 175.

comme un élément assigné à une des conditions à son emploi.

Alors que l'occupation d'une position officielle dans l'organisation est perçue par Athos et Coffey<sup>327</sup>, Mandeville<sup>328</sup>, Hanlon<sup>329</sup>, Barnard<sup>330</sup>, Victor Thompson<sup>331</sup>, Guest<sup>332</sup>, Getzels et al.<sup>333</sup>, Tannenbaum<sup>334</sup>, Blau et Scott<sup>335</sup>, Cleland<sup>336</sup>, Argyris<sup>337</sup>, Presthus<sup>338</sup>, Gross<sup>339</sup>, Katz et Kahn<sup>340</sup> comme un élément assigné à une des bases du phénomène de l'autorité, elle est citée par Filley et House<sup>341</sup> comme un élément assigné à une des conditions à son exercice.

---

327 A. G. Athos et R. E. Coffey, op. cit., p. 160.

328 M. J. Mandeville, op. cit., p. 110.

329 J. M. Hanlon, op. cit., p. 62.

330 C. I. Barnard, op. cit., p. 173.

331 V. Thompson, op. cit., p. 89.

332 R. Guest, op. cit., p. 118.

333 J. Getzels et al., op. cit., p. 135.

334 A. S. Tannenbaum\*, op. cit., p. 31.

335 P. M. Blau et R. E. Scott, op. cit., p. 29.

336 D. Cleland, op. cit., p. 42.

337 C. Argyris, op. cit., p. 211.

338 R. Presthus, op. cit., p. 138.

339 B. Gross, op. cit., p. 297.

340 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 204.

341 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 58.

Tandis que l'obligation morale des subordonnés à obéir aux ordres et aux commandements des supérieurs dans un système social est considérée par Peabody<sup>342</sup>, McGregor<sup>343</sup>, Schein<sup>344</sup>, Blau<sup>345</sup> comme un des éléments assignés à une des bases du phénomène de l'autorité, elle est mentionnée par Pfiffner et Sherwood<sup>346</sup> comme un des éléments assignés à une des conditions à son opération.

B. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des bases et à des limites du phénomène de l'autorité.

Dans cette section, nous présentons les éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des bases du phénomène de l'autorité, sont également assignés à des limites de ce même phénomène.

Eléments inter-dimensionnels: Alors que le contenu de la constitution légale et de la charte officielle d'une organisation formelle est perçu par Walton<sup>347</sup>, Katz et Kahn<sup>348</sup> et Athos et Coffey<sup>349</sup> comme un des éléments assignés

---

342 R. L. Peabody, op. cit., p. 471.

343 D. McGregor\*, op. cit., p. 142.

344 E. H. Schein, op. cit., p. 11.

345 P. Blau, op. cit., p. 71.

346 J. M. Pfiffner et F. P. Sherwood, op. cit., p. 75.

347 J. Walton, op. cit., p. 116.

348 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 203.

349 A. G. Athos et R. E. Coffey, op. cit., p. 166.

à une des bases du phénomène de l'autorité, il est considéré par Koontz et O'Donnell<sup>350</sup> comme une des limites à son usage.

Tandis que les droits et les privilèges de la propriété privée accordés à l'organisation formelle par la communauté lors de sa fondation sont mentionnés par Cleland<sup>351</sup>, Wickesberg<sup>352</sup>, Koontz et O'Donnell<sup>353</sup> comme des éléments assignés à une des bases du phénomène de l'autorité, ils sont cités par Hutchinson<sup>354</sup> comme une des limites à son utilisation.

Alors que la compétence technique et spécialisée des individus est classée par Knezevich<sup>355</sup>, Koontz et O'Donnell<sup>356</sup>, De Bruyne<sup>357</sup>, Weber<sup>358</sup>, Barnard<sup>359</sup>, Simon et al.<sup>360</sup>, Hanlon<sup>361</sup>,

---

350 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 184.

351 D. Cleland, op. cit., p. 142.

352 A. K. Wickesberg, op. cit., p. 30.

353 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 160.

354 J. G. Hutchinson, op. cit., p. 78.

355 S. J. Knezevich, op. cit., p. 44.

356 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 63.

357 P. De Bruyne, op. cit., p. 129.

358 M. Weber, op. cit., p. 328.

359 C. I. Barnard, op. cit., p. 175.

360 H. A. Simon et al., op. cit., p. 201.

361 J. Hanlon, op. cit., p. 62.

Simon<sup>362</sup>, Getzels et al.<sup>363</sup> comme un des éléments assignés à une des bases du phénomène de l'autorité, elle est reconnue par Eye et Netzer<sup>364</sup> comme une des limites à sa pratique.

C. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des bases et à des relations du phénomène de l'autorité.

Dans cette section, nous traiterons des éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des bases du phénomène de l'autorité, sont également assignés à des relations de ce même phénomène.

Eléments inter-dimensionnels: Tandis que l'existence d'un système formel de sanctions légitimes rattaché à la structure dans une organisation est perçue par Blau et Scott<sup>365</sup>, Athos et Coffey<sup>366</sup>, Presthus<sup>367</sup>, Fayol<sup>368</sup>, et Simon<sup>369</sup> comme un des éléments assignés à une des bases du phénomène de l'autorité, elle est considérée par Tannenbaum<sup>370</sup>

---

362 H. Simon, op. cit., p. 138.

363 J. W. Getzels et al., op. cit., p. 136.

364 G. G. Eye et L. A. Netzer, op. cit., p. 177.

365 P. Blau et R. Scott, op. cit., p. 41.

366 A. G. Athos et R. E. Coffey, op. cit., p. 167.

367 R. Presthus\*, op. cit., p. 138.

368 H. Fayol, op. cit., p. 21.

369 H. Simon, op. cit., p. 138.

370 A. S. Tannenbaum\*, op. cit., p. 76.

comme étant en relation avec son efficacité.

Tout en étant mentionnée comme un des éléments assignés à une des bases du phénomène de l'autorité par Peabody<sup>371</sup>, McGregor<sup>372</sup>, Schein<sup>373</sup> et Blau<sup>374</sup>, l'obligation morale des subordonnés à obéir aux ordres et aux commandements des supérieurs dans une organisation formelle est citée par Koontz et O'Donnell<sup>375</sup> comme étant en relation avec son efficacité.

Alors que l'occupation d'une position officielle dans une organisation formelle est perçue par Athos et Coffey<sup>376</sup>, Mandeville<sup>377</sup>, Hanlon<sup>378</sup>, Barnard<sup>379</sup>, Victor Thompson<sup>380</sup>, Guest<sup>381</sup>, Getzels et al.<sup>382</sup>, Tannenbaum<sup>383</sup>, Blau et Scott<sup>384</sup>,

---

371 R. L. Peabody, op. cit., p. 471.

372 D. McGregor\*, op. cit., p. 143.

373 E. H. Schein, op. cit., p. 11.

374 P. Blau\*, op. cit., p. 71.

375 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 165.

376 A. Athos et R. Coffey, op. cit., p. 160.

377 M. J. Mandeville, op. cit., p. 110.

378 J. Hanlon, op. cit., p. 62.

379 C. I. Barnard, op. cit., p. 173.

380 V. Thompson, op. cit., p. 89.

381 R. Guest, op. cit., p. 118.

382 J. W. Getzels et al., op. cit., p. 135.

383 A. S. Tannenbaum\*, op. cit., p. 3.

384 P. Blau et R. Scott, op. cit., p. 29.

Cleland<sup>385</sup>, Argyris<sup>386</sup>, Presthus<sup>387</sup>, Gross<sup>388</sup>, et Katz et Kahn<sup>389</sup> comme un des éléments assignés à une des bases du phénomène de l'autorité, elle est mentionnée par Scott et al.<sup>390</sup> comme étant en relation avec son acceptation par les subordonnés dans une organisation formelle.

D. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des bases et à des relations de dépendance du phénomène de l'autorité.

Dans cette section, nous avons voulu relever les éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des bases du phénomène de l'autorité, sont également assignés à des relations de dépendance de ce même phénomène.

Éléments inter-dimensionnels: Le contenu de la constitution légale et de la charte officielle de l'institution, tout en étant considéré par Walton<sup>391</sup>, Katz et Kahn<sup>392</sup> et

---

385 D. Cleland, op. cit., p. 42.

386 C. Argyris, op. cit., p. 211.

387 R. Presthus\*, op. cit., p. 138.

388 B. Gross, op. cit., p. 297.

389 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 204.

390 R. Scott et al., op. cit., p. 102.

391 J. Walton, op. cit., p. 116.

392 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 203.

Athos et Coffey<sup>393</sup> comme un des éléments assignés à une des bases du phénomène de l'autorité, est perçu par Miller<sup>394</sup> comme étant un déterminant de la manière d'exercer celle-ci dans une organisation formelle.

Mentionnés par Griffiths<sup>395</sup> comme étant des variables indépendantes de l'efficacité de l'autorité au sein des institutions sociales, le consentement délibéré et l'acceptation volontaire des membres à obéir et à se soumettre aux directives officielles des supérieurs sont considérés par Buckley<sup>396</sup>, Barnard<sup>397</sup>, Wilson et al.<sup>398</sup>, Blau<sup>399</sup>, Athos et Coffey<sup>400</sup>, Weber<sup>401</sup>, Albers<sup>402</sup>, Gross<sup>403</sup>, Guest<sup>404</sup>, Simon<sup>405</sup>

---

393 A. G. Athos et R. E. Coffey, op. cit., p. 160.

394 W. B. Miller, op. cit., p. 564.

395 D. E. Griffiths, op. cit., p. 124.

396 W. Buckley, op. cit., p. 177.

397 C. I. Barnard, op. cit., p. 163.

398 C. L. Wilson et al., op. cit., p. 177.

399 P. Blau\*, op. cit., p. 71.

400 A. G. Athos et R. E. Coffey, op. cit., p. 167.

401 M. Weber, op. cit., p. 324.

402 H. H. Albers, op. cit., p. 356.

403 B. Gross, op. cit., p. 287.

404 R. H. Guest, op. cit., p. 118.

405 H. Simon, op. cit., p. 11.

Williams<sup>406</sup> comme un des éléments assignés à une des bases du phénomène de l'autorité.

E. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des conditions et à des relations du phénomène de l'autorité.

Le but de cette section est de traiter des éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des conditions du phénomène de l'autorité, sont assignés également à des relations du phénomène de l'autorité.

Eléments inter-dimensionnels: Alors que l'existence d'un système formel de sanctions légitimes rattaché à la structure administrative dans une organisation est perçue par Katz et Kahn<sup>407</sup>, Peabody<sup>408</sup> et Barnard<sup>409</sup> comme un des éléments assignés à une des conditions du phénomène de l'autorité, elle est considérée comme étant en relation avec son efficacité dans une institution sociale par Tannenbaum<sup>410</sup>.

Il en est de même pour l'occupation d'une position officielle dans une organisation qui, tout en étant mentionnée par Filley et House<sup>411</sup> comme étant un élément assigné à

---

406 J. G. Williams, op. cit., p. 153.

407 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 206.

408 R. L. Peabody, op. cit., p. 474.

409 C. I. Barnard, op. cit., p. 175.

410 A. S. Tannenbaum\*, op. cit., p. 76.

411 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 58.

une des conditions du phénomène de l'autorité, est perçue par Miller<sup>412</sup> comme étant en relation avec son efficacité.

F. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des conditions et à des relations de dépendance du phénomène de l'autorité.

Dans cette section, nous présentons les éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des conditions du phénomène de l'autorité, sont assignés également à des relations de dépendance de ce même phénomène.

Eléments inter-dimensionnels: Tandis que le consentement et l'acceptation volontaire des subordonnés à se soumettre aux directives officielles des supérieurs dans une organisation sont considérés par Hutchinson<sup>413</sup>, Newman et al.<sup>414</sup>, Scott et al.<sup>415</sup>, Mandeville<sup>416</sup>, Schein<sup>417</sup>, Presthus<sup>418</sup> et Hampton et al.<sup>419</sup> comme des éléments assignés à une des conditions du phénomène de l'autorité, on remarque chez

---

412 W. B. Miller, op. cit., p. 563.

413 J. G. Hutchinson, op. cit., p. 78.

414 W. H. Newman et al., op. cit., p. 242.

415 R. Scott et al., op. cit., p. 101.

416 M. Mandeville, op. cit., p. 112.

417 E. H. Schein, op. cit., p. 11.

418 R. Presthus\*, op. cit., p. 137.

419 D. R. Hampton et al., op. cit., p. 92.

Griffiths<sup>420</sup>, que l'on en fait dépendre son efficacité dans une institution sociale.

G. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des buts et à des fonctions du phénomène de l'autorité.

Dans cette partie, nous discutons des éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des buts du phénomène de l'autorité, sont assignés également à des fonctions de ce même phénomène.

Éléments inter-dimensionnels: Alors que le fait d'engendrer et de maintenir l'homogénéité, la conformité et la constance dans le comportement social des membres au sein d'une organisation formelle est considéré par Leavitt<sup>421</sup>, Katz et Kahn<sup>422</sup> et Krupp<sup>423</sup> comme un des éléments attribués à un des buts du phénomène de l'autorité, il est perçu par Tannenbaum<sup>424</sup> comme un des éléments assignés à une de ses fonctions.

Tandis que le phénomène de commander les membres dans l'exécution des tâches formelles au sein d'une

---

420 D. E. Griffiths, op. cit., p. 124.

421 H. J. Leavitt, op. cit., p. 164.

422 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 199.

423 S. Krupp, op. cit., p. 116.

424 A. S. Tannenbaum\*\*, op. cit., p. 237.

institution sociale est mentionnée par Hutchinson<sup>425</sup>, Flippo<sup>426</sup>, Campbell et al.<sup>427</sup> et Cleland<sup>428</sup> comme un des éléments assignés à un des buts du phénomène de l'autorité, il est classé par Knezevich<sup>429</sup>, Athos et Coffey<sup>430</sup> et Gross<sup>431</sup> comme un des éléments assignés à une de ses fonctions.

H. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des buts et à des conséquences du phénomène de l'autorité.

Dans cette section, nous rapportons les éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des buts du phénomène de l'autorité, sont également assignés à des conséquences de ce même phénomène.

Éléments inter-dimensionnels: Tandis que le fait de favoriser et de maintenir une production conforme aux standards minimums de l'organisation formelle est décrit par Blau et Scott<sup>432</sup> et Wickesberg<sup>433</sup>, comme un des éléments assignés

---

425 J. G. Hutchinson, op. cit., p. 77.

426 E. B. Flippo, op. cit., p. 156.

427 R. Campbell et al., op. cit., p. 351.

428 D. I. Cleland, op. cit., p. 42.

429 S. J. Knezevich, op. cit., p. 44.

430 A. J. Athos et R. E. Coffey, op. cit., p. 165.

431 B. Gross, op. cit., p. 293.

432 P. Blau et R. Scott, op. cit., p. 140.

433 A. K. Wickesberg, op. cit., p. 134.

à un des buts du phénomène de l'autorité, il est perçu par McGregor<sup>434</sup> comme un des éléments attribués à une de ses conséquences.

Alors que le phénomène d'engendrer et d'assurer l'ordre dans le comportement social des subordonnés au sein de l'organisation formelle est cité par Koontz et O'Donnell<sup>435</sup>, Buckley<sup>436</sup> et Leavitt<sup>437</sup> comme un des éléments assignés à un des buts du phénomène de l'autorité, il est considéré par McGregor<sup>438</sup> comme un des éléments attribués à une de ses conséquences.

Tout en étant perçu par Leavitt<sup>439</sup>, Katz et Kahn<sup>440</sup> et Krupp<sup>441</sup> comme un des éléments assignés à un des buts du phénomène de l'autorité, le fait d'engendrer et de maintenir l'homogénéité, la conformité et la constance dans le comportement social des membres au sein d'une organisation formelle est noté par McGregor<sup>442</sup> comme un des éléments attribués à une de ses conséquences.

---

434 D. McGregor, op. cit., p. 168.

435 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 62.

436 W. Buckley, op. cit., p. 180.

437 H. J. Leavitt, op. cit., p. 177.

438 D. McGregor, op. cit., p. 22.

439 H. J. Leavitt, op. cit., p. 164.

440 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 199.

441 S. Krupp, op. cit., p. 116.

442 D. McGregor, op. cit., p. 22.

I. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des fonctions et à des conséquences du phénomène de l'autorité.

Cette section présente les éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des fonctions du phénomène de l'autorité, sont également assignés à des conséquences de ce même phénomène.

Éléments inter-dimensionnels. Tandis que le fait d'engendrer et de maintenir l'homogénéité, la conformité et la constance dans le comportement social des membres au sein d'une organisation est perçu par Tannenbaum<sup>443</sup> comme un des éléments assignés à une des fonctions du phénomène de l'autorité, il est considéré par McGregor<sup>444</sup> comme un des éléments attribués à une des conséquences.

Au moyen d'une analyse intra-dimensionnelle et inter-dimensionnelle du phénomène de l'autorité, nous avons tenté dans ce chapitre de traiter des éléments propres à chacun des dix dimensions étudiées.

Le niveau d'appartenance d'un élément à une dimension pouvant varier, en ce sens qu'un élément peut être plus ou moins propre à une dimension, nous les présenterons en respectant cette classification décroissante composée de quatre

---

443 A. Tannenbaum\*\*, op. cit., p. 237.

444 D. McGregor, op. cit., p. 22.

catégories: les éléments qui ont fait l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs constituent la première catégorie (éléments communs); la deuxième catégorie comporte les éléments qui n'ont été mentionnés que par un auteur (éléments complémentaires); la troisième catégorie contient les éléments qui ont été considérés d'une façon contradictoire par au moins deux auteurs (éléments contradictoires); et finalement, les éléments qui ont été assignés à au moins deux dimensions du phénomène de l'autorité constituent la quatrième catégorie (éléments inter-dimensionnels).

A. Elements constituant des définitions essentielles du phénomène de l'autorité.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des définitions essentielles du phénomène de l'autorité et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: un droit de commandement, un droit de contrôle, un droit de direction, un droit de décision, un droit de soumission, un droit d'action et de motivation, un droit de sanction, une puissance légitime, une puissance de contrôle, une puissance de décision, une capacité de sanction.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des définitions essentielles du phénomène de l'autorité et ne sont mentionnés que par un auteur: une influence légitime, un pouvoir majoritaire, une subordination légitime,

une décision d'obéissance, un droit d'action, une communication acceptée.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une définition essentielle du phénomène de l'autorité et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une définition essentielle du phénomène de l'autorité et qui constitue également au moins une autre dimension de ce même phénomène.

#### B. Eléments constituant des bases du phénomène de l'autorité.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des bases du phénomène de l'autorité et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: la compétence interpersonnelle des administrateurs; le contenu manifeste des lois, des règlements et des normes institutionnelles; la délégation hiérarchique dans un système social; la structure administrative de l'organisation formelle.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des bases du phénomène de l'autorité et ne sont mentionnés que par un auteur: le respect et la dévotion manifestés à l'autorité par l'individu suite au mécanisme de socialisation dans une culture; les traditions et les coutumes

vétustes d'une institution sociale; l'appartenance sociale et l'ordre légal; la coordination administrative.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des bases du phénomène de l'autorité et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des bases du phénomène de l'autorité constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: les droits de la propriété privée et les privilèges de la libre entreprise accordés à l'organisation lors de sa fondation; la compétence technique des dirigeants; l'acceptation volontaire et le consentement délibéré des membres à se soumettre et à obéir; l'existence d'un système formel de sanctions légitimes rattaché à la structure administrative; l'occupation d'une position officielle; l'obligation morale des subordonnés à obéir aux ordres et aux commandements; le contenu de la chartre légale de l'institution.

Les éléments suivants sont considérés comme n'étant pas constitutifs des bases du phénomène de l'autorité: l'emploi de la persuasion et de l'argumentation par les dirigeants; l'usage de la force et de la coercition physique; le consensus des individus en fonction des règlements et des directives des supérieurs.

C. Eléments constituant des conditions  
du phénomène de l'autorité.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des conditions du phénomène de l'autorité et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: le respect de la zone d'acceptation des subordonnés dans l'ordonnance d'une directive officielle par les dirigeants; la présence d'une personne qui dirige et d'une autre qui obéit dans une relation d'autorité; une dynamique inter-rôle et non interpersonnelle dans la relation d'autorité; une différence de statut, de rang, de prestige et de fonction hiérarchique entre les membres; l'existence de canaux de communication officiels entre les rôles; l'existence de lignes d'autorité dans la structure; le respect des valeurs, des buts, des lois et des normes de l'organisation.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des conditions du phénomène de l'autorité et ne sont mentionnés que par un auteur: l'existence d'une collectivité; le respect des valeurs et des normes du groupe d'interaction; une forme de dépendance psychologique entre un supérieur et un inférieur; une relation d'autorité unilatérale, asymétrique et intransitive; un état de permanence et de stabilité dans une relation d'autorité; la capacité pour le subordonné de comprendre la signification d'une communication formelle; la puissance physique et mentale des individus pour se

soumettre aux ordres formels; la compatibilité des instructions avec les fins institutionnelles et les intérêts personnels; l'ordonnance des directives authentiques et officielles; la transmission de messages basée sur des centres formels d'information; l'existence d'un réseau de communication officiel pour chaque membre; le contrôle des données institutionnelles par le patron; l'emploi, l'opération constante et la longueur limitée de toutes les lignes de communication lors du fonctionnement du système; la croyance du subordonné dans la valeur du supérieur pour coordonner les efforts collectifs; la prise de conscience chez les membres du contrôle de l'information par les dirigeants; la confiance des individus dans les administrateurs au sein de l'organisation formelle; la détermination de l'étendue de contrôle des officiers sur les subalternes dans la constitution légale du système; la capacité chez le supérieur d'engendrer le respect et la loyauté chez les individus; une forme de pression normative des groupes informels pour influencer les membres à se conformer aux procédures officielles de l'institution.

Troisième catégorie: L'élément suivant constitue une des conditions du phénomène de l'autorité et fait l'objet d'une divergence entre les auteurs: le contrôle d'une certaine forme de puissance reliée à des mécanismes formels au sein d'une organisation formelle.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des conditions du phénomène de l'autorité, constituent également au moins une autre dimension de ce même phénomène: le consentement et l'acceptation volontaire des membres à obéir et à se soumettre aux directives officielles des supérieurs; l'existence des mécanismes formels de sanctions légitimes rattachés à la structure administrative; l'occupation d'une position officielle; l'obligation morale des subordonnés à se soumettre aux directives.

Les éléments suivants sont considérés comme n'étant pas constitutifs des conditions du phénomène de l'autorité: l'emploi de la persuasion et de l'argumentation par les supérieurs; l'usage de la force et de la coercition physique; le consensus des individus en fonction des règlements, des directives des supérieurs.

#### D. Eléments constituant des buts du phénomène de l'autorité.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des buts du phénomène de l'autorité et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: veiller à la stabilité et à la survivance de l'organisation dans le milieu socio-économico-politique; guider et orienter les personnes dans la performance de leur rôle au sein d'une institution.

Deuxième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue un des buts du phénomène de l'autorité et qui n'est mentionné que par un auteur.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue un des buts du phénomène de l'autorité, et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des buts du phénomène de l'autorité, constituent également au moins une autre dimension de ce même phénomène: favoriser une production propre aux standards minimums de l'organisation chez les individus; maintenir l'ordre et éviter les situations chaotiques dans le comportement social des subordonnés au sein de l'organisation formelle; engendrer l'homogénéité, la stéréotypie et la conformité dans le comportement des membres d'une institution sociale; commander les personnes dans l'exécution des activités officielles au sein du système social.

#### E. Eléments constituant des fonctions du phénomène de l'autorité.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des fonctions du phénomène de l'autorité et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: assurer une soumission constante des membres aux directives officielles; pénaliser les employés récalcitrants et fautifs; assigner des

tâches multiples au personnel de l'entreprise; résoudre et solutionner les conflits et les désaccords entre les individus dans le système social; coordonner les différentes activités des participants au sein d'une institution; décider et statuer dans des situations d'incertitude et d'ambiguïté au sein d'une organisation formelle; faire appliquer et respecter les politiques, les procédures, les règlements et les normes formelles de l'organisation; superviser le rendement social des individus dans l'exécution de leurs tâches assignées dans la structure administrative; sélectionner et congédier le personnel dans un système social; contrôler les tâches institutionnelles et la conduite humaine dans une institution.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des fonctions du phénomène de l'autorité et ne sont mentionnés que par un auteur: s'occuper des transactions immobilières; acquérir par l'émission d'actions et d'obligations le capital nécessaire pour le développement et l'opération de l'institution; attribuer et diviser les fonds monétaires entre les différents sous-systèmes d'un système social; centraliser les prises de décision dans l'organisation; favoriser l'adoption d'un plan collectif d'opération par l'ensemble des subalternes; assurer la compétence dans la solution d'un problème administratif; renforcer la responsabilité des inférieurs envers les supérieurs; influencer par un

procédé de conditionnement les subordonnés à exécuter leur travail conformément aux décisions et aux directives des administrateurs; maintenir la supériorité psychologique du supérieur sur les subordonnés dans une situation administrative; instruire, éduquer et former les individus en fonction des exigences normatives de leur poste dans le système social; communiquer dans les départements et les différentes parties de l'organisation formelle les conditions nécessaires pour effectuer un changement planifié; statuer sur les promotions, les nominations et les destitutions du personnel.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des fonctions du phénomène de l'autorité et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des fonctions du phénomène de l'autorité, constituent également au moins une autre dimension de ce même phénomène: susciter et maintenir l'homogénéité, l'uniformité et la constance dans le comportement social des employés; susciter et provoquer la collaboration et la coopération entre les individus dans l'exécution d'une tâche commune; commander et gouverner les subalternes dans des opérations institutionnelles.

F. Eléments constituant les limites du phénomène de l'autorité.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des limites du phénomène de l'autorité et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: les moeurs, les coutumes, les traditions, les normes informelles des subordonnés.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des limites du phénomène de l'autorité et ne sont mentionnés que par un auteur: la description normative des tâches appropriées à un rôle ou à une fonction officielle; les sanctions légitimes rattachées à la fonction formelle; les types de rapports sociaux dans une société; les normes syndicales; les décrets des associations professionnelles; les clauses insérées dans un contrat de travail; les coutumes, les traditions et les conventions sociales de la compétition et de la concurrence entre des institutions compétitives; l'idéologie, les valeurs et la finalité en soi de l'organisation formelle; les droits légaux, les procédures et les normes institutionnelles; les caractéristiques du milieu externe de l'organisation; la capacité biologique des subalternes.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des limites du phénomène de l'autorité et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des limites du phénomène de l'autorité, constituent également au moins une autre dimension de ce même phénomène: le contenu de la charte légale et de la constitution; les droits légaux de la propriété privée et de la libre entreprise accordés à l'institution; la compétence technique et le savoir spécialisé des dirigeants.

L'élément suivant est considéré comme n'étant pas constitutif des limites du phénomène de l'autorité: le consensus des individus en fonction des règlements et des directives des supérieurs.

G. Eléments constituant des causes du phénomène de l'autorité.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des causes du phénomène de l'autorité et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: l'impossibilité de prévoir les situations chaotiques dans un système social; le manque de coordination dans les opérations et les tâches formelles; le pressentiment et l'inquiétude chez les administrateurs d'une certaine insoumission et désobéissance des subordonnés; le désir chez les dirigeants de favoriser l'acceptation des buts de l'entreprise par les employés.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des causes du phénomène de l'autorité et ne sont mentionnés que par un auteur: l'appréhension chez les administrateur

de la désintégration et de la destruction inattendue de l'organisation; la nécessité de la constance dans l'exécution des fonctions officielles par les inférieurs; l'absentéisme "répété" chez les membres d'une organisation; le voeu manifesté par les dirigeants de soutenir le moral des membres dans les difficultés et les complications temporaires; le manque constant d'impartialité, d'objectivité et d'équité dans le traitement des individus au cours de l'histoire humaine.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des causes du phénomène de l'autorité et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui, en plus de constituer une des causes du phénomène de l'autorité, constitue au moins une autre dimension de ce même phénomène.

#### H. Eléments constituant des conséquences du phénomène de l'autorité.

Première catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des conséquences du phénomène de l'autorité et qui fait l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des conséquences du phénomène de l'autorité et ne sont mentionnés que par un auteur: engendrer la soumission des subordonnés et leur obéissance aux directives institutionnelles;

permettre la solution des conflits et des polémiques entre les membres dans l'accomplissement de leur devoir; accroître la vitesse d'exécution des individus dans l'exécution de leurs tâches formelles; susciter et renforcer la considération des buts collectifs d'une organisation formelle par ses différents sous-systèmes; favoriser les contre-mesures et la révolte ouverte chez les individus; ne pas favoriser nécessairement la collaboration entre les membres au sein d'une organisation formelle.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des conséquences du phénomène de l'autorité et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des conséquences du phénomène de l'autorité, constituent également au moins une autre dimension de ce même phénomène: stimuler le rendement minimum chez les individus; assurer la conformité et le conformisme dans le comportement social des membres au sein d'une constitution sociale; éviter la confusion et le désordre dans l'organisation.

#### I. Eléments constituant des relations du phénomène de l'autorité.

Première catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des relations du phénomène de l'autorité, et qui fait l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des relations du phénomène de l'autorité et ne sont mentionnés que par un auteur: la relation entre d'une part les changements technologiques, le support du milieu externe de l'organisation formelle, les recommandations officielles des associations professionnelles, les décrets légaux des institutions gouvernementales et d'autre part la nature de l'autorité exercée au sein d'une entreprise.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des relations du phénomène de l'autorité et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants sont assignés à des relations du phénomène de l'autorité et sont assignés également à au moins une autre dimension de ce même phénomène: la relation entre d'une part le système formel de sanctions légitimes rattaché à la structure administrative, l'engagement moral des individus à se soumettre et à obéir aux directives officielles et d'autre part l'efficacité de l'autorité; la relation entre l'occupation d'un poste officiel et l'acceptation de l'autorité par les subordonnés.

#### J. Eléments constituant des relations de dépendance du phénomène de l'autorité.

Première catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des relations de dépendance du

phénomène de l'autorité, et qui fait l'objet d'un consensus entre les auteurs.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des relations de dépendance du phénomène de l'autorité et ne sont mentionnés que par un auteur: l'efficacité de l'autorité dépend de la capacité des dirigeants de modifier le pouvoir des individus à atteindre leurs buts et à satisfaire leurs besoins respectifs, des attitudes sociales et des normes informelles des membres qui donnent le droit de contrôle et de commandement aux supérieurs, de la possibilité de l'imposer par l'intervention de sanctions légitimes rattachées à la structure hiérarchique, du souci réel des administrateurs de supporter constamment les employés dans une entreprise.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des relations de dépendance du phénomène de l'autorité et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des relations de dépendance du phénomène de l'autorité, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: la manière de pratiquer l'autorité dans une organisation formelle dépend du contenu de la constitution légale; l'efficacité de l'autorité dépend de la volonté des inférieurs à se plier délibérément aux instructions promulguées par les chefs.

## CHAPITRE III

### ANALYSE INTRA-PHENOMENALE, INTRA ET INTER-DIMENSIONNELLE DU PHENOMENE DU LEADERSHIP

Ce chapitre comprend deux parties: la première qui porte sur l'analyse intra-phénoménale, intra-dimensionnelle du phénomène du leadership; la deuxième sur l'analyse intra-phénoménale, inter-dimensionnelle du phénomène du leadership.

#### 1. Analyse intra-phénoménale, intra-dimensionnelle du phénomène du leadership.

Dans cette première section, nous présentons les éléments assignés par les auteurs à chacune des dimensions perceptuelles étudiées du phénomène du leadership selon une classification d'appartenance décroissante: les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une dimension du phénomène du leadership, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs; les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une dimension du phénomène du leadership, ne sont mentionnés que par un auteur et les éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à une dimension du phénomène du leadership, font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

L'étude se rapportant au phénomène du leadership en général, nous n'avons pas tenu compte des différentes sortes de leadership telles que le leadership formel, le leadership

informel, le leadership statutaire, le leadership directif, le leadership autocrate, le leadership démocrate, le leadership laissez-faire...; d'ailleurs, il nous a été possible de constater que les auteurs ne se réfèrent aux sortes de leadership qu'à l'occasion dans leurs écrits et, de plus, les données d'une recherche<sup>1</sup> précédente nous indiquent que les auteurs, sauf quelques cas isolés, ne se préoccupent pas des sortes lorsqu'ils traitent du phénomène du leadership. En conséquence, les paragraphes de ce chapitre ont été formés à partir des points communs, non des sortes de leadership.

A. Les éléments assignés à la dimension:  
définitions essentielles, du  
phénomène du leadership.

Nous avons tenté de relever: a) les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des définitions essentielles du phénomène du leadership, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs; b) les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des définitions essentielles du phénomène du leadership, ne sont mentionnés que par un auteur; c) les éléments contradictoires,

---

<sup>1</sup> Yves Poirier, Une analyse de facteurs administratifs au moyen d'une étude comparative des perceptions de ces facteurs par quinze théoriciens de l'organisation et de l'administration scolaire, thèse doctorale (non publiée), présentée à la Faculté d'Éducation de l'Université d'Ottawa, 1971, xiii-255 p.

c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des définitions essentielles du phénomène du leadership, font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Éléments communs: Les auteurs suivants considèrent le phénomène du leadership comme une sorte de capacité: une capacité d'influence par Athos et Coffey<sup>2</sup>, Barnard<sup>3</sup>, Boyatzis<sup>4</sup>, Gordon<sup>5</sup>, Guest<sup>6</sup>, Hodge et Johnson<sup>7</sup>, Koontz et O'Donnell<sup>8</sup>,

---

2 Anthony G. Athos et Robert E. Coffey, Behavior in Organizations: A Multidimensional View, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1968, p. 165.

3 Chester I. Barnard\*, Organization and Management, Cambridge, Harvard University Press, 1948, p. 90.

4 Richard E. Boyatzis, Leadership: The Effective Use of Power, dans Management of Personnel Quarterly, vol. 10, no 3, livraison d'automne, 1971, p. 21.

5 Thomas Gordon\*, Group-Centered Leadership, Boston, Houghton Mifflin, 1955, p. 44.

6 Robert H. Guest, Organizational Change: The Effect of Successful Leadership, Homewood, Illinois, Dorsey Press, 1962, p. 124.

7 Billy J. Hodge et Herbert J. Johnson, Management and Organizational Behavior, New York, Wiley, 1970, p. 251.

8 Harold Koontz et Cyril O'Donnell, Principles of Management, quatrième édition, New York, McGraw-Hill, 1968, p. 614.

Mooney<sup>9</sup>, Pfiffner et Sherwood<sup>10</sup>, Wiles<sup>11</sup>; une capacité de soumission par Albers<sup>12</sup>, Blau et Scott<sup>13</sup>; une capacité de commandement par Argyris<sup>14</sup> et Fiedler<sup>15</sup>; une capacité de création par Barnard<sup>16</sup>, Follett<sup>17</sup>, McGregor<sup>18</sup>; une capacité

---

9 James D. Mooney, Principles of Organization, édition révisée, New York, Harper and Row, 1947, p. 16.

10 John M. Pfiffner et Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1960, p. 350.

11 Kimball Wiles, Supervision for Better Schools, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, p. 31.

12 Henry H. Albers, Principles of Management, troisième édition, New York, Wiley, 1961, p. 586.

13 Peter M. Blau et Richard W. Scott, Formal Organizations: A Comparative Analysis, San Francisco, Chandler, 1962, p. 237.

14 Chris Argyris, Participation et organisation, Paris, Dunod, 1970, p. 99.

15 Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 8.

16 Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press, édition du 30ième anniversaire, 1968, p. 281.

17 Henry C. Metcalf et Lyndall Urwick (eds.), Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, New York, Harper and Row, 1940, p. 292.

18 Douglas McGregor\*, The Professional Manager, édité par Warren G. Bennis et Caroline McGregor, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 147.

de décision par Lane et al.<sup>19</sup>, Maslow<sup>20</sup>, Selznick<sup>21</sup>; une capacité d'intégration par Guest<sup>22</sup> et Likert<sup>23</sup>; une capacité de persuasion par De Bruyne<sup>24</sup> et Tannenbaum<sup>25</sup>.

Les auteurs suivants perçoivent le phénomène du leadership comme une sorte de pouvoir; un pouvoir d'identification par McGregor<sup>26</sup> et Gibb<sup>27</sup>.

Eléments complémentaires: Le phénomène du leadership est défini respectivement par chacun des auteurs suivants comme: un acte de structure d'interaction par Getzels et al.<sup>28</sup>;

---

19 Willard R. Lane et al., Foundations of Educational Administration: A Behavioral Analysis, New York, Macmillan, 1969, p. 308.

20 Abraham Maslow, Eupsychian Management, Homewood, Illinois, Dorsey Press, 1965, p. 146.

21 Philip Selznick, Leadership in Administration, New York, Harper and Row, 1957, p. 3.

22 R. H. Guest, op. cit., p. 123.

23 Rensis Likert\*, The Human Organization: Its Management and Value, New York, McGraw-Hill, 1967, p. 58.

24 Paul De Bruyne, Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises, Paris, Dunod, 1963, p. 244.

25 Arnold S. Tannenbaum\*, Psychologie sociale de l'organisation industrielle, Paris, Hommes et Techniques, 1967, p. 10.

26 Douglas McGregor, La dimension humaine de l'entreprise, Paris, Gauthier-Villars, 1969, p. 55.

27 Cecil A. Gibb, Leadership, dans Gardner Lindzey (ed.), Handbook of Social Psychology, Cambridge, Addison Wesley, 1954, p. 881.

28 Jacob Getzels et al., Educational Administration as a Social Process, New York, Harper and Row, 1968, p. 145.

un acte d'influence par Wilson<sup>29</sup>; un pouvoir d'inspiration par Torgersen<sup>30</sup>; une capacité d'intuition et d'anticipation par Bavelas<sup>31</sup>; une capacité de coopération par Walton<sup>32</sup>; une capacité de motivation par Newman et al.<sup>33</sup>; une capacité de représentation par Katz et Kahn<sup>34</sup>; une capacité de contrôle et de direction par Bennis<sup>35</sup>; un processus d'influence par Scott<sup>36</sup>; une capacité d'actualisation par Hanlon<sup>37</sup>; une

---

29 Robert F. Wilson, Educational Administration, Columbus, Ohio, Charles I. Merrill, 1966, p. 53.

30 Paul F. Torgersen, A Concept of Organization, New York, American Book, Van Nostrand, 1969, p. 152.

31 A. Bavelas, Leadership: Man and Function, dans Administrative Science Quarterly, vol. 4, no 2, livraison de mars, 1960, p. 497.

32 John Walton, Administration and Policy Making in Education, édition révisée, Baltimore, John Hopkins Press, 1969, p. 119.

33 William H. Newman, Charles E. Summer et Kirby E. Warren, The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice, deuxième édition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1967, p. 573.

34 Daniel Katz et Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York, Wiley, 1966, p. 320.

35 Warren G. Bennis, Leadership Theory and Administrative Behavior, dans Administrative Science Quarterly, vol. 4, no 3, livraison de décembre, 1959, p. 295.

36 William G. Scott, Organizations: Concepts and Analysis, Belmont, California, Dickenson, 1969, p. 208.

37 James M. Hanlon, Administration and Education, Toward a Theory of Self-Actualization, Belmont, California, Wadsworth, 1968, p. 87.

relation de motivation par Griffiths<sup>38</sup>; une puissance d'innovation par Lipham<sup>39</sup>; une méthode d'actualisation par Bennis<sup>40</sup>; une relation d'influence par Shartle<sup>41</sup>; un pouvoir d'orientation par De Bruyne<sup>42</sup>; une capacité d'opportunisme par Follett<sup>43</sup>; un droit de contrôle par Homans<sup>44</sup>; une puissance légitime par Janda<sup>45</sup>; un processus de contrôle par Knickerbocker<sup>46</sup>; un processus de structure d'interaction par

---

38 Daniel E. Griffiths, Human Relations in School Administration, New York, Appleton-Century-Crofts, 1956, p. 240.

39 James Lipham, Leadership and Administration, dans Daniel E. Griffiths (ed.), Behavioral Sciences and Educational Administration, Sixty-Third Yearbook of the National Society for the Study of Education, Chicago, University of Chicago Press, 1964, p. 122.

40 Warren G. Bennis et Philip E. Slater, The Temporary Society, New York, Harper and Row, 1963, p. 114.

41 Caroll L. Shartle, Executive Performance and Leadership, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1956, p. 121.

42 P. De Bruyne, op. cit., p. 128.

43 H. C. Metcalf et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 292.

44 George G. Homans, The Human Group, New York, Harcourt, Brace and World, 1950, p. 465.

45 Kenneth Janda, Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power, dans Human Relations, vol. 13, no 4, livraison de novembre, 1960, p. 350.

46 Irving Knickerbocker, Leadership: A Conception and Some Implications, dans Chester M. Nolte (ed.), An Introduction to School Administration: Selected Readings, New York, Macmillan, 1966, p. 127.

James Hemphill<sup>47</sup>.

Eléments contradictoires: Nous n'avons trouvé aucun élément qui est assigné à une des définitions essentielles du phénomène du leadership et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

B. Les éléments assignés à la dimension:  
bases, du phénomène du leadership.

Dans cette section, nous avons essayé de trouver: les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des bases du phénomène du leadership, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs; les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des bases du phénomène du leadership, ne sont mentionnés que par un auteur; les éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des bases du phénomène du leadership, font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Eléments communs: S'unissant à Guest<sup>48</sup> qui fait découler le leadership de la capacité de celui qui l'exerce de comprendre les individus dans une organisation formelle et à

---

47 James K. Hemphill, Administration as Problem-Solving, dans Andrew W. Halpin (ed.), Administrative Theory in Education, Midwest Administration Center, Chicago, University of Chicago Press, 1958, p. 98.

48 R. H. Guest, op. cit., p. 124.

Newman et al.<sup>49</sup> qui le fait dériver de la force empathique de la personne qui l'emploi dans une communauté sociale, Barnard<sup>50</sup> le fait émaner du potentiel de celui qui l'utilise de saisir les intentions et les sentiments altruistes dans un système coopératif.

Comme Knickerbocker<sup>51</sup> et James Hemphill<sup>52</sup> qui fondent le leadership sur la croyance des membres dans le potentiel de celui qui l'engendre de satisfaire leurs besoins, Mooney<sup>53</sup> et Koontz et O'Donnell<sup>54</sup> le fondent sur la conviction des individus dans la capacité personnelle de celui qui le suscite de contenter leurs désirs, leurs aspirations et leurs attentes au sein d'un groupe d'interaction.

Ainsi que McGregor<sup>55</sup> fait reposer le leadership sur la capacité de celui qui l'exerce de susciter les subordonnés à s'identifier à ses valeurs et à ses buts, Gibb<sup>56</sup> le fonde sur le pouvoir de celui qui l'emploi de motiver les

---

49 W. H. Newman et al., op. cit., p. 586.

50 C. I. Barnard\*, op. cit., p. 97.

51 I. Knickerbocker, op. cit., p. 124.

52 J. K. Hemphill, op. cit., p. 108.

53 J. D. Mooney, op. cit., p. 16.

54 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 614.

55 D. McGregor\*, op. cit., p. 145.

56 C. A. Gibb, op. cit., p. 881.

participants à accepter par un certain mécanisme d'identification son système de valeurs, ses objectifs et ses convictions.

S'associant à Griffiths<sup>57</sup> qui fait dériver le leadership de la capacité de celui qui l'applique de fournir un certain soutien émotionnel aux participants dans une organisation et à Boyatzis<sup>58</sup> qui le fonde sur le pouvoir du chef de procurer une aide morale aux membres d'une communauté, Gordon<sup>59</sup> le fait résulter de la puissance de celui qui l'engendre de fournir un support psychologique aux membres d'un groupe de travail.

De même que De Bruyne<sup>60</sup> assoit le leadership sur l'habileté de celui qui l'exerce à influencer le comportement des individus dans l'exécution des opérations formelles au sein d'une entreprise, de même que Pfiffner et Sherwood<sup>61</sup> et Albers<sup>62</sup> le fondent sur l'adresse de celui qui l'emploi de modifier les attitudes des subordonnés dans l'accomplissement

---

57 D. E. Griffiths, op. cit., p. 247.

58 R. E. Boyatzis, op. cit., p. 21.

59 Thomas Gordon, Group-Centered Leadership and Administration, dans Carl R. Rogers, Client-Centered Therapy, Boston, Houghton Mifflin, 1951, p. 309.

60 P. De Bruyne, op. cit., p. 244.

61 J. M. Pfiffner et F. P. Sherwood, op. cit., p. 350.

62 H. H. Albers, op. cit., p. 586.

des fonctions officielles dans une institution et de même qu'Athos et Coffey<sup>63</sup> le font découler de la finesse de celui qui l'utilise d'affecter la conduite sociale des personnes dans une communauté, de même Janda<sup>64</sup> l'appuie sur la capacité du leader de transformer les agissements des membres dans un groupe de travail.

Comme Hodge et Johnson<sup>65</sup> qui fondent le leadership sur la compétence interpersonnelle des administrateurs dans leurs rencontres avec les subordonnés au sein d'une organisation, Katz et Kahn<sup>66</sup> le font reposer sur les qualités humaines et les habilités personnelles des supérieurs dans leurs contacts avec les employés dans le système social.

Se liant à De Bruyne<sup>67</sup> et à Lane et al.<sup>68</sup> qui font émaner le leadership de l'habileté d'un administrateur à prendre des décisions dans les limites d'action de son organisation formelle et à James Hemphill<sup>69</sup> qui le fait dériver des habiletés des dirigeants de statuer dans des situations

---

63 A. G. Athos et R. E. Coffey, op. cit., p. 160.

64 K. F. Janda, op. cit., p. 456.

65 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 263.

66 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 321.

67 P. De Bruyne, op. cit., p. 128.

68 W. R. Lane et al., op. cit., p. 308.

69 J. K. Hemphill, op. cit., p. 99.

décisives, Bavelas<sup>70</sup> le voit comme découlant des qualités personnelles du chef de décider avec rapidité et fermeté dans des circonstances d'ambiguïté et d'incertitude au sein des groupes et des institutions.

Ainsi que Lane et al.<sup>71</sup> qui font découler le leadership du pouvoir de prévision de la personne qui l'utilise au sein d'une institution sociale, Barnard<sup>72</sup> le dérive de la capacité du chef d'anticiper les contingences futures dans un système coopératif.

De même que Mooney<sup>73</sup> et Newman et al.<sup>74</sup> fondent le leadership sur la capacité du chef de favoriser la collaboration entre les participants dans une organisation et de même que Gibb<sup>75</sup> le fonde sur le pouvoir des dirigeants de susciter la coopération entre les membres dans une communauté sociale, Knickerbocker<sup>76</sup> l'appuie sur la puissance personnelle du leader d'engendrer et d'activer l'entraide entre les membres d'un groupe d'interaction.

---

70 A. Bavelas, op. cit., p. 497.

71 W. R. Lane et al., op. cit., p. 146.

72 C. I. Barnard\*, op. cit., p. 91.

73 J. D. Mooney, op. cit., p. 345.

74 W. H. Newman et al., op. cit., p. 574.

75 C. A. Gibb, op. cit., p. 882.

76 I. Knickerbocker, op. cit., p. 120.

S'unissant à Newman et al.<sup>77</sup> et à Torgersen<sup>78</sup> qui fondent le leadership sur la capacité des supérieurs de se connaître soi-même en fonction de leurs valeurs, de leurs désirs et de leur comportement, Koontz et O'Donnell<sup>79</sup>, Gordon<sup>80</sup> et Homans<sup>81</sup> l'appuient sur le pouvoir des chefs de s'auto-analyser et de s'auto-découvrir par rapport à leurs attitudes, leurs désirs, leurs valeurs dans un groupe de travail.

Eléments complémentaires: Scott<sup>82</sup> fonde le leadership sur la capacité de celui qui l'exerce de réduire l'ambiguïté et l'incertitude dans des conjonctures institutionnelles.

Bennis<sup>83</sup> fait reposer le leadership sur l'habileté du leader de contrôler les récompenses propres à satisfaire les besoins des membres dans un groupe d'interaction.

---

77 W. H. Newman et al., op. cit., p. 587.

78 P. F. Torgersen, op. cit., p. 153.

79 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 622.

80 T. Gordon\*, op. cit., p. 212.

81 G. G. Homans, op. cit., p. 440.

82 W. G. Scott, op. cit., p. 209.

83 W. G. Bennis, op. cit., p. 295.

Maslow<sup>84</sup> fonde le leadership sur le degré d'auto-actualisation de celui qui l'engendre dans des organisations formelles.

Éléments contradictoires: Nous n'avons trouvé aucun élément qui est assigné à une des bases du phénomène du leadership et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Enfin, selon quelques auteurs, les éléments suivants ne font pas partis de la dimension du phénomène du leadership ci-dessus étudié: Ainsi, s'associant à Albers<sup>85</sup> qui ne fonde pas le leadership sur la position occupée par celui qui l'exerce dans une organisation formelle, à Athos et Coffey<sup>86</sup> qui ne le fondent pas sur le poste officiel rempli par celui qui l'utilise dans une institution sociale et à Torgersen<sup>87</sup>, Pfiffner et Sherwood<sup>88</sup> et à Shartle<sup>89</sup> qui ne le font pas découler de la fonction officielle remplie par celui qui l'engendre, De Bruyne<sup>90</sup> ne le fait pas reposer sur le

---

84 A. Maslow, op. cit., p. 130.

85 H. H. Albers, op. cit., p. 440.

86 A. G. Athos et Robert E. Coffey, op. cit., p. 160.

87 P. F. Torgersen, op. cit., p. 153.

88 J. M. Pfiffner et F. P. Sherwood, op. cit., p. 310.

89 C. L. Shartle, op. cit., p. 105.

90 P. De Bruyne, op. cit., p. 244.

rôle social de l'individu qui le suscite dans une entreprise.

Comme Filley et House<sup>91</sup> qui estiment que le leadership ne peut se fonder sur les mécanismes formels de sanctions légitimes rattachés à la structure institutionnelle, Torgersen<sup>92</sup> et Hodge et Johnson<sup>93</sup> prétendent qu'il ne peut se fonder sur le système légal de récompenses ou de punitions relié à la structure administrative dans une organisation sociale.

Filley et House<sup>94</sup> avancent que le leadership ne se fonde pas sur les droits légaux de la propriété privée accordés à l'institution par la communauté sociale et sur les normes, les règlements et les procédures rattachés à la structure administrative.

C. Les éléments assignés à la dimension:  
conditions, du phénomène du leadership.

Dans cette partie, nous présentons: a) les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des conditions du phénomène du leadership, font l'objet d'un consensus de

---

91 Alan P. Filley et Robert J. House, Managerial Process and Organizational Behavior, Glenview, Illinois, Scott Foresman and Co., 1969, p. 58.

92 P. F. Torgersen, op. cit., p. 152.

93 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 267.

94 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 58.

plusieurs auteurs; b) les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des conditions du phénomène du leadership, ne sont mentionnés que par un auteur; c) les éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des conditions du phénomène du leadership, font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Éléments communs: S'associant à Gordon<sup>95</sup> qui estime que l'utilisation du leadership requiert chez celui qui l'exerce une certaine forme de puissance "empathique" dans un groupe d'interaction, à Torgersen<sup>96</sup> qui affirme que son usage suppose chez celui qui l'emploie une capacité de compréhension humaine dans une organisation et à Koontz et O'Donnell<sup>97</sup> qui maintiennent que sa pratique nécessite chez le leader du groupe de travail un potentiel de considération altruiste, Filley et House<sup>98</sup> soutiennent que son intervention exige chez celui qui le suscite une certaine puissance de tolérance et de compréhension des autres dans une institution sociale.

---

95 T. Gordon\*, op. cit., p. 184.

96 P. F. Torgersen, op. cit., p. 153.

97 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 617.

98 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 397.

Ainsi que Wilson et al.<sup>99</sup> avancent que la pratique du leadership exige une foi chez les membres dans la valeur de celui qui l'utilise pour satisfaire leurs besoins personnels et leurs aspirations, Hodge et Johnson<sup>100</sup> considèrent que son exercice implique une certaine conviction profonde chez les subordonnés dans la capacité de celui qui l'emploie de répondre à leurs désirs et à leurs attentes exprimés et ressentis lors de leur adhésion à l'organisation formelle.

Se rapprochant de Katz et Kahn<sup>101</sup> qui considèrent que l'intervention du leadership commande chez l'administrateur une capacité d'influencer les idées, les conceptions et la conduite des individus, de Wiles<sup>102</sup> qui estime que son application requiert chez les dirigeants un certain pouvoir de modifier les comportements des hommes au sein d'une organisation formelle et de Fiedler<sup>103</sup> qui postule que sa pratique suppose chez le chef une puissance d'affecter les agissements d'autrui dans un groupe d'interaction, Koontz et O'Donnell<sup>104</sup> mentionnent que son emploi implique chez les supérieurs une

---

99 Craig L. Wilson et al., Sociology of Supervision, Boston, Allyn and Bacon, 1969, p. 50.

100 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 251.

101 D. Katz et R. L. Kahn, op. cit., p. 301.

102 K. Wiles, op. cit., p. 31.

103 F. E. Fiedler, op. cit., p. 8.

104 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 614.

capacité de modifier les agissements des personnes et des participants dans une institution.

De même que Barnard<sup>105</sup> affirme que l'utilisation du leadership implicite chez les dirigeants dans un système coopératif une capacité de prise de décision et de même que Selznick<sup>106</sup> considère que son emploi nécessite chez le chef dans un système social un esprit décisif, Follett<sup>107</sup> prétend que son usage requiert chez le responsable une aisance et un certain pouvoir de solutionner les problèmes présents et d'anticiper ceux de demain.

Se joignant à Koontz et O'Donnell<sup>108</sup> qui estiment que l'emploi du leadership requiert chez le supérieur une capacité de convaincre les subordonnés et à Barnard<sup>109</sup> qui considère que son utilisation exige chez les dirigeants au sein d'un système coopératif un pouvoir de persuasion, Follett<sup>110</sup> avance que sa pratique nécessite chez les administrateurs dans une organisation formelle une certaine forme de puissance de conviction.

---

105 C. I. Barnard\*, op. cit., p. 91.

106 P. Selznick, op. cit., p. 3.

107 H. C. Metcalf et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 281.

108 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 615.

109 C. I. Barnard\*, op. cit., p. 90.

110 H. C. Metcalf et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 259.

Comme Filley et House<sup>111</sup> et Knickerbocker<sup>112</sup> qui prétendent que l'usage du leadership suppose une intelligence supérieure chez ceux qui l'utilisent dans les groupes ou les organisations formelles, Barnard<sup>113</sup> soutient que son utilisation requiert chez les dirigeants une capacité intellectuelle se situant au-delà de la moyenne de autres individus dans le système coopératif.

Se rapprochant de Torgersen<sup>114</sup> et de Filley et House<sup>115</sup> qui prétendent que l'emploi du leadership exige chez les individus une certaine liberté d'accepter les recommandations et les avis de celui qui l'exerce, James Hemphill<sup>116</sup> considère que son usage nécessite également chez les membres une liberté de se soumettre aux directives et aux décisions de celui qui l'exerce dans une groupe d'interaction.

Ainsi que Gibb<sup>117</sup> estime que l'exercice du leadership nécessite chez le leader un pouvoir personnel de créativité,

---

111 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 398.

112 I. Knickerbocker, op. cit., p. 126.

113 C. I. Barnard\*, op. cit., p. 97.

114 P. F. Torgersen, op. cit., p. 153.

115 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 158.

116 J. Hemphill, op. cit., p. 109.

117 C. A. Gibb, op. cit., p. 887.

Wiles<sup>118</sup> et Barnard<sup>119</sup> considèrent que son intervention suppose une puissance d'initiative et d'originalité chez les personnes qui l'engendre dans une organisation.

De même que Selznick<sup>120</sup> croit que l'application du leadership exige chez le leader une capacité de se connaître soi-même dans ses potentialités et ses faiblesses, Filley et House<sup>121</sup> considèrent que son usage présuppose chez ceux qui l'engendrent une habilité de s'auto-analyser et de s'auto-découvrir en fonction de leur potentiel et de leurs lacunes personnelles.

Ainsi que Scott<sup>122</sup>, James Hemphill<sup>123</sup> et Griffiths<sup>124</sup> prétendent que l'usage du leadership nécessite chez les membres d'un groupe de travail la perception d'un but commun, Shartle<sup>125</sup> estime que son emploi requiert chez les participants d'un groupe d'interaction la reconnaissance d'un objectif collectif.

---

118 K. Wiles, op. cit., p. 35.

119 C. I. Barnard, op. cit., p. 281.

120 P. Selznick, op. cit., p. 143.

121 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 392.

122 W. G. Scott, op. cit., p. 208.

123 J. K. Hemphill, op. cit., p. 98.

124 D. E. Griffiths, op. cit., p. 239.

125 C. Shartle, op. cit., p. 4.

S'associant à Gordon<sup>126</sup> et à Pfiffner et Sherwood<sup>127</sup> qui maintiennent que l'exercice du leadership requiert de la part de celui qui l'utilise une tentative d'influencer le comportement d'autrui, De Bruyne<sup>128</sup> et Athos et Coffey<sup>129</sup> affirment que son usage exige de la part de celui qui le suscite un certain effort de modifier et d'affecter la conduite des membres d'un groupe.

Comme Filley et House<sup>130</sup> et Wiles<sup>131</sup> qui considèrent que l'utilisation du leadership suppose chez celui qui l'exerce le respect des valeurs, des coutumes et des normes du groupe, Gibb<sup>132</sup> affirme que son intention requiert chez celui qui le suscite la considération des traditions, des moeurs et des normes informelles du groupe d'interaction.

De même que Janda<sup>133</sup> et Torgersen<sup>134</sup> soutiennent que l'emploi du leadership requiert que celui qui l'exerce soit

---

126 T. Gordon\*, op. cit., p. 51.

127 J. M. Pfiffner et F. P. Sherwood, op. cit., p. 350.

128 P. De Bruyne, op. cit., p. 128.

129 A. G. Athos et R. E. Coffey, op. cit., p. 160.

130 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 396.

131 K. Wiles, op. cit., p. 331.

132 C. A. Gibb, op. cit., p. 913.

133 K. F. Janda, op. cit., p. 464.

134 P. F. Torgersen, op. cit., p. 158.

reconnu par les membres d'un groupe et de même que Gibb<sup>135</sup> prétend que sa pratique nécessite que celui qui l'utilise soit accepté par les individus au sein d'un groupe de travail, Gordon<sup>136</sup> affirme que son intervention nécessite que le leader soit considéré et respecté par les personnes dans un groupe d'interaction.

Tel que Torgersen<sup>137</sup> estime que l'usage du leadership nécessite chez celui qui le provoque le respect des membres du groupe, Hodge et Johnson<sup>138</sup> maintiennent que son emploi exige chez celui qui l'exerce l'estime et l'appréciation des individus qui s'insèrent dans sa zone d'influence.

En plus d'ajouter comme Torgersen<sup>139</sup> et Hodge et Johnson<sup>140</sup> que l'utilisation du leadership requiert chez celui qui l'engendre l'intégration des valeurs du groupe, Hanlon<sup>141</sup> maintient que son usage nécessite que le leader représente un modèle d'action pour les autres membres du groupe dans l'accomplissement de leurs fonctions.

---

135 C. A. Gibb, op. cit., p. 888.

136 T. Gordon\*, op. cit., p. 51.

137 P. F. Torgersen, op. cit., p. 151.

138 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 254.

139 P. F. Torgersen, op. cit., p. 161.

140 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 252.

141 J. M. Hanlon, op. cit., p. 90.

Eléments complémentaires: Katz et Kahn<sup>142</sup> affirment que l'usage du leadership nécessite chez l'administrateur un pouvoir d'inciter les employés à d'identifier à son comportement social, à ses idées et à ses valeurs au sein d'un système.

Cartwright et Zander<sup>143</sup> prétendent que la pratique du leadership implique chez celui qui l'engendre la capacité de fournir une aide psychologique aux participants dans un groupe ou une institution sociale.

D'après Barnard, l'exercice du leadership requiert chez les dirigeants une capacité de prendre des responsabilités<sup>144</sup>, un courage moral et une vitalité physique dans l'accomplissement de leurs fonctions au sein d'un système coopératif<sup>145</sup> et une habilité à déterminer la nature et la modalité de ce qui doit être entrepris par ceux qui le suivent<sup>146</sup>.

Selon McGregor<sup>147</sup>, l'emploi du leadership exige chez le chef d'entreprise une capacité de contrôler avec finesse

---

142 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 302.

143 Dorwin Cartwright et Alvin Zander, Group Dynamics, New York, Harper and Row, 1968, p. 310.

144 C. I. Barnard, op. cit., p. 91.

145 Idem, ibid., p. 92.

146 Idem, ibid., p. 91.

147 D. McGregor\*, op. cit., p. 145.

et avec doigté les moyens appropriés pour satisfaire les besoins des subordonnés dans une organisation formelle.

Pour Bennis, la pratique du leadership dans les systèmes temporaires impliquent que le leader transcende sa compétence technique et spécialisée par une formation philosophique et humanistique<sup>148</sup>, voire une culture générale dans les différentes sphères du savoir humain, qu'il ait une facilité naturelle pour cultiver et épanouir les talents des membres d'une organisation en empêchant une satisfaction immédiate de ses propres désirs et de ses ambitions personnelles<sup>149</sup>, et enfin, qu'il ait une compréhension et une connaissance approfondie du fonctionnement complexe des systèmes sociologiques et techniques<sup>150</sup>.

Filley et House<sup>151</sup> mentionnent que l'utilisation du leadership nécessite chez les dirigeants une flexibilité perceptuelle et une souplesse d'action dans leur comportement au sein de l'organisation formelle.

Guest<sup>152</sup> estime que la pratique du leadership exige chez celui qui le suscite une capacité d'inspirer la foi et

---

148 W. Bennis\*, op. cit., p. 111.

149 Idem, ibid., p. 114.

150 Idem, ibid., p. 112.

151 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 392.

152 R. H. Guest, op. cit., p. 123.

la croyance dans la mission de l'institution parmi les membres et le personnel de cadre.

Gibb<sup>153</sup> prétend que l'emploi du leadership requiert un consensus partagé entre le chef et les membres d'un groupe dans la perception du problème commun.

Gordon considère que l'exercice du leadership suppose chez celui qui l'engendre dans un groupe une stabilité émotionnelle et affective<sup>154</sup>, une capacité d'accepter et de tolérer une certaine hostilité dirigée contre lui<sup>155</sup> et une force d'accepter inconditionnellement les membres qui manifestent des problèmes d'adaptation et qui dérangent les autres dans leur fonctionnement<sup>156</sup>.

Enfin, Likert maintient que l'emploi du leadership exige que les individus se sentent constamment valoriser et supporter par celui qui l'exerce dans une relation interpersonnelle et que le leader adapte continuellement son comportement en fonction des attentes, des valeurs et des habiletés des membres de son groupe<sup>157</sup>.

---

153 C. A. Gibb, op. cit., p. 882.

154 T. Gordon\*, op. cit., p. 122.

155 Idem, ibid., p. 121.

156 Idem, ibid., p. 184.

157 Rensis Likert, New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill, 1961, p. 94.

Eléments contradictoires: Nous n'avons trouvé aucun élément qui est assigné à une des conditions du phénomène du leadership et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

D. Les éléments assignés à la dimension:  
but, du phénomène du leadership.

Sous ce titre, nous voulons présenter les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des buts du phénomène du leadership, font l'objet d'un consensus entre les auteurs et les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des buts du phénomène du leadership, ne sont mentionnés que par un auteur; notre étude ne nous a pas révélé la présence d'éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des buts du phénomène du leadership, font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Eléments communs: Se rapprochant de Katz et Kahn<sup>158</sup> et de Lane et al.<sup>159</sup> qui attribuent au leadership le but de formuler les politiques d'action du système social, Selznick<sup>160</sup> lui confère celui de créer et d'établir les politiques de

---

158 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 316.

159 W. R. Lane et al., op. cit., p. 307.

160 P. Selznick, op. cit., p. 61.

base d'une institution afin d'assurer son développement et sa survivance dans un milieu compétitif.

De même que Gibb<sup>161</sup> et Koontz et O'Donnell<sup>162</sup> décrivent au leadership la mission de favoriser chez les individus un rendement maximum en fonction des limites physiques, de la connaissance technique et de l'expérience de chacun, Hanlon<sup>163</sup> lui donne celle d'occasionner chez les personnes une production maximale qui se situe "au delà" des exigences normatives formulées dans la description des fonctions et des postes au sein d'une organisation formelle.

S'unissant à Katz et Kahn<sup>164</sup> qui assignent au leadership la fin de développer l'autonomie et la créativité dans le comportement social des membres et à Boyatzis<sup>165</sup> qui lui impute celle d'empêcher la dépendance et la passivité dans la conduite des individus, De Bruyne<sup>166</sup> lui réserve celle de faciliter l'auto-direction et l'initiative dans les agissements des individus au sein d'une entreprise.

---

161 C. A. Gibb, op. cit., p. 910.

162 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 614.

163 J. D. Hanlon, op. cit., p. 88.

164 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 327.

165 R. E. Boyatzis, op. cit., p. 21.

166 P. De Bruyne, op. cit., p. 244.

De même que Newman et al.<sup>167</sup> attribuent au leadership la visée de favoriser la coopération entre les membres dans l'exécution des tâches assignées au sein d'une organisation formelle, Cartwright et Zander<sup>168</sup> lui allouent celle de stimuler la collaboration entre les individus afin de faciliter la solution d'un problème mutuel dans un groupe d'interaction.

Tels que Fiedler<sup>169</sup> et Getzels et al.<sup>170</sup> qui donnent au leadership le projet d'assister les individus à solutionner des problèmes qui les concernent tous indépendamment de leurs aspirations, de leurs besoins, de leurs attentes..., James Hemphill<sup>171</sup> et Bass<sup>172</sup> lui assignent celui d'aider les membres d'un groupe de travail à résoudre un problème mutuel à l'aide d'une structure d'interaction suscitée par le leader.

S'unissant à Bavelas<sup>173</sup> et à Torgersen<sup>174</sup> qui affectent au leadership l'objectif d'éliminer les situations

---

167 W. H. Newman et al., op. cit., p. 573.

168 D. Cartwright et A. Zander, op. cit., p. 88.

169 F. E. Fiedler, op. cit., p. 7.

170 J. Getzels et al., op. cit., p. 145.

171 J. Hemphill, op. cit., p. 98.

172 Bernard M. Bass, Leadership, Psychology, and Organizational Behavior, New York, Harper and Row, 1960, p. 87.

173 A. Bavelas, op. cit., p. 496.

174 P. F. Torgersen, op. cit., p. 153.

d'incertitude dans un système social, De Bruyne<sup>175</sup> lui assigne celui de réduire les circonstances d'ambiguïté dans une entreprise.

Se rapprochant de Filley et House<sup>176</sup> et de Cartwright et Zander<sup>177</sup> qui accordent au leadership le but de satisfaire les besoins des membres dans un groupe de travail, Knickerbocker<sup>178</sup> et Guest<sup>179</sup> lui confèrent celui de contenir les désirs et les aspirations des individus au sein d'une institution sociale ou d'un groupe d'interaction.

Éléments complémentaires: Lipham<sup>180</sup> attribue au leadership la mission d'engendrer et d'implanter de nouvelles structures et de nouvelles procédures dans une organisation formelle.

Follett assigne au leadership les objectifs de développer chez les membres le sens des responsabilités dans l'exécution d'une tâche formelle<sup>181</sup> et d'actualiser au maximum la puissance énergétique d'un groupe au sein d'une

---

175 P. De Bruyne, op. cit., p. 128.

176 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 392.

177 D. Cartwright et A. Zander, op. cit., p. 304.

178 I. Knickerbocker, op. cit., p. 122.

179 R. H. Guest, op. cit., p. 123.

180 J. Lipham, op. cit., p. 122.

181 H. C. Metcalf et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 249.

organisation formelle.<sup>182</sup>

Traitant des implications de la société temporaire sur les organisations formelles, Bennis accorde au leadership les buts d'engendrer des conditions climatiques permettant aux membres, aux idées et aux ressources de se développer au maximum de leur capacité au sein d'une institution sociale<sup>183</sup>, de créer un climat propre à accroître chez les individus leur force d'adaptation aux situations d'ambiguïté et d'insécurité<sup>184</sup> et d'assister l'organisation à participer et à d'intégrer au rythme de l'évolution sociale de la communauté<sup>185</sup>.

Selznick<sup>186</sup> assigne au leadership les visées de créer et de façonner l'identité distinctive et le caractère de compétence de l'institution sociale et de les défendre contre les pressions de son milieu interne et externe.

Homans<sup>187</sup> concède au leadership le dessein de faire respecter les valeurs et les normes d'un groupe par chacun des membres indépendamment de leurs besoins respectifs et de

---

182 Idem, ibid., p. 247.

183 W. Bennis\*, op. cit., p. 119.

184 Idem, ibid., p. 108.

185 Idem, ibid., p. 112.

186 P. Selznick, op. cit., p. 27.

187 G. C. Homans, op. cit., p. 88.

leurs attentes particulières.

Getzels et al.<sup>188</sup> adjugent au leadership la mission de permettre et de faciliter l'identification des besoins des subordonnés avec les objectifs de l'organisation formelle.

Likert<sup>189</sup> attribue au leadership le but de créer et d'opérer dans une organisation un système formel de groupes de travail inter-reliés afin de favoriser la communication dans l'organisation, de faciliter la participation des individus aux activités institutionnelles et d'assurer la compétence dans les prises de décision.

Koontz et O'Donnell<sup>190</sup> donnent au leadership l'objectif de susciter et de maintenir la coordination entre les opérations des différents sous-systèmes pour assurer la réalisation des projets du système social.

Enfin, Katz et Kahn<sup>191</sup> allouent au leadership la visée d'engendrer et de favoriser l'équilibre entre les pressions du milieu interne et externe d'un système social afin d'assurer sa productivité et de maintenir son caractère de compétence dans la société.

---

188 J. Getzels et al., op. cit., p. 147.

189 R. Likert, op. cit., p. 170.

190 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 616.

191 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 313.

Eléments contradictoires: Nous n'avons trouvé aucun élément qui est assigné à un des buts du phénomène du leadership et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

E. Les éléments assignés à la dimension:  
fonctions, du phénomène du leadership.

Dans cette section, il sera question et des éléments communs et des éléments complémentaires assignés à la dimension: fonctions du phénomène du leadership par les auteurs en cause. Nous n'avons trouvé aucun élément contradictoire assigné par les auteurs à des fonctions du phénomène du leadership.

Eléments communs: Se rapprochant de De Bruyne<sup>192</sup> qui attribue au leadership la responsabilité de faciliter l'interaction entre les membres d'une organisation formelle, de Fiedler<sup>193</sup> qui lui accorde celle de favoriser les rapports entre les personnes dans un groupe de travail et de Katz et Kahn<sup>194</sup> qui lui concèdent celle d'encourager les relations humaines parmi les individus au sein d'un système social, Pfiffner et Sherwood<sup>195</sup> lui assignent celle de stimuler et

---

192 P. De Bruyne, op. cit., p. 244.

193 F. E. Fiedler, op. cit., p. 21.

194 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 327.

195 J. M. Pfiffner et F. P. Sherwood, op. cit., p. 353.

d'animer les échanges entre les employés dans une entreprise.

De même que Getzels et al.<sup>196</sup> et James Hemphill<sup>197</sup> donnent au leadership le rôle de susciter une structure d'interaction parmi les membres afin de solutionner un problème collectif, Gordon<sup>198</sup> lui alloue celui de créer une certaine constance dans les communications entre les individus pour atteindre un objectif commun.

Ainsi qu'Hodge et Johnson<sup>199</sup> réservent au leadership l'action d'influencer le comportement des membres dans l'accomplissement de leurs tâches institutionnelles et ainsi que Mooney<sup>200</sup> lui allie celle de modifier la conduite des individus dans l'exécution de leurs fonctions officielles, De Bruyne<sup>201</sup> lui accorde celle d'affecter les agissements des personnes dans le rendement de leur rôle au sein d'une entreprise sociale.

S'associant à Boyatzis<sup>202</sup> qui adjuge au leadership la fonction de favoriser la collaboration entre les membres

---

196 J. Getzels et al., op. cit., p. 145.

197 J. Hemphill, op. cit., p. 98.

198 T. Gordon, op. cit., p. 358.

199 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 231.

200 J. D. Mooney, op. cit., p. 16.

201 P. De Bruyne, op. cit., p. 244.

202 R. Boyatzis, op. cit., p. 21.

d'une institution sociale et à Wiles<sup>203</sup> qui lui approprie celle d'engendrer la coopération entre les participants d'une organisation formelle, Hodge et Johnson<sup>204</sup> lui réserve celle d'activer l'entraide entre les individus et d'éviter la compétition et les rivalités parmi les subordonnés dans l'exécution des tâches administratives.

Comme Filley et House<sup>205</sup> qui allouent au leadership la charge de contrôler les opérations institutionnelles et le comportement humain dans une organisation formelle et comme Wiles<sup>206</sup> qui lui attribue celle de superviser l'ensemble des actions et la conduite des membres au sein d'une institution sociale, De Bruyne<sup>207</sup> lui désigne celle de surveiller étroitement l'accomplissement des tâches officielles et les agissements des employés dans une entreprise.

S'unissant à Koontz et O'Donnell<sup>208</sup> qui donnent au leadership la fonction de fournir un réconfort moral aux personnes prises dans des situations contraignantes au sein

---

203 K. Wiles, op. cit., p. 41.

204 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 264.

205 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 397.

206 K. Wiles, op. cit., p. 37.

207 P. De Bruyne, op. cit., p. 242.

208 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 617.

d'une organisation et à Fiedler<sup>209</sup> qui lui décerne celle d'accorder un support émotionnel et d'atténuer la tension, l'angoisse et le stress chez les membres d'un groupe d'interaction, Katz et Kahn<sup>210</sup> lui réservent celle de procurer un soutien psychologique et une aide quasi-thérapeutique aux individus qui manifestent des symptômes d'inadaptation et de dépression affective dans un système social. Likert<sup>211</sup> lui attribue pour sa part, non seulement l'activité de valoriser et de supporter chaque subordonné à la lumière de son passé, de ses désirs et de ses attentes personnelles, mais également de respecter et de considérer la dignité et la valeur humaine de chaque employé au sein d'une organisation formelle. En plus de concevoir les fonctions du leadership comme étant la création d'un climat qui va procurer la sécurité affective pour chaque personne et d'un entourage qui va favoriser la tolérance pour l'ambiguïté ce qui permet de profiter de l'incertitude, Bennis<sup>212</sup> propose qu'il lui revienne d'identifier et de supporter les individus qui peuvent servir de joint d'articulation entre les différents sous-groupes de l'organisation.

---

209 F. E. Fiedler, op. cit., p. 19.

210 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 325.

211 R. Likert\*, op. cit., p. 47.

212 W. Bennis\*, op. cit., p. 108.

De même que Katz et Kahn<sup>213</sup> adjugent au leadership la responsabilité de prédire, de comprendre et d'évaluer les pressions du milieu externe du système social, voire les décrets des associations professionnelles, les revendications syndicales, les lois salariales..., afin de permettre sa survivance et son développement, Hodge et Johnson<sup>214</sup> lui confèrent celle de prévoir, de saisir et d'estimer les influences de l'entourage immédiat de l'organisation formelle telles que les mesures économiques et politiques, les changements technologiques, les fluctuations de la clientèle..., pour assurer son efficacité et sa survie dans la société où elle opère.

Se reliant à Selznick<sup>215</sup> qui attribue au leadership l'action de représenter et de protéger les droits et les privilèges des diverses unités administratives d'une institution sociale à l'assemblée des actionnaires, Koontz et O'Donnell<sup>216</sup> lui assignent celle de défendre par la représentativité les intérêts des différents départements et des sous-groupes formels d'une organisation au conseil d'administration.

---

213 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 313.

214 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 263.

215 P. Selznick, op. cit., p. 58.

216 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 617.

Comme Torgersen<sup>217</sup> qui affecte au leadership la tâche d'endoctriner et de socialiser les individus en rapport avec les valeurs, les coutumes, les traditions et les objectifs d'une organisation formelle, Selznick<sup>218</sup> lui alloue celle de dépersonnaliser et d'endoctriner les membres en fonction des moeurs et des objectifs d'une institution sociale. Katz et Kahn<sup>219</sup> mentionnent qu'un des rôles essentiels du leadership consiste à favoriser et à promouvoir l'endoctrinement des personnes afin qu'ils s'identifient aux normes, aux traditions et aux fins immédiates ou lointaines du système social.

Se joignant à Blau et Scott<sup>220</sup> qui accordent au leadership la charge d'entraîner le personnel dans l'accomplissement des tâches officielles et à Fiedler<sup>221</sup> qui lui affecte celle de perfectionner et d'instruire les membres d'un groupe dans l'exécution de certaines fonctions prescrites, Selznick<sup>222</sup> lui impute celle de former et d'éduquer les individus dans la réalisation des activités formelles au

---

217 P. F. Torgersen, op. cit., p. 157.

218 P. Selznick, op. cit., p. 58.

219 R. Katz et D. Kahn, op. cit., p. 325.

220 P. M. Blau et R. W. Scott, op. cit., p. 141.

221 F. E. Fiedler, op. cit., p. 19.

222 P. Selznick, op. cit., p. 58.

sein d'une institution sociale.

De même que Torgersen<sup>223</sup> allie au leadership la responsabilité de recruter les membres afin d'assurer la survie et le fonctionnement d'une organisation, Selznick<sup>224</sup> lui accorde celle de sélectionner les employés pour maintenir la survie et l'opération de l'institution dans la société où elle opère.

Comme Koontz et O'Donnell<sup>225</sup> qui désignent au leadership la fonction de définir la mission de l'organisation dans la communauté, Selznick<sup>226</sup> lui accorde celle de sa détermination dans une institution sociale. Barnard<sup>227</sup> avance, pour sa part, que la définition et la formulation des buts et des objectifs du système coopératif constituant une des tâches fondamentales du leadership.

Se regroupant à Filley et House<sup>228</sup> qui allouent au leadership la charge de coordonner les activités des individus pour les diriger dans leur travail, à Knickerbocker<sup>229</sup>

---

223 P. F. Torgersen, op. cit., p. 157.

224 P. Selznick, op. cit., p. 57.

225 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 615.

226 P. Selznick, op. cit., p. 26.

227 C. I. Barnard, op. cit., p. 231.

228 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 397.

229 I. Knickerbocker, op. cit., p. 22.

qui lui réserve celle d'ordonner les actions des membres afin de les orienter dans l'accomplissement de leurs fonctions et à Flippo<sup>230</sup> qui lui désigne celle de combiner les opérations des subordonnés afin de les aider dans l'accomplissement de leurs tâches formelles, Wiles<sup>231</sup> lui confère celle de coordonner l'ensemble des activités des personnes pour les assister dans l'exécution d'une oeuvre quelconque au sein d'une organisation formelle. Barnard<sup>232</sup> impute au leadership la fonction de favoriser la coordination dans les activités des participants du système coopératif par la persuasion et l'inspiration du leader.

Comme Knezevich<sup>233</sup> qui confère au leadership le rôle de commander des personnes dans l'accomplissement des tâches administratives, comme Lane et al.<sup>234</sup> qui lui attribuent celle de commander et d'ordonner des subordonnés dans la réalisation de leur travail et comme Torgersen<sup>235</sup> qui lui assigne celle de dominer des membres dans l'achèvement de

---

230 W. B. Flippo, op. cit., p. 281.

231 K. Wiles, op. cit., p. 32.

232 C. I. Barnard\*, op. cit., p. 89.

233 S. J. Knezevich, op. cit., p. 35.

234 W. R. Lane et al., op. cit., p. 39.

235 P. F. Torgersen, op. cit., p. 152.

leur devoir, De Bruyne<sup>236</sup> lui réserve celle de commander des subalternes dans des opérations institutionnelles. Fiedler<sup>237</sup> donne au leadership la charge de diriger les actions et les comportements sociaux dans des groupes d'interaction. D'après Koontz et O'Donnell<sup>238</sup>, une des tâches essentielles du leadership consiste à diriger les inférieurs dans leur conduite sociale au sein d'une organisation formelle.

Se rapprochant de Gordon<sup>239</sup> qui attache au leadership le rôle d'inciter les membres d'un groupe à participer activement à la prise de décision dans la solution d'un problème commun et d'Albers<sup>240</sup> qui lui attribue celui de stimuler les participants à se compromettre avec beaucoup d'ardeur dans des situations décisives en administration, Filley et House<sup>241</sup> lui concèdent celui d'encourager les subordonnés à s'engager d'une façon énergique dans des circonstances de prise de décision au sein de l'organisation formelle.

---

236 P. De Bruyne, op. cit., p. 243.

237 F. E. Fiedler, op. cit., p. 11.

238 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 616.

239 T. Gordon, op. cit., p. 182.

240 H. H. Albers, op. cit., p. 588.

241 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 392.

Tout comme De Bruyne<sup>242</sup> et Wiles<sup>243</sup> qui adjugent au leadership la tâche d'appliquer des sanctions légitimes aux membres fautifs dans une entreprise sociale, Hodge et Johnson<sup>244</sup> lui assignent celle de pénaliser les récalcitrants par des amendes légales au sein d'une institution humaine.

S'unissant à Filley et House<sup>245</sup> et à Gibb<sup>246</sup> qui imputent au leadership le devoir de planifier les activités des membres dans un groupe de travail, Fayol<sup>247</sup> lui approprie celui de participer à la confection du programme de marche des employés dans une entreprise.

Tels que Katz et Kahn<sup>248</sup> qui allouent au leadership la fonction de procurer aux subordonnés l'outillage technique et de leur communiquer les directives appropriées pour accomplir les tâches officielles au sein d'un système social et tels que Newman et al.<sup>249</sup> qui lui accordent celle de pourvoir aux individus de l'équipement et de leur transmettre

---

242 P. De Bruyne, op. cit., p. 242.

243 K. Wiles, op. cit., p. 37.

244 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 267.

245 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 397.

246 C. A. Gibb, op. cit., p. 882.

247 Henri Fayol, Administration industrielle et générale, Paris, Dunod, 1956, p. 60.

248 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 328.

249 W. H. Newman et al., op. cit., p. 573.

les instructions pertinentes pour remplir leur rôle dans une institution, Blau et Scott<sup>250</sup> lui imputent celle de fournir aux employés les ressources matérielles et de leur donner les conseils nécessaires pour exécuter les commandements.

Se rapprochant de Guest<sup>251</sup> et de Wiles<sup>252</sup> qui accordent au leadership la fonction de susciter l'intégration des besoins des participants avec les objectifs de l'organisation formelle, Katz et Kahn<sup>253</sup> lui attribuent celle de favoriser la fusion des aspirations et des attentes des subordonnés avec les buts et les fins du système social.

Eléments complémentaires: Traitant de la psychologie sociale dans les organisations formelles, Koontz et O'Donnell affectent au leadership la responsabilité d'aider les subordonnés à travailler avec confiance et avec zèle dans l'accomplissement de leurs tâches assignées lors de leur adhésion à une organisation<sup>254</sup> et lui attachent le rôle de persuader les inférieurs à exécuter les décisions et les directives officielles afin d'atteindre les buts et les

---

250 P. Blau et R. Scott, op. cit., p. 141.

251 R. H. Guest, op. cit., p. 123.

252 K. Wiles, op. cit., p. 41.

253 R. Katz et D. Kahn, op. cit., p. 321.

254 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 614.

objectifs institutionnels<sup>255</sup>.

Discutant du problème complexe de la relation de l'homme avec l'organisation, Katz et Kahn accordent au leadership la fonction de renforcer la loyauté des membres à leur département et à leur groupe de travail<sup>256</sup> et lui allouent les tâches de favoriser l'intégration des relations primaires et secondaires entre les subordonnés et les supérieurs et d'appliquer équitablement les règlements et les procédures formelles au sein d'un système social<sup>257</sup>.

Lane et al. attribuent au leadership les activités de prendre la décision finale dans des circonstances conflictuelles, de tenter de coordonner les objectifs et les opérations de l'organisation formelle avec ceux de la société dans laquelle elle fonctionne<sup>258</sup> et de faire respecter les valeurs, les normes, les traditions d'un groupe par chacun des membres<sup>259</sup>.

D'après Barnard<sup>260</sup>, la responsabilité assignée au leadership consiste à superviser le personnel et à gérer et

---

255 Idem, ibid., p. 62.

256 R. Katz et D. Kahn, op. cit., p. 325.

257 Idem, ibid., p. 321.

258 W. R. Lane et al., op. cit., p. 310.

259 Idem, ibid., p. 308.

260 C. I. Barnard\*, op. cit., p. 83.

à administrer les éléments matériels et physiques du système coopératif, comme le "plant", les immeubles, l'équipement technique...

Considérant la production dans les organisations formelles, Pfiffner et Sherwood<sup>261</sup> donnent au leadership l'action de contrôler étroitement le "débit" de travail de chaque membre au sein d'une communauté sociale.

Selznick accorde au leadership les fonctions d'identifier la base sociale d'opération du système<sup>262</sup>, voire la nature et l'étendue de son marché, la qualité de la clientèle, le potentiel de ses ressources physiques..., de faire accepter les valeurs et les buts de l'institution par son milieu externe<sup>263</sup> et de susciter et de maintenir une certaine pondération entre les influences internes et les pressions externes dans une organisation formelle afin d'assurer son fonctionnement et d'empêcher son anéantissement dans la société où elle se trouve<sup>264</sup>.

Pour De Bruyne<sup>265</sup>, les tâches du leadership consistent à faciliter l'opération du mécanisme formel de prise de

---

261 J. M. Pfiffner et F. P. Sherwood, op. cit., p. 353.

262 P. Selznick, op. cit., p. 104.

263 Idem, ibid., p. 26.

264 Idem, ibid., p. 162.

265 P. De Bruyne, op. cit., p. 243.

décision au sein d'une entreprise et de permettre et d'encourager à tous les niveaux de la structure administrative la transmission des idées et la créativité chez les participants.

Boyatzis<sup>266</sup> attache au leadership les charges de stimuler et de promouvoir chez les membres d'un groupe une structure de pensée centrée sur le but commun et de résoudre les conflits institutionnels par la confrontation mutuelle des individus plutôt que par le recours à la force et à la coercition physique.

Selon Scott<sup>267</sup>, les responsabilités attribuées au leadership sont d'encourager et d'assister les subordonnés à solutionner des problèmes mutuels et de tenter de résoudre les conjonctures d'incertitude et d'ambiguïté dans une organisation.

Bennis<sup>268</sup> assigne au leadership<sup>268</sup> fonctions d'engendrer et de modeler le caractère distinctif et l'identité de l'organisation formelle et de les protéger contre les pressions de son milieu interne et externe, comme les conflits intra et inter-groupes, les contraintes des unions syndicales, les influences départementales...

---

266 R. Boyatzis, op. cit., p. 21.

267 W. G. Scott, op. cit., p. 209.

268 W. Bennis\*, op. cit., p. 111.

Cartwright et Zander<sup>269</sup> accordent au leadership la fonction de faire avancer un groupe dans la poursuite d'un objectif reconnu par la majorité de ses membres.

Filley et House<sup>270</sup> confèrent au leadership le rôle d'assurer le respect des valeurs, des traditions et des normes informelles d'un groupe par chacun de ses membres indépendamment de leurs besoins, de leurs attentes et de leurs désirs particuliers.

Enfin, Gordon<sup>271</sup> assigne au leadership la tâche de développer les potentialités et les ressources particulières de chacun des membres d'un groupe d'interaction.

Éléments contradictoires: Nous n'avons trouvé aucun élément qui est assigné à une des fonctions du phénomène du leadership et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

F. Les éléments assignés à la dimension:  
limites, du phénomène du leadership.

Sous ce titre, nous présentons les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des limites du phénomène du leadership, font l'objet d'un consensus de plusieurs

---

269 D. Cartwright et A. Zander, op. cit., p. 304.

270 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 395.

271 T. Gordon\*, op. cit., p. 44.

auteurs et les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des limites du phénomène du leadership, ne sont mentionnés que par un auteur; de nouveau, il ne sera pas question des éléments contradictoires puisque notre analyse ne nous en a pas révélés.

Eléments communs: De même que Knickerbocker<sup>272</sup> affirme que les besoins des membres d'un groupe d'interaction déterminent l'étendue d'action du leadership, Koontz et O'Donnell<sup>273</sup> soutiennent que les désirs et les aspirations des individus dans les groupes de travail constituent des limites à l'usage du leadership pour ceux qui l'exercent dans des organisations formelles.

Eléments complémentaires: D'après Blau<sup>274</sup>, la capacité des dirigeants d'influencer les subordonnés dans l'exécution des tâches normatives limite le domaine d'action du leadership dans les organisations formelles.

Gibb<sup>275</sup> estime que le champ d'activité du leadership est déterminé par la capacité intellectuelle de celui qui l'exerce.

---

272 I. Knickerbocker, op. cit., p. 129.

273 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 614.

274 P. M. Blau\*, op. cit., p. 71.

275 C. A. Gibb, op. cit., p. 886.

Selon Filley et House<sup>276</sup>, les valeurs sociales et morales du groupe restreignent le champ d'intervention du leadership dans une situation administrative.

G. Les éléments assignés à la dimension:  
causes, du phénomène du leadership.

Dans cette partie, nous avons tenté de découvrir: les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des causes du phénomène du leadership, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs; les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des causes du phénomène du leadership, ne sont mentionnés que par un auteur; les éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des causes du phénomène du leadership, font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Eléments communs: Comme Pfiffner et Sherwood<sup>277</sup> qui soutiennent que le désir de susciter la collaboration entre les subordonnés dans l'exécution des ordres émis par les supérieurs entraîne l'intervention du leadership dans une organisation formelle, Knezevich<sup>278</sup> maintient que la nécessité de créer la coopération entre les membres dans l'accomplissement

---

276 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 395.

277 J. M. Pfiffner et F. P. Sherwood, op. cit., p. 353.

278 S. J. Knezevich, op. cit., p. 95.

des instructions cause son implication dans un système social. Knezevich<sup>279</sup> avance également que l'intention chez les administrateurs de faciliter l'entraide et l'assistance mutuelle parmi les individus dans la réalisation de leurs fonctions officielles motive son usage dans une institution.

Eléments complémentaires: Selon Torgersen<sup>280</sup>, l'intention de favoriser l'interaction et la communication entre les participants nécessite l'intervention du leadership au sein d'une organisation formelle.

D'après Scott<sup>281</sup>, la représentation et la défense des intérêts des différents sous-systèmes au conseil d'administration motivent son usage au sein d'un système social.

Pour De Bruyne<sup>282</sup>, le désir chez les administrateurs de faciliter et de favoriser l'adhésion des subordonnés aux objectifs officiels occasionne sa pratique dans une entreprise.

Selon Hodge et Johnson<sup>283</sup>, la définition et la détermination de la mission institutionnelle occasionnent l'emploi du leadership dans une organisation formelle.

---

279 Idem, ibid., p. 95.

280 P. F. Torgersen, op. cit., p. 112.

281 W. G. Scott, op. cit., p. 214.

282 P. De Bruyne, op. cit., p. 244.

283 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 250.

Koontz et O'Donnell<sup>284</sup> mentionnent que la nécessité de créer et de formuler les politiques d'action, l'urgence de façonner l'identité d'une institution dans la société où elle opère et la nécessité de défendre son intégrité et sa compétence contre les mesures contraignantes de son entourage, provoquent l'usage du leadership dans les activités et les opérations institutionnelles.

Pour Katz et Kahn<sup>285</sup>, l'usage du leadership se justifie par le besoin d'engendrer et d'introduire de nouvelles structures et des innovations dans le système social.

Pour Barnard<sup>286</sup>, le besoin d'inspirer chez les membres une conviction et une croyance dans les buts du système coopératif motive l'intervention du leadership dans les fonctions officielles.

Knezevich<sup>287</sup> mentionne que la nécessité d'assurer un certain développement professionnel des membres occasionne l'emploi du leadership dans les institutions sociales.

Éléments contradictoires: Nous n'avons trouvé aucun élément qui est assigné à une des causes du phénomène du leadership et qui fait l'objet d'une divergence entre les

---

284 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 615.

285 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 313.

286 C. I. Barnard, op. cit., p. 293.

287 S. J. Knezevich, op. cit., p. 35.

auteurs.

H. Les éléments assignés à la dimension:  
conséquences, du phénomène du leadership.

Dans cette section, nous avons tenté de découvrir: les éléments communs, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des conséquences du phénomène du leadership, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs; les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des conséquences du phénomène du leadership, ne sont mentionnés que par un auteur; les éléments contradictoires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des conséquences du phénomène du leadership, font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Éléments communs: De même que Wiles<sup>288</sup> prétent que l'utilisation du leadership favorise l'interaction entre les membres d'une communauté sociale, de même que Gordon<sup>289</sup> affirme que son emploi facilite les relations entre les individus au moyen de nouvelles techniques de communication verbale et non-verbale, Cartwright et Zander<sup>290</sup> estiment que son usage stimule les rapports entre les personnes d'un groupe d'action.

---

288 K. Wiles, op. cit., p. 41.

289 T. Gordon, op. cit., p. 353.

290 D. Cartwright et A. Zander, op. cit., p. 304.

Tels que Filley et al.<sup>291</sup> qui mentionnent que l'intervention du leadership influence le comportement des membres dans l'accomplissement des tâches institutionnelles, Gordon<sup>292</sup> souligne que sa pratique modifie la conduite des individus dans l'exécution de certaines fonctions au sein des groupes de travail en administration.

Ainsi que Knickerbocker<sup>293</sup> et Torgersen<sup>294</sup> affirment que l'emploi du leadership favorise la collaboration et la participation entre les participants dans la réalisation d'un objectif partagé et ainsi que Flippo<sup>295</sup> estime que sa pratique stimule l'entraide entre les individus dans la poursuite d'un but collectif, Filley et House<sup>296</sup> prétendent que son usage engendre la coopération parmi les membres d'un groupe dans l'accomplissement d'une oeuvre commune.

Comme Hodge et Johnson<sup>297</sup> qui avancent que l'exercice du leadership encourage les individus à oeuvrer avec dévouement et assurance au sein d'une communauté organisée,

---

291 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., n. 391.

292 T. Gordon\*, op. cit., p. 51.

293 I. Knickerbocker, op. cit., p. 120.

294 P. F. Torgersen, op. cit., p. 152.

295 E. B. Flippo, op. cit., p. 281.

296 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 393.

297 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 269.

Torgersen<sup>298</sup> remarque que son application incite les subordonnés à agir avec empressement et hardiesse dans l'exécution des directives formelles au sein d'un système social.

De même que De Bruyne<sup>299</sup> prétend que la pratique du leadership assure la coordination dans les activités formelles au sein d'une entreprise et de même que Scott<sup>300</sup> affirme que son usage empêche l'incoordination dans l'exécution des tâches normatives, Torgersen<sup>301</sup> considère que son emploi favorise l'ordonnance dans l'accomplissement des fonctions officielles par les subordonnés.

Se rapportant à Torgersen<sup>302</sup> qui estime que l'intervention du leadership assure le respect des valeurs et du code moral du groupe par les individus, Filley et House<sup>303</sup> prétendent que son intervention suscite la considération des normes et des valeurs du groupe de travail par chacun des membres au sein d'une organisation.

---

298 P. F. Torgersen, op. cit., p. 157.

299 P. De Bruyne, op. cit., p. 243.

300 W. Scott, op. cit., p. 208.

301 P. F. Torgersen, op. cit., p. 112.

302 Idem, ibid., p. 161.

303 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 395.

Se rapprochant de Likert<sup>304</sup> qui avance que l'emploi du leadership facilite l'engagement des membres aux prises de décisions dans des organisations formelles, Hodge et Johnson<sup>305</sup> soutiennent que son usage encourage la participation des individus dans des situations décisives au sein des institutions sociales.

S'associant à Gordon<sup>306</sup> qui mentionne que l'emploi du leadership favorise l'autonomie et la créativité dans la conduite des membres d'un groupe de travail et à McGregor<sup>307</sup> qui estime que sa pratique accentue l'auto-direction et le contrôle de soi-même dans les agissements des participants au sein d'une organisation, Follett<sup>308</sup> avance que son usage encourage l'initiative dans le comportement des subordonnés et aide les individus à développer leurs propres idées, à prendre eux-mêmes les décisions et à résoudre leurs problèmes sans l'aide d'un supérieur immédiat.

---

304 R. Likert, op. cit., p. 99.

305 B. J. Hodge et J. H. Johnson, op. cit., p. 272.

306 T. Gordon\*, op. cit., p. 230.

307 D. McGregor\*, op. cit., p. 146.

308 H. C. Metcalf et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 282.

Ainsi que Fiedler<sup>309</sup> et Hodge et Johnson<sup>310</sup> soutiennent que l'exercice du leadership suscite la satisfaction des attentes et des aspirations des participants dans des groupes et dans des organisations formelles, Bennis<sup>311</sup> maintient que son emploi permet de contenter les besoins des individus dans les groupes de travail et les systèmes sociaux.

S'accordant avec Pfiffner et Sherwood<sup>312</sup> et Hodge et Johnson<sup>313</sup> qui prétendent que l'usage du leadership renforce la cohésion interne d'un groupe de travail, Gibb<sup>314</sup> maintient que son intervention consolide l'harmonie et la cohérence au sein d'un groupe d'interaction.

Éléments complémentaires: D'après Gibb<sup>315</sup> l'exercice du leadership provoque une structure d'interaction parmi les membres d'un groupe afin de solutionner plus adéquatement un problème mutuel et facilite l'avancement d'un groupe de travail dans la poursuite d'un but accepté par l'ensemble des individus.

---

309 F. E. Fiedler, op. cit., p. 9.

310 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 264.

311 W. G. Bennis, op. cit., p. 296.

312 J. M. Pfiffner et F. P. Sherwood, op. cit., p. 253.

313 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 353.

314 C. A. Gibb, op. cit., p. 883.

315 Idem, ibid., p. 883.

Selon Filley et House, l'utilisation du leadership favorise le support psychologique et le soutien moral des subordonnés dans des circonstances d'apprentissage, de formation et d'évaluation au sein d'une institution sociale<sup>316</sup> et engendre un état de stabilité et d'équilibre dans un groupe d'interaction<sup>317</sup>.

Traitant du conflit psycho-sociologique entre l'homme et l'organisation formelle, Pfiffner et Sherwood<sup>318</sup> croient que l'usage du leadership favorise la fidélité des individus à leur groupe de travail et renforce les liens d'affection et d'amitié entre les personnes d'un même département.

Selon Hodge et Johnson, l'emploi du leadership provoque et facilite l'endoctrinement et la dépersonnalisation des individus en fonction des valeurs et des buts de l'organisation formelle<sup>319</sup> et engendre une productivité maximale chez les subordonnés dans l'exécution des tâches institutionnelles<sup>320</sup>.

---

316 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 399.

317 Idem, ibid., p. 392.

318 J. M. Pfiffner et F. P. Sherwood, op. cit., p. 352.

319 B. J. Hodge et J. H. Johnson, op. cit., p. 250.

320 Idem, ibid., p. 267.

Koontz et O'Donnell<sup>321</sup> prétendent que l'usage du leadership permet aux employés de posséder non seulement l'équipement nécessaire, mais d'avoir les conseils appropriés pour remplir les fonctions officielles dans une organisation.

D'après Wiles<sup>322</sup>, l'exercice du leadership développe le sens des responsabilités parmi les participants dans une institution sociale.

Selon Gordon<sup>323</sup>, l'emploi du leadership favorise la connaissance de soi et permet non seulement aux membres d'un groupe de modifier certaines de leurs attitudes dans leur comportement à l'égard d'autrui, mais d'apprendre de nouvelles modalités de prise de décision et de développer leur capacité de communication interpersonnelle, voire la maîtrise de la technique de la réflexion, de l'empathie...

D'après Fiedler<sup>324</sup>, l'exercice du leadership maintient et renforce le moral des individus dans une situation de stress et de tension intense au sein d'un groupe d'interaction.

---

321 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 617.

322 K. Wiles, op. cit., p. 41.

323 T. Gordon\*, op. cit., p. 129.

324 F. E. Fiedler, op. cit., p. 9.

Bennis<sup>325</sup> estime que la pratique du leadership permet aux individus compétents de pouvoir réaliser leurs talents et leur potentiel au sein d'une organisation formelle.

Éléments contradictoires: Nous n'avons trouvé aucun élément qui est assigné à une des conséquences du phénomène du leadership et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

I. Les éléments assignés à la dimension:  
relations, du phénomène du leadership.

Comme notre analyse ne nous a pas révélé d'éléments communs, c'est-à-dire d'éléments qui, étant assignés à des relations du phénomène du leadership, font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs ni d'éléments contradictoires, c'est-à-dire d'éléments qui, étant assignés à des relations du phénomène du leadership, font l'objet d'une divergence entre les auteurs, cette section se limitera à la discussion d'éléments complémentaires, c'est-à-dire d'éléments qui, étant assignés à des relations du phénomène du leadership, ne sont mentionnés que par un auteur.

Éléments complémentaires: Cartwright et Zander<sup>326</sup> pressentent un certain rapport entre l'efficacité du

---

325 W. Bennis\*, op. cit., p. 122.

326 D. Cartwright et A. Zander, op. cit., p. 304.

leadership dans son exercice et la croyance des membres dans la puissance de celui qui l'utilise de satisfaire leurs propres besoins au sein d'un groupe de travail.

De Bruyne<sup>327</sup> remarque l'existence d'une certaine forme de corrélation entre l'efficacité du leadership et la capacité de persuasion de celui qui l'utilise au sein d'une entreprise sociale.

D'après Lane et al.<sup>328</sup>, la réussite du leadership est en fonction de l'habileté de celui qui l'emploie à maintenir sa position dans le groupe, à sa capacité d'initier et de commander et à sa facilité naturelle de supporter et représenter les intérêts des subordonnés contre les pressions externes.

Selon James Hemphill<sup>329</sup>, il y a des liens entre l'efficacité du leadership, la relation entre la structure d'interaction et la solution du problème commun, le prestige et les attitudes du leader et la congruence entre la structure d'interaction et les valeurs du groupe.

Pour Gibb<sup>330</sup>, l'efficacité du leadership est en fonction du degré d'identification de celui qui l'exerce aux

---

327 P. De Bruyne, op. cit., p. 254.

328 W. R. Lane et al., op. cit., p. 282.

329 J. Hemphill, op. cit., p. 108.

330 C. A. Gibb, op. cit., p. 882.

normes du groupe et de la perception mutuelle chez les membres et le leader du but commun.

Filley et House<sup>331</sup> remarquent une relation entre la fréquence d'utilisation du leadership, l'esprit de coopération des membres, leur degré de satisfaction dans leur travail et leur niveau d'absentéisme dans l'organisation formelle.

Barnard<sup>332</sup> entrevoit l'existence d'une certaine interdépendance entre l'efficacité du leadership, la complexité des objectifs poursuivis, les conditions technologiques, la nature du processus de communication dans le système coopératif et la flexibilité dans les relations humaines.

J. Les éléments assignés à la dimension: relations de dépendance du phénomène du leadership.

Comme nous n'avons trouvé aucun élément répondant à notre définition d'éléments communs ou à celle d'éléments contradictoires, nous ne présenterons dans cette section que les éléments complémentaires, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des relations de dépendance du phénomène du leadership, font l'objet d'une divergence entre les auteurs.

---

331 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 392.

332 C. I. Barnard\*, op. cit., p. 107.

Eléments complémentaires: D'après Griffiths<sup>333</sup>  
l'efficacité du leadership dépend de la puissance de compréhension humaine de celui qui l'utilise.

Bennis<sup>334</sup> affirme que l'efficacité du leadership tient à l'habilité du leader à développer et à maintenir des relations de collaboration et de coopération avec ses subordonnés.

Selon Filley et House<sup>335</sup>, la nature du leadership relève des caractéristiques, des attitudes et des besoins particuliers de chacun des membres du groupe.

Pour Hodge et Johnson<sup>336</sup>, l'efficacité du leadership provient de la capacité mentale des subordonnés à comprendre et à interpréter la volonté des leaders dans une organisation formelle.

## 2. Analyse intra-phénoménale, inter-dimensionnelle du phénomène du leadership.

Dans cette partie, nous avons tenté de découvrir les éléments inter-dimensionnels, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés par les auteurs à une des dimensions perceptuelles

---

333 D. E. Griffiths, op. cit., p. 124.

334 W. Bennis\*, op. cit., p. 120.

335 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 396.

336 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 265.

du phénomène du leadership, sont également assignés à au moins une autre dimension perceptuelle de ce même phénomène.

Pour les fins de notre étude, nous avons considéré uniquement les dimensions perceptuelles étudiées du phénomène du leadership auxquelles les auteurs ont assigné des éléments inter-dimensionnels communs.

A. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des bases et à des conditions du phénomène du leadership.

Dans cette partie, nous présentons les éléments inter-dimensionnels, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des bases du phénomène du leadership, sont également assignés à des conditions de ce même phénomène.

Éléments inter-dimensionnels: Alors que la capacité de l'administrateur de comprendre et considérer les autres est perçue par Guest<sup>337</sup>, Newman et al.<sup>338</sup> et Barnard<sup>339</sup> comme un des éléments assignés à une des bases du phénomène du leadership, elle est décrite par Gordon<sup>340</sup>, Torgersen<sup>341</sup>,

---

337 R. H. Guest, op. cit., p. 124.

338 W. H. Newman et al., op. cit., p. 586.

339 C. I. Barnard\*, op. cit., p. 97.

340 T. Gordon\*, op. cit., p. 69.

341 P. F. Torgersen, op. cit., p. 173.

Koontz et O'Donnell<sup>342</sup> et Filley et House<sup>343</sup> comme un des éléments assignés à une de ses conditions.

Tandis que la croyance des individus dans la capacité du leader de satisfaire leurs besoins, leurs désirs et leurs aspirations est mentionnée par Knickerbocker<sup>344</sup>, James Hemphill<sup>345</sup>, Mooney<sup>346</sup> et Koontz et O'Donnell<sup>347</sup> comme un des éléments assignés à une des bases du phénomène du leadership, elle est considérée par Hodge et Johnson<sup>348</sup> et Wilson et al.<sup>349</sup> comme un des éléments assignés à une de ses conditions.

Tout en étant citée par De Bruyne<sup>350</sup>, Pfiffner et Sherwood<sup>351</sup>, Albers<sup>352</sup>, Athos et Coffey<sup>353</sup>, Janda<sup>354</sup> comme

---

342 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 620.

343 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 397.

344 I. Knickerbocker, op. cit., p. 124.

345 J. Hemphill, op. cit., p. 108.

346 J. D. Mooney, op. cit., p. 16.

347 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 614.

348 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 251.

349 C. L. Wilson et al., op. cit., p. 50.

350 P. De Bruyne, op. cit., p. 244.

351 J. M. Pfiffner et F. P. Sherwood, op. cit., p. 350.

352 H. H. Albers, op. cit., p. 586.

353 A. G. Athos et R. E. Coffey, op. cit., p. 160.

354 K. F. Janda, op. cit., p. 456.

un des éléments assignés à une des bases du phénomène du leadership, la capacité des dirigeants d'influencer et d'affecter le comportement d'autrui dans l'exécution des tâches formelles au sein d'une organisation est considérée par Hodge et Johnson<sup>355</sup> et Wilson et al.<sup>356</sup> comme un des éléments assignés à une de ses conditions d'emploi.

Alors que le pouvoir du dirigeant de susciter les subordonnés à d'identifier à ses valeurs, à ses conceptions idéologiques, à ses objectifs et à son comportement dans une institution est considérée par McGregor<sup>357</sup> et Gibb<sup>358</sup> comme un des éléments assignés à des bases du phénomène du leadership, il est mentionné par Katz et Kahn<sup>359</sup> comme un des éléments assignés à une des conditions à son usage.

Tandis que la capacité de l'administrateur de fournir un soutien moral et psychologique aux participants dans une organisation formelle est décrite par Griffiths<sup>360</sup>,

---

355 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 251.

356 C. L. Wilson et al., op. cit., p. 50.

357 D. McGregor\*, op. cit., p. 145.

358 C. A. Gibb, op. cit., p. 881.

359 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 302.

360 D. E. Griffiths, op. cit., p. 247.

Boyatzis<sup>361</sup> et Gordon<sup>362</sup> comme un des éléments assignés à une des bases du phénomène du leadership elle est perçue par Cartwright et Zander<sup>363</sup> comme un des éléments assignés à une de ses conditions.

Il en est de même pour la capacité des chefs de prendre des décisions avec rapidité et fermeté dans des circonstances d'ambiguïté et d'incertitude au sein des groupes et des institutions qui, tout en étant traitée par De Bruyne<sup>364</sup>, Lane et al.<sup>365</sup>, James Hemphill<sup>366</sup> et Bavelas<sup>367</sup> comme un des éléments assignés à une des bases du phénomène du leadership, est notée par Barnard<sup>368</sup>, Selznick<sup>369</sup> et Follett<sup>370</sup> comme un des éléments assignés à une des conditions à son opération.

Alors que la capacité des supérieurs de se connaître soi-même en fonction de leurs valeurs, de leurs désirs et de

---

361 R. Boyatzis, op. cit., p. 21.

362 T. Gordon, op. cit., p. 309.

363 D. Cartwright et A. Zander, op. cit., n. 310.

364 P. De Bruyne, op. cit., p. 128.

365 W. R. Lane et al., op. cit., p. 308.

366 J. Hemphill, op. cit., p. 99.

367 A. Bavelas, op. cit., p. 497.

368 C. I. Barnard\*, op. cit., p. 91.

369 P. Selznick, op. cit., p. 3.

370 C. I. Metcalf et L. Urwick (eds.), op. cit., p.

leur comportement social et le pouvoir des chefs de s'auto-analyser et s'auto-découvrir par rapport à leurs attitudes, leurs désirs et leurs faiblesses sont interprétés par Newman et al.<sup>371</sup>, Torgersen<sup>372</sup>, Gordon<sup>373</sup>, Koontz et O'Donnell<sup>374</sup> et Homans<sup>375</sup> comme un des éléments assignés à une des bases du phénomène du leadership, ils sont mentionnés par Selznick<sup>376</sup> et Filley et House<sup>377</sup> comme un des éléments assignés à une des conditions à exercice.

Enfin, tandis que l'habilité des leaders à contrôler les récompenses propres à satisfaire les besoins des membres dans un groupe d'interaction est citée par Bennis<sup>378</sup> comme un des éléments assignés à une des bases du phénomène du leadership, elle est perçue par McGregor<sup>379</sup> comme un des éléments assignés à une des conditions à son utilisation.

---

371 W. H. Newman et al., op. cit., p. 587.

372 P. F. Torgersen, op. cit., p. 153.

373 T. Gordon\*, op. cit., p. 212.

374 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 622.

375 G. G. Homans, op. cit., p. 440.

376 P. Selznick, op. cit., p. 143.

377 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 392.

378 W. Bennis, op. cit., p. 295.

379 D. McGregor\*, op. cit., p. 145.

B. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des bases et à des limites du phénomène du leadership.

Sous ce titre, nous présentons les éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des bases du phénomène du leadership, sont également assignés à des limites de ce même phénomène.

Eléments inter-dimensionnels: Alors que la capacité des dirigeants d'influencer et d'affecter le comportement des subordonnés dans l'exécution des tâches formelles au sein d'une organisation est considérée par De Bruyne<sup>380</sup>, Pfiffner et Sherwood<sup>381</sup>, Albers<sup>382</sup>, Athos et Coffey<sup>383</sup> et Janda<sup>384</sup> comme un des éléments assignés à une des bases du phénomène du leadership, elle est perçue par Blau<sup>385</sup> comme un des éléments assignés à une des limites à son exercice.

---

380 P. De Bruyne, op. cit., p. 244.

381 J. M. Pfiffner et F. P. Sherwood, op. cit., p. 350.

382 H. H. Albers, op. cit., p. 586.

383 A. G. Athos et R. E. Coffey, op. cit., n. 160.

384 K. F. Janda, op. cit., p. 456.

385 P. M. Blau, op. cit., p. 41.

C. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des bases et à des relations du phénomène du leadership.

Dans cette partie, nous traiterons des éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des bases du phénomène du leadership, sont également assignés à des relations de ce même phénomène.

Eléments inter-dimensionnels: Alors que la croyance des individus dans la capacité du leader de satisfaire leurs besoins, leurs désirs et leurs aspirations est mentionnée par Knickerbocker<sup>386</sup>, James Hemphill<sup>387</sup>, Mooney<sup>388</sup> et Koontz et O'Donnell<sup>389</sup> comme un des éléments assignés à une des bases du phénomène du leadership, elle est perçue par Cartwright et Zander<sup>390</sup> comme étant un élément assigné à une des relations avec son efficacité.

D. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des bases et à des relations de dépendance du phénomène du leadership.

Dans cette section, nous présentons les éléments inter-dimensionnels, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à

---

386 I. Knickerbocker, op. cit., p. 124.

387 J. Hemphill, op. cit., p. 108.

388 J. D. Mooney, op. cit., p. 16.

389 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 614.

390 D. Cartwright et A. Zander, op. cit., p. 304.

des bases du phénomène du leadership, sont également assignés à des relations de dépendance de ce même phénomène.

Eléments inter-dimensionnels: Alors que la capacité du leader de comprendre et de considérer les autres individus est perçue par Guest<sup>391</sup> comme un des éléments assignés à une des bases du phénomène du leadership, elle est considérée par Griffiths<sup>392</sup> comme un élément déterminant de son efficacité dans l'organisation formelle.

E. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des conditions et à des limites du phénomène du leadership.

Dans cette section, nous relevons les éléments inter-dimensionnels, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des conditions du phénomène du leadership, sont également assignés à des limites de ce même phénomène.

Eléments inter-dimensionnels: Tandis que la capacité des dirigeants d'influencer et d'affecter le comportement d'autrui dans l'exécution des tâches formelles au sein d'une organisation est considérée par Hodge et Johnson<sup>393</sup> et Wilson et al.<sup>394</sup> comme un des éléments assignés à une des conditions

---

391 R. H. Guest, op. cit., p. 124.

392 D. E. Griffiths, op. cit., p. 247.

393 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 251.

394 C. L. Wilson et al., op. cit., p. 50.

d'emploi du phénomène du leadership, elle est perçue par Blau<sup>395</sup> comme un des éléments assignés à une de ses limites à son exercice.

Il en est de même pour la capacité intellectuelle des chefs se situant au-delà de la moyenne des individus dans une institution qui, tout en étant mentionnée par Filley et House<sup>396</sup>, Knickerbocker<sup>397</sup> et Barnard<sup>398</sup> comme un des éléments assignés à une des conditions pour exercer le leadership, est décrite par Gibb<sup>399</sup> comme un des éléments assignés à une des limites à son emploi.

F. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des conditions et à des relations du phénomène du leadership.

Dans cette section, nous nous proposons de traiter des éléments inter-dimensionnels, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des conditions du phénomène du leadership, sont également assignés à des relations de ce même phénomène.

Éléments inter-dimensionnels: Tandis que la croyance des individus dans la capacité du leader de satisfaire leurs

---

395 P. M. Blau, op. cit., p. 41.

396 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 398.

397 I. Knickerbocker, op. cit., p. 126.

398 C. I. Barnard\*, op. cit., p. 97.

399 C. A. Gibb, op. cit., p. 886.

besoins, leurs désirs et leurs aspirations est mentionnée par Hodge et Johnson<sup>400</sup> et Wilson et al.<sup>401</sup> comme un des éléments assignés à une des conditions pour utiliser le leadership, elle est considérée par Cartwright et Zander<sup>402</sup> comme un des éléments étant en relation avec son efficacité.

Il en est de même pour le pouvoir du chef de persuader et de convaincre les subordonnés qui, tout en étant décrit par Koontz et O'Donnell<sup>403</sup>, Barnard<sup>404</sup> et Follett<sup>405</sup> comme un des éléments assignés à une des conditions pour exercer le leadership, est perçu par De Bruyne<sup>406</sup> comme un élément étant en rapport avec son efficacité.

Enfin, alors que la perception d'un but commun et d'un objectif collectif entre les membres d'un groupe d'interaction est perçue par Scott<sup>407</sup>, James Hemphill<sup>408</sup>,

---

400 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 251.

401 C. I. Wilson et al., op. cit., n. 50.

402 D. Cartwright et A. Zander, op. cit., n. 304.

403 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 615.

404 C. I. Barnard\*, op. cit., p. 90.

405 C. I. Metcalf et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 259.

406 P. De Bruyne, op. cit., p. 254.

407 W. G. Scott, op. cit., p. 208.

408 J. Hemphill, op. cit., p. 98.

Griffiths<sup>409</sup> et Shartle<sup>410</sup> comme un des éléments assignés à une des conditions à l'utilisation du leadership, elle est mentionnée par Gibb<sup>411</sup> comme un des éléments en relation avec son efficacité.

G. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des buts et à des fonctions du phénomène du leadership.

Dans cette section, nous discuterons des éléments inter-dimensionnels, c'est-à-dire ceux qui, étant assignés à des buts du phénomène du leadership, sont assignés à des fonctions du phénomène du leadership.

Eléments inter-dimensionnels: Alors que le fait de favoriser la collaboration et la coopération entre les membres dans l'exécution des tâches formelles et dans la solution d'un problème commun est considéré par Newman et al.<sup>412</sup> et Cartwright et Zander<sup>413</sup> comme un des éléments assignés à un des buts du phénomène du leadership, il est perçu par

---

409 D. E. Griffiths, op. cit., p. 239.

410 C. Shartle, op. cit., p. 4.

411 C. A. Gibb, op. cit., p. 882.

412 W. H. Newman et al., op. cit., p. 573.

413 D. Cartwright et A. Zander, op. cit., p. 188.

Boyatzis<sup>414</sup>, Wiles<sup>415</sup> et Hodge et Johnson<sup>416</sup> comme un des éléments assignés à une de ses fonctions.

Tandis que le phénomène de créer l'identité distinctive de l'institution sociale et de protéger son caractère de compétence contre les pressions du milieu externe est décrit par Selznick<sup>417</sup> comme un des éléments assignés à un des buts du phénomène du leadership, il est mentionné par Bennis<sup>418</sup> comme un des éléments assignés à une de ses fonctions.

Il en est de même pour le fait d'assister et d'encourager les subordonnés à solutionner des problèmes mutuels qui, tout en étant décrit par Fiedler<sup>419</sup>, Getzels et al.<sup>420</sup> et James Hemphill<sup>421</sup> comme un des éléments assignés à un des buts du phénomène du leadership, est perçu par Scott<sup>422</sup> comme un des éléments assignés à une de ses fonctions.

---

414 R. Boyatzis, op. cit., p. 21.

415 K. Wiles, op. cit., p. 41.

416 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 264.

417 P. Selznick, op. cit., p. 27.

418 W. Bennis\*, op. cit., p. 111.

419 F. E. Fiedler, op. cit., p. 7.

420 J. Getzels et al., op. cit., p. 141.

421 J. Hemphill, op. cit., p. 98.

422 W. G. Scott, op. cit., p. 209.

Alors que le fait d'engendrer et de favoriser une certaine équilibre entre les pressions du milieu externe et interne d'un système social est considéré par Katz et Kahn<sup>423</sup> comme un des éléments assignés à un des buts du phénomène du leadership, il est mentionné par Selznick<sup>424</sup> comme un des éléments assignés à une de ses fonctions.

Tandis que le phénomène de faire respecter les valeurs et les normes du groupe indépendamment de leurs besoins, de leurs attentes et de leurs aspirations est interprété par Homans<sup>425</sup> comme un des éléments assignés à un des buts du phénomène du leadership, il est identifié par Lane et al.<sup>426</sup> comme un des éléments assignés à une de ses tâches.

Il en est de même pour le fait de tenter de résoudre les conjonctures d'incertitude et d'ambiguïté dans une organisation formelle qui, tout en étant conçu par Bavelas<sup>427</sup>, Torgersen<sup>428</sup> et De Bruyne<sup>429</sup> comme un des éléments assignés à un des buts du phénomène du leadership, est mentionné par

---

423 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 313.

424 P. Selznick, op. cit., p. 62.

425 G. G. Homans, op. cit., p. 188.

426 W. R. Lane et al., op. cit., p. 308.

427 A. Bavelas, op. cit., p. 496.

428 P. F. Torgersen, op. cit., p. 153.

429 P. De Bruyne, op. cit., p. 128.

Scott<sup>430</sup> comme un des éléments assignés à une de ses fonctions.

Tandis que le phénomène d'engendrer et de faciliter l'intégration des besoins des subordonnés avec les objectifs d'une institution sociale est interprété par Getzels et al.<sup>431</sup> comme un des éléments assignés à un des objectifs du phénomène du leadership, il est considéré par Guest<sup>432</sup>, Wiles<sup>433</sup> et Katz et Kahn<sup>434</sup> comme un des éléments assignés à une de ses tâches.

H. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des buts et à des conséquences du phénomène du leadership.

Cette section présente les éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des buts du phénomène du leadership, sont également assignés à des conséquences de ce même phénomène.

Eléments inter-dimensionnels: Alors que le fait de favoriser la collaboration et la coopération entre les membres dans l'exécution des tâches formelles et dans la solution d'un

---

430 W. G. Scott, op. cit., p. 209.

431 J. Getzels et al., op. cit., p. 41.

432 R. H. Guest, op. cit., p. 123.

433 K. Wiles, op. cit., p. 41.

434 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 321.

problème commun est perçu par Newman et al.<sup>435</sup> et Cartwright et Zander<sup>436</sup> comme un des éléments assignés à un des buts du phénomène du leadership, il est mentionné par Knickerbocker<sup>437</sup>, Torgersen<sup>438</sup>, Flippo<sup>439</sup> et Filley et House<sup>440</sup> comme un des éléments assignés à une de ses conséquences.

Tandis que le phénomène de faire respecter les valeurs et les normes du groupe par les membres indépendamment de leurs aspirations et de leurs besoins est perçu par Homans<sup>441</sup> comme un des éléments assignés à un des objectifs du phénomène du leadership, il est considéré par Torgersen<sup>442</sup> et Filley et House<sup>443</sup> comme un des éléments assignés à un de ses effets.

Il en est de même pour le fait de favoriser et de stimuler la créativité, l'autonomie, l'auto-direction et l'initiative dans le comportement social d'individus qui, tout en

---

435 W. H. Newman et al., op. cit., p. 573.

436 D. Cartwright et A. Zander, op. cit., p. 188.

437 I. Knickerbocker, op. cit., p. 20.

438 P. F. Torgersen, op. cit., p. 152.

439 F. B. Flippo, op. cit., p. 280.

440 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 293.

441 G. G. Homans, op. cit., p. 188.

442 P. F. Torgersen, op. cit., p. 161.

443 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 395.

étant décrit par Katz et Kahn<sup>444</sup>, Boyatzis<sup>445</sup> et De Bruyne<sup>446</sup> comme un des éléments assignés à une des fins du phénomène du leadership, est interprété par Gordon<sup>447</sup>, McGregor<sup>448</sup> et Follett<sup>449</sup> comme un des éléments assignés à une de ses résultantes.

Tandis que le phénomène de satisfaire les besoins des membres et de contenter leurs désirs et leurs aspirations est mentionné par Filley et House<sup>450</sup>, Cartwright et Zander<sup>451</sup>, Knickerbocker<sup>452</sup> et Guest<sup>453</sup> comme un des éléments assignés à une des missions du phénomène du leadership, il est considéré par Fiedler<sup>454</sup> et Bennis<sup>455</sup> comme un des éléments assignés à une de ses conséquences.

---

444 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 327.

445 R. Boyatzis, op. cit., p. 21.

446 P. De Bruyne, op. cit., p. 244.

447 T. Gordon\*, op. cit., p. 230.

448 D. McGregor\*, op. cit., p. 146.

449 C. I. Metcalf et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 282.

450 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 392.

451 D. Cartwright et A. Zander, op. cit., p. 304.

452 I. Knickerbocker, op. cit., p. 122.

453 R. H. Guest, op. cit., p. 123.

454 F. E. Fiedler, op. cit., p. 9.

455 W. G. Bennis\*, op. cit., p. 122.

Il en est de même pour le fait de favoriser et d'assurer chez les membres une production maximale qui se situe "au delà" des exigences normatives formulées dans la description des fonctions et des postes au sein d'une organisation formelle qui, tout en étant mentionné par Hanlon<sup>456</sup>, Gibb<sup>457</sup>, Koontz et O'Donnell<sup>458</sup> comme un des éléments assignés à un des buts du phénomène du leadership, est perçu par Hodge et Johnson<sup>459</sup> comme un des éléments assignés à un de ses effets.

Enfin, tandis que le phénomène de développer chez les participants d'une organisation le sens des responsabilités dans l'exécution des tâches institutionnelles est interprété par Follett<sup>460</sup> comme un des éléments assignés à un des objectifs du phénomène du leadership, il est traité par Wiles<sup>461</sup> comme un des éléments assignés à une des résultantes.

#### I. Les éléments inter-dimensionnels assignés à des fonctions et à des conséquences du phénomène du leadership.

Cette section portera sur les éléments inter-dimensionnels qui, étant assignés à des fonctions du phénomène du

---

456 J. D. Hanlon, op. cit., p. 87.

457 C. A. Gibb, op. cit., p. 910.

458 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 614.

459 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 267.

460 C. I. Metcalf et L. Urwick (eds.), op. cit., p. 249.

461 K. Wiles, op. cit., p. 47.

leadership, sont également assignés à des conséquences de ce même phénomène.

Eléments inter-dimensionnels: Tandis que le fait de favoriser la collaboration et la **coopération** entre les membres dans l'accomplissement des tâches officielles et dans la situation d'un problème commun est mentionné par Boyatzis<sup>462</sup>, Wiles<sup>463</sup> et Hodge et Johnson<sup>464</sup> comme un des éléments assignés à une des fonctions du phénomène du leadership, il est perçu par Knickerbocker<sup>465</sup>, Torgersen<sup>466</sup>, Flippo<sup>467</sup> et Filley et House<sup>468</sup> comme un des éléments assignés à une de ses conséquences.

Alors que le phénomène de faire respecter les valeurs, les normes et les coutumes du groupe par chacun des membres est interprété par Lane et al.<sup>469</sup> comme un des éléments assignés à une des tâches du phénomène du leadership, il est

---

462 R. Boyatzis, op. cit., p. 21.

463 K. Wiles, op. cit., p. 41.

464 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 64.

465 I. Knickerbocker, op. cit., p. 20.

466 P. F. Torgersen, op. cit., p. 152.

467 E. B. Flippo, op. cit., p. 281.

468 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 393.

469 W. R. Lane et al., op. cit., p. 308.

considéré par Torgersen<sup>470</sup> et Filley et House<sup>471</sup> comme un des éléments assignés à une de ses résultantes.

Il en est de même pour le fait de faciliter l'interaction et de favoriser les relations humaines entre les membres d'une organisation ou d'un groupe de travail qui, tout en étant perçu par De Bruyne<sup>472</sup>, Fiedler<sup>473</sup>, Katz et Kahn<sup>474</sup> et Pfiffner et Sherwood<sup>475</sup> comme un des éléments assignés à une des fonctions du phénomène du leadership, est considéré par Wiles<sup>476</sup>, Gordon<sup>477</sup> et Cartwright et Zander<sup>478</sup> comme un des éléments assignés à un de ses effets.

Tandis que le phénomène d'influencer, de modifier et d'affecter le comportement social des membres dans l'accomplissement de leurs fonctions officielles est perçu par Hodge

---

470 P. F. Torgersen, op. cit., p. 161.

471 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 395.

472 P. De Bruyne, op. cit., p. 244.

473 F. E. Fiedler, op. cit., p. 21.

474 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 237.

475 J. M. Pfiffner et F. P. Sherwood, op. cit., p. 353.

476 K. Wiles, op. cit., p. 41.

477 T. Gordon, op. cit., p. 353.

478 D. Cartwright et A. Zander, op. cit., p. 304.

et al.<sup>479</sup>, Mooney<sup>480</sup> et De Bruyne<sup>481</sup> comme un des éléments assignés à une des tâches du phénomène du leadership, il est cité par Filley et House<sup>482</sup> et Gordon<sup>483</sup> comme un des éléments assignés à une de ses conséquences.

Alors que le fait d'aider les subordonnés à travailler et à oeuvrer avec zèle et confiance dans l'exécution de leurs tâches au sein d'une organisation est considéré par Koontz et O'Donnell<sup>484</sup> comme un des éléments assignés à une des fonctions du leadership, il est interprété par Hodge et Johnson<sup>485</sup> et Torgersen<sup>486</sup> comme un des éléments assignés à une de ses résultantes.

Pendant que le phénomène de fournir un support psychologique et une aide morale aux participants dans un système social est perçu par Koontz et O'Donnell<sup>487</sup>, Fiedler<sup>488</sup>,

---

479 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 231.

480 J. D. Mooney, op. cit., p. 16.

481 P. De Bruyne, op. cit., p. 144.

482 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 391.

483 T. Gordon\*, op. cit., p. 51.

484 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 614.

485 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 269.

486 P. F. Torgersen, op. cit., p. 157.

487 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 617.

488 F. E. Fiedler, op. cit., p. 19.

Katz et Kahn<sup>489</sup>, Likert<sup>490</sup>, Bennis<sup>491</sup> comme un des éléments assignés à un des rôles du phénomène du leadership, il est regardé par Filley et House<sup>492</sup> comme un des éléments assignés à un de ses effets.

Il est de même pour le fait de susciter et de maintenir une structure d'interaction entre les individus dans un groupe pour solutionner un problème collectif qui, tout en étant interprété par Getzels et al.<sup>493</sup>, James Hemphill<sup>494</sup> et Gordon<sup>495</sup> comme un des éléments assignés à une des fonctions du phénomène du leadership, est perçu par Gibb<sup>496</sup> comme un des éléments assignés à une de ses résultantes.

Alors que le phénomène de dépersonnaliser et d'endoctriner les individus en fonction des valeurs et des normes de l'organisation formelle est mentionné par Torgersen<sup>497</sup>,

---

489 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 325.

490 R. Likert\*, op. cit., p. 47.

491 W. Bennis\*, op. cit., p. 108.

492 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 399.

493 J. Getzels et al., op. cit., p. 145.

494 J. Hemphill, op. cit., p. 98.

495 T. Gordon, op. cit., p. 358.

496 C. A. Gibb, op. cit., p. 883.

497 P. F. Torgersen, op. cit., p. 157.

Katz et Kahn<sup>498</sup> et Selnick<sup>499</sup> comme un des éléments assignés à une de ses activités, il est regardé par Hodge et Johnson<sup>500</sup> comme un des éléments assignés à une de ses conséquences.

Tandis que le phénomène d'inciter et de motiver les individus à s'engager activement dans des circonstances de prise de décision au sein d'une institution est considéré par Gordon<sup>501</sup>, Albers<sup>502</sup>, Filley et House<sup>503</sup> comme un des éléments assignés à un des rôles du phénomène du leadership, il est perçu par Likert<sup>504</sup> et Hodge et Johnson<sup>505</sup> comme un des éléments assignés à une de ses conséquences.

Enfin, alors que le fait de procurer l'équipement et de communiquer aux membres les directives appropriées pour accomplir leurs tâches dans une organisation formelle est mentionné par Katz et Kahn<sup>506</sup>, Newman et al.<sup>507</sup> et Blau et

---

498 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 325.

499 P. Selnick, op. cit., p. 58.

500 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 250.

501 T. Gordon\*, op. cit., p. 182.

502 H. H. Albers, op. cit., p. 588.

503 A. P. Filley et R. J. House, op. cit., p. 392.

504 R. Likert, op. cit., p. 99.

505 B. J. Hodge et H. J. Johnson, op. cit., p. 272.

506 D. Katz et R. Kahn, op. cit., p. 308.

507 W. H. Newman et al., op. cit., p. 573.

Scott<sup>508</sup> comme un des éléments assignés à une des tâches du phénomène du leadership, il est traité par Koontz et O'Donnell<sup>509</sup> comme un des éléments assignés à une de ses résultantes.

Au moyen d'une analyse intra-dimensionnelle et inter-dimensionnelle du phénomène du leadership, nous avons tenté dans ce chapitre de présenter les éléments propres à chacun des dix dimensions étudiées.

Le niveau d'appartenance d'un élément à une dimension pouvant varier, en ce sens qu'un élément peut être plus ou moins propre à une dimension, nous les présenterons en respectant cette classification décroissante composée de quatre catégories: les éléments qui ont fait l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs constituant la première catégorie (éléments communs); la deuxième catégorie comporte les éléments qui n'ont été mentionnés que par un auteur (éléments complémentaires); la troisième catégorie contient les éléments qui ont fait l'objet d'une divergence entre les auteurs (éléments contradictoires); et finalement, les éléments qui ont été assignés à au moins deux dimensions du phénomène du leadership constituent la quatrième catégorie (éléments inderdimensionnels)

---

508 P. Blau et R. W. Scott, op. cit., p. 171.

509 H. Koontz et C. O'Donnell, op. cit., p. 617.

A. Éléments constituant des définitions essentielles du phénomène du leadership.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des définitions essentielles du phénomène du leadership et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: une capacité d'influence, une capacité de soumission, une capacité de commandement, une capacité de création, une capacité de décision, une capacité d'intégration, une capacité de persuasion, un pouvoir d'identification.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des définitions essentielles du phénomène du leadership et ne sont mentionnés que par un auteur: un acte de structure d'interaction, un acte d'influence, un pouvoir d'inspiration, une capacité d'intuition et d'anticipation, une capacité de coopération, une capacité de motivation, une capacité de représentation, une capacité de contrôle et de direction, un processus d'influence, une capacité d'actualisation, une relation de motivation, une puissance d'innovation, une méthode d'actualisation, une relation d'influence, un pouvoir d'orientation, une capacité d'opportunisme, un processus de contrôle, un processus de structure d'interaction.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des définitions essentielles du phénomène du leadership et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des définitions essentielles du phénomène du leadership et qui constitue au moins une autre dimension de ce même phénomène.

B. Éléments constituant des bases  
du phénomène du leadership.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des bases du phénomène du leadership et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: la compétence interpersonnelle et les habilités personnelles des dirigeants dans leurs contacts avec les subordonnés au sein d'une entreprise; la capacité d'anticipation et de prédiction des chefs; la capacité des administrateurs d'engendrer et de maintenir la collaboration et la coopération entre les participants dans l'accomplissement de leurs activités formelles.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des bases du phénomène du leadership et ne sont mentionnés que par un auteur: la capacité du chef de réduire l'ambiguïté et l'incertitude dans les conjonctures institutionnelles; la considération des normes, des règlements et des procédures rattachés à la structure administrative; le degré d'auto-actualisation du leader.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des bases du phénomène du leadership et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des bases du phénomène du leadership, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: la capacité des chefs de comprendre et de considérer les individus dans les entreprises; la croyance et la confiance des membres dans le potentiel et le pouvoir du leader de satisfaire leurs besoins et leurs aspirations; la capacité des dirigeants d'influencer et d'affecter les comportements des individus dans l'exécution de leurs tâches officielles; le pouvoir d'identification des administrateurs; l'habilité des leaders à fournir un aide moral et un support psychologique aux individus; la force d'introspection des meneurs en fonction de leurs lacunes et de leurs qualités individuelles; la capacité du dirigeant de contrôler les récompenses propres à satisfaire les besoins des membres dans un groupe d'interaction.

Les éléments suivants sont considérés comme n'étant pas constitutifs des bases du phénomène du leadership: les mécanismes formels de sanctions légitimes rattachés à la structure administrative; l'occupation d'une position officielle dans l'organisation; les droits et les privilèges de la propriété privée accordés par la communauté à l'organisation.

C. Eléments constituant des conditions  
du phénomène du leadership.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des conditions du phénomène du leadership et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: une liberté chez les subordonnés d'accepter les recommandations, les avis et les directives des supérieurs; un pouvoir de créativité et d'initiative chez les dirigeants; une tentative d'influence de la part du leader; le respect et la considération des valeurs, des normes et des traditions du groupe par celui qui exerce le leadership; le respect et la considération du chef par les membres; le respect et la considération des membres par les chefs; l'intégration des valeurs du groupe par le leader; la représentation d'un modèle d'action pour les autres individus par le dirigeant dans l'accomplissement de leurs fonctions au sein de l'organisation; un pouvoir de persuasion chez le dirigeant; la perception d'un but commun entre les membres d'un groupe d'interaction.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des conditions du phénomène du leadership et ne sont mentionnés que par un auteur: la capacité des dirigeants de prendre des responsabilités; un courage moral et une vitalité physique chez le meneur du groupe; une habilité chez le leader à déterminer la nature et la modalité de ce qui doit être entrepris par ceux qui le suivent; une compétence

philosophique et humanistique chez le chef; une habilité naturelle chez le dirigeant à cultiver et à épanouir les talents des membres d'une organisation; une connaissance approfondie chez les administrateurs des systèmes sociologiques et techniques; une flexibilité perceptuelle et une souplesse d'action chez les leaders; un pouvoir chez le meneur d'inspirer la foi et la confiance dans la mission de l'institution; un consensus partagé entre le chef et les membres d'un groupe dans la perception d'un problème commun; une stabilité émotionnelle et affective chez le leader; une capacité d'accepter et de tolérer une certaine hostilité dirigée contre lui et une force d'accepter inconditionnellement les membres qui manifestent des problèmes d'adaptation et qui dérangent les autres dans leur fonctionnement; un sentiment de valorisation et de support moral chez les subordonnés suite à leur contact individuel avec le leader; une nécessité pour le chef d'adapter continuellement son comportement en fonction des attentes, des valeurs et des habilités des membres de son groupe.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des conditions du phénomène du leadership et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des conditions du phénomène du leadership constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène:

la capacité chez le leader de comprendre et de considérer les individus au sein d'une organisation; la confiance et la croyance chez les subordonnés dans le potentiel du leader de satisfaire leurs besoins et leurs attentes; la capacité chez le dirigeant d'influencer et de modifier le comportement des membres dans l'accomplissement de leurs tâches officielles; une capacité chez les dirigeants de prendre des décisions dans un système social; une capacité intellectuelle chez le meneur se situant "au delà" de la moyenne des autres individus dans une organisation; une force d'introspection chez le leader; un pouvoir d'identification chez le chef; une capacité chez le chef de fournir un support psychologique et une aide morale aux subordonnés; une habilité chez l'administrateur à contrôler avec finesse les moyens appropriés pour satisfaire les besoins des subordonnés dans une organisation formelle.

D. Eléments constituant des buts  
du phénomène du leadership.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des buts du phénomène du leadership et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: formuler les politiques d'action d'une organisation et les implanter dans ses différentes parties; assister les membres d'un groupe à solutionner un problème mutuel.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des buts du phénomène du leadership et ne sont mentionnés que par un auteur: engendrer et implanter de nouvelles structures et de nouvelles procédures; créer les conditions climatiques permettant aux membres, aux idées et aux ressources de se développer au maximum de leur potentialité au sein d'une institution sociale; engendrer un climat propre à accroître chez les individus leur force d'adaptation aux situations d'ambiguïté et d'insécurité; assister l'organisation à participer et à s'intégrer au rythme de l'évolution sociale de la communauté; créer et opérer dans une organisation un système formel de groupes de travail inter-reliés afin de favoriser la communication dans l'organisation, de faciliter la participation des individus aux activités institutionnelles et d'assurer la compétence dans les prises de décision; susciter et maintenir la coordination entre les opérations des différents sous-systèmes pour assurer la réalisation des projets du système social.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue un des buts du phénomène du leadership, et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des buts du phénomène du leadership, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: favoriser la coopération et la collaboration entre les membres

dans l'exécution des tâches institutionnelles; créer et façonner l'identité distinctive de l'institution sociale, engendrer son caractère de compétence et les défendre contre les pressions de son milieu interne et externe; développer chez les membres au sein d'une organisation le sens des responsabilités; actualiser au maximum la puissance énergétique d'un groupe au sein d'un système social; engendrer et favoriser l'équilibre entre les pressions du milieu interne et externe d'un système social afin d'assurer sa productivité et de maintenir son caractère de compétence dans la société; faire respecter les valeurs et les normes d'un groupe par chacun des membres indépendamment de leurs besoins respectifs et de leurs attentes particulières; éliminer et réduire les circonstances d'incertitude et d'ambiguïté dans une organisation formelle; permettre et faciliter l'identification des besoins des subordonnés avec les objectifs de l'organisation formelle; faciliter et développer l'auto-direction, l'autonomie et la créativité dans le comportement social des individus au sein des organisations formelles; satisfaire les besoins, les désirs et les attentes des individus dans un groupe d'interaction ou dans une institution sociale; favoriser et occasionner chez les membres une production maximale qui se situe "au delà" des exigences normatives formulées dans la description des fonctions et des postes au sein d'une organisation formelle.

E. Eléments constituant des fonctions  
du phénomène du leadership.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des fonctions du phénomène du leadership et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: prédire, comprendre et estimer les influences de l'entourage immédiat de l'organisation formelle pour assurer son efficacité et sa survie dans la société ou elle opère; représenter et protéger les droits et les privilèges des diverses unités administratives d'une institution sociale à l'assemblée des actionnaires; entraîner, instruire et perfectionner les membres dans l'exécution des activités formelles au sein d'une institution sociale; recruter et sélectionner les ressources humaines pour assurer la survie et le fonctionnement de l'organisation; définir et déterminer la mission de l'organisation dans la société; coordonner les activités des individus afin de les orienter dans l'accomplissement de leurs fonctions officielles au sein d'une organisation; commander et ordonner les individus dans la réalisation de leur travail formel et dans leur conduite sociale au sein d'une organisation; inciter les membres d'un groupe à s'engager d'une façon énergique dans des circonstances de prise de décision au sein de l'organisation formelle; pénaliser les récalcitrants par l'application de sanctions légitimes dans une institution; planifier le travail et les activités des membres dans un groupe

de travail; procurer aux subordonnés l'outillage nécessaire et leur transmettre les instructions pertinentes pour remplir leur rôle dans une institution.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des fonctions du phénomène du leadership et ne sont mentionnés que par un auteur: renforcer la loyauté des membres à leur département et à leur groupe de travail; favoriser l'intégration des relations primaires et secondaires entre les subordonnés et les supérieurs; appliquer équitablement les règlements et les procédures formelles au sein d'un système social; superviser le personnel dans le rendement de leur fonction officielle; gérer et administrer les éléments physiques et matériels du système; faciliter l'opération du mécanisme formel de prise de décision au sein d'une entreprise; permettre et encourager à tous les niveaux de la structure administrative la transmission des idées et la créativité chez les participants; stimuler et promouvoir chez les membres d'un groupe une structure de pensée centrée sur le but commun; résoudre les conflits institutionnels par la confrontation mutuelle des individus plutôt que par le recours à la force et à la coercition physique; engendrer et modeler le caractère distinctif et l'identité de l'organisation formelle et les protéger contre les pressions de son milieu interne et externe; faire avancer un groupe de travail dans la poursuite d'un objectif reconnu par la majorité

de ses membres; assurer le respect des valeurs, des traditions et des normes informelles d'un groupe par chacun des membres indépendamment de ses besoins, de ses attentes et des désirs particuliers; développer les potentialités et les ressources particulières de chacun des membres d'un groupe d'interaction; contrôler étroitement "le débit" de travail de chaque membre au sein d'une communauté sociale; identifier la base sociale d'opération du système; faire accepter les valeurs et les buts de l'institution par son milieu externe; encourager et assister les subordonnés à solutionner des problèmes mutuels.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des fonctions du phénomène du leadership et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des fonctions du phénomène du leadership, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: favoriser la collaboration entre les individus dans l'exécution des tâches administratives, faciliter l'interaction et favoriser les relations humaines entre les membres au sein d'une organisation formelle ou d'un groupe de travail; créer une structure d'interaction entre les individus d'un même groupe pour solutionner un problème commun; influencer et affecter le comportement des membres dans l'accomplissement de leurs activités institutionnelles; fournir un réconfort

moral aux personnes prises dans des situations contraignantes au sein d'une organisation; endoctriner et socialiser les individus en rapport avec les valeurs, les coutumes, les traditions et les objectifs d'une organisation formelle; susciter l'intégration des besoins des participants avec les objectifs de l'organisation formelle; aider les subordonnés à travailler avec confiance et avec zèle dans l'accomplissement de leurs tâches assignées lors de leur adhésion à l'organisation; persuader les inférieurs à exécuter les décisions et les directives officielles afin d'atteindre les buts institutionnels; prendre la décision finale dans des circonstances conflictuelles; tenter de coordonner les objectifs et les opérations de l'organisation avec ceux de la société dans laquelle elle fonctionne; faire respecter les valeurs, les normes, les traditions d'un groupe par chacun des membres; susciter et maintenir une certaine pondération entre les influences internes et les pressions externes dans une organisation formelle afin d'assurer son fonctionnement dans la société ou elle se trouve; résoudre les conjonctures d'incertitude et d'ambiguïté dans une organisation.

F. Éléments constituant des limites  
du phénomène du leadership.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des limites du phénomène du leadership et font l'objet

d'un consensus de plusieurs auteurs: les besoins, les désirs et les aspirations des membres dans les groupes de travail.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des limites du phénomène du leadership et ne sont mentionnés que par un auteur: les valeurs sociales et morales du groupe.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des limites du phénomène du leadership, et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des limites du phénomène du leadership, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: la capacité des dirigeants d'influencer les subordonnés dans l'exécution des tâches normatives; la capacité intellectuelle des administrateurs.

#### G. Eléments constituant des causes du phénomène du leadership.

Première catégorie: L'élément suivant constitue une des causes du phénomène du leadership et fait l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: le désir chez les administrateurs de susciter la collaboration entre les subordonnés dans l'accomplissement des tâches institutionnelles.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des causes du phénomène du leadership et ne sont mentionnés que par un auteur: l'intention chez les dirigeants

de favoriser l'interaction et la communication entre les participants; la représentation et la défense des intérêts des différents sous-systèmes; le désir chez les dirigeants de faciliter et de favoriser l'adhésion des subordonnés aux objectifs officiels de l'organisation; la définition et la détermination de la mission de l'institution sociale; la nécessité de formuler et de créer les politiques d'action du système social; le besoin d'engendrer et d'introduire de nouvelles structures et des innovations dans l'organisation formelle; l'urgence de façonner l'identité d'une institution dans la société où elle opère et la nécessité de défendre son intégrité et sa compétence contre les mesures contraignantes de son entourage; le besoin d'inspirer chez les membres une conviction et une croyance dans les buts du système coopératif; la nécessité d'assurer un certain développement professionnel des membres.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des causes du phénomène du leadership, et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui, en plus de constituer une des causes du phénomène du leadership, constitue au moins une autre dimension de ce même phénomène.

H. Eléments constituant des conséquences  
du phénomène du leadership.

Première catégorie: Les éléments suivants constituent des conséquences du phénomène du leadership et font l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs: assurer la coordination et l'ordonnance dans l'accomplissement des fonctions officielles chez les subordonnés; faciliter l'engagement et la participation des individus dans des situations décisives au sein des institutions sociales; renforcer la cohésion interne d'un groupe de travail.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des conséquences du phénomène du leadership et ne sont mentionnés que par un auteur: favoriser la fidélité des individus à leur groupe de travail; renforcer les liens d'affection et d'amitié entre les personnes d'un même département; permettre aux employés de posséder non seulement l'équipement nécessaire, mais d'avoir les conseils appropriés pour remplir les fonctions officielles; favoriser la connaissance de soi; permettre aux membres d'un groupe d'interaction de modifier certaines de leurs attitudes dans leur comportement à l'égard d'autrui, d'apprendre de nouvelles modalités de prise de décision et de développer leur capacité de communication interpersonnelle; maintenir et renforcer le moral des individus dans une situation de stress et de tension intense; permettre aux individus compétents de

pouvoir réaliser leurs talents et leur potentiel au sein d'une organisation formelle.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue des conséquences du phénomène du leadership et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des conséquences du phénomène du leadership, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: développer le sens des responsabilités parmi les participants; assurer le respect des valeurs et du code moral du groupe par des individus; favoriser l'autonomie, la créativité, l'initiative et l'auto-direction dans le comportement social des membres au sein d'une organisation formelle; susciter la satisfaction des attentes et des aspirations des participants dans des groupes et dans des organisations formelles; provoquer et faciliter l'endoctrinement et la dépersonnalisation des individus en fonction des valeurs et des buts de l'institution; engendrer une productivité maximale chez les subordonnés dans l'exécution des tâches institutionnelles; favoriser l'interaction et stimuler les rapports entre les personnes d'un même groupe d'action; influencer et modifier le comportement social des individus dans l'accomplissement de certaines fonctions au sein des groupes de travail; encourager les individus à oeuvrer avec dévouement et assurance au sein d'une communauté organisée; favoriser le support

psychologique et le soutien moral des subordonnés dans les circonstances d'apprentissage; engendrer un état de stabilité et d'équilibre dans un groupe d'interaction; provoquer une structure d'interaction entre les membres d'un groupe afin de solutionner plus adéquatement un problème mutuel; faciliter l'avancement d'un groupe de travail dans la poursuite d'un but accepté par l'ensemble des individus.

#### I. Eléments constituant des relations du phénomène du leadership.

Première catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des relations du phénomène du leadership, et qui fait l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des relations du phénomène du leadership et ne sont mentionnés que par un auteur: la relation entre la capacité de persuasion du leader, de son habilité à maintenir sa position dans le groupe, de sa capacité d'initier et de commander, de sa facilité naturelle de supporter et de représenter les intérêts des subordonnés contre les pressions externes et l'efficacité du leadership; la relation entre l'efficacité du leadership, la relation entre la structure d'interaction et la solution du problème commun, le prestige et les attitudes du leader, la congruence entre la structure d'interaction et les valeurs du groupe; la relation entre l'efficacité du

leadership, le degré d'identification du chef aux normes du groupe et la perception mutuelle chez les membres et le leader du but commun; la relation entre la fréquence d'utilisation du leadership dans une organisation, l'esprit de coopération des membres, leur degré de satisfaction dans leur travail et leur niveau d'absentéisme dans l'organisation formelle; la relation entre l'efficacité du leadership, la complexité des objectifs poursuivis, les conditions technologiques, la nature du processus de communication dans un système coopératif et la flexibilité des dirigeants dans leurs relations humaines.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des relations du phénomène du leadership, et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: Les éléments suivants, en plus de constituer des relations du phénomène du leadership, constituent au moins une autre dimension de ce même phénomène: relation entre l'efficacité du leadership et la croyance des membres dans la puissance de celui qui l'utilise de satisfaire leurs propres besoins au sein d'un groupe de travail.

#### J. Eléments constituant des relations de dépendance du phénomène du leadership.

Première catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des relations du dépendance du phénomène

du leadership et qui fait l'objet d'un consensus de plusieurs auteurs.

Deuxième catégorie: Les éléments suivants constituent des relations de dépendance du phénomène du leadership et ne sont mentionnés que par un auteur: l'efficacité du leadership dépend de l'habilité du leader à développer et de maintenir des relations de collaboration et de coopération entre ses subordonnés et de la capacité mentale des subordonnés de comprendre et à interpréter la volonté des chefs dans une organisation; la nature du leadership dépend des caractéristiques, des attitudes et des besoins particuliers de chacun des membres du groupe.

Troisième catégorie: Nous n'avons trouvé aucun élément qui constitue une des relations de dépendance du phénomène du leadership, et qui fait l'objet d'une divergence entre les auteurs.

Quatrième catégorie: L'élément suivant, en plus de constituer une des relations de dépendance du phénomène du leadership, constitue au moins une autre dimension de ce même phénomène: l'efficacité du leadership dépend de la puissance de compréhension humaine de celui qui l'utilise.