Université Montpellier III - Paul Valéry
Route de Mende, 34199 cedex 5
École doctorale « Territoires, Temps, Sociétés et Développement»
EA 4425, « Laboratoire de Psychologie »

DOCTORAT DE PSYCHOLOGIE
Discipline : Psychologie Sociale, du travail et des organisations

THÉORIES IMPLICITES DU LEADERSHIP ET DIFFÉRENCES CULTURELLES : COMPARAISON ENTRE LA FRANCE, LES ÉTATS-UNIS ET LE VIETNAM

Thèse présentée et soutenue par

Thai-Anh TON-NU

Membres du jury :

Michel DUBOIS, *rapporteur*
Professeur, Université de Grenoble II
Alain LANCRY, *rapporteur*
Professeur, Université d'Amiens
Claude LOUCHE, directeur de recherche
Professeur émérite, Université Paul Valéry, Montpellier III

MONTPELLIER

_ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _

N° attribué par la bibliothèque

RESUME

Cette thèse vise à explorer et expliciter les images mentales du leader idéal au travail que les sujets de France, des États-Unis et du Vietnam se font. Elle a pour cadre les théories du leadership, les théories implicites du leadership et les dimensions culturelles prévalant dans les pays étudiés.

Elle dresse un portrait prototypique du leader idéal au travail dans chaque pays et procède à une comparaison interculturelle en en identifiant les différences et les similarités. Elle vérifie par ailleurs les attributs «universels » du leader idéal, ceux qui sont unanimement rejetés par tous les pays interrogés ainsi que ceux qui sont recherchés et valorisés.

Les résultats ont montré une congruence certaine avec les recherches internationales menées précédemment à quelques écarts près selon les pays. Ils assoient en outre l'impression que malgré une mondialisation galopante, les spécificités et les valeurs culturelles intrinsèques à chaque pays sont profondément enracinés dans la vision du monde et persistent face aux évolutions idéologiques et temporelles.

Cette thèse contribue à inclure le Vietnam dans une recherche interculturelle qui jusqu'à présent s'est surtout intéressée à des pays à économie libérale, plus ouverts et plus accessibles aux chercheurs. Elle permet d'esquisser des contours de la vision du leadership des individus d'un pays peu étudié sous cet angle et ainsi d'anticiper et d'adopter un comportement approprié pour des expatriés au Vietnam.

Mots-clés : Leadership - Théories implicites - Culture - Dimensions - Prototypes - France - États-Unis - Vietnam -

ABSTRACT

The present dissertation explores and specifies the images of the ideal leader at work held mentally (Implicit Leadership Theories) by participants from France, the USA and Vietnam. It is based on the theoretical framework of leadership theories, implicit theories and cultural dimensions prevailing in the countries of the study.

Prototypes of the ideal leader were established for each country and compared under the cross-cultural perspective. Differences and similarities between the respective portraits were identified. Furthermore, universally endorsed attributes of the ideal leader were explored, those unanimously rejected as well as those valued by all participants.

Results suggest a certain convergence with those from previous international studies, except for a few discrepancies according to the culture considered. They strengthen the impression that, despite the galloping phenomenon of globalisation and in the face of ideological and temporal changes, specificities and values intrinsic to each culture are still deep-rooted into the beholder's conception of the world and the way it should appear.

This work includes Vietnam in a cross-cultural research endeavour that, up to now, has been focused mostly on liberalised countries, more open and accessible to researchers. It helps outline the characteristics of leadership held by individuals of a country less studied and consequently helps anticipate and adopt a behaviour most appropriate for expatriates who happen to work in Vietnam.

Keywords: Leadership - Implicit theories - Culture - Dimensions - Prototypes - France - United-States - Vietnam -

REMERCIEMENTS

Merci à Monsieur Louche de m'avoir conseillée et guidée tout au long de l'élaboration de cette thèse et de m'avoir fait profiter de son expérience. Merci pour votre sollicitude discrète, vos remarques judicieuses et malicieuses et pour votre curiosité concernant mon sujet de thèse et votre dévouement même pendant vos vacances.

Merci à Ludger de m'avoir accompagnée, encouragée et conseillée tout ce temps. Merci d'avoir fait siennes mes difficultés, mes interrogations et d'avoir cru en moi avec patience.

Merci à toute ma famille pour leur aide précieuse dans les traductions et les distributions des questionnaires, et surtout parce qu'ils ont été sollicités maintes fois dans ces entreprises tout au long de mes études. Merci à Hoang et Thuy d'avoir préparé, distribué, administré et rassemblé si consciencieusement et avec tant de scrupules et de sourires les questionnaires papiers aux vietnamiens. Sans elles, l'étude du Vietnam aurait été tout simplement impossible.

Merci à Gwenael pour son aide du site de sondage ainsi que ses contacts, sa relecture et ses commentaires piquants et piquetés de sagesse millénaire. Merci à tous mes amis d'avoir participé à mon enquête et de la diffuser et surtout de m'avoir tenu la main sans relâche et de leur fidèle amitié pour avoir été toujours présents aux sessions d'encouragement mutuel.

Merci à tous les membres du jury pour l'intérêt qu'ils portent à ce travail.

Enfin un grand merci à tous les participants autour du globe d'avoir répondu à mes questionnaires avec plein de bonne volonté et de sincérité.

Je dédie cette thèse à ma mère, mon modèle de courage vietnamien. A mon père, à Tuan et Yvette, qui, par ce qu'ils étaient, m'ont menée jusqu'ici.

Sommaire

RESUME **3**

ABSTRACT **4**

REMERCIEMENTS **5**

INTRODUCTION **12**

PARTIE THÉORIQUE **16**

I. CHAPITRE I LE LEADERSHIP **17**

I.1. DÉFINITIONS DU LEADERHIP 18

I.2. LES APPROCHES THÉORIQUES DU LEADERSHIP 23

I.2.1. L'approche des traits de personnalité *25*

I.2.1.1. Modèle des cinq facteurs 32

I.2.1.2. Critique de l'approche des traits de leadership 34

I.2.2. L'approche des comportements de leadership *35*

I.2.2.1. L'Université d'Iowa 35

I.2.2.2. La théorie du leadership Performance-Maintenance 36

I.2.2.3. L'Université d'Ohio - Structuration et considération 39

I.2.2.4. L'Université du Michigan 41

I.2.2.5. Le leadership participatif 42

I.2.2.6. Limites de l'approche par les comportements 43

I.2.3. L'approche situationnelle et l'approche de contingence du leadership *44*

I.2.3.1. Leadership situationnel 44

I.2.3.2. La théorie de contingence de Fiedler 44

I.2.3.3. La théorie "trajectoire -objectif" 47

I.2.3.4. Le modèle situationnel de Hersey et Blanchard (1969-1982) 49

I.2.3.5. Leader Substitutes Theory 51

I.2.3.6. Le modèle de décision normative de Vroom et Yetton 53

I.2.3.7. La théorie LMX (Leader Member Exchange) 57

I.3. LES APPROCHES RÉCENTES 59

I.3.1. Leadership charismatique *60*

I.3.2. Leadership transformationnel/transactionnel *64*

I.3.3. Le leadership transactionnel *66*

I.3.4. Yukl *69*

I.4. RÉSUMÉ DU CHAPITRE I 72

II. CHAPITRE II LA CULTURE **74**

II.1. DÉFINITION DE LA CULTURE 75
II.2. LA CULTURE COMME PHÉNOMÈNE COLLECTIF 77
II.3. LA PLURALITÉ DES CULTURES 78
II.4. LA CULTURE COMME SYSTÈME DE VALEURS 78
II.5. LES NIVEAUX DE CULTURES 80
II.5.1. Modèle de Hofstede 80
II.5.2. Modèle de Trompenaars et Hampden-Turner 83
II.6. LES DIMENSIONS CULTURELLES 84
II.6.1. Hofstede 84
II.6.2. Trompenaars et Hampden-Turner 87
II.6.3. Triandis 89
II.6.4. L'étude Globe 90
II.6.5. Traditionalisme et modernité 93
II.6.6. Paternalisme 95
II.6.7. Fatalisme 96
II.7. RÉSUMÉ DU CHAPITRE II 96

III. CHAPITRE III LES THÉORIES IMPLICITES 98

III.1. CATÉGORISATION COGNITIVE 99
III.1.1. Surmonter les limites de la mémoire à l'aide des structures cognitives 99
III.1.2. Les principes de la catégorisation 100
III.1.3. La catégorisation se fait par des prototypes 101
III.1.4. La nature diffuse des prototypes 102
III.1.5. Effets des attributs prototypiques sur l'ordre de réminiscence des items 102
III.2. THÉORIES IMPLICITES 103
III.3. LES THÉORIES IMPLICITES DES ORGANISATIONS (TIO) 106
III.3.1. Les origines des TIO 106
III.3.2. Les fonctions des TIO 107
III.4. THÉORIES IMPLICITES DU LEADERSHIP : LES PROTOTYPES 110
III.5. PROTOTYPES DU LEADERSHIP 114
III.5.1. Prototypes et culture 114
III.5.2. Prototypes et universalité 117
III.5.3. Prototypes et genre 119
III.5.3.1. Stéréotypes relatifs aux genres 119
III.5.3.2. Théorie de la congruence des rôles 122
III.6. RÉSUMÉ DU CHAPITRE III 123

IV. CHAPITRE IV PROBLÉMATIQUES ET HYPOTHÈSES 125

IV.1. PROTOTYPES 127
IV.2. UNIVERSALITÉ 128
IV.3. COMPARAISONS INTERCULTURELLES 131
IV.3.1. Distance hiérarchique *135*
IV.3.2. Communalité et agentisme *135*
IV.3.3. Individualisme / Collectivisme *138*
IV.3.4. Contrôle de l'incertitude *139*
IV.3.5. Traditionalisme *139*

PARTIE EMPIRIQUE **140**

V. CHAPITRE V MÉTHODOLOGIE **141**

V.1. MATÉRIEL 142
V.2. PROCÉDURE 145
V.3. POPULATION 145

VI. CHAPITRE VI RÉSULTATS GÉNÉRAUX **148**

VI.1. OBSERVATION ET COMPARAISON AVEC LES RÉSULTATS DE GLOBE 149
VI.2. STATISTIQUES DESCRIPTIVES 153
VI.3. ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES 155
VI.3.1. Standardisation *156*
VI.3.1.1. Par sujet 156
VI.3.1.2. Par pays 156
VI.3.2. Nombre de facteurs à retenir *157*
VI.3.3. Analyse factorielle *160*

VII. CHAPITRE VII PROTOTYPES **162**

VII.1. FRANCE : PROTOTYPE DU LEADER IDÉAL 163
VII.1.1. Facteur 1 : attitude vis-à-vis des subordonnés *166*
VII.1.2. Facteur 2 : attitude non désirable *167*
VII.1.3. Facteur 3 : attitude vis-à-vis de la tâche *167*
VII.1.4. Leader exceptionnel français : analyse par items *167*
VII.1.5. Discussions : Prototype du leader en France *170*
VII.2. ÉTATS-UNIS : PROTOTYPE DU LEADER IDÉAL 173
VII.2.1. Facteur 1 : attitude vis-à-vis de l'institution *175*
VII.2.2. Facteur 2 : attitude non désirable et vis-à-vis de la tâche *176*
VII.2.3. Facteur 3 : personnalité et équipe *176*
VII.2.4. Leader exceptionnel américain : analyse par items *177*
VII.2.5. Discussions : Prototype du leader aux États-Unis *179*

VII.3. VIETNAM : PROTOTYPE DU LEADER IDÉAL 180
VII.3.1. Facteur 1 : attitude vis-à-vis de la tâche et de la personne 181
VII.3.2. Facteur 2 : 182
VII.3.3. Leader exceptionnel vietnamien : analyse par items 183
VII.3.4. Discussions : Prototype du leader au Vietnam 184

VIII. CHAPITRE VIII UNIVERSALITÉ 187

VIII.1. HYPOTHÈSE 1 188
VIII.2. ATTRIBUTS UNIVERSELS NON DÉSIRABLES 192
VIII.2.1. Discussions 194
VIII.3. ATTRIBUTS UNIVERSELS POSITIFS 195
VIII.3.1. Discussions 196

IX. CHAPITRE IX COMPARAISONS INTERCULTURELLES 201

IX.1. COMPARAISONS GÉNÉRALES 202
IX.2. HYPOTHÈSE 2 : DISTANCE HIÉRARCHIQUE 204
IX.2.1. Discussions 205
IX.3. HYPOTHÈSES 3 ET 4 : COMMUNALITÉ ET AGENTISME 206
IX.3.1. Hypothèse 3 206
IX.3.2. Discussions 208
IX.3.3. Hypothèses 4 et 4a 210
IX.3.4. Discussions 213
IX.4. HYPOTHÈSE 5 : INDIVIDUALISME 214
IX.4.1. Discussions 215
IX.5. HYPOTHÈSE 6 : CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE 216
IX.5.1. Discussions 216
IX.6. HYPOTHÈSE 7 : TRADITIONALISME 217
IX.6.1. Discussions 218

X. CONCLUSION GÉNÉRALE 220

X.1. CONCLUSION 221
X.2. PERSPECTIVES DE RECHERCHE 228
X.3. LIMITES 230

BIBLIOGRAPHIE 233

LISTE DES TABLEAUX 258

LISTE DE FIGURES 261

ANNEXES 264

INTRODUCTION

Dans son ouvrage « Culture et mondialisation, Gérer par-delà les frontières », Philippe d'Iribarne (1998) se pose la question sur le devenir de la culture dans une économie moderne en marche vers la mondialisation galopante. Les entreprises se voient plus ou moins forcées de se joindre à cette tendance si elles souhaitent faire face à la concurrence et sauvegarder leur pérennité. Qui parle de mondialisation parlera forcément de culture et de sa diversité. D'Iribarne s'interroge sur la capacité des cultures de résister à la pression de l'économie et de conserver leurs particularités, sur les moyens de respecter une culture différente tout en réussissant à fonctionner selon les règles du modèle économique libéral.

Parmi les concepts qui structurent ce modèle, le leadership a été exploré et étudié dans toutes ses facettes depuis plusieurs décennies par d'innombrables chercheurs, à commencer par les chercheurs américains. Tout au long de ma carrière passée en entreprises, j'ai eu l'opportunité d'observer ce phénomène et de participer directement ou indirectement à l'élaboration, à l'application et à l'amélioration de son processus et ce dans un cadre international et interculturel.

Au sein de l'entreprise, de quelle origine culturelle qu'elle soit, la notion de leadership est omniprésente, elle peut être implicite, sous-entendue ou alors explicite et sujette à un effort constant d'amélioration et d'adaptation. Elle est implicite quand les codes des comportements du leader et des subordonnés ne sont pas conscients et exprimés mais cependant connus et adoptés par la plupart des membres de l'organisation, comme s'ils allaient de soi. Il ne reste plus au nouveau venu qu'à les deviner avec plus ou moins de bonheur et qu'à les appliquer. Elle est explicite quand, à l'embauche aussi bien qu'à la « débauche », les attentes et les critères d'évaluation du leadership sont spécifiés dans le profil de qualification.

Cependant, peu d'entreprises sont capables d'identifier et de définir de manière claire et exhaustive les attributs et les comportements désirés du leader qui convient à leur stratégie globale. Quelques traits et attitudes sont consensuels, d'autres sont laissés à l'interprétation subjective des acteurs de l'organisation, et à chacun de cerner un portrait du leader idéal auquel il peut un tant soit peu s'identifier.

Au travers du prisme subjectif de l'observateur candide, le leader français apparaît comme issu d'une caste intellectuelle, l' »élite » des Grandes Écoles napoléoniennes (Barsoux & Lawrence, 1991; Castel et al., 2007), entouré de l'aura de l'intelligence et de l'ingéniosité ; le leader allemand semble de son côté distant, policé, et adepte de l'extrême efficacité et du pragmatisme; le leader américain quant à lui est volubile et convivial mais aussi très exigeant et à la limite de l'intransigeance dans certaines situations.

Étant données mon origine vietnamienne et ma carrière professionnelle exclusivement occidentale, le manque d'expérience avec le leadership vietnamien au travail m'amène à me poser des questions d'un ordre tout autre que celui qui préoccupe Philippe d'Iribarne. Dans une perspective plus pragmatique, je m'intéresse aux différents portraits prototypiques du leader idéal au travail, pour les Français, pour les Américains et pour les Vietnamiens, aux contours de l'image du leader qu'ils s'en font par le biais de ses attributs et de ses comportements et quelles en sont les différences et les points communs.

La dimension culturelle dans cette entreprise étant incontournable, je chercherai à vérifier si les constats précédemment établis par des chercheurs sur les particularités culturelles et plus spécialement dans certaines dimensions sont confirmés ou infirmés par les résultats de mon étude. Des nombreuses recherches ont été conduites pour les États-Unis et pour la France, mais aucune jusqu'à présent n'a été menée précisément dans cette optique au Vietnam.

Dans ce but, mon investigation se fonde sur des questionnaires déjà développés et validés au cours de nombreuses études interculturelles sur le leadership. Ces questionnaires sont le LBDQ, MLQ et le questionnaire utilisé par Globe. Nous verrons par la suite leurs origines et leurs descriptions détaillées.

L'objectif de mon étude se décline sous trois aspects principaux :

- Établir un portrait prototypique du leader idéal au travail pour la France, les États-Unis et le Vietnam qui rassemble à la fois les dimensions de Globe, LBDQ et MLQ.
- Vérifier le caractère universel des attributs identifiés par Den Hartog et ses collègues
- Comparer les différences et les similarités entre les prototypes des trois pays en s'appuyant sur les dimensions et les scores culturels de Hofstede.

Le leadership étant un des thèmes centraux de mon étude, la base théorique explore d'abord les différentes théories du leadership à partir de ses débuts jusqu'aux avancées les plus récentes. Le concept de culture est examiné ensuite dans ses modèles et ses fondements. Les diverses dimensions culturelles identifiées dans les théories permettent d'appréhender les particularités des pays étudiés afin de cerner par la suite le contour des prototypes de leader respectifs. Enfin les théories implicites abordent le mécanisme de formation des images mentales, des prototypes de leadership dans une revue d'ensemble qui s'efforce d'être synthétique.

Ces questions théoriques servent de base aux hypothèses formulées au chapitre IV, qui seront examinées et discutées dans les chapitres VI, VII, VIII et IX.

PARTIE THÉORIQUE

I. CHAPITRE I LE LEADERSHIP

Le leadership est une des préoccupations les plus anciennes au monde et représente un phénomène universel (Bass, 1990a). Le mot leadership apparut il y a à peu près deux cents ans dans les écrits à propos de l'influence au parlement britannique. Le concept a généré plus de 7500 études académiques et ne bénéficie toujours pas de consensus quant à sa définition (Bass, 1990a).

Après avoir fait le tour de ses définitions, dans le but d'approfondir le concept de leadership et de faire connaissance avec son évolution et son enrichissement dans le temps, nous aborderons dans ce chapitre les différentes approches à partir de ses origines, c'est-à-dire à partir des traits de personnalité, des comportements, en passant par l'approche situationnelle et de contingence, pour terminer par les approches plus récentes telles que l'approche charismatique, les approches transactionnelles et transformationnelles.

I.1. Définitions du Leaderhip

Le leadership existe dans toutes les sociétés et il est essentiel pour le fonctionnement des organisations dans chacune d'elle (Wren, 1995). Cependant, le problème majeur dans la recherche sur le leadership réside dans le fait que le mot signifie différentes choses pour des gens différents (Den Hartog et al., 1997).

Il existe de nombreuses définitions du leadership, presque autant que de chercheurs qui travaillent sur le concept (Stogdill, 1974, p. 259) en essayant de le réduire en termes de traits, de comportements, d'influence, de modèles d'interaction, de relations de rôles, d'occupation d'une position administrative ou d'attributions (Bennis, 1959, p. 159)

Les définitions du leadership varient en termes de valorisation des capacités du leader, des traits de personnalité, des relations d´influence, d´orientation individuelle ou collective et l´attention portée aux intérêts individuels ou collectifs. La plupart des définitions du leadership reflètent l´hypothèse d´un processus dans lequel une per-

sonne exerce son influence sur les autres dans le but de les guider, de structurer des activités et des relations au sein d´un groupe.

Les leaders créent une vision et en même temps le sens avec lequel les autres travaillent et vivent (Adler, 1997). Quand les entreprises sont à la recherche d'une forte présence mondiale, la capacité des leaders de gagner du respect est essentielle. Le leadership global implique la capacité d'inspirer les autres et d'influencer leurs réflexions, leurs attitudes et les comportements de gens de tous horizons (Adler, 2001).

Le concept de leadership dispose d'un statut ambigu dans les entreprises ainsi que dans les théories de l'organisation. En pratique, le management semble très indécis quant à l'exercice du leadership. Du point de vue contenu et méthode, les responsabilités de certains postes sont spécifiées à l'intérieur de limites très floues, de telle sorte que les différences individuelles ne sont plus pertinentes, et les actes de leadership sont considérés au mieux comme gratuits et au pire comme insubordonnés (Katz & Kahn, 1966, p. 300).

Ainsi, le concept de leadership semble aller de soi au sein des organisations, cependant sa compréhension et son image peuvent varier fortement d'un individu à l'autre. Le leadership vient de l'anglais et signifie «meneur». «*Le terme leadership est un mot puisé dans le vocabulaire courant et incorporé dans le vocabulaire technique d'une discipline scientifique sans être précisément redéfini*» (Yukl, 2002, p.2).

Yukl (2002) présente une compilation de définitions représentatives du leadership de 1959 à 1999. Si l'on se base sur ces définitions, il devient clair que la plupart de celles-ci supposent que « *le leadership est un processus par lequel l'influence intentionnelle est exercée par une personne sur les autres afin de guider, structurer et faciliter les activités organisationnelles et les relations* » (Yukl, 2002, p. 7).

Tableau 1. Définitions du leadership (Yukl, 2002, p. 3)

Le leadership est :
1. "Le comportement d'un individu…dirigeant les activités d'un groupe vers un but commun" (Hemphill & Coons, 1957, p. 7)
2. "La domination de l'influence sur l'allégeance mécanique aux directives standards de l'organisation" (Katz & Kahn, 1978, p.528)
3. "Exercée quand les individus…mobilisent…des ressources institutionnelles, politiques, psychologiques et d'autres ressources afin d'engager et de satisfaire la motivation des subordonnés" (Burns, 1978, p. 18)
4. "Le processus d'influencer les activités d'un groupe organisé vers l'accomplissement d'un objectif" (Rauch & Behling, 1984, p. 46)
5. "Un processus de fournir un but (une direction sensée) à l'effort collectif et de provoquer un effort volontaire afin d'accomplir ce but" (Jacobs & Jaques, 1990, p. 281)
6. "La capacité de dépasser la culture…pour initier les processus de changement plus adaptatifs" (Schein, 1992, p. 2)
7. "Le processus de donner un sens à ce que les gens font ensemble pour qu'ils comprennent et s'engagent" (Drath & Palus, 1994, p. 204)
8. "D'articuler des visions représentant des valeurs et de créer l'environnement dans le quel les choses peuvent être réalisées" (Richards & Engle, 1986, p. 206)
9. "la capacité d'un individu d'influencer, de motiver et de permettre aux autres de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation" (House et al., 1999, p. 184)

Les définitions du leadership citées plus haut nous amène à nous poser des questions sur la délimitation entre le leadership et le management qui semble posséder des caractéristiques similaires au leadership. Pouvons nous considérer les deux concepts comme interchangeables ? Un manager est-il par conséquent un leader ou un leader doit-il forcément savoir gérer ? Où s'arrête le management et où commence le leadership ?

Leadership vs. Management

Il y a une longue controverse à propos des différences entre le leadership et le management (Yukl, 2002). Peu d´auteurs contestent que le leadership et le management sont qualitativement différents et s´excluent mutuellement. Le point de vue dominant est que le leadership et le management sont des processus distincts mais on ne peut à priori supposer que les leaders et les managers sont des personnes de types différents (Bass, 1990a).

Kotter (1990) différencie les deux concepts en termes de résultats désirés. Le management cherche la prédictibilité et l´ordre en fixant des objectifs, en organisant et en dirigeant, tandis que le leader cherche à introduire le changement en développant une vision et en la communiquant à ses subordonnés. Dans des organisations de petite taille, le dirigeant démontrera des capacités de management et de leadership. Les deux concepts impliquent de décider ce qui doit être fait, de créer des réseaux relationnels avec les collaborateurs afin d´assurer que cela fonctionne. Finalement, le leadership et le management sont des comportements étroitement liés qui peuvent favoriser ou diminuer la créativité des collaborateurs.

Theodore Levitt décrit les caractéristiques de la culture managériale comme mettant l'accent sur la rationalité et le contrôle :

"Le management consiste dans l'examen rationnel d'une situation et la sélection systématique des buts et des intentions (ce qui doit être fait), le développement systématique des stratégies pour atteindre ces buts, la mobilisation des ressources nécessaires, le design rationnel, l'organisation, la direction et le contrôle des activités requises pour réaliser les intentions choisies, et finalement, la motivation et la récompense des employés" (Levitt, 1977, p. 73, cité par Zaleznik, 1977). (Traduction libre)

Zaleznik (1977) note que le manager adopte une attitude impersonnelle, voire passive par rapport aux buts. Les objectifs des managers émergent des nécessités plu-

tôt que des désirs ou des visions et par conséquent sont profondément ancrés dans l'histoire et la mission de l'organisation.

Les leaders et les managers diffèrent en outre par leurs conceptions. Les managers voient leur tâche en tant qu'un processus impliquant des personnes et des idées en interaction les unes avec les autres afin de prendre des décisions et de concrétiser des stratégies. Les managers accompagnent le processus par un ensemble de qualifications et de compétences telles que calculer les intérêts divers, anticiper les controverses et réduire les tensions. Dans ce processus, les managers doivent être flexibles dans l'utilisation des tactiques : d'un côté ils négocient et de l'autre côté ils se servent des récompenses et des mesures disciplinaires.

Là où les managers agissent pour limiter les choix, les leaders opèrent dans la direction opposée afin de développer des nouvelles approches aux problèmes structurels et de dégager la voie pour de nouvelles options.

Pour Kotter, le leadership et le management sont deux systèmes d'action distincts et complémentaires. Chacun a sa propre fonction et ses propres activités caractéristiques. "*Le but du management est de faire face à la complexité, celui du leadership est de faire face au changement*" (Kotter, 2001, p. 86). (Traduction libre)

En effet, les pratiques et les procédures du management constituent une réponse à un des développements les plus importants du vingtième siècle : l'essor des très grandes organisations. Sans un bon management, des entreprises complexes tendent à sombrer dans un chaos qui pourrait être fatal pour leur survie. Le management apporte de l'ordre et de la cohérence aux dimensions clés telles que la qualité et la rentabilité de la production.

La tâche du leadership quant à lui est de se confronter au changement. La raison pour laquelle le leadership a acquis une si grande importance est que le monde économique est devenu extrêmement compétitif et volatile. Les changements technologiques accélérés, la compétition internationale exacerbée, la dérèglementation des marchés, la surcapacité des industries à capitaux intensifs, un cartel pétrolier instable,

des spéculateurs avec des junk bonds ainsi que l'évolution démographique des actifs sont des facteurs qui contribuent à ce changement. Plus de changements exigent plus de leadership.

Pour la suite de notre étude et afin de fixer le cadre de notre recherche et d'aborder les approches théoriques, nous prenons pour fondement la définition suivante de Yukl : « *le leadership est un processus par lequel l'influence intentionnelle est exercée par une personne sur les autres afin de guider, structurer et faciliter les activités organisationnelles et ses relations* » (Yukl, 2002, p. 7). (Traduction libre)

I.2. Les approches théoriques du leadership

À travers la période consacrée à la recherche sur le leadership, le centre de l'attention des chercheurs a beaucoup varié. Cependant, certaines tendances peuvent être identifiées. Bryman (1992, p. 1) a partagé la recherche sur le leadership en quatre décennies, en commençant par l'approche des traits de personnalité dans les années 40 et en terminant avec la nouvelle approche du leadership qui inclut le leadership transformationnel et transactionnel (Tableau 2) .

Cette liste n'est certainement pas exhaustive mais plutôt récapitulative et suit le fil logique de sa genèse. L'approche motivationnelle, la théorie de l'attribution, les théories d'apprentissage, etc. ne sont pas traitées bien qu'elles jouent un rôle non négligeable dans la compréhension du leadership.

Tableau 2. Tendances dans les théories et la recherche du leadership

Période	*Approche*	*Thème central*
Années 40	Traits de leadership	La capacité du leadership est innée
De la fin des années 40 à la fin des années 60	Style de leadership	L'efficacité du leader réside dans le comportement du leader

Fin des années 60 au début des années 80	Contingence	L'efficacité du leader est affectée par la situation
Depuis le début des années 80	Nouvelle approche (Leadership transformationnel et transactionnel)	Les leaders nécessitent des visions

Bien que les tendances de la recherche aient évolué au fil des ans, chaque étape n'a pas prôné le rejet des étapes précédentes ; on constate plutôt un changement dans l'importance et dans la perspective étudiée. Certaines composantes des approches qui précèdent se retrouvent dans les approches suivantes. Par exemple, la toute dernière nouvelle approche de leadership se réfère au charisme et aux comportements de leader et combine ainsi les deux premières décennies de recherche avec de nouvelles théories. Nous examinerons dans le détail les différentes approches dans la suite de ce chapitre.

Les tentatives d'organiser les principales approches de leadership selon la littérature n'ont été que partiellement concluantes (Yukl, 2002). Une autre façon plus utile est la classification selon le type de variable qui ressort le plus. Les trois principales variables de la recherche sur le leadership sont :

- les caractéristiques du leader (traits, compétences, comportements, tactiques d'influence, attributions à propos des subordonnés, etc.)
- les caractéristiques des subordonnés (traits, compétences, attributions à propos du leader, confiance dans le leader, l'engagement dans la tâche, la satisfaction, etc.)
- les caractéristiques de la situation (type ou taille de l'organisation, la position hiérarchique, la structure de la tâche, l'incertitude de l'environnement, les dépendances externes, etc.)

Selon Yukl (2002), les théories du leadership mettent en avant une variable par rapport aux autres afin d'expliquer le leadership efficace. Il classe les théories et les approches empiriques selon les cinq catégories suivantes :

Tableau 3. Les approches de leadership selon Yukl (2002)

Approche	*Exemple*
Traits	Théorie des traits
Comportement	Études de l'université d'Ohio, du Michigan
Situation	Théories de contingence
Pouvoir - influence	Leadership participatif
Approche intégrative	Leadership charismatique, transformationnel

Les définitions et les catégories de leadership mentionnées forment le cadre pour la description des différentes approches de leadership ci-après.

I.2.1. L'approche des traits de personnalité

L'approche par les traits est une des premières approches dans l'étude du leadership, évoluant à partir de la théorie du "grand homme" qui "*spécifie que les qualités de leadership sont héritées, spécialement par les gens des classes supérieures. Les grands hommes sont nés, et pas faits (à cette époque, pratiquement tous les leaders du monde des affaires étaient des hommes)*" (Kirkpatrick & Locke, 1991, p. 48). (Traduction libre)

Les traits doivent être compris dans leur signification élargie, c'est-à-dire les caractéristiques générales de la personne, comprenant les capacités, les motivations, ou les comportements. La théorie des traits de personnalité affirme que les caractéristiques des leaders sont différentes de celles des autres individus.

Au fur et à mesure que les chercheurs étudient les leaders, en classifiant leurs traits, le modèle du grand homme évolue vers une relation de corrélation entre le leader et un ensemble de traits, qui sont ce qui forme un leader. Les traits désirables sont ceux observés chez plusieurs leaders et identifier les traits que les leaders possèdent en commun peut servir à prédire le potentiel de leadership d'un individu et à former des leaders.

La possession de ces traits de leadership était considérée comme cruciale pour démontrer un comportement de leader. Un trait essentiel était la capacité d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixé et le leadership était directement lié à ce trait. Les leaders étaient des individus auxquels les membres du groupe accordaient un statut plus élevé une fois prouvé qu´il ou elle pouvait aider le groupe à atteindre ses objectifs (Yukl, 2002).

Les théories fondées sur les traits mettent en avant les qualités personnelles des leaders et les attributs qui distinguent les leaders des non leaders. Les chercheurs sur le leadership étaient persuadés que les traits de personnalité essentiels à un leadership efficace pouvaient être identifiés par des recherches empiriques.

Trois sortes de traits ont été le plus étudiées dans la recherche sur leadership :

- les traits physiques (taille, apparence, âge, etc.),
- les aspects de personnalité (l'estime de soi, la domination, la stabilité émotionnelle, le conservatisme, etc.), et
- les aptitudes (intelligence, l'éloquence, la créativité, etc.).

Cependant, la condition de base de l'approche par les traits - une personne doit posséder un ensemble particulier de traits afin d'être identifié comme leader - n'a pu être prouvée. *"Une personne ne devient pas un leader par la simple possession d'une combinaison quelconque de traits, mais les caractéristiques personnelles du leader doivent présenter une relation pertinente avec les caractéristiques, les activités et les objectifs des subordonnés"* (Stogdill, 1948, p. 64). (Traduction libre). Par conséquent, Stogdill (1948) prend un autre facteur significatif en considération : la situation (niveau mental, statut, compétences, besoins et intérêts des subordonnés, objectifs à atteindre, etc.). Sa revue de la littérature (1948) montre que les traits sont reliés à des facteurs qu'il classe sous le terme générique de

- capacité (intelligence, facilité verbale, originalité, jugement),
- accomplissement (études, connaissance, exploits sportifs),

- responsabilité (fiabilité, sens de l'initiative, persévérance, agressivité, confiance en soi, désir d'excellence),
- participation (activité, sociabilité, coopération, adaptabilité, humour) et
- statut (position économique et sociale, popularité).

Les traits identifiés par Stogdill dans sa revue de la littérature suggèrent que les leaders sont plus intelligents, cultivés, fiables, actifs, participatifs et proviennent d'un milieu socio-économique plus élevé que les non-leaders.

Dans sa deuxième revue de la littérature, Stogdill (1974, p. 81) conclut :

"Le leader est caractérisé par une forte volonté d'assumer des responsabilités et d'accomplir des tâches, par une énergie et par la persévérance dans la poursuite des objectifs, par l'esprit aventureux et l'originalité dans la résolution des problèmes, par le désir de prendre des initiatives en société, par la confiance en soi et par le sens de l'identité, par la volonté d'assumer les conséquences de ses décisions et de ses actions, il est prêt à absorber les tensions interpersonnelles, il tolère la frustration et les délais, il est capable d'influencer le comportement d'autres personnes, et de structurer les systèmes d'interactions sociales pour servir le but.

Nous pouvons conclure que l'ensemble des caractéristiques citées ci-dessus différencie les leaders des subordonnés, les leaders efficaces des leaders non efficaces, et les leaders de grande envergure des leaders d'envergure moindre."
(Traduction libre).

Bien que les relations entre les traits de personnalité et le leadership soient plus marquées dans la deuxième revue de la littérature, ce qui signifie que la possession de quelques traits contribue à l'efficacité d'un leader, Stogdill reconnaît cependant qu'il n'existe pas encore de preuve pour l'existence de traits de leadership universels.

Une méta-analyse plus récente montre que l'intelligence, la dominance, la masculinité-féminité sont associées de manière significative aux perceptions de leadership et ce "*à un degré élevé et de façon plus consistante que ne l'indique la littérature*

courante" (Lord et al., 1986, p. 407) (Traduction libre). Les auteurs montrent que certains traits prototypiques peuvent être absents, mais un individu peut être tout de même perçu en tant que leader s'il possède d'autres traits prototypiques. D'autre part, leurs résultats "*n'impliquent pas directement qu'il existe des traits qui permettent de prédire la performance du groupe ou de l'organisation du leader. Ils n'impliquent pas non plus qu'il existe certains types de comportements de leader qui produisent des performances supérieures*" (Lord et al., 1986, p. 408) (Traduction libre).

Bien que différents chercheurs aient identifiés des traits et des caractéristiques variés de leadership tels que l'intelligence, la virilité et la dominance (Lord et al., 1986), l'adaptabilité (Zaccaro & Foti, 1991), il est généralement convenu qu´il existe cinq traits majeurs : l´intelligence, la confiance en soi, la détermination, l´intégrité et la sociabilité (Northouse, 1997).

Nous constatons cependant que l´approche par les traits se concentre exclusivement sur le leader, et non pas sur les membres du groupe ou sur le contexte. Les chercheurs n´ont pu ainsi découvrir aucun trait qui garantirait le succès du leader. Bien qu´un lien entre les traits de personnalité et l´efficacité du leadership ait été découvert (Northouse, 1997), la relation de cause à effet n´a pas été mise en évidence.

Les premiers chercheurs de l´approche des traits supposaient que le leadership était inné. Ils n´ont pas su reconnaître le fait de se retrouver dans un rôle de leader peut favoriser le développement des traits de leadership. Par conséquent, la théorie des traits ne peut expliquer pourquoi certains individus sont des leaders efficaces dans certaines situations et pas dans d´autres.

Sur la base des résultats de Stogdill (1948) et d'un autre rapport de Mann (1959), qui n'ont pu identifier des traits distinguant de façon consistante les leaders des non leaders dans des situations diverses, les théories basées sur les traits de personnalité n'ont pas été sérieusement considérées (Kirkpatrick & Locke, 1991) et abandonnées dans les années 70.

Cependant, la récente résurgence des théories du charisme et des théories implicites du leadership réanime l'impact des traits de leader. Lord et ses collègues affirment que "*selon la perspective sociocognitive, les recherches sur les TIL (théories implicites du leadership) montrent que le schéma cognitif composé des traits de personnalité représente un concept important qui devrait permettre de prédire la perception ou l'émergence du leadership*" (Lord et al., 1986, p. 403) (Traduction libre). Les études sur le leadership charismatique ont aussi contribué à la relance de cette perspective. Menées par House (1977), Burns (1978), Bass (1985a) , Tichy et Devanna (1986), Conger et Kanungo (1987), Sashkin (1988), ces recherches identifient les caractéristiques qui permettent de définir le charisme des leaders.

Depuis quelques années, plusieurs recherches présentent les traits de personnalité suivants comme les plus déterminants dans l'exercice du leadership :

Tableau 4. Les attributs clés des leaders, 1990-2003

Domaine	*Trait*
Capacités cognitives	Intelligence générale Capacité de pensée créative
Personnalité	Extroversion Consciencieux Stabilité émotionnelle Ouverture aux expériences Agréable Des résultats au test de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) qui tendent vers l'extroversion, l'intuition, la pensée et le jugement
Motivation et besoins	Besoin de pouvoir Besoin d'accomplissement Motivation à mener
Capacités sociales	Autocontrôle Intelligence sociale Intelligence émotionnelle

Habiletés en résolution de problèmes	Construction des problèmes Capacité à générer des solutions Métacognition, soit apprendre à apprendre
Savoir tacite	

Source (Zaccaro et al., 2004), (Traduction libre)

Bien que beaucoup de recherches sur le rôle des traits dans le leadership efficace ne soient pas parvenu à fournir une image cohérente, une revue des études faite par Stogdill en 1974 a montré que plusieurs traits et compétences universels - tels que l'énergie et la persévérance dans la poursuite des objectifs, la confiance en soi et la tolérance pour l'incertitude et la frustration - étaient associés au leadership efficace (Bass, 1990a). Depuis, d'autres chercheurs dans le domaine du leadership transformationnel ont aussi montré que les traits ou les caractéristiques personnels jouent un rôle plus essentiel dans le leadership que l'on ne pensait (Lord et al., 1986; Judge & Bono, 2000; Judge et al., 2002; Bono & Judge, 2004).

Plus récemment, Kirkpatrick et Locke (1991) ont développé un modèle plus spécifique dans lequel ils identifient plusieurs traits associés au leadership efficace. Ils relient ces traits de leadership surtout transformationnel au comportement de leader en argumentant que les leaders avec ces attributs doivent aussi agir d'une certaine manière pour réussir. Ces actions consistent à formuler une vision, fixer des buts et créer des exemples. Parallèlement, ces auteurs pensent que si un leader possède ces traits, les actions citées seraient probablement accomplies et mèneraient finalement à la réussite du leader.

Les traits clés identifiés par Kirkpatrick et Locke sont

- le dynamisme,
- la capacité de motiver,
- l'honnêteté et l'intégrité,
- la confiance en soi,

- l'intelligence,
- la solidité émotionnelle
- la connaissance technique dans son domaine.

Le dynamisme implique le besoin d'accomplissement, l'ambition, l'énergie, la ténacité et l'initiative. La motivation se réfère au besoin de mener et d'influencer les autres. Si l'honnêteté et l'intégrité ne se limitent pas seulement aux leaders mais aussi à d'autres individus, Kirkpatrick et Locke (1991) pensent que ces traits sont particulièrement significatifs pour les leaders, car en leur absence, les fondements du leadership sont sapés.

Pour ces auteurs, l'intégrité représente la cohérence entre les mots et les actes tandis que l'honnêteté signifie être sincère et ne pas tromper. La combinaison de ces deux traits constitue le fondement d'une relation de confiance entre le leader et ses subordonnés. Une étude de Podsakoff et al. (1996) renforce ce rôle pivot que joue la confiance entre le leader et les subordonnés, ce qui permet au leader d'influencer les autres de façon efficace.

La confiance en soi ainsi que la stabilité émotionnelle sont aussi incluses dans le modèle des traits car elles jouent un rôle important dans le processus de prise de décision et de gagner la confiance des autres. Kirkpatrick et Locke (1991) maintiennent que la capacité cognitive est importante car le leader doit se montrer assez brillant pour interpréter et agir sur la base des informations complexes et variées. L'intelligence générale est un trait qui est habituellement considéré comme important chez les leaders. Les subordonnés souhaitent que leur leader soit plus capable qu'eux-mêmes dans certains domaines. Finalement, selon ces auteurs, les leaders efficaces possèdent des connaissances approfondies de leur domaine et dans beaucoup de cas, l'expertise est considérée comme plus importante que la culture générale.

I.2.1.1. Modèle des cinq facteurs

À partir des recherches effectuées par l'approche des traits de personnalité du leadership, aucune n'est parvenue à proposer une taxonomie structurée de la personnalité afin de faciliter le développement des théories et des recherches empiriques. Ainsi, comme nous l'avons constaté plus haut, de nombreux traits de personnalité divers ont été étudiés, ce qui ne permet pas une intégration aisée des résultats des recherches. Le modèle des cinq facteurs (Five Factor Model) fournit dans ce but un cadre théorique unifié et complet pour la comparaison et l'accumulation des résultats empiriques.

Le modèle des cinq facteurs de la personnalité est une taxonomie (Von Glinow et al., 1999) qui décrit la personnalité humaine. Il comprend les traits suivants :

- Ouverture d'esprit
- Conscience
- Extraversion
- Agréable
- Neuroticisme (ou névrosisme selon Jean-Pierre Rolland)

L'ouverture d'esprit renferme l'esprit aventureux, l'imagination et la variété des centres d'intérêts. Le caractère consciencieux reflète la tendance à être industrieux, l'effort d'accomplissement, le sens du devoir et de la discipline. L'extraversion se réfère aux tendances sociables, actives et aux états émotionnels positifs. Le caractère agréable associe une disposition confiante à l'égard des autres, empathique et altruiste. Le neuroticisme se réfère aux tendances à être tendu, nerveux et pessimiste (McCrae & Costa, 2006). Les propriétés essentielles de ce modèle résident dans la stabilité temporelle de ses traits dans des contextes divers ainsi que son applicabilité interculturelle (Digman, 1990; McCrae & Costa, 1997).

L'étude du leadership par l'approche des traits postule que certains traits de personnalité sont associés à l'émergence du leader. Dans une étude effectuée par Leung

et Bozionelos (2004) et conformément à cette hypothèse, les caractéristiques décrites par le pôle positif des caractères consciencieux et agréable et par le pôle négatif du neuroticisme sont associées au prototype du leader efficace chez les individus élevés dans une société confucéenne. D'autre part, en cohérence avec l'idée que les sociétés confucéennes sont plutôt conservatrices, l'ouverture d'esprit est le trait le moins associé au leader efficace.

Ce résultat suggère que l'ouverture d'esprit bénéficie d'une valeur différente dans les sociétés anglo-saxonnes que dans les sociétés confucéennes en ce qui concerne l'émergence du leadership. Il semble que l'ouverture d'esprit peut aider à l'ascension à la position de leader dans les sociétés anglo-saxonnes, mais que sa contribution à l'émergence du leader dans la société confucéenne devrait être minimale.

D'autre part, l'extraversion est le trait de personnalité le plus fortement associé au prototype de leader efficace, que ce soit dans les sociétés anglo-saxonnes ou confucéennes. Ce résultat montre l'importance de l'extraversion et du neuroticisme en tant que traits les plus consistants dans l'explication de l'avancement social des individus à travers les différentes cultures. Dans les deux cultures anglo-saxonne et confucéenne, le fait de démontrer des comportements extravertis favorise l'avancement dans la position de leader, sans tenir compte de la performance véritable (Lord et al., 1986).

Ces résultats indiquent que la notion du leadership efficace est associée au leadership transformationnel aussi bien dans la culture confucéenne que dans la culture anglo-saxonne. Ils sont conformes à la perspective que les cultures nationales convergent à cause de la mondialisation (Chao, 1995).

Judge et ses collègues (2002) utilisent le modèle des cinq facteurs en guise de cadre pour leur méta analyse sur la personnalité et le leadership. Ce modèle explique 16% de la variance dans l´efficacité du leader, indiquant que l´efficacité du leader peut être prédictible jusqu´à un certain point à partir des traits de la personnalité quand ceux ci sont organisés selon le modèle des cinq facteurs.

Jusqu'à présent, on connaît peu sur l'effet de la personnalité sur le leadership. Plusieurs études ont relié le modèle des cinq traits au leadership charismatique et transactionnel. Cependant, les résultats diffèrent d'une étude à l''autre (Judge & Bono, 2000; Crant & Bateman, 2000; Ployhart et al., 2001).

Judge et Bono (2000) ont étudié un échantillon de participants à un programme de leadership qui travaillent dans diverses industries et ont trouvé que les auto évaluations sur le caractère agréable et dans une moindre mesure l'extraversion et l'ouverture d'esprit aux expériences nouvelles sont reliés au leadership charismatique. Crant et Bateman quant à eux (2000) ont étudié des managers d'une institution financière et ont rapporté des effets significatifs de l'extraversion et pas pour les autres dimensions du modèle des cinq traits.

Bono et Judge (2004) ont utilisé le modèle des cinq facteurs en guise de cadre théorique dans leur méta-analyse sur la personnalité et le leadership transactionnel et transformationnel. Une grande variabilité dans les relations a été trouvée dans les études incluses dans la méta-analyse, ce qui traduit une validité faible pour les cinq traits.

I.2.1.2. Critique de l'approche des traits de leadership

L´approche des traits de personnalité est aussi la seule théorie du leadership à se concentrer exclusivement sur la personne du leader, elle suppose que le leadership a lieu quand un leader exprime le leadership envers ses subordonnés. L'approche des traits suppose que le leadership est principalement un attribut personnel, et qu'un meilleur leadership résulte du développement des compétences personnelles du leader (Day, 2000).

La première limite de cette approche est le fait qu'elle ne fournit pas des indications très utiles pour la formation et le développement du leadership, ce qui est dû à la nature innée des traits. D'autre part, le contexte influence le leadership. Il est ainsi difficile d'identifier un ensemble universel de traits pour des contextes différents. Même si certains traits peuvent aider à distinguer les leaders des non leaders, il est

théoriquement ardu d'associer des traits de leadership aux résultats tel que la motivation des subordonnés et la productivité d'un groupe (Liu & Liu, 2006).

La deuxième limite est que cette approche accorde trop d'importance à la perspective du leader sans prendre en considération les subordonnés et les situations dans lesquelles le leader démontre ses qualités et ses comportements. Il semble que l'efficacité du leader ne puisse être bien comprise à moins que les interactions entre le leader, les subordonnés et les situations soient plus approfondies.

I.2.2. L'approche des comportements de leadership

À partir de la fin des années 40, le centre des recherches sur le leadership s'est déplacé des traits de personnalité vers les comportements de leader. Les chercheurs étaient particulièrement intéressés par des comportements de leader qui favoriseraient l'efficacité des subordonnés.

Ainsi, la croyance que les leaders doivent être sélectionnés pour leurs qualités spéciales change pour devenir l'opinion qu'avec la connaissance des comportements efficaces, les leaders peuvent être formés pour avoir du succès (Bryman, 1992). Trois écoles ont développé l'approche par le comportement : l'Université d'Iowa, l'Université du Michigan et l'Université d'Ohio.

I.2.2.1. L'Université d'Iowa

Les résultats de l'étude du leadership par les traits - lister des traits et des compétences des leaders et chercher des points communs - ne satisfont pas tous les chercheurs. Kurt Lewin de l'Université de l'État d'Iowa (Lewin & Lippett, 1938) développe un modèle de styles de leadership qui se démarque du modèle des traits de personnalité. Le style est reflété par la manière dont le leader exerce son pouvoir et peut être mesuré par la performance de son équipe.

Un leader autocratique garde tout son pouvoir pour lui tandis qu'un leader démocratique partage son pouvoir avec ses subordonnés. Le leader autocratique possède de l'autorité de par sa position et garde le contrôle à l'aide de la coercition, de la puni-

tion et de la récompense. Le leader démocratique délègue son pouvoir à ses subordonnés, en puisant son influence dans leur respect. Les recherches de Lewin sur le style de leadership et la performance du groupe indiquent que le groupe du leader autocratique a une performance qui dépasse celle du groupe du leader démocratique seulement en présence de leur chef. Le groupe du leader démocratique est tout aussi performant en la présence ou en l'absence de son chef.

Une des conséquences intéressante des recherches de l'Université d'Iowa est la satisfaction des membres du groupe. L'insatisfaction était plus grande dans des groupes dont le leader est autocratique tandis que les groupes des leaders démocratiques éprouvent davantage de sentiments positifs. Plus tard, Tannenbaum et Schmidt (1973) complètent le modèle de Lewin basé sur les styles et sur la performance du groupe par une dimension supplémentaire, le niveau de participation des subordonnés.

I.2.2.2. La théorie du leadership Performance-Maintenance

Il nous semble ici intéressant dans le prolongement des travaux de l'université D'Iowa de signaler la théorie du leadership Performance-Maintenance (PM leadership theory), développée au Japon sur la base des travaux de Lewin. Du point de vue historique, le concept du leadership Performance-Maintenance découlent des idées de processus de groupes postulés dans le champ théorique de Lewin. Après la deuxième guerre mondiale, Kurt Lewin suggéra dans une lettre au Dr. Kanoe Sakumo à l'Université de Kyushu qu'un programme de recherche sur le leadership devrait être mené afin de tester le caractère généralisable des études récemment effectuées aux États-Unis. Comme résultats de cette lettre et des expériences militaires impliquant le rôle clé du leadership dans les groupes japonais, un programme de recherche de 30 années débuta. Les résultats de ces recherches apportent des données supplémentaires pour étayer les raisons des progrès faits par le Japon durant la période d'après guerre.

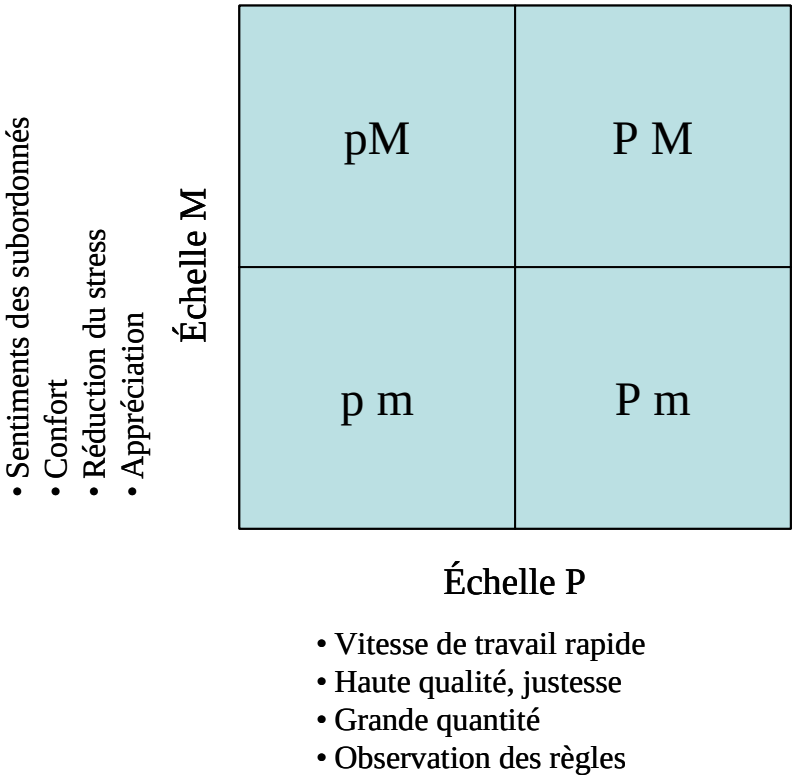
Pour les chercheurs, la théorie du leadership Performance-Maintenance fournit un exemple de programme de recherche influencé par des forces culturelles et professionnelles différentes de celle de l'Occident. Les thèmes abordés par cette recherche, les variables entourant l'interaction directe entre le leader et les subordonnés, sont similaires à ceux traités par des recherches aux États-Unis (Misumi & Peterson, 1985; Smith et al., 1989; Misumi, 1995).

Bien que les concepts de performance (P) et la maintenance (M) soient familiers aux chercheurs occidentaux, la structure du programme de recherche et la façon dont les concepts ont été opérationnalisés et étudiés diffèrent quelque peu des approches utilisées dans d'autres recherches sur le leadership. Ces concepts dérivent de l'idée de la fonction de base que le leadership accomplit dans tous les contextes sociaux.

Cette fonction de base comporte deux dimensions : la dimension performance P et la dimension maintenance M. La dimension Performance est similaire au leadership centré sur la tâche et rassemble deux composantes. La première consiste en la planification, le leader travaille avec les subordonnés pour développer des processus de travail ; la deuxième composante est la pression, le leader met de la pression sur les employés pour obtenir davantage d'effort et de travail. La dimension Maintenance quant à elle est similaire au leadership centré sur la personne : le leader démontre des comportements qui favorisent la stabilité du groupe et les interactions sociales. L'approche japonaise se différencie de l'approche américaine en se focalisant sur l'influence du groupe alors que l'approche américaine se concentre sur l'influence des individus. Toute action concrète du leadership reflète un certain degré dans chaque dimension. Cependant, certains comportements peuvent s'adresser seulement à l'une plutôt qu'à l'autre.

Le concept de PM est construit afin de classifier et organiser les facteurs obtenus du leadership sur différents niveaux. P et M sont considérés comme deux axes sur lesquels le niveau de chaque facteur peut être mesuré (élevé ou bas), formant ainsi quatre types distincts de leadership (Figure 1).

Figure 1. Représentation conceptuelle des quatre types de comportements de leadership PM



Adapté de Misumi, (1995, p. 217)

La dimension *P* est assimilable au leadership “autocratique”, le type *pm* est comparable au leadership de type “laissez-faire”, la dimension *M* quant à elle ressemble au leadership « démocratique ». Les résultats indiquent que la productivité mesurée ainsi que des critères comme par exemple la satisfaction avec le leader sont plus élevés avec le type PM, suivi des types P et M.

Selon les études effectuées, le type de leadership PM par rapport au type P est clairement le plus préférable dans les relations à long terme, et ce aussi bien dans les contextes organisationnels que dans des contextes non reliés au travail. Or, il existe des situations qui provoquent des stimulations physiologiques fortes chez les subordonnés alors qu’une performance élevée exige des stimulations physiologiques réduites, comme par exemple quand les groupes de projet changent fréquemment ou

quand les subordonnés sont anxieux. Dans ces situations, des attitudes autres que le type PM peuvent s'avérer efficaces. Cependant, de telles situations semblent beaucoup moins courantes au Japon que dans les autres pays.

La théorie du leadership PM est à ce jour la théorie de leadership la plus proéminente développée pour le contexte organisationnel non occidental et non américain, mais cependant basée sur des concepts venant des États-Unis. Les approches que nous abordons dans les parties suivantes se positionnent de nouveau dans la ligne du leadership occidental.

I.2.2.3. L'Université d'Ohio - Structuration et considération

Afin de mesurer les comportements de leadership, les chercheurs de l'Ohio ont développé dix catégories de comportements (initiation, représentation, fraternisation, organisation, domination, reconnaissance, importance accordée à la production, intégration, communication vers le haut et vers le bas) qui forment un cadre aux items sous-jacents. Ces catégories servent de base au LDBQ (Stogdill, 1969). Des 1790 items d'origine, 100 items sont retenus dans la version XII du questionnaire (Stogdill, 1963).

L'étude qui a mené aux deux facteurs essentiels *Structuration* et *Considération* a été faite auprès des membres de l'armée de l'air américaine qui décrivaient leur leader. D'après Bryman (1992), la structuration signifie à quel degré le leader organise le cadre du travail de ses subordonnés, définit les rôles et les responsabilités respectives et joue en général un rôle actif dans la planification des tâches à accomplir. La considération représente le degré auquel le leader encourage la camaraderie, la confiance mutuelle, l'appréciation et le respect dans sa relation à ses subordonnés.

Plus tard, le LBDQ a été révisé pour inclure 12 sous-échelles de comportement de leader (Stogdill, 1963).

Les 12 sous-échelles du LBDQ sont décrites de la manière suivante :

- *Représentation* : mesure le degré le leader s'exprime en tant que représentant du groupe
- *Réconciliation* : reflète la façon dont le leader gère les demandes conflictuelles et réduit les désordres dans l'organisation
- *Tolérance de l'incertitude* : décrit la capacité du leader de tolérer l'incertitude et les retardements sans anxiété
- *Persuasion* : mesure la capacité du leader d'utiliser la persuasion et d'argumenter de manière effective, de démontrer des convictions fortes
- *Initiation de la structure* : mesure la capacité du leader de définir clairement son propre rôle et de faire savoir à ses collaborateurs ce qui est attendu d'eux
- *Tolérance et liberté* : décrit jusqu'à quelle mesure le leader permet les initiatives les décisions et les actions de ses subordonnés
- *Assumer son rôle* : mesure la capacité du leader d'exercer activement le rôle de leadership au lieu de le laisser aux autres
- *Considération* : décrit la capacité du leader de considérer le confort, le bien-être, le statut et les contributions des autres
- *Orienté production* : mesure le degré auquel le leader emploie la pression pour augmenter la production
- *Exactitude prédictive* : mesure la capacité du leader de démontrer la prévoyance et d'en prédire les conséquences exactes
- *Intégration* : mesure la capacité du leader de maintenir la cohésion de l'organisation et de résoudre les conflits interindividuels
- *Orientation hiérarchie* : mesure la capacité du leader de maintenir des relations cordiales avec ses supérieurs hiérarchiques, de les influencer et d'aspirer à des statuts plus élevés.

Ce concept de leadership a eu une portée non négligeable dans la recherche sur le leadership jusqu'à l'arrivée du leadership transformationnel à la fin des années 70.

Depuis lors, le centre des intérêts de la recherche s'est déplacé sur les théories du leadership transformationnel ou charismatique (Judge et al., 2004). Nous expliciterons en détail du leadership transformationnel ou charismatique plus loin dans ce chapitre.

Dans le prolongement des travaux de l'Université d'Ohio, la grille de Blake et Mouton est l'un des modèles de comportement du leader le plus utilisé dans la gestion. Développée en 1964 et mise à jour quatre fois depuis, la grille comporte quatre-vingt-une cases qui combinent chacune un niveau d'intérêt pour les employés et d'intérêt pour la production (tâche, structure). Blake et Mouton ont décrit cinq de ces combinaisons. Nous ne nous étendrons pas davantage sur ce modèle car il s'applique surtout à un comportement de gestionnaire plutôt qu'à un comportement de leader.

I.2.2.4. L'Université du Michigan

Quelques années après l'Université d'Ohio, les chercheurs de l'Université du Michigan examinent la performance des leaders efficaces afin d'en déduire les caractéristiques de leurs comportements. Leurs dimensions incluent des éléments de l'Université d'Iowa et de l'Université d'Ohio : leadership centré sur la production en examinant les résultats et les profits, et leadership centré sur les employés en examinant les relations des leaders avec les subordonnés.

Pour l'Université du Michigan, il s'agit d'analyser les comportements efficaces de leader, les critères d'efficacité étant la productivité, la satisfaction, les fluctuations, l'absentéisme, les coûts, les rejets et la motivation. Trois types de comportements étaient identifiés : les comportements centrés sur la tâche, les comportements centrés sur la personne et le leadership participatif (Yukl, 2002).

- *Comportements centrés sur la tâche* : il établit des standards pointus, organise les tâches avec précision, prescrit les méthodes à suivre et supervise étroitement le travail des membres du groupe.
- *Comportements centrés sur la personne* : le leader encourage la participation des subordonnés dans l'établissement des objectifs et dans les autres décisions

concernant le travail. Il aide aussi à créer une ambiance de confiance et de respect mutuel.

- *Le leader participatif* guide les discussions de groupe en l'orientant vers la résolution des problèmes tout en les rendant constructives. Le leader participatif reste cependant responsable des décisions et des résultats. Nous développerons le leadership participatif dans le paragraphe ci-après.

La thèse centrale de l'Université du Michigan stipule que les comportements de leadership centrés sur la personne non seulement augmentent la satisfaction des employés, mais aussi la productivité.

I.2.2.5. Le leadership participatif

Le leadership participatif est un autre aspect du comportement qui a fait l'objet de beaucoup de recherches. Il se fonde sur l´interaction entre le leader et les membres de l´équipe et permet aux membres d´avoir une certaine influence sur les décisions du leader. En général, quatre processus de décision du leadership participatif sont considérés comme distincts et significatifs (Yukl, 2002) :

- *Décision autoritaire* : le leader décide seul
- *Consultation* : le leader demande l´opinion et les idées des membres et décide seul après avoir examiné leurs suggestions.
- *Décision commune* : le leader se réunit avec les membres de l´équipe pour discuter le problème et pour formuler une décision ; le leader n´a pas plus d´influence sur la décision finale que les autres.
- *Délégation* : le leader donne l´autorité à un individu ou un groupe pour prendre une décision. Il y a normalement des limites dans lesquelles le choix final doit être fait et l´approbation finale peut être nécessaire avant la mise en œuvre.

Beaucoup d'avantages sont attribués au leadership participatif. D'une part, il permet d'améliorer la qualité d'une décision, surtout quand les subordonnés possèdent des compétences que le leader n'a pas. D'autre part, le leadership participatif permet

d'aiguiser la capacité de décision des subordonnés et ainsi de former des futurs leaders.

Les recherches sur le leadership participatif incluent des expériences en laboratoire et des expériences sur le terrain. Beaucoup d'auteurs ont tenté de résumer ces recherches dans des revues de la littérature (Miller & Monge, 1986; Wagner & Gooding, 1987; Cotton et al., 1988). Cependant, les résultats obtenus par ces recherches ne sont pas suffisamment probants et consistants pour permettre d'en tirer des conclusions solides. Après trente cinq ans de recherches sur le leadership participatif, nous nous retrouvons face à la conclusion que le leadership participatif procure parfois des satisfactions et des performances plus élevées, et parfois il ne le fait pas.

Cependant, cette conclusion est en contradiction avec les résultats des études décrivant des leaders efficaces. La participation et l'encouragement des subordonnés fait partie du style de leadership caractéristique des leaders efficaces (Moss Kanter, 1979). L'efficacité du partage du pouvoir ainsi que de la délégation est aussi reconnue dans les recherches sur les groupes autogérés (Manz & Sims, 1987)

I.2.2.6. Limites de l'approche par les comportements

De façon analogue à l'approche des traits, l'approche des comportements se concentre sur l'aspect personnel du leader. Elle se concentre sur ce que les leaders font plutôt que sur comment et qui ils sont. La limite de cette approche réside dans le fait que les types de comportements sont trop abstraits pour décrire plus précisément des styles de leadership complexes.

Une autre critique se réfère à l'inconsistance des liens entre les comportements centrés sur la tâche et les comportements centrés sur la personne et les résultats tels que le moral des subordonnés, la satisfaction au travail et la productivité. Selon Bryman (1992), l'association entre les styles de leadership et les résultats obtenus n'est pas clairement démontrée.

I.2.3. L'approche situationnelle et l'approche de contingence du leadership

I.2.3.1. Leadership situationnel

La difficulté d'obtenir des résultats cohérents par les théories sur les traits de personnalité ou par l'approche des comportements de leadership mène les chercheurs à s'intéresser à l'influence exercée par les situations dans lesquelles les leaders évoluent.

L'approche situationnelle et de contingence ne concernent plus simplement le leader mais examine les situations dans lesquelles le processus de leadership s'accomplit. Ces approches suggèrent que l'efficacité des leaders est conditionnée par la situation ou le contexte, ce qui signifie que certains styles ou comportements de leadership seront efficaces dans certaines situations et pas dans d'autres. Les aspects qui favorisent ou constituent un obstacle à l'efficacité du leader sont appelés les variables contingentes.

L'idée principale des approches contingentes et situationnelles repose sur l'adéquation entre le comportement du leader, son style et la situation. Les deux approches s'appuient sur les mêmes variables : les types de comportement du leader, les caractéristiques des subordonnés et les caractéristiques de la situation. Ce qui distingue les deux approches, c'est essentiellement le poids des variables contingentes : l'approche situationnelle privilégie la situation qui détermine le comportement de leader à adopter, l'approche de contingence ne privilégie quant à elle aucune variable en particulier.

I.2.3.2. La théorie de contingence de Fiedler

La théorie de contingence a été proposée par Fiedler (1969), qui décrit la façon dont la situation module la relation entre l'efficacité du leader et un trait mesuré par le score du collaborateur le moins préféré (Least Preferred Co-worker). Le questionnaire LPC de Friedler était une extension de l'approche par les traits de personnalité avec des éléments de psychologie qui y sont intégrés. L'approche de Fiedler suppose

que le style de leadership d'un individu est immuable et que les traits de leader sont inchangeables (Fiedler, 1981). Par conséquent l'individu doit être adapté à une situation donnée dans laquelle il peut fonctionner pour le mieux.

Le score LPC est calculé selon les réponses du leader sur une échelle d'adjectifs bipolaires (par exemple agréable…désagréable) évaluant le collaborateur avec lequel le leader pense pouvoir travailler le moins bien (Yukl, 2002). Le score ainsi obtenu décrit la réaction émotionnelle du leader vis-à-vis d'un individu représentant un obstacle au but à atteindre.

Un leader qui est en général critique dans son évaluation du collaborateur le moins apprécié va avoir un score LPC bas. Fiedler décrit ce type de leader comme étant "orienté vers la tâche". À l'opposé, un leader qui est motivé par les relations interpersonnelles fortes avec les autres aura un score LPC élevé. Ce type de leader est décrit par Fiedler comme étant "orienté vers la personne". Pour les leaders qui obtiennent un score LPC moyen, Fiedler les caractérise comme étant "socio-indépendant".

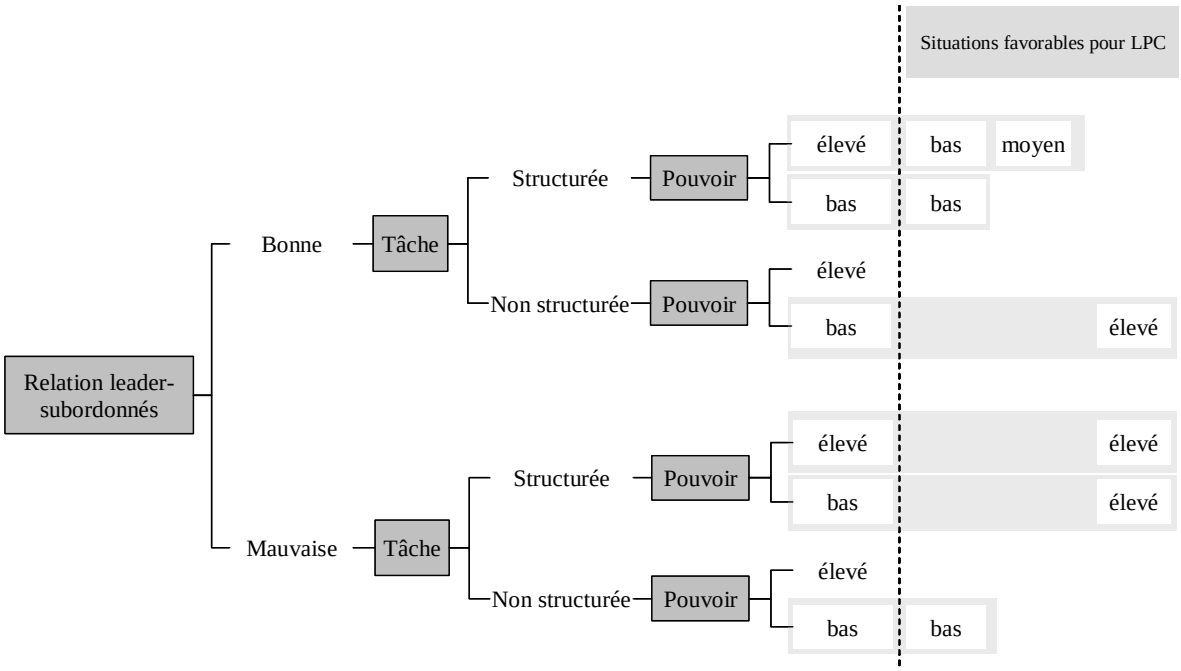
Selon Fiedler, la relation entre le score LPC du leader et son efficacité dépend d'une variable situationnelle appelée la "favorabilité situationnelle" (ou contrôle situationnel). C'est le degré selon lequel la situation accorde au leader le contrôle sur ses subordonnés. Trois aspects déterminent cette variable : la position de pouvoir du leader, la structure de la tâche et la relation leader-subordonné (Fiedler, 1981).

L'efficacité du leadership dépend du caractère favorable de la situation. Ce caractère favorable résulte de la pondération et de la combinaison des trois aspects contextuels, la relation leader-subordonnés étant l'aspect le plus important et la position de pouvoir du leader l'aspect le moins important. La situation peut donc être très favorable ou très défavorable. Ainsi, les leaders avec un score LPC bas (centrés sur la tâche) atteignent une performance de groupe élevée dans des situations favorables ou défavorables. Les leaders à score LPC élevé (centrés sur la personne) peuvent atteindre des performances de groupe élevées dans des situations modérément favorables

et les leaders socio indépendants obtiennent une performance de groupe élevée dans des situations très favorables (Figure 2).

Les situations sont favorables quand la relation leader-subordonnés est bonne, la tâche est bien structurée et la position de pouvoir du leader est élevée. Fiedler suppose que le score LPC reflète des caractéristiques stables du leader et qu'un style de leadership persistant ressort des résultats du score LPC et qu'il est par conséquent inutile d'essayer de changer le style de leadership d'une personne (Fiedler, 1969).

Figure 2. Résumé graphique des situations favorables selon Fiedler



Le mérite de Fiedler était d'introduire la première théorie de contingence du leadership et d'attirer l'attention sur les facteurs situationnels. Cependant, la théorie présente certaines failles conceptuelles. Une de ces failles est l'interprétation du score LPC, dont l'inconsistance est remarquée à travers plusieurs études menées (Mitchell et al., 1970). Mitchell et ses collègues critiquent d'autre part différents aspects du concept de la favorabilité situationnelle (1970).

I.2.3.3. La théorie "trajectoire -objectif"

Développée en 1971 par Robert House, cette théorie tente d'expliquer comment le comportement de leadership peut influencer la satisfaction et la performance des subordonnés (Northouse, 1997).

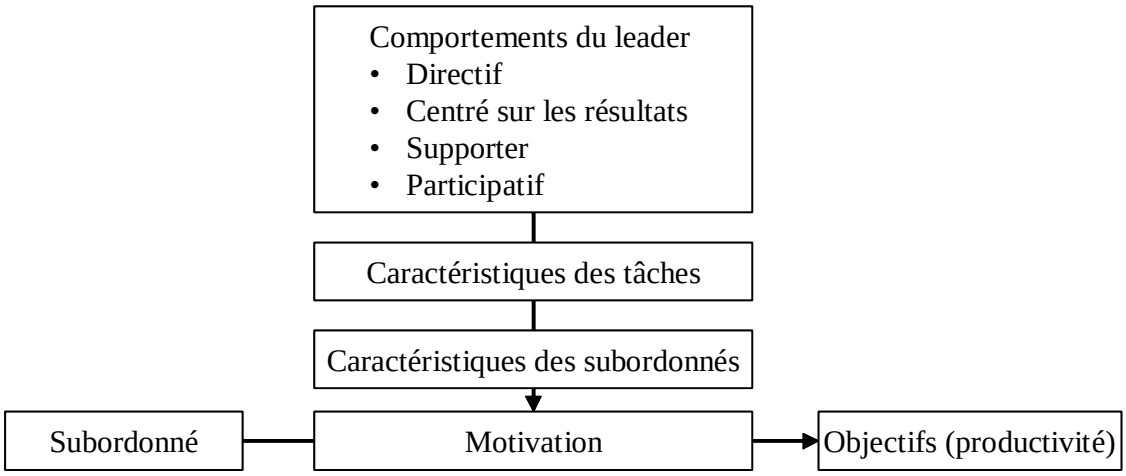
Constituée à partir des études des comportements de leadership de l'Université d'Ohio, elle met en avant la relation entre le style du leader et les caractéristiques des subordonnés et de la situation. La théorie suggère que le comportement d'un leader motive ou satisfait le subordonné s'il rend les objectifs plus attrayants tout en renforçant la confiance du subordonné de pouvoir les atteindre.

Le leader doit donc activement diriger, motiver et récompenser les subordonnés dans l'accomplissement de leurs tâches. Il guide ses subordonnés suivant une trajectoire allant vers les buts en choisissant des comportements les plus adaptés aux besoins des subordonnés et aux caractéristiques de la situation tout en surmontant les obstacles rencontrés sur la trajectoire. Trois variables sont considérées déterminantes : le style du leader, les caractéristiques des subordonnés, et les caractéristiques du travail.

Quatre styles de comportements de leadership composent le modèle : soutien, directif, participatif et centré sur les résultats. Le leader soutient ses subordonnés en rendant le travail agréable et en les traitant avec respect. Le leader directif fixe clairement les standards de performance et les règles. Le leader participatif consulte ses subordonnés et prend en compte leurs remarques et leurs contributions dans la prise de décision. Le leader centré sur les résultats motive les subordonnés à donner leur meilleure performance et démontre une grande confiance dans leurs capacités à faire le travail (House, 1996).

Le modèle trajectoire-objectifs spécifie qu'un leader peut démontrer un ou tous les quatre types de comportements, et le style idéal dépendra des caractéristiques des subordonnés et de celles de la tâche à accomplir (Figure 3).

Figure 3. Les composantes majeures de la théorie « trajectoire-objectifs »



(Tiré et adapté de (Northouse, 1997))

Si les subordonnés sont inexpérimentés et si la tâche est complexe, le leadership directif constitue la meilleure alternative. Si la tâche est stressante, ennuyeuse, ou dangereuse, la théorie suggère que le soutien du leader est plus efficace afin d'augmenter les efforts des subordonnés en renforçant leur confiance en soi, en diminuant leur angoisse et les aspects désagréables de la tâche.

Quant au leadership participatif, il peut favoriser les efforts des subordonnés quand le travail est peu structuré en clarifiant les rôles et les responsabilités et renforçant l'initiative. Le leadership centré sur les résultats est le plus efficace quand la tâche est aussi bien peu structurée que complexe.

Le tableau 5 résume les styles les plus adaptés selon les caractéristiques des subordonnés et des tâches.

Tableau 5. Styles de leadership selon les subordonnés et la tâche

Style de leadership	*Caractéristiques des subordonnés*	*Caractéristiques de la tâche*
Soutien	Angoissé Besoin de confiance en soi	Stressante Ennuyeuse Dangereuse

Directif	Inexpérimenté	Complexe Peu structurée
Participatif	Besoin d'initiative	Peu structurée
Centré sur les résultats	Besoin de réalisation Besoin d'autonomie	Complexe Peu structurée

(tiré et adapté de (Northouse, 1997))

Le modèle "trajectoire-objectif" démontre que le rôle du leader est de mettre en avant le caractère attrayant des objectifs vis-à-vis des subordonnés. Ce modèle insiste aussi sur l'importance de la situation afin de déterminer le meilleur style de leadership à adopter et à ne pas se reposer sur le seul usage de récompenses contingentes. Cette théorie ouvre des perspectives sur l'engagement à long terme aux objectifs et sur la motivation intrinsèque des subordonnés. D'autre part, le rôle du leader consiste aussi à éliminer les obstacles qui peuvent surgir sur la trajectoire vers l'atteinte des objectifs tout en formant les subordonnés à le faire par eux-mêmes.

Le problème de la théorie trajectoire-objectif se trouve dans les résultats peu concluants et des limites méthodologiques. "*Malgré ses limitations, la théorie trajectoire-objectif a contribué de façon importante à l'étude du leadership en fournissant un cadre conceptuel afin d'aider les chercheurs à identifier d'éventuelles variables situationnelles pertinentes*" (Yukl, 2002, p. 216). (Traduction libre)

I.2.3.4. Le modèle situationnel de Hersey et Blanchard (1969-1982)

Le modèle de contingence de Hersey et Blanchard (1969) préconise un comportement de leader approprié associé à la "maturité" des subordonnés. La maturité consiste en deux composantes importantes : la compétence et la maturité psychologique du subordonné. La première composante se réfère aux capacités et aux connaissances techniques du subordonné et reflète sa capacité d'accomplir son travail. La deuxième composante indique le niveau de confiance en soi et d'estime de soi du subordonné et elle reflète sa volonté d'accomplir son travail.

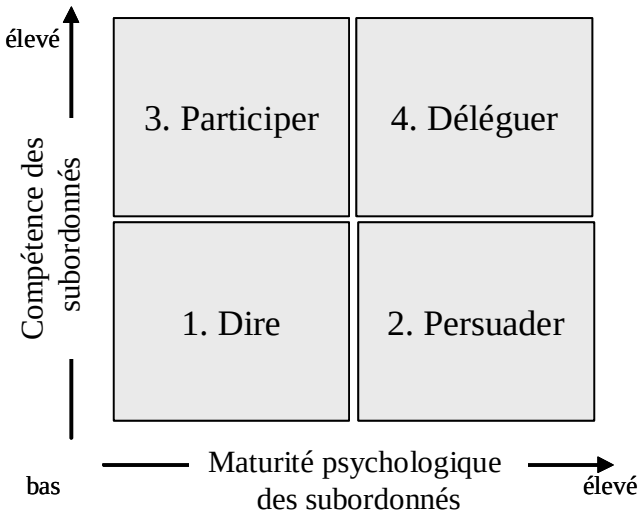
Selon eux, le degré de maturité du subordonné détermine le comportement de leadership à adopter. Le leader peut être directif ou montrer son soutien. Le style directif est comparable au style centré sur la tâche de Fiedler ; le leader directif s'assure que ses subordonnés sont capables de remplir leur tâche efficacement. Démontrer son soutien est similaire au style de leader centré sur la personne de Fiedler et met l'accent sur l'écoute et l'encouragement des subordonnés.

Sur la base de la maturité des subordonnés et des comportements de leader Hersey et Blanchard propose quatre styles de leadership, chaque style résultant de la combinaison de type de subordonné et de comportement de leader (Hersey & Blanchard, 1996; Hersey, 2009).

- Le premier style - "dire" - est le style directif, le leader dit à ses subordonnés ce qu'ils doivent faire. Ce style est approprié pour des subordonnés peu qualifiés (compétence peu élevée) et à maturité psychologique peu élevée.
- Le deuxième style est "vendre" et représente un style de leadership qui est à la fois directif et de soutien. Le leader persuade les subordonnés de l'importance et de la nécessité du travail à faire. Ce style est approprié pour des subordonnés peu qualifiés (compétence peu élevée) et à maturité psychologique élevée.
- Le troisième style est "participer" et représente un style de leadership de soutien. Le leader implique les subordonnés dans le processus de décision afin de déterminer la marche à suivre. Ce style est approprié pour des subordonnés qualifiés (compétence élevée) et à maturité psychologique peu élevée.
- Le quatrième style est "déléguer" et représente un style de leadership qui n'est ni directif ni de soutien. Déléguer signifie accorder des responsabilités et de l'autonomie aux subordonnés pour accomplir leur tâche. Ce style est recommandé pour ses subordonnés qualifiés (compétence élevée) et à maturité psychologique élevée.

Le graphique suivant résume les quatre styles de leadership selon le degré de maturité des subordonnés.

Figure 4. Les quatre styles de leadership selon Hersey et Blanchard



Selon Hersey et Blanchard, le niveau de maturité des subordonnés peut être influencé par des "interventions développementales". Par exemple, si le leader est moins directif et délègue davantage de responsabilités pour un certain travail, cela peut renforcer la volonté du subordonné quand celui-ci possède une compétence élevée (Yukl, 2002, p. 271).

La théorie est communément utilisée dans les formations de management mais n'est pas acceptée par des chercheurs sur le leadership. Quelques études ont testé la théorie (Hambleton & Gumpert, 1982; Vecchio, 1987; Blank et al., 1990) et elles ont trouvé un support seulement partiel et faible pour cette théorie. Des auteurs ont relevé des faiblesses conceptuelles dans la théorie : des constructs ambigus et des simplifications (Blake & Mouton, 1981; Graeff, 1983).

I.2.3.5. Leader Substitutes Theory

La théorie des substitutions au leader (Kerr & Jermier, 1978) spécifie que le leadership exercé par un leader désigné par la hiérarchie est superflu et inutile dans certaines situations.

Certaines caractéristiques des subordonnés, des tâches à accomplir et de l'organisation peuvent remplacer ou servir de substitutions à un leadership hiérarchique ou

bien neutraliser ses effets. Par exemple quand les subordonnés sont hautement qualifiés, ils nécessitent peu d'intervention du leader. D'autre part, si les subordonnés, de par leurs caractéristiques, sont peu sensibles aux récompenses ou punitions susceptibles d'être attribuées par le leader, l'influence de celui-ci peut s'en trouver plus ou moins neutralisée. De même, des tâches simples ou répétitives ainsi que des règles et des directives détaillées de l'organisation rendent superflue l'intervention du leader.

Le tableau suivant montre quelques exemples de ces substitutions ou neutraliseurs du leadership (Yukl, 2002)

Tableau 6. Substitutions ou neutraliseurs au leadership

Substitutions ou neutraliseurs	*Leadership en tant que soutien*	*Leadership en tant qu'instrument*
Caractéristiques des subordonnés		
1. Expérience, compétence, formation		Substitution
2. Orientation professionnelle		Substitution
3. Indifférence aux récompenses	Neutraliseur	Neutraliseur
Caractéristiques des tâches		
1. Structurée, routinière		Substitution
2. Résultat fourni par la tâche		Substitution
3. Tâche intrinsèquement satisfaisante	Substitution	
Caractéristiques de l'organisation		
1. Groupe de travail solidaire	Substitution	Substitution
2. Position hiérarchique peu élevée	Neutraliseur	Neutraliseur
3. Formalisation des procédures, des rôles		Substitution
4. Rigidité des règles		Neutraliseur
5. Sites de travail dispersés	Neutraliseur	Neutraliseur

Seules quelques études ont été menées pour tester les propositions sur ces substitutions (Jermier & Berkes, 1979; Howell & Dorfman, 1981; Podsakoff et al., 1984). Pour Yukl (2002), la théorie ne fournit pas un raisonnement détaillé pour chaque substitution ou neutraliseur avec des explications suffisantes sur les relations causales sous jacentes.

Le mérite de cette théorie, dont la validité reste difficile à tester, est de relativiser l'importance du leader en montrant comment son influence peut être remplacée par des processus et des systèmes de motivation et de récompense dans les groupes organisationnels.

I.2.3.6. Le modèle de décision normative de Vroom et Yetton

Vroom et Yetton ont développé un modèle de leadership qui permet de spécifier quel processus décisionnel est le plus efficace dans chacune des situations spécifiques. Ils stipulent que l'efficacité globale d'une décision dépend de deux variables : la qualité de la décision et l'acceptation de cette décision par les subordonnés (Yukl, 2002, p. 88). La qualité de la décision représente les aspects objectifs de la décision qui affectent la performance du groupe indépendamment de l'acceptation de cette décision par le groupe. L'acceptation de la décision se réfère au degré auquel les subordonnés s'engagent effectivement à mettre en œuvre la décision.

Les deux variables "qualité de la décision" et "l'acceptation de la décision" sont affectées par la participation des subordonnés durant le processus de prise de décision. De même, le comportement adopté par le leader pendant la prise de décision ainsi que la situation peuvent influencer ces variables.

Vroom et Yetton (2003) identifient cinq stratégies de prise de décision possibles impliquant plus d'un subordonné. Deux stratégies sont considérées comme autocratiques, deux comme des alternatives de consultation et une stratégie comme une prise de décision commune (Tableau 7).

Tableau 7. Stratégies de décision selon Vroom et Yetton (2003)

Stratégie de décision par le leader		*Démarche*
Autocratique	Décide	Prendre la décision seul et la « vendre » ou l'annoncer au groupe
Autocratique	Consulte les individus	Présenter le problème aux membres du groupe individuellement, considérer leurs suggestions et prendre la décision
Consultation	Consulte le groupe	Présenter le problème au groupe lors d'une réunion, considérer les suggestions et prendre la décision
Consultation	Facilite	Présenter le problème au groupe dans une réunion. Agir comme facilitateur en définissant le problème à résoudre et les limites à l'intérieur desquelles la décision peut être prise par le groupe. L'objectif est d'obtenir plusieurs points de vue. Il faut s'assurer que les idées n'ont pas plus de poids que celles des autres en raison de la position de pouvoir du leader
Prise de décision commune	Délègue	Laisser le groupe prendre la décision à l'intérieur de certaines limites. Le groupe identifie et diagnostique le problème, développe des solutions alternatives et choisit l'une des options. éviter de jouer un rôle direct dans la délibération si on ne le demande pas. Mais offrir son soutien en fournissant les ressources et les encouragements nécessaires

Ensuite les auteurs identifient cinq aspects de la situation qui exercent une influence sur la décision. Trois aspects de la situation se réfèrent à la connaissance des informations pertinentes et le degré de coopération des subordonnés pour accomplir la mission. Les auteurs concluent par la proposition de sept règles élémentaires sur la situation qui peuvent être appliquées afin de déterminer quelle décision prendre dans quelles circonstances (Tableau 8).

Tableau 8. Les facteurs situationnels à prendre en compte

Facteurs situationnels	*Description*
1. Le degré d'importance de la décision	Plus la décision est significative pour le groupe, plus le leader doit s'impliquer
2. L'importance de l'engagement	L'implication des subordonnés dans la décision est proportionnelle au niveau d'engagement nécessaire de ceux-ci pour la mise en application de la décision
3. L'expertise du leader	Plus l'expertise du leader est grande, moins le niveau de participation des subordonnés est nécessaire
4. La propension à l'engagement	Plus l'engagement du groupe est intense, moins la participation du groupe aux décisions est nécessaire
5 Le soutien du groupe aux objectifs	Lorsque les subordonnés soutiennent peu les objectifs de l'organisation, le leader ne devrait pas leur laisser prendre des décisions
6. L'expertise du groupe	L'expertise du groupe est proportionnelle au pouvoir décisionnel qui peut lui être accordé
7. La compétence de l'équipe	Lorsque l'équipe est compétente et les individus prêts à travailler ensemble, les décisions peuvent leur être déléguées.

Le modèle a été révisé en 1988. Le nouveau modèle procure un cadre pour déterminer la priorité de différents critères : les contraintes temporelles, l'expertise des subordonnés et la dispersion géographique des subordonnés sont pris en compte. Afin de déterminer quel type de prise de décision est le plus efficace dans quelles circonstances, les auteurs proposent un arbre décisionnel suivant (Tableau 9) :

Tableau 9. L'arbre décisionnel

Définition du problème	1. Importance décision	2. Importance engagement	3. Expertise du leader	4. Propension à engagement	5. Soutien des objectifs	6. Expertise du groupe	7. Compétence du groupe	Stratégie de décision
	H (haut)	H	-	H	H	H	H	Déléguer
							B	Faciliter
						B	-	Consulter le groupe
					B		-	
				B	H	H	H	Déléguer
							B	Faciliter
						B	-	
					B		-	Consulter le groupe
		B	-	-	H	H	H	Déléguer
							B	Faciliter
						B	-	Consulter le groupe
					B	-	-	
	B (bas)	H	-	H	-	-	-	Décider
				B	-	-	-	Déléguer
		B	-	-	-	-	-	Décider

I.2.3.7. La théorie LMX (Leader Member Exchange)

La théorie LMX spécifie que le processus de leadership se trouve au centre de l'interaction entre le leader et les subordonnés. Selon Yukl (2002), le LMX décrit la manière selon laquelle un leader et un subordonné développent une relation en s'influençant mutuellement et déterminent le rôle du subordonné dans l'organisation (Dansereau et al., 1975).

Au fur et à mesure que la relation se développe, la marge de manœuvre du subordonné peut augmenter. Cette marge de manœuvre, qui favorise l'échange, est associée à la responsabilisation. Certains subordonnés acquièrent davantage d'influence, d'autonomie et des avantages concrets en échange d'une plus grande loyauté et d'un engagement plus solide. Ces subordonnés font partie de l'"endogroupe" (James et al., 1984). La base d'une relation d'échange approfondie avec ce groupe de subordonnés se trouve dans le contrôle du leader sur leurs souhaits tels que l'affectation à des postes souhaités, la participation au processus de décision, délégation, augmentation de salaires, etc. En retour, les subordonnés de l'endogroupe sont supposés travailler plus durement et s'engager davantage que les autres subordonnés.

La relation d'échange avec les autres subordonnés bénéficie par contre de peu d'influence mutuelle. Ces autres subordonnés font partie quant à eux de l'"exogroupe" (out-group). La clé de la théorie LMX réside dans la relation dyadique entre le leader et chaque subordonné individuel. Pour les subordonnés de l'exogroupe, la source principale de l'influence du leader provient de l'autorité hiérarchique combinée à un pouvoir coercitif ainsi qu'au pouvoir d'attribuer des récompenses. Les leaders se conduisent de manière "transactionnelle" vis-à-vis des subordonnés de l'exogroupe.

Le développement de la relation leader-subordonné est décrit en termes de cycle de vie qui progresse en trois étapes. La relation débute avec une phase de test dans laquelle le leader et le subordonné évaluent chacun les ressources de l'autre et fixent les rôles respectifs. Les relations qui n'évoluent pas au delà de cette étape sont celles tissées avec les membres de l'exogroupe. Pendant la deuxième phase, l'échange est

mis en place, et la confiance, la loyauté et le respect mutuels s'établissent. À la troisième phase de "maturité", l'engagement mutuel par rapport à la mission commune remplace la relation d'échange fondée sur les intérêts personnels.

Selon Liden, Sparrowe, & Wayne (1997), le modèle LMX est fondé sur la théorie des rôles de Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal (1964) qui suggère que les membres d'une organisation accomplissent leur travail selon des rôles ou des ensembles de comportements attendus. Les rôles se développent selon des processus informels et ne sont pas exclusivement déterminés par des descriptions de postes détaillées ou des documents formalisés.

La théorie LMX a contribué positivement à la compréhension du processus de leadership. Selon Northouse (1997, p. 116), la théorie présente quatre points forts :

Le premier point fort est que c'est une théorie descriptive solide. De manière intuitive, cela semble sensé de décrire le travail en termes de ceux qui contribuent davantage et de ceux qui contribuent moins ou ceux qui ne contribuent que le minimum à l'organisation. Le deuxième point fort réside dans le caractère unique de la théorie LMX car c'est la seule approche du leadership qui met au centre la relation dyadique entre le leader et le subordonné dans le processus de leadership. Troisièmement, cette théorie est remarquable car elle dirige notre attention sur l'importance de la communication pour le leadership. Quatrièmement, un grand nombre de recherches ont montré comment la pratique de la théorie LMX est reliée à des résultats positifs dans l'organisation.

Dans une revue de ces recherches, Graen et Uhl-Bien (1995) montrent que la théorie LMX est reliée à la performance, à l'engagement organisationnel, au climat de travail, au comportement civique dans l'organisation, à la responsabilisation, à la justice procédurale et distributive, à la progression de carrière ainsi qu'à d'autres variables organisationnelles importantes.

Critiques du modèle LMX

McClane (1991) soutient que la différenciation des rôles et la satisfaction sont corrélées. Un groupe avec une plus grande différenciation des rôles aurait une satisfaction moyenne plus élevée vis-à-vis du leader, du groupe et des collègues qu'un groupe qui ne bénéficierait pas de telles différenciations des rôles. Cela signifie que l'endogroupe devrait recevoir davantage d'éloges et d'attention que l'exogroupe. La théorie LMX irait donc ainsi à l'encontre de ce qui est généralement enseigné, à savoir qu'il convient d'éviter de former des groupes et des cliques qui discrimineraient les autres individus.

Une autre critique exprimée par Northouse (1997) se porte sur le fait que les idées principales de la théorie n'ont pas été complètement développées. Par exemple, elle n'explique pas entièrement la façon dont les échanges leader-subordonnés de grande qualité sont créés. Certaines recherches suggèrent qu'ils sont formés parce qu'un leader trouve certain subordonnés plus compatibles en termes de personnalité, de compétences interpersonnelles, d'affinité personnelle mais elles ne décrivent pas l'importance relative de ces facteurs ou comment ce processus fonctionne (Dienesch & Liden, 1986).

I.3. Les approches récentes

Parmi les approches récentes, il y a le leadership charismatique et le leadership transformationnel. Ils peuvent être considérés tous les deux comme des approches situationnelles ; ils reconnaissent l'importance de la relation entre les leaders, les subordonnés et la situation. Cependant, ces modèles se distinguent des autres approches situationnelles en accordant une importance égale à ces trois variables. Ces modèles introduisent l'idée que les leaders sont soumis à une obligation éthique et morale vis-à-vis de leurs subordonnés (Burns, 1978) ainsi qu'à une responsabilité dans le développement de ceux-ci. Pour ces raisons, ces nouvelles approches sont regroupées de façon distincte des autres approches situationnelles.

I.3.1. Leadership charismatique

Le charisme est un mot grec qui signifie "don inspiré du divin". Le terme est utilisé depuis pour décrire un leader dont les subordonnés pensent qu'il est doué de qualités exceptionnelles. Un tel leader influence ses subordonnés grâce à ses dons spéciaux au lieu d'avoir recours à des formes traditionnelles d'autorité.

« Le leader charismatique est capable d'inspirer et de motiver les gens à faire plus que ce qu'ils auraient fait normalement en dépit des obstacles et des sacrifices personnels que cela implique. Le leader charismatique a un impact émotionnel sur les autres, car il fait appel autant au cœur qu'à l'esprit. (Shamir et al., 1993). (Traduction libre)

Durant les dernières décades, un nouveau genre de théorie du leadership tour à tour désigné comme "charismatique", "transformationnel", "visionnaire" ou "inspirationnel" a émergé dans la littérature (Burns, 1978; Conger & Kanungo, 1987; Kuhnert & Lewis, 1987). Ces théories portent sur des leaders exceptionnels qui affectent de façon remarquable leurs subordonnés et finalement les systèmes sociaux.

Selon ces nouvelles théories, de tels leaders transforment les besoins, les valeurs, les préférences et les aspirations individualistes et hédonistes des subordonnés pour les orienter vers un mode opératoire centré sur les intérêts et les valeurs collectifs. En outre, ils mènent les subordonnés à s'engager dans leur mission, à effectuer d'importants sacrifices personnels dans l'intérêt de la mission, et à accomplir leurs tâches au-delà des obligations usuelles. Nous désignons ce nouveau genre de théories charismatique car le charisme y sert de concept central, de manière explicite ou implicite.

Les théories sur le leadership charismatique jettent un éclairage sur des effets tels que l'attachement au leader de la part des subordonnés, leur galvanisation émotionnelle et motivationnelle, leur estime de soi, leur confiance en le leader, leurs valeurs et leur motivation intrinsèque.

Ce qui caractérise un leader charismatique, c'est d'avoir une grande influence sur ses subordonnés (Bass, 1990a). Le concept de charisme apparut d'abord dans des contextes religieux ou politiques mais son importance dans les organisations se fait de plus en plus marquante. Le leader charismatique est souvent perçu comme des individus dynamiques qui inspirent, sont enthousiastes et compétents (Kets De Vries, 1996). Ainsi, suivre un leader charismatique ne consiste pas seulement à obéir aux ordres du supérieur, mais il s'agit surtout d'adhérer à la performance et aux croyances du leader (Ladkin, 2006).

Le leadership charismatique est défini plus étroitement que le concept de leadership transformationnel/transactionnel et désigne la conviction qu'un leader possède un don divin et est en quelque sorte un être unique et plus grand que nature. Les subordonnés non seulement ont confiance en leader et le respectent, comme ils le feraient avec un leader transformationnel, mais en plus ils le vénèrent comme un être surhumain ou une figure spirituelle (Bass, 1985a).

Être un leader charismatique et convaincre les subordonnés de croire en ses buts passent par la communication d'une vision qui est acceptée par les subordonnés et qui mérite pour être réalisée la dépense d'énergie et de temps. Le fait de croire en les idées et en les réponses du le leader est créé par la foi des subordonnés en ses actions (Yukl, 2002).

Selon House (1977), les indicateurs caractérisant le leadership charismatique consistent en la confiance du subordonné en la justesse des croyances du leader, l'acceptation inconditionnelle du leader, l'affection pour celui-ci, et l'obéissance volontaire. Cela met en avant l'aspect individuel du leader plutôt qu'un processus de leadership pouvant être partagé par un groupe de leaders.

House (1977) propose une théorie qui identifie les comportements de leader charismatique, comment ils se différencient des autres personnes, et les conditions dans lesquelles ils sont le plus aptes à s'épanouir. Cette théorie spécifie par ailleurs des traits de leader qui renforcent la probabilité d'être perçu comme charismatique : un

fort besoin de pouvoir, une grande confiance en soi, ainsi que des convictions marquées.

Les comportements typiques de leader charismatique démontrent la gestion des impressions afin d'entretenir la confiance des subordonnés, l'articulation d'une vision attrayante qui définit les tâches en termes d'objectifs idéaux, la communication des exigences élevées vis-à-vis des subordonnés, ainsi que la confiance dans les subordonnés. Le leader charismatique apparaît dans des situations de crise où l'autorité formelle échoue et où les valeurs et les croyances habituelles sont sévèrement remises en question.

Conger et Kanungo proposent une théorie de leader charismatique fondée sur des recherches et des résultats (Conger & Kanungo, 1988; Conger et al., 1997) provenant des comparaisons de managers charismatiques et pas charismatiques. La version de leader charismatique proposée par Conger et Kanungo (1987) se fonde sur l'hypothèse que le charisme est un processus d'attribution. Les subordonnés attribuent des qualités charismatiques au leader à partir de leurs observations du comportement de celui-ci et des résultats associés.

Les comportements sont les suivants : présenter pour une vision attrayante qui est très différente du statu quo mais qui est réalisable, faire des sacrifices personnels en risquant la perte statutaire ou financière et agir de manière non conventionnelle afin d'atteindre la vision présentée. Les traits favorisant l'attribution du charisme sont la confiance en soi, les compétences de gestion d'image, la capacité cognitive nécessaire pour évaluer la situation et identifier les opportunités, l'empathie nécessaire pour comprendre les besoins et les valeurs des subordonnés.

Il existe beaucoup de résultats de recherches concernant les différents types de leaders et les différents types de résultats qui démontrent que le leadership transformationnel ou charismatique est plus efficace que le leadership transactionnel (House & Shamir, 1993; Bass, 1996a; Bass, 1997).

Fiol, Harris et House (1999) remarquent que les théories du leadership charismatique ont été soumises à plus de cent tests empiriques. Les résultats démontrent que les leaders charismatiques ou visionnaires présentent des effets positifs sur leurs organisations et sur leurs subordonnés.

Shamir et ses collègues (1993) proposent une théorie basée sur la motivation afin d'expliquer l'effet du leader charismatique sur les subordonnés en termes de changements dans les valeurs, les objectifs, les besoins et les aspirations. Le leader charismatique fait appel au concept de soi des subordonnés. Le leader contribue à augmenter la valeur intrinsèque de l'effort et des objectifs du subordonné en les associant aux valeurs personnelles de celui-ci, en jouant sur la puissance motivationnelle de l'expression de soi, de la cohérence, du respect et du sentiment de sa propre valeur. Le leader charismatique agit sur la hiérarchie des valeurs du concept de soi afin de leur permettre de s'exprimer dans l'action. Les valeurs vont diriger le comportement du subordonné à partir du niveau des intérêts individuels vers le niveau des intérêts collectifs. Le leader charismatique augmente le sentiment de l'efficacité individuelle et collective par l'évaluation positive, des attentes élevées sur la performance des subordonnés, en mettant en valeur les liens de l'individu avec le collectif.

La présence des circonstances déviant de la routine organisationnelle, des circonstances des situations de crise ou de changements majeurs favorise le développement du leadership charismatique dans les organisations. Ces situations sont caractérisées par un degré élevé d'anxiété et d'incertitude et créent un fort besoin d'images de leader charismatique (Popper & Zakkai, 1994).

Shamir et Howell (1999) notent à propos des leaders charismatiques que tant que l'environnement est perçu comme changeant et incertain et par conséquent comme dynamique, les leaders charismatiques sont plus aptes à émerger. De tels environnements dynamiques offrent des opportunités pour le changement, exigent des nouvelles interprétations du monde, des nouvelles réponses et des niveaux différents d'effort et d'investissements. Dans les environnements très dynamiques, il est plus facile de faire appel aux valeurs des subordonnés et de les engager à cause de fortes nécessités

d'orientation de l'organisation. À l'opposé, dans des environnements stables, les leaders disposent de moins de marge de manœuvre pour des actions charismatiques et spectaculaires.

I.3.2. Leadership transformationnel/transactionnel

Depuis le début des années 1980, les recherches sur le leadership se sont concentrées sur la notion de leadership transformationnel. Ces recherchent s'inspirent des travaux de James McGregor Burns (1978). Burns a distingué les approches transactionnelles et transformationnelles du leadership. Les approches transactionnelles s'intéressent aux échanges qui s'inscrivent dans une logique de transactions entre le manager et ses subordonnés. Par exemple, en échange de l'atteinte de certains objectifs, une augmentation de salaire sera offerte à l'employé. Pour Burns, cette approche tranche avec l'approche transformationnelle où le leadership est un processus qui provoque un engagement mutuel du leader et du subordonné. Dans ce contexte, les subordonnés sont encouragés et habilités (empowerment) à accomplir les tâches qui permettent d'atteindre les objectifs partagés. L'engagement conjoint du leader et du subordonné repose sur une adhésion à une vision et à des valeurs communes suggérées par le leader.

La théorie du leadership transformationnel a été développée sur la base des recherches sur les leaders politiques. Burns (1978) décrivait le leadership comme un processus de relations interpersonnelles dans lesquelles les leaders influencent les subordonnés et modifient à leur tour leurs propres comportements quand ils sont confrontés soit à une réaction de résistance soit à une réaction positive.

Le leadership transformationnel est le processus d'influencer les changements majeurs dans l'attitude et les croyances des individus et de renforcer le sens d'engagement pour la mission de l'organisation, ses objectifs et ses stratégies. Le concept décrit un processus de leadership qui se reconnaît surtout grâce à ses résultats sur les changements dans la culture et les stratégies d'un système social. Il est souvent vu comme un processus partagé, imbriquant les actions des leaders sur différents ni-

veaux et dans de différentes unités d'une organisation, et non pas seulement au niveau de la direction (Burns, 1978).

Le leadership transformationnel implique l'influence exercée par un leader sur ses subordonnés, l'effet de l'influence étant de permettre aux subordonnés de participer dans le processus de transformer l'organisation (Podsakoff et al., 1996). Leurs dimensions mesurent six comportements du leadership transformationnel : articuler une vision, présenter un modèle adéquat pour les subordonnés, favoriser l'acceptation des buts communs, formuler des objectifs de performance élevés, accorder des soutiens individualisés et offrir une stimulation intellectuelle.

Le leadership transformationnel est considéré à deux niveaux : le niveau d'influence entre des individus et le niveau de mobilisation pour changer les systèmes sociaux et pour réformer les institutions. Selon Burns, les leaders transformationnels cherchent avant tout à atteindre la conscience des subordonnés en faisant appel aux idéaux et aux valeurs telles que la liberté, la justice, l'égalité, la paix et l'humanisme et non pas aux émotions de bas niveau comme la peur, l'avidité, la jalousie ou la haine. Les subordonnés se sentent donc élevés de leur "soi quotidien" à leur "soi meilleur". Pour Burns, le leadership transformationnel peut être assumé par une personne quelconque au sein de l'organisation dans n'importe quelle position. Ce processus peut impliquer des individus influençant leurs pairs ou leurs supérieurs ou leurs subordonnés.

Il met en opposition le leadership transformationnel avec le leadership transactionnel, dans lequel les subordonnés sont motivés par des intérêts individuels. Le leader transactionnel s'efforce de satisfaire les besoins courants des subordonnés en se concentrant sur les échanges immédiats afin d'amener ceux-ci à effectuer les tâches de l'organisation. Il différencie également le leadership transformationnel des influences provenant de l'autorité bureaucratique, qui met l'accent sur le pouvoir officiel et le respect des règles et des traditions.

Selon Bass (1985a) et sur la base des travaux de Burns, le leadership transformationnel incite le leader à amener le subordonné au-delà des intérêts personnels immé-

diats à l'aide de l'influence idéalisée (charisme), de la stimulation intellectuelle, ou de la considération individuelle. Cela élève le niveau de maturité et des idéaux ainsi que la motivation pour l'accomplissement, pour la réalisation personnelle et le bien-être des autres, de l'organisation et de la société (Yukl, 1989).

Dans une étude sur le personnel militaire Bass (1985b) a trouvé que les dimensions telles que le charisme, la considération individuelle et la stimulation intellectuelle étaient davantage reliées à l'effectivité perçue du leader que les comportements purement transactionnels. Il a trouvé que les gens décrivent les leaders charismatiques comme ceux qui communiquent aux autres l'enthousiasme pour les tâches à accomplir, qui inspirent la loyauté, qui commandent du respect, qui démontrent un talent particulier pour ce qui est essentiel, et qui ont un sens pour la mission. Bass a trouvé que les subordonnés ont une foi totale en les leaders avec du charisme, éprouvent de la fierté d'être associés à ceux-ci et ont confiance en leur capacité de surmonter les obstacles.

I.3.3. Le leadership transactionnel

Le leadership transactionnel se réfère à la relation d'échange entre le leader et le subordonné afin de satisfaire leurs propres intérêts. Cela peut prendre la forme d'une récompense pour laquelle le subordonné doit accomplir certaines tâches selon les indications du leader. Le leader peut agir par le management par exception, en suivant la performance du subordonné et en entamant des actions correctives si nécessaire. Il peut aussi agir de manière passive, en attendant que les problèmes surgissent avant d'agir ou bien adopter le laissez-faire en évitant de prendre toute mesure.

Le leadership transactionnel est fondé sur l´échange entre le leader et les membres de son équipe. Cet échange est efficace car il est dans l´intérêt des membres de l´équipe de faire ce que le leader veut (Northouse, 1997). Quatre types de comportements sont associés au leadership transactionnel : la récompense contingente, le management actif par exception, le management passif par exception, et le laissez-faire.

La récompense contingente est le modèle où le leader exprime clairement ce qui est attendu des membres de l´équipe pour obtenir la récompense (Yukl, 2002). Les récompenses telles que l´argent ou les jours de congés supplémentaires servent de moyens pour encourager les membres de l´équipe à davantage de performance. Le management par exception se réfère au management par des critiques correctives ou des feedback négatifs. Il peut être passif ou actif.

Un leader qui emploie la forme active du management par exception est à la recherche des problèmes et entreprend des actions correctives à chaque fois qu´une petite erreur est commise. Un tel leader est toujours informé sur ce que font les membres de son équipe. Un leader qui utilise la forme passive ne surveille pas son équipe de si près et ne réagit aux problèmes qu´une fois ceux-ci atteignent une certaine gravité. Les erreurs ne sont remarquées que lorsqu´elles constituent un obstacle aux buts à atteindre.

Le leadership du laisser-faire est celui du leader qui ne se sent concerné ni par ce que fait son équipe ni par sa mission. Ce type de leadership se désengage de tout rôle et responsabilité de leader et est considéré souvent comme un facteur de non leadership.

Le leadership transactionnel peut être efficace dans certaines situations, cependant, ce modèle n´est pas efficace pour atteindre des objectifs à long terme. Les membres de l´équipe sont peut-être motivés pour accomplir certaines taches conditionnées par des récompenses, mais le leadership transactionnel ne parvient pas à motiver l´équipe à accomplir des taches au-delà des exigences élémentaires de son travail. Le modèle transactionnel est ainsi un peu simpliste et ne fournit pas d´explications sur la motivation intrinsèque.

Le concept de leadership transactionnel et transformationnel de Bass (1990a) inclut neuf facteurs de leadership, qu'il nomme le charisme, l'inspiration, la motivation, la stimulation intellectuelle, la considération individualisée, la récompense contingente, le management par exception actif et passif et le laissez-faire.

Le Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al., 1995) (Bass, 1985a) a été développé pour mesurer le comportement du leader. Il stipule que chaque leader démontre les deux types de facteurs transactionnels et transformationnels, mais que chaque profil de leader implique un côté plus que l'autre. Les leaders qui sont considérés plus satisfaisants par leurs subordonnés sont ceux qui démontrent plus le côté transformationnel que le côté transactionnel.

Le MLQ a été modifié à plusieurs reprises afin de mieux définir les facteurs. La version actuelle (5X) provient des résultats des recherches utilisant les versions précédentes du MLQ. Il contient 45 items, dont 36 items décrivent les neuf facteurs de leadership et 9 items décrivent l'évaluation des résultats des actions du leader.

Bass (1990b) développe les différences entre le leadership transactionnel et le leadership transformationnel selon les neuf facteurs suivants :

Leader transformationnel

- *Charisme* - se réfère au *charisme* social du leader, quand il est perçu comme confiant et puissant, et quand il se concentre sur des idéaux élevés
- *Inspiration* - se réfère aux actions charismatiques du leader, qui sont centrées sur des valeurs, des convi*ctions, et un sens de la m*ission
- *Motivation* - se réfère aux façons dont le leader encourage les subordonnés à voir l'avenir avec optimisme, fixe des objectifs ambitieux, projette une vision et communique cette vision aux subordonnés
- *Stimulation intellectuelle* - Promouvoir l'intelligence, la rationalité, et la résolution des problèmes et la remise en question
- *Considération individuelle* - Accorder une attention personnalisée aux *besoins individuels* chaque membre de son équipe, prodiguer des conseils pour développer leurs potentiels

Leader transactionnel

- *Récompense contingente* - Négocier une récompense en échange de l'effort, promettre des récompenses pour une bonne performance, reconnaître les accomplissements de ses subordonnés.
- *Management par exception (actif)* - Surveiller et rechercher des déviations par rapport aux règles et aux standards, prendre des mesures correctives
- *Management par exception (passif)* - ne réagir que quand des problèmes surviennent ou éviter de prendre des mesures correctives
- *Laissez-faire* - Abdiquer face aux responsabilités, éviter de prendre des décisions

Le leadership transactionnel prévaut dans la plupart des organisations car il représente le mécanisme de base d'"échange des relations" qui est possible quand il n'y a pas de sentiments de menace externes en suspens ou d'anxiété au sein de l'organisation.

Le leadership transformationnel dépend quant à lui moins des circonstances extérieures à l'organisation que de la perception du leader lui-même de son propre rôle. La présence du leader proche de ses subordonnés réduit leur niveau d'anxiété et lui permet d'accorder une attention plus grande aux besoins de ceux-ci (Popper & Zakkai, 1994).

I.3.4. Yukl

Les travaux de Yukl (2002) fournissent une excellente vue d'ensemble des théories et des recherches effectuées sur le leadership. Cette thèse introduit seulement ces travaux et présentent quelques extraits afin d'illustrer les principaux thèmes abordés par cet auteur.

Yukl (2002, p. 423) présente une revue de la recherche sur le leadership et conclut que "*plusieurs milliers d'études empiriques ont été conduites sur l'effectivité du leadership, mais beaucoup de ces résultats sont inconsistants et peu concluants*". Il catégorise les dimensions qui influencent la perception du leadership en caractéristiques du leader, du subordonné et de la situation :

Tableau 10. Leadership selon Yukl

Dimensions	Leader	Subordonné	Situation
Traits (motifs, personnalité, valeurs)	Oui	Oui	
Confiance et optimisme (transformation)	Oui	Oui	
Compétence et expertise (communication)	Oui	Oui	
Comportement	Oui		
Intégrité et éthiques (confiance, empathie)	Oui		
Tactiques d'influence	Oui		
Attributions aux suiveurs	Oui		
Attributions au leader		Oui	
Confiance en le leader		Oui	
Engagement dans la tâche et effort		Oui	Oui
Satisfaction par rapport au leader et au travail		Oui	Oui
Type d'unité organisationnelle			Oui
Taille de l'unité organisationnelle			Oui
Pouvoir et autorité de la position			Oui
Structure et complexité de la tâche			Oui
Interdépendance de la tâche			Oui
Incertitude environnementale			Oui
Dépendances externes			Oui

Yukl décrit les types de pouvoir associés aux leaders (Yukl & Falbe, 1991) :

- Pouvoir hiérarchique
- Pouvoir légitime : pouvoir *associé* à la position ou l'autorité
- Pouvoir de récompense
- Pouvoir coercitif - pouvoir de punition
- Pouvoir d'*information* - contrôle sur l'information
- Pouvoir écologique - contrôle sur l'environnement ou sur la technologie

- Pouvoir personnel
- Pouvoir de référence - admiration, désir d'obtenir l'approbation du leader (confia*nce, transformation, empathie, communication*
- Pouvoir d'expertise -connaissances spécifiques

Yukl décrit par ailleurs des recommandations suivantes au leader transformationnel :

- Articuler une vision claire et attrayante - **transformation, communication**
- Expliquer comment une vision peut être réalisée - **transformation, communication**
- Agir de manière confiante et optimiste - **confiance, transformation**
- Montrer de la confiance dans les subordonnés - **pouvoir**
- Agir de manière symbolique et spectaculaire pour souligner les valeurs clés - **communication**
- Diriger par l'exemple - **empathie**
- Permettre aux autres de réaliser la vision - **pouvoir**

Il conclut en faisant part de ses observations sur les caractéristiques du leadership, en listant les 10 fonctions les plus importantes du leadership :

- Aider à interpréter la signification des événements (confiance, communication)
- Créer un consensus sur les objectifs et les stratégies (communication)
- Construire l'optimisme et l'engagement sur les tâches (Kuchinke, 1999)
- Établir la confiance mutuelle et la coopération
- Renforcer l'identité collective (transformation, empathie, communication)
- Organiser et coordonner les activités (communication)
- Encourager et faciliter l'apprentissage collectif (communication, pouvoir)

- Obtenir des soutiens et des ressources nécessaires (Doutre, 2009)

I.4. Résumé du chapitre I

L'étude du leadership suit plusieurs approches, la première s'établit sur les traits personnalité, dont trois sortes de traits sont distingués :

- les traits physiques (taille, apparence, âge, etc.),
- les aspects de personnalité (l'estime de soi, la domination, la stabilité émotionnelle, le conservatisme, etc.), et
- les aptitudes (intelligence, l'éloquence, la créativité, etc.).

Cependant, cette approche se concentre seulement sur le leader, et ne tient pas compte des autres facteurs. Reposant sur cette théorie, l'approche du comportement du leader élargit l'étude avec les diverses approches de l'université d'Iowa, d'Ohio, du Michigan.

Suite à l'approche du comportement, d'autres approches telles que l'approche situationnelle et de contingence de Fiedler, la théorie trajectoire objectif, le modèle situationnel de Hersey et Blanchard, la théorie de substitution du leader, le modèle de Vroom et Yetton et la théorie LMX forment une approche qui se concentre sur les facteurs de situations par contraste aux théories de comportement du leader.

Les approches les plus récentes proposent le leadership charismatique, le leadership transformationnel et le leadership transactionnel.

Les différentes théories des plus anciennes aux plus récentes évoluent avec des angles de vue de plus en plus élaborés, en suivant le développement de l'économie et des méthodes de travail de plus en plus complexes au sein des organisations.

En prolongement à cette revue de la question du leadership, nous allons ensuite aborder dans le chapitre suivant la culture, ses définitions, ses principales caractéris-

tiques et ses dimensions. L'examen de la culture nous permettra d'appréhender le leadership sous l'angle des différences culturelles entre la France, les États-Unis et le Vietnam, ce qui les sépare, ce qui les rassemble, les aspects étiques et émiques de ce concept.

II. CHAPITRE II LA CULTURE

Un des concepts théoriques sous-jacents à notre recherche est le concept de culture. La culture a toujours été un concept évoluant étroitement avec le temps. Sa racine vient du mot latin "colere" qui peut être traduit comme "construire", "planter" ou "cultiver". Ainsi, la culture se réfère fréquemment à une chose qui découle de l'intervention humaine. En français et en anglais, elle s'applique aux manières d'être d'une certaine élite. En allemand, ce terme désigne la fraternité innée et spirituelle entre des personnes appartenant à une communauté définie. En anthropologie, le terme est utilisé pour décrire un groupe de façon globale : " *…la culture est à une population ce que la personnalité est à l'individu…*" (Coutu, in Kroeber & Kluckhohn, 1952, p. 119).

Dans notre tentative de traiter de la culture et de la définir, nous examinerons ce concept en tant que phénomène collectif, ce qui ne l'empêche pas d'incarner un système de valeurs propres à une société particulière. La culture en tant qu'un tout comporte différente niveaux, nous étudierons leurs formes variées suivants les auteurs ainsi que certaines de ses dimensions qui intéressent tout particulièrement notre recherche.

II.1. Définition de la culture

Parmi les anthropologues, il y a différentes façons de caractériser un groupe. En 1952, Kroeber et Kluckhohn ont rassemblé 160 définitions de culture et les ont rangées en six classes, chacune désignant une catégorie de similitude qu'une population est susceptible de partager. Les définitions à caractère descriptif énumèrent le contenu de la culture dont les items sont supposés être similaires pour les membres d'un groupe donné. Les définitions historiques portent sur la tradition ou l'héritage social ; les définitions normatives portent sur les règles et les comportements, les définitions portant sur les artefacts, les idées et les symboles ; les définitions structurelles sur les fréquences statistiques dans les comportements relatifs à une culture ; et enfin les définitions psychologiques portent sur l'éducation des enfants en se référant aux processus d'ajustement, d'apprentissage et de développement.

Pour Adler (1994), Kroeber et Kluckhohn (1952) semblent proposer une définition parmi les plus exhaustives et les plus généralement acceptées:

« La culture est un ensemble de modèles, les un implicites, les autres explicites, qui décrit le comportement à venir ; que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles ; qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouvrés (ou «artefacts») par lesquels ce groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composé d'idées traditionnelles (c'est-à-dire transmises historiquement puis sélectionnées) et particulièrement des valeurs qui y sont attachées. On peut considérer les systèmes culturels tantôt comme des produits de l'action, et tantôt comme les éléments conditionnant d'une action à venir. » (p.17) (Traduction libre).

Plus récemment, la culture reflète les manières d'être, de penser et d'agir des peuples, transmises de génération en génération. Pour les Nations Unies (Unesco, 1982), elle est "*l'ensemble des traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et émotionnels caractérisant une société ou un groupe social. Elle inclut non seulement les arts et les lettres, mais aussi les modes de vie, le droit fondamental de l'être humain, systèmes de valeurs, traditions et croyances. C'est la culture qui confère à l'homme la capacité de réfléchir sur lui-même. C'est elle qui nous fait spécifiquement humains, êtres rationnels, doués du sens critique et d'engagement moral. C'est par elle que l'être s'exprime, prend conscience de lui-même, se reconnaît comme un projet inachevé, remet en question ses propres réalisations, recherche inlassablement de nouvelles significations et crée des œuvres qui le transcendent*". (Traduction libre).

Il ressort de ces définitions trois traits fondamentaux qui caractérisent la culture: elle est partagée collectivement par les membres d'un groupe social ; elle est transmise aux jeunes membres par les aînés du groupe; elle dirige le comportement et structure les perceptions des membres d'une communauté donnée (Adler, 1994). La culture s'avère donc être un déterminant incontournable des comportements économiques individuels et collectifs dans son ensemble.

II.2. La culture comme phénomène collectif

Les personnes sont dotées de caractéristiques physiques et intellectuelles propres et par conséquent différentes. De plus, elles vivent ensemble en communautés ou en sociétés, partagent un conditionnement collectif, adoptent des modes collectifs de vie et des comportements différents des autres membres d'autres communautés ou sociétés. C'est ce que Hofstede (1994) appelle la programmation mentale collective ou culture: *"La culture est toujours un phénomène collectif, du fait qu'elle est, au moins en partie, partagée par ceux qui vivent ou qui ont vécu dans le même environnement social où ils l'ont acquise."* (Schwartz, 1992) (Traduction libre).

La programmation collective est à la fois unique et partagée avec les autres individus. Elle se manifeste à trois niveaux distincts : d'abord, le niveau universel qui constitue le dénominateur commun de toute l'humanité ; ensuite, le niveau collectif qui concerne la particularité d'un groupe déterminé par rapport à d'autres groupes ; enfin, le niveau individuel qui a trait à la spécificité de chacun, faisant de lui un être absolument unique, différent de tout autre être, dans la mesure où il n'y a pas deux individus absolument identiques.

C'est au deuxième niveau, le niveau collectif, que se situe la culture ainsi que l'apprentissage, le conditionnement et la socialisation de génération en génération qu'elle implique.

Apprise et partagée par un groupe de personnes, la culture est une manière de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisée et servant à singulariser cette collectivité, à la distinguer des autres groupes sociaux. La culture est donc vécue par des personnes ; elle est action, acquise ou transmise à travers les mécanismes de l'apprentissage et de l'éducation.

C'est en cela que chaque membre est porteur de la culture de sa communauté, se reconnaît et se distingue aisément des membres extérieurs à son groupe. La culture demeure un système cohérent dont les éléments constitutifs sont liés les uns aux au-

tres, de telle sorte que tout changement dans un domaine entraîne des changements dans tous les autres domaines.

II.3. La pluralité des cultures

Il existe une multitude de cultures différentes les unes des autres, chacune déterminant les façons de penser, de sentir et d'agir des personnes l'ayant comme héritage. Pour s'en convaincre, il suffit à un individu de rencontrer d'autres individus issus d'une culture autre que la sienne. C'est là qu'il pourra apprécier les différences entre sa culture et celle des autres, ainsi que la spécificité de sa culture parmi les autres cultures. Et, traitant de la culture, Hofstede écrit : "*C'est la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de gens d'un autre groupe*". (Hofstede, 2001, p.9) (Traduction libre).

II.4. La culture comme système de valeurs

La fonction sociale de la culture est d'offrir une identité collective spécifique à un groupe de personnes, se reconnaissant comme telles et se distinguant des membres d'autres cultures. C'est dans cette perspective que Rocher (1969) fait jouer à la culture une fonction psychologique de modelage des personnalités individuelles en servant de cadre d'expression des modes de pensées, des connaissances, des sentiments et des façons d'agir. Cependant, si la culture sert de moule, ce moule est flexible, car il permet des ajustements individuels, des adaptations, des choix entre des valeurs.

Constituée d'idées traditionnelles et des valeurs collectives ou système de valeurs qui leur sont attachées (Bollinger & Hofstede, 1987), la culture est comprise comme la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain; elle est surtout acquise et transmise par des symboles, représentant l'identité spécifique d'une personne. Cette culture se manifeste à travers l'interaction des valeurs, des

attitudes et des comportements de ses membres. Elle s'exprime par le biais des valeurs que les individus privilégient par rapport à leur vie et à l'environnement. Ces valeurs, à leur tour, modèlent et structurent leurs attitudes face aux stimuli du milieu et déterminent, par conséquent, le comportement jugé le plus convenable et le plus efficace dans une situation donnée et à un moment précis.

L'orientation culturelle d'une société reflète les normes, les stéréotypes, c'est-à-dire l'ensemble des valeurs, des attitudes et des comportements les plus répandus et les plus généralement admis. La majorité des membres de cette société se conforme à ses normes (Adler, 1994). La culture s'avère donc être un déterminant incontournable des comportements économiques individuels et collectifs dans son ensemble. Nous savons que les cultures sont différentes entre elles, mais la diversité demeure aussi présente au sein d'une même culture. Les comportements des personnes d'une même culture ne sont pas identiques et la culture ne permet pas de prévoir avec exactitude le comportement d'une de ces personnes.

Cette notion de culture a été élargie à ce stade par Spencer et Oatey (2000). En plus des valeurs et de leurs conséquences sur les comportements, l'auteur ajoute des facteurs que sont les fonctions de la culture : "*la culture est un ensemble d'attitudes, de croyances, de normes comportementales, d'hypothèses et de valeurs partagées par un groupe de personnes et qui influencent le comportement de chaque individu ainsi que son interprétation du sens de la conduite des autres personnes*."(Smith et al., 1996) (Traduction libre). L'addition de l'élément interprétatif dans la notion de culture est significative dans la mesure où cela explique non seulement ce qu'est la culture mais aussi la fonction qu'elle remplit dans la vie quotidienne : son rôle en tant que facteur d'influence et d'interprétation du comportement. Cela est particulièrement important quand il s'agit d'interactions interculturelles ou de réactions vis-à-vis de choses venant d'un contexte culturel différent.

Les valeurs culturelles d'une société donnent des contours aux et justifient les croyances, les actions et les objectifs (Schwartz, 2003). Les orientations des valeurs culturelles représentent des idéaux sociétaux. Les aspects des valeurs des individus

qui ne sont pas compatibles avec les idéaux sociétaux tendent probablement à générer des tensions, à provoquer des critiques et des pressions aux changements (Schwartz, 2003). Le besoin de faire quelque chose est un état d'esprit directement lié aux valeurs et aux croyances d'un individu.

Dans l'objectif d'appréhender la culture d'une façon plus concrète, nous nous sommes intéressée aux recherches récentes menées sur les différentes niveaux et dimensions de la culture et nous avons examiné plus particulièrement les modèles de Hofstede et de Trompenaars et Hampden-Turner qui nous paraissent les plus intéressants pour l'application de notre étude.

II.5. Les niveaux de cultures

II.5.1. Modèle de Hofstede

Selon Hofstede (Hofstede, 1994), chacun d'entre nous porte en lui des modes de pensée, de sentiment et d'action potentielle qui forment notre "programmation mentale". Ces programmes mentaux trouvent leur origine dans les divers environnements sociaux rencontrés au cours d'une vie (famille, quartier, école, groupe de jeunes, lieu de travail et milieu de vie).

Si la programmation commence dans l'environnement dans lequel grandit l'enfant, en général une famille, elle continue tout au long de la scolarité, et l'on ne peut comprendre ce qui se passe dans les écoles que si l'on sait ce qui se passe avant et après l'école. La programmation se poursuit dans le milieu de travail ; au comportement des cadres s'ajoute un effet de miroir du comportement des subordonnés. La politique et les relations entre les citoyens et les autorités sont le prolongement des relations vécues dans la famille, les études et le travail ; elles influent, à leur tour, sur ces autres sphères de la vie.

Ces programmations sont couramment désignées par le terme de "culture" qui varie d'un groupe et d'une catégorie de personnes à l'autre, selon des modalités rarement admises et souvent mal comprises.

Il distingue 2 sortes de cultures :

- La "culture 1" qu'est le savoir, l'art, la littérature.
- La "culture 2" inclut non seulement des activités censées raffiner l'esprit, mais toutes les activités simples et ordinaires de la vie.

La culture 2 est définie comme la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'une catégorie de personnes par rapport à une autre. Peur, colère, amour, joie ou tristesse, le besoin de contact avec les autres, l'aptitude à observer l'environnement et à en parler avec d'autres, tout cela appartient à ce niveau de programmation mentale. Mais, ce que chacun fait de ses sentiments, la façon dont il les exprime, dont il relate ses observations, est modifié par la culture. De ceci, on peut déduire que la culture consiste en plusieurs niveaux : un niveau invisible composé de valeurs, et un niveau visible observable dans les comportements ou dans la production d'artefacts. Cette conception de la culture se traduit par "le modèle de l'iceberg".

Hofstede présente un ensemble de niveaux de culture, chaque niveau entourant le précédent, semblable à un "oignon" qu'il faut peler pour révéler le contenu sous jacent. Selon lui, les différences culturelles se manifestent au travers de quatre niveaux : symboles, héros, rituels et valeurs, les trois premiers niveaux étant plus clairement observables que les valeurs.

- *Symboles* : mots, attitudes, dessins ou objets (langage, vêtement, coiffure, marques de prestige social...).

De nouveaux symboles apparaissent alors que les anciens disparaissent et d'autres sont copiés régulièrement.

- *Héros* : vivants, morts, réels ou imaginaires

Les héros possèdent des caractéristiques hautement appréciées et servent de modèles de comportement.

- *Rituel* : activités collectives

Techniquement superflus, les rituels sont considérés comme essentiels à l'intérieur d'une culture : le salut, les formules de politesse, les cérémonies sociales et religieuses.

- *Valeur* : les valeurs sont le cœur de la culture et la plupart des enfants ont un système de valeurs solidement acquis.

Au cœur du modèle de Hofstede se trouvent les valeurs qu'il définit comme une grande tendance à préférer certaines situations à d'autres. Ces valeurs forment le niveau le plus occulté de la culture. Pour lui, les valeurs représentent ce que les gens pensent que les choses "devraient" être.

Ainsi les valeurs influencent fortement les comportements. Elles définissent le bien et le mal, le propre et le sale, le beau et le laid, le naturel et ce qui est contre nature, le normal et l’anormal, le rationnel et l’irrationnel, le cohérent et l’insensé. Sur cette base, Hofstede a mené par la suite une étude pendant son occupation en tant que psychologue chez IBM de 1967 à 1973.

Durant cette période, il mené une enquête auprès de cent mille employés de chez IBM dans cinquante pays. D'autres études ont suivi fournissant les résultats des enquêtes chez des pilotes de ligne et des étudiants dans vingt trois pays, des fonctionnaires dans quatorze pays, des consommateurs dans quinze pays et enfin des membres de l'élite sociale dans dix neuf pays.

De ces résultats, Hofstede a développé un modèle à quatre dimensions pour différencier les cultures. Une cinquième dimension a été ajoutée après une enquête basée sur des instruments élaborés à l'aide d'employés et de cadres chinois.

II.5.2. Modèle de Trompenaars et Hampden-Turner

Trompenaars et Hampden-Turner (1998) présentent un modèle du type "oignon" de la culture à trois niveaux.

Le premier niveau représente ce qui est associé de prime abord à la culture : la réalité explicitement observable des comportements tels que la cuisine, les vêtements, la langue, l'habitat, etc. Le deuxième niveau se réfère aux normes et aux valeurs d'une société : ce qui est considéré comme juste ou injuste (normes), bien ou mal (valeurs). Les valeurs tendent à être internalisées et le groupe a peu de moyens pour contrôler leur application tandis que les normes sont externes et renforcées par le contrôle du groupe social. Quand le caractère d'obligation provient d'une source interne, la personne concernée agit de façon consciente, volontaire, libre et responsable. Par contre, s'il est issu de l'extérieur de soi, de la société, c'est la pression sociale qui oriente, façonne, prescrit et contrôle les conduites. Les valeurs et les normes commandent le comportement des individus tout en restant implicites.

Le dernier niveau enfin demeure le plus occulté : c'est le noyau implicite de la culture. Ce noyau est composé d'"hypothèses de base" qui représentent des règles et des méthodes de résolution des problèmes de tous les jours. Ces règles sont devenues si élémentaires qu'elles ne sont plus conscientes et deviennent difficiles à reconnaître pour un non membre du groupe social.

On peut faire un parallèle entre les hypothèses de base de Trompenaars et Hampden-Turner et les valeurs de Hofstede dans la mesure où ces hypothèses de base comme les valeurs de Hofstede influencent les comportements qui se situent au niveau visible de la culture. L'égalité entre tous les humains par exemple constitue une valeur de base qui n'est pas remise en cause, du moins au sein de la société occidentale.

De l'existence des différents de niveaux de culture, les uns visibles et les autres moins visibles, on peut en déduire une structure en "dimensions". Les valeurs, les normes et les comportements observés vont pouvoir être mesurés selon ces dimen-

sions culturelles, dont nous avons retenu les modèles dans le prolongement des modèles de niveaux de culture, celui de Hofstede, celui de Trompenaars et Hampden-Turner et de Triandis.

II.6. Les dimensions culturelles

II.6.1. Hofstede

L'objectif de son étude (Hofstede, 2001) consistait à démontrer les différences fondamentales avec lesquelles les individus des différents pays vivent et interprètent le monde qui les entoure. Dans ce but, des données provenant des employés d'IBM ont été collectées. La taille des échantillons va de 37 à 4691 participants par pays. Les items des questionnaires de Hofstede portent sur les dimensions suivantes :

- *Distance au pouvoir hiérarchique (PDI)*

Cette dimension illustre dans quelle mesure les individus acceptent la hiérarchie ou les inégalités au sein de l'organisation ou de la société. Au niveau des organisations, la distance par rapport au pouvoir varie en fonction du degré de centralisation de l'autorité et du degré d'autocratie des dirigeants. Cette relation démontre que la centralisation et le leadership autocratique sont ancrés dans la «programmation mentale» des membres de la société, peu importe qu'ils se situent au plus bas ou au plus haut niveau hiérarchique du pouvoir. Dans les pays où la distance au pouvoir est faible entre supérieurs et subordonnés, le rang occupé dans la hiérarchie prend moins d'importance que dans les pays où la distance est plus grande.

Appliquée à l'organisation, une distance hiérarchique moins élevée implique moins de centralisation, moins de personnel superviseur, moins de différences salariales, et une pyramide organisationnelle plutôt plate.

- *Individualisme vs collectivisme (IDV)*

Cette dimension porte sur le degré par lequel une société reconnaît les accomplissements collectifs ou individuels. Un degré élevé d'individualisme indique que l'individu et les droits individuels sont primordiaux au sein de la société. Les individus dans ces sociétés tendent à former un grand nombre de relations individuelles peu étroites, ils sont motivés par leurs propres préférences, besoins, droits et contrats.

Un degré bas d'individualisme caractérise des sociétés de nature collectiviste avec des liens serrés entre les individus. Ces sociétés encouragent des familles étendues et des communautés où chacun assume des responsabilités pour les autres membres de leur groupe. Les individus de ces sociétés sont motivés par des normes, des obligations imposées par la collectivité par-dessus leurs propres buts.

Appliqué à l'organisation, un degré élevé d'individualisme signifie une organisation plus impersonnelle, que les employés défendent leurs propres intérêts, une pratique qui encourage l'initiative individuelle.

- *Masculinité vs féminité (MAI)*

Un score élevé dans cette dimension indique le degré selon lequel la société encourage l'agressivité, l'autoritarisme, la recherche du succès, la compétition et le comportement matérialiste. Un degré bas de masculinité démontre un degré bas de différenciation et de discrimination entre les sexes. Dans ces sociétés, les femmes sont traitées de façon «égale» par rapport aux hommes dans tous les aspects sociaux. La division des rôles entre les sexes se fait de façon plus ou moins rigide selon qu'une société est qualifiée de masculine ou féminine.

Dans l'organisation à degré élevé de masculinité, les rôles des hommes et des femmes sont clairement différentiés, l'organisation peut intervenir pour protéger les intérêts des employés, moins de femmes occupent des postes qualifiés, l'agressivité et la compétition sont récompensées, le travail est valorisé en tant qu'intérêt central de la vie.

- *Contrôle de l'incertitude (UAI)*

Cette dimension porte sur le degré de tolérance envers l'incertitude et l'ambiguïté au sein de la société comme par exemple face à un avenir incertain. Un degré élevé de contrôle d'incertitude conduit à une société règlementée qui institue des lois et des règles afin de réduire l'incertitude. Briser les règles dans ces sociétés est mal vu et conduit à des formes de punition.

Inversement, un degré bas de contrôle d'incertitude révèle une tolérance plus grande pour la diversité des opinions. Ceci conduit à une société moins règlementée qui accepte plus facilement des changements et qui est prête à prendre des risques plus grands. Dans ces sociétés, un niveau bas d'anxiété permet de simplifier les structures, et briser les règles ou les changer pour des raisons pratiques est plutôt encouragé.

Dans l'organisation à haut degré de contrôle d'incertitude, les activités sont plus structurées, il y a davantage de règles écrites, de spécialistes, de standardisation, moins de propension à prendre des risques et de comportements rituels.

- *Orientation à long terme vs orientation à court terme (Hamilton & Gifford, 1976)*

Cette dimension explique dans quelle mesure une société agit dans une perspective orientée vers le futur lointain au lieu d'une perspective à court terme. Les sociétés au degré élevé d'orientation à long terme sont les pays asiatiques, ils croient à plusieurs vérités, disposent d'une vision à long terme, acceptent facilement les changements et sont plus enclins à épargner.

Inversement, les sociétés à orientation à court terme croient aux vérités absolues, sont traditionnelles et aspirent à la stabilité. C'est le cas de la plupart des pays occidentaux. L'orientation à long terme comprend la ténacité, les relations ordonnées suivant les statuts et le respect de cet ordre, l'épargne ; l'orientation à court terme consiste en la stabilité et la constance personnelle, la protection de la dignité individuelle, le respect de la tradition.

En résumé, les travaux de Hofstede apparaissent comme les plus connus dans le domaine de la recherche sur la culture. Bien que ces travaux procurent un cadre d'analyse plutôt général, celui-ci peut s'appliquer communément aux situations inter-culturelles. Leur aspect quelque peu réducteur peut être considéré comme utile dans la mesure où il simplifie les complexités des différentes cultures pour les comparer entre elles selon des dimensions que l'on peut appréhender.

II.6.2. Trompenaars et Hampden-Turner

Trompenaars et Hampden-Turner (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998) classifient les cultures suivant un modèle fondé sur des comportements et des valeurs. Leur étude est fondée sur les dimensions culturelles des cadres, alors que celle de Hofstede est basée sur une enquête auprès d'employés de grades et d'occupations plus divers.

Selon Trompenaars et Hampden-Turner, les valeurs suivent sept orientations, quelques unes peuvent être considérées comme se rapprochant des dimensions culturelles de Hofstede. Quelques autres dimensions portent sur des perspectives différentes. Les sept dimensions de valeur identifiées par les auteurs sont les suivantes :

- *Universalisme vs particularisme*

Cette dimension reflète la préférence pour les lois et les règles standard ou pour les situations particulières : une culture universaliste applique la même règle à tout le monde et par conséquent tout le monde est traité de la même façon.

Inversement, les règles sont appliquées avec plus de flexibilité dans les cultures particularistes, étant donné que pour assurer l'équité, les circonstances dans lesquelles celle-ci est appliquée doivent être considérées comme uniques dans chaque cas individuel. Les cultures particularistes sont centrées sur "la nature exceptionnelle des circonstances". (Trompenaars and Hampden-Turner, 1998, p. 31). Les règles peuvent parfois être négligées si elles sont dépassées par l'importance des relations interindividuelles.

- *Individualisme vs communautarisme*

L'individualisme privilégie les désirs et les besoins de l'individu par rapport aux intérêts du groupe. Il est soutenu par la croyance qu'une fois les besoins individuels satisfaits, l'individu est plus apte à contribuer au bien du groupe.

La société communautariste au contraire accorde la priorité aux buts communs : la communauté doit être d'abord renforcée pour pouvoir subvenir aux besoins individuels.

- *Neutralité vs affectivité*

Cette dimension reflète le degré de démonstration des émotions dans des situations diverses. Une société dans laquelle les membres ne communiquent pas explicitement leurs émotions et les maintiennent sous contrôle est désignée comme une société à culture affectivement neutre. L'accent est mis sur le "rationnel" plutôt que sur "l'émotionnel". Les cultures neutres ont tendance à utiliser davantage l'humour et l'ironie que les émotions. Une culture affective utilise un style de communication plus expressif : les rires, les sourires, les grimaces ou les gesticulations sont plus explicites.

- *Diffusion vs spécificité*

Les cultures qui perçoivent les relations individuelles comme spécifiques tendent à les cloisonner dans des domaines séparés. Une relation associée à un contexte gardera le caractère de ce contexte. Dans les cultures diffuses, les relations interindividuelles sont établies avec précaution mais une fois développées, elles s'étendent dans de multiples domaines de la vie quotidienne sans trop de ségrégation entre le domaine professionnel ou le domaine privé par exemple.

- *Accomplissement vs attribution*

La façon de conférer un statut à une personne diffère selon les cultures. Dans certaines cultures, les individus accèdent à un statut élevé de par leurs propres ac-

complissements. Ceci diffère des cultures qui confèrent aux individus un statut plus élevé de par leurs caractéristiques physiques telles que l'âge, le sexe, ou caractéristiques sociales telles que la classe sociale, la profession ou l'éducation (statut attribué).

- *Rapports au temps*

Les cultures qui accordent une grande valeur à la tradition, aux relations avec les aînés et aux liens familiaux serrés sont généralement orientées vers le passé. Les accomplissements ainsi que les connaissances acquis du passé jouissent d'une place importante pour dicter la conduite dans le présent et le futur.

D'autres cultures sont orientées plutôt vers le présent, le passé étant considéré comme peu important et l'avenir vague et incertain. Seule compte la notion d'"ici et maintenant". Ces cultures accordent une grande importance aux changements et l'avenir est représenté sous un aspect audacieux, brillant et meilleur que le passé ou le présent.

- *Rapports à la nature*

Selon Trompenaars et Hampden-Turner, il existe deux attitudes possibles envers la nature : elle peut être contrôlée par l'homme au moyen de sa volonté ou l'homme fait partie de la nature et doit par conséquent se soumettre aux directions et aux forces de celle-ci. Une culture qui perçoit la société comme un produit de la nature met l'accent sur ses relations avec celle-ci et sur le besoin de répondre aux contingences externes. Accepter le caractère arbitraire des événements qui se trouvent hors du contrôle humain n'est pas considéré comme une faiblesse.

II.6.3. Triandis

Triandis quant à lui identifie trois dimensions culturelles (Triandis, 1995) : la complexité culturelle, l’individualisme – collectivisme et la culture stricte – non stricte. Nous nous intéressons ici à la dimension individualisme collectivisme.

L'individualiste accorde la priorité aux buts personnels par rapport aux buts collectifs tandis que le collectiviste ne fait pas de distinction entre les buts personnels et collectifs, ou s'il le fait, soumettra ses buts personnels aux buts collectifs.

La société collectiviste tend à avoir une distance au pouvoir plus grande. En plus de cela, le collectiviste tend à se préoccuper de l'effet des résultats de ses actions sur les membres de son endogroupe, à partager les ressources avec ceux-ci et à se sentir impliqué dans leurs vies. Le collectiviste obéit automatiquement à aux autorités de son groupe et est prêt à mourir pour maintenir son intégrité tandis qu'il se méfie et n'est pas prêt à coopérer avec les membres de l'exogroupe. La famille, la tribu, les collègues, le parti peuvent fonctionner en tant que groupe (Triandis, 1989b).

La distinction individualisme – collectivisme contraste selon les données de Hofstede la plupart des cultures d'Amérique latine, d'Asie et d'Afrique avec les cultures d'Amérique du Nord et d'Europe.

D'autres recherches ont identifié des dimensions complémentaires à celles de Hofstede, qui reflètent davantage la spécificité culturelle asiatique. Ces dimensions sont le traditionalisme, le paternalisme et le fatalisme que nous examinerons après l'étude Globe.

II.6.4. L'étude Globe

En 1991, Robert House (House & Javidan, 2004) lance le programme de recherche Globe (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) effectué dans 61 pays et centré sur la culture et le leadership. L'objectif est de démontrer que les cultures sociétales et organisationnelles exercent une influence sur le style de leadership qui est considéré comme efficace et accepté par les membres de la société étudiée (Javidan et al., 2006).

Le programme de recherche était organisé en trois étapes: la phase I était consacrée au développement des outils de recherche afin d'identifier 9 dimensions culturelles; la phase II était consacrée aux recherches sur les relations de dépendances entre

ces dimensions et sur les variables (religieux, politiques) qui ont un impact sur la perception du leadership; et enfin la phase III explore quel impact le comportement spécifique d'un leader possède sur la performance de ses subordonnés (House et al., 2002) .En reprenant quelques unes des dimensions culturelles de Hofstede, House et ses collègues explorent les relations entre les prototypes de leadership et les différences culturelles.

Les dimensions suivantes de Globe, qui permettent aux chercheurs de constater des similarités ou des divergences parmi les pays étudiés, ont été identifiées dans la phase I du programme (House & Javidan, 2004):

1) *Contrôle de l'incertitude* : contrôler l'imprévu en établissant des règles et des normes. La sécurité et l'anticipation correcte des événements sont importantes (analogue à la même dimension chez Hofstede).

2) *Distance au pouvoir* : le degré selon lequel les membres d'une société attendent et acceptent une distribution inégale du pouvoir (analogue à la même dimension chez Hofstede).

3) *Collectivisme social* : le degré selon lequel les institutions sociales encouragent et récompensent la distribution collective des ressources et les actions contribuant au bien être collectif (analogue à la dimension «individualisme/collectivisme» chez Hofstede).

4) *Collectivisme endogroupe* : le degré selon lequel les individus expriment la fierté, la loyauté et la cohésion au sein de leurs groupes sociaux, de leurs organisations ou de leurs familles (analogue à la dimension «individualisme/collectivisme» chez Hofstede).

5) *Égalité des sexes* : le degré selon lequel la société réduit la discrimination et les différences quant au rôle traditionnel des sexes (analogue à la dimension «masculinité/féminité» chez Hofstede).

6) *Capacité de s'affirmer* : le degré selon lequel un individu est capable de faire face aux confrontations et aux conflits et de se comporter de manière plus ou moins agressive dans ses relations sociales.

7) *Orientation vers l'avenir* : le degré selon lequel les individus et les organisations perçoivent le futur en termes de planification et d'investissement à long terme (analogue à la dimension «orientation à long terme» chez Hofstede).

8) *Orientation vers la performance* : le degré selon lequel une organisation ou une société encourage et récompense ses membres pour une amélioration de la performance ou de l'excellence.

9) *Orientation vers les valeurs humaines* : le degré selon lequel la société encourage et récompense ses membres pour leur altruisme, générosité et amabilité vis-à-vis des autres membres.

A la suite de la phase I, les chercheurs du projet Globe ont pu dégager six dimensions de leadership en regroupant les attributs du leadership les plus importants en des "styles de conduite". Ces caractéristiques, ces styles et ces capacités exercent le plus d'influence sur le leadership : ils amplifient ou réduisent son efficacité. Selon les chercheurs de Globe, ces attributs sont les plus acceptés et par conséquent ils seraient valides et universels dans toutes les cultures étudiées. Ces dimensions sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 11. Les dimensions de 1er et 2ème ordre du leadership selon Globe

2ème ordre	**Charisme**	**Esprit d'équipe**	**Auto protection**	**(Non) Participatif**	**Orientation valeurs**	**Autonomie**
1er ordre	Visionnaire Inspirateur Auto sacrifice Intégrité Capacité de décision Orientation performance	Collaboratif Intégrateur Diplomatie Malveillance * Compétence administrative	Égocentrisme Conscience de statut Évitement de conflits Sauver la face Procédurier	Autocratique * Non participatif * (* score renversé)	Modeste Humain	Autonome

La dimension « *charisme* » présente la plus grande importance parmi les six dimensions. Pour la majorité des participants au programme Globe, l'efficacité du lea-

dership est liée à un leader charismatique qui est capable de motiver et d'inspirer les personnes qu'il dirige.

Après le charisme, vient l' "*esprit d'équipe*" qui est considéré par tous les pays étudiés comme un facteur indispensable à un leadership efficace. La dimension "*participative*" met l'accent sur l'importance d'impliquer les autres membres du groupe dans les prises de décision.

L' "*orientation valeurs humaines*" concerne le fait d'encourager ses subordonnés et les aspects humains du leader. L' "*auto protection*" est une nouvelle dimension qui se réfère au fait de se sécuriser ou de protéger le membre du groupe qui se trouverait menacé. La dimension "*autonomie*" est aussi une nouvelle dimension définie par Globe. Le fait d'être autonome correspond à un style de leadership indépendant.

II.6.5. Traditionalisme et modernité

Selon les recherches de Hofstede (2001), certaines des plus grandes différences culturelles apparaissent entre les États-Unis et les pays asiatiques, en particulier les pays dont la culture est fondée sur l'idéologie confucéenne.

L'influence des valeurs confucéennes dans les cultures des pays d'Asie du Sud Est dont le Vietnam a été documenté (Hofstede & Bond, 1988; Ralston et al., 1999). Les valeurs confucéennes accordent une importance prépondérante à la société, du groupe et des relations hiérarchiques. Elles mettent l'accent sur un grand respect de la hiérarchie que ce soit au travail ou au sein de la famille, dans le but de préserver l'harmonie interpersonnelle, et de démontrer de la modestie (Marshall Matthews, 2000). Ces valeurs ont influencé les sociétés extrême-orientales pendant des millénaires. Le principal contraste entre les cultures occidentales et orientales se trouve dans le centrage sur le groupe, la hiérarchie, et l'harmonie en Orient et sur l'individu, la distance au pouvoir peu élevée et l'ouverture au changement (Ralston et al., 1997).

Dans notre étude, la France et les États-Unis représentent des cultures occidentales avec des scores élevés en individualisme et bas en distance hiérarchique et

contrôle de l'incertitude (Hofstede & Bond, 1988). Le Vietnam représente une culture orientale caractérisée par un degré élevé de collectivisme, de distance hiérarchique et d'orientation à long terme (Ralston et al., 1999; Nguyen, 2005).

Farh et ses collègues (1997) ont développé un concept pour capturer explicitement ces valeurs individuelles inhérentes à l'idéologie confucéenne, appelée « traditionalisme ». Ce concept est centré sur « *les liens expressifs entre les gens et manifestés par des valeurs telles que l'autorité, la piété filiale, la domination masculine, le fatalisme et un sentiment général de d'impuissance* » (Farh et al., 1997, p. 424).

Les valeurs centrales sous-jacentes au traditionalisme sont inhérentes aux cinq relations fondamentales du Confucianisme : empereur - sujet, père - fils, mari - femme, frère aîné - frère cadet, ami plus âgé – ami plus jeune. L'aspect formel des relations interpersonnelles est consolidé et fixé en transformant chaque relation en rôles dyadiques selon un schéma hiérarchique. Pour chacune de ces relations, des prescriptions précisent ce qui devrait être fait et ce qui ne devrait pas l'être par les protagonistes de la relation. Dans chaque cas, le partenaire plus âgé jouit d'une variété de prérogatives et d'autorité vis-à-vis du plus jeune (Yang, 1993).

Yang explique aussi que les prescriptions pour ces relations dyadiques sont asymétriques, dans la mesure où les attentes par rapport au comportement du partenaire qui possède le moins de pouvoir (sujet, fils, femme) sont spécifiées avec plus de détails que pour le rôle plus puissant. Des exigences et des restrictions plus fermes sont imposées sur les rôles les plus faibles et par conséquent, les individus cantonnés dans ces rôles sont plus opprimés.

Étant donnée sa focalisation sur les relations hiérarchiques, cette dimension culturelle est associée à la notion de distance hiérarchique de Hofstede (2001). Les relations hautement traditionalistes supposent un degré élevé de distance hiérarchique. En outre, à cause de son importance dans les relations familiales et l'accent mis sur l'harmonie, le traditionalisme est aussi associé à la notion de collectivisme de Hofstede. Elle représente ainsi une variante de la distance hiérarchique qui inclut des éléments du collectivisme.

Cette dimension particulière est pertinente pour notre étude pour plusieurs raisons. Tout d'abord le traditionalisme est centré sur la hiérarchie relationnelle, importante dans notre étude sur le leadership. Ensuite, parce que nous étudions le leadership dans des contextes occidentaux (France, États-Unis) et orientaux (Vietnam), nous avons besoin d'une dimension culturelle qui relève de l'idéologie confucéenne, qui préconise un respect pour la hiérarchie, la préservation de l'harmonie relationnelle et la démonstration de la modestie personnelle. Cette mesure du traditionalisme a été développée afin de capturer ces valeurs. Enfin, la dimension culturelle du traditionalisme est une mesure qui a été validée dans des recherches au niveau individuel (Farh et al., 1997)

Lorsque la société traditionnelle passe à la modernité, des changements s'opèrent dans les modèles institutionnels ainsi que dans les valeurs et les attitudes. La modernité décrit une société en termes d'égalitarisme et d'ouverture d'esprit, d'optimisme et de confiance en soi, d'hédonisme affectif, égalité sexuelle et l'autonomie (Yang et al., 1989). La société occidentale est dominée fortement pas la modernité, conséquence du principe que tout individu possède certains droits de base (Triandis, 1989a). Ainsi, dans la société moderne, l'importance est mise sur l'échange basé sur des règles d'équité. Le traditionalisme et la modernité ne sont pas des extrêmes incompatibles entre eux, une culture peut être à la fois traditionnelle et moderne dans ce sens.

II.6.6. Paternalisme

Dans une relation paternaliste, le rôle du leader est de guider, de protéger et de soigner les subordonnés. Les subordonnés sont loyaux et déférents à leur supérieur. Le paternalisme implique une relation dyadique et hiérarchique entre le leader et ses subordonnés. C'est le trait le plus saillant dans les cultures asiatiques comme la Chine, le Japon. Dans ces pays, le paternalisme dépasse le cadre familial et s'étend au travail et à la vie sociale.

Bien que le paternalisme soit une caractéristique désirable dans la plupart des cultures orientales, il est considéré négativement dans les sociétés occidentales, où il est associé à l'autoritarisme (Northouse, 1997).

II.6.7. Fatalisme

Analogue au paternalisme, le fatalisme est la croyance que ce qui arrive doit arriver. Le fatalisme n'est pas nécessairement relié aux croyances religieuses. Aycan et ses collègues (2000) le présentent comme la croyance qu'il n'est pas possible de contrôler entièrement les résultats de ses actes. Par conséquent, cela ne vaut pas la peine d'essayer de trop accomplir certaine chose, de faire des plans à long terme ou d'introduire des actions préventives.

II.7. Résumé du chapitre II

La culture est un ensemble de modèles qui décrit le comportement à venir ; que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles, marques distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouvrés (ou «artefacts») par lesquels ce groupe s'exprime.

La culture est avant tout un phénomène collectif, du fait qu'elle est, au moins en partie, partagée par ceux qui vivent ou qui ont vécu dans le même environnement social où ils l'ont acquise. C'est une programmation collective selon Hofstede. Apprise et partagée par un groupe de personnes à travers les mécanismes de l'apprentissage et de l'éducation, la culture est une manière de vivre servant à distinguer une collectivité par rapport à d'autres autres sociaux.

Il existe une multitude de cultures différentes les unes des autres, chacune déterminant les façons de penser, de sentir et d'agir des personnes l'ayant comme héritage.

Elle se manifeste à travers l'interaction des valeurs, des attitudes et des comportements de ses membres. Les individus privilégient certaines valeurs par rapport à leur vie et à l'environnement. Elles modèlent et structurent leurs attitudes face à l'environnement et déterminent le comportement le plus convenable et le plus efficace à adopter dans une situation donnée et à un moment précis.

La culture a plusieurs niveaux, selon Hofstede ce sont l'art d'une part et d'autre part les différentes activités de la vie. Selon Trompenaars et Hampden- Turner, les trois niveaux correspondent à la culture dans sa réalité observable telle que les comportements, aux normes et valeurs d'une société et enfin aux règles et méthodes de résolution des problèmes de la vie quotidienne.

Les niveaux de culture se déclinent en dimensions culturelles, exprimées dans les modèles les plus répandus de Hofstede, Trompenaars, et Triandis. Des dimensions plus particulières aux sociétés asiatiques viennent s'ajouter à ces modèles telles que le traditionalisme, le paternalisme et le fatalisme.

Après le leadership et la culture, le chapitre suivant traite des théories implicites du leadership, c'est-à-dire des images mentales que l'on se fait d'un leader. Si le leadership est un concept bien réel dans la plupart des pays, les théories implicites du leader idéal varient selon les particularités culturelles. Un leader aux États-Unis n'aura pas les mêmes caractéristiques qu'un leader en France. Nous allons voir comment se forment ces théories implicites de leadership qui débouchent sur un portrait prototypique de leader différent dans chaque pays.

III. CHAPITRE III LES THÉORIES IMPLICITES

Ce chapitre présente une vue d'ensemble du processus de catégorisation cognitive, processus qui mène à la formation des théories implicites. Rappelons que les théories implicites sont des théories naïves qui se rapportent aux attentes que les individus génèrent vis-à-vis d'une personne d'après ce qu'ils connaissent des traits principaux de cette personne. Nous aborderons ensuite à partir de ces théories implicites les théories implicites de l'organisation (TIO) et ensuite les théories implicites du leadership (TIL).

III.1. Catégorisation cognitive

Cette partie apporte un éclairage sur la dynamique cognitive qui gouverne les perceptions d´une personne. Elle explicite les points suivants :

- Que sont les catégories de personnes et quelles sont leurs tâches ?
- Comment s´effectue la catégorisation de personne ?
- La nature des prototypes de personnes utilisés dans le processus de catégorisation

III.1.1. Surmonter les limites de la mémoire à l'aide des structures cognitives

Le cerveau humain peut être décrit comme un système de traitement de l'information qui traite les stimuli extérieurs. Les informations sur les objets, les personnes ou les événements environnants alimentent le système. De façon inverse, le comportement humain représente le résultat produit par le système. Ce système consiste de plusieurs composantes telles que la mémoire et les ressources attentionnelles, qui sont des ressources rares car elles ne suffisent pas pour élaborer de manière exacte chaque stimulus provenant simultanément de l'environnement.

Selon Rosch (1978), les individus sont quotidiennement inondés d'information en provenance de l'environnement qu'il en devient impossible de les traiter toutes de façon égale. Afin de surmonter ces limites du traitement de l'information, le cerveau humain fait appel à des structures cognitives. Elles se réfèrent à des schémas cogni-

tifs connus sous le nom de scripts, de catégories, ou des théories implicites qui se construisent avec le temps à travers des expériences répétées avec les personnes et les situations. Ces structures sont stockées dans la mémoire et aident les individus à sélectionner, interpréter, simplifier et intégrer les informations environnementales.

Dès que les capacités de traitement cognitif sont pleinement sollicitées et que la nécessité de trouver de l'information exacte à propos d'un sujet n'est pas l'objectif premier, les individus tendent à utiliser la catégorisation automatique comme base de l'interaction sociale. L'utilisation de telles structures abaisse le niveau de ressources attentionnelles et permet le traitement simultané d'une quantité plus élevée d'informations.

La catégorisation permet d´abaisser les ressources attentionnelles de deux façons : en diminuant le nombre d´attributs nécessaires à la catégorisation et en permettant à l´observateur d´accéder aux informations adéquates apprises par l´expérience, à interpréter et à développer les attentes vis-à-vis des comportements.

III.1.2. Les principes de la catégorisation

Deux principes de base de la catégorisation sont déterminants, ce sont les principes de la structure du monde perçu et le principe de l´économie cognitive (Rosch, 1978).

Le premier principe de la catégorisation soutient que le monde n´est pas un ensemble équiprobable d´attributs concomitants. En effet, il y a certaines régularités dans l'environnement autour desquelles des catégories et des prototypes sont créés. Par exemple, les ailes apparaissent plus souvent en présence des plumes qu´en présence de la fourrure.

Le deuxième principe de la catégorisation spécifie que les ressources de l'esprit humain sont limitées. Cela veut dire que l'esprit humain essaie de catégoriser des objets et des personnes en fournissant le minimum d'effort. Dans la quête pour l'effort minimal de catégorisation, tous les comportements n'ont pas la même importance.

Certains d'entre eux sont plus distincts dans une catégorie et par conséquent se démarquent davantage en présence d'un stimulus. La mémoire humaine va donc retenir ces caractéristiques plus distinctes pour une catégorie en tant que composantes d'un prototype.

III.1.3. La catégorisation se fait par des prototypes

Dans la catégorisation, l´observation de quelques indications comportementales d´une personne précède l´inférence de tout un ensemble d´information. Ce système d´informations est désigné comme des prototypes. Un prototype est une abstraction de l´esprit humain, consistant en un ensemble de traits de personnalité, d'attributs personnels et de comportements. Les prototypes jouent un rôle important dans le processus de la catégorisation car ils représentent des critères de mesure par lesquels une personne est placée dans une catégorie dès qu´il y a une correspondance entre les stimuli externes provenant de cette personne et les prototypes de l´observateur.

Plus un attribut est partagé par les membres d'une catégorie et moins il l'est par les non-membres de cette catégorie, plus il est considéré comme prototypique. Par exemple, posséder une Ferrari est un attribut personnel particulièrement distinctif pour catégoriser une personne comme étant "riche" ; alors que "posséder une carte de crédit" n'est pas assez distinctif pour classer quelqu'un dans cette catégorie "riche".

Selon Cantor et Mischel (1979), les êtres humains tendent à catégoriser non seulement des objets mais aussi des personnes à partir des attributs personnels, de l'apparence physique, du sexe, de la race, de l'occupation sociale et des comportements généraux. D'après eux, les observateurs développent des systèmes de catégories cognitives dans lesquelles les gens peuvent être regroupés. Les catégories sont définies par rapport aux prototypes, qui constituent des ensembles abstraits d'attributs les plus fréquemment partagés par les membres d'une catégorie. Parce que le classement des personnes dans des catégories implique une adéquation des caractéristiques aux prototypes de l'observateur, les prototypes sont essentiels pour comprendre la perception d'un individu.

III.1.4. La nature diffuse des prototypes

Le processus de catégorisation intervient à chaque fois que les caractéristiques perçues d'une personne correspondent à un prototype existant en mémoire. Cette description simplifiée du mécanisme de la catégorisation peut suggérer que la classification en catégorie est le résultat d'une check liste de caractéristiques nécessaires et suffisantes. Cela signifie qu'un individu doit présenter tous les attributs nécessaires pour être classé dans une catégorie, sans quoi il ne rentre pas dans celle-ci. Cette perspective considère que les catégories comme étant bien définies et distinctes.

En fait, ce caractère "tout ou rien" ne représente pas correctement la nature d'une catégorie de personne. Comme le remarquent Cantor et Mischel (1979), il serait difficile pour un observateur de trouver un ensemble de caractéristiques nécessaires et suffisantes partagé par tous les membres d'une catégorie de personne que l'on voudrait utiliser en tant que test définitif d'appartenance à cette catégorie. Comme exemple, ils notent que la catégorisation dépend fortement des contraintes du contexte. Par conséquent, ils suggèrent que la nature d'une catégorie de personnes relève d'un ensemble diffus dont les frontières sont mal définies.

L'existence de nuances linguistiques comme "presque", "pratiquement" ou "une sorte de" est compatible avec cette conception de catégories mal définies. Par exemple, le rouge gorge et le pingouin sont techniquement tous les deux des oiseaux. Néanmoins, le rouge gorge est un oiseau par excellence et le pingouin est une "sorte d'oiseau".

III.1.5. Effets des attributs prototypiques sur l'ordre de réminiscence des items

La prototypicalité affecte la performance du traitement des informations du cerveau humain. Deux phénomènes sont particulièrement intéressants : la vitesse du traitement de l'information ainsi que l'ordre et la probabilité de sortie de l'item (Rosch, 1978).

La vitesse de traitement de l'information - temps de réaction - est la vitesse à laquelle les individus peuvent juger si un stimulus (objet ou personne) fait partie d'une catégorie. Cette vitesse est utilisée largement comme une mesure corrélant avec la prototypicalité. Les items les plus prototypiques sont associés à une vitesse de traitement élevée (Cohen, 1983).

L'ordre et la probabilité de sortie d'un item - Rosch démontre que les sujets sont plus susceptibles de se souvenir des items les plus prototypiques en premier, tandis que les items les moins prototypiques sont rappelés en dernier ou ne sont pas rappelés du tout.

Les prototypes font partie des éléments constitués par les théories implicites des personnes. Dans la partie suivante, nous abordons les mécanismes de formation de celles-ci d'abord au niveau organisationnel et ensuite au niveau du leader.

III.2. Théories implicites

Les théories implicites sont des théories naïves qui se rapportent aux attentes que les individus génèrent vis-à-vis d'une personne d'après ce qu'ils connaissent des traits principaux de cette personne. Elles permettent de prédire les caractéristiques de la personne cible à partir de quelques informations connues et de guider l´interprétation de certains phénomènes.

Bruner et Tagiuri (1954) utilisent le terme de "théories implicites de la personnalité" pour désigner la relation supposée entre les traits qui influencent notre perception et la caractérisation des autres: l'individu suppose des relations causales entre les traits de personnalité d'autrui.

Les travaux précurseurs aux théories implicites de la personnalité ont été menés par Heider (Heider, 1958) basés sur l'attribution causale, Jones et Davis (Jones & Davis, 1965) et Kelley (Meade & Whittaker, 1967) sur la façon dont les individus perçoivent autrui.

Selon Heider (Heider, 1958), l'attribution causale est le processus par lequel l'homme appréhende la réalité et peut la prédire et la maîtriser.

Jones et Davis (Jones & Davis, 1965) ont développé le modèle des inférences correspondantes. Ils ont tenté de comprendre comment, à partir d'un acte d'autrui, l'individu va lui attribuer un trait de personnalité, une disposition ou une intention. Ces auteurs supposent que nous faisons des attributions de causalité interne : l'observateur pense que le comportement de l'acteur est causé par l'un de ses traits de caractère particulier. Ils définissent cette tendance à surestimer les causes internes comme un biais de correspondance.

Certaines conditions doivent être réunies pour faire des attributions internes :

- *L'intention de l'acteur* : l'observateur doit s'assurer que l'acteur a bien agit intentionnellement ;
- *L'effet spécifique* : l'observateur doit repérer les effets spécifiques d'une action pour pouvoir attribuer avec certitude une intention spécifique à un acteur ;
- *La liberté de choix* : on ne peut faire des attributions internes que si l'acteur a agit en toute liberté ; l'observateur doit donc penser que l'acteur a une certaine liberté de choix ;
- *La désirabilité sociale* : plus les actions correspondent à une norme de désirabilité sociale, moins les observateurs attribuent cette action aux dispositions de l'acteur.

Selon le modèle de la co-variation de Kelley (Meade & Whittaker, 1967), l'individu fonctionne comme un statisticien naïf. Il recherche les informations pertinentes dans l'analyse de la situation et détermine ensuite si le comportement observé est dû à des dispositions ou bien à des caractéristiques de la situation. L'attribution peut concerner autrui (hétéro-attribution) mais également ses propres comportements (auto-attribution).

D’après ce modèle, ce qui sera choisi comme cause d'un événement, c’est ce qui est présent lorsque l’événement se produit mais absent quand il ne se produit pas. L'individu analyse la variation qui existe dans les effets en fonction de la variation de quatre facteurs : les *objets* sur lesquels porte l'attribution, les *personnes* en interaction avec les objets, les *modalités temporelles* et les *circonstances* de l’interaction avec ces objets. L'observateur va donc attribuer une cause interne ou une cause externe en fonction du type et du nombre d’informations dont il dispose pour analyser la situation.

Ce modèle pose cependant une question fondamentale : est-ce que, pour faire des attributions, les observateurs recherchent toujours autant d’informations spontanément ? Kelley reconnaît que parfois, nous fonctionnons à l'aide de raccourcis cognitifs divers : ce sont des schémas de causalité.

Un schéma causal est une description de la perception d’une personne sur la manière dont des causes sont combinées entre elles pour produire un certain effet. Ces schémas dérivent de l’expérience d’observation des causes et de leurs relations aux effets, ainsi que des renseignements implicites ou explicites sur la structure causale du monde. L’individu adulte dispose ainsi d’un répertoire des idées sur la manière d’opérer et sur l’interaction des facteurs de causalité. Ces idées lui permettent d’effectuer des attributions rapides et économiques en effort mental en fournissant un cadre dans lequel des morceaux d’informations pertinentes peuvent être assemblés rapidement afin de tirer une conclusion suffisamment correcte sur les inférences causales (Kelley, 1973; Kelley & Michela, 1980).

Des recherches plus récentes de Dweck et ses collègues (Dweck et al., 1995) ont abouti à deux sortes de théories implicites de la personnalité qui décrivent les pratiques inférentielles dans la perception d'autrui. La "*théorie d'entité*" suppose que les traits individuels sont des entités fixes qui ne peuvent changer. Ainsi, le comportement d'un individu est la manifestation de ses traits de personnalité. L'inverse se déduit en inférant les traits d'un individu à partir de ses comportements. L'autre "*théorie incrémentale*" spécifie le contraire de la théorie d’entité : les qualités d'un individu ne

sont pas fixes mais malléables. Par conséquent, cette théorie ne permet pas d'inférer les traits à partir d'un comportement ni de prédire un comportement à partir des traits de personnalité d'un individu.

III.3. Les théories implicites des organisations (TIO)

Les théories implicites de l'organisation sont des suppositions faites par un individu à propos des raisons pour lesquelles une organisation est structurée d'une certaine façon. Par exemple, si une personne observe qu'une organisation est fortement centralisée, elle va attribuer des causes à cette caractéristique structurelle. Ces TIO disposent des certaines caractéristiques similaires à celles des théories implicites de la personnalité.

III.3.1. Les origines des TIO

Brief et Downey (1983) s'interrogent sur les origines des TIO à partir des questions suivantes : comment les TIO sont elles acquises par les individus ? Pourquoi les TIO varient elles d'un individu à l'autre ?

Les auteurs distinguent quatre processus de formation des TIO chez une personne: la rationalisation de l'environnement, l'apprentissage, la culture et l'intuition.

- *La rationalisation de l'environnement*

Selon les auteurs, un individu peut construire une TIO afin de justifier ses propres comportements. Par exemple, un dirigeant avec un besoin de pouvoir élevé pourrait planifier son organisation de manière centralisée afin de contrôler personnellement les décisions. Dans ce cas, la centralisation des décisions peut être interprétée dans une TIO comme étant un facteur conduisant à la performance.

- *L'apprentissage*

Les TIO peuvent être apprises directement à travers l'histoire individuelle des personnes ou indirectement avant même que ces personnes fassent partie d'une organisation. Ces théories implicites sont apprises dès l'enfance, par l'intermédiaire des jeux, des livres, de la télévision ou des conversations des adultes, etc.

Quelle que soit la méthode d'apprentissage, les TIO apprises sont fondées sur l'observation empirique et sur la co-variation entre les stimuli et leurs réponses. Par exemple, "les femmes ont moins d'assurance et sont moins agressives que les hommes. Les managers sont habituellement agressifs et ont beaucoup d'assurance. Par conséquent, les femmes ne font pas de bons managers".

- *La culture*

Les TIO peuvent aussi être générées par la culture : les individus font partie des systèmes sociaux qui leur fournissent des schémas causaux et des règles psychologiques qui gouvernent les relations de causes à effets. Par exemple, il est fréquemment supposé que le management participatif est plus particulièrement apprécié au Japon qu'aux États-Unis et par conséquent plus répandu au Japon.

- *L´intuition*

Enfin, certaines TIO sont plus intuitives que d´autres pour les membres d'une organisation. Elles influencent les comportements des membres même dans des situations nouvelles. Par exemple, un individu développe des TIO qui sont appropriées à une entreprise comptable. Il peut utiliser les mêmes TIO ou en développer des similaires dans une organisation toute différente, comme une entreprise d'ingénierie.

III.3.2. Les fonctions des TIO

Selon Brief et Downey (1983), les TIO constituent une sorte de guide utilisé par les planificateurs pour développer les structures organisationnelles et servent de ciment pour la cohésion sociale et la stabilité de l'organisation. Ses membres les utilisent à leur tour dans l´interprétation des caractéristiques structurelles de leur organisation.

Les auteurs identifient quatre fonctions :

- *Structurer l'organisation*

Les théories implicites sont une source d'informations pour les managers dans la prise de décision concernant la manière de structurer leur organisation. Les choix organisationnels sont effectués soit par un seul dirigeant charismatique soit par une élite dirigeante qui appliquent des TIO qu'ils jugent les plus pertinentes et ce par rapport à des sources d'information variées.

- *Interpréter les intentions des planificateurs*

Cependant, les structures élaborées par les planificateurs ne fournissent pas un schéma organisationnel exhaustif. Il est laissé aux collaborateurs d'interpréter les intentions des planificateurs et d'en déduire les comportements appropriés. Les employés observent les structures données et en imputent ensuite les intentions. Les employés interprètent les structures selon leurs propres TIO qui ne sont pas forcément similaires à celles des planificateurs. Par conséquent, les comportements des employés qui satisfont les intentions et les désirs des planificateurs dépendent donc du degré de similarité entre leurs TIO respectives.

Les planificateurs peuvent aussi se servir des TIO afin de rationaliser leurs décisions organisationnelles. Par exemple, un dirigeant qui a décentralisé son organisation peut justifier cette décision par le fait qu'il considère qu'une participation étendue dans la prise de décision mène à une productivité élevée. Parallèlement, un employé qui constate que sa productivité a augmenté après un changement organisationnel peut déduire que ce changement implique une décentralisation de la prise de décision car il croit que cela augmente la productivité.

- *Attribuer des caractéristiques à l´organisation*

Le processus d´attribution causale permet aux individus de satisfaire leur besoin psychologique d´interpréter et de comprendre l´environnement qui les entoure. Il en est de même pour les employés d´une organisation : ils ont tendance à considérer la

performance de l´organisation comme une indication qui leur permet d´inférer des caractéristiques à celle-ci en fonction de leurs propres TIO.

De plus, les TIO et l´attribution causale peuvent aussi amener les employés à attribuer des caractéristiques à l´organisation que celle-ci n´a pas forcément mais qui peuvent être utiles pour son bon fonctionnement. Par exemple, si les TIO de l´employé lui font croire qu´une collégialité élevée conduit à une performance élevée, il infèrera que son organisation est collégiale si celle-ci est performante.

- *Cimenter la cohésion sociale de l´organisation*

L'ultime fonction des théories implicites de l´organisation relève de leur capacité de servir comme ciment au le tissu social de l´organisation. Les individus qui disposent de croyances communes sont plus à même de créer des liens sociaux forts. Dans ce contexte, ce sont la volonté de s'intégrer à l'organisation, la volonté de travailler en équipe, la volonté de partager les informations et la réticence à quitter l'organisation. Le degré de similarité des TIO partagées par les membres de l'organisation va déterminer la solidité de ces liens sociaux : plus les TIO partagées sont similaires, plus les liens sociaux au sein de l'organisation sont forts.

En résumé, les TIO représentent les moyens par lesquels les employés interprètent les structures qui se présentent à eux. Cette interprétation est à son tour le moyen par lequel les caractéristiques structurelles conduisent les employés à se comporter d´une certaine manière. Les TIO sont des mécanismes cognitifs qui traduisent les structures organisationnelles en schémas comportementaux des employés.

Les TIO s'appliquent aussi à un domaine particulier de l'organisation. Dans notre étude, ce domaine se réfère à l'image du leader idéal au travail. Nous allons donc nous intéresser aux théories implicites du leadership et aux images qu'il peut avoir dans l'esprit des membres d'une organisation, c'est-à-dire les prototypes.

III.4. Théories implicites du leadership : les prototypes

Bien que la plupart des chercheurs ne soient pas toujours d´accord avec ce qu´est le leadership, le sens commun en général semble avoir peu de problèmes avec ce terme. D´après Offermann, Kennedy et Wirtz (1994), les individus possèdent leurs propres théories naïves et implicites du leadership, et sont prêts à en déterminer les frontières et les caractéristiques .

Les théories implicites du leadership (TIL) renferment les qualités et les comportements qui caractérisent un leader idéal au travail et qu'une personne attend du leader (Cronshaw & Lord, 1987; Kenney et al., 1994). Quand un sujet démontre un comportement de leadership, il est évalué sur le caractère distinctif de son comportement par rapport à celui d'autres membres du groupe. Si effectivement son comportement se révèle différent, alors le label «leadership» lui est accordé par l'observateur. L'observateur tient compte aussi des explications éventuelles liées au contexte avant d'accorder le statut de leader à quelqu'un (Shaw, 1990).

Pour Den Hartog et ses collègues (1999), les perceptions se basent sur des processus de catégorisation à l'aide desquels les individus appliquent les attributs perçus des leaders potentiels à un prototype interne de leadership. Les prototypes sont stockés en mémoire et sont activés quand des individus sont confrontés à des leaders (Kenney et al., 1994; Schyns & Meindl, 2005). Plus l'individu est perçu comme conforme au prototype, plus la probabilité que cette personne est vue comme un leader est grande.

Ceci implique que beaucoup d'aspects d'une relation interpersonnelle seront basés sur l'utilisation de théories implicites afin de catégoriser l'autre (Engle & Lord, 1997) en tant que leader ou non-leader et ce sur ses traits ou ses comportements les plus saillants (Phillips & Lord, 1986).

Le prototype du leadership est composé des schémas mentaux dont la partie centrale a souvent été générée pendant l'enfance et adaptée de manière continue durant la

vie (Keller, 2003). Ils sont formés par l'exposition aux événements sociaux, des interactions interpersonnelles et des expériences passées avec les leaders. Ils peuvent inclure des comportements, des valeurs, des attitudes et des traits de personnalité.

Sur la base des travaux de Rosch (1978) sur la catégorisation des objets et de Cantor et Mischel (1979) sur la catégorisation des personnes, les travaux les plus importants dans le domaine des TIL ont été effectués par Lord et ses collègues (Lord, 1985; Lord & Maher, 1993).

Lord et ses collègues (1984) suggèrent que la perception du leadership constitue des catégories cognitives hiérarchiquement organisées. La perception du leadership entraîne l'activation d'une catégorie de leader qui permet de comparer les attributs et les comportements de la personne cible aux caractéristiques d'un prototype de leader. Par exemple, un leader prototypique est décisif, intelligent, et industrieux. Si une correspondance est faite avec un prototype de leader, l'étiquette de leader est appliquée à la personne en question et reste conservée dans la mémoire à long terme.

Leur théorie de perception du leadership soutient que les leaders émergent d´un groupe dans la mesure où les subordonnés les perçoivent comme tels. Lord et Maher résument l´essentiel de la théorie de la manière suivante :

« *Le locus du leadership ne réside pas seulement chez le leader ou chez le subordonné. Il implique les comportements, les traits, les caractéristiques et les résultats produits par le leader et comment ceux-ci sont interprétés par les subordonnés.* » (Lord & Maher, 1993, p. 11) (Traduction libre).

Lord et Maher notent qu'être perçu en tant que leader par les autres est un pré requis pour aller au-delà d'un rôle formel et influencer les autres. Ils soutiennent que les perceptions du leadership se basent sur deux processus. D'abord, le leadership peut être déduit des événements saillants. L'attribution est essentielle dans ce processus d'inférence. Par exemple, une réussite de l'entreprise est rapidement attribuée aux grandes qualités de leadership de sa direction ou de son PDG. D'autre part, le lea-

dership peut être reconnu à partir de la correspondance entre les caractéristiques observées de la personne et les théories implicites de l'observateur sur le leader idéal.

Le prototype de leader découvert par Lord et ses collègues (1984) est composé de 59 attributs caractérisés par différents niveaux de prototypicalité. La prototypicalité est mesurée en demandant aux participants d´évaluer à partir d´une liste d´attributs chaque item sur leur conformité à l´image du leader qu´ils se font.

Le tableau suivant est un extrait de 34 traits de personnalité, trié par prototypicalité.

Tableau 12. Les traits de personnalité et les attributs du prototype de leader découverts par Lord, Foti et De Vader (1984) dans l´ordre de prototypicalité

1	Dévoué	18	Juste
2	Orienté objectif	19	Caractère fort
3	Informé	20	Ouvert d´esprit
4	Charismatique	21	Persuasif
5	Ferme	22	Intéressé
6	Responsable	23	Sagace
7	Intelligent	24	Compréhensif
8	Déterminé	25	Compétitif
9	Organisé	26	Coopératif
10	Compétences verbales	27	Loyal
11	Crédible	28	Cultivé
12	Directif	29	Travailleur
13	Bon administrateur	30	Attentionné
14	Honnête	31	Humanitaire
15	Attentif	32	Tenace
16	Discipliné	33	Agréable
17	Fiable	34	Soigné

Des tests empiriques ont mis en lumière comment les prototypes de leaders influencent le processus de sélection des leaders (Cronshaw & Lord, 1987; Smith & Foti, 1998). Dans l´expérience conduite par Cronshaw et Lord, on a montré à des groupes d´étudiants une vidéo de 12 minutes montrant une personne cible agissant avec des membres d´un groupe de travail. La vidéo était différente d´un groupe à l´autre et dans chaque vidéo la personne cible se comporte de façon à correspondre à des ensembles différents de qualités prototypiques ou anti-prototypiques.

La perception du leadership, mesurée par le questionnaire « Impression Générale du Leadership »[1] administré aux étudiants, est plus élevée pour les vidéos montrant des comportements fortement prototypiques.

La catégorisation prototypique affecte également les évaluations des leaders. Par exemple, il existe des preuves irréfutables que le sexe des leaders affecte leur évaluation. Dans une expérience menée par Bartol et Butterfield (1976), les étudiants reçoivent une ou deux versions d´un questionnaire d´évaluation contenant quatre scénarios décrivant des styles de leadership différents. Les styles en question diffèrent dans l´orientation du leader vers la production, les comportements d´organisation, la considération pour les personnes et la tolérance pour la liberté des subordonnés. Les noms des managers sont changés dans les deux versions afin d´indiquer s´il s´agit d´hommes ou de femmes. Les résultats exposent que le sexe du leader exerce un effet sur leurs évaluations. Les étudiants accordent aux managers femmes une note plus

1 Le questionnaire demande aux sujets d´évaluer sur une échelle de 1 à 5 a) la quantité de leadership la personne cible déontre b) jusqu´à quel point le sujet choisirait la personne cible comme leader c) jusqu´à quel point la personne cible représente le leader typique d) jusqu´à quel point la personne cible se comporte en tant que leader e) le degré selon lequel la personne cible correspond à l´image de leader du sujet. Ces mesures sont composées pour produire un indicateur composite d´impression générale de leadership (GLI) (Cronshaw & Lord, 1987, p. 100)

élevée pour la considération des personnes, tandis que les managers hommes obtiennent des notes plus élevées en comportements organisationnels.

Les théories implicites du leadership apportent un biais substantiel à la façon dont les subordonnés décrivent leurs leaders (Eden & Leviatan, 1975; Rush et al., 1977). Rush, Thomas et Lord montrent qu´il y a une grande congruence entre la structure factorielle obtenue à partir des descriptions d´un leader fictif et des descriptions de leaders réels. Ils concluent que si des structures factorielles quasi identiques émergent des descriptions de leaders fictifs et de leaders réels, le comportement réel d´un leader est relativement peu important pour les descriptions de ce comportement, car ces descriptions sont surtout basées sur les prototypes.

En résumé, selon la perspective de la catégorisation cognitive, les individus disposent de prototypes de leader agissant comme des filtres à travers lesquels passent les informations sur les leaders réels. Ce phénomène est dû à la propension des individus à simplifier et d'organiser l'environnement. Ainsi, une définition générique des théories implicites du leadership peut s'énoncer comme : «*L'image qu'un individu a d'un leader en général ou d'un leader efficace*». (Schyns & Meindl, 2005, p. 21) (Traduction libre).

III.5. Prototypes du leadership

Dans cette partie nous abordons de plus près les différences des prototypes de leader selon les cultures, selon les questions d’universalité de certains attributs de leader et selon les genres masculins et féminins.

III.5.1. Prototypes et culture

La plupart des recherches sur les prototypes du leader en tant que concept central des théories implicites du leadership ont d'abord été effectuées aux États-Unis avec des sujets américains exceptée celle de Eden et Leviatan (1975) sur des sujets israéliens. Cependant, Lord et ses collègues (Bryman, 1987b) ont émis l'hypothèse de

l'existence des influences culturelles agissant sur les prototypes de leader. Lorsqu'un sujet est confronté à une catégorie aux contours relativement flous comme le «leadership», il a recours à des catégorisations apprises et transmises par son milieu culturel plutôt que d'user des caractéristiques provenant directement du stimulus lui-même. Par conséquent, la validité universelle et interculturelle des théories implicites du leadership reste à vérifier.

Lord et Maher (1987a) ont trouvé que plus un individu est perçu conforme au prototype de leader détenu par une personne, plus la probabilité que cette personne accepte l'individu comme leader est grande. Cependant, si les prototypes de leader varient en fonction des cultures respectives, l'influence du leader exercée sur l'observateur sera moins grande.

House et ses collègues (House et al., 1997b) concluent que la culture influence beaucoup d'aspects du leadership. Ces aspects comprennent les caractéristiques requises pour la position de leader, le degré selon lequel le rôle de leader est rempli, les modèles de conduites, les préférences et les attentes des employés.

Selon Shaw (1990), une des sources potentielles de variations dans la perception du leadership réside dans le contenu des prototypes préexistants de leader. Les attributs les plus caractéristiques du leader dans une culture peuvent être très différent des attributs prototypiques dans une autre culture :

« *La culture influence le processus de catégorisation en définissant la nature du schéma prototypique, les valeurs associées à ces prototypes et l'importance des caractères individuels dans l'évaluation et le classement d'une personne ou d'une situation. La plupart des recherches internationales sur les valeurs, les croyances et les styles de management peuvent être interprétées comme démontrant des différences culturelles en ce qui concerne les prototypes de leader.* » (p. 635) (Traduction libre).

Les groupes culturels ont tendance à varier dans leur conception des caractéristiques les plus importantes du leadership efficace. Selon Den Hartog et ses collègues (1999, p.225) :

"… on s'attend à ce que différents prototypes du leadership existent naturellement dans des sociétés qui ont de profils culturels différents…Dans certaines cultures, il est nécessaire d'agir de façon décisive et ferme pour être perçu comme un leader, tandis que dans d'autres cultures la consultation de ses subordonnés et une approche démocratique peuvent être un pré requis. Ainsi, l'évaluation des comportements du leader et la signification de ses caractéristiques peuvent aussi varier fortement..." (Traduction libre).

La perception du leadership et les prototypes cognitifs sont ainsi développés et influencés par l'environnement culturel. Pour Chong et Thomas (1997), des sujets aux cultures différentes peuvent percevoir des niveaux de leadership différents chez le même leader, ce qui est dû aux prototypes différents sur lesquels se basent leurs perceptions respectives. En bref, il existe une croyance selon laquelle la culture nationale influence les prototypes du leadership et leurs évaluations (Helgstrand & Stuhlmacher, 1999).

Selon Hofstede (1976), si deux sujets sont proches en termes de nationalité, il est plus probable qu'ils perçoivent leur environnement social de façon similaire. De même, le processus de percevoir quelqu'un comme un leader serait aussi influencé par la culture.

L'étude de Gertsner et Day (1994) est connue pour ses comparaisons interculturelles des prototypes du leadership. Les sujets de 8 pays répondent à un questionnaire leur demandant d'attribuer des notes de prototypicalité à 59 attributs du leadership ; allant de «le plus caractéristique», «moyennement caractéristique» à «le moins caractéristique». Les résultats indiquent que les prototypes de leadership changent de manière significative pour les représentants de différents pays : l'efficacité du leader est inférée à partir des valeurs culturelles. Les participants à cette étude n'avaient attribué un classement important à aucun des traits les plus prototypiques au leadership américain. Ces chercheurs ont identifié trois dimensions pertinentes pour les prototypes de leader corrélées avec les dimensions culturelles de Hofstede : distance au pouvoir, contrôle de l'incertitude et individualisme.

Si les prototypes sont influencés par les valeurs culturelles propres à chaque pays, une des questions que se posent les chercheurs tourne autour du caractère universel (ou spécifique) des attributs prototypiques. Existent-ils des traits universels que l'on retrouve chez toutes les cultures ? Quels sont-ils et quels sont les traits qui sont particuliers à chaque culture ?

III.5.2. Prototypes et universalité

Pour certains auteurs, les caractéristiques culturelles uniques telles que la langue, les croyances, les valeurs, la religion et l'organisation sociale nécessitent des approches distinctes du leadership dans des groupes culturels distincts (Ronen & Shenkar, 1985; Jackofsky et al., 1988; Hofstede, 1993). La littérature sur le leadership révèle cependant deux perspectives sur les effets de la culture sur le leadership (Dorfman, 1996) : la perspective universelle et la perspective spécifiquement culturelle; d'autres auteurs ont suggéré que des tendances universelles du leadership existent aussi (Fahr et al., 1987; Bass, 1997; Den Hartog et al., 1999).

La perspective universelle implique que certains concepts peuvent être généralisés dans des cultures différentes. L'idée générale du leadership est considérée comme un phénomène universel - il n'y a pas de société qui ne possède aucune forme de leadership - (Murdock, 1967 cité par Bass, 1997).

Dickson, Hanges et Lord (Dickson et al., 2001) mentionnent la nécessité de distinguer la forme simple et la forme variée d'universalité (Lonner, 1980). La forme simple d'universalité signifie qu'un principe général s'applique de façon constante à toutes les cultures. Un principe peut être désigné comme universel si la moyenne de la variable reste constante dans toutes les cultures. La forme variée d'universalité comporte des modifications de la forme simple et varie d'une culture à l'autre. Un même principe général de leadership transformationnel peut être décliné de différentes manières dans les comportements observables quand on change de culture. Un troisième type d'universalité est qualifiée d'universalité fonctionnelle quand la corrélation intra-pays entre deux variables reste la même dans différentes cultures, par

exemple le leadership transformationnel et le leadership efficace, et ce de manière stable et identique dans des cultures diverses (Bass, 1997). Ainsi, la relation entre le comportement de laissez-faire du leader et de son efficacité est perçue négativement dans toutes les cultures.

Selon Bass, le concept de leadership transformationnel et transactionnel peut présenter des caractères universels (Bass, 1997). Il justifie cette universalité par le fait que des preuves qui démontrent le paradigme transactionnel / transformationnel ont été obtenues dans différents pays. Il a trouvé que le leadership transformationnel corrèle plus avec divers résultats que le leadership transactionnel dans des pays aussi différents que les États-Unis, le Canada, le Japon, Taiwan, la Nouvelle Zélande, les Pays Bas et l'Autriche.

Bien que le concept d'origine et les mesures effectuées proviennent des États-Unis, ils semblent aussi s'appliquer aux sociétés collectivistes d'Asie. De par leurs caractéristiques, les cultures collectivistes offrent aux leaders des opportunités pour devenir des leaders transformationnels. La plupart des subordonnés dans ces cultures éprouvent déjà du respect pour leurs leaders. Le leadership transformationnel est d'autant plus favorisé par le caractère central que possède le travail dans la vie quotidienne et la grande importance accordée à la communauté par les subordonnés. Les leaders des sociétés collectivistes portent déjà une responsabilité morale de prendre soin de leurs subordonnés, de les aider à préparer un plan de carrière, de participer aux cérémonies familiales et de les assister en cas de problèmes personnels. En retour, les subordonnés ont l'obligation morale de répondre par l'obéissance et une loyauté inconditionnelle (Bass, 1996b).

Dans une autre étude, Silverthorne (2001) a rassemblé des données personnelles d'un échantillon de cadres moyens des États-Unis, de la Chine et de la Thaïlande qui ont été désignés comme particulièrement efficaces ou inefficaces. Là encore, des résultats ont prouvé partiellement l'existence de principe de leadership d'universalité simple : les leaders efficaces ont tendance à être résistants au stress et extrovertis dans les trois cultures étudiées. Cependant, la relation entre l'efficacité et d'autres fac-

teurs de personnalité varie selon la culture. Les faits d'être agréable et consciencieux ont été trouvés chez les cadres efficaces aux États-Unis et en Chine. L'ouverture d'esprit face aux expériences nouvelles n'est significative qu'aux États-Unis.

Boehnke, Bontis, DiStefano et DiStefano (2003) ont trouvé aussi des points communs et des divergences dans une étude sur les cadres originaires des États-Unis, d'Europe du nord et du sud, d'Amérique latine, d'Extrême Orient et du Commonwealth. Les comportements clés du leadership transformationnel sont universels, cependant l'application de ces comportements apparaît très spécifique aux différences culturelles. Par exemple, les Américains démontrent un esprit d'équipe plus fort que leurs collègues d'Extrême Orient et des comportements de stimulation collective plus forts que leurs collègues d'Europe du sud.

Nous avons vu que les prototypes de leader dépendent de la culture, que certains attributs sont universels à différents degrés dans la mesure où leurs significations sont semblables mais où leurs traductions en comportements concrets diffèrent, et que certains d'entre eux sont soit souhaités ou soit mal vus par les subordonnés. Qu'en est-il cependant des prototypes de leader selon que ce rôle est tenu par un homme ou par une femme ? Les théories implicites du leadership sont-elles orientées plutôt vers des attributs dits masculins ou féminins ou les deux de manière équilibrée ? Un leader devrait-il plutôt être un homme ou une femme pour réussir ? La partie qui suit tente d'apporter des éléments de réponse à ces questions.

III.5.3. Prototypes et genre

III.5.3.1. Stéréotypes relatifs aux genres

Le stéréotype de genre ou stéréotype sexuel a été défini en tant que "*la croyance qu'un ensemble de traits et de capacités est plus susceptible d'être présent chez un sexe que l'autre*" (Schein, 1978, p. 259). Cette tendance à attribuer des caractéristiques aux deux sexes peut s'étendre jusqu'aux tâches qui sont susceptibles d'être accomplies par des hommes ou des femmes (Eagly & Johnson, 1990).

David Bakan (1966, p. 14-15) a introduit le concept suivant :

"J'ai adopté le terme d'"agentisme" et de "communalité" pour caractériser deux modalités principales dans l'existence des êtres vivants, agentisme pour l'existence d'un organisme en tant qu'individu, et communalité pour la participation de l'individu dans une entité plus large dont il fait partie.

L'agentisme se manifeste dans l'autoprotection, l'affirmation de soi, et l'auto-expansion ; la communalité se manifeste dans le sens de former une harmonie avec d'autres êtres vivants. L'agentisme se manifeste dans la séparation, la communalité dans le manque de séparation. L'agentisme surgit à travers l'isolation, l'aliénation et la solitude ; la communalité dans le contact, l'ouverture à l'autre et l'union. L'agentisme se révèle par le besoin de maîtriser ; la communalité dans la coopération non contractuelle. » (Traduction libre)

Les hommes sont perçus comme démontrant plus d'assurance et plus motivés dans la maîtrise de leur environnement (plus agressifs, indépendants, autonomes, dominants). Par contraste, les femmes sont perçues comme étant plus altruistes et plus préoccupées par autrui (plus aimables, prêtes à aider, compréhensives, chaleureuses, empathiques).

Les recherches sur les genres nomment ces deux orientations masculinité et féminité, instrumental et expressif ou encore agentisme et communalité. Les hommes sont ainsi perçus plus « agentiques » et les femmes plus « communales ». Ces croyances apparaissent comme générales dans les toutes les cultures (Eagly & Kite, 1987).

Ainsi, dans de nombreuses sociétés, les différences entre les schémas de socialisation des hommes et des femmes font que le sexe est une composante importante dans les théories implicites du leadership (Offermann et al., 1994). La manière dont les gens voient le rôle de leadership et ceux qui sont susceptibles de le remplir est reflétée dans leurs stéréotypes de genre et leur catégorisation du comportement de leader : la masculinité ou l'agentisme représente une composante majeure dans les

TIL de beaucoup d'individus. Les femmes sont alors exclues du leadership dans ces cultures.

Plus d'hommes que de femmes sont perçus comme possédant un potentiel de leadership et par conséquent se retrouvent confrontés à davantage d'opportunités pour démontrer ces capacités. Cette dynamique de la perception peut à son tour renforcer le stéréotype selon lequel les femmes seraient moins qualifiées que les hommes pour des positions de dirigeants. Par ailleurs, des études fondées sur les différences dans ses attentes stéréotypiques vis-à-vis des femmes et des hommes indiquent que les hommes sont généralement représentés comme étant plus aptes que les femmes à assumer les rôles de dirigeants (Nieva & Gutek, 1981). D'autres études menées par Broverman et ses collègues (Broverman et al., 1972) ont identifié des traits généralement attribués aux hommes comme étant plus positifs, tels que la compétence et la rationalité; des traits attribués aux femmes sont moins positifs et se limitent plutôt aux caractéristiques affectives telles qu'une attitude chaleureuse et démonstrative.

Alors que les études citées plus haut portent sur le côté général des stéréotypes sexuels, des recherches menées par Schein (1973; 1975) se sont centrées sur les relations entre les stéréotypes sexuels et les perceptions des caractéristiques d'un leadership effectif. Schein (1973) a enquêté sur les perceptions des cadres sur les relations entre les stéréotypes sexuels et les caractéristiques perçues comme essentielles pour réussir en tant que leader. Trois cents cadres hommes évaluent des femmes, des hommes ou des cadres qui ont réussi à l'aide de l'index descriptif de Schein, une échelle de 92 items explorant les perceptions de stéréotypes de rôles sexuels. Les résultats ont révélé que les cadres qui ont réussi dans leur carrière ont été vus comme possédant des traits et des attitudes plus communément attribués aux hommes qu'aux femmes. Les évaluations sur les hommes et les cadres qui ont réussi sont significativement similaires, tandis que les traits attribués aux femmes et aux cadres qui ont réussi présentent peu de similitude.

En 1989, Brenner, Tomkiewicz et Schein (1989) constatent que les cadres hommes adhèrent toujours au stéréotype masculin dans leur perception d'un style de lea-

der idéal alors que les cadres femmes estiment le leader idéal comme démontrant des caractéristiques à la fois masculines et féminines. Cela démontre que les cadres femmes ont des perceptions de rôles sexuels plus élargies en ce qui concerne le succès professionnel dans le management.

Powell et Butterfield (1989), quant à eux, découvrent que sur la base d'un échantillon d'étudiants, le prototype d'un bon leader est perçu en termes masculins et que le prototype d'un mauvais manager est perçu comme indifférencié (peu caractéristique dans les attributs masculins et féminins).

La représentation du leadership comme proposant principalement des attributs masculins ou agentiques provient selon Eagly et Karau (2002) d'une congruence entre les attributs masculins et les exigences du rôle de leader, ce que les auteurs nomment la théorie de la congruence des rôles.

III.5.3.2. Théorie de la congruence des rôles

Selon Eagly et Karau , la congruence des rôles réside dans le fait que les préjugés proviendraient de la relation perçue par les gens entre les caractéristiques des membres d'un groupe social et les exigences par rapport aux rôles sociaux que ces membres du groupe social assument ou aspirent à assumer.

Dans le cas des femmes et du leadership, le préjugé vis-à-vis des femmes leaders provient de la non-congruence que les gens perçoivent entre les caractéristiques des femmes et les exigences du rôle de leader. Le principal postulat de la théorie des rôles sociaux est que les croyances à propos des genres se rapportent aux attributs à caractère communal supposés féminins et les attributs à caractère agentique supposés masculins. Eagly et Karau citent par ailleurs de nombreux résultats de recherche qui démontrent que le sexe est la caractéristique la plus dominante pour catégoriser les individus, même par rapport à la race, l'âge et la profession. Le sexe est l'élément le plus évident par lequel nous percevons les autres et en l'absence d'information spécifique sur eux, nous nous référons aux stéréotypes pour combler les informations manquantes.

Le fait que les femmes sont perçues comme communales et les hommes agentiques, est due à la distribution des rôles sociaux masculins et féminins. Les femmes sont plus appelées que les hommes à détenir les rôles moins élevés dans la hiérarchie des statuts et de l'autorité. La deuxième différence est que les femmes sont plus susceptibles que les hommes à rester au foyer et par conséquent moins présentes dans l'emploi (Eagly & Steffen, 1984).

Doutre (2009, p. 145) explique que :

« *De la même façon que l'on entretient des attentes envers les femmes et les hommes, on a également des attentes typiques envers les personnes à haut statut et ce que l'on attend d'une femme ne serait pas congruent avec ces rôles de pouvoir. En effet, il ressort que les attentes, à l'égard des leaders, se rapprochent de celles à l'égard des hommes, mais non des attentes à l'égard des femmes. On peut rapporter ici les résultats de nos travaux sur S. Royal. Il importe de souligner que ces constructions de rôles sont portées, voire intériorisées, tant par les hommes que par les femmes. Ainsi, les femmes en position de pouvoir, sont porteuses d'images d'elles- mêmes qui peuvent sembler incompatibles.* »

III.6. Résumé du chapitre III

La catégorisation cognitive est un processus de la mémoire qui permet à l'individu de stocker et de traiter les innombrables informations quotidiennes qui lui arrivent de manière efficace et ainsi d'économiser les ressources attentionnelles fournies par le cerveau. Ce sont des schémas cognitifs construits avec l'expérience que fait l'individu au fil du temps avec le monde qui l'entoure.

Les schémas cognitifs qui concernent des personnes sont appelés des prototypes, qui consistent en un ensemble de traits de personnalité et d'attributs personnels et de comportements. Les prototypes sont par nature diffus, et renferment les traits les plus saillants de la personne perçue, qui sont aussi les plus faciles à retenir en mémoire.

Les théories implicites, quant à elles, sont des théories naïves sur les attentes des individus vis-à-vis d'une personne d'après ce qu'ils connaissent de cette personne, cela peut-être une connaissance purement prototypique sans être un savoir approfondi de la personne. Elles permettent de prédire les caractéristiques de la personne cible à partir de quelques informations connues et de guider l´interprétation de certains phénomènes.

Les théories implicites du leadership sont donc des attentes qu'un individu possède vis-à-vis d'un leader, une image mentale fondée sur les attributs et sur les comportements qu'une personne devrait démontrer afin de bénéficier de l'étiquette leader.

Les prototypes de leader sont influencés par les caractéristiques culturelles. Certains attributs de leader peuvent être identifiés dans toutes les cultures, avec plus ou moins de nuances. D'autres attributs ou comportements de leader sont par contre spécifiques aux cultures. Par ailleurs, les images mentales que les personnes se font sur le leader sont influencées par le genre du « leader », masculin ou féminin à travers leurs propres stéréotypes de genre et leur catégorisation du leader. Par exemple, les femmes sont perçues comme étant plus « communales » que les hommes, et par conséquent plus orientées vers les relations humaines, tant dis que les hommes sont perçus comme plus orientés que les femmes vers l'action, l'agressivité.

Cette revue de la littérature nous a fourni une vue d'ensemble sur les éléments théoriques du leadership, de la culture et des théories implicites du leadership. En nous appuyant sur ce cadre, nous allons dans le chapitre suivant détailler certains éléments théoriques sous l'angle des problématiques et développer les hypothèses qui serviront de fondement à notre étude.

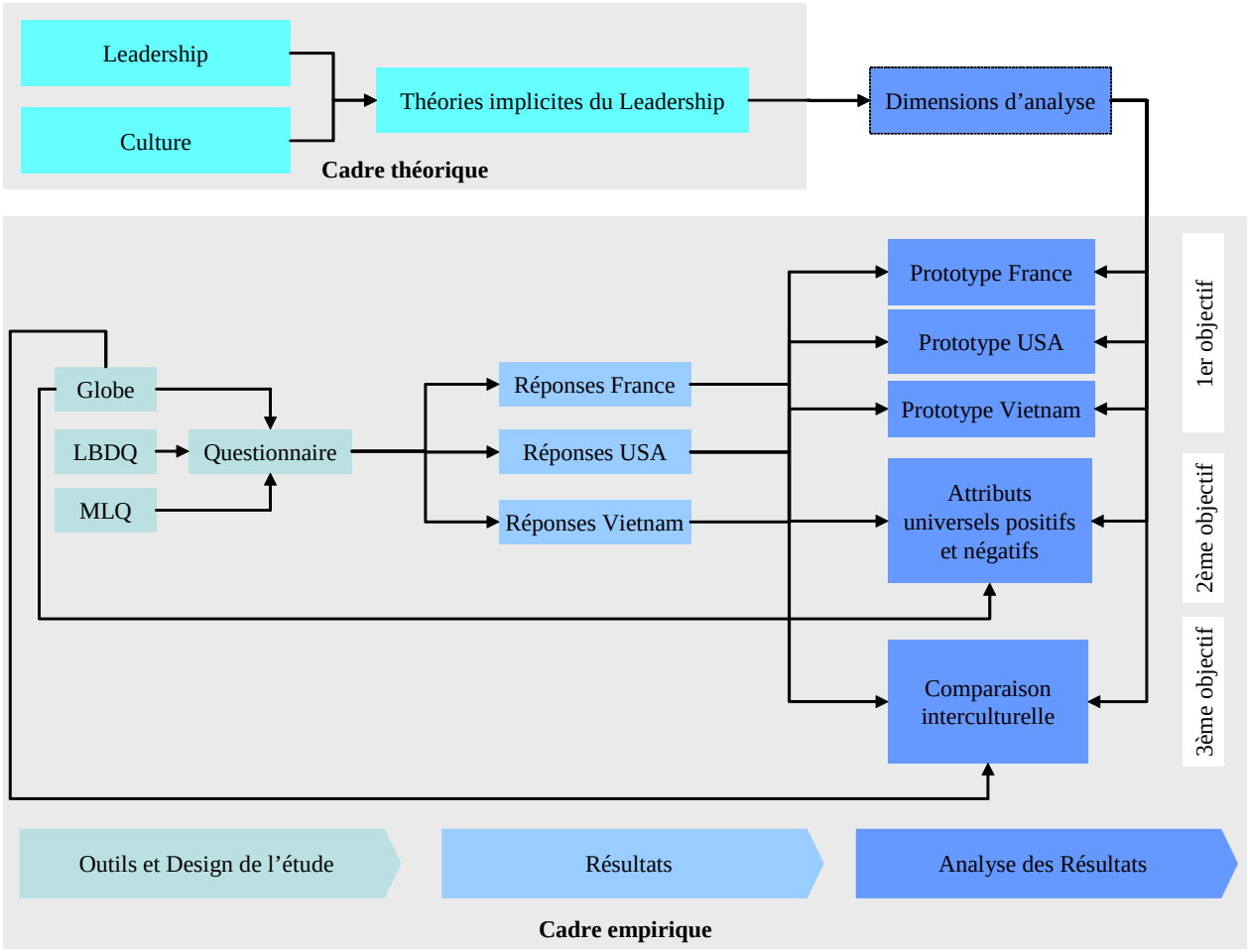
IV. CHAPITRE IV PROBLÉMATIQUES ET HYPOTHÈSES

Dans ce chapitre, la problématique s'articule autour de nos objectifs initiaux :

- Établir un portrait prototypique du leader idéal au travail pour la France, les États-Unis et le Vietnam qui rassemble à la fois les dimensions de Globe, LBDQ et MLQ.
- Vérifier le caractère universel des attributs de leadership
- Comparer les différences et les similarités entre les prototypes des trois pays en s'appuyant sur les dimensions et les scores culturels de Hofstede.

Le cadre théorique et empirique de notre démarche est résumé dans la Figure 5.

Figure 5. Modèle de notre étude



Modèle théorique et empirique de notre étude

IV.1. Prototypes

En regard des questions théoriques abordées précédemment, nous constatons que les recherches sur le leadership ont pu développer au fil des années d'innombrables théories de leadership, en partant de facteurs tels que la personnalité, le comportement, la situation, la contingence, le charisme, le transactionnel et le transformationnel. La dernière étude sur le leadership de la plus grande envergure culturelle a été l'étude Globe effectuée pour 61 pays (House et al., 2004).

C'est cette étude qui a développé le plus grand nombre de dimensions servant à établir le portrait prototypique du leader idéal, qui correspondent à des dimensions culturelles identifiées, ces dimensions se calquant sur les dimensions culturelles établies par Hofstede, qui a lui aussi conduit une recherche extensive dans plus de 60 pays (1984).

Il existe par ailleurs d'autres outils que Globe, plus anciens, qui permettent eux aussi d'établir un portrait du leader idéal, notamment le Leader Behaviour Description Questionnaire (Stogdill & Coons, 1957) et le Multi-factor Leadership Questionnaire portant sur le leadership transformationnel et transactionnel (Bass & Avolio, 1990). Bien que ces deux modèles soient plus anciens que le modèle de Globe, ils ont trouvé leur validité dans de nombreuses études (Stogdill, 1969; Bass, 1999).

Il n'y a cependant pas eu d'études menées sur les portraits prototypiques de leader idéal qui rassemblent à la fois les items de Globe, du LBDQ et du MLQ. Le LBDQ a été développé dans les années 60, et met l'accent sur les efforts de production et sur la tâche dans le sens quantitatif du terme. Le MLQ apparaît quant à lui à la fin des années 70, le focus se déplaçant sur des dimensions privilégiant moins la tâche et accordant davantage l'attention aux aspects transformationnels des relations interindividuelles entre le leader et les subordonnés. Ces deux modèles ont suivi respectivement le développement de l'économie occidentale et parallèlement celui de la psychologie sociale au travail. Ils possèdent pour point commun le fait qu'ils n'ont

pas encore intégré pendant ces périodes des facteurs culturels comme le modèle de Globe à la fin des années 90.

Le premier objectif de notre démarche est d'abord d'intégrer les items portant sur les attributs du leader idéal qui proviennent à la fois de Globe, du LBDQ et du MLQ afin de rassembler le plus possible de variables mesurant le leadership idéal au travail sans pour autant retenir les variables redondantes qui peuvent exister entre ces trois questionnaires validés. Sur la base des réponses à notre questionnaire, nous établissons ensuite un portrait prototypique du leader idéal au travail pour chacun des pays étudiés. Les prototypes ainsi obtenus nous permettront d'examiner la question d'universalité des attributs du leader, qui constitue le deuxième objectif de notre étude.

IV.2. Universalité

Dans une étude explorant la possibilité de généraliser des comportements et des processus de leadership dans cinq pays d'Amérique du Nord et d'Asie, Dorfman et ses collègues (1997) ont trouvé des résultats confirmant l'hypothèse de Bass (1990a) concernant la validité des aspects universels et spécifiquement culturels dans les recherches sur le leadership dans différentes cultures. Des six comportements de leadership dérivés des théories de contingence du leadership, trois comportements (soutien du leader, récompense contingente et charisme) montrent des impacts positifs dans les cinq cultures étudiées (États-Unis, Mexique, Japon, Taiwan et Corée du Sud) ; et trois comportements de leader (leader participatif, leader directif et punition contingente) présentent des effets dans seulement deux cultures. La punition contingente est particulière dans la mesure où elle obtient des effets désirables seulement aux États-Unis et des effets indésirables dans les autres cultures.

En général, les recherches effectuées sur l'universalité des attributs contribuant à un leadership idéal s'accordent sur les attributs associés à l'intégrité : le leader idéal est digne de confiance, juste et honnête. Il est aussi charismatique, inspirateur et vi-

sionnaire. La consolidation de l'esprit d'équipe, la communication et la coordination représentent un autre critère universel du leadership idéal. D'autres critères universels incluent l'orientation vers la performance, la prise de décision et l'intelligence ainsi que la capacité de proposer des solutions gagnantes pour les parties concernées. Les attributs considérés universellement comme défavorables à un leadership idéal sont associés au fait de se comporter en solitaire, de ne pas coopérer, de ne pas montrer des égards pour les autres, de ne pas être explicite, d'être irritables ou autoritaire.

En se fondant sur les résultats de Globe, Den Hartog et ses collègues (1999) suggèrent que bien que le concept de leadership dans ses aspects transformationnels et transactionnels puisse être universellement valable, des comportements spécifiques aux différentes cultures peuvent varier considérablement. Des résultats de Globe montrent que la préférence du leadership n'implique pas forcément que les comportements correspondants ou leurs interprétations soient les mêmes dans toutes les cultures. Den Hartog et ses collègues (1999) ont identifié dans leur étude des attributs universels positifs et négatifs dans les pays étudiés par Globe.

Les critères déterminant les attributs positifs du leader idéal sont : une moyenne globale supérieure à 6.0 et 95% des scores par pays ont des moyennes supérieures à 5. Les attributs négatifs ont une moyenne globale inférieure à 3.0 et 95% des scores par pays inférieurs à 3.0.

Ces attributs universels sont représentés dans les tableaux suivants :

Tableau 13. Attributs universels positifs

Universally Positively Endorsed Leader Attributes

Item	*Corresponding 1st Order Factor*	*5th Percentile*	*Mean*	*SD*	*ICC(1)*	r_{wg}
Positive	Charisma 2: Inspirational	5.07	6.03	0.45	0.11	0.86
Trustworthy	Integrity	5.24	6.36	0.39	0.11	0.90
Administratively Skilled	Administratively Competent	5.06	6.02	0.48	0.12	0.86
Just	Integrity	5.18	6.02	0.37	0.08	0.87
Win-win Problem solver	Diplomatic	5.23	6.05	0.36	0.08	0.87
Encouraging	Charisma 2: Inspirational	5.26	6.14	0.30	0.06	0.90
Intelligent	Malevolent	5.28	6.18	0.38	0.11	0.90
Decisive	Decisiveness	5.36	6.20	0.33	0.08	0.89
Informed	Team 2: Team Integrator	5.39	6.13	0.41	0.11	0.90
Effective Bargainer	Diplomatic	5.10	6.10	0.39	0.10	0.89
Foresight	Charisma 1: Visionary	5.22	6.02	0.33	0.08	0.90
Plans ahead	Charisma 1: Visionary	5.14	6.17	0.37	0.10	0.91
Motive Arouser	Charisma 2: Inspirational	5.27	6.22	0.50	0.19	0.90
Communicative	Team 2: Team Integrator	5.03	6.02	0.48	0.18	0.90
Excellence Oriented	Performance Oriented	5.25	6.16	0.43	0.13	0.89
Confidence Builder	Charisma 2: Inspirational	5.33	6.13	0.34	0.09	0.91
Honest	Integrity	5.19	6.11	0.45	0.12	0.87
Dynamic	Charisma 2: Inspirational	5.55	6.28	0.34	0.11	0.91
Coordinator	Team 2: Team Integrator	5.31	6.00	0.40	0.12	0.89
Team Builder	Team 2: Team Integrator	5.36	6.15	0.39	0.11	0.90
Motivational	Charisma 2: Inspirational	5.26	5.99	0.39	0.10	0.86
Dependable	Malevolent (reverse score)	5.29	6.17	0.37	0.10	0.89

Notes: Universal status of attributes are based on the following criteria:
1. Mean rating across country > 6.00;
2. 5th percentile > 5.

All ICC(1) are significantly greater than zero ($p < 0.01$).
$n = 53$ countries.

Source : (Den Hartog et al., 1999, p. 239)

Tableau 14. Attributs universels négatifs

Universal Negative (Undesired) Leader Attributes

Item	*1st order Factor*	*95th Percentile*	*Mean*	*SD*	*ICC(1)*	r_{wg}
Ruthless		2.89	2.05	0.41	0.08	0.80
Asocial	Self-centered	2.98	2.05	0.47	0.13	0.86
Irritable	Malevolent	2.59	1.97	0.34	0.05	0.87
Loner	Self-centered	2.83	2.06	0.40	0.10	0.86
Egocentric*	—	2.97	2.01	0.39	0.08	0.86
Nonexplicit	Face Saver	2.94	2.29	0.34	0.08	0.85
Noncooperative	Malevolent	2.22	1.70	0.36	0.09	0.89
Dictatorial	Autocratic	2.83	2.05	0.41	0.12	0.83

Note: * This item did not load on any of the factors.

Source : (Den Hartog et al., 1999, p. 240)

Hypothèse 1 : au regard des attributs universels du leader idéal identifiés par l'étude Globe de Den Hartog, nous nous attendons à ce que les attributs universels négatifs (*sauver la face, autoritaire et non coopératif*) et les attributs universels positifs (administrativement compétent, intègre, diplomate, charisme inspirateur, décidé, esprit d'équipe : intégrateur, charisme : visionnaire, orienté performance) présents dans notre étude soient confirmés dans notre étude.

IV.3. Comparaisons interculturelles

Enfin, notre troisième objectif est de procéder à une comparaison des prototypes de leader des trois pays. En dehors de Globe, si les innombrables études sur l'image du leadership et les comparaisons culturelles ont été menées avant tout par rapport aux États-Unis (Kenis, 1977; Stephens, 1981; Campbell et al., 1993; McKenna, 1998; Kuchinke, 1999; Helgstrand & Stuhlmacher, 1999; Von Glinow et al., 1999; Huang et al., 2006; Kwantes & Boglarsky, 2007), relativement peu de recherches ont été réalisées dans cette perspective pour la France (Naulleau & Harper, 1993; Suutari, 1996; Jesuino, 2002; Castel et al., 2007).

Par ailleurs, les études sur le leadership au Vietnam restent encore très rares. A part l'étude d'Eagly et Kite (1987) qui inclut le Vietnam dans une recherche sur l'agentisme et la communalité et quelques recherches sur les valeurs des managers Vietnamiens (Truong et al., 1998; Ralston et al., 1999; Truong & Vuong, 2002; Duong & Swierczek, 2008; Nguyen et al., 2009), le leadership au Vietnam reste encore très peu exploré et encore moins dans la perspective d'une comparaison culturelle avec d'autres pays occidentaux. En effet, une comparaison interculturelle sur l'image du leadership directement effectuée entre les États-Unis, la France et le Vietnam n'a pas été effectuée jusqu'à présent.

Pays ancien (issu du Royaume des Francs formé à partir de la fin du Ve siècle), la France joue un rôle déterminant dans l'histoire mondiale par l'influence de sa culture et de ses valeurs démocratiques et républicaines, par la colonisation qu'elle a

menée en Amérique, en Asie, en Océanie et en Afrique, et par son rôle pionnier dans la construction de l'Union européenne. Elle est une puissance nucléaire, et l'un des cinq membres permanents du Conseil de sécurité des Nations unies. Peuplée par 65,4 millions d'habitants (au 1er janvier 2010), la France est en 2009 la cinquième puissance économique mondiale aux taux de change du marché. Son économie, de type capitaliste avec une intervention étatique assez forte, fait d'elle un des leaders mondiaux dans les secteurs de l'agroalimentaire, de l'aéronautique, de l'automobile, du luxe ou encore du tourisme et du nucléaire[2].

Les États-Unis, de leur nom officiel en forme longue États-Unis d'Amérique, souvent appelés Amérique, sont une république constitutionnelle fédérale à régime présidentiel d'Amérique du Nord. Les États-Unis comptent en 2008 plus de 305 millions d'habitants et constituent le troisième pays le plus peuplé du monde derrière la Chine et l'Inde. La superficie des États-Unis est de 9 629 048 kilomètres carrés, ce qui en fait le quatrième pays le plus vaste du monde derrière la Russie, le Canada et la Chine. L'immigration est très abondante et la population compte parmi les plus diversifiées au monde sur les plans ethnique et culturel. L'économie nationale est la plus importante au monde avec le PIB le plus élevé de la planète[3].

La longue histoire du Vietnam (4000 ans) est caractérisée par trois tendances : un fort désir d’indépendance nationale vis-à-vis de la domination étrangère, un système de gouvernement qui accorde une grande autonomie aux autorités locales et une relation malaisée avec la Chine qui cependant provient d’une forte influence de la culture chinoise, plus spécialement dans la forme des idéaux confucéens (Fforde & Vylder, 1996).

---

2 Tiré de http://fr.wikipedia.org/wiki/France

L'histoire contemporaine du Vietnam est ensemble d'événements importants qui ont façonné le pays : la libération communiste du pays par rapport à la tutelle française (1885 – 1954), la guerre du Vietnam (1954 – 1975) et le conflit avec les Khmers rouges (1978) et les chinois (1979). Ces conflits, associés au système économique traditionnel socialiste, ont plongé le pays dans une sérieuse crise économique au début des années 80. Cette crise économique, combinée aux mouvements de réforme en Chine et dans l'ex Union soviétique a contribué à pousser le Vietnam vers une réforme de grande envergure, nommée « Doi Moi » en 1986 (Fforde & Vylder, 1996).

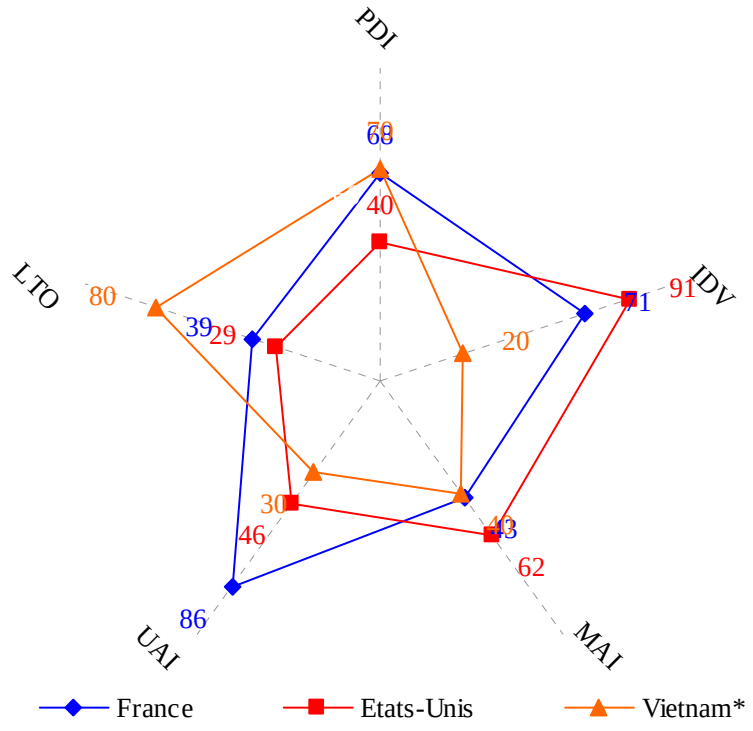
Cette réforme consiste à ouvrir les portes à l'économie mondiale et à libéraliser le commerce national, à réformer les entreprises étatiques et le système financier vers l'orientation du mécanisme de marché. Le Vietnam est passé ainsi d'un système de planification centrale à une économie à orientation vers le marché. La population du Vietnam est jeune : 80% de 73 millions ont moins de 40 ans. Elle est bien éduquée, près de 90% sont lettrés. En dépit de trois décennies de socialisme, les Vietnamiens ont gardé un sens prononcé du travail et un esprit d'entreprise (Smith & Pham, 1996).

Dans la perspective de comparaison interculturelle entre la France, les États-Unis et le Vietnam, nous nous appuierons sur Hofstede qui, dans son étude (2001) a établi des scores suivants selon les dimensions *Distance au pouvoir hiérarchique* (PDI), *Individualisme* (IDV), *Masculinité* (MAI), *Contrôle de l'incertitude* (UAI) et *Orientation à long terme* (Hamilton & Gifford, 1976).

---

3 Tiré de http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tats-Unis

Figure 6. Scores culturels selon les dimensions de Hofstede (1983)[4]



		France	Etats-Unis	Vietnam*
PDI	Power Distance	68	40	70
IDV	Individualism	71	91	20
MAI	Masculinity	43	62	40
UAI	Uncertainty Avoidance	86	46	30
LTO	Long Term Orientation	39	29	80

*estimé

4 Tiré de http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php

La France est classée dans le groupe PDI élevé, UAI élevé, IDV moyen à élevé, MAI moyen. Les États-Unis sont classés dans le groupe PDI moyen à bas, UAI moyen à bas, IDV élevé, MAI élevé. Le Vietnam est classé dans le groupe PDI élevé, UAI moyen à bas, IDV bas, MAI moyen.

Dans notre analyse, nous émettons les hypothèses suivantes :

IV.3.1. Distance hiérarchique

Distance au pouvoir hiérarchique (PDI) : Cette dimension illustre dans quelle mesure les individus acceptent la hiérarchie ou les inégalités au sein de l'organisation ou de la société. Au niveau des organisations, la distance par rapport au pouvoir varie en fonction du degré de centralisation de l'autorité et du degré d'autocratie des dirigeants. Selon Hofstede, le Vietnam présente le score le plus élevé dans la distance hiérarchique (70), suivi de la France (68) et enfin des États-Unis (Bryman, 1987b).

Par sa définition, cette dimension correspond à la variable « *autoritaire* ».

- Hypothèse 2 : Nous nous attendons à ce que, pour la variable « *autoritaire* », le Vietnam ait la moyenne la plus élevée, suivi de la France et des États-Unis.

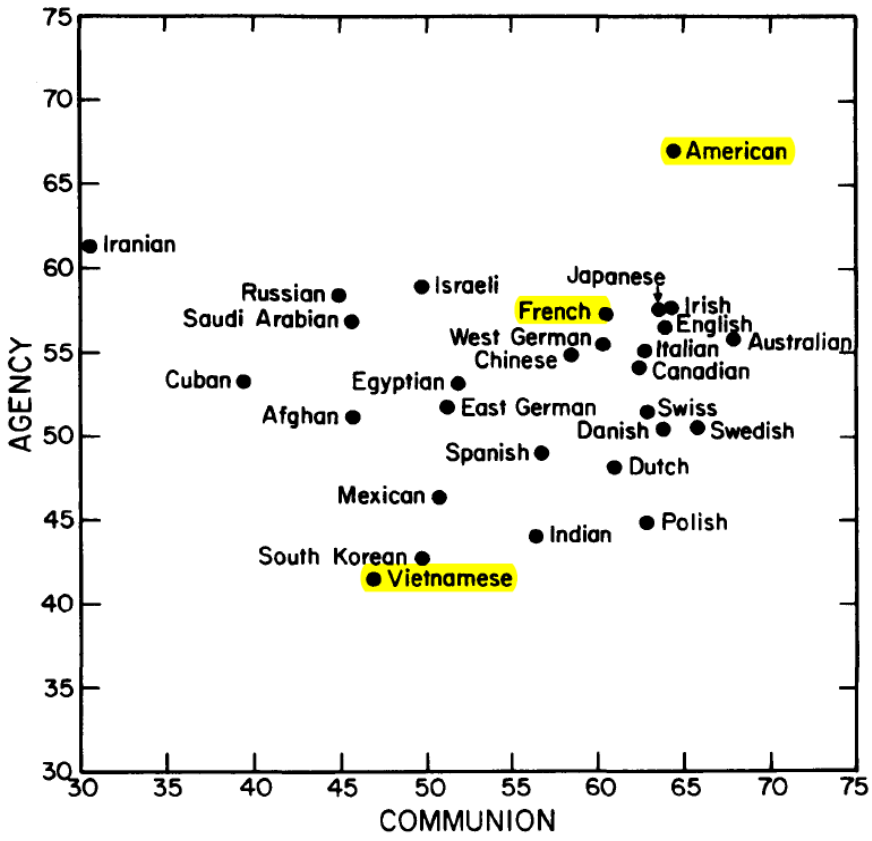
IV.3.2. Communalité et agentisme

Masculinité / féminité (MAI) : Un score élevé dans cette dimension indique le degré selon lequel la société encourage l'agressivité, l'autoritarisme, la recherche du succès, la compétition et le comportement matérialiste (Hofstede, 1984). Pour Hofstede, les États-Unis (House et al., 2004) présentent le score de masculinité le plus élevé, suivis de la France (43) et du Vietnam (Bryman, 1987b). On peut en déduire que le degré de « *féminité* » du Vietnam est plus élevé que celui de la France et des États-Unis. D'après les théories vues dans la partie III.5.3, Prototypes et genre, (p. 119), l'agentisme correspond à un degré élevé de masculinité et la communalité à un degré élevé de féminité.

Eagly et Kite (1987) ont conduit une étude sur les stéréotypes de communalité et d'agentisme à travers 28 nationalités et ont obtenu les résultats illustrés dans la Figure 7. 154 femmes et 149 hommes de 28 pays ont évalué 41 attributs des 28 nationalités sur une échelle allant de 0 à 100. Ces attributs sont de l'ordre de la communalité (p.ex. empathique, aimable, prêt à aider les autres, prêt à se dévouer aux autres, et compréhensif) et de l'agentisme (p.ex. agressif, prend des décisions aisément, actif, dominant, supporte bien la pression).

Selon Eagly et Kite (1987), les États-Unis (score 67) sont placés en haut de l'échelle d'agentisme, la France (score 56) en deuxième position et le Vietnam (score 42) en dernière position.

Figure 7. Stéréotypes de nationalités évaluées sur des mesures de communalité et d'agentisme perçus



Source (Eagly & Kite, 1987, p. 454)

Nous retrouvons ce même classement dans l'échelle de masculinité de Hofstede, même si les distances entre les pays ne sont pas forcément similaires.

Par sa définition, l'agentisme est représenté par les variables suivantes de notre étude : *décidé, orienté performance, orienté production, orienté hiérarchie* ; la communalité quant à elle correspond à aux variables *diplomate, humain, considération, considération individuelle*.

- Hypothèse 3 : Nous nous attendons à ce que le classement d'agentisme des trois pays par rapport à nos variables étudiées soit similaire à l'étude d'Eagly et Kite et au degré de masculinité selon Hofstede, c'est-à-dire que pour les variables *décidé, orienté performance, orienté production, orienté hiérarchie,* le Vietnam ait une moyenne inférieure à celles de la France et des États-Unis, et la France ait une moyenne inférieure à celle des États-Unis. Pour les variables *diplomate, humain, considération, considération individuelle,* nous supposons que le Vietnam présente une moyenne supérieure à celles de la France et des États-Unis, et la France une moyenne supérieure à celle des États-Unis.

Les femmes étant perçues comme plus communales que les hommes et les hommes plus agentiques que les femmes (Schein, 1973; Schein, 1975; Schein, 1978; Eagly & Steffen, 1984; Eagly & Kite, 1987; Eagly & Johnson, 1990; Schein & Mueller, 1992; Eagly & Karau, 1995; Eagly & Karau, 2002; Doutre, 2009), cela nous mène à l'hypothèse 4 :

- Hypothèse 4 : Les femmes des trois pays étudiés auront des moyennes plus élevées que les hommes pour les variables di*plomatie, humain, considération, considération individuelle* dans leur image du leader idéal ; les hommes des trois pays étudiés auront des moyennes plus élevées que les femmes pour les variables *Décidé, orienté performance, orienté production, orienté hiérarchie* dans leur image du leader idéal.

Schein (1975) remarque dans une étude que les femmes cadres démontrent la même perception du modèle de cadre masculin : elles acceptent les stéréotypes mas-

culins comme le modèle pour la réussite professionnelle. Ceci indique que les femmes cadres de l'étude sont aussi susceptibles que les hommes de favoriser les stéréotypes masculins dans leurs décisions de sélection et de promotion.

Nous émettons dans notre hypothèse 4a :

- Hypothèse 4a : Les variables d'agentisme *Décidé, orienté performance, orienté production, orienté hiérarchie* auront des moyennes plus élevées que les variables de communalité di*plomatie, humain, considération, considération individuelle*.

IV.3.3. Individualisme / Collectivisme

Individualisme vs collectivisme (IDV) : Cette dimension porte sur le degré par lequel une société reconnaît les accomplissements collectifs ou individuels. Un degré élevé d'individualisme indique que l'individu et les droits individuels sont primordiaux au sein de la société. Un degré bas d'individualisme caractérise des sociétés de nature collectiviste avec des liens serrés entre les individus. Les individus de ces sociétés sont motivés par des normes, des obligations imposées par la collectivité pardessus leurs propres buts. Selon Hofstede, le Vietnam est le pays le moins individualiste (20), ensuite la France (71) et enfin les États-Unis sont le pays le plus individualiste (Fabrigar et al., 1999b).

Cette dimension correspond aux variables *coopératif* et *considération individuelle*.

- Hypothèse 5 : Pour la variable *coopératif*, nous nous attendons à ce que la moyenne du Vietnam soit la plus élevée, suivie de celle de la France et des États-Unis. Pour la variable *considération individuelle*, nous nous attendons à ce que la moyenne des États-Unis soit la plus élevée, suivie de celle de la France et du Vietnam.

IV.3.4. Contrôle de l'incertitude

Contrôle de l'incertitude (UAI) : Cette dimension porte sur le degré de tolérance envers l'incertitude et l'ambiguïté au sein de la société comme par exemple face à un avenir incertain. Un degré élevé de contrôle d'incertitude conduit à une société réglementée qui institue des lois et des règles afin de réduire l'incertitude. D'après Hofstede, la France obtient le degré le plus élevé de contrôle de l'incertitude (Fabrigar et al., 1999a), suivie des États-Unis (46) et du Vietnam (30).

Cette dimension correspond aux variables *structure* et *procédurier*

- Hypothèse 6 : Nous nous attendons pour les variables *structure* et *procédurier* à ce que la France ait la moyenne la plus élevée, suivie des États-Unis et du Vietnam.

IV.3.5. Traditionalisme

Les valeurs confucéennes accordent une place prépondérante à l'importance de la société, du groupe et des relations hiérarchiques. Elles mettent l'accent sur un grand respect de la hiérarchie que ce soit au travail ou au sein de la famille, dans le but de préserver l'harmonie interpersonnelle, et de démontrer de la modestie (Marshall Matthews, 2000). A cette dimension correspondent les variables *Modestie* et *Sauver la face*.

- Hypothèse 7 : Nous nous attendons à ce que le Vietnam ait des moyennes plus élevées que la France et les États-Unis pour les variables *Modestie* et *Sauver la face*.

Les chapitres suivants sont consacrés à la partie empirique de notre étude. Après la méthodologie, nous aborderons les résultats généraux obtenus à partir des réponses, les prototypes de leader idéal de chaque pays, et les comparaisons interculturelles des images de leader.

PARTIE EMPIRIQUE

V. CHAPITRE V MÉTHODOLOGIE

V.1. Matériel

Le matériel consiste en un questionnaire de 63 items constitué à partir des questionnaires validés des modèles Globe (39 items), LBDQ (18 items) et MLQ (6 items).

Les questionnaires originaux comportent au total 247 items portant à la fois sur les traits de personnalité ainsi que sur les comportements de leader. Les sujets devront répondre aux items en réfléchissant aux attributs et aux comportements qu'ils souhaitent voir chez le leader idéal à leurs yeux, et non pas évaluer leur leader existant. Dans le but de ne pas décourager les participants et pour les amener à répondre à tous les items, nous les avons sélectionnés de telle sorte qu'ils couvrent un nombre maximal de dimensions présentes dans les trois échelles sans que les items soient redondants entre eux.

Le test Alpha de Cronbach effectué a produit une fiabilité acceptable (voir Tableau 15. Alpha de Cronbach) pour l'échelle globale ainsi que les sous-échelles (α >.70).

Tableau 15. Alpha de Cronbach

Modèle	*Nombre d'items*	*France*	*USA*	*Vietnam*	*Tous pays*
Globe	39	.93	.96	.86	.92
LBDQ	18	.85	.92	.76	.85
MLQ	6	.81	.89	.72	.81
Tous modèles	63	.95	.97	.91	.95

Les items sont à l'origine en langue anglaise et ont été traduits en français et en vietnamien par des natifs bilingues. Pour chaque participant, le score de chaque dimension représente la moyenne des réponses aux items constituant cette dimension.

Le détail de toutes les dimensions et de leurs items respectifs est présenté en Annexe I.

Le tableau suivant présente les 29 dimensions (Traduction libre) et pour chaque dimension un exemple d'item :

Dimension	*Exemple d'items*
17 dimensions pour le modèle GLOBE	
Administrativement compétent	42. Planifie, organise, coordonne et contrôle le travail d'un grand nombre de personnes
Autoritaire	56. Impose ses valeurs et ses opinions aux autres
Charisme I - Visionnaire	1. Anticipe et prépare les choses à l'avance
Charisme II - Inspirateur	3. Montre et communique des sentiments forts et positifs au travail
Charisme III - Auto sacrifice	10. Est prêt(e) à investir des ressources importantes dans des efforts qui n'ont pas une probabilité élevée de réussir
Décidé	46. Réfléchit avec logique
Diplomate	23. Est habile dans les relations interpersonnelles, plein de tact
Sauver la face	19. S'abstient de faire des remarques négatives afin de maintenir de bonnes relations et de sauver la face
Humain	14. Montre de l'empathie pour les autres, est enclin(e) à aider et à montrer de la compassion
Intègre	33. Agit en accord avec ce qui est juste ou équitable
Divers	29. Intelligent(e), apprend et comprend facilement
Modeste	31. Ne se vante pas, se présente avec modestie
Non coopératif	58. Accorde une grande valeur à la préservation des besoins individuels plutôt que ceux de l'équipe
Orienté performance	37. Aspire à l'excellence dans sa propre performance et celle de son équipe
Procédurier	41. Agit en accord avec les règles, conventions et rites
Esprit d'équipe I - Coopératif	53. S'occupe du bien-être du groupe
Esprit d'équipe II - Intégrateur	60. Communique fréquemment avec les autres
7 dimensions pour le modèle LBDQ	
Considération	13. Traite tous les membres de son équipe comme ses égaux
Persuasion	25. Parle avec une forte conviction intérieure
Orienté production	40. Insiste sur le fait de devancer les concurrents
Assumer son rôle	50. Assume toute la charge en cas d'urgence
Structure	44. Décide ce qui devrait être fait et comment cela doit être fait
Orienté hiérarchie	52. Travaille pour monter dans la hiérarchie
Tolérance et liberté	62. Laisse à son équipe une liberté complète dans leur travail
5 dimensions pour le modèle MLQ	
IC - Considération individuelle	16. Considére les membres de son équipe comme ayant des besoins, des compétences et des aspirations différents les uns des autres
IIa - Influence idéalisée (attibué)	7. Agit de manière à inspirer le respect
IIb - Influence idéalisée (comportement)	8. Considére les conséquences éthiques et morales des décisions
IM – Motivation	6. Présente une vision attrayante de l'avenir
IS - Stimulation intellectuelle	27. Recherche des perspectives différentes dans la résolution des problèmes

V.2. Procédure

Les questionnaires ont été mis en ligne sur internet pour diffusion et réponse par les participants à l'étude. Des questionnaires sous forme papier ont été distribués à certains participants au Vietnam qui ont difficilement accès au questionnaire en ligne. Afin d'éviter le plus possible des observations à valeurs manquantes, les questionnaires en ligne ont été formatés de sorte que les participants sont obligés de répondre à chaque item avant de pouvoir passer à l'item suivant. Les liens associés aux sites en ligne se trouvent en Annexe I.

La consigne à appliquer est de répondre le plus spontanément possible aux items proposés sur l'image du leader idéal au travail que le sujet se fait, et non pas en évaluant un leader existant, en choisissant une réponse sur une échelle allant de 1 à 7, 1 étant "ne correspond pas du tout" et 7 étant "correspond tout à fait" à l'image du leader idéal au travail que le sujet se fait.

Les réponses sont absolument anonymes et sont récupérées dans une base de données soit automatiquement à partir des réponses provenant des questionnaires mis en ligne soit par saisie manuelle à partir des supports papiers. L'anonymat des réponses permet aux participants d'être le moins possible tentés de fournir des réponses socialement désirables. Chaque sujet est tenu de répondre à tous les items du questionnaire dans sa langue d'origine afin de garantir au maximum la clarté dans les concepts et les termes utilisés.

V.3. Population

L'enquête a été effectuée auprès de la population de trois pays, la France, les États-Unis et le Vietnam.

Bien que la notion de pays ne corresponde pas parfaitement à la notion de culture, les pays sont souvent utilisés en tant qu'approximation pour la culture nationale dans les recherches interculturelles. Ceci dit, beaucoup d'études ont indiqué que les frontières nationales marquent cependant une différence culturelle, même si certains pays différents partagent la même langue et la même origine ethnique (Schwartz, 1999; Hofstede, 2001). En outre, avoir recours à des pays comme une approximation de la culture est une pratique courante dans les recherches interculturelles (House et al., 1997b; House et al., 1999; Schwartz, 1999).

Les participants ont été choisis au hasard par l'intermédiaire des réseaux de connaissances familiales et professionnelles. Ils résident tous dans leurs pays d'origine, ce qui permet de contrôler autant que possible les influences que peut exercer la culture du pays de résidence sur un sujet si celui-ci vit longtemps dans pays autre que son pays d'origine. Le niveau d'éducation des sujets s'étend du baccalauréat au doctorat, les secteurs d'activité sont au nombre de cinq : administration publique, économie, éducation, santé et autre. Tous les participants disposent d'au moins un an d'expérience professionnelle.

Tableau 16. Caractéristiques de la population étudiée : genre et âge

	Sexe		Âge				Total
	M	F	moins de 35 ans	de 35 à 44 ans	de 45 à 54 ans	plus de 55 ans	
France	186	177	112	123	65	63	363
	51%	49%	31%	34%	18%	17%	
USA	213	149	101	76	86	99	362
	59%	41%	28%	21%	24%	27%	
Vietnam	203	149	162	57	38	95	352
	58%	42%	46%	16%	11%	27%	
Total	602	475	375	256	189	257	1077
	56%	44%	35%	24%	18%	24%	

Tableau 17. Caractéristiques de la population étudiée : éducation et secteurs d'activité

	Education			Secteur d'activité					Total
	Baccalauréat	Diplôme d'université	Doctorat	Economie	Education	Santé	Administration publique	Autre	
France	65 18%	272 75%	26 7%	58 16%	127 35%	66 18%	50 14%	62 17%	363
USA	54 15%	270 75%	38 11%	102 28%	56 15%	79 22%	72 20%	53 15%	362
Vietnam	47 13%	274 78%	31 9%	46 13%	94 27%	60 17%	78 22%	74 21%	352
Total	166 15%	816 76%	95 9%	206 19%	277 26%	205 19%	200 19%	189 18%	1077

Dans le chapitre suivant, nous présentons les résultats généraux de notre étude : les observations et les comparaisons par rapport aux résultats de Globe en 2004, les statistiques descriptives et l'analyse factorielle.

VI. CHAPITRE VI RÉSULTATS GÉNÉRAUX

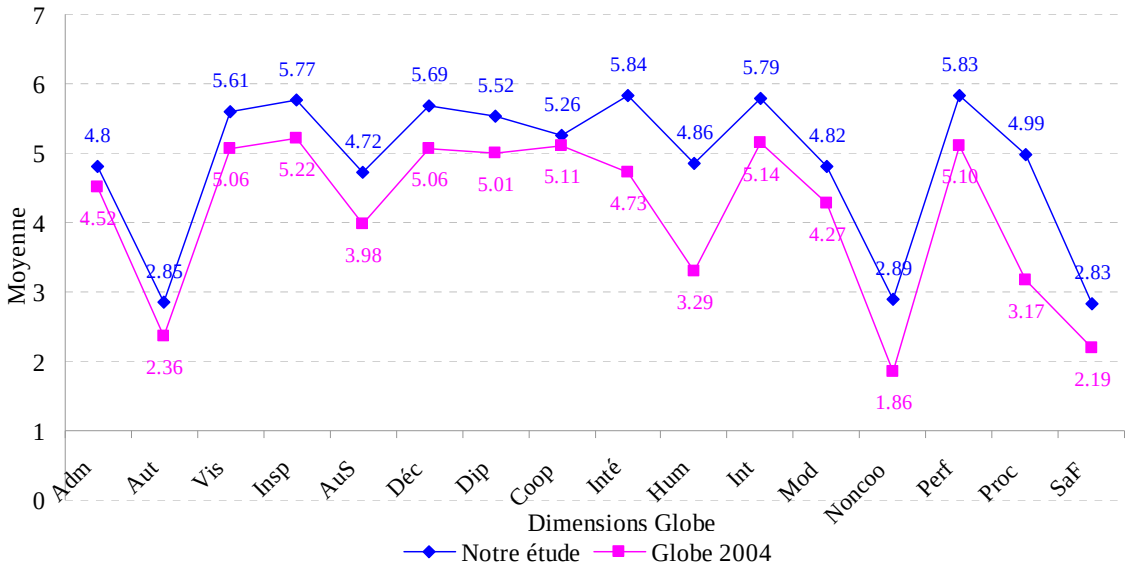
Dans ce chapitre nous abordons les résultats sur les statistiques descriptives ainsi que sur les analyses factorielles. En premier lieu, nous nous intéressons à une mise en parallèle entre nos résultats et ceux de Globe obtenus en 2004 afin d'observer d'éventuels changements.

Par la suite, pour plus de clarté, les résultats et les discussions sont articulés autour de trois chapitres VII, VIII et IX. Le chapitre VII porte sur les prototypes de leader des trois pays, le chapitre VIII se concentre sur le caractère universel des attributs, et enfin le chapitre IX examine les similarités et les différences entre les trois pays fondées sur les dimensions culturelles.

VI.1. Observation et comparaison avec les résultats de Globe

Nous comparons les moyennes des 16 variables obtenues dans l'étude Globe faite en 2004 pour la France et les États-Unis (les données de Globe pour le Vietnam ne sont pas disponibles).

Figure 8. Comparaisons moyennes France notre étude et Globe 2004



Globe Administrativement Compétent	Adm
Globe Autoritaire	Aut
Globe Charisme I -Visionnaire	Vis
Globe Charisme II – Inspirateur	Insp
Globe Charisme III – Auto-Sacrifice	AuS
Globe Décidé	Déc
Globe Diplomate	Dip
Globe Esprit d'équipe I: coopératif	Coop
Globe Esprit d'équipe II: Intégrateur	Inté
Globe Humain	Hum
Globe Intègre	Int
Globe Modeste	Mod
Globe Non coopératif	Noncoo
Globe Orienté Performance	Perf
Globe Procédurier	Proc
Globe Sauver la face	SaF

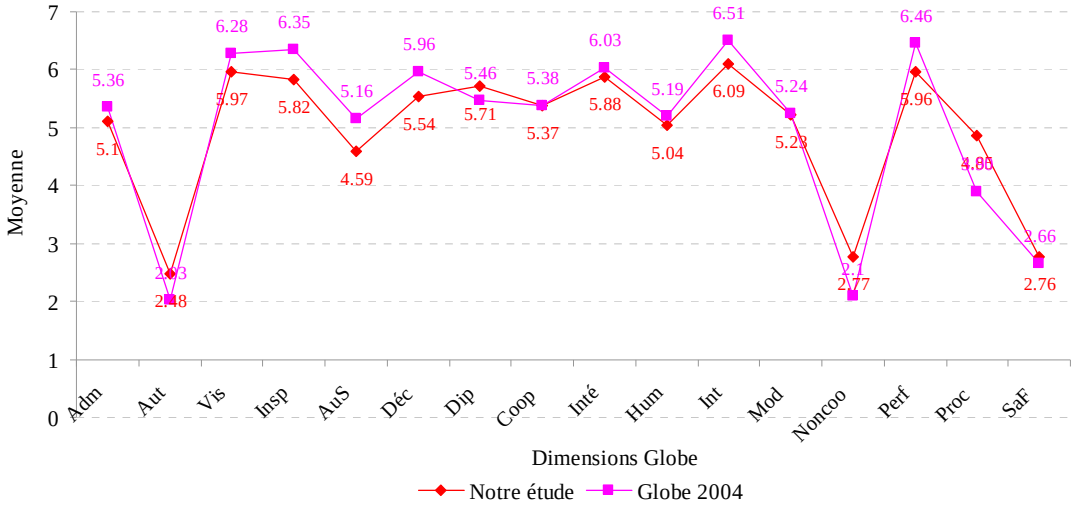
La comparaison des moyennes des 16 variables pour la France en 2004 (Castel et al., 2007) avec les moyennes de notre étude nous livre à peu près le même schéma de variation des variables, les moyennes de notre étude étant plus élevées.

Figure 9. Comparaison moyennes France notre étude selon secteurs d'activité et Globe



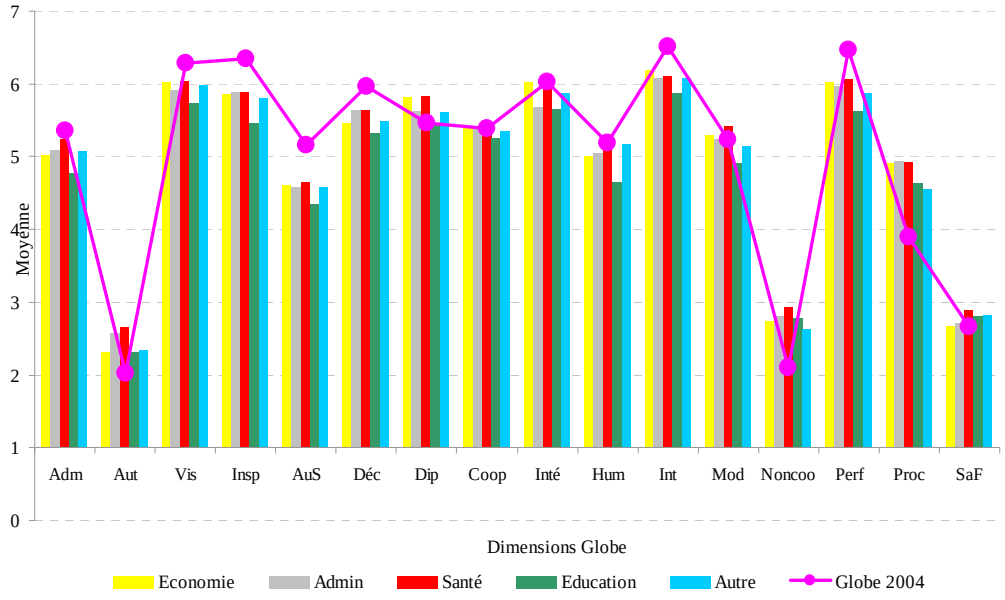
Pour les États-Unis, nous obtenons la figure suivante :

Figure 10. Comparaisons moyennes USA notre étude et Globe 2004



La comparaison des moyennes des 16 variables faite pour les États-Unis en 2004 (Hoppe & Bhagat, 2007) avec les moyennes de notre étude nous fournit à peu près le même schéma de variation des variables.

Figure 11. Comparaison moyennes USA notre étude selon secteurs d'activité et Globe



L'observation des graphiques nous permet de constater deux choses intéressantes :

- Les variations des scores des variables se comportent selon le même schéma entre notre étude et Globe pour les deux pays avec un certain écart.
- L'écart pour la France est nettement plus grand que celui des États-Unis

Notre population est bien entendu différente de celle utilisée par Globe, qui a sondé des managers exerçant leurs activités dans des entreprises de différents secteurs. Nous avons interrogé des sujets plus divers, travaillant dans des secteurs plus variés que les sujets de Globe (santé, administration publique, éducation…). Cela pourrait à notre avis constituer un facteur d'explication pour les écarts respectifs des deux pays par rapport aux résultats de Globe. D'autre part, le phénomène de variation dans le temps pourrait à notre avis constituer une piste de recherche future sous une perspective longitudinale. En effet, il serait intéressant de mener la même étude que Globe quelques années plus tard avec les mêmes sujets dans le but d'observer les moyennes obtenues. Cela dépasse malheureusement le cadre de notre étude et de nos moyens.

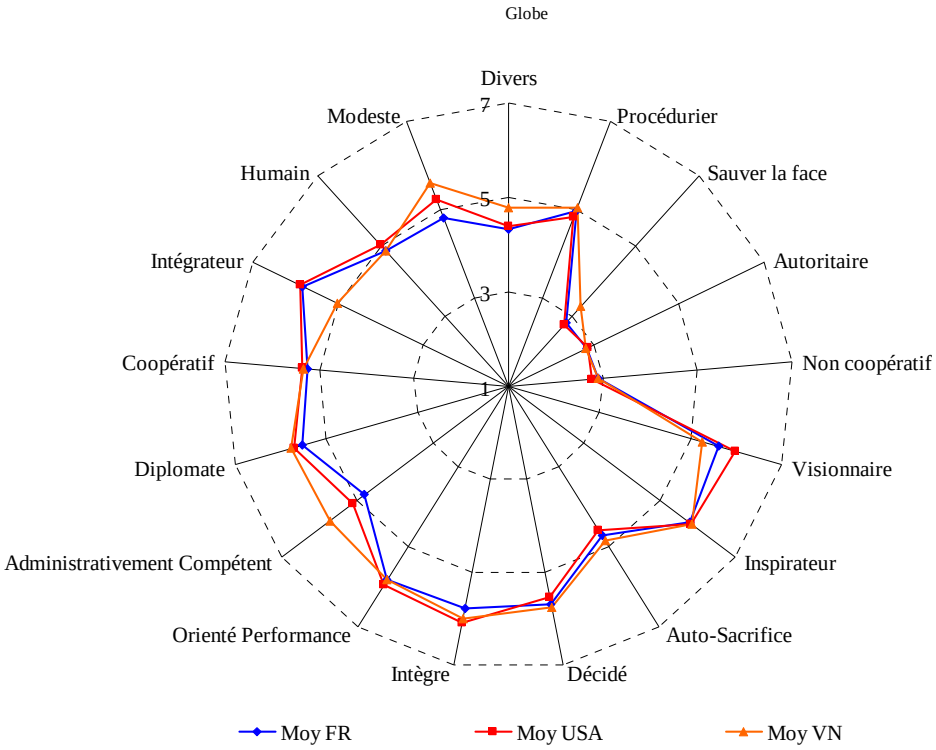
VI.2. Statistiques descriptives

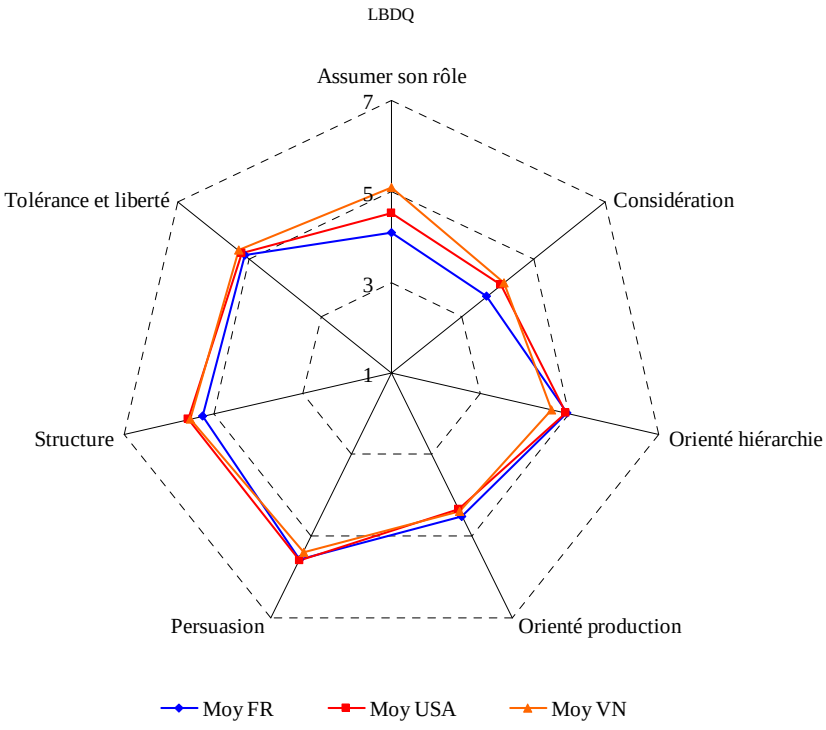
Nous avons les moyennes et les écarts-types suivants pour les trois pays :

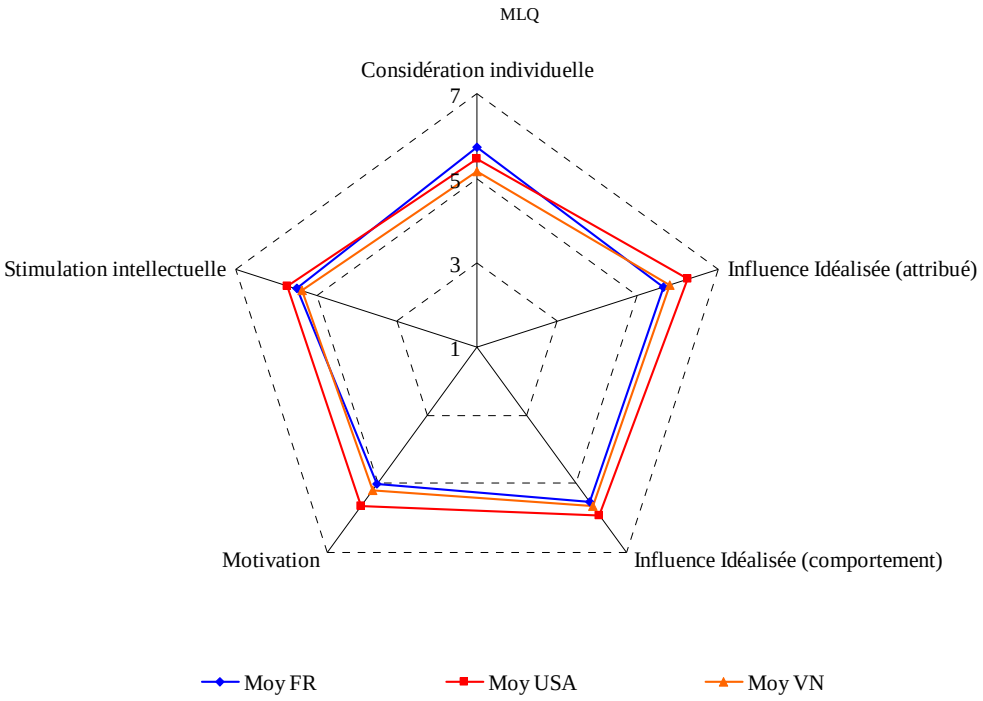
Tableau 18. Moyennes et écarts-types

Variables	Tous pays		France		USA		Vietnam	
	Moyenne	Ec-T	Moyenne	Ec-T	Moyenne	Ec-T	Moyenne	Ec-T
Globe Administrativement Compétent	5.2	1.54	4.8	1.66	5.1	1.58	5.71	1.18
Globe Autoritaire	2.75	1.53	2.85	1.49	2.48	1.39	2.94	1.67
Globe Charisme I -Visionnaire	5.62	1.15	5.61	1.15	5.97	1.01	5.26	1.17
Globe Charisme II – Inspirateur	5.82	1.16	5.77	1.2	5.82	1.2	5.86	1.08
Globe Charisme III – Auto-Sacrifice	4.71	1.12	4.72	1.11	4.59	1.17	4.84	1.06
Globe Décidé	5.66	1.18	5.69	1.17	5.54	1.18	5.76	1.18
Globe Diplomate	5.66	1.14	5.52	1.18	5.71	1.11	5.76	1.11
Globe Divers	4.5	1.13	4.33	.98	4.39	1.13	4.79	1.22
Globe Esprit d'équipe I: coopératif	5.33	1.23	5.26	1.19	5.37	1.31	5.35	1.2
Globe Esprit d'équipe II: Intégrateur	5.59	1.31	5.84	1.18	5.88	1.12	5.02	1.42
Globe Humain	4.93	1.45	4.86	1.36	5.04	1.52	4.87	1.46
Globe Intègre	5.96	1.07	5.79	1.14	6.09	.96	5.99	1.08
Globe Modeste	5.22	1.39	4.82	1.47	5.23	1.38	5.62	1.19
Globe Non coopératif	2.85	1.49	2.89	1.39	2.77	1.35	2.9	1.71
Globe Orienté Performance	5.88	1.27	5.83	1.22	5.96	1.19	5.84	1.41
Globe Procédurier	4.96	1.63	4.99	1.59	4.85	1.76	5.04	1.54
Globe Sauver la face	2.95	1.38	2.83	1.36	2.76	1.23	3.28	1.49
LBDQ Assumer son rôle	4.56	1.15	4.09	1.05	4.52	.96	5.07	1.21
LBDQ Considération	3.96	1.26	3.69	1.27	4.07	1.22	4.15	1.26
LBDQ Orienté hiérarchie	4.81	1.34	4.92	1.28	4.91	1.38	4.59	1.33
LBDQ Orienté production	4.41	1.14	4.52	1.09	4.34	1.19	4.38	1.12
LBDQ Persuasion	5.53	1.28	5.59	1.28	5.61	1.24	5.4	1.31
LBDQ Structure	5.44	1.15	5.25	1.17	5.56	1.16	5.5	1.1
LBDQ Tolérance et liberté	5.2	1.22	5.12	1.29	5.2	1.22	5.28	1.13
MLQ IC – Considération individuelle	5.45	1.55	5.74	1.38	5.45	1.53	5.15	1.68
MLQ IIa – Influence Idéalisée (attribué)	5.88	1.35	5.63	1.42	6.22	1.08	5.78	1.46
(comportement)	5.71	1.42	5.53	1.42	5.93	1.35	5.66	1.47
MLQ IM – Motivation	5.28	1.63	5.02	1.56	5.65	1.51	5.17	1.76
MLQ IS –Stimulation intellectuelle	5.51	1.22	5.48	1.27	5.7	1.14	5.35	1.23

Figure 12. Moyennes par dimensions des trois pays







VI.3. Analyse en composantes principales

Le but de l'analyse en composantes principales vise à réduire les données afin d'effectuer plus aisément les analyses. Dans les recherches interculturelles, la préoccupation principale, plus spécialement en psychologie du travail et des organisations, est la validité des mesures développées dans une culture et appliquées à une autre (Van de Vijver & Leung, 1997).

En effet, la désirabilité sociale pose un problème à ne pas négliger. Elle est définie comme la tendance qu'ont les individus à se présenter sous une lumière favorable. Il est probable qu'elle varie selon les cultures et par conséquent, elle peut créer un biais particulièrement problématique dans les réponses (Hofstede, 1984). En outre, les répondants provenant de cultures diverses diffèrent dans leurs façons de choisir un critère dans une échelle, par exemple certains utilisent plutôt les extrêmes, tandis que d'autres préfèrent des réponses plus modérées (House et al., 1999; Kwantes & Boglarsky, 2007).

VI.3.1. Standardisation

VI.3.1.1. Par sujet

Afin de minimiser l'impact de la désirabilité sociale et de biais de réponses, la recherche interculturelle utilise souvent la standardisation (Leung, 1989; Van de Vijver & Leung, 1997). On suppose que les membres des cultures collectivistes utilisent plutôt le milieu des échelles de réponses, tandis que les membres des cultures individualistes utilisent une étendue plus large des échelles. Triandis (1995) recommande une procédure de correction par la standardisation pour enlever les biais culturels. La standardisation transforme les données brutes en de nouvelles mesures avec une moyenne de 0 et un écart-type de 1. La procédure re-représente les valeurs en tant qu'écarts-types de la moyenne et utilise l'équation suivante :

$$Z = (\text{valeur observée} - \text{moyenne}) / \text{écart-type}$$

Les données ainsi standardisées forment la base de l'analyse factorielle qui suit.

VI.3.1.2. Par pays

Il est possible, à partir des données collectées, d'examiner comment les individus diffèrent entre eux sur les attributs du leader idéal au travail. C'est aussi possible de comparer les pays en agrégeant tous les scores individuels en une nationalité et d'analyser sur le niveau culturel.

Avant d'effectuer une comparaison entre des pays, une méthode plus exacte est la double standardisation recommandée par Hofstede (Hofstede, 2001, p. 75) . Afin de permettre des comparaisons entre les pays et entre les individus, une deuxième standardisation est effectuée. La première standardisation a pour résultat un score moyen individuel pour tous les 63 items de 0 et un écart type de 1. La deuxième standardisation résulte en un score moyen national de 0 pour chaque item et un écart type de 1, comme suggéré par Leung et Bond (1989). Cette procédure est connue sous le nom de double standardisation et est utilisée pour l'analyse qui suit.

VI.3.2. Nombre de facteurs à retenir

L'examen des valeurs propres dans l'analyse factorielle permet d'identifier le nombre de facteurs à retenir. Plusieurs critères sont disponibles dans l'analyse des valeurs propres, le critère de Kaiser qui préconise de retenir les valeurs propres supérieures à 1, ou le scree test de Cattell.

La littérature avertit cependant des limites du choix du nombre de facteurs basé uniquement sur les valeurs propres supérieures à 1 car ceci mène souvent à une sur-factorisation (Gorsuch, 1997). De l'autre côté, l'utilisation seule du scree test de Cattell mène souvent à une sous-factorisation.

Nous avons mené les analyses sur deux niveaux : sur les 63 items et sur les 29 variables composées par les 63 items en suivant les recommandations de Gorsuch (1997). Dans le but d'éviter le plus possible une sur- ainsi qu'une sous-factorisation, nous avons d´abord évalué le nombre de facteurs avec une valeur propre supérieure à 1 et appliqué la rotation Varimax, qui représente la méthode de rotation orthogonale la plus courante dans les recherches en psychologie sociale, afin d'obtenir une structure factorielle simple.

Les facteurs retenus sont ceux qui ont au moins 3 variables saillantes (corrélations des variables ou items avec les facteurs supérieures à .4) et où ces corrélations sont les plus élevées par rapport à d'autres facteurs dans le cas où une même variable aurait des corrélations croisées supérieures à .4 sur plusieurs facteurs. Cette méthode permet de compenser la tendance à la sur-factorisation si on applique seulement le critère de Kaiser (valeurs propres supérieures à 1) et d'éviter que des facteurs triviaux soient retenus (un facteur trivial est un facteur qui présente peu ou pas de variables saillantes, et où les variables présentent des poids factoriels plus élevés sur d'autres facteurs).

Une fois identifiés, les facteurs triviaux sont ainsi éliminés à l'itération suivante et nous réduisons progressivement ainsi le nombre de facteurs à retenir.

Nous avons ensuite vérifié avec le critère empirique de Delattre (1990) selon lequel les facteurs à retenir doivent présenter un taux d'inertie supérieur ou égal à 3,4% (100/29) pour les dimensions et 1,58% pour les items (100/63).

Une fois le nombre de facteurs à retenir déterminé, nous avons appliqué les critères proposés par Thurstone en 1947 (cité par (Abdi, 2003, p.2) afin de vérifier si la structure factorielle obtenue après réduction peut être considérée comme simple :

1. Chaque ligne (variable) contient au moins un poids factoriel proche de zéro ;
2. Dans chaque colonne, il y a au moins le même nombre de poids factoriels proches de zéro que le nombre de colonnes (nombre de facteurs retenus) ;
3. Pour un couple de facteurs quelconques, il y a des variables avec un poids factoriel proche de zéro sur l'un et un poids factoriel élevé sur l'autre
4. Pour un couple de facteurs quelconques, il y a une proportion non négligeable de poids factoriels proches de zéro
5. Pour un couple de facteurs quelconques, il y a seulement un nombre restreint de poids factoriels élevés.

Suivant cette méthode, nous avons analysé les items et les dimensions des trois échelles Globe, LBDQ et MLQ. L´analyse par les items donne plus un nombre plus grand de facteurs pour les trois pays et l´analyse par dimensions donne un nombre de facteurs plus petit. L'analyse de tous les sujets confondus donne une structure factorielle peu claire et difficilement interprétable (5 facteurs avec taux d'inertie supérieur à 1,58% et beaucoup de corrélations croisées). Nous avons donc effectué les analyses factorielles par pays et sur les dimensions car ce sont des dimensions validées par des études déjà faites et les résultats obtenus permettent de travailler sur des structures factorielles simples et plus aisées à interpréter (Gorsuch, 1997).

Selon le critère de Kaiser, il y a 4 valeurs propres supérieures à 1 pour tous pays et pour la France, 3 pour les États-Unis et 5 pour le Vietnam (détails voir Annexe II Valeurs propres des 29 facteurs).

Tableau 19. Valeurs propres selon le critère de Kaiser

Facteur	Tous pays	% de la variance totale	Cumul %	France	% de la varianc e totale	Cumul %	USA	% de la variance totale	Cumul %	Vietnam	% de la variance totale	Cumul %
1	13,05	44,98	44,98	12,36	42,6	42,61	17,34	59,8	59,79	8,94	30,8	30,81
2	2,46	8,48	53,47	2,63	9,1	51,69	2,33	8,0	67,81	2,84	9,8	40,61
3	1,29	4,46	57,92	1,69	5,8	57,51	1,11	3,8	71,62	1,64	5,7	46,26
4	1,06	3,66	61,59	1,09	3,8	61,27	0,92	3,2	74,79	1,43	4,9	51,18
5	0,79	2,72	64,30	0,99	3,4	64,69	0,75	2,6	77,38	1,02	3,5	54,71
6	0,73	2,52	66,82	0,91	3,1	67,83	0,63	2,2	79,57	0,99	3,4	58,12

Nous constatons que pour les États-Unis, les trois premiers facteurs comptent pour plus de 71% de la variance totale des variables examinées.

Le test de Cattell consiste à examiner les tracés des valeurs propres et les « coudes » formés par celles-ci sur les graphiques. Le nombre de facteurs à retenir est le nombre de points se situant avant la courbure du tracé, n'incluant pas le point où la courbure débute. Selon cette méthode, nous obtenons deux facteurs correspondant à deux points se situant avant les coudes. Les tracés des valeurs propres se trouvent en Annexe IV.

Selon le critère de Kaiser, le nombre de facteurs à retenir d'après les résultats serait de 5, selon Cattell, il serait de 2. Nous effectuons l'analyse factorielle avec respectivement deux, trois, quatre, cinq facteurs et six facteurs, d'abord sans rotation et ensuite avec la méthode de rotation varimax et en comparant les poids factoriels respectifs obtenus, nous constatons que les nombres de facteurs à retenir propose la structure factorielle la plus pertinente présentant le moins de compromis, avec pour tous les pays

- pas de variables corrélant avec plusieurs facteurs à plus de .55, et
- pas de facteurs avec moins de cinq variables à poids factoriels inférieurs à .5 (Costello & Osborne, 2005).

A chaque variable correspond une valeur appelée communalité qui est interprétée comme la proportion de sa variance expliquée par les facteurs retenus. La communa-

lité prend des valeurs entre 0 et 1. Une valeur de 1 signifierait que la variance d'une variable est expliquée à 100% par les facteurs retenus.

VI.3.3. Analyse factorielle

Nous retenons l'analyse factorielle avec 3 facteurs pour la France, 3 pour les États-Unis et 2 pour le Vietnam, en utilisant la méthode de rotation orthogonale varimax afin de simplifier et de clarifier la structure factorielle (cf. Tableau 20. Poids factoriels (varimax normalisé).

Dans le tableau nous avons marqué en rouge :

- les variables qui présentent un poids factoriel supérieur à .4
- les variables qui possèdent le poids le plus important dans un facteur si les poids n'excèdent pas .4

Tableau 20. Poids factoriels (varimax normalisé)

	France			USA			Vietnam	
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 1	Facteur 2
Globe								
Administrativement Compétent	.34	.08	.62	.53	.32	.35	.66	-.04
Autoritaire	-.3	.67	.33	.15	.84	-.16	-.14	.73
Charisme I -Visionnaire	.47	.05	.67	.75	.27	.42	.52	.15
Charisme II – Inspirateur	.59	.12	.55	.72	.25	.45	.65	.03
Charisme III – Auto-Sacrifice	.51	.39	.33	.55	.53	.26	.51	.28
Décidé	.44	.12	.56	.7	.43	.23	.72	-.04
Diplomate	.62	.02	.58	.72	.22	.48	.71	-.13
Divers	.15	.41	.41	.43	.58	.42	.42	.27
Esprit d'équipe I: coopératif	.76	.16	.29	.55	.35	.59	.65	.08
Esprit d'équipe II: Intégrateur	.67	.06	.47	.77	.12	.33	.54	.31
Humain	.61	.51	.04	.28	.38	.71	.43	.43
Intègre	.78	.1	.32	.62	.17	.65	.79	-.16
Modeste	.67	.32	.23	.39	.43	.61	.58	.02
Non coopératif	.02	.75	.18	.08	.79	.16	-.22	.77
Orienté Performance	.2	.22	.65	.77	.19	.31	.57	-.11
Procédurier	.34	.42	.28	.33	.52	.37	.36	.16
Sauver la face	.17	.77	-.05	.2	.76	.18	-.04	.72
LBDQ								
Assumer son rôle	.45	.42	.43	.52	.62	.28	.59	.1
Considération	.37	.78	.	.26	.65	.58	.19	.6
Orienté hiérarchie	.1	.38	.65	.69	.42	.21	.48	.35
Orienté production	.11	.49	.57	.52	.62	.3	.39	.52
Persuasion	.49	-.04	.58	.76	.34	.2	.66	.08
Structure	.26	.09	.83	.78	.37	.3	.79	.09
Tolérance et liberté	.4	.4	.39	.59	.27	.43	.56	.16
MLQ								
IC – Considération individuelle	.69	.01	.16	.35	.14	.75	.54	.14
IIa – Influence Idéalisée	.35	.19	.52	.58	.07	.63	.58	.13
IIb – Influence Idéalisée (comportement)	.6	.15	.14	.51	-.05	.66	.53	.14
IM – Motivation	.47	.22	.37	.76	.22	.3	.4	.32
IS – Stimulation intellectuelle	.68	.1	.41	.74	.23	.36	.68	.12
Variance Expliquée	6.77	4.02	5.88	9.59	5.63	5.55	8.6	3.18
Proportion totale	.23	.14	.2	.33	.19	.19	.3	.11

Dans le Chapitre VII Prototypes qui suit, nous examinerons de manière plus détaillée les prototypes par pays à l'aide des résultats de cette analyse factorielle. Nous allons considérer pour chaque facteur les variables dont les poids factoriels sont les plus élevés ou supérieurs à .4, c'est-à-dire celles qui sont signalisées en rouge dans le tableau ci-dessus.

VII. CHAPITRE VII PROTOTYPES

VII.1. France : prototype du leader idéal

La France montre une structure factorielle à 3 facteurs, et ils représentent ensemble 57% de la variance commune (Tableau 20. Poids factoriels (varimax normalisé), p. 161). L'analyse de communalité pour 3 facteurs donne des communalités supérieures à .36.

L'interprétation des résultats de l'analyse factorielle débouche sur les regroupements suivants : le facteur 1 décrit l'attitude du leader vis-à-vis de ses collaborateurs, le facteur 2 l'attitude non désirable, le facteur 3 l'attitude par rapport à la tâche.

Le facteur 1 regroupe les dimensions concernant l'attitude par rapport à son équipe : intégrateur, inspirateur, considération individuelle, intellectuellement stimulant, coopératif et motivateur et la personnalité du leader : intègre, diplomate, humain, modeste tout en étant conscient de son rôle de leader et l'assumer.

Le facteur 2 regroupe des variables dont les moyennes sont parmi les plus basses pour la France. Le facteur 2 représenterait ainsi les attributs de leader non désirables :

Dimension	*Items*
Globe Sauver la face	17. Évite de refuser une demande, même si celle-ci est irréalisable
	18. N'est pas direct, utilise des métaphores et des exemples pour communiquer
	19. S'abstient de faire des remarques négatives afin de maintenir de bonnes relations
Globe Autoritaire	56. Impose ses valeurs et ses opinions aux autres
	57. Est en charge et ne tolère pas de désaccord ou de remise en question, donne des ordres
Globe Non coopératif	58. Accorde une grande valeur à la préservation des besoins individuels plutôt que ceux de l'équipe
	59. Est réticent(e) ou incapable de renoncer au contrôle personnel des tâches

	ou du projet
LBDQ Considéra-tion	11. Est gentil(le) et abordable
	12. Refuse d'expliquer ses actions
	13. Traite tous les membres de son équipe comme ses égaux

Le facteur 3 regroupe des variables relatives aux attributs du leader qui permettraient d'accomplir efficacement la tâche telles que la performance, la décision, la vision, la persuasion, la structure, la hiérarchie, la compétence administrative, et la production.

Tableau 21. Variables et corrélations aux facteurs, France

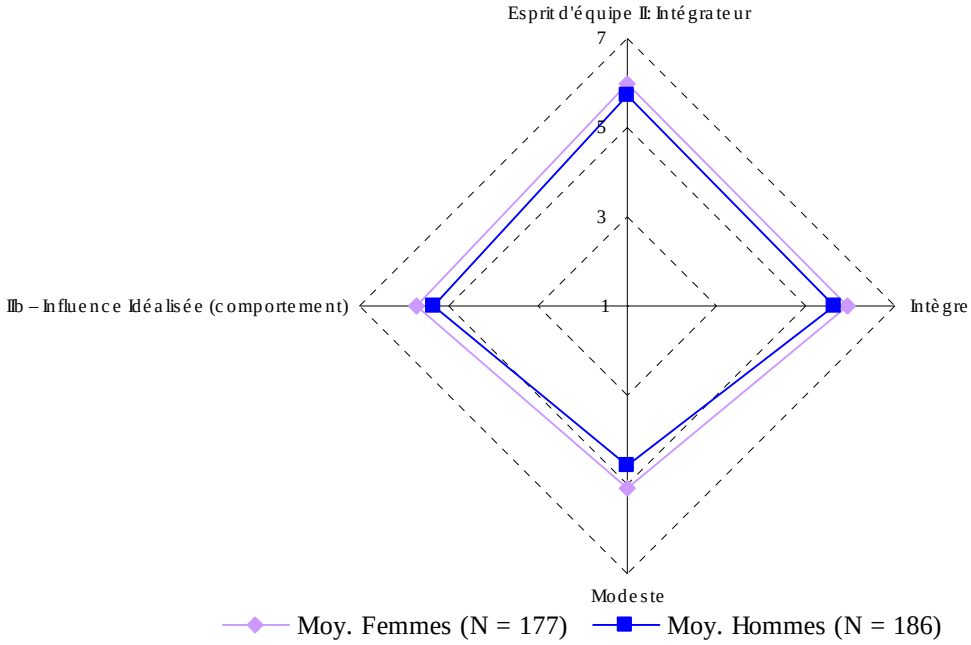
France										
Facteur 1	**Corr.**	**Moy.**	**Moy. TP**	**Facteur 2**	**Corr.**	**Moy.**	**Moy. TP**	**Facteur 3**	**Corr.**	**Moy.**	**Moy. TP**
Globe											
Intègre	.78	5.79	5.96	Sauver la face	.77	2.83	2.95	Charisme I -Visionnaire	.67	5.61	5.62
Esprit d'équipe I: coopératif	.76	5.26	5.33	Non coopératif	.75	2.89	2.85	Orienté Performance	.65	5.83	5.88
Modeste	.67	4.82	5.22	Autoritaire	.67	2.84	2.85	Administrativement Compétent	.62	4.80	5.20
Esprit d'équipe II: Intégrateur	.67	5.84	5.59					Décidé	.56	5.69	5.66
Diplomate	.62	5.52	5.66								
Humain	.61	4.86	4.93								
Charisme II – Inspirateur	.59	5.77	5.82								
Charisme III – Auto-Sacrifice	.51	4.72	4.71								
LBDQ											
Assumer son rôle	.45	4.09	4.56	Considération	.78	3.69	3.96	Structure	.83	5.25	5.44
								Orienté hiérarchie	.65	4.92	4.81
								Persuasion	.58	5.59	5.53
								Orienté production	.57	4.52	4.41
MLQ											
IC – Considération individuelle	.69	5.74	5.45					IIa – Influence Idéalisée (attribué)	.52	5.63	5.88
IS – Stimulation intellectuelle	.68	5.48	5.51								
IIb – Influence Idéalisée (comportement)	.6	5.53	5.71								
IM – Motivation	.47	5.02	5.28								

TP : Tous Pays

VII.1.1. Facteur 1 : attitude vis-à-vis des subordonnés

Les moyennes hommes et femmes sur les variables corrélant le plus avec facteur 1 et qui sont significativement différentes sont représentées dans la figure suivante :

Figure 13. Moyennes Facteur 1, France, Hommes, Femmes[5]



	Moy. Femmes	Moy. Hommes	F	p
Esprit d'équipe II: Intégrateur	5.97	5.71	4.59	.03
Intègre	5.95	5.64	6.90	.01
Modeste	5.09	4.56	12.23	.
IIb – Influence Idéalisée (comporteme	5.74	5.32	8.03	.

p<.05

5 Dans les analyses suivantes de ce chapitre, nous montreront seulement les moyennes hommes-femmes dont les différences sont significatives afin d'alléger les tableaux et les représentations graphiques.

Nous constatons que les femmes françaises accordent une plus grande priorité que les hommes à l'intégration de l'équipe, l'intégrité, la modestie, l'influence idéalisée (Adler, 1994).

VII.1.2. Facteur 2 : attitude non désirable

Le facteur 2 regroupe les attributs non désirables du leader au travail aux yeux des personnes interrogées françaises.

	Moy. Femmes	Moy. Hommes	F	p
Autoritaire	2.64	3.04	6.54	0.01

p<.05

Les femmes rejettent plus que les hommes l'autoritarisme. Les deux sexes n'ont par contre pas de moyennes significativement différentes sur le fait de ne pas coopérer, le fait de sauver la face et sur la considération.

VII.1.3. Facteur 3 : attitude vis-à-vis de la tâche

Le facteur 3 regroupe les attributs du leader que nous pourrions relier à la tâche.

	Moy. Femmes	Moy. Hommes	F	p
Orienté production	4.40	4.64	4.46	.03
IIa – Influence Idéalisée (attribué)	5.88	5.39	11.11	.01

p<.05

Les femmes accordent une moyenne significativement plus élevée que les hommes à l'influence idéalisée (attribuée). Les hommes français quant à eux, sont davantage orientés vers la production que les femmes.

VII.1.4. Leader exceptionnel français : analyse par items

Les 63 items du questionnaire décrivent les traits et attributs du leader idéal. Seuls les items qui bénéficient d'un score élevé peuvent être considérés comme significatifs dans la description d'un leader exceptionnel. Sur l'échelle de Likert, nous

avons retenus les items dont les moyennes sont supérieures à 5.5. Pour la France, 24 items ont des moyennes supérieures à 5.5. L'Anova sur ces items révèle que le sexe, le secteur d'activité et l'âge ont des effets significatifs sur 9 items que nous avons donc retirés du portrait. 15 items sont enfin retenus comme appartenant au noyau du portrait de leader exceptionnel pour les répondants français (cf. Tableau 22).

Tableau 22. Items décrivant le portrait du leader idéal exceptionnel selon les Français

N = 363 / Items	Dimensions	Moy.	Effectifs score 6	% individus	Effectifs score 7	% individus
34. Mérite la confiance, est fiable, tient sa parole	Globe Intègre	6.18	118	32.51	179	49.31
45. Fait savoir à son équipe ce qui est attendu d'eux	LBDQ Structure	5.99	99	27.27	178	49.04
5. Est hautement engagé(e), énergique, enthousiaste, motivé(e)	Globe Charisme II – Inspirateur	5.9	100	27.55	150	41.32
1. Anticipe et prépare les choses à l'avance	Globe Charisme I -Visionnaire	5.88	100	27.55	155	42.70
60. Communique fréquemment avec les autres	Globe Esprit d'équipe II: Intégrateur	5.86	107	29.48	143	39.39
63. Encourager son équipe à prendre des initiatives	LBDQ Tolérance et liberté	5.85	108	29.75	138	38.02
37. Aspire à l'excellence dans sa propre performance et celle de son équipe	Globe Orienté Performance	5.83	110	30.30	135	37.19
49. Est facilement reconnu(e) comme leader de son équipe	LBDQ Assumer son rôle	5.77	106	29.20	137	37.74
16. Considére les membres de son équipe comme ayant des besoins, des compétences et des aspirations différents les uns des autres	MLQ IC – Considération individuelle	5.74	99	27.27	135	37.19
4. Rassure, prodigue du courage, de la confiance et de l'espoir par ses conseils	Globe Charisme II – Inspirateur	5.73	95	26.17	137	37.74
3. Montre et communique des sentiments forts et positifs au travail	Globe Charisme I -Visionnaire	5.69	93	25.62	141	38.84
22. Est capable de négocier effectivement, de conclure des transactions en des termes favorables	Globe Diplomate	5.67	97	26.72	132	36.36
2. Fait des plans et agit sur la base des objectifs futurs	Globe Charisme I -Visionnaire	5.66	97	26.72	123	33.88
25. Parle avec une forte conviction intérieure	LBDQ Persuasion	5.61	105	28.93	115	31.68
24. Inspire son auditoire en parlant	LBDQ Persuasion	5.56	92	25.34	115	31.68

Le leader exceptionnel anticipe l'avenir et planifie le futur par rapport à l'environnement (visionnaire), il est engagé et enthousiaste et sait galvaniser son équipe, négocier et convaincre (diplomate), il inspire son public (inspirateur). Vis-à-vis de son équipe il se montre encourageant et plein de considération individuelle pour ses collaborateurs tout en étant clair sur ses attentes (structure).

La factorisation de ces attributs exceptionnels montre que le premier facteur (22% de la variance totale) représente le leader diplomate et inspirateur, le deuxième facteur (26% de la variance totale) regroupe les attributs du leader vis-à-vis de son équipe et le troisième facteur (17% de la variance totale) représente le leader visionnaire.

VII.1.5. Discussions : Prototype du leader en France

Pour Castel et ses collègues (2007), un leader idéal encourage ses subordonnés et est digne de confiance, ainsi il démontre une capacité de construire son équipe et de la motiver. Il doit être aussi informé et se montrer juste. Enfin, il est honnête, fiable et sérieux. Ces auteurs mettent l'accent sur les qualités sociales du leader. Être informé, fiable, compétitif doivent être associés à l'intelligence et aux qualités humaines pour se montrer un bon leader.

Pour les Français, le leader idéal est un leader orienté vers la personne. Il doit permettre la participation aux décisions et la délégation, être orienté vers l'équipe et charismatique. La modestie et l'humanité n'occupent pas une place très importante, d'après Castel, car ces attributs pourraient affecter la crédibilité du leader. Les attributs les moins appréciés sont l'autoprotection, procédurier et sauver la face.

Jesuino dans son étude sur le groupe Europe Latine a constaté pour la France :

« …Pour les managers français, être un leader humain empêche en fait d'être un leader efficace. Le leadership charismatique, même s'il est vu sous un angle quelque peu positif, n'est pas aussi hautement considéré que dans les autres pays. Les leaders

français efficaces sont d'abord participatifs, et dans une moindre mesure orientés vers leur équipe." (2002, p. 88) (Traduction libre)

Dans un article de Nikandrou et ses collègues (2003, p. 83), la France semble ne pas accorder beaucoup d'importance à un leadership à visage humain :

« …Même si la culture humaine, aussi bien sociétale qu'organisationnelle, est valorisée par tous les cinq pays [Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal], *il semble que le leadership humain ne soit pas un attribut très puissant, particulièrement en France, qui démontre le score le plus bas de tous les pays participants dans le projet Globe. "* (Traduction libre)

Pour les Français, les personnes en position de leader ne devraient pas se montrer sensibles ou empathiques, ou s'inquiéter du bien être des autres car de tels attributs affaibliraient leur résolution et empêcherait la prise de décision. Les leaders doivent prendre des décisions sans être distraits par d'autres considérations. Un leader doit être capable de conduire des changements qui affectent l'environnement organisationnel, mais en même temps être capable de ne pas changer son caractère, ses traits et les habiletés qui l'ont amené à la position de leader. En d'autres termes, ils ne doivent pas se permettre aucune distraction (Javidan et al., 2006).

Les français d'autre part voient le management en général et le leadership en particulier comme un défi intellectuel, exigeant une application sans concession de la puissance cérébrale individuelle. Ils ne partagent pas la vue anglo-saxonne du comme un exercice exigeant à dimensions interpersonnelles, requérant de « vendre » ou de placer les décisions vis-à-vis de la hiérarchie et des subordonnés. Dans une étude faite par Naulleau et Harper (1993), le leadership français est perçu comme plutôt autocratique, où l'autorité de la direction n'est pas remise en cause mais où la participation dans la prise de décision des cadres intermédiaire est réduite.

Ces recherches sont d'accord sur un point : l'attribut « humain » n'est pas un attribut valorisé dans l'image idéal du leader français. Nous pouvons constater que la moyenne française pour la dimension « humain » est la moins élevée des trois pays

étudiés (4.86) même si elle reste plus élevée que la moyenne de la France trouvée par Globe en 2004 (3.29).

Les Français ont une vue plutôt négative des leaders qui pratiquent de l'autosacrifice ou qui semblent s'effacer (modeste). Ils n'apprécient pas les leaders qui sont modestes sur leur rôle et oublient leurs propres intérêts. Un leader doit être clair dans son rôle et sa vision. Si un leader se met lui-même dans une situation compromettante, les doutes vont surgir dans l'esprit des subordonnés à propos de celui-ci et cela affectera leur point de vue dans le rôle qu'il joue dans un contexte plus général. Pour les subordonnés, le leader a un rôle important à jouer et des décisions importantes à prendre et il ne devrait pas minimiser cela.

En incluant les items du LBDQ et du MLQ et en établissant le portrait du leader idéal, nous constatons une différence par rapport aux conclusions des auteurs cités plus haut. Notre portrait du leader exceptionnel français prend en considération à la fois des attributs du visionnaire (il anticipe l'avenir et planifie le futur par rapport à l'environnement), du meneur d'équipe (il est engagé et enthousiaste et sait galvaniser son équipe), de l'habile négociateur (négocier et convaincre, diplomate), de l'orateur inspiré (il inspire son public), et enfin du chef encourageant et structuré (vis-à-vis de son équipe il se montre encourageant et plein de considération individuelle pour ses collaborateurs tout en étant clair sur ses attentes). Le côté humain ne ressort pas explicitement mais des attributs tels « encourageant » et « considération » peuvent exprimer un côté humain du supérieur envers ses subordonnés, contrairement à ce que soutient Hall (1990, p. 106) : *»En tant que managers, les français ont la réputation d'être autoritaires, exigeants, durs envers les subordonnés et sans égard pour les besoins des subordonnés ».* (Traduction libre). La différence ressortant de notre étude pourrait provenir du le fait que nos participants viennent de secteurs d'activité plus divers que ceux de Globe, qui provenaient de l'industrie de l'alimentation et de l'industrie bancaire.

VII.2.États-Unis : prototype du leader idéal

Les États-Unis présentent une structure à 3 facteurs qui rassemblent 71% de la variance commune (Tableau 20. Poids factoriels (varimax normalisé), p. 161). L'analyse de communalité pour 3 facteurs donne des communalités supérieures à .51.

Tableau 23. Variables et corrélations aux facteurs USA

USA											
Facteur 1	**Corr.**	**Moy.**	**Moy. TP**	**Facteur 2**	**Corr.**	**Moy.**	**Moy. TP**	**Facteur 3**	**Corr.**	**Moy.**	**Moy. TP**
Globe											
Esprit d'équipe II: Intégrateur	.77	5.88	5.59	Autoritaire	.84	2.88	2.85	Humain	.71	5.04	4.93
Orienté Performance	.77	5.96	5.88	Non coopératif	.79	2.77	2.85	Intègre	.65	6.09	5.96
Charisme I -Visionnaire	.75	5.97	5.62	Sauver la face	.76	2.76	2.95	Modeste	.61	5.23	5.22
Diplomate	.72	5.71	5.66	Divers	.58	4.39	4.50	Esprit d'équipe I: coopératif	.59	5.37	5.33
Charisme II – Inspirateur	.72	5.82	5.82	Procédurier	.52	4.85	4.96				
Décidé	.7	5.54	5.66								
Charisme III – Auto-Sacrifice	.55	4.59	4.71								
Administrativement Compétent	.53	5.10	5.20								
LBDQ											
Structure	.78	5.56	5.44	Considération	.65	4.07	3.96				
Persuasion	.76	5.61	5.53	Orienté production	.62	4.34	4.41				
Orienté hiérarchie	.69	4.91	4.81	Assumer son rôle	.62	4.52	4.56				
Tolérance et liberté	.59	5.20	5.20								
MLQ											
IM – Motivation	.76	5.65	5.28					IIb – Influence Idéalisée	.75	5.93	5.71
IS – Stimulation intellectuelle	.74	5.70	5.51					IIa – Influence Idéalisée (attribué)	.66	6.22	5.88
								IC – Considération individuelle	.63	5.45	5.45

TP : Tous Pays

Le facteur 1 décrit les dimensions orientées vers l'organisation comme la vision la performance, la décision, la structure, la compétence administrative, la diplomatie, la hiérarchie, la persuasion et vers l'équipe comme l'intégration, la tolérance et la liberté, la motivation et la stimulation intellectuelle. Les moyennes associées à ces dimensions sont pour la plupart plus élevées que les moyennes respectives globales tous pays. Nous nous proposons d'appeler le facteur 1 : attitude vis-à-vis de l'institution.

Le facteur 2 regroupe d'une part des dimensions non désirables comme l'autoritarisme, non coopératif et sauver la face à moyennes basses, et d'autre part des dimensions relatives à la tâche comme procédurier, orienté production. Nous remarquons que les dimensions non désirables du facteur 2 sont similaires à celles de la France. Nous nous proposons d'appeler le facteur 2 : attitude non désirable et vis-à-vis de la tâche.

Le facteur 3 quant à lui rassemble des dimensions relatives à la personnalité du leader comme l'humanité, l'intégrité, la modestie et à l'attitude par rapport aux collaborateurs avec des moyennes élevées. Nous nous proposons d'appeler le facteur 3 : personnalité et équipe.

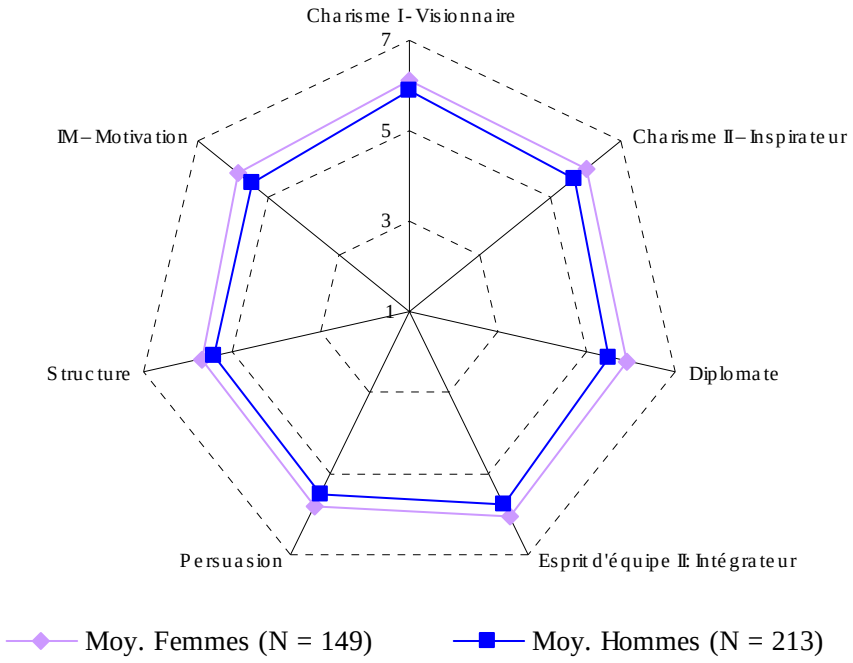
VII.2.1. Facteur 1 : attitude vis-à-vis de l'institution

La comparaison des moyennes hommes-femmes sur le facteur 1 avec des différences significatives montre que les femmes américaines présentent des moyennes en général nettement plus élevées que les hommes.

	Moy. Femme	Moy. Hommes	F	p
Charisme I -Visionnaire	6.1	5.88	4.29	.04
Charisme II – Inspirateur	6.03	5.68	7.37	.01
Diplomate	5.92	5.55	10.07	.
Esprit d'équipe II: Intégrateur	6.05	5.77	5.77	.
Persuasion	5.78	5.49	4.89	.03
Structure	5.72	5.45	4.83	.03
IM – Motivation	5.86	5.51	4.8	.03

p<.05

Figure 14. Moyennes Facteur 1, USA, Hommes, Femmes



VII.2.2. Facteur 2 : attitude non désirable et vis-à-vis de la tâche

Le facteur 2 regroupe pour les États-Unis des attributs orientés vers la tâche ainsi que les attributs non désirables, qui sont les mêmes que pour la France avec des moyennes basses. Les femmes et les hommes américains ont des moyennes qui ne sont pas significativement différentes sur ces variables.

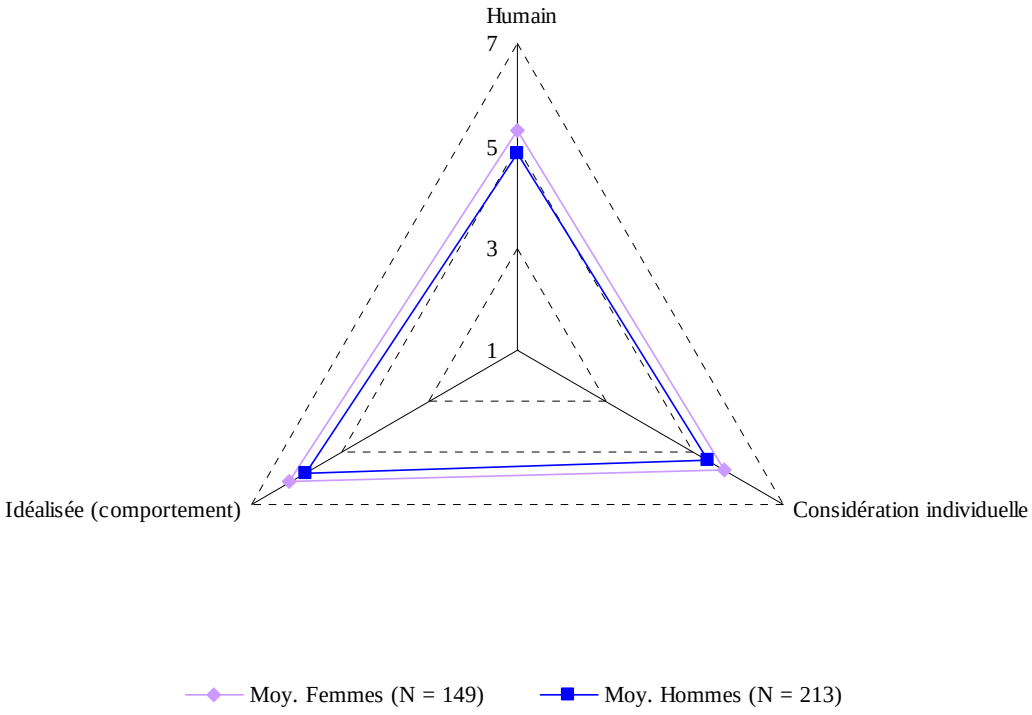
VII.2.3. Facteur 3 : personnalité et équipe

Les femmes présentent une moyenne plus élevée que les hommes américains pour les variables Humain, Considération Individuelle et Influence Idéalisée (Adler, 1994).

	Moy. Femmes	Moy. Hommes	F	p
Humain	5.31	4.85	8.02	.
Considération individuelle	5.67	5.3	5.35	.02
Influence Idéalisée (comportement)	6.13	5.79	5.4	.02

p<.05

Figure 15. Moyennes Facteur 3, USA, Hommes, Femmes



VII.2.4. Leader exceptionnel américain : analyse par items

Pour les items qui décrivent le leader exceptionnel, nous avons retenus les items dont les moyennes sont supérieures à 5.5. Les États-Unis présentent 30 items avec des moyennes supérieures à 5.5. L'Anova sur ces items révèle que le sexe, le secteur d'activité, l'âge et l'éducation ont des effets significatifs sur 16 items que nous avons donc retirés du portrait. 14 items sont enfin retenus comme appartenant au noyau du portrait de leader exceptionnel pour les répondants américains (cf. Tableau 24).

Tableau 24. Items décrivant le portrait du leader idéal exceptionnel selon les Américains

N = 362 / Items	Dimensions	Moyenne	Effectifs score 6	% individus	Effectifs score 7	% individus
7. Agit de manière à inspirer le respect	MLQ IIa – Influence Idéalisée (attribu	6.22	98	27.07	195	53.87
2. Fait des plans et agit sur la base des objectifs futurs	Globe Charisme I -Visionnaire	6.01	110	30.39	150	41.44
37. Aspire à l'excellence dans sa propre performance et celle de son équipe	Globe Orienté Performance	5.96	90	24.86	163	45.03
29. Intelligent(e), apprend et comprend facilement	Globe Divers	5.94	101	27.90	152	41.99
36. Fixe des standards de performance élevés	LBDQ Structure	5.9	84	23.20	159	43.92
28. Encourage les autres à réfléchir, remet en question leurs croyances, stéréotypes et attitudes	Globe Charisme I -Visionnaire	5.89	103	28.45	147	40.61
63. Encourager son équipe à prendre des initiatives	LBDQ Tolérance et liberté	5.88	104	28.73	140	38.67
5. Est hautement engagé(e), énergique, enthousiaste, motivé(e)	Globe Charisme II – Inspirateur	5.86	84	23.20	154	42.54
27. Recherche des perspectives différentes dans la résolution des problèmes	MLQ IS –Stimulation intellectuelle	5.83	99	27.35	134	37.02
53. S'occupe du bien-être du groupe	Globe Esprit d'équipe I: coopératif	5.69	88	24.31	135	37.29
25. Parle avec une forte conviction intérieure	LBDQ Persuasion	5.68	86	23.76	128	35.36
26. Réexamine les suppositions cruciales pour vérifier si elles sont appropriées	MLQ IS –Stimulation intellectuelle	5.56	106	29.28	100	27.62
38. Pousse son équipe quand un travail doit être fait	LBDQ Orienté production	5.56	89	24.59	138	38.12
49. Est facilement reconnu(e) comme leader de son équipe	LBDQ Assumer son rôle	5.52	84	23.20	113	31.22

Le leader exceptionnel pour les Américains est engagé et enthousiaste et est reconnu comme le leader de son équipe. Il sait convaincre par ses paroles. Par rapport à la tâche, il pousse son équipe à la performance et à l'excellence, plus que son homologue français. Vis-à-vis de son équipe il encourage la remise en question, les initiatives, les perspectives différentes, il inspire le respect et s'occupe du bien-être de son équipe.

VII.2.5. Discussions : Prototype du leader aux États-Unis

Le leader idéal aux États-Unis démontre les caractéristiques suivantes (Hoppe & Bhagat, 2007, p. 525) :

- Il est exceptionnel, il aime la compétition, la victoire et léguer des accomplissements personnels
- Il inspire les autres et fait appel à ce qui est bon en eux
- Il adhère à ses croyances et est droit, il est honnête envers lui-même, est intègre, et dirige par son exemple
- Il concentre ses efforts, possède une vision, l'articule et s'engage pour elle
- Il aspire à l'excellence, la sienne et celle des autres, il aime les défis
- Il recherche le changement et ne craint pas les risques
- Il agit rapidement, est décidé
- Il favorise l'esprit d'équipe
- Il encourage la participation
- Il s'occupe de son équipe et sert le bien commun

Les Américains semblent avoir une forte préférence pour des leaders sensibles et empathiques qui montrent de la compassion pour les autres. Ils apprécient aussi des leaders qui savent sacrifier leurs intérêts personnels. Les Américains valorisent le leadership charismatique et visionnaire. (Javidan et al., 2006).

La comparaison de nos résultats et de ceux de Globe en 2004 (voir Figure 10. Comparaisons moyennes USA notre étude et Globe 2004, p. 151) montre que le prototype du leader américain n'a que peu changé au fil du temps.

Nos résultats avec les items du LBDQ et MLQ semblent confirmer aussi ce portrait établi par Hoppe et Bhagat pour Globe : le leader exceptionnel pour les Américains est engagé et enthousiaste et est reconnu comme le leader de son équipe. Il sait convaincre par ses paroles. Par rapport à la tâche, il pousse son équipe à la performance et à l'excellence, plus que son homologue français. Vis-à-vis de son équipe il encourage la remise en question, les initiatives, les perspectives différentes, il inspire le respect et s'occupe du bien-être de son équipe.

Le prototype du leader idéal américain nous semble ne pas avoir varié beaucoup dans le temps, même en présence d'items additionnels, nous retrouvons les attributs déjà identifiés dans Globe avec quelques variations mineures. Remarquons que les échelles utilisées ont été développées par des chercheurs anglo-saxons, surtout le LBDQ et le MLQ qui ont été appliqués aux sujets américains.

VII.3.Vietnam : prototype du leader idéal

Le Vietnam présente une structure à 2 facteurs qui rassemblent 41% de la variance totale commune (Tableau 20. Poids factoriels (varimax normalisé), p. 161). L'analyse pour 2 facteurs donne des communalités supérieures à .15.

Tableau 25. Variables et corrélations aux facteurs Vietnam

Vietnam							
Facteur 1	**Corr.**	**Moy.**	**Moy. TP**	**Facteur 2**	**Corr.**	**Moy.**	**Moy. TP**
Globe				Globe			
Intègre	.79	5.99	5.96	Non coopératif	.77	2.90	2.85
Décidé	.72	5.76	5.66	Autoritaire	.73	2.84	2.85
Diplomate	.71	5.76	5.66	Sauver la face	.72	3.28	2.95
Administrativement Compétent	.66	5.71	5.20				
Esprit d'équipe I: coopératif	.65	5.35	5.33				
Charisme II – Inspirateur	.65	5.86	5.82				
Modeste	.58	5.62	5.22				
Orienté Performance	.57	5.84	5.88				
Esprit d'équipe II: Intégrateur	.54	5.02	5.59				
Charisme I -Visionnaire	.52	5.26	5.62				
Charisme III – Auto-Sacrifice	.51	4.84	4.71				
Humain	.43	4.87	4.93				
Divers	.42	4.79	4.50				
Procédurier	.36	5.04	4.96				
LBDQ				LBDQ			
Structure	.79	5.50	5.44	Considération	.6	4.15	3.96
Persuasion	.66	5.40	5.53	Orienté productior	.52	4.38	4.41
Assumer son rôle	.59	5.07	4.56				
Tolérance et liberté	.56	5.28	5.20				
Orienté hiérarchie	.48	4.59	4.81				
MLQ							
IS – Stimulation intellectuelle	.68	5.35	5.51				
IC – Considération individuelle	.58	5.15	5.45				
IIb – Influence Idéalisée (comportemen	.54	5.66	5.71				
IIa – Influence Idéalisée (attribué)	.53	5.78	5.88				
IM – Motivation	.4	5.17	5.28				

TP : Tous Pays

VII.3.1. Facteur 1 : attitude vis-à-vis de la tâche et de la personne

Le facteur 1 rassemble les dimensions orientées vers les collaborateurs et la tâche avec des moyennes élevées.

	Moy. Femmes	Moy. Homme	F	p
Diplomate	5.93	5.64	5.99	.01

p<.05

Nous remarquons que les femmes et les hommes vietnamiens ne présentent pas de moyennes significativement différences sauf pour la variables Diplomate.

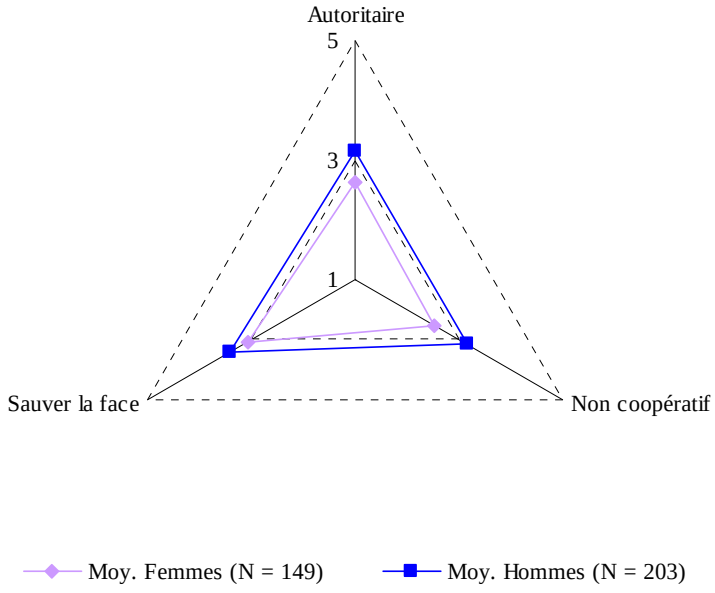
VII.3.2. Facteur 2 :

Le facteur 2 rassemble les dimensions non désirables comme pour la France et les États-Unis ainsi que les dimensions orientées vers la tâche comme les États-Unis. Pour les variables concernées, les femmes rejettent les attributs plus sévèrement que les hommes en présentant des moyennes significativement plus basses.

	Moy. Femmes	Moy. Hommes	F	p
Autoritaire	2.62	3.17	9.26	.
Non coopératif	2.54	3.16	11.8	.
Sauver la face	3.06	3.43	5.3	.

p<.05

Figure 16. Moyennes Facteur 2, Vietnam, Hommes, Femmes



VII.3.3. Leader exceptionnel vietnamien : analyse par items

Pour les items qui décrivent le leader exceptionnel, nous avons retenus les items dont les moyennes sont supérieures à 5.5. Le Vietnam présente 26 items avec des moyennes supérieures à 5.5. L'Anova sur ces items révèle que le sexe, le secteur d'activité, l'âge et l'expérience professionnelle ont des effets significatifs sur 18 items que nous avons donc retirés du portrait. 8 items sont enfin retenus comme appartenant au noyau du portrait de leader exceptionnel pour les répondants vietnamiens (cf. Tableau 26).

Tableau 26. Items décrivant le portrait du leader idéal exceptionnel selon les Vietnamiens

N = 352 / Items	Dimensions	Moyenne	Effectifs score 6	% individus	Effectifs score 7	% individus
5. Est hautement engagé(e), énergique, enthousiaste, motivé(e)	Globe Charisme II – Inspirateur	6.07	84	23.86	179	50.85
33. Agit en accord avec ce qui est juste ou équitable	Globe Intègre	6	85	24.15	171	48.58
2. Fait des plans et agit sur la base des objectifs futurs	Globe Charisme I -Visionnaire	5.91	78	22.16	166	47.16
29. Intelligent(e), apprend et comprend facilement	Globe Divers	5.88	81	23.01	165	46.88
35. Pense vraiment ce qu'il (elle) dit, est sérieux(se)	Globe Intègre	5.83	86	24.43	148	42.05
43. Est capable de gérer des tâches et des systèmes administratifs complexes	Globe Administrativement Compéte	5.77	72	20.45	149	42.33
42. Planifie, organise, coordonne et contrôle le travail d'un grand nombre de personnes	Globe Administrativement Compéte	5.65	88	25.00	124	35.23
44. Décide ce qui devrait être fait et comment cela doit être fait	LBDQ Structure	5.57	87	24.72	118	33.52

Le leader exceptionnel est pour les Vietnamiens d'abord quelqu'un qui sait bien structurer les tâches et planifier et administrer. Il est aussi visionnaire, engagé et enthousiaste, intelligent et intègre.

Le premier facteur (28% de la variance totale) regroupe les items 42, 43 et 44 qui se réfèrent à la compétence administrative et la structuration de la tâche. Le deuxiè-

me facteur compte pour 26% de la variation totale et regroupe les items de l'intégrité, de l'intelligence et visionnaire.

VII.3.4. Discussions : Prototype du leader au Vietnam

Il n'existe pratiquement pas de prototype de leader vietnamien établi dans la littérature comme pour la France et les États-Unis. Le tableau ci-dessous montre quelques attributs établis par Truong et Vuong (2002) à propos du style de management et de l'efficacité organisationnelle au Vietnam dans différentes structures étatiques, privées et joint-ventures.

Nous remarquons que l'importance est accordée surtout à la considération individuelle, à la supervision attentive et au dirigisme (moyennes totales les plus élevées).

Tableau 27. Attributs du Leadership au Vietnam

Styles	Entreprises d'état N=41		Entreprises privées N=36		Joint ventures N=36		
	Moy.	(Ec. T.)	Moy.	(Ec. T.)	Moy.	(Ec. T.)	*Moy. Totale*
Leader fait attention aux intérêts des subordonnés	5.73	(1.37)	5.94	(1.19)	5.92	(1.52)	*5.86*
Supervision attentive	5.78	(1.19)	5.83	(1.11)	5.47	(2.09)	*5.69*
Encourage l'équipe	3.22	(1.27)	3.58	(1.20)	5.47	(1.24)	*4.09*
Quantité de direction venue d'en haut	4.56	(1.43)	4.67	(1.66)	4.33	(2.08)	*4.52*
Accorder la liberté aux subordonnés	3.88	(1.29)	4.03	(1.32)	4.44	(1.56)	*4.12*
Consulter l'opinion des subordonnés	3.83	(1.77)	4.17	(1.11)	4.37	(1.86)	*4.12*
Déléguer l'autorité aux subordonnés	3.78	(1.06)	3.75	(1.57)	4.11	(1.19)	*3.88*

Source (Truong & Vuong, 2002, p. 42) (Traduction libre)

Dans une autre étude sur des managers vietnamiens et internationaux d'Asie, d'Europe et d'Amérique de Hanoi et Ho Chi Minh Ville, Truong et ses collègues (1998) sont parvenus à identifier dix attributs et dix comportements les plus importants pour un leader vu au Vietnam (moyenne sur une échelle de 5 points, 5 désignant la plus grande importance).

Tableau 28. Attributs et comportements de leader au Vietnam

	Vietnam
Dix attributs les plus importants	
1. Fiable et digne de confiance	4.45
2. Honnête	4.43
3. Posséder une vision stratégique pour l'organisation	4.34
4. Avoir de l'assurance dans les interactions avec les autres	4.3
5. Logique dans la résolution des problèmes	4.29
6. Cohérent dans la prise de décisions	4.26
7. Adaptable aux changements de conditions de travail	4.25
8. Organiser le temps de travail efficacement	4.25
9. Adapter la structure et les règles organisationnelles à la réalité de la pratique	4.24
10. Accepter les responsabilités pour ses erreurs	4.24
Comportements de leader	
1. Travail d'équipe	4.21
2. Logique	4.19
3. Orienté personne	4.05
4. Gestion du temps	3.95
5. Objectifs	3.88
6. Prise de décision	3.8
7. Délégation	3.59
8. Attention aux détails	3.74
9. Manipulation	3.41
10. Partage de pouvoir	3.06

Source (Truong et al., 1998, p. 364-365) (Traduction libre)

Les points communs entre nos résultats et les études faites par Truong et ses collègues se trouvent dans :

- L'importance de la structure, de l'organisation ou du dirigisme. Il semble qu'un des attributs que l'on attend du leader vietnamien est celui de diriger étroitement ses subordonnés et de leur fournir des directives assez détaillées pour accomplir leur travail. Bass confirme (1997, p. 136) ce phénomène : « *Dans les sociétés collectivistes d'Asie, davantage de dirigisme serait attendu du leader transformationnel* ». (Traduction libre). Ceci nous rappelle aussi le style de leadership « Dire » de Hersey et Blanchard, qui repose sur une maturité psychologique ainsi qu'une compétence peu élevée du subordonné (Figure 4. Les quatre styles de leadership selon Hersey et Blanchard, p. 46).

- L'honnêteté, l'intégrité et la fiabilité se retrouve aussi bien dans nos résultats de leader exceptionnel que dans les études de Truong. Ces qualités se retrouvent comme étant très appréciées aussi chez le leader dans d'autres pays de l'ASEAN par Selvarajah et ses collègues (Selvarajah et al., 1995; Taormina & Selvarajah, 2005).
- L'intelligence ou la logique dont doit faire preuve le leader vietnamien
- La vision sur le futur pour l'organisation

Bien que dans leur étude sur le groupe Asie du Sud, le Vietnam n'ait pas fait l'objet de recherche, Gupta et ses collègues (2002, p. 23) livrent des remarques qui à notre sens pourraient aussi s'appliquer au Vietnam au vu des résultats obtenus et des analyses de Truong :

« …Le leadership transformationnel (5.97) et orienté vers l'équipe forment le modèle le plus efficace pour des résultats remarquables en Asie du Sud. Autrement dit, les leaders visionnaires et inspirateurs qui sont décideurs et orientés vers la performance et qui démontrent un niveau élevé d'intégrité et prêts à des sacrifices personnels seront efficaces. » (Traduction libre)

Après avoir dégagé les prototypes du leader de chaque pays, nous allons aborder dans le chapitre suivant l'universalité des attributs du leader idéal par rapport à notre hypothèse 1.

VIII. CHAPITRE VIII UNIVERSALITÉ

VIII.1. Hypothèse 1

Rappel hypothèse 1 : Nous nous attendons à ce que les attributs universels du leader idéal identifiés par l'étude Globe soient confirmés dans notre étude.

Dans le tableau suivant, nous retrouvons des moyennes comparables à celles de l'étude de Den Hartog et ses collègues (Den Hartog et al., 1999) pour les attributs universels positifs et négatifs du leader (les différences significatives sont marquées en rouge pour $p<.05$). Afin de faciliter les observations par rapport aux résultats de Globe, qui sont exprimés au niveau des items, nos résultats dans cette partie se fondent aussi sur le niveau des items.

Tableau 29. Attributs positifs et négatifs du leader (p<.05)

	Dimensions	Moyenne	Moyenne tous pays	Moyenne France	Moyenne USA	Moyenne Vietnam	F	p
Attributs universels positifs selon Globe								
42. Planifie, organise, coordonne et contrôle le travail d'un grand nombre de personnes	Globe Administrativement Compéte	6.02	5.23	4.67	5.35	5.65	33.41	.
1. Anticipe et prépare les choses à l'avance	Globe Charisme I -Visionnaire	6.02	5.76	5.88	6.02	5.39	18.38	.
2. Fait des plans et agit sur la base des objectifs futurs	Globe Charisme I -Visionnaire	6.17	5.86	5.66	6.01	5.91	7.47	.
3. Montre et communique des sentiments forts et positifs au travail	Globe Charisme II – Inspirateur	6.03	5.72	5.69	5.67	5.8	.78	.46
4. Rassure, prodigue du courage, de la confiance et de l'espoir par ses conseils	Globe Charisme II – Inspirateur	6.14	5.79	5.73	5.94	5.71	3.2	.04
5. Est hautement engagé(e), énergique, enthousiaste, motivé(e)	Globe Charisme II – Inspirateur	6.22	5.94	5.9	5.86	6.07	2.66	.07
47. Prend des décisions rapidement et fermement	Globe Décidé	6.2	5.43	5.5	5.17	5.64	10.07	.
20. Est capable d'identifier des solutions satisfaisantes pour les personnes avec des conflits d'intérêt divers	Globe Diplomate	6.1	5.41	5.46	5.41	5.36	.4	.67
22. Est capable de négocier effectivement, de conclure des transactions en des termes favorables	Globe Diplomate	6.05	5.82	5.67	5.81	5.99	5.19	.01
29. Intelligent(e), apprend et comprend facilement	Globe Divers	6.18	5.93	5.96	5.94	5.88	.32	.72
60. Communique fréquemment avec les autres	Globe Esprit d'équipe II: Intégrateur	6.02	5.42	5.86	5.82	4.58	82.82	.
61. Intègre les gens ou les choses en un ensemble cohérent	Globe Esprit d'équipe II: Intégrateur	6.15	5.59	5.36	5.94	5.47	11.7	.
33. Agit en accord avec ce qui est juste ou équitable	Globe Intègre	6.02	5.82	5.66	5.79	6.	5.85	.
34. Mérite la confiance, est fiable, tient sa parole	Globe Intègre	6.11	6.21	6.18	6.33	6.14	2.96	.05
37. Aspire à l'excellence dans sa propre performance et celle de son équipe	Globe Orienté Performance	6.16	5.88	5.83	5.96	5.84	1.23	.29

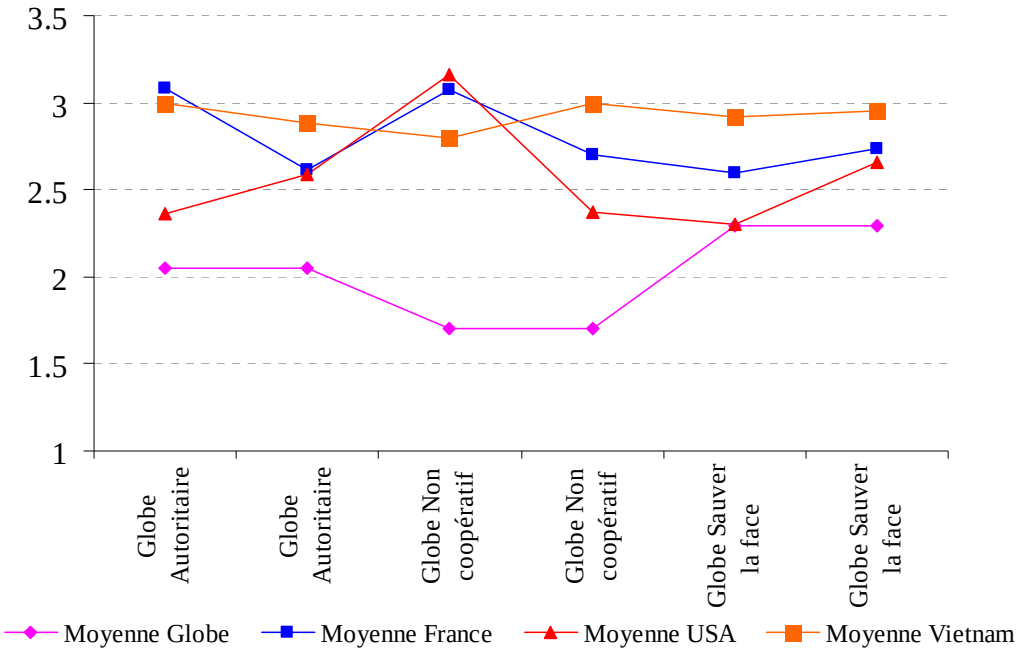
	Dimensions	Moyenne	Moyenne tous pays	Moyenne France	Moyenne USA	Moyenne Vietnam	F	p
Attributs positifs de notre étude provenant des échelles LBDQ et MLQ								
		Moyenne étude Stogdill 1963 USA		Moyenne France	Moyenne USA	Moyenne Vietnam		
50. Assume toute la charge en cas d'urgence	LBDQ Assumer son rôle	5.88	5.32	4.45	5.98	5.54	87.93	.
45. Fait savoir à son équipe ce qui est attendu d'eux	LBDQ Structure	5.32	5.87	5.99	5.94	5.69	5.42	.
63. Encourager son équipe à prendre des initiatives	LBDQ Tolérance et liberté	5.18	5.95	5.85	5.88	6.11	4.66	.01
7. Agit de manière à inspirer le respect	MLQ IIa – Influence Idéalisée (attribué)		5.88	5.63	6.22	5.78	19.77	.
8. Considére les conséquences éthiques et morales des décisions	MLQ IIb – Influence Idéalisée (comportement)		5.71	5.53	5.93	5.66	7.71	.
27. Recherche des perspectives différentes dans la résolution des problèmes	MLQ IS –Stimulation intellectuelle		5.74	5.64	5.83	5.74	1.88	.15

	Dimensions	Moyenne	Moyenne tous pays	Moyenne France	Moyenne USA	Moyenne Vietnam	F	p
Attributs universels négatifs selon Globe								
56. Impose ses valeurs et ses opinions aux autres	Globe Autoritaire	2.05	2.81	3.08	2.36	2.99	19.47	.
57. Est en charge et ne tolère pas de désaccord ou de remise en question, donne des ordres	Globe Autoritaire	2.05	2.69	2.61	2.59	2.88	3.24	.04
58. Accorde une grande valeur à la préservation des besoins individuels plutôt que ceux de l'équipe	Globe Non coopératif	1.7	3.01	3.07	3.16	2.8	4.2	.02
59. Est réticent(e) ou incapable de renoncer au contrôle personnel des tâches ou du projet	Globe Non coopératif	1.7	2.69	2.7	2.37	3.	12.1	.
17. Evite de refuser une demande, même si celle-ci est irréalisable	Globe Sauver la face	2.29	2.61	2.6	2.3	2.92	12.38	.
18. N'est pas direct, utilise des métaphores et des exemples pour communiquer	Globe Sauver la face	2.29	2.78	2.74	2.66	2.95	2.7	.06
Attributs négatifs de notre étude provenant des échelles LBDQ et MLQ								
48. Cède quand il/elle devrait rester ferme	LBDQ Assumer son rôle		2.79	2.04	2.07	4.24	208.51	.
12. Refuse d'expliquer ses actions	LBDQ Considération		2.37	2.1	2.27	2.74	15.84	.
39. Permet à son équipe de se laisser aller au travail	LBDQ Orienté production		2.82	2.79	2.83	2.84	.08	.92

VIII.2. Attributs universels non désirables

Selon Globe, les attributs universellement négatifs qu'un leader idéal au travail ne devrait pas démontrer quel que soit le pays sont *Sauver la face, Autoritaire et Non coopératif.*

Figure 17. Attributs universels non désirables



Pour ces attributs, les moyennes obtenues pour les pays de notre étude en 2009 sont supérieures aux moyennes obtenues par l'étude Globe en 2004 (sans le Vietnam). Les moyennes de Globe sont représentées à titre indicatif et comportent les 61 pays de l'étude.

Elles sont cependant inférieures à la moyenne neutre de 4, ce qui semble confirmer que ces attributs sont indésirables chez le leader idéal, même si elles ne sont pas toutes en dessous de 3 selon les critères d'universalité de Den Hartog (voir § IV.2 Universalité, p. 128).

Les moyennes du Vietnam sont pour la plupart légèrement supérieures à celles de la France et des États-Unis, ce qui nous laisse supposer que les sujets vietnamiens sont moins sévères dans leurs évaluations des attributs négatifs que les autres sujets.

Pour l'item « *56. Impose ses valeurs et ses opinions aux autres* », la France arbore la moyenne la plus élevée et les États-Unis la plus basse ($p<.05$). Les français semblent donc plus tolérants que les autres sujets à ce comportement autocratique de la part du leader.

Pour l'item « *58. Accorde une grande valeur à la préservation des besoins individuels plutôt que ceux de l'équipe* », seul le Vietnam obtient la moyenne la plus basse en dessous de 3, les autres pays ayant des moyennes dépassant ce seuil ($p<.05$). Cet item étant en relation étroite avec la dimension individualisme - collectivisme, nous supposons que ce phénomène est associé au caractère plus collectiviste de la culture vietnamienne par rapport aux deux autres pays. Ceci est aussi en cohérence avec les moyennes respectives de la France (3.07) et des États-Unis (3.16), les États-Unis étant classés comme étant le pays le plus individualiste des trois.

Pour l'item « *59. Est réticent(e) ou incapable de renoncer au contrôle personnel des tâches ou du projet* », le Vietnam démontre la moyenne la plus élevée ($p<.05$). La corrélation de cet item avec la variable « *Globe Autoritaire* » chez les vietnamiens est de .53, ce qui nous donne à penser que cela reflète un penchant des vietnamiens pour l'autorité du leader plus marqué que dans les autres pays.

En ce qui concerne les attributs négatifs du LBDQ et MLQ, nous ne pouvons affirmer qu'ils sont universels car notre étude est limitée à trois pays. Nous remarquons ici aussi que les sujets vietnamiens présentent des moyennes légèrement supérieures à celles des autre pays. Pour l'item « *48. Cède quand il/elle devrait rester ferme* », le Vietnam présente une moyenne supérieure à 4, alors que les autres pays montrent clairement leur désapprobation de ce comportement avec des moyennes plus basses ($p<.05$).

Dans l'ensemble, les trois pays semblent s'accorder sur les attributs et les comportements non désirables du leader idéal, et les différences significatives ($p<.05$) semblent confirmer à notre avis les nuances culturelles étudiées par Hofstede (voir Figure 6. Scores culturels selon les dimensions de Hofstede (1983), p. 134).

Les moyennes de notre étude ne remplissent pas les critères d'universalité décrétés par Den Hartog et ses collègues (1999, p. 237), à savoir que les critères déterminant les attributs positifs du leader idéal sont une moyenne globale supérieure à 6.0 et 95% des scores par pays ont des moyennes supérieures à 5. Les attributs négatifs ont une moyenne globale inférieure à 3.0 et 95% des scores par pays inférieurs à 3.0. Dans nos résultats, pour les critères positifs, les moyennes tous pays ne dépassent pas toutes 6 et pour les critères négatifs, les moyennes tous pays ne sont pas toutes en dessous de 3. Nous pouvons seulement affirmer que les *tendances* à l'universalité des attributs de Globe sont confirmées par nos résultats, sans pouvoir valider leur caractère universel avec exactement les mêmes critères.

VIII.2.1. Discussions

Le Vietnam présente les moyennes plus élevées pour « *sauver la face* » (même si ces scores sont inférieurs au score moyen (4) sur l'échelle de Likert) ainsi que pour l'item « *48. Cède quand il/elle devrait rester ferme* ». Bien que l'étude Globe n'ait pas été effectuée pour le Vietnam, nos résultats nous apparaissent plausibles car ils sont comparables avec les moyennes des pays de culture confucéenne comme la Chine (3.97), Singapour (3.19), Hongkong (3.14) (Li et al., 2004), Thailande (3.91), Malaisie (3.49), Indonésie (4.12) et Philippines (3.31) (Gupta et al., 2002) . Rappelons que le Vietnam subit une forte influence confucéenne (Hofstede & Bond, 1988; Fforde & Vylder, 1996; Ralston et al., 1997), qui valorise l'harmonie avec les autres et le fait d'éviter d'annoncer des choses négatives en public.

Vertinsky et ses collègues (1995) suggèrent d'autre part que le collectivisme implique l'emphase sur les relations, l'harmonie, l'ordre et la discipline. Hofstede (2007) constate qu'un des objectifs les plus importants pour un leader en Chine c'est

« l'honneur, la face, la réputation ». Cela fait que « sauver la face » bénéficie d'un score moyen plus élevé au Vietnam que dans les cultures occidentales (Smith & Pham, 1996).

Il semble donc pour un leader au Vietnam plus important qu'en France ou qu'aux États-Unis d'adopter l'attitude « sauver la face » et de céder parfois aux pressions ou aux négociations. Ce type de comportement est par contre nettement plus négativement perçu en France et aux États-Unis. Il convient ainsi de relativiser cette notion d'attributs universellement non désirables ou négatifs pour « sauver la face », les pays de culture confucéenne valorisant ce genre de comportement plus que les autres pays étudiés par Globe. Pour un leader de culture occidentale travaillant dans une société confucéenne, il convient de savoir mesurer dans quelle circonstance il est plutôt avisé de « sauver la face » vis-à-vis de ses subordonnés et de ne pas considérer cela comme un aspect purement négatif comme il est communément considéré dans une culture occidentale.

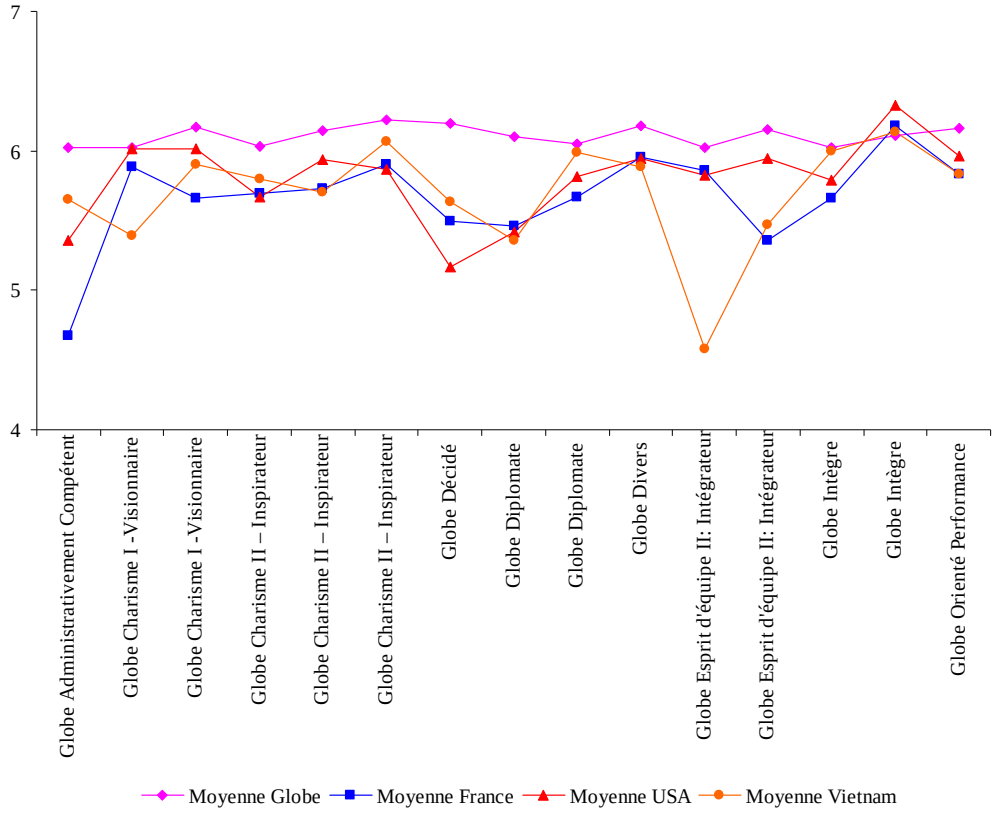
VIII.3. Attributs universels positifs

La représentation graphique ci-après montre des moyennes des attributs positifs de Globe comparées aux moyennes de notre étude. Les moyennes de Globe sont représentées à titre indicatif car elles se composent des moyennes de 61 pays.

Bien que nos moyennes pour ces attributs soient supérieures à la moyenne absolue de 4, elles sont pour la plupart inférieures à celles de Globe, sauf pour l'attribut « *intègre* » où les États-Unis d'après notre étude dépassent les résultats de Globe. Nous remarquons aussi que les courbes respectives ne varient pas suivant le même schéma : pour certains items, les courbes sont proches les unes des autres et pour d'autres items elles présentent des écarts. Nous ne pouvons affirmer d'après ces résultats que les attributs universels identifiés par Globe puissent s'appliquer en totalité à nos résultats.

Nous remarquons en particulier que le Vietnam présente la moyenne la plus basse pour l'item 60 « *esprit d'équipe : communique fréquemment avec les autres* » et que la France a la moyenne la plus basse pour l'item 42 *« administrativement compétent : Planifie, organise, coordonne et contrôle le travail d'un grand nombre de personnes* » (p<.05).

Figure 18. Attributs universels positifs



VIII.3.1. Discussions

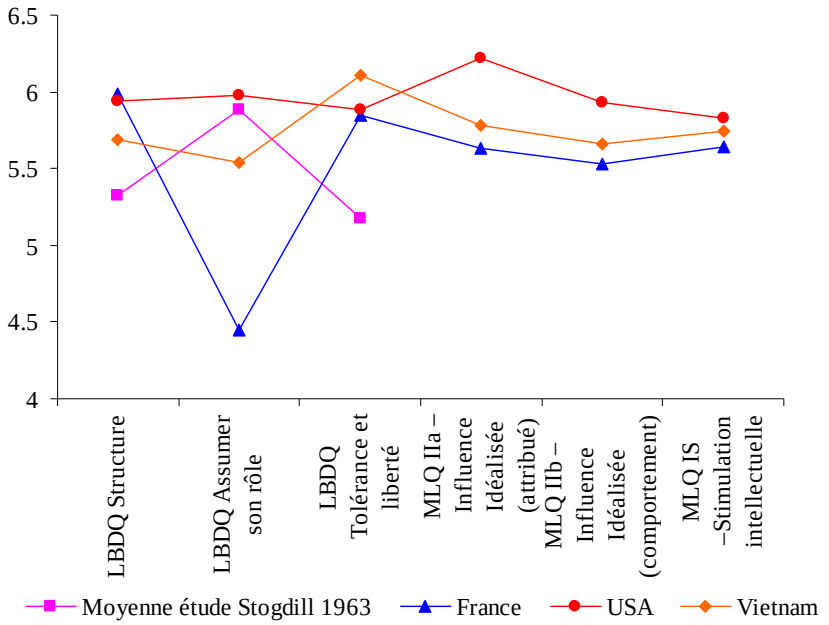
Ce qui nous paraît surprenant de prime abord c'est que dans une culture collectiviste comme le Vietnam on peut s'attendre à ce que « Globe esprit d'équipe II : intégrateur » ait un score plus élevé que dans les autres pays étudiés (*Item 60. Communique fréquemment avec les autres*). Cependant, une combinaison de facteurs pourrait

expliquer les résultats obtenus. Il est possible que l'augmentation des équipes de travail autonomes sous forme « d'équipes de projets » aux États-Unis et dans une moindre mesure en France accentue la place centrale de l'équipe même si ces pays sont relativement plus individualistes que le Vietnam.

Par ailleurs, il est probable que le fonctionnement en équipe soit un phénomène trivial et inhérent aux relations asiatiques collectivistes et que d'y accorder une place d'exception soit plutôt atypique. Ce résultat peut aussi expliquer pourquoi Jung et ses collègues (1995) ont découvert que la « considération individuelle » est un des facteurs les plus importants décrivant le leadership dans des cultures collectivistes où le travail en équipe « va de soi ». Dans nos résultats, le Vietnam a une moyenne élevée pour la « considération individuelle » (Item 16. Considère les membres de son équipe comme ayant des besoins, des compétences et des aspirations différents les uns des autres) mais cependant moins élevée que la France et les États-Unis.

Quant au score relativement peu élevé « administrativement compétent » pour la France, l'étude Globe le confirme (Castel et al., 2007) : la France occupe le 61ème rang pour cette variable, c'est-à-dire le dernier rang sur les 61 pays étudiés, même si cet attribut reste un attribut positif.

Figure 19. Attributs positifs LBDQ et MLQ



45. Fait savoir à son équipe ce qui est attendu d'eux	LBDQ Structure
50. Assume toute la charge en cas d'urgence	LBDQ Assumer son rôle
63. Encourager son équipe à prendre des initiatives	LBDQ Tolérance et liberté
7. Agit de manière à inspirer le respect	MLQ IIa – Influence Idéalisée (attribué)
8. Considère les conséquences éthiques et morales des décisions	MLQ IIb – Influence Idéalisée (comportemen
27. Recherche des perspectives différentes dans la résolution des problèmes	MLQ IS –Stimulation intellectuelle

La Figure 19 ci-dessus représente les attributs positifs des échelles LBDQ et MLQ. A des fins de comparaison, nous avons inclus des moyennes d'une étude de Stogdill (1963) sur les leaders américains ayant répondu au LBDQ XII. Nous constatons que les scores américains de 1963 se situent dans la même fourchette que ceux de 2009, la population interrogée étant très différente. Les scores de la France et du Vietnam sur les dimensions du LBDQ semblent quant à eux être en décalage avec les scores des États-Unis sauf pour la dimension LBDQ tolérance et liberté.

Selon Littrell (2002), la tolérance et la liberté ne sont pas considérées comme un attribut de leader favorable dans des sociétés collectivistes, car les individus considèrent dans ces sociétés autoritaires que l'autorité fait justement partie des prérogatives du leader et que s'il exerce la tolérance et la liberté, il ne ferait tout simplement pas son travail. Nous constatons que pour le Vietnam, il existe une certaine aspiration à

la tolérance et à la liberté, même dans une société à très forte consonance collectiviste.

D'après une étude effectuée auprès des managers chinois vivant à l'étranger et des managers chinois autochtones sur les attributs de leader au travail à l'aide du LBDQ XII, Littrell (2002) conclut que le LBDQ, développé aux États-Unis et utilisé en dehors n'apparaît pas approprié pour mesurer les attributs du leadership, mais seulement pour identifier les différences. On ne peut donc affirmer que les attributs positifs identifiés dans notre étude de l'échelle LBDQ en dehors des attributs orientés vers la tâche et vers la personne soient des attributs positifs universels.

D'autre part, les États-Unis présentent des scores les plus élevés pour les attributs du MLQ. Les scores de la France et du Vietnam sont relativement moins élevés, ils sont compris cependant dans la fourchette haute des moyennes supérieures à 5.5. Selon Bass (1997), quel que soit le pays, quand les individus pensent au leadership, leur prototype du leader idéal est de l'ordre transformationnel.

D'après ses recherches, bien que le leadership transformationnel révélé par le MLQ apparaisse comme universel, le niveau de perception des attributs varie. Pour notre étude, nous pouvons seulement constater que les trois items « *7. Agit de manière à inspirer le respect* », « *8. Considère les conséquences éthiques et morales des décisions* » et « *27. Recherche des perspectives différentes dans la résolution des problèmes* » du MLQ bénéficient d'un score élevé supérieur à 5.5 pour les trois pays. Les trois pays étudiés semblent plutôt s'accorder entre eux que le leader idéal doit inspirer le respect, respecter l'éthique et stimuler intellectuellement ses subordonnés.

Bass (1997) va plus loin et affirme qu'en outre, lorsque les individus pensent au prototype du leader idéal, ils pensent à un portrait qui est surtout transformationnel et ce quel que soit le pays. Ceci dit, la façon dont un leader inspire le respect ainsi que le fait qu'il respecte l'éthique de ses décisions peut fortement varier d'un pays à l'autre. Pour la France, cela pourrait être un leader qui a fait ses études dans une « Grande École » (Barsoux & Lawrence, 1991; Castel et al., 2007). Pour les États-Unis , il pourrait incarner le plus près possible l'image du « héros » (Hoppe & Bha-

gat, 2007) tandis que pour le Vietnam, le leader qui inspire le respect pourrait être le plus ancien (Smith & Pham, 1996).

Dans le chapitre suivant, nous étudions les hypothèses se rapportant plus étroitement aux comparaisons relatives aux dimensions culturelles. Ces dimensions se fondent sur les dimensions culturelles de Hofstede vues aux paragraphes II.6.1 Hofstede, p. 84 et IV.3 Comparaisons interculturelles, p. 131.

IX. CHAPITRE IX COMPARAISONS INTER-CULTURELLES

IX.1. Comparaisons générales

L'Anova (p<.05) des trois pays nous fournit les résultats suivants (les variables dont les moyennes sont significativement différentes sont marquées en rouge) :

Tableau 30. Anova des dimensions

Variables	Moyenne			F	p
	France	USA	Vietnam		
Globe Administrativement Compétent	4.8	5.1	5.71	34.00	.
Globe Autoritaire	2.85	2.48	2.94	9.34	.
Globe Charisme I -Visionnaire	5.61	5.97	5.26	36.95	.
Globe Charisme II – Inspirateur	5.77	5.82	5.86	0.45	.64
Globe Charisme III – Auto-Sacrifice	4.72	4.59	4.84	4.35	.01
Globe Décidé	5.69	5.54	5.76	3.44	.03
Globe Diplomate	5.52	5.71	5.76	4.49	.01
Globe Divers	4.33	4.39	4.79	18.02	.
Globe Esprit d'équipe I: coopératif	5.26	5.37	5.35	0.73	.48
Globe Esprit d'équipe II: Intégrateur	5.84	5.88	5.02	53.48	.
Globe Humain	4.86	5.04	4.87	1.72	.18
Globe Intègre	5.79	6.09	5.99	7.58	.
Globe Modeste	4.82	5.23	5.62	31.43	.
Globe Non coopératif	2.89	2.77	2.9	0.85	.43
Globe Orienté Performance	5.83	5.96	5.84	1.23	.29
Globe Procédurier	4.99	4.85	5.04	1.28	.28
Globe Sauver la face	2.83	2.76	3.28	14.84	.
LBDQ Assumer son rôle	4.09	4.52	5.07	75.20	.
LBDQ Considération	3.69	4.07	4.15	13.96	.
LBDQ Orienté hiérarchie	4.92	4.91	4.59	6.95	.
LBDQ Orienté production	4.52	4.34	4.38	2.52	.08
LBDQ Persuasion	5.59	5.61	5.4	2.80	.06
LBDQ Structure	5.25	5.56	5.5	7.55	.
LBDQ Tolérance et liberté	5.12	5.2	5.28	1.52	.22
MLQ IC – Considération individuelle	5.74	5.45	5.15	13.13	.
MLQ IIa – Influence Idéalisée (attribué)	5.63	6.22	5.78	19.77	.
MLQ IIb – Influence Idéalisée (comportement)	5.53	5.93	5.66	7.71	.
MLQ IM – Motivation	5.02	5.65	5.17	15.13	.
MLQ IS –Stimulation intellectuelle	5.48	5.7	5.35	7.33	.

Le tableau ci-dessus montre qu'il n'y a pas de différences significatives entre les pays pour les variables suivantes :

Globe	*LBDQ*
Charisme II - Inspirateur	Orienté production
Esprit d'équipe I - Coopératif	Persuasion
Non coopératif	Tolérance et liberté
Orienté performance	
Procédurier	

Pour les variables dont les différences entre les pays sont significatives, nous obtenons les classements suivants :

Tableau 31. Classement des moyennes respectives des pays pour les variables à différences significatives

Variable	France	USA	Vietnam
Globe Administrativement compétent	3	2	1
Globe Autoritaire	2	3	1
Globe Charisme I - Visionnaire	2	1	3
Globe Charisme III - Auto sacrifice	2	3	1
Globe Décidé	2	3	1
Globe Diplomate	3	2	1
Globe Divers	3	2	1
Globe Esprit d'équipe II - Intégrateur	2	1	3
Globe Intègre	3	1	2
Globe Modeste	3	2	1
Globe Sauver la face	2	3	1
LBDQ Assumer son rôle	3	2	1
LBDQ Considération	3	2	1
LBDQ Orienté hiérarchie	1	2	3
LBDQ Structure	3	1	2
MLQ IC - Considération individuelle	1	2	3
MLQ IIa - Influence idéalisée (attribué)	3	1	2
MLQ IIb - Influence idéalisée (comportement)	3	1	2
MLQ IM - Motivation	3	1	2
MLQ IS - Stimulation intellectuelle	2	1	3

Nous remarquons que :

France 1er rang	*USA 1er rang*	*Vietnam 1er rang*
LBDQ Orienté hiérarchie	Globe Charisme I - Visionnaire	Globe Administrativement compétent
MLQ IC - Considération individuelle	Globe Esprit d'équipe II - Intégrateur	Globe Autoritaire
	Globe Intègre	Globe Charisme III - Auto sacrifice
	LBDQ Structure	Globe Décidé
	MLQ IIa - Influence idéalisée (attribué)	Globe Diplomate
	MLQ IIb - Influence idéalisée (Adler, 1994)	Globe Divers
	MLQ IM - Motivation	Globe Modeste
	MLQ IS - Stimulation intellectuelle	Globe Sauver la face
		LBDQ Assumer son rôle
		LBDQ Considération

Dans les parties suivantes, les hypothèses sur la distance hiérarchique, la communalité et l'agentisme (masculinité - féminité), l'individualisme-collectivisme, le contrôle de l'incertitude et le traditionalisme seront examinées. Dans cette partie, nous utilisons les résultats au niveau des variables et non plus au niveau des items, puisque qu'il ne s'agit plus d'une observation par rapport aux résultats de Globe.

IX.2. Hypothèse 2 : Distance hiérarchique

Rappel Hypothèse 2 : Nous nous attendons à ce que, pour la variable « *autoritaire* », le Vietnam ait la moyenne la plus élevée, suivi de la France et des États-Unis.

D'après les résultats, le Vietnam montre le score le plus élevé pour la variable *autoritaire* et les États-Unis le score le moins élevé ($p<.05$). Dans la perspective du leader idéal, cela représente un leader qui devrait afficher un certain autoritarisme, même si le score est relativement bas dans l'échelle de Likert.

Les résultats nous fournissent le même classement dans la distance hiérarchique dans notre étude que dans celle de Hofstede (cf. PDI, Figure 6. Scores culturels selon les dimensions de Hofstede (1983), p. 134).

Tableau 32. Distance hiérarchique

Pays d'origine	Moy. France	Moy.USA	Moy.Vietnam	SC	dl	MC	F	p
Globe Autoritaire	2.85	2.48	2.94	42.96	2.	21.48	9.34	0.000

Notre hypothèse 2 sur la distance hiérarchique est confirmée : le Vietnam présente la moyenne la plus élevée pour la dimension « autoritaire », suivi de la France et des États-Unis en dernier.

IX.2.1. Discussions

Selon les études de Truong et ses collègues (1998; 2002), il semble que la délégation ou le partage du pouvoir du leader avec ses subordonnés est moins valorisé dans les deux études de Truong. Cependant, bien que la distance au pouvoir semble exister en surface au Vietnam, un manager va rarement vouloir ou pouvoir prendre une décision seul ou de manière formelle (Vu & Kapier, 2000). Au lieu de cela, il va chercher de façon informelle le consensus de tous les personnes clés avec de continuer. S'il y a un fort désaccord, c'est au manager de convaincre les autres afin d'appliquer une décision collective. Si le soutien n'est pas complet, la décision elle-même ne sera pas soutenue et par conséquent il ne sert à rien décider. Les subordonnés ne vont faire bloc derrière le manager s'ils ne sont pas d'accord, ce qui suggère que le pouvoir du manager n'est pas aussi grand qu'il le semble de prime abord.

De même, Gupta et ses collègues (2002, p. 23) décrivent :

« D'autre part, les leaders qui ont l'esprit d'équipe, coopératifs et diplomates sont aussi valorisés. Ces attributs sont cohérents avec la distance hiérarchique élevée du cluster ainsi que la culture orientée vers la famille. On s'attend à ce que les leaders agissent comme des patriarches qui aident leurs subordonnés dans leurs aspirations

aux objectifs plus ambitieux et communs. En même temps, ils doivent s'assurer que leurs actions et leurs décisions aident l'équipe à développer et à maintenir l'esprit d'équipe et de famille de leurs organisations. Ils doivent être ouverts aux négociations et aux idées de tous bords et doivent être des diplomates habiles afin de ne léser aucun des membres du groupe." (Traduction libre)

IX.3. Hypothèses 3 et 4 : Communalité et Agentisme

IX.3.1. Hypothèse 3

Rappel Hypothèse 3 : Nous nous attendons à ce que le classement d'agentisme des trois pays par rapport à nos variables étudiées soit similaire à l'étude d'Eagly et Kite et au degré de masculinité selon Hofstede, c'est-à-dire que pour les variables *décidé, orienté hiérarchie, orienté performance, orienté production,* le Vietnam ait une moyenne inférieure à celles de la France et des États-Unis, et la France ait une moyenne inférieure à celle des États-Unis. Pour les variables *diplomate, humain, considération, considération individuelle,* nous supposons que le Vietnam présente une moyenne supérieure à celles de la France et des États-Unis, et la France une moyenne supérieure à celle des États-Unis.

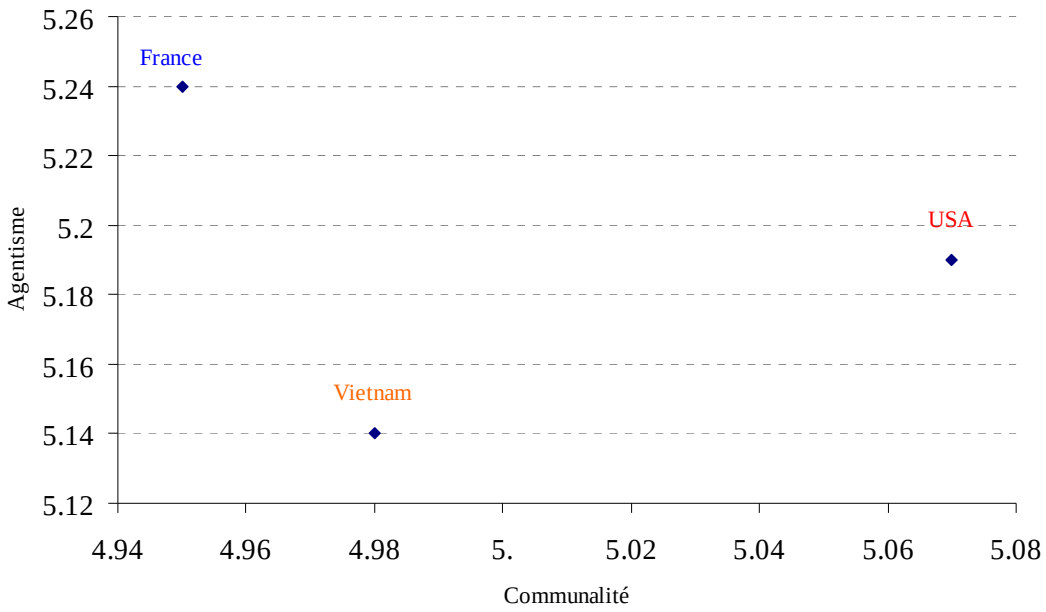
Tableau 33. Moyennes communalité et agentisme

	FR Moy.	USA Moy.	VN Moy.	F	p
Agentisme					
Globe Décidé	5.69	5.54	5.76	3.44	.03
LBDQ Orienté hiérarchie	4.92	4.91	4.59	6.95	.
Globe Orienté Performance	5.83	5.96	5.84	1.23	.29
LBDQ Orienté production	4.52	4.34	4.38	2.52	.08
Communalité					
Globe Diplomate	5.52	5.71	5.76	4.49	.01
Globe Humain	4.86	5.04	4.87	1.72	.18
LBDQ Considération	3.69	4.07	4.15	13.96	.
MLQ IC Considération individuelle	5.74	5.45	5.15	13.13	.

p<.05

En calculant une moyenne des trois pays étudiés à partir de leurs scores des dimensions agentiques et communales nous obtenons la figure suivante représentant les positions respectives des trois pays.

Figure 20. Communalité et agentisme France, États-Unis, Vietnam



Il est évident que nous ne pouvons prétendre à une mesure exactement similaire, les échelles d'items et de mesures étant différentes de celles d'Eagly et Kite, il en ressort cependant une image d'ensemble interprétable.

L'image du leader idéal de nos résultats par rapport à l'étude d'Eagly et Kite et à Hofstede est classée dans le tableau ci-après comme suit (1 étant le score le plus élevé et 3 le plus bas) :

Tableau 34. Classement Communalité et Agentisme par rapport à Eagly et Kite et Hofstede

	FR	USA	VN
Agentisme			
Eagly et Kite	2	1	3
Hofstede	2	1	3
Notre étude	1	2	3
Communalité			
Eagly et Kite	2	1	3
Hofstede	2	3	1
Notre étude	3	1	2

Contrairement à l'étude d'Eagly et Kite et de Hofstede, le leader français est plus agentique que le leader américain. Seul le leader vietnamien est conforme. Nos résultats confirment par ailleurs que le leader américain est le plus communal, mais montrent que le leader français l'est le moins.

IX.3.2. Discussions

Les différences entre nos résultats et l'étude d'Eagly et Kite et de Hofstede pourraient s'expliquer par le fait que les stéréotypes des nationalités étudiées proviennent des sujets des 28 pays qui ont évalué des personnes en général et non pas des leaders en particulier. La France démontre selon nos résultats le leader idéal le moins communal des trois, le Vietnam se retrouvant au milieu du classement. Là encore, nous supposons que l'image du leader de nos résultats n'est pas forcément en cohérence avec des images de personnes ordinaires comme il en ressort des études faites par

Eagly et Kite et Hofstede. Pour la France, la communalité la plus basse est en cohérence avec le portrait prototypique du leader exceptionnel qui accorde le moins d'importance à la dimension « humaine » comme nous avons vu précédemment.

Les États-Unis proposent un leader idéal qui, contrairement à l'étude d'Eagly et Kite et au score culturel de Hofstede, est moins agentique que le leader français. Il est aussi le plus communal des trois pays. Nous ne pouvons affirmer avec certitude que l'image du leader chez les américains a évolué par rapport aux résultats des recherches antérieures, il conviendrait à notre avis de répliquer ces recherches avec un nombre plus élevé de sujets.

Nos résultats montrent que le Vietnam est le pays qui possède le degré le moins élevé d'agentisme (masculinité) par rapport à la France et aux États-Unis. Nous savons que le Vietnam est un pays de culture confucéenne (Hofstede & Bond, 1988; Ralston et al., 1999). Or d'après Hofstede (1988), les valeurs associées au confucianisme orienté vers le long terme sont la persévérance, l'ordonnancement des relations suivant les statuts et le respect de cet ordre, la parcimonie, et le sens de la honte. Ces valeurs sont prépondérantes dans toutes les couches de la société.

L'ordonnancement des relations selon le statut est essentiel dans le confucianisme et se traduit par une dualité hiérarchique entre deux individus. Le sens de la honte permet d'agir de façon très précautionneuse dans les contacts sociaux. La parcimonie conduit à l'épargne, ce qui signifie la disponibilité du capital pour l'investissement, agent de la croissance économique. La persévérance traduit une ténacité dans la poursuite des objectifs que l'individu a choisis pour lui-même. Selon Hofstede, ces valeurs sont étroitement reliées à la notion de « vertu ».

Ces valeurs sont orientées vers le long terme et semblent être difficilement compatibles avec les attributs réputés masculins tels que l'agressivité, la maîtrise de l'environnement et la compétition. C'est dans ce sens que le Vietnam dans sa culture confucéenne paraît le moins « masculin » par rapport aux deux autres pays de notre étude. Cependant, la société confucéenne strictement hiérarchisée avec le pouvoir du mari sur la femme, du père sur la fille, du grand frère sur la sœur démontre une socié-

té « masculine » dans la mesure où les rôles des hommes femmes sont bien définis et la place de la femme est subordonnée par rapport à celle de l'homme.

Nous relevons ici une ambiguïté dans la dimension masculinité/féminité telle qu'elle s'applique aux sociétés occidentales (différenciation des rôles des sexes) et confucéennes (comportement vis-à-vis de l'environnement). Dans le premier cas, le Vietnam est bien une société « masculine » dans la mesure où l'égalitarisme des sexes n'est pas aussi développé qu'en France ou aux États-Unis. Dans le deuxième cas, il est plutôt « féminin » dans la mesure où le fait de s'affirmer, de dominer par rapport à l'environnement social n'est pas perçu comme une qualité mais plutôt le contraire.

La dimension masculinité / féminité est sans doute celle qui a été le plus critiquée des dimensions de Hofstede. Elle mélange plusieurs concepts différents tels que la différenciation des rôles hommes femmes, la dominance et la rudesse dans les relations sociales, le fait d'être humain ou concentré sur la qualité de la vie, et le fait d'être orienté vers la performance ou l'accomplissement (Dickson et al., 2003).

IX.3.3. Hypothèses 4 et 4a

Rappel Hypothèse 4 : Les femmes des trois pays étudiés auront des moyennes plus élevées que les hommes pour les variables di*plomatie, humain, considération, considération individuelle* dans leur image du leader idéal ; les hommes des trois pays étudiés auront des moyennes plus élevées que les femmes pour les variables *Décidé, orienté performance, orienté production, orienté hiérarchie* dans leur image du leader idéal.

Tableau 35. Agentisme et communalité hommes-femmes

Sexe	F Moy.	H Moy.	F	p
Agentisme				
Globe Décidé	5.74	5.6	3.52	.06
LBDQ Orienté hiérarchie	4.81	4.81	.	.95
Globe Orienté Performance	5.89	5.87	.08	.78
LBDQ Orienté production	4.36	4.46	1.93	.16
Communalité				
Globe Diplomate	5.82	5.54	16.67	.
Globe Humain	5.01	4.86	3.09	.07
LBDQ Considération	3.96	3.97	.04	.84
MLQ IC Considération individue	5.55	5.37	3.57	.05

p<.05

Nos résultats montrent, contrairement à ce que nous nous attendions, qu'il n'y a pas de différences significatives entre les moyennes entre hommes et femmes en ce qui concerne l'agentisme ou la communalité du leader idéal, sauf pour la variable « diplomate » où les femmes ont une moyenne plus élevée que les hommes (p<.05).

Si nous nous intéressons un peu plus en détail aux moyennes hommes-femmes par pays, nous obtenons des résultats analogues dans le tableau suivant :

Tableau 36. Agentisme et communalité hommes femmes par pays

	FR				USA				VN			
Sexe	F	M	F	p	F	M	F	p	F	M	F	p
Agentisme												
Globe Décidé	5.69	5.69	.	.98	5.66	5.45	2.78	.09	5.88	5.68	2.33	.13
LBDQ Orienté hiérarchie	4.91	4.92	.	.95	4.97	4.88	.37	.53	4.54	4.63	.44	.5
Globe Orienté Performance	5.75	5.92	1.85	.17	6.11	5.86	3.7	.05	5.85	5.83	.01	.9
LBDQ Orienté production	4.4	4.64	4.47	.03	4.35	4.33	.08	.84	4.32	4.43	.74	.39
Communalité												
Globe Diplomate	5.64	5.41	3.53	.06	5.92	5.55	10.06	.	5.93	5.64	5.99	.01
Globe Humain	4.99	4.74	3.19	.07	5.31	4.85	8.02	.	4.74	4.97	2.13	.14
LBDQ Considération	3.78	3.6	1.78	.18	4.11	4.03	.35	.55	4.01	4.24	2.93	.18
MLQ IC Considération individue	5.72	5.76	.05	.8	5.67	5.3	5.35	.02	5.23	5.1	.51	.47

p<.05

En ce qui concerne l'agentisme, les femmes françaises présentent des moyennes moins élevées que les hommes, cependant la différence significative se porte seulement sur la variable « *orienté production* » (p<.05). Les moyennes des femmes américaines ne présentent pas de différences significatives par rapport aux moyennes des hommes même si elles ont des moyennes plus élevées. Les femmes vietnamiennes ne présentent pas des moyennes significativement différentes de celles des hommes vietnamiens.

Quant à la communalité, les résultats nous montrent que les femmes françaises ne présentent pas de différences significatives avec les hommes dans leurs préférences, même si elles présentent une moyenne plus élevées que les hommes. Les femmes américaines sont plus communales que les hommes de manière significative sauf pour la « *considération* » (p<.05). Les femmes vietnamiennes ne sont pas plus communales que les hommes sauf pour la variable « *diplomate* ».

Notre hypothèse 4 n'est confirmée que pour la variable « *diplomate* ».

Rappel Hypothèse 4a : Les variables d'agentisme *Décidé, orienté performance, orienté production, orienté hiérarchie* auront des moyennes plus élevées que les variables de communalité di*plomatie, humain, considération, considération individuelle*.

Tableau 37. Comparaison moyennes agentisme et communalité

	Moy. Agentisme	Moy. Communalité	t	p
Tous pays	5.19	5.	4.46	.
France	5.24	4.95	4.12	.
USA	5.19	5.07	1.48	.14
Vietnam	5.14	4.98	2.34	.02

p<.05

Nous constatons qu'effectivement, l'agentisme présente une moyenne supérieure de façon significative à la communalité pour tous les sujets de notre étude (p<.05) sauf pour les États-Unis. Notre hypothèse 4a est confirmée pour la France et le Vietnam.

IX.3.4. Discussions

À part trois variables, ce que nous remarquons dans nos résultats, c'est que les femmes n'ont pas une représentation moins agentiques ou plus communales que les hommes dans leur image idéale du leader pour les trois pays. Les hommes et les femmes globalement ne présentent pas de différences significatives dans l'image du leader idéal qu'ils se font : en général, le leader idéal pour les femmes n'est pas plus communal ou moins agentique que le leader idéal des hommes. Les femmes comme les hommes semblent s'accorder sur les attributs masculins et féminins pour un même personnage « leader idéal ».

Cependant, la confirmation de notre hypothèse 4a indique que l'image idéale du leader pour les femmes et les hommes est plus agentique que communale en France et au Vietnam et pas aux États-Unis. Nous retrouvons ici la perception « think manager - think male » (Penser au manager - penser au mâle) abordée par Schein et d'autre auteurs (Schein, 1973; Schein, 1975; Powell & Butterfield, 1989; Brenner et al., 1989; Schein & Mueller, 1992; Powell & Butterfield, 1994; 2001; Sczesny et al., 2004). En dépit du fait que les femmes sont aussi capables que les hommes dans la plupart des situations de leadership (Brown, 1979; Dobbins & Platz, 1986), la superposition persiste entre le stéréotype du "bon leader" et le "masculin". D'après une étude de Cann (Cann & Siegfried, 1990), les résultats indiquent que malgré les attentes stéréotypiques qui dépeignent le portrait d'un leader comme étant empreint de qualités masculines, les comportements reconnus pertinents pour un leadership efficace incluent des attitudes perçues comme féminines. Par conséquent, les leaders efficaces, ceux qui peuvent répondre à des exigences et des situations variées auxquelles ils sont confrontés, doivent se comporter de façon androgyne. Ils doivent faire preuve de flexibilité pour adopter des comportements à la fois masculins et féminins.

Nous supposons que dans ce domaine, la France et le Vietnam sont en quelque sorte encore un peu plus « traditionnels » que les États-Unis où les femmes leaders sont plus nombreuses. En effet, seulement 7% de cadres dirigeants en France sont des femmes alors qu'aux États-Unis elles représentent 20% des comités de direction.

Pour les États-Unis, les attributs agentiques et communaux ne présentent pas de différences, ce qui signifie pour nous que les américains ont moins tendance à « penser au manager - penser au mâle », comme le confirme l'étude de Schein et Muller (1992).

IX.4. Hypothèse 5 : Individualisme

Rappel Hypothèse 5 : Pour la variable *coopératif*, nous nous attendons à ce que la moyenne du Vietnam soit la plus élevée, suivie de celle de la France et des États-Unis. Pour la variable *considération individuelle*, nous nous attendons à ce que la moyenne des États-Unis soit la plus élevée, suivie de celle de la France et du Vietnam.

Tableau 38. Individualisme collectivisme

Pays d'origine	Moy. France	Moy.USA	Moy.Vietnam	SC	dl	MC	F	p
Globe Esprit d'équipe I: coopératif	5.26	5.37	5.35	2.23	2	1.11	0.73	0.482
MLQ IC – Considération individuelle	5.74	5.45	5.15	61.71	2	30.86	13.13	0.000

p<.05

Le leader idéal Vietnamien serait celui qui démontre le moindre individualisme avec la moyenne la plus basse. Les résultats nous montrent deux choses :

- Il n'y a pas de différence significative entre les pays pour *l'esprit d'équipe : coopératif*. Il semble que le leader dans tous les cas devrait se montrer relativement collectiviste, s'il souhaite correspondre à l'idéal.
- Il y a une différence significative pour la dimension « *considération individuelle* » où le Vietnam montre le score le plus bas et la France le score le plus élevé (p<.05). Nous constatons dans notre étude que la dimension « individu » est plus importante en France qu'aux États-Unis, alors que Hofstede place les États-Unis en premier pour l'individualisme.

Notre hypothèse 5 n'est vérifiée qu'en partie.

IX.4.1. Discussions

Le score vietnamien pour la considération individuelle est le plus bas des trois pays et cohérent avec le score de Hofstede dans sa dimension individualisme. Ceci peut s'expliquer par le fait que les Vietnamiens se considèrent comme faisant partie d'une grande communauté, en général centrée sur la famille. Les besoins individuels sont considérés comme subordonnés à ceux de la famille ou de l'organisation. La conformité aux normes familiales ou sociales représente un objectif primordial.

L'éloge ou la récompense individuelle en public est embarrassant pour la personne concernée et serait probablement contreproductif. Les reconnaissances publiques sont plutôt adressées au groupe. La même règle s'applique aux critiques.

Le score de la France pour la considération individuelle est le plus élevé des trois pays, devant les États-Unis. Cela paraît contredire le score de Hofstede mais selon Hall (1990, p.106), « *Les Français sont fortement individualistes. Cela signifie qu'ils ne répondent pas toujours aux besoins des autres, ni qu'ils réagissent à la pression publique pour plus de conformisme. Parce qu'ils ne répondent pas à la pression du groupe, ils sont de piètres équipiers…En France, l'individualisme est hautement respecté et le conformisme est critiqué*.». (Traduction libre)

L'individualisme américain quant à lui se traduit par la liberté en toute chose, non seulement en politique, religion, mais aussi dans une vaste panoplie de droits individuels protégés par la constitution américaine. Nous interprétons donc la notion d'individualisme pour les Français plutôt comme l'affirmation de sa propre unicité, la différenciation de l'individualité par rapport aux autres, c'est dans l'être individualiste et pour les Américains l'individualisme résiderait dans l'agir individualiste.

IX.5. Hypothèse 6 : Contrôle de l'incertitude

Rappel Hypothèse 6 : Nous nous attendons pour les variables *structure* et *procédurier* à ce que la France ait la moyenne la plus élevée, suivie des États-Unis et du Vietnam.

Tableau 39. Contrôle de l'incertitude

Pays d'origine	Moy. France	Moy.USA	Moy.Vietnam	SC	dl	MC	F	p
Globe Procédurier	4.99	4.85	5.04	6.86	2.	3.43	1.28	.28
LBDQ Structure	4.75	4.85	5.57	142.94	2.	71.47	27.56	0.000

p<.05

Pour la variable « *procédurier* », le Vietnam a la moyenne la plus élevée, cependant la différence entre les pays n'est pas significative. Pour la variable « *structure* », la différence est significative (p<.05) et nous obtenons les moyennes les plus élevées pour le Vietnam dans les deux variables examinées, ce qui n'est pas conforme à notre hypothèse initiale avec le Vietnam qui a le degré de contrôle de l'incertitude le plus bas.

Pour la variable « *procédurier* », la France présente une moyenne supérieure à celle des États-Unis, et pour la variable « *structure* » une moyenne inférieure. Notre hypothèse 6 n'est pas confirmée.

IX.5.1. Discussions

Le besoin de contrôle de l'incertitude apparaît plus élevé dans nos résultats pour le Vietnam que dans le classement de Hofstede où le Vietnam est sensé avoir un score relativement bas. De même, la France semble avoir moins besoin de structure que les États-Unis.

Nous observons que la France est un pays individualiste comme vu dans la partie précédente. Cet individualisme répugne selon Hall (1990, p. 106) à suivre les règles

et les procédures (plus qu'aux États-Unis), surtout si elles gênent la réalisation d'un but, les Français vont essayer de trouver un moyen de les contourner. Les procédures ennuient les Français, ils pensent qu'elles inhibent la créativité et portent atteinte à leur individualité. Si les Français ont une propension à contrôler l'incertitude plus forte que les Américains comme Hofstede le suggère, cette propension ne se traduit pas par l'appréciation des règles et des procédures.

De même, nos résultats pour les variables « *procédurier* » et « *structure* » confèrent au Vietnam les moyennes les plus élevées alors que ce pays est supposé montrer un degré de contrôle d'incertitude le plus bas selon Hofstede. Nous pensons que plus de trente ans de socialisme ont pu influencer l'habitude des Vietnamiens à préférer des directives bien réglées et structurées de la part de leur leader pour éviter des ennuis subséquents. Cependant, le score pour la variable « *procédurier* » de Globe pour la Chine en 2004, similaire au Vietnam en régime politique, n'a pourtant été que de 3.94 (Fu et al., 2007, p. 901) au lieu de 5.04 pour le Vietnam. La dimension »*LBDQ structure*» n'a pas été mesurée à notre connaissance pour un pays comme le Vietnam.

IX.6. Hypothèse 7 : Traditionalisme

Rappel Hypothèse 7 : Nous nous attendons à ce que le Vietnam ait des moyennes plus élevées que la France et les États-Unis pour les variables *Modestie* et *Sauver la face*.

Tableau 40. Traditionalisme

Pays d'origine	Moy. France	Moy.USA	Moy.Vietnam	SC	dl	MC	F	p
Globe Modeste	4.82	5.23	5.62	114.78	2	57.39	31.43	0.000
Globe Sauver la face	2.83	2.76	3.28	55.41	2	27.70	14.84	0.000

p<.05

Les deux variables comparées montrent que le Vietnam se classe en premier avec les scores les plus élevés en *modestie* et *sauver la face*, avec des différences significatives dans les moyennes ($p<.05$). Nous pouvons dire que notre hypothèse 7 est vérifiée.

IX.6.1. Discussions

Les deux variables comparées montrent que le Vietnam se classe en premier avec les scores les plus élevés en « *modestie* » et « *sauver la face* », avec des différences significatives dans les moyennes. La France montre moins de modestie que les États-Unis et accorde plus d'importance à préserver la face que ceux-ci.

Au Vietnam, la bienséance et la courtoisie joue un rôle prépondérant dans les relations personnelles. Les Vietnamiens sont en général plus formels que les Américains par exemple. Ce formalisme diminue l'incertitude entourant les contacts personnels dans la société vietnamienne et est transposé dans le contexte du travail. La société vietnamienne est constituée de réseau de relations personnelles, qui comportent des obligations mutuelles réciproques. Ces obligations forment la base de l'ordre social et par conséquent prises très au sérieux (Smith & Pham, 1996).

Ainsi, le but ultime pour les Vietnamiens est de préserver l'harmonie. Les Vietnamiens vont essayer d'éviter les confrontations directes. Un refus ouvert est considéré comme impoli et les Vietnamiens vont souvent exprimer leur accord même s'ils n'ont pas l'intention de l'appliquer (Vu & Napier, 2000). Ils considèrent le fait de sauver la « face » ou l'image publique comme étant très important. Toute remarque négative peut conduire à une perte de la face très embarrassante. Ainsi, la Chine présente une moyenne de 3.97 (Fu et al., 2007, p. 901) pour cette même variable.

D'un autre côté, la France et les États-Unis n'apprécient guère la capacité de « *sauver la face* » chez leur leader, ce comportement semble même inhiber sa crédibilité. Nous retrouvons dans nos résultats une certaine cohérence avec ceux de Globe.

Conformément aux valeurs confucéennes, la modestie jouit d'une place importante dans l'image du leader vietnamien. Il nous semble donc cohérent de retrouver pour ce pays le score le plus élevé parmi les trois.

X. CONCLUSION GÉNÉRALE

X.1. Conclusion

En partant de nos objectifs initiaux d'établir des prototypes de leader français, américain et vietnamien et d'en comparer les caractéristiques communes et spécifiques relatives aux différences culturelles, nous sommes arrivés à des résultats que nous récapitulons ici.

Tout d'abord, l'observation de nos résultats par rapport à ceux de l'étude Globe effectuée en 2004 amène deux constats :

Les variables examinées pour les États-Unis et pour la France se comportent suivant le même schéma que Globe. Nous n'avons pu faire de même pour le Vietnam car l'étude de Globe ne comportait pas ce pays. Malgré la différence entre la population étudiée par Globe et la nôtre et le décalage dans le temps, il s'en dégage néanmoins une tendance qui confirme celle dégagée par Globe. Les attributs pour un leader idéal selon Globe sont donc vérifiés.

Il existe un certain écart entre nos scores et ceux de Globe, l'écart étant plus important pour le cas de la France que celui des États-Unis. La composition de population française étudiée étant aussi aléatoire et variée que celle des États-Unis dans notre étude, contrairement à celle de Globe qui concerne seulement des managers d'entreprises, une explication de cet écart pourrait faire l'objet d'une autre recherche plus approfondie sur une population plus strictement appariée des deux pays. Cette recherche dépasse cependant le cadre de notre étude.

Notre premier objectif d'esquisser un prototype du leader idéal dans chaque pays en nous servant des items de Globe, du LBDQ et du MLQ nous fournit les résultats suivants :

Le prototype du leader idéal français est visionnaire, il anticipe et planifie le futur en prenant en considération les éléments environnementaux, il est engagé et en-

thousiaste et encourage et motive son équipe, inspire son public. Vis-à-vis de ses subordonnés, il sait les galvaniser et considère chaque membre de son équipe comme étant une personne singulière avec des besoins et des qualités spécifiques. Les français se montrant suffisamment individualistes, l'importance accordée à cet aspect de la considération individuelle nous semble logique. Cependant, on n'attend pas de lui qu'il se montre particulièrement empathique ni compatissant (humain). Bien entendu, il ne doit pas se montrer ouvertement autoritaire, ni ne doit se défiler (sauver la face) quand il s'agit de rester ferme.

Nous avons une image de leader qui semble se situer un peu au-dessus du « commun des mortels », un leader puissant intellectuellement, dont la tâche est de mener son équipe vers l'accomplissement de l'objectif dont il aura visionné les contours auparavant, sans trop se pencher sur le côté « humain » de sa mission.

Le leader américain quant à lui contraste avec le leader français par son côté enthousiaste et extraverti, il aime la compétition, la victoire et les accomplissements personnels. Il inspire les autres en faisant la dichotomie entre le bien et le mal, il est dynamique, recherche le changement et ne craint pas les risques, il s'occupe de son équipe et sert le bien commun. Il aspire à l'excellence. Nous savons que les États-Unis sont moins friands de distance hiérarchique que la France par exemple, et le leader américain est démocratique, consulte l'avis de ses subordonnés, mais en fin de compte fera jouer ses prérogatives de leader et décidera lui-même. Il n'est pas autoritaire (démocratique), démontre une volonté marquée de travail en équipe et tout comme son homologue français, ne se défile pas.

Il incarne une certaine image héroïque, à l'instar du conquérant de « l'Ouest lointain », proche de son équipe mais toujours en première ligne. Ce portrait n'a pas varié beaucoup dans le temps, entre des études effectuées au début des années quatre vingt dix et la nôtre.

Enfin le leader vietnamien se démarque de ses homologues par son côté autoritaire, il détient le label du chef en étant celui qui structure, planifie et administre les tâches. De plus, il doit avoir la capacité de sauver la face de ses subordonnés, ce qui

n'est pas demandé aux leaders français et américains. Il est de plus intègre et fiable, son côté visionnaire est un plus appréciable mais pas forcément indispensable. Les vietnamiens semblent donc attendre de leur leader qu'il leur montre exactement la démarche et les tâches à accomplir, tout en les surveillant de près. Ce n'est pas recommandé au leader vietnamien de faire trop confiance à ses subordonnés et de leur laisser une grande initiative. La responsabilité individuelle n'est pas particulièrement mise en avant dans une culture collectiviste, et l'adhésion forte au groupe peut parfois occulter les responsabilités particulières quand il s'agit de déterminer ce qui ne va pas dans l'accomplissement d'une tâche. Ainsi, le leader vietnamien est apprécié s'il ne délègue pas trop à ses subordonnés, ce qui signifie aussi qu'il doit assumer en grande partie les charges qui lui incombent par rapport à son statut.

Nous avons ici un leader qui est très conscient de sa position, qui est seul responsable et pour cela dispose de pouvoirs sans doute plus étendus que les leaders français et américains, ce qui confirme aussi la grande distance hiérarchique entre lui et ses subordonnés. Il devra en quelque sorte assumer sa charge en échange de la solitude du chef à son poste.

Nos résultats nous fournissent trois portraits de leaders très différents, qui, pris dans leurs grands lignes, ne s'écartent pas de façon importante par rapport aux leaders connus des mondes économiques et politiques. Nous nous permettons à ce stade de laisser au lecteur tout à son imagination pour choisir et se représenter ses propres leaders correspondants à ces trois portraits.

Dans le prolongement des résultats de Globe, nous nous sommes penchés ensuite les attributs universels, qui sont des attributs communs à tous les pays étudiés par Globe, sur lesquels il existe un consensus global. Nous avons voulu les vérifier pour les sujets de notre étude. Nos résultats révèlent que :

Les attributs universels négatifs, qui sont des attributs que les sujets ne souhaitent pas voir chez le leader idéal, sont exprimés par les variables *autoritaire*, *non coopératif* et *sauver la face*. Cependant, il convient de nuancer cette « non désirabilité », car nos résultats montrent qu'il existe des degrés de non désirabilité selon les

cultures concernées. Si la France, les États-Unis et le Vietnam sont à peu près unanimes sur l'aspect négatif des variables *autoritaire* et *non coopératif*, ils divergent un tant soit peu sur la variable *sauver la face*. Ici, l'aspect culturel entre jeu, le Vietnam étant de culture confucéenne, le fait de sauver la face fait partie intégrante du comportement social quotidien, et surtout du comportement au travail pour un leader face à ses subordonnés. Sauver la face pourrait, dans les cultures occidentales, être associé à de la non transparence, au fait d'être indirect et sournois. Bond et Lee (1984) remarquent que dans les sociétés où les individus construisent leurs identités plus fortement par la participation au groupe que par les activités individuelles, les comportements visés à sauver la face sont davantage valorisés. Sauver la face revient à sauvegarder l'intégrité du groupe.

En ce qui concerne les attributs universels positifs, nos résultats n'ont pu confirmer en totalité les résultats de Globe. Les scores obtenus pour les variables étudiées sont certes supérieurs à 5, cependant ils présentent entre les pays des différences notables, les courbes ne suivant pas le même schéma de variation.

Les moyennes de notre étude ne remplissent pas les critères d'universalité décrétés par Den Hartog et ses collègues. Dans nos résultats, pour les critères positifs, les moyennes tous pays ne dépassent pas toutes 6 et pour les critères négatifs, les moyennes tous pays ne sont pas toutes en dessous de 3. Nous pouvons seulement affirmer que les *tendances* à l'universalité des attributs de Globe sont confirmées par nos résultats, sans pouvoir valider leur caractère universel avec exactement les mêmes critères.

Par la suite, dans une démarche plus détaillée, nous nous sommes appuyés sur les dimensions culturelles de Hofstede la *distance hiérarchique, la communalité et l'agentisme (masculinité - féminité), l'individualisme - collectivisme, le contrôle de l'incertitude* et enfin la dimension traditionalisme dans notre comparaison des trois pays.

La distance hiérarchique est exprimée par la variable *autoritaire*. Comme nous nous y attendions et conformément au score culturel défini par Hofstede, le Vietnam

a la moyenne la plus élevée pour cette variable, suivi de la France et enfin des États-Unis. L'autoritarisme relatif du leader au Vietnam est à associer à sa culture confucéenne, qui prône le respect de l'autorité nominale, de l'ancienneté, de l'âge. L'autorité conférée au leader en France émane plus particulièrement de ses aptitudes intellectuelles et dans une moindre mesure de son charisme, tandis qu'aux États-Unis elle provient de ses accomplissements et de son charisme. Pour un leader de culture étrangère à celle du Vietnam, le comportement à adopter est par conséquent de se montrer conscient de son statut et de traiter les subordonnés avec intégrité sans cependant manifester une attitude de camaraderie qui pourrait diminuer le respect de ces derniers.

L'analyse de la dimension communalité et agentisme (variables de communalité : *diplomate, humain, considération et considération individuelle* ; variables de l'agentisme : *décidé, orienté hiérarchie, orienté performance, orienté production*) nous apprend que les États-Unis proposent une image de leader le plus communal, le Vietnam étant le moins agentique et la France la moins communale. Ceci nous amène à déduire que le leader idéal américain doit démontrer de manière assez équilibrée des qualités à la fois masculines et féminines. La communalité la moins élevée de la France nous renvoie à l'image du leader idéal qui démontre son peu de penchant pour la dimension *humain* détecté dans le prototype du leader français. Le niveau d'agentisme le plus bas du Vietnam est conforme d'une part au score de Hofstede, classant ce pays comme ayant le degré de masculinité le plus bas des trois pays, et d'autre part à l'étude d'Eagly et Kite (1987). À ce stade, nous relevons une certaine ambigüité dans ces concepts communalité-agentisme ou masculinité-féminité. Nous savons que le Vietnam a une culture qui ne met pas la compétition et l'affirmation de soi en avant, étant une culture confucéenne et collectiviste. Cependant, dans cette même culture, la hiérarchie homme-femme est encore présente, c'est-à-dire l'obéissance recommandée de la femme d'abord à son père, à son frère, à son mari et enfin à son fils. Sous cet angle, le Vietnam présente un degré de masculinité élevé. Nous pensons être en présence ici de concepts développés par des chercheurs pour

des sujets des cultures non confucéennes et qui n'ont pas appréhendé leur multi-dimensionnalité qui apparaît dès qu'ils sont utilisés dans une culture différente.

En ce qui concerne les différences homme-femme pour cette dimension communalité-agentisme, l'image du leader est plus agentique que communal pour la France et Vietnam et pas pour les États-Unis. Nous nous attendions pourtant à ce qu'il soit plus agentique pour les trois pays. Cependant, nous pensons que les résultats sont conformes à la position des États-Unis qui démontrent auparavant un niveau élevé de communalité par rapport à l'agentisme, et ce sans différences significatives entre les sujets masculins et les sujets féminins de notre étude. Si nous partons de l'observation que les États-Unis sont précurseurs dans un certain nombre de phénomènes sociologiques et culturels, nous nous posons la question : faudrait-il voir ici une tendance qui va s'étendre dans autres cultures dans les années à venir ? Pour répondre à cette question, il serait à notre avis intéressant de répliquer cette recherche dans quelques années.

Dans la dimension suivant, l'individualisme-collectivisme (variables *coopératif* et *considération individuelle*), nous constatons que le leader idéal dans les trois pays doit démontrer la capacité de travailler en équipe, et de se montrer coopératif. Le leader vietnamien semble donc relativement autoritaire et coopératif à la fois, selon les résultats vus plus haut et ces deux aspects ne sont pas mutuellement exclusifs pour les vietnamiens.

La France quant à elle accorde une grande importance au fait de reconnaître et de valoriser les aspects individuels des subordonnés, alors que le Vietnam y accorde une priorité moindre. Ici, le prototype idéal français est en cohérence avec l'idée que se fait Hall (Hall & Reed Hall, 1990, p. 106) des français qui sont des gens fortement individualistes dans le sens où ils entendent se distinguer des autres par leurs aspects singuliers et uniques en tant qu'individus.

De même que pour l'individualisme - collectivisme, les résultats sur la dimension *contrôle de l'incertitude* ne confirment pas explicitement les scores de Hofstede. Cette dimension est composée de deux variables : *procédurier* et *structure*. Le Viet-

nam apprécie un leader qui fournit de la structure à ses subordonnés. Il est attendu de lui qu'il spécifie clairement les tâches à accomplir et peut-être ne laisse pas de marge à l'interprétation ou à l'initiative de ses subordonnés. Le Vietnam selon Hofstede est le pays qui accorde le moins d'importance au contrôle de l'incertitude parmi les trois, ce qui est contredit pas nos résultats. Si le leader fournit des instructions précises et si les subordonnés les suivent avec scrupules, la responsabilité incombe au leader au cas où les choses ne se passent pas bien. Nous supposons ici que le régime politique de ce pays joue un rôle important dans la mesure où son influence en plus de trente ans a pu modifier l'attitude et les attentes des vietnamiens vis-à-vis d'un leader. Pour la variable *procédurier* de cette même dimension, les leaders des trois pays ne présentent pas de différences significatives.

Enfin, la dernière dimension étudiée, le traditionalisme, est concrétisée par les variables *modeste* et *sauver la face*. Le leader vietnamien est ici significativement plus « traditionnel » que ses homologues français et américains. Remarquons que la modestie est appréciée par les trois pays, alors que *sauver la face* implique un comportement à nuancer selon les pays. En France et aux États-Unis ce comportement est plutôt contre-indiqué alors qu'au Vietnam il s'agit davantage de savoir juger de la situation et de s'adapter à elle selon les cas.

En résumé, les trois pays présentent des prototypes de leader idéal assez différents, avec des focalisations bien spécifiques qui peuvent se rapportent pour certaines d'entre elles à des dimensions et des scores culturels évoqués par Hofstede. Pour d'autres, nous avons constaté des contradictions où nos hypothèses n'ont pas été confirmées et où les différences entre ces pays ne sont pas significatives. Nous pensons d'une part que les scores culturels de Hofstede, établis en 1984, ont pu évoluer et qu'ils méritent d'être réactualisés afin de refléter les changements qui ont pu survenir ces dernières décades. D'autre part, nous avons pu constater que les théories implicites du leadership sont bien sujettes aux influences culturelles, même si certains attributs ou comportements seront valorisés ou rejetés de manière générale dans tous les pays.

Nos résultats ont confirmé certaines de nos hypothèses, intégralement ou partiellement et en ont infirmé d'autres. Certains ont en outre soulevé des interrogations qui mènent à d'autres perspectives de recherches que nous abordons ci-après.

X.2. Perspectives de recherche

Drenth et Den Hartog (1998) ont examiné la question dans la psychologie interculturelle de l'organisation si la tendance vers l'intensification de la mondialisation mène à une plus grande uniformisation de la culture organisationnelle dans le monde (vers une convergence culturelle plus grande). Ils concluent qu'en dépit du rôle grandissant des organisations multinationales, des chaînes d'approvisionnement internationaux et d'autres forces qui pourraient mener vers l'homogénéisation des pratiques et des valeurs culturelles, ces valeurs et ces pratiques sont tout à fait dissemblables. Les auteurs affirment que les recherches de Globe démontrent que bien que les attributs associés au leadership charismatique soient universellement valorisés, ceci n'implique pas forcément une application similaire à travers les différentes cultures.

Nos résultats présentent quelques implications intéressantes pour les leaders qui travaillent au quotidien dans un contexte interculturel relatif à nos trois pays étudiés. La question est de savoir dans quelle mesure leurs expériences dans leur propre culture sont transférables à d'autres environnements organisationnels. Certains attributs de leadership identifiés peuvent être appliqués dans d'autre contexte culturel, cependant, il est important de réfléchir à la façon dont ces attributs peuvent être mis en pratique.

Dickson (2003) ainsi que Holmberg (2006) et leurs collègues ne pensent pas que l'intensification de la mondialisation va laminer les différences entre les cultures et qu'il s'en dégagera une constellation plus générique à la place. En dépit du fait que certains aspects spécifiques de la culture sociétale soient associés à des grandeurs telles que le PIB, les standards de vie et d'autres critères à caractère économique, beaucoup de cultures continuent à adhérer aux valeurs qui ont été les leurs pendant des

siècles. Dans d'autres cas, des sociétés ont modifié leurs pratiques du leadership mais dans une façon qui est cohérente avec leurs valeurs culturelles essentielles. Les leaders vont continuer à diriger conformément aux valeurs culturelles sociétales, malgré les pressions dans un sens différent. Par conséquent, les auteurs n'anticipent pas une émergence de comportements spécifiques qui seraient universellement efficaces. Ils s'attendent à ce que les résultats des recherches futures montrent que la culture continue à asseoir son importance, et que les leaders continueront à faire face à des défis inattendus quand ils sont confrontés à des résistances culturelles.

Dorfman (2003) met en avant quatre principes pour les recherches sur le leadership interculturel :

- Pour lui, les cultures ne sont pas statiques, elles sont dynamiques et évoluent continuellement. La vitesse d'évolution n'est pas très élevée, il est cependant nécessaire de considérer les changements potentiels dans les pays étudiés. Ainsi, les recherches sur le changement des valeurs culturelles seraient bénéfiques pour les recherches interculturelles du leadership.
- Le deuxième principe évoqué par Dorfman est que même si une culture est caractérisée comme étant élevée ou basse dans une dimension (par exemple pour la distance hiérarchique), cette orientation n'est probablement pas la même dans toutes les situations. Ainsi, l'expression d'une dimension culturelle peut varier et sembler contradictoire à certains moments.
- Le troisième principe est que les différences individuelles existeront toujours dans l'expression des valeurs culturelles et en tant que telles, tous les sujets ne vont pas exprimer les perceptions de leur culture respective de la même manière.
- Enfin le dernier principe est de ne pas ignorer les différences significatives au sein d'une même culture ou d'un même pays.

Notre recherche est limitée à l'image idéale du leadership. Des différences dans le comportement du leadership telles qu'elles sont étudiées chez Dorfman et ses collègues (1997) devraient être aussi incorporées dans l'étude interculturelle. Nous

supposons qu'il existe un lien entre la perception du leadership et les comportements qui influencent le leadership interculturel. Cependant, il n'existe pas encore de preuves empiriques qui soutiennent cette affirmation.

Dans notre étude, nous avons pu montrer qu'il existe des différences culturelles dans la façon dont les gens perçoivent et se représentent le leader idéal en France, aux États-Unis et au Vietnam. Ces différences devraient avoir un impact sur le comportement démontré dans la relation leader-subordonnés, et ainsi influencer l'efficacité du management interculturel (Shaw, 1990). Par ailleurs, House et ses collègues (1997a) suggèrent que les comportements de leader qui sont les mieux acceptés et les plus efficaces au sein d'une organisation sont ceux qui correspondent le mieux aux paramètres culturels qui entourent le leader. En d'autres termes, les valeurs culturelles qui entourent le leader déterminent quel comportement de leader tend à être le plus propice. Dans ce sens, nos résultats pourraient servir de base utile pour développer des hypothèses à une étude sur la perception *et* le comportement du leadership en évaluant le comportement d'un leader existant et en le comparant à son image idéale.

X.3. Limites

Étant donné la récente émergence des recherches sur les prototypes de leadership associés à la comparaison interculturelle, il est difficile de tirer des conclusions absolues sur la base de notre étude. Cependant, l'objectif premier de notre étude est d'établir des prototypes de leader vu par les français, les américains et les vietnamiens et d'en identifier les différences et les similarités. Nos résultats ont rempli cet objectif.

La première limitation de notre étude provient du fait que les échelles utilisées ont été développées par des chercheurs américains. En effet, les recherches sur le leadership ont débuté aux États-Unis pour des sujets américains. La question qui a été souvent posée par les chercheurs est si les échelles développées par et pour des sujets

américains peuvent être appliquées à des sujets d'autres cultures. Nous avons utilisé des échelles validées dans diverses cultures et d'autre part, l'échelle développée par Globe a eu le mérite d'intégrer des considérations culturelles diverses après avoir mené des recherches en profondeur sur les dimensions culturelles dans 61 sociétés comprenant aussi des sociétés non occidentales.

Les recherches interculturelles renferment d'autre part d'innombrables biais. Nous nous sommes appuyés sur les dimensions de Hofstede à cause de leur importance dans les recherches interculturelles, et nous sommes bien conscients qu'il existe d'autres dimensions culturelles (Schwartz, 1992; Triandis, 1995; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Bien que le travail de Hofstede soit utilisé largement dans ce genre de recherches, il a été l'objet de nombreuses critiques. Par exemple, Hofstede présente une conceptualisation simpliste de la culture en dimensions en se fondant sur un échantillon originel d'une seule entreprise multinationale IBM (McSweeney, 2002). Son travail ignore l'existence de l'hétérogénéité culturelle à l'intérieur d'un pays, ses mesures ne sont pas valides et la culture change avec le temps au lieu d'être statique comme le suggèrent les dimensions (Sivakumar & Nakata, 2001). Pour d'autres critiques des recherches de Hofstede voir Smith ainsi que Kirkman et collègues (2002; 2006). Malgré les critiques, le travail de Hofstede jouit d'une influence majeure en recherche interculturelle.

Par ailleurs, les biais de réponses constituent une difficulté méthodologique supplémentaire dans les comparaisons interculturelles. Les biais de réponses dus aux différences culturelles sont par exemple la modération des styles de réponse, dans lesquels des individus d'une culture préfèrent répondre plutôt au centre de l'échelle que d'autres dans d'autres cultures (Chen et al., 1995; Van de Vijver & Leung, 1997). Pour les concepts utilisés dans les questionnaires, nous nous sommes efforcés de réduire les biais d'équivalence entre les cultures en effectuant des traductions de l'anglais au français et au vietnamien ainsi que des traductions inversées.

Nous nous sommes aussi efforcés d'interroger une population la plus « originelle » possible dans chaque pays, c'est-à-dire que nous nous sommes adressés à des su-

jets français, américains et vietnamiens qui ont toujours vécu dans leur pays d'origine, et tous ont répondu à des questionnaires dans leur langue maternelle. Il est cependant difficile de filtrer complètement les sujets qui auraient pu être influencés d'une façon ou d'une autre par une culture étrangère à leur propre culture que ce soit à travers les médias ou les genres d'études effectuées dans leur pays d'origine.

BIBLIOGRAPHIE

Abdi, H. (2003). Factor rotations in factor analyses. In M.Lewis-Beck, A. Bryman, & T. Futing (Eds.), *Encyclopedia of Social Sciences Research Methods* (pp. 1-8). Thousand Oaks: Sage.

Adler, N. J. (1994). *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*. Ottawa: Éditions Reynald Goulet Inc.

Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organisational behavior*. (3rd ed.) Cincinnati, Ohio: South-western college publishing.

Adler, N. J. (2001). Global leadership: women leaders. In M.E.Mendenhall, T. M. Kuhlmann, & G. K. Stahl (Eds.), *Developing Global Business Leaders* (pp. 73-97). USA: Quorum Books.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: technical report*. Redwood City, CA: Mindgarden.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. et al. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: an international review, 49,* 192-221.

Bakan, D. (1966). *The duality of human existence : An essay on psychology and religion*. Chicago: Rand McNally.

Barsoux, J. L. & Lawrence, P. (1991). The making of a French manager. *Harvard Business Review, 69,* 58-67.

Bartol, K. M. & Butterfield, A. D. (1976). Sex effects in evaluating leaders. *Journal of Applied Psychology, 61,* 446-454.

Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1985b). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics, 13,* 26-40.

Bass, B. M. (1990a). *Bass & Stogdill's handbook of leadership - theory, research, and managerial application*. (3rd ed.) New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18,* 19-31.

Bass, B. M. (1996a). *A new paradigm of leadership: an inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Bass, B. M. (1996b). Is there universality in the full range model of leadership? *International Journal of Public Administration, 19,* 731-761.

Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist, 52,* 130-139.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8,* 9-32.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training, 14,* 21-27.

Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly, 4,* 259-260.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid Principles or Situationalism: Which? *Group & Organization Studies, 6,* 439-456.

Blank, W., Weitzel, J. R., & GREEN, S. G. (1990). A Test of the Situational Leadership Theory. *Personnel Psychology, 43,* 579-597.

Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J. J., & DiStefano Andrea C (2003). Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities. *Leadership & Organization Development Journal, 24,* 5.

Bollinger, D. & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes*. Paris: Éditions d'Organisation.

Bond, M. H. & Lee, P. W. H. (1984). Face saving in Chinese culture : a discussion and experimental study of Hongkong students. In A.Y.King & R. P. Lee (Eds.),

Social life and development in Hong Kong (pp. 289-304). Hongkong: Chinese University Press.

Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 89,* 901-910.

Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., & Schein, V. E. (1989). The Relationship Between Sex Role Stereotypes And Requisite. *Academy of Management Journal, 32,* 662-669.

Brief, A. P. & Downey, H. K. (1983). Cognitive and organizational structures: A conceptual analysis of implicit organizing theories. *Human Relations, 36,* 1065-1090.

Broverman, I. K., Vogel, S. R., Broveman, D. M., Clarkson, F. E., & Rosenkrantz, P. S. (1972). Sex-role stereotypes: A current appraisal. *Journal of Social Issues, 28,* 59-78.

Brown, S. M. (1979). Male Versus Female Leaders: A Comparison of Empirical Studies. *Sex Roles, 5,* 595-611.

Bruner, J. S. & Tagiuri, R. (1954). The perception of people. In G.Lindzey (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 634-654). Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Bryman, A. (1987a). The Generalizability of Implicit Leadership Theory. *Journal of Social Psychology, 2,* 129-141.

Bryman, A. (1987b). The Generalizability of Implicit Leadership Theory. *Journal of Social Psychology, 2,* 129-141.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in Organizations*. London: Sage.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Campbell, D. J., Bommer, W., & Yeo, E. (1993). Perceptions of appropriate leadership style: Participation versus consultation across two cultures. *Asia Pacific Journal of Management, 10,* 1-20.

Cann, A. & Siegfried, W. D. (1990). Gender Stereotypes and Dimensions of Effective Leader Behavior. *Sex Roles, 23,* 413-419.

Cantor, N. & Mischel, W. (1979). Prototypes in person perception. In L.Berkovizt (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 3-52). New York: Academic Press.

Castel, P., Deneire, M., Kurc, A., Lacassagne, M.-F., & Leeds, C. A. (2007). Universalism and Exceptionalism : French Business Leadership. In J.S.Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. J. House (Eds.), *Culture and Leadership across the world: The GLOBE Book of In-depth Studies of 25 Societies* (pp. 547-581). London: Lawrence Erlbaum Associates.

Chao, C. C. (1995). New trends in rewards allocation preferences : a sino-US comparison. *Academy of Management Journal, 38,* 408-428.

Chen, C., Lee, S.-Y., & Stevenson, H. W. (1995). Response Style and Cross-Cultural Comparisons of Rating Scales among East Asian and North American Students. *Psychological Science, 6,* 170-175.

Chong, L. M. A. & Thomas, D. C. (1997). Leadership perceptions in cross-cultural context: Pakeha and Pacific Islanders in New Zealand. *The Leadership Quarterly, 8,* 275-293.

Cohen, C. E. (1983). Inferring the characteristics of other people: categories and attribute accessibility. *Journal of Personality and Social Psychology, 44,* 34-44.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., & Mathur, P. (1997). Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 14,* 290.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review, 12,* 637-647.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J.A.Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 78-97). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Costello, A. B. & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation, 10*, 1-9.

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review, 13*, 8-22.

Crant, J. M. & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 63.

Cronshaw, S. F. & Lord, R. G. (1987). Effects of Categorization, Attribution, and Encoding Processes on Leadership Perceptions. *Journal of Applied Psychology, 72*, 97-106.

d'Iribarne, P. (1998). *Culture et mondialisation. Gérer par delà les frontières*. Paris: Seuil.

Dansereau, J., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations . A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior & Human Performance, 13*, 46-78.

Day, D. V. (2000). Leadership in development : a review in context. *Leadership Quarterly, 11*, 581-613.

Delattre, M. (1990). Les méthodes d'analyse factorielle. In *La Recherche Marketing - Analyser, Mesurer, Prévoir* (pp. 285-298). Paris: Ediscience International.

Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly, 10*, 219-256.

Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., Wilderom, C. P. M., Maczynski, J., & Jarmuz, S. (1997). Dutch and Polish Perceptions of Leadership and Culture: The GLOBE project. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 6,* 387-413.

Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly, 14,* 729-768.

Dickson, M. W., Hanges, P. J., & Lord, R. G. (2001). Trends, developments, and gaps in cross-cultural research on leadership. In W.Mobley & M.McCall (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 75-100). Stanford, CT: JAI Press.

Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review, 11,* 618-634.

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology, 41,* 417-431.

Dobbins, G. H. & Platz, S. J. (1986). Sex Differences in Leadership: How Real Are They? *Academy of Management Review, 11,* 118-127.

Dorfman, P. W. (1996). International and cross-cultural research. In B.J.Punnett & O.Shenkar (Eds.), *Handbook for International Management Research* (pp. 265-349). Oxford, UK: Blackwell.

Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (2003). Leadership prototypes and cultural variation: The identification of culturally endorsed implicit theories of leadership. In R.J.House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, Leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 669-719). Thousand Oaks, CA: Sage.

Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly, 8,* 233-274.

Doutre, E. (2009). *La dimension psychologique de l'exercice du pouvoir dans les organisations de travail en changement.* Habilitation à diriger des recherches en psychologie du travail et des organisations Université Pierre Mendès France, Grenoble.

Drath, W. H. & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Drenth, P. J. D. & Den Hartog, D. N. (1998). Culture and organizational differences. In W.J.Lonner & D. L. Dinnel (Eds.), *Merging past, present, and future in cross-cultural psychology: Selected papers from the fourteenth international congress of the international association for cross-cultural psychology* (pp. 489-502). Bristol, PA: Swets and Zeitlinger Publishers.

Duong, M. C. & Swierczek, F. (2008). Corporate Culture, Leadership Competencies, Job Satisfaction, Job Commitment, and Job Performance: A Comparison of Companies in Vietnam and Thailand. *Journal of American Academy of Business, Cambridge, 13,* 159.

Dweck, C. S., Chiu, C.-Y., & Hong, Y.-Y. (1995). Implicit Theories and Their Role in Judgments and Reactions: A Word From Two Perspectives. *Psychological Inquiry, 6,* 267-285.

Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 108,* 233-256.

Eagly, A. H. & Karau, S. J. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 117,* 125.

Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109,* 573-598.

Eagly, A. H. & Kite, M. E. (1987). Are Stereotypes of Nationalities Applied to Both Women and Men? *Journal of Personality and Social Psychology, 53,* 451.

Eagly, A. H. & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology, 46,* 735-754.

Eden, D. & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology, 60,* 736-741.

Engle, E. M. & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal, 40,* 988-1010.

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999b). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods, 4,* 272-299.

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999a). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods, 4,* 272-299.

Fahr, J.-L., Podsakoff, P. M., & Cheng, B.-S. (1987). Culture-Free Leadership Effectiveness Versus Moderators of Leadership Behavior: an extension and test of Kerr's and Jermier's "substitutes for leadership" in Taiwan. *Journal of International Business Studies, 18,* 43-60.

Farh, J.-L., Earley, P. C., & Lin, S.-C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly, 42,* 421-444.

Fforde, A. & Vylder, S. (1996). *From plan to market: The economic transition in Vietnam*. Bouder, Oxford: Westview Press.

Fiedler, F. E. (1969). Style or Circumstance: The Leadership Enigma. *Management Review, 58,* 25-32.

Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness. *The American Behavioral Scientist (pre-1986), 24,* 619.

Fiol, C. M., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly, 10,* 449-483.

Fu, P. P., Wu, R., & Yang, Y. (2007). Chinese culture and leadership. In J.S.Chokkar, F. C. Brodbeck, & R. J. House (Eds.), *Culture and leadership*

across the world (2007 ed., pp. 877-907). London: Lawrence Erlbaum Associates.

Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly, 5*, 121-134.

Gorsuch, R. L. (1997). Exploratory Factor Analysis: Its Role in Item Analysis. *Journal of Personality Assessment, 68*, 532-560.

Graeff, C. L. (1983). The Situational Leadership Theory: A Critical View. *Academy of Management Review, 8*, 285-291.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*, 219-247.

Gupta, V., Surie, G., Javidan, M., & Chhokar, J. (2002). Southern Asia cluster: where the old meets the new? *Journal of World Business, 37*, 16.

Hall, E. T. & Reed Hall, M. (1990). *Understanding Cultural Differences – Germans, French and Americans*. Boston: Intercultural Press.

Hambleton, R. K. & Gumpert, R. (1982). The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness. *Group & Organization Studies, 7*, 225-242.

Hamilton, D. L. & Gifford, R. K. (1976). Illusory correlation in interpersonal perception: A cognitive basis of stereotypic judgments. *Journal of Experimental Social Psychology, 12*, 392-407.

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.

Helgstrand, K. K. & Stuhlmacher, A. F. (1999). National culture: An influence on leader evaluations? *International Journal of Organizational Analysis, 7*, 153-168.

Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R.M.Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its*

description and measurement (pp. 6-38). Colombus: Bureau of Business Research,Ohio State University.

Hersey, P. (2009). Situational Leaders. *Leadership Excellence, 26,* 12.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development, 50,* 42-47.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal, 23,* 26-34.

Hofstede, G. (1976). Nationality and espoused values of managers. *Journal of Applied Psychology, 61,* 148-155.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. (Abridged ed.) USA: Sage Publications.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Executive, 7,* 81-94.

Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. Paris: Éditions d'Organisation.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. (2 ed.) Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Hofstede, G. (2007). Asian management in the 21st century. *Asia Pacific Journal of Management, 24,* 411-420.

Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics, 16,* 5-21.

Holmberg, I. & Akerblom, S. (2006). Modelling leadership - Implicit leadership theories in Sweden. *Scandinavian Journal of Management, 22,* 307-329.

Hoppe, M. H. & Bhagat, R. S. (2007). Leadership in the United States of America: Leader as a cultural hero. In J.S.Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. J. House (Eds.), *Culture and Leadership across the world : The GLOBE Book of In-depth Studies of 25 Societies* (pp. 475-543). London: Lawrence Erlbaum Associates.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G.Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, Robert J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadershhip, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Sage Pubications, Inc.

House, R. J., Hanges, P. J., & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1997a). GLOBE: The global leadership and organizational behavior effectiveness research program. *Polish Psychological Bulletin, 28,* 215-254.

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. W. et al. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W.H.Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 171-233). Stanford, CN: JAI-Press.

House, R. J. & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R.J.House, P. M. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (pp. 9-28). London: Sage Publications.

House, R. J., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. W. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business, 37,* 3-10.

House, R. J. & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories. In M.M.Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: perspectives and directions* (pp. 81-107). San Diego: Academic Press.

House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997b). Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: a Critical Analysis and a Proposed Theory. In P.Earley & M. Erez (Eds.), *New Perspectives on International Industrial / Organizational Psychology* (pp. 535-625). San Francisco: Jossey Bass.

Howell, J. P. & Dorfman, P. W. (1981). Substitutes for Leadership: Test of a Construct. *Academy of Management Journal, 24,* 714-728.

Huang, C., Muktaba, B. G., Cavico, F. J., & Sims, R. L. (2006). Ethics And Executives: A Cross-Cultural Comparison Of Japan, Taiwan, And The United States. *International Business & Economics Research Journal, 5,* 9-22.

Jackofsky, E. F., Slocum, J., & McQuaid, S. J. (1988). Cultural Values and the CEO: Alluring Companions? *Academy of Management Executive, 2,* 39-49.

Jacobs, T. O. & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K.E.Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281-295). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias. *Journal of Applied Psychology, 69,* 85-98.

Javidan, M., Dorfman, P. W., Sully de Luque, M., & House, R. J. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives, 20,* 67-90.

Jermier, J. M. & Berkes, L. J. (1979). Leader Behavior in a Police Command Bureaucracy: A Closer Look at the Quasi-Military Model. *Administrative Science Quarterly, 24,* 1-23.

Jesuino, J. C. (2002). Latin europe cluster: from South to North. *Journal of World Business, 37,* 81-89.

Jones, E. E. & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions: the attribution proces in social psychology. In L.Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 219-266). New York: Academic Press.

Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology, 85,* 751-765.

Judge, T. A., Ilies, R., Bono, J. E., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology, 87,* 765-780.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology, 89,* 36-51.

Jung, D. I., Bass, B. M., & Sosik, J. J. (1995). Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 2,* 3-18.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. (2nd ed.) New York: John Wiley.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.

Keller, T. (2003). Parental images as a guide to leadership sense making: an attachment perspective on implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly, 14,* 141-160.

Kelley, H. H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist, 28,* 128.

Kelley, H. H. & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology, 31,* 457-501.

Kenis, I. (1977). A Cross-Cultural Study of Personality and Leadership. *Group & Organization Studies, 2,* 49-60.

Kenney, R. A., Blascovich, J., & Shaver, P. R. (1994). Implicit leadership theories: prototypes for new leaders. *Basic and Applied Social Psychology, 15,* 409-437.

Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior & Human Performance, 22*, 375-403.

Kets De Vries, M. (1996). Leaders who make a difference. *European Management Journal, 14,* 486-493.

Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies, 37,* 285-320.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive, 5,* 48-60.

Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change : How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.

Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review, 79,* 85-96.

Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture - A Critical Review of Concepts and Definitions*. (47 ed.) (vols. 1) Cambridge, MA: Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers, Harvard University Press.

Kuchinke, K. P. (1999). Leadership and culture: Work-related values and leadership styles among one company's US and German telecommunication employees. *Human Resource Development Quarterly, 10,* 135-154.

Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review, 12,* 648-657.

Kwantes, C. T. & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management, 13,* 204-230.

Ladkin, D. (2006). The Enchantment of the Charismatic Leader: Charisma Reconsidered as Aesthetic Encounter. *Leadership, 2,* 165-179.

Leung, K. (1989). Cross-cultural differences : individual-level vs. culture-level analysis. *International Journal of Psychology, 24,* 703-719.

Leung, K. & Bond, M. H. (1989). On the empirical identification of dimensions for cross-cultural comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 20,* 133-151.

Leung, S. L. & Bozionelos, N. (2004). Five-factor model traits and the prototypical image of the effective leader in the Confucian culture. *Employee Relations, 26,* 62-71.

Lewin, K. & Lippett, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy. A preliminary note. *Sociometry, 1,* 292-300.

Li, J., Fu, P. P., Chow, I., & Peng, T. K. (2004). Reconsider cross-cultural differences in leaderhsip behaviours, a perspective of institutional symbiosis. In *First Conference on Cross Cultural Leadership and Management Studies*.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory. The past and Potential for the Future. In G.Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 47-119). Greenwich Connecticut: Jai Press.

Littrell, R. F. (2002). Desirable leadership behaviors of multi-cultural managers in China. *Journal of Management Development, 21,* 5-74.

Liu, J. & Liu, X. (2006). A Critical Review of Leadership Research Development. *International Journal of Business and Management,* 3-11.

Lonner, W. J. (1980). The search for psychological universals. In H.C.Triandis & W.W.Lambert (Eds.), *Perspectives Handbook of cross-cultural psychology, vol. 1* (pp. 143-204). Boston: Allyn and Bacon.

Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership and behavioral measurements in organizations settings. *Research in Organizational Behavior, 7,* 87-129.

Lord, R. G., De Vader, C., & Alliger, G. M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology, 71,* 402-410.

Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions. *Organizational Behavior & Human Performance, 34,* 343-378.

Lord, R. G. & Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing : Linking Perception and Performance*. London: Routledge.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin, 56,* 241-270.

Manz, C. C. & Sims, J. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly, 32,* 106-129.

Marshall Matthews, B. (2000). The Chinese Value Survey: An interpretation of value scales and consideration of some preliminary results. *International Education Journal, 1,* 117-126.

McClane, W. E. (1991). Implications of Member Role Differentiation - Analysis of key concept in the LMX model of leadership. *Group & Organization Studies, 16,* 102-113.

McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist, 52,* 509-516.

McCrae, R. R. & Costa, P. T. (2006). Perspectives de la théorie des cinq facteurs (TCF): traits et culture. *Psychologie Française, 51,* 227-244.

McKenna, S. (1998). Cross-cultural attitudes towards leadership dimensions. *Leadership & Organization Development Journal, 19,* 106-112.

McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations, 55,* 89-117.

Meade, R. D. & Whittaker, J. A. (1967). A cross-cultural study of authoritarianism. *Journal of Social Psychology, 72,* 3-7.

Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participatio, satisfaction and productivity : a meta-analytic review. *Academy of Management Journal, 29,* 727-753.

Misumi, J. (1995). The Development in Japan of the Performance-Maintenance (PM) Theory of Leadership. *Journal of Social Issues, 51,* 213-228.

Misumi, J. & Peterson, M. F. (1985). The Performance-Maintenance (PM) Theory of Leadership: Review of a Japanese Research Program. *Administrative Science Quarterly, 30,* 198-223.

Mitchell, T. R., Biglan, A., Oncken, G. R., & Fiedler, F. E. (1970). The Contingency Model: Criticism and suggestions. *Academy of Management Journal, 13,* 253-267.

Moss Kanter, R. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review, 57,* 65-75.

Naulleau, G. & Harper, J. (1993). A comparison of British and French management cultures: Some implications for management development practices in each country. *Management Education and Development, 24,* 14-25.

Nguyen, T. V. (2005). Learning to trust: a study of interfirm trust dynamics in Vietnam. *Journal of World Business, 40,* 203-221.

Nguyen, T. V., Bryant, S. E., Rose, J., Tseng, C. H., & Kapasuwan, S. (2009). Cultural values, market institutions, and entrepreneurship potential : a comparative study of the Unites States, Taiwan and Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship, 14,* 21-37.

Nieva, V. F. & Gutek, B. A. (1981). *Women and work*. New York: Praeger.

Nikandrou, I., Pospori, E., & Papalexandris, N. (2003). Cultural and leadership similarities and variations in the southern part of the European Union. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9,* 61-84.

Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Thousands Oaks: Sage Publications.

Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly, 5,* 43-58.

Phillips, J. S. & Lord, R. G. (1986). Notes on the Practical and Theoretical Consequences of Implicit Leadership Theories for the Future of Leadership Measurement. *Journal of Management, 12,* 31-41.

Ployhart, R. E., Lim, B. C., & Chan, K. Y. (2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five factor model of personality. *Personnel Psychology, 54,* 809-843.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management, 22,* 259-298.

Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational Moderators of Leader Reward and Punishment Behaviors: Fact or Fiction? *Organizational Behavior & Human Performance, 34,* 21-63.

Popper, M. & Zakkai, E. (1994). Transactional, charismatic and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 15,* 3-7.

Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1989). The "Good Manager". *Group & Organization Studies, 14,* 216-233.

Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the "glass ceiling" phenomenon : an empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal, 37,* 68-86.

Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Kai-Cheng, Y. (1997). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies, 28,* 177-208.

Ralston, D. A., Van Nguyen, T., & Napier, N. K. (1999). A Comparative Study of the Work Values of North and South Vietnamese Managers. *Journal of International Business Studies, 30,* 655-672.

Rauch, C. F. & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J.G.Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and Managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 45-62). Elmsford, NY: Pergamon Press.

Richards, D. & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J.D.Adams (Ed.), *Transforming leadership* (pp. 199-215). Alexandria, VA: Miles River Press.

Ronen, S. & Shenkar, O. (1985). Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *The Academy of Management Review, 10*, 435-454.

Rosch, E. (1978). Principles of Categorization. In E.Rosch & B. B. Lloyd (Eds.), *Cognition and Categorization* (pp. 27-48). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.

Rush, M. C., Thomas, J. C., & Lord, R. G. (1977). Implicit Leadership Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Leader Behavior Questionnaires. *Organizational Behavior & Human Performance, 20*, 93-110.

Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J.A.Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership : The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 122-160). San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2 ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology, 57*, 95-100.

Schein, V. E. (1975). Relationships between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics among Female Managers. *Journal of Applied Psychology, 60*, 340-344.

Schein, V. E. (1978). Sex role stereotyping, ability and performance: prior research and new directions. *Personnel Psychology, 31*, 259-268.

Schein, V. E. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues, 57*, 675-688.

Schein, V. E. & Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior, 13,* 439-447.

Schwartz, S. (2003). Mapping and interpreting cultural differences around the world. In H.Vinken, J. Soeters, & P. Ester (Eds.), *Cultures, Dimensions of Culture in a Comparative Perspective* (Leiden, The Netherlands: Brill.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology,* 1-65.

Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: an international review, 48,* 23-47.

Schyns, B. & Meindl, J. R. (2005). An overview of implicit leadership theories and their application in organization practice. In B.Schyns & J. R. Meindl (Eds.), *Implicit leadership theories: Essays and explorations* (pp. 15-36). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Sczesny, S., Bosak, J., Neff, D., & Schyns, B. (2004). Gender Stereotypes and the Attribution of Leadership Traits: A Cross-Cultural Comparison. *Sex Roles, 51,* 631-645.

Selvarajah, C. T., Duignan, P., Suppiah, C., Lane, T., & Nuttman, C. (1995). In search of the ASEAN leader: An exploratory study of the dimensions that relate to excellent leadership. *Management International Review, 35,* 29-44.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership : a self concept based theory. *Organization Science, 4,* 577-594.

Shamir, B. & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly, 10,* 257.

Shaw, J. B. (1990). A Cognitive Categorization Model for the Study of Intercultural Management. *Academy of Management Review, 15,* 626-645.

Silverthorne, C. (2001). A test of the path-goal leadership theory in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal, 22,* 151.

Sivakumar, K. & Nakata, C. (2001). The stampede toward Hofstede's framework: Avoiding the sample design pit in cross-cultural research. *Journal of International Business Studies, 32,* 555-575.

Smith, E. D. & Pham, C. (1996). Doing business in Vietnam: A cultural guide. *Business Horizons, 39,* 47-51.

Smith, J. A. & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *Leadership Quarterly, 9,* 147-160.

Smith, P. B. (2002). Culture's consequences: Something old and something new. *Human Relations, 55,* 119-135.

Smith, P. B., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1996). National Culture and the Values of Organizational Employees: A Dimensional Analysis Across 43 Nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 27,* 231-264.

Smith, P. B., Misumi, J., Tayeb, M., Peterson, M., & Bond, M. (1989). On the generality of leadership style measures across cultures. *Journal of Occupational Psychology, 62,* 97-109.

Spencer-Oatey, H. (2000). *Culturally speaking: managing rapport through talk across cultures*. London: Continuum.

Stephens, D. B. (1981). Cultural Variation in Leadership Style: A Methodological Experiment in Comparing Managers in the U. S. and Peruvian Textile Industries. *Management International Review (MIR), 21,* 47-55.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology, 25,* 35-71.

Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire, Form XII*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Stogdill, R. M. (1969). Validity of leader behaviour descriptions. *Personnel Psychology, 22,* 153-158.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.

Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1957). *Leader Behavior : Its description and measurement*. Columbus, Ohio: The Ohio State University Press.

Suutari, V. (1996). Variation in the average leadership behaviour of managers across countries: Finnish expatriates' experiences from Germany, Sweden, France and Great Britain. *International Journal of Human Resource Management, 7,* 677-707.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review, 51,* 162-180.

Taormina, R. J. & Selvarajah, C. T. (2005). Perceptions of Leadership Excellence in ASEAN Nations. *Leadership, 1,* 299-322.

Tichy, N. & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder CO: Westview Press.

Triandis, H. C. (1989a). A strategy for cross cultural research in social psychology. In J.P.Forgas & J. M. Innes (Eds.), *Recent Advances in Social Psychology : An international perspective* (pp. 491-499). Amsterdam: Elsevier North-Holland.

Triandis, H. C. (1989b). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review, 96,* 506-520.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey.

Truong, Q., Swierczek, F. W., & Dang Thi, K. C. (1998). Effective leadership in joint ventures in Vietnam: a cross-cultural perspective. *Journal of Organizational Change Management, 11,* 357-372.

Truong, Q. & Vuong, N. T. (2002). Management Styles and Organisational Effectiveness in Vietnam. *Research andPractice in Human Resource Management, 10*, 36-55.

Unesco (1982). Mexico Declaration on Cultural Policies. In *World Conference on Cultural Policies*.

Van de Vijver, F. J. R. & Leung, K. (1997). Methods and Data Analysis of Comparative Research. In J.W.Berry, Y. H. Poortinga, & J. Pandey (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Volume 1 - Theory and Method* (Second ed., pp. 257-300). USA: Allyn & Bacon.

Vecchio, R. P. (1987). Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory. *Journal of Applied Psychology, 72,* 444-451.

Vertinsky, I., Tse, D. K., Wehrung, D. A., & Lee, K. H. (1995). *Cross-cultural Management*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Von Glinow, M. A., Huo, Y. P., & Lowe, K. (1999). Leadership across the Pacific Ocean: a tri-national comparison. *International Business Review, 8*, 1-15.

Vroom, V. H. (2003). Educating managers for decision making and leadership. *Management Decision, 41,* 968-978.

Vu, V. T. & Kapier, N. K. (2000). Paradoxes in Vietnam and America: "Lessons Earned" - Part III. *Human Resource Planning, 23*, 8-10.

Vu, V. T. & Napier, N. K. (2000). Paradoxes in Vietnam and America: "Lessons Earned"-Part I. *Human Resource Planning, 23,* 7-8.

Wagner, J. A. & Gooding, R. Z. (1987). Shared influence and organizational behavior : a meta-analysis of situational variables expected to moderate partipation-outcome relationships. *Academy of Management Journal, 30,* 524-541.

Wren, J. T. (1995). *The leaders' companion: Insights on leadership through the ages*. New York: The Free Press.

Yang, K.-S. (1993). Chinese social orientation: An integrative analysis. In L.Y.Cheng, F.M.C.Cheung, & Char-Nie Chen (Eds.), *Psychotherapy for the Chinese: Selected Papers from the First International Conference* (pp. 19-56). Hong Kong: Chinese University of Hong Kong.

Yang, K.-S., Yu, A.-B., & Yeh, M. H. (1989). Chinese individual modernity and traditionality: Construct definition and measurement. In (pp. 287-254).

Yukl, G. A. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management, 15,* 251-289.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. (5th ed.) Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Yukl, G. A. & Falbe, C. M. (1991). Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. *Journal of Applied Psychology, 76,* 416-423.

Zaccaro, S. J. & Foti, R. J. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility. *Journal of Applied Psychology, 76,* 308-315.

Zaccaro, S., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J.Antonakis, A. T. Cianciola, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership I* (pp. 101-124). Thousand Oaks: Sage Publications.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review, 55,* 67-78.

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1. DÉFINITIONS DU LEADERSHIP (YUKL, 2002, P. 3) 20
TABLEAU 2. TENDANCES DANS LES THÉORIES ET LA RECHERCHE DU LEADERSHIP 23
TABLEAU 3. LES APPROCHES DE LEADERSHIP SELON YUKL (2002) 25
TABLEAU 4. LES ATTRIBUTS CLÉS DES LEADERS, 1990-2003 29
TABLEAU 5. STYLES DE LEADERSHIP SELON LES SUBORDONNÉS ET LA TÂCHE 48
TABLEAU 6. SUBSTITUTIONS OU NEUTRALISEURS AU LEADERSHIP 52
TABLEAU 7. STRATÉGIES DE DÉCISION SELON VROOM ET YETTON (2003) 54
TABLEAU 8. LES FACTEURS SITUATIONNELS À PRENDRE EN COMPTE 55
TABLEAU 9. L'ARBRE DÉCISIONNEL 56
TABLEAU 10. LEADERSHIP SELON YUKL 70
TABLEAU 11. LES DIMENSIONS DE 1ER ET 2ÈME ORDRE DU LEADERSHIP SELON GLOBE 92
TABLEAU 12. LES TRAITS DE PERSONNALITÉ ET LES ATTRIBUTS DU PROTOTYPE DE LEADER DÉCOUVERTS PAR LORD, FOTI ET DE VADER (1984) DANS L´ORDRE DE PROTOTYPICALITÉ 112
TABLEAU 13. ATTRIBUTS UNIVERSELS POSITIFS 130
TABLEAU 14. ATTRIBUTS UNIVERSELS NÉGATIFS 130
TABLEAU 15. ALPHA DE CRONBACH 142
TABLEAU 16. CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION ÉTUDIÉE : GENRE ET ÂGE 146
TABLEAU 17. CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION ÉTUDIÉE : ÉDUCATION ET SECTEURS D'ACTIVITÉ 147
TABLEAU 18. MOYENNES ET ÉCARTS-TYPES 153
TABLEAU 19. VALEURS PROPRES SELON LE CRITÈRE DE KAISER 159
TABLEAU 20. POIDS FACTORIELS (VARIMAX NORMALISÉ) 161
TABLEAU 21. VARIABLES ET CORRÉLATIONS AUX FACTEURS, FRANCE 165
TABLEAU 22. ITEMS DÉCRIVANT LE PORTRAIT DU LEADER IDÉAL EXCEPTIONNEL SELON LES FRANÇAIS 169
TABLEAU 23. VARIABLES ET CORRÉLATIONS AUX FACTEURS USA 174
TABLEAU 24. ITEMS DÉCRIVANT LE PORTRAIT DU LEADER IDÉAL EXCEPTIONNEL SELON LES AMÉRICAINS 178
TABLEAU 25. VARIABLES ET CORRÉLATIONS AUX FACTEURS VIETNAM 181
TABLEAU 26. ITEMS DÉCRIVANT LE PORTRAIT DU LEADER IDÉAL EXCEPTIONNEL SELON LES VIETNAMIENS 183
TABLEAU 27. ATTRIBUTS DU LEADERSHIP AU VIETNAM 184
TABLEAU 28. ATTRIBUTS ET COMPORTEMENTS DE LEADER AU VIETNAM 185
TABLEAU 29. ATTRIBUTS POSITIFS ET NÉGATIFS DU LEADER (P<.05) 189
TABLEAU 30. ANOVA DES DIMENSIONS 202

TABLEAU 31. CLASSEMENT DES MOYENNES RESPECTIVES DES PAYS POUR LES VARIABLES À DIFFÉRENCES SIGNIFICATIVES 203
TABLEAU 32. DISTANCE HIÉRARCHIQUE 205
TABLEAU 33. MOYENNES COMMUNALITÉ ET AGENTISME 207
TABLEAU 34. CLASSEMENT COMMUNALITÉ ET AGENTISME PAR RAPPORT À EAGLY ET KITE ET HOFSTEDE 208
TABLEAU 35. AGENTISME ET COMMUNALITÉ HOMMES-FEMMES 211
TABLEAU 36. AGENTISME ET COMMUNALITÉ HOMMES FEMMES PAR PAYS 211
TABLEAU 37. COMPARAISON MOYENNES AGENTISME ET COMMUNALITÉ 212
TABLEAU 38. INDIVIDUALISME COLLECTIVISME 214
TABLEAU 39. CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE 216
TABLEAU 40. TRADITIONALISME 217

LISTE DE FIGURES

FIGURE 1. REPRÉSENTATION CONCEPTUELLE DES QUATRE TYPES DE COMPORTEMENTS DE LEADERSHIP PM 38
FIGURE 2. RÉSUMÉ GRAPHIQUE DES SITUATIONS FAVORABLES SELON FIEDLER 46
FIGURE 3. LES COMPOSANTES MAJEURES DE LA THÉORIE « TRAJECTOIRE-OBJECTIFS » 48
FIGURE 4. LES QUATRE STYLES DE LEADERSHIP SELON HERSEY ET BLANCHARD 51
FIGURE 5. MODÈLE DE NOTRE ÉTUDE 126
FIGURE 6. SCORES CULTURELS SELON LES DIMENSIONS DE HOFSTEDE (1983) 134
FIGURE 7. STÉRÉOTYPES DE NATIONALITÉS ÉVALUÉES SUR DES MESURES DE COMMUNALITÉ ET D'AGENTISME PERÇUS 136
FIGURE 8. COMPARAISONS MOYENNES FRANCE NOTRE ÉTUDE ET GLOBE 2004 149
FIGURE 9. COMPARAISON MOYENNES FRANCE NOTRE ÉTUDE SELON SECTEURS D'ACTIVITÉ ET GLOBE 150
FIGURE 10. COMPARAISONS MOYENNES USA NOTRE ÉTUDE ET GLOBE 2004 151
FIGURE 11. COMPARAISON MOYENNES USA NOTRE ÉTUDE SELON SECTEURS D'ACTIVITÉ ET GLOBE151
FIGURE 12. MOYENNES PAR DIMENSIONS DES TROIS PAYS 154
FIGURE 13. MOYENNES FACTEUR 1, FRANCE, HOMMES, FEMMES 166
FIGURE 14. MOYENNES FACTEUR 1, USA, HOMMES, FEMMES 176
FIGURE 15. MOYENNES FACTEUR 3, USA, HOMMES, FEMMES 177
FIGURE 16. MOYENNES FACTEUR 2, VIETNAM, HOMMES, FEMMES 182
FIGURE 17. ATTRIBUTS UNIVERSELS NON DÉSIRABLES 192
FIGURE 18. ATTRIBUTS UNIVERSELS POSITIFS 196
FIGURE 19. ATTRIBUTS POSITIFS LBDQ ET MLQ 198
FIGURE 20. COMMUNALITÉ ET AGENTISME FRANCE, ÉTATS-UNIS, VIETNAM 207
FIGURE 21. VALEURS PROPRES TOUS PAYS 276
FIGURE 22. VALEURS PROPRES FRANCE 276
FIGURE 23. VALEURS PROPRES USA 277
FIGURE 24. VALEURS PROPRES VIETNAM 277
FIGURE 25. REPRÉSENTATIONS FACTORIELLE DES ATTRIBUTS DU LEADER EXCEPTIONNEL SELON LES FRANÇAIS (FACTEURS 1 ; 2) 278
FIGURE 26. REPRÉSENTATIONS FACTORIELLE DES ATTRIBUTS DU LEADER EXCEPTIONNEL SELON LES FRANÇAIS (FACTEURS 1 ; 3) 279
FIGURE 27. REPRÉSENTATIONS FACTORIELLE DES ATTRIBUTS DU LEADER EXCEPTIONNEL SELON LES FRANÇAIS (FACTEURS 2 ; 3) 280
FIGURE 28. REPRÉSENTATIONS FACTORIELLES DES ATTRIBUTS DU LEADER EXCEPTIONNEL SELON LES AMÉRICAINS (FACTEUR 1, 2) 281

FIGURE 29. REPRÉSENTATIONS FACTORIELLES DES ATTRIBUTS DU LEADER EXCEPTIONNEL SELON LES AMÉRICAINS (FACTEUR 1, 3) 282
FIGURE 30. REPRÉSENTATIONS FACTORIELLES DES ATTRIBUTS DU LEADER EXCEPTIONNEL SELON LES AMÉRICAINS (FACTEUR 2, 3) 283
FIGURE 31. REPRÉSENTATION FACTORIELLE DES ATTRIBUTS DU LEADER EXCEPTIONNEL SELON LES VIETNAMIENS 284

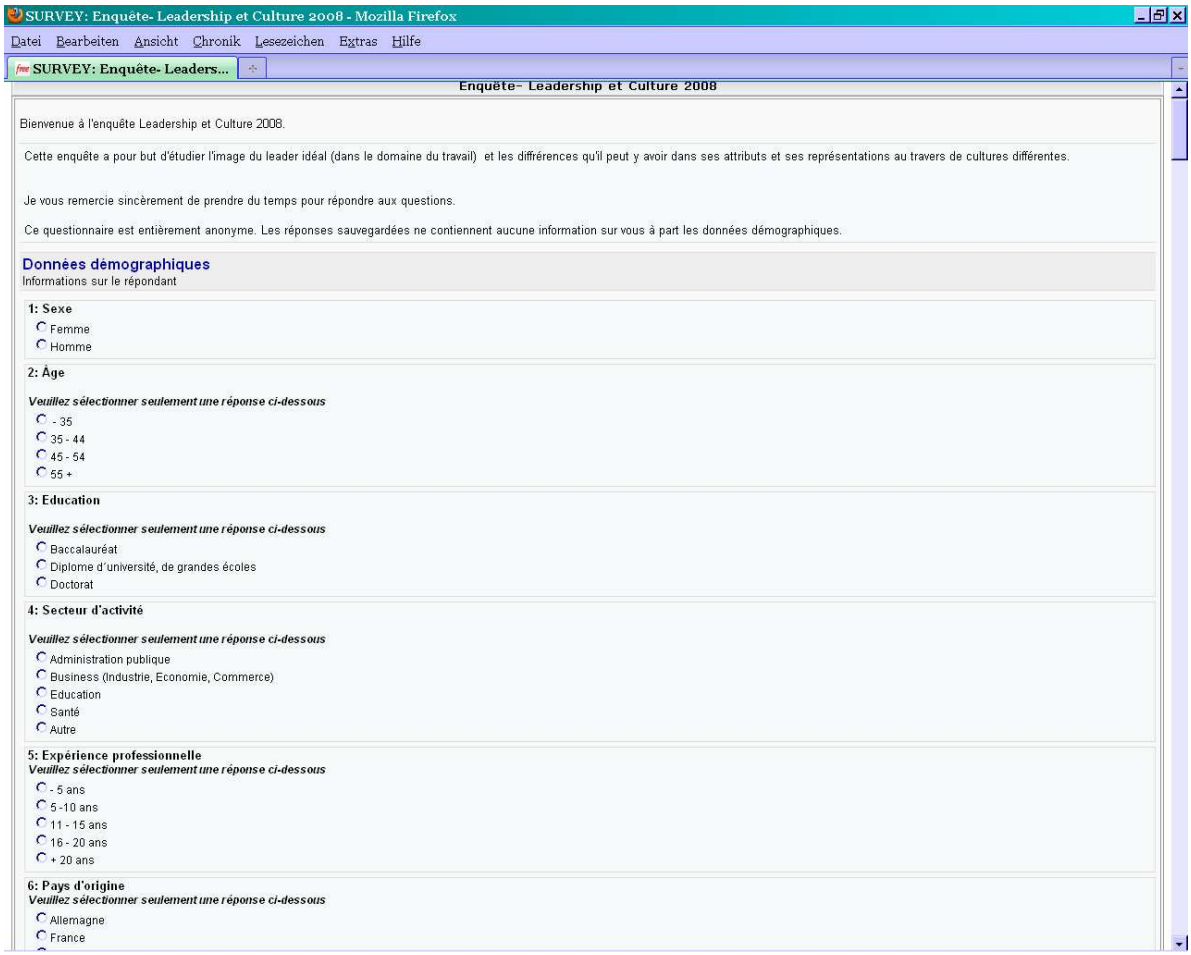
ANNEXES

Annexe I. Questionnaire

Les questionnaires se trouvent en ligne aux adresses suivantes :

France

http://tonnu.free.fr/limesurvey/index.php?sid=19886&newtest=Y&lang=fr



États-Unis

http://tonnu.free.fr/limesurvey/index.php?sid=19886&newtest=Y&lang=en

Vietnam

http://tonnu.free.fr/limesurvey/index.php?sid=38561&newtest=Y&lang=vi

Enquête- Leadership et Culture 2008

Bienvenue à l'enquête Leadership et Culture 2008.

Données démographiques

Informations sur le répondant

* 1: Sexe

Femme Homme

* 2: Âge

- 35 35 - 44 45 - 54 55 +

* 3: Éducation

Baccalauréat Diplôme d´université, de grandes écoles Doctorat

* 4: Secteur d'activité

Administration publique Business (Industrie, Économie, Commerce)

Éducation Santé

Autre

* 5: Expérience professionnelle

- 5 ans 5 -10 ans 11 - 15 ans

16 - 20 ans + 20 ans

* 6: Pays d'origine

France USA Vietnam

* 7: Pays de résidence

France USA Vietnam

Items

Les 63 items suivants portent sur votre représentation du leader idéal au travail. Chaque item décrit un comportement ou une caractéristique. Vous choisirez sur une échelle de 1 à 7 le nombre qui selon vous correspond le mieux à l´idée que vous vous faites du leader idéal. Les réponses sont parfaitement anonymes.

1 : ne correspond pas du tout
2
3
4 : neutre
5
6
7 : correspond tout à fait

Items							
1. Anticipe et prépare les choses à l'avance	1	2	3	4	5	6	7
2. Fait des plans et agit sur la base des objectifs futurs	1	2	3	4	5	6	7
3. Montre et communique des sentiments forts et positifs au travail	1	2	3	4	5	6	7
4. Rassure, prodigue du courage, de la confiance et de l'espoir par ses conseils	1	2	3	4	5	6	7
5. Est hautement engagé(e), énergique, enthousiaste, motivé(e)	1	2	3	4	5	6	7
6. Présente une vision attrayante de l'avenir	1	2	3	4	5	6	7
7. Agit de manière à inspirer le respect	1	2	3	4	5	6	7
8. Considère les conséquences éthiques et morales des décisions	1	2	3	4	5	6	7
9. Renonce à ses intérêts personnels au profit des intérêts d'un but ou d'une vision	1	2	3	4	5	6	7
10. Est prêt(e) à investir des ressources importantes dans des efforts qui n'ont pas une probabilité élevée de réussir	1	2	3	4	5	6	7
11. Est gentil(le) et abordable	1	2	3	4	5	6	7
12. Refuse d'expliquer ses actions	1	2	3	4	5	6	7
13. Traite tous les membres de son équipe comme ses égaux	1	2	3	4	5	6	7
14. Montre de l'empathie pour les autres, est enclin(e) à aider et à montrer de la compassion	1	2	3	4	5	6	7
15. Est prêt(e) à prodiguer du temps et des ressources pour aider les autres	1	2	3	4	5	6	7

16. Considère les membres de son équipe comme ayant des besoins, des compétences et des aspirations différents les uns des autres	1	2	3	4	5	6	7
17. Évite de refuser une demande, même si celle-ci est irréalisable	1	2	3	4	5	6	7
18. N'est pas direct, utilise des métaphores et des exemples pour communiquer	1	2	3	4	5	6	7
19. S'abstient de faire des remarques négatives afin de maintenir de bonnes relations et de sauver la face	1	2	3	4	5	6	7
20. Est capable d'identifier des solutions satisfaisantes pour les personnes avec des conflits d'intérêt divers	1	2	3	4	5	6	7
21. Est habituellement capable de convaincre les autres de ses points de vue	1	2	3	4	5	6	7
22. Est capable de négocier effectivement, de conclure des transactions en des termes favorables	1	2	3	4	5	6	7
23. Est habile dans les relations interpersonnelles, plein de tact	1	2	3	4	5	6	7
24. Inspire son auditoire en parlant	1	2	3	4	5	6	7
25. Parle avec une forte conviction intérieure	1	2	3	4	5	6	7
26. Réexamine les suppositions cruciales pour vérifier si elles sont appropriées	1	2	3	4	5	6	7
27. Recherche des perspectives différentes dans la résolution des problèmes	1	2	3	4	5	6	7
28. Encourage les autres à réfléchir, remet en question leurs croyances, stéréotypes et attitudes	1	2	3	4	5	6	7
29. Intelligent(e), apprend et comprend facilement	1	2	3	4	5	6	7
30. Évite de prendre des risques, n'aime pas les risques	1	2	3	4	5	6	7
31. Ne se vante pas, se présente avec modestie	1	2	3	4	5	6	7
32. Possède et montre de la patience	1	2	3	4	5	6	7
33. Agit en accord avec ce qui est juste ou équitable	1	2	3	4	5	6	7
34. Mérite la confiance, est fiable, tient sa parole	1	2	3	4	5	6	7
35. Pense vraiment ce qu'il (elle) dit, est sérieux (se)	1	2	3	4	5	6	7
36. Fixe des standards de performance élevés	1	2	3	4	5	6	7
37. Aspire à l'excellence dans sa propre performance et celle de son équipe	1	2	3	4	5	6	7
38. Pousse son équipe quand un travail doit être fait	1	2	3	4	5	6	7

39. Permet à son équipe de se laisser aller au travail	1	2	3	4	5	6	7
40. Insiste sur le fait de devancer les concurrents	1	2	3	4	5	6	7
41. Agit en accord avec les règles, conventions et rites	1	2	3	4	5	6	7
42. Planifie, organise, coordonne et contrôle le travail d'un grand nombre de personnes	1	2	3	4	5	6	7
43. Est capable de gérer des tâches et des systèmes administratifs complexes	1	2	3	4	5	6	7
44. Décide ce qui devrait être fait et comment cela doit être fait	1	2	3	4	5	6	7
45. Fait savoir à son équipe ce qui est attendu d'eux	1	2	3	4	5	6	7
46. Réfléchit avec logique	1	2	3	4	5	6	7
47. Prend des décisions rapidement et fermement	1	2	3	4	5	6	7
48. Cède quand il/elle devrait rester ferme	1	2	3	4	5	6	7
49. Est facilement reconnu(e) comme leader de son équipe	1	2	3	4	5	6	7
50. Assume toute la charge en cas d'urgence	1	2	3	4	5	6	7
51. Amène ses supérieurs à considérer favorablement ses suggestions	1	2	3	4	5	6	7
52. Travaille pour monter dans la hiérarchie	1	2	3	4	5	6	7
53. S'occupe du bien-être du groupe	1	2	3	4	5	6	7
54. Consulte les autres avant d'élaborer des plans ou d'agir	1	2	3	4	5	6	7
55. Intervient pour résoudre les conflits interindividuels	1	2	3	4	5	6	7
56. Impose ses valeurs et ses opinions aux autres	1	2	3	4	5	6	7
57. Est en charge et ne tolère pas de désaccord ou de remise en question, donne des ordres	1	2	3	4	5	6	7
58. Accorde une grande valeur à la préservation des besoins individuels plutôt que ceux de l'équipe	1	2	3	4	5	6	7
59. Est réticent(e) ou incapable de renoncer au contrôle personnel des tâches ou du projet	1	2	3	4	5	6	7
60. Communique fréquemment avec les autres	1	2	3	4	5	6	7
61. Intègre les gens ou les choses en un ensemble cohérent	1	2	3	4	5	6	7
62. Laisse à son équipe une liberté complète dans leur travail	1	2	3	4	5	6	7
63. Encourager son équipe à prendre des initiatives	1	2	3	4	5	6	7

Items regroupés par dimension

Dimension	Items
Globe Administrativement Compétent	42. Planifie, organise, coordonne et contrôle le travail d'un grand nombre de personnes
	43. Est capable de gérer des tâches et des systèmes administratifs complexes
Globe Autoritaire	56. Impose ses valeurs et ses opinions aux autres
	57. Est en charge et ne tolère pas de désaccord ou de remise en question, donne des ordres
Globe Charisme I - Visionnaire	1. Anticipe et prépare les choses à l'avance
	2. Fait des plans et agit sur la base des objectifs futurs
	28. Encourage les autres à réfléchir, remet en question leurs croyances, stéréotypes et attitudes
Globe Charisme II – Inspirateur	3. Montre et communique des sentiments forts et positifs au travail
	4. Rassure, prodigue du courage, de la confiance et de l'espoir par ses conseils
	5. Est hautement engagé(e), énergique, enthousiaste, motivé(e)
Globe Charisme III – Autosacrifice	9. Renonce à ses intérêts personnels au profit des intérêts d'un but ou d'une vision
	10. Est prêt(e) à investir des ressources importantes dans des efforts qui n'ont pas une probabilité élevée de réussir
	21. Est habituellement capable de convaincre les autres de ses points de vue
Globe Décidé	46. Réfléchit avec logique
	47. Prend des décisions rapidement et fermement
Globe Diplomate	20. Est capable d'identifier des solutions satisfaisantes pour les personnes avec des conflits d'intérêt divers

	22. Est capable de négocier effectivement, de conclure des transactions en des termes favorables
	23. Est habile dans les relations interpersonnelles, plein de tact
Globe Divers	29. Intelligent(e), apprend et comprend facilement
	30. Évite de prendre des risques, n'aime pas les risques
Globe Esprit d'équipe I : coopératif	53. S'occupe du bien-être du groupe
	54. Consulte les autres avant d'élaborer des plans ou d'agir
	55. Intervient pour résoudre les conflits interindividuels
Globe Esprit d'équipe II : Intégrateur	60. Communique fréquemment avec les autres
	61. Intègre les gens ou les choses en un ensemble cohérent
Globe Humain	14. Montre de l'empathie pour les autres, est enclin(e) à aider et à montrer de la compassion
	15. Est prêt(e) à prodiguer du temps et des ressources pour aider les autres
Globe Intègre	33. Agit en accord avec ce qui est juste ou équitable
	34. Mérite la confiance, est fiable, tient sa parole
	35. Pense vraiment ce qu'il (elle) dit, est sérieux (se)
Globe Modeste	31. Ne se vante pas, se présente avec modestie
	32. Possède et montre de la patience
Globe Non coopératif	58. Accorde une grande valeur à la préservation des besoins individuels plutôt que ceux de l'équipe
	59. Est réticent(e) ou incapable de renoncer au contrôle personnel des tâches ou du projet
Globe Orienté Performance	37. Aspire à l'excellence dans sa propre performance et celle de son équipe

Globe Procédurier	41. Agit en accord avec les règles, conventions et rites
Globe Sauver la face	17. Évite de refuser une demande, même si celle-ci est irréalisable
	18. N'est pas direct, utilise des métaphores et des exemples pour communiquer
	19. S'abstient de faire des remarques négatives afin de maintenir de bonnes relations et de sauver la face
LBDQ Assumer son rôle	48. Cède quand il/elle devrait rester ferme
	49. Est facilement reconnu(e) comme leader de son équipe
	50. Assume toute la charge en cas d'urgence
LBDQ Considération	11. Est gentil(le) et abordable
	12. Refuse d'expliquer ses actions
	13. Traite tous les membres de son équipe comme ses égaux
LBDQ Orienté hiérarchie	51. Amène ses supérieurs à considérer favorablement ses suggestions
	52. Travaille pour monter dans la hiérarchie
LBDQ Orienté production	38. Pousse son équipe quand un travail doit être fait
	39. Permet à son équipe de se laisser aller au travail
	40. Insiste sur le fait de devancer les concurrents
LBDQ Persuasion	24. Inspire son auditoire en parlant
	25. Parle avec une forte conviction intérieure
LBDQ Structure	36. Fixe des standards de performance élevés
	44. Décide ce qui devrait être fait et comment cela doit être fait
	45. Fait savoir à son équipe ce qui est attendu d'eux
LBDQ Tolérance et liberté	62. Laisse à son équipe une liberté complète dans leur travail

	63. Encourager son équipe à prendre des initiatives
MLQ IC – Considération individuelle	16. Considère les membres de son équipe comme ayant des besoins, des compétences et des aspirations différents les uns des autres
MLQ IIa – Influence Idéalisée (attribué)	7. Agit de manière à inspirer le respect
MLQ IIb – Influence Idéalisée (Adler, 1994)	8. Considère les conséquences éthiques et morales des décisions
MLQ IM – Motivation	6. Présente une vision attrayante de l'avenir
MLQ IS –Stimulation intellectuelle	26. Réexamine les suppositions cruciales pour vérifier si elles sont appropriées
	27. Recherche des perspectives différentes dans la résolution des problèmes

Annexe II. Valeurs propres des 29 facteurs

Facteur	*Tous pays*	*% de la variance totale*	*Cumul %*	*France*	*% de la variance totale*	*Cumul %*	*USA*	*% de la variance totale*	*Cumul %*	*Vietnam*	*% de la variance totale*	*Cumul %*
1	13,05	44,98	44,98	12,36	42,6	42,61	17,34	59,8	59,79	8,94	30,8	30,81
2	2,46	8,48	53,47	2,63	9,1	51,69	2,33	8,0	67,81	2,84	9,8	40,61
3	1,29	4,46	57,92	1,69	5,8	57,51	1,11	3,8	71,62	1,64	5,7	46,26
4	1,06	3,66	61,59	1,09	3,8	61,27	0,92	3,2	74,79	1,43	4,9	51,18
5	0,79	2,72	64,30	0,99	3,4	64,69	0,75	2,6	77,38	1,02	3,5	54,71
6	0,73	2,52	66,82	0,91	3,1	67,83	0,63	2,2	79,57	0,99	3,4	58,12
7	0,71	2,44	69,26	0,86	3,0	70,79	0,57	1,9	81,51	0,92	3,2	61,31
8	0,64	2,21	71,47	0,73	2,5	73,30	0,54	1,9	83,39	0,80	2,8	64,08
9	0,63	2,18	73,65	0,72	2,5	75,77	0,50	1,7	85,13	0,79	2,7	66,79
10	0,59	2,02	75,67	0,61	2,1	77,87	0,42	1,4	86,57	0,77	2,7	69,45
11	0,56	1,93	77,60	0,58	2,0	79,86	0,39	1,4	87,92	0,75	2,6	72,02
12	0,52	1,80	79,40	0,54	1,8	81,71	0,38	1,3	89,24	0,70	2,4	74,42
13	0,51	1,74	81,15	0,48	1,7	83,37	0,35	1,2	90,43	0,68	2,3	76,76
14	0,46	1,60	82,74	0,46	1,6	84,97	0,31	1,1	91,51	0,66	2,3	79,02
15	0,44	1,52	84,27	0,45	1,5	86,52	0,29	1,0	92,53	0,58	2,0	81,03
16	0,43	1,50	85,76	0,42	1,5	87,97	0,26	0,9	93,43	0,55	1,9	82,92

Facteur	*Tous pays*	*% de la variance totale*	*Cumul %*	*France*	*% de la variance totale*	*Cumul %*	*USA*	*% de la variance totale*	*Cumul %*	*Vietnam*	*% de la variance totale*	*Cumul %*
17	0,42	1,44	87,20	0,41	1,4	89,39	0,24	0,8	94,24	0,52	1,8	84,71
18	0,40	1,39	88,59	0,37	1,3	90,67	0,22	0,8	94,99	0,49	1,7	86,39
19	0,38	1,31	89,90	0,36	1,2	91,91	0,21	0,7	95,72	0,47	1,6	88,02
20	0,37	1,29	91,19	0,31	1,1	92,98	0,19	0,7	96,39	0,46	1,6	89,61
21	0,36	1,25	92,45	0,30	1,0	94,02	0,17	0,6	96,98	0,45	1,6	91,17
22	0,33	1,15	93,59	0,29	1,0	95,01	0,16	0,6	97,55	0,43	1,5	92,65
23	0,32	1,11	94,70	0,28	1,0	95,97	0,14	0,5	98,04	0,40	1,4	94,02
24	0,30	1,05	95,75	0,23	0,8	96,77	0,12	0,4	98,44	0,36	1,2	95,27
25	0,29	1,01	96,76	0,23	0,8	97,55	0,11	0,4	98,82	0,34	1,2	96,46
26	0,27	0,94	97,71	0,22	0,8	98,31	0,10	0,3	99,17	0,31	1,1	97,52
27	0,24	0,84	98,54	0,18	0,6	98,93	0,09	0,3	99,48	0,26	0,9	98,43
28	0,22	0,74	99,29	0,16	0,6	99,50	0,08	0,3	99,74	0,23	0,8	99,22
29	0,21	0,71	100,00	0,15	0,5	100,00	0,07	0,3	100,00	0,23	0,8	100,00

Annexe II. Valeurs propres des 29 facteurs

Annexe III. Tracés des valeurs propres

Figure 21. Valeurs propres tous pays

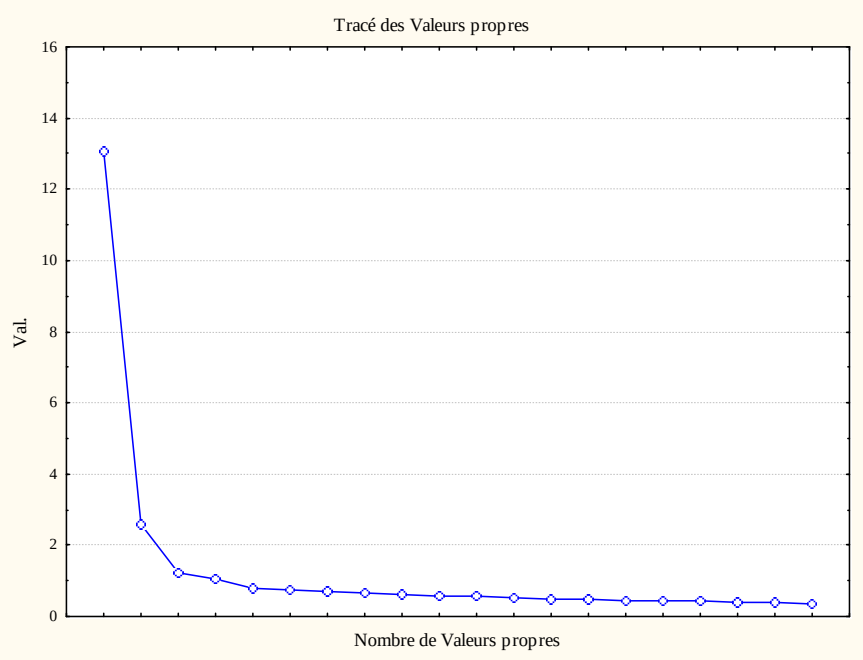


Figure 22. Valeurs propres France

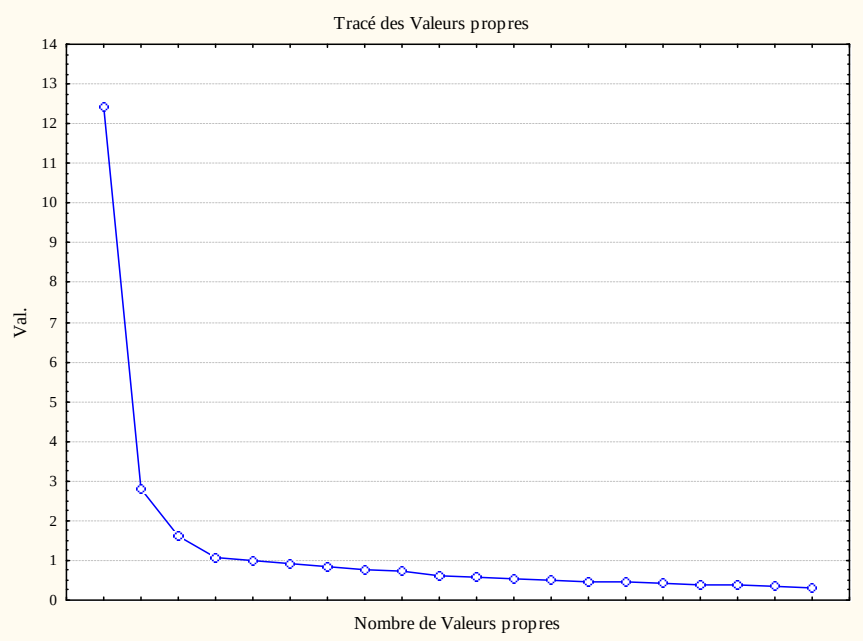


Figure 23. Valeurs propres USA

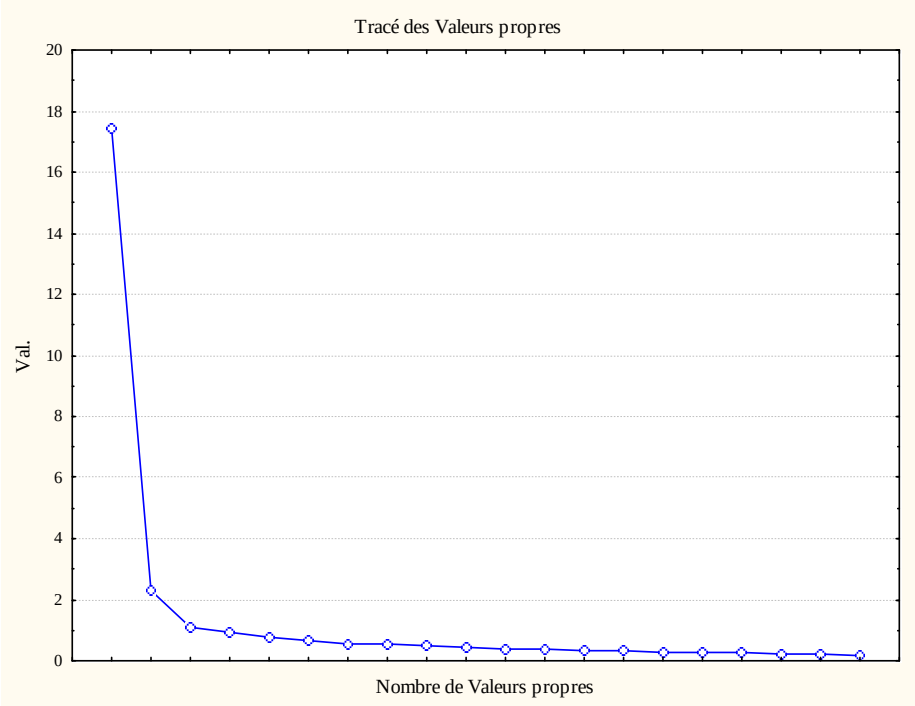
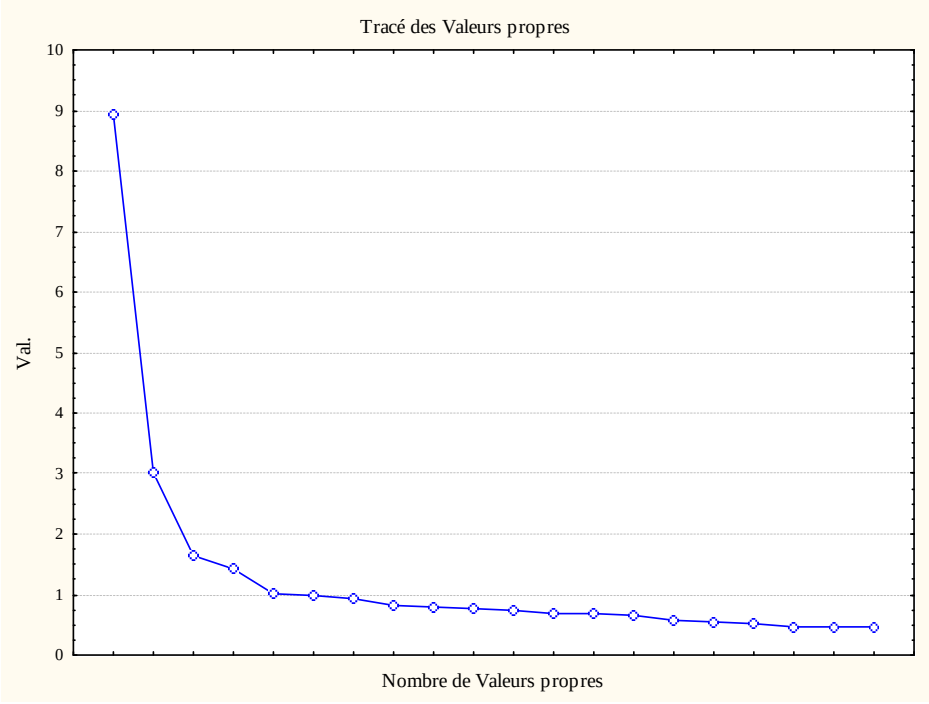


Figure 24. Valeurs propres Vietnam



Annexe IV. Représentations factorielles des attributs du leader exceptionnel

Figure 25. Représentations factorielle des attributs du leader exceptionnel selon les Français (facteurs 1 ; 2)

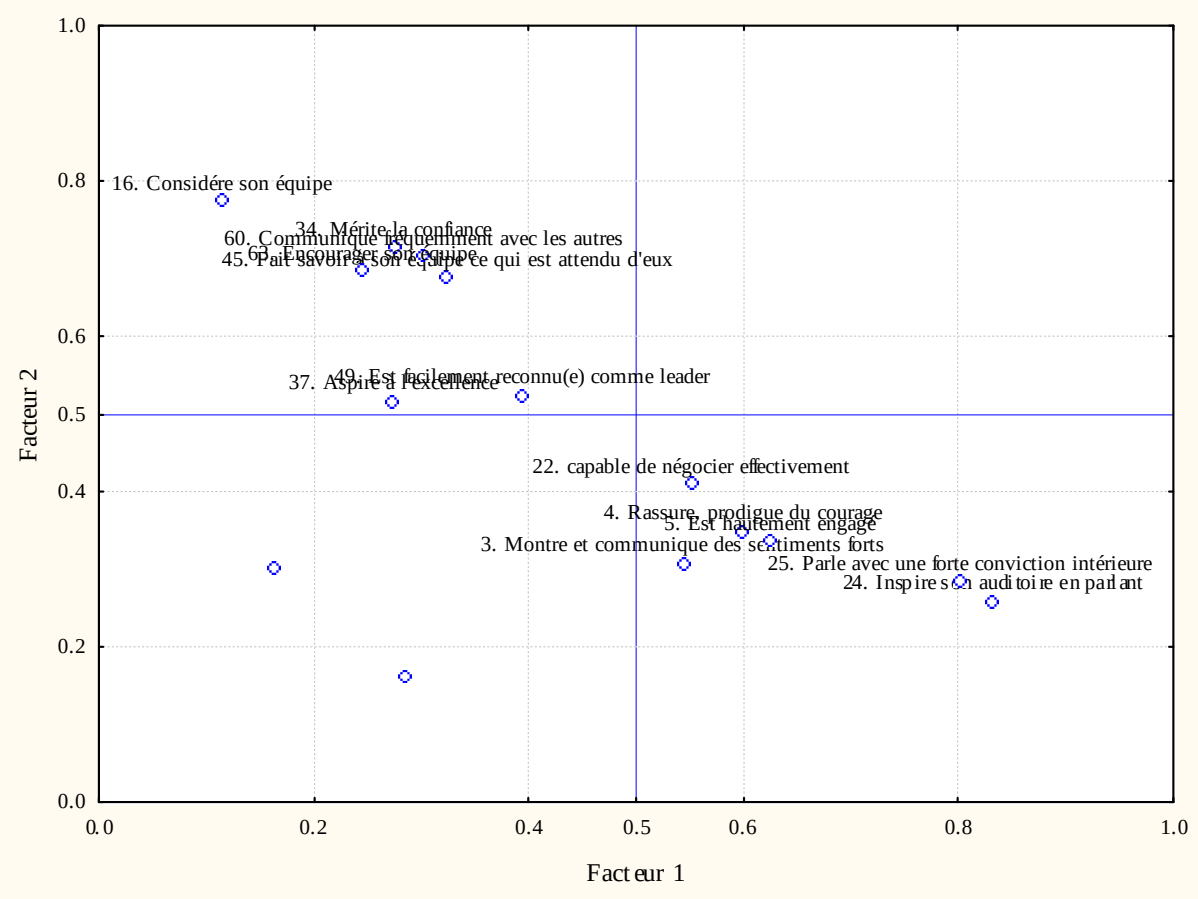


Figure 26. Représentations factorielle des attributs du leader exceptionnel selon les Français (facteurs 1 ; 3)

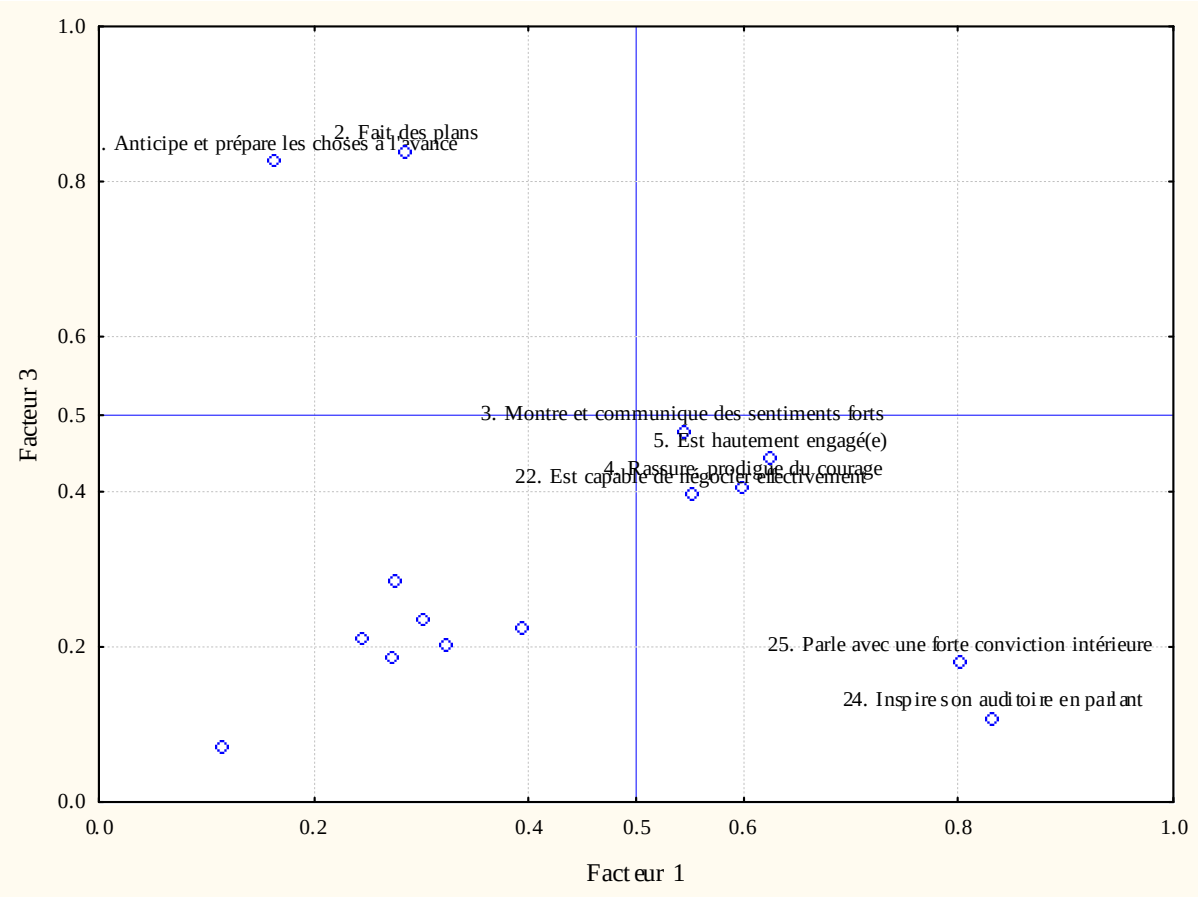


Figure 27. Représentations factorielle des attributs du leader exceptionnel selon les Français (facteurs 2 ; 3)

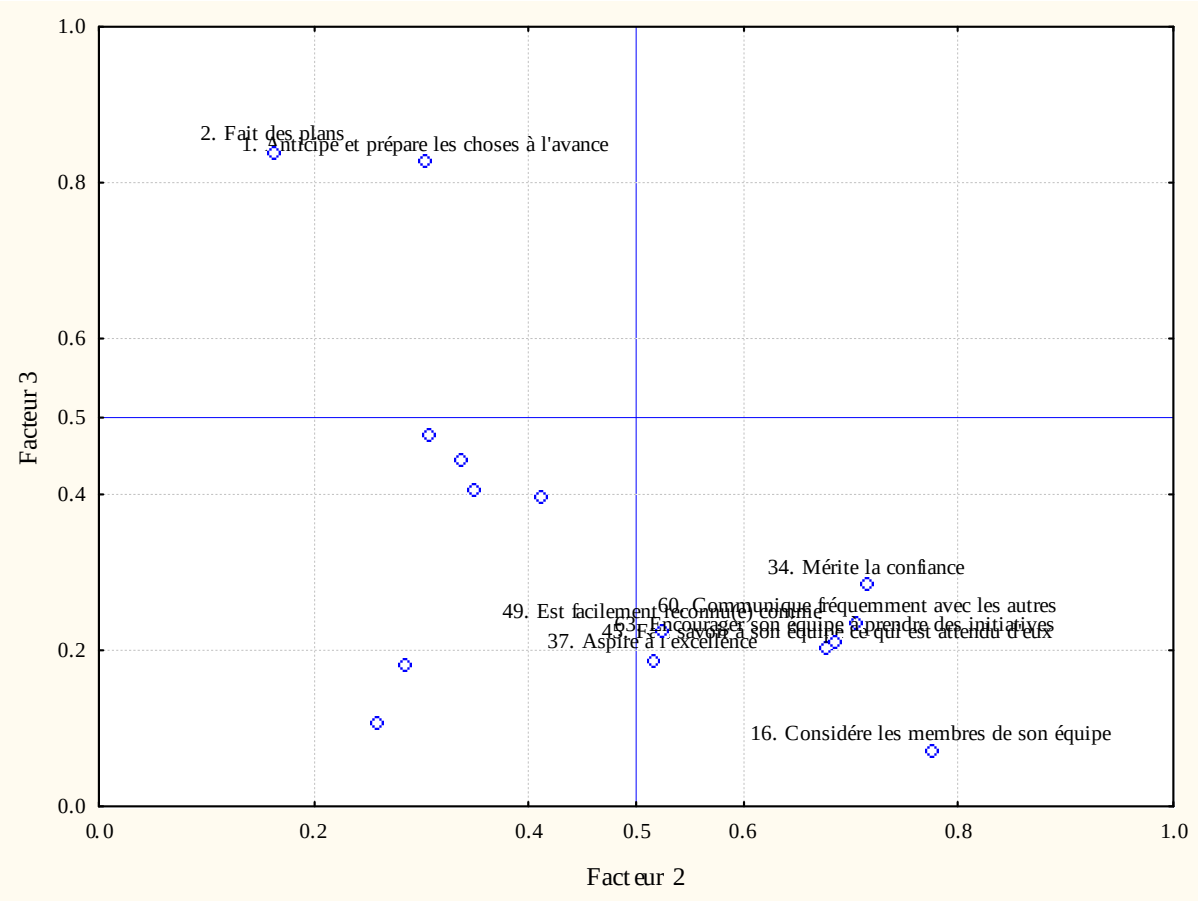


Figure 28. Représentations factorielles des attributs du leader exceptionnel selon les Américains (facteur 1, 2)

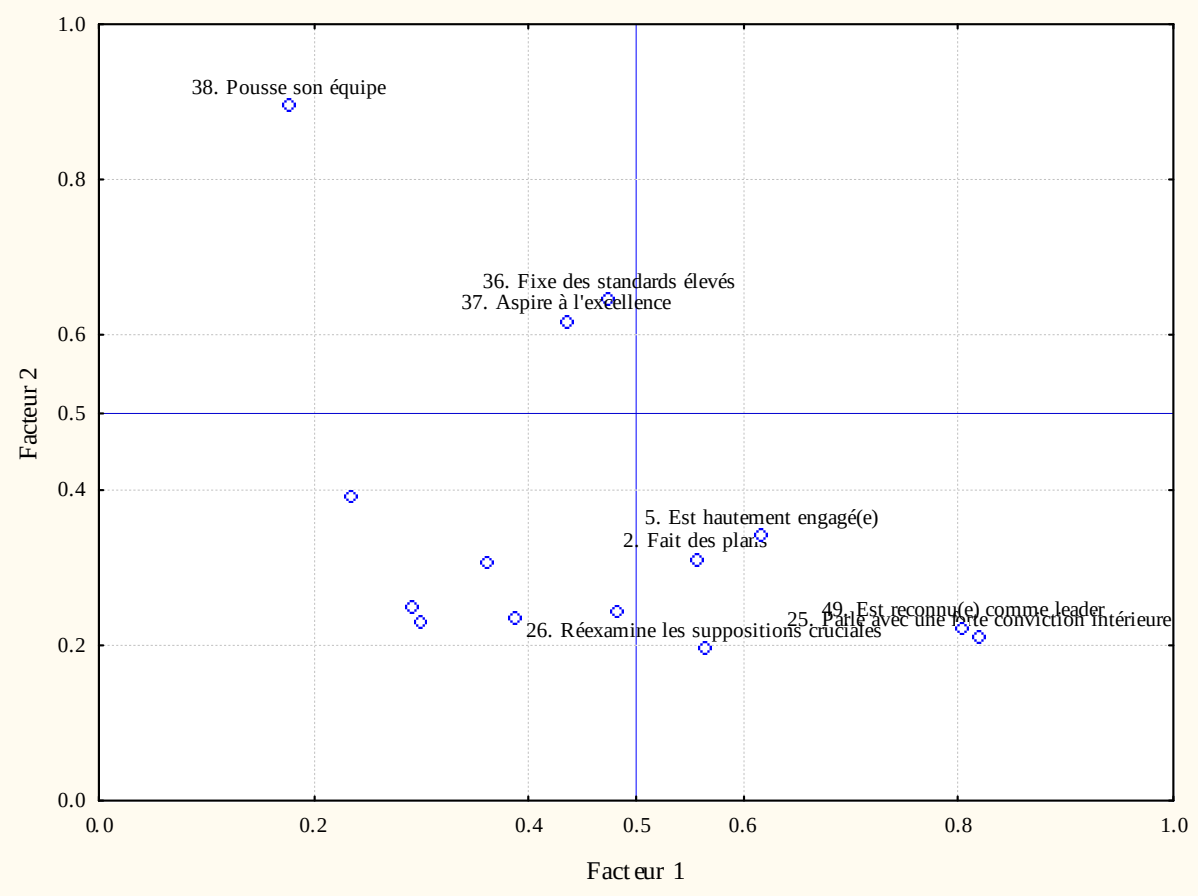


Figure 29. Représentations factorielles des attributs du leader exceptionnel selon les Américains (facteur 1, 3)

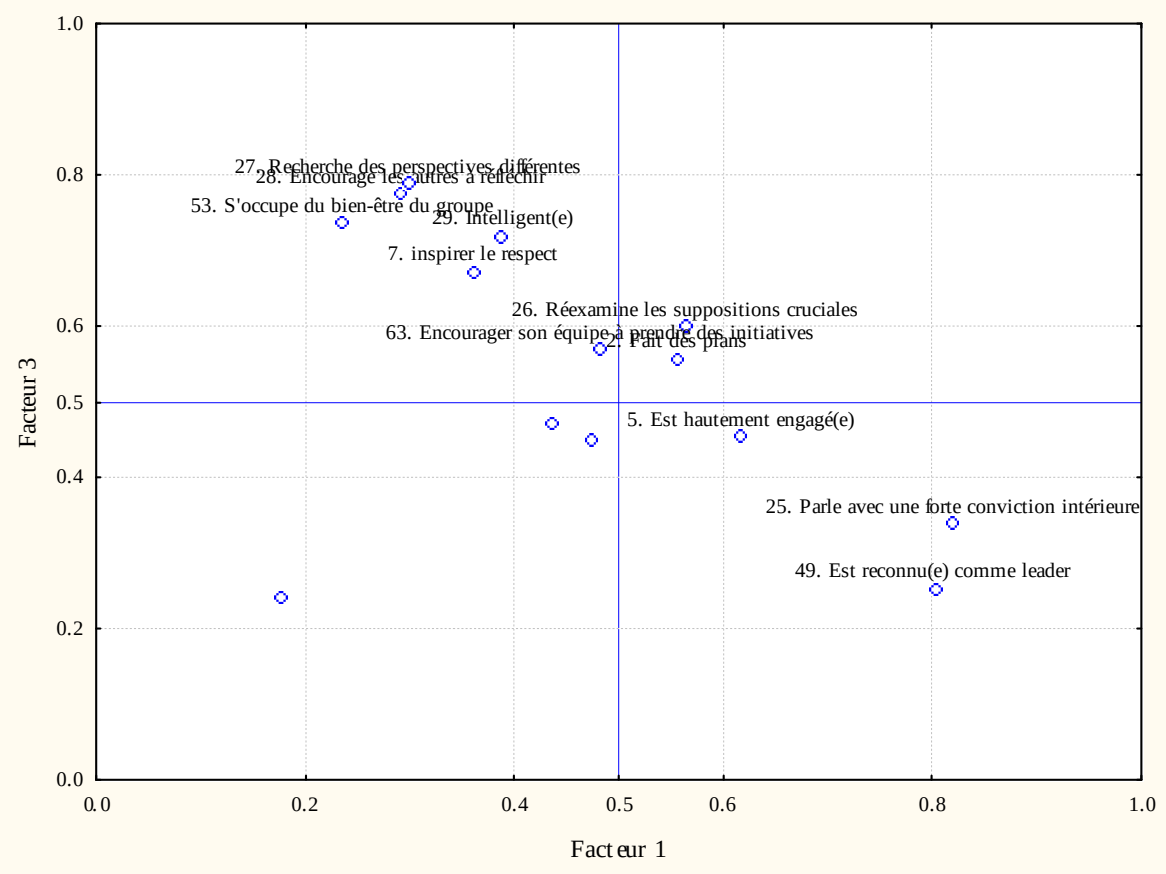


Figure 30. Représentations factorielles des attributs du leader exceptionnel selon les Américains (facteur 2, 3)

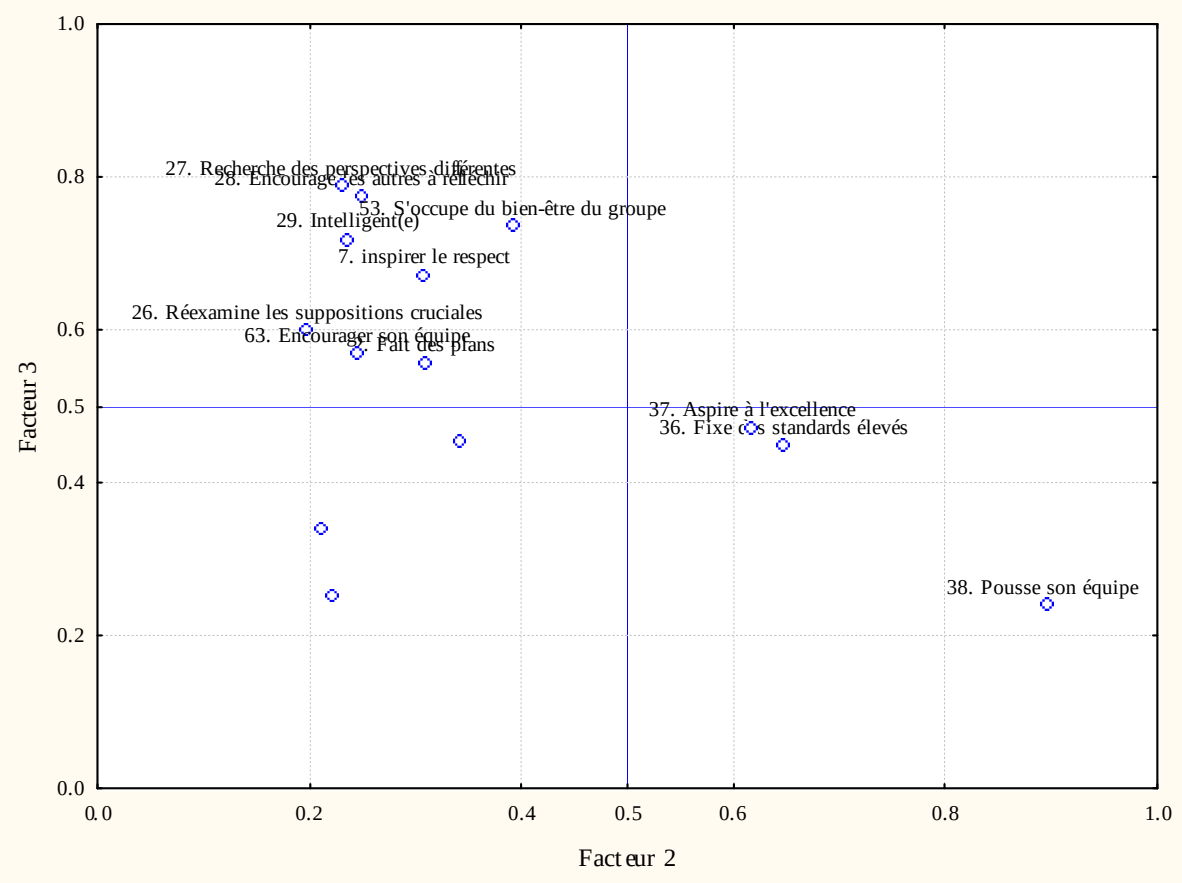


Figure 31. Représentation factorielle des attributs du leader exceptionnel selon les Vietnamiens

