

## **La représentation sociale du leadership<sup>1</sup>**

**Dora Capozza<sup>2</sup>**  
**Egidio Robusto**  
**Giovanna Busetto**

Université de Padoue  
Département de Psychologie Générale  
Via Venezia 8  
35131 Padova  
Italie  
Tel. 49/8276648  
Fax 49/8276600  
E-mail: capozza@psico.unipd.it

Dans ce travail on a analysé la représentation sociale de Leader, Leader-manager et Leader politique chez des étudiants de Psychologie. Les épisodes de corruption qui, au cours de ces dernières années, en Italie, ont vu l'implication de politiques et d'entrepreneurs ont rendu ce relevé intéressant. Du point de vue des méthodes, pour identifier le caractère figuratif de la représentation, on a proposé une procédure fondée sur le différenciateur sémantique. On a proposé, en outre, une procédure permettant d'identifier les opérateurs de relation, c'est-à-dire quelles connexions entre objet de représentation et concepts s'y rattachant sont présentes dans la représentation mentale. On a trouvé que seule la représentation de Leader politique résulte influencée par les épisodes récents de corruption. Enfin, on a discuté la validité et les insuffisances des procédures utilisées.

In this study the social representation of Leader, Leader-manager and political Leader was analyzed in Psychology students. The episodes of corruption that, over the last years, have involved politicians and entrepreneurs in Italy have made this analysis interesting. With respect to the methods, to reveal the figurative nature of the representation, a procedure based on semantic differential was proposed. Also, a procedure was proposed which allowed us to identify the operators of relation, namely

---

<sup>1</sup> Cette recherche a été effectuée avec les fonds CNR 95.04046. ct11 (1995).

<sup>2</sup> Nous remercions un lecteur anonyme d'avoir soulevé ce problème relativement à la mesure de partage que nous avons suggérée.

which connections between the object of representation and the concepts linked to it are present in the mental representation. It was found that only the image of political Leader is influenced by the recent episodes of corruption. Finally, the validity and insufficiencies of the procedures applied were discussed.

Les processus de communication sont centraux dans la théorie des représentations sociales. Les représentations sociales, en effet, sont interprétées comme des significations partagées; en outre, représenter signifie communiquer: on communique une image qui constitue une construction partagée de la réalité. Selon Moscovici, la communication implique divergence, concurrence, conflit entre représentations, et ce conflit apparaît particulièrement aigu lors des périodes de changement social. Modifier une représentation est toutefois un processus long non moins que difficile; il s'agit en effet de décomposer ce qui auparavant avait été construit. La difficulté du changement apparaît à travers cette étude, relative à la représentation sociale du leadership.

L'intérêt à l'égard de ce sujet dérive de la crise de ce rôle au cours de ces dernières années. Les vicissitudes politico-judiciaires qui ont caractérisé l'Italie ont en effet compromis une composante fondamentale du concept de leader: sa crédibilité, notamment la crédibilité du leader politique pour l'électorat, la crédibilité du leader manager pour les salariés.

Une opinion répandue est que le leadership est lié au pouvoir; on estime pour autant que les personnes aspirent à occuper une position de leadership. Selon les analyses les plus récentes, le leader devrait au contraire accorder le pouvoir et induire les autres à exprimer leurs potentialités; il devrait être favorable au changement et stimuler les autres à l'accueillir. Selon D'Egidio et Möller (1992), le leader "innovateur" devrait créer une culture du "nous", où tous agissent en vue d'un objectif commun en réalisant des synthèses efficaces entre objectifs entrepreneuriaux et objectifs personnels (voir aussi Badolato, 1993; David & Vicarelli, 1994; Piva, 1994).

Cette étude se propose de relever la signification du leadership pour les étudiants de psychologie qui suivent l'orientation du travail, sujets, ces derniers, qui envisagent comme possible un futur rôle de manager. Ce travail se pose par conséquent comme objectif d'identifier la représentation qu'ils ont de Leader, Leader-manager, Leader politique. On entend relever cette représentation dans ses composantes: information, champ de représentation et attitude, en faisant référence à la méthode de Le Bouedec (1984), fondée sur l'analyse multicomponentielle de Moscovici (1961).

La recherche a aussi un objectif méthodologique: réaliser d'autres vérifications de procédures proposées pour relever le partage, le noyau central (Abric, 1989, 1993, 1994, 1996; Flament, 1989, 1994, 1996; Guimelli, 1993; Moliner, 1995), le caractère figuratif de la représentation (Capozza, Robusto, Squarza & De Carlo, 1995). On propose en outre une autre technique: l'échelle d'association. Elle permet de contrôler les résultats de l'échelle de similarité. La nouveauté de cette technique réside dans le fait qu'on demande au sujet, au cas où il indiquerait une relation entre deux concepts, d'exprimer des jugements sur le type de relation existante (par ex. condition nécessaire, condition suffisante). Une autre technique suggérée est l'usage des métaphores, librement produites dans une étude pilote; les métaphores, appliquées comme concepts du différenciateur sémantique, permettent de déterminer le caractère figuratif de la représentation, à savoir la structure iconique qui reproduit une structure conceptuelle en la rendant visible. Moscovici (1984) a défini

l'objectivation comme le processus à travers lequel les phénomènes non familiers sont exprimés dans les termes de la réalité connue et perceptible (Jodelet, 1989).

## **La méthode**

### **Sujets**

On a examiné au total 214 sujets, étudiants en psychologie de l'orientation du travail de l'Université de Padoue: 49 de sexe masculin et 165 de sexe féminin. On a à peu près conservé ce même rapport dans toutes les techniques utilisées. L'âge est compris entre 21 et 26 ans. Les sujets résident pour la plupart dans l'Italie du nord et, en mesure nettement inférieure, dans des villes du centre; il en va de même pour ce qui concerne la localité de naissance et la résidence de la famille. Le statut social est le plus souvent moyen et les tendances politiques déclarées sont, dans toutes les techniques, pour 50-53% de gauche, pour 25-30% de centre et le reste de droite. La recherche a été effectuée durant les mois de septembre/octobre 1994.

### **Instruments**

On a adopté une approche quantitative en faisant référence à la méthode proposée par Le Bouedec. Afin de relever les connaissances et les opinions relatives au leadership, c'est-à-dire la composante *information* (Le Bouedec, 1984; Moscovici, 1961), on a appliqué un questionnaire à 34 sujets, 10 de sexe masculin et 24 de sexe féminin. Il y était demandé de *donner une définition* synthétique des concepts de Leader, Leader politique, Leader-manager d'entreprise, en utilisant des substantifs ou à la rigueur une brève phrase composée d'un verbe et d'un complément. En outre, on demandait d'exprimer *quelles caractéristiques présentent* dans notre société ces figures *et quelles caractéristiques elles devraient présenter*. On invitait les sujets à fournir au moins trois réponses à chaque question. Pour réduire le nombre des associations, les substantifs synonymes ont été regroupés. On a considéré les concepts associés par au moins trois sujets à au moins un des neuf stimuli. On a ensuite éliminé les concepts dont la fréquence totale d'association était inférieure à 10: Confiance, Collaboration, Capacités politiques, Responsabilité; en revanche, on a conservé Egoïsme, quoiqu'il présentât une fréquence totale de huit, car caractéristique du Leader politique. Les 19 concepts (Tableau 1), auxquels ont été ajoutés Leader, Leader-manager, Leader politique, ont été utilisés pour relever le champ de représentation.

Dans le questionnaire préliminaire, on demandait aux sujets d'essayer de décrire par au moins une métaphore chacun des trois stimuli: Leader, Leader-manager, Leader politique; ces métaphores ont été, elles aussi, ordonnées d'après leur fréquence et on a conservé celles dont la fréquence était égale ou supérieure à deux. Ces métaphores, rangées en ordre décroissant de fréquence, sont: Père (5), Ordinateur (3), Chef de chantier (2), Fleuve qui construit son lit (2), Hypnotiseur (2), Fumiste (2), Mère (2), Timon (2).

Pour relever le *champ de représentation*, c'est-à-dire la structure des relations existant entre les concepts liés à Leader, Leader-manager, Leader politique, on a utilisé la technique de la comparaison par couples. On a formé tous les couples des 22 concepts, soit 231 couples. La ressemblance de chaque couple était jugée sur une échelle à cinq degrés où 1 signifie extrêmement semblables, 5 nullement semblables.

Pour relever le caractère figuratif de la représentation, on a utilisé le différenciateur sémantique. On a gardé 14 des 22 concepts utilisés dans la comparaison par couples; à ces derniers se sont ajoutées les huit métaphores les plus utilisées. Les concepts choisis sont les

suivants: Ambition, Chef de chantier, Corruption, Culture, Détermination, Esprit d'entreprise, Fleuve qui construit son lit, Fumiste, Hypnotiseur, Intelligence, Leader, Leader-manager, Leader politique, Mère, Moralité, Ordinateur, Père, Personne dotée de capacités organisationnelles, Personne dotée de capacité de persuasion, Personne dotée de charisme, Personne sensible aux problèmes d'autrui, Timon. Quatre des unités lexicales abstraites définissant la composante information (ex. Charisme) ont été exprimées en termes concrets (Personne dotée de charisme), pour les rendre sémantiquement plus proches des concepts de leader.

Tableau 1  
Concepts associés à Leader, Leader politique et Leader-manager

	Leader			Leader politique			Leader-manager		
	Qui est-ce	Réel	Idéal	Qui est-ce	Réel	Idéal	Qui est-ce	Réel	Idéal
Charisme	19	17	8	6	5	4			7
Guide	10			4					
Pouvoir	8	6		5	9		5	5	
Commandement	7	4	6						
Assurance		7					4	10	9
Capacités organisationnelles	7	4	6			8	15		
Capacité de persuasion	13	7		10	21				
Intelligence	4	10	8			4		7	
Culture		3	11	7		15		7	16
Ambition			3	10			10	10	4
Moralité			10			32			4
Corruption				3	22		3	12	
Arrogance		7			5			3	
Détermination		3	15			6			
Sensibilité aux problèmes d'autrui			11			15			16
Flexibilité			5					3	6
Egoïsme					8				
Sensibilité financière							9		4
Esprit d'entreprise							7	13	10

*Note.* Les scores sont des fréquences, c'est-à-dire qu'ils correspondent au nombre de sujets qui ont associé la catégorie au stimulus inducteur.

Les sujets avaient pour tâche de juger les 22 concepts sur 25 échelles bipolaires à sept degrés. Ces échelles ont été tirées pour la plupart de Hofstätter (1967; voir aussi Capozza, 1977). Cinq d'entre elles sont des indicateurs purs du facteur de Evaluation (bon-mauvais, agréable-désagréable, savoureux-détestable, appréciable-méprisable, désirable-indésirable), c'est-à-dire qu'elles permettent de mesurer la composante-*attitude* de la représentation. Les 25 échelles expriment les facteurs de Evaluation, Puissance et Activité, qui correspondent à des modalités basales de réaction émotionnelle à l'environnement (Osgood, May & Miron, 1975). Hofstätter a proposé d'utiliser le différenciateur sémantique comme technique non intrusive. En effet, la signification d'un concept n'est pas directement établie, d'après les réponses qu'il évoque, mais indirectement, d'après l'analogie de ces réponses avec celles suscitées par des concepts utilisés comme termes de confrontation. La procédure indirecte permet d'obtenir des réponses à des questions qui, posées directement, pourraient sembler privées de sens, par conséquent elle permet de relever les métaphores qui expriment et concrétisent les significations multiples associées à l'objet.

Un autre instrument utilisé est l'échelle d'association. Elle a permis de relever non pas la similarité perçue entre les concepts mais, plus généralement, le degré de leur association. Outre les trois concepts de leader, on a choisi 10 des concepts utilisés pour l'échelle de similarité, ceux qui présentaient la fréquence totale la plus élevée d'association aux stimuli inducteurs (voir Tableau 1). En combinant les 13 concepts, on a obtenu 78 couples de termes. Chaque couple a été évalué sur une échelle à cinq degrés où 1 indiquait extrêmement associés et 5 nullement associés. Les sujets devaient indiquer pour chaque couple le degré de leur association. Au cas où le sujet aurait indiqué l'existence d'une association (scores: 1= extrêmement associés, 2= très associés ou 3= associés), il aurait également dû exprimer de quel type il s'agissait. Pour ce faire, on fournissait 13 options correspondant à: (1) A est cause de B; (2) A est condition contingente de B; (3) A est condition nécessaire de B; (4) A est condition suffisante de B; (5) A est inclus dans B; (6) A et B sont synonymes; (7) A et B sont semblables; (8) A et B sont sémantiquement opposés; (9) B est cause de A; (10) B est condition contingente de A; (11) B est condition nécessaire de A; (12) B est condition suffisante de A; (13) B est inclus dans A. (Dans chaque couple on indiquait par A le concept figurant à gauche, par B celui figurant à droite.) Les sujets étaient libres de choisir autant d'options qu'ils le désiraient; en outre, dans les instructions on explicitait la signification de *condition contingente*: quand on dit que A est condition contingente de B, on entend que, lorsque B est présent, A peut l'être également; de *condition suffisante*: quand on dit que A est condition suffisante de B, on entend que la présence de A est suffisante pour que B soit également présent; de *condition nécessaire*: quand on dit que A est condition nécessaire de B, on entend que A est présent à toute occurrence de B.

### **Procédure**

Les questionnaires ont été appliqués collectivement à des groupes d'étudiants. Dans l'application de l'échelle de similarité on a impliqué 53 étudiants (12 de sexe masculin et 41 de sexe féminin). L'ordre de présentation des couples a été établi casuellement. On a construit deux ordres; pour chacun on adoptait deux versions qui différaient par la position des termes de chaque couple: dans l'un était présent, par ex., le couple flexibilité-pouvoir, dans l'autre pouvoir-flexibilité. Chacune des quatre formes était remplie par les 11-15 sujets.

Dans le cas du différenciateur sémantique, on a examiné 60 sujets (11 de sexe masculin et 49 de sexe féminin); l'ordre des 22 concepts, déterminé casuellement, était identique pour tous les sujets.

L'échelle d'association a été appliquée à 67 étudiants (16 de sexe masculin et 51 de sexe féminin). Dans ce cas aussi, il y avait deux ordres de présentation des 78 couples, déterminés casuellement, et, pour chaque ordre, il y avait deux versions qui différaient par la position des termes de chaque couple. Chacune des quatre formes était remplie par les 14-19 sujets. Les options fournies pour indiquer quel type d'association existait entre les concepts de chaque couple avaient un ordre établi casuellement, identique pour tous les couples.

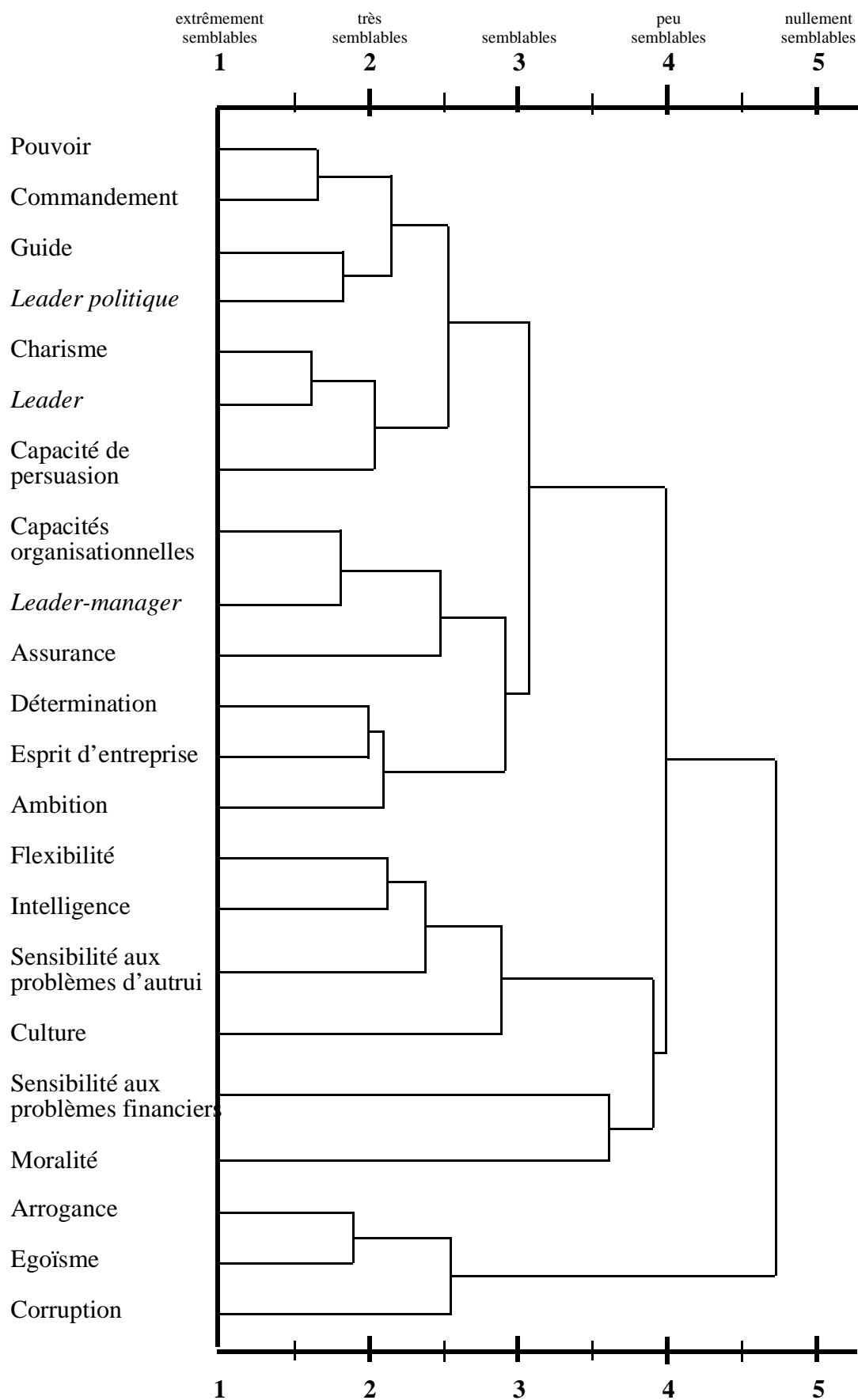


Figure 1 (preceding page).

Echelle de similarité: dendrogramme des relations de ressemblance entre les concepts

## Les resultats

### Le champ de représentation

A la matrice des jugements moyens de similarité on a appliqué la méthode de cluster analysis hiérarchique de Johnson (1967, version Maximum). Le dendrogramme obtenu est reporté dans la Figure 1. Elle montre que le champ de représentation s'articule en trois regroupements de concepts. On note en effet un premier ample cluster concernant le leadership en général (niveau d'inclusion: 3.04), le second cluster est interprétable comme ouverture mentale (niveau d'inclusion: 2.87), le troisième comprend des attributs négatifs (niveau d'inclusion: 2.55).

Tableau 2  
Echelle de similarité: résultats de l'analyse factorielle des correspondances

	Axe 1			Axe 2			Axe 3		
	Coordo nnée	r <sup>2</sup>	Ctr	Coordo nnée	r <sup>2</sup>	Ctr	Coordo nnée	r <sup>2</sup>	Ctr
Pouvoir	0.297	0.397	0.029	0.087	0.034	0.007	0.062	0.017	0.006
Flexibilité	-0.593	0.571	0.082	0.019	0.001	0.000	-0.297	0.144	0.102
Charisme	-0.108	0.037	0.003	0.088	0.025	0.005	0.121	0.047	0.019
Sensibilité aux problèmes	-0.106	0.018	0.002	0.105	0.018	0.006	-0.397	0.255	0.160
Commandement	0.223	0.300	0.016	0.071	0.030	0.004	0.153	0.142	0.037
Leader	-0.025	0.005	0.000	0.142	0.181	0.020	0.049	0.021	0.004
Capacités organisationnel	-0.092	0.055	0.003	0.227	0.336	0.047	0.063	0.026	0.007
Intelligence	-0.426	0.747	0.055	-0.025	0.003	0.001	-0.029	0.004	0.001
Culture	-0.469	0.615	0.056	0.031	0.003	0.001	-0.151	0.063	0.029
Arrogance	0.891	0.733	0.161	-0.425	0.166	0.099	-0.095	0.008	0.009
Capacité de persuasion	-0.027	0.004	0.000	0.194	0.182	0.032	0.102	0.051	0.016
Guide	-0.271	0.208	0.019	0.025	0.002	0.000	0.113	0.036	0.016
Sensibilité aux problèmes	-0.936	0.654	0.164	-0.611	0.279	0.189	-0.049	0.002	0.002
Leader-manager	-0.037	0.007	0.000	0.201	0.210	0.034	-0.222	0.255	0.076
Leader politique	0.173	0.145	0.009	0.050	0.012	0.002	-0.173	0.145	0.043
Corruption	0.761	0.583	0.115	-0.432	0.188	0.100	-0.246	0.061	0.059
Détermination	0.206	0.110	0.011	0.100	0.026	0.007	0.447	0.517	0.256
Egoïsme	0.805	0.766	0.144	-0.359	0.152	0.077	-0.110	0.014	0.013
Assurance	-0.062	0.017	0.001	0.127	0.073	0.012	0.008	0.000	0.000
Moralité	-0.769	0.363	0.096	-0.832	0.425	0.304	0.346	0.073	0.096
Ambition	0.329	0.394	0.032	-0.034	0.004	0.001	0.177	0.114	0.046
Esprit d'entreprise	0.015	0.001	0.000	0.239	0.278	0.050	-0.024	0.003	0.001

A l'intérieur du premier regroupement, on relève trois sous-groupes correspondant aux trois différents concepts de leader. Guide, commandement et pouvoir sont les concepts associés au Leader politique. Charisme et capacité de persuasion définissent au contraire le concept général de Leader, alors qu'au Leader-manager on attribue capacités organisationnelles, esprit d'entreprise, détermination et ambition. Le deuxième cluster indique ouverture mentale: flexibilité, intelligence, culture, sensibilité aux problèmes d'autrui; le troisième comprend les attributs négatifs d'arrogance, égoïsme, corruption. Les concepts de leader apparaissent donc

stéréotypés et simplifiés. En outre, leur signification s'éloigne aussi bien de celle des concepts négatifs que de l'image récente du leader innovateur, que l'on peut ramener aux traits inclus dans le cluster deux. On estime en effet que, dans les entreprises modernes, le leader idéal est une personne qui rompt la routine, implique les collaborateurs dans de nouveaux défis, devine leurs attentes et leurs besoins (voir, par ex., Badolato, 1993; David & Vicarelli, 1994; D'Egidio & Möller, 1992; Piva, 1994). Le leader alors a du charisme; le leader politique guide, dirige, a du pouvoir; le manager se caractérise par son assurance et ses capacités organisationnelles.

Pour définir les dimensions sous-jacentes aux jugements de similarité, on a appliqué ensuite l'analyse factorielle des correspondances (Benzécri, 1980) à une matrice carrée d'ordre 22; chaque élément  $f_{ij}$  de cette matrice correspond au nombre de sujets qui ont jugé le concept  $i$  et le concept  $j$  "extrêmement semblables" (score 1) ou "très semblables" (score 2). Les résultats sont reportés dans le Tableau 2.

Les jugements de similarité apparaissent articulés en trois dimensions qui absorbent 64.3% de l'inertie totale. La première (40.9% de l'inertie) exprime l'opposition entre disposition positive envers autrui, moralité, ouverture mentale d'un côté, et arrogance, égoïsme, corruption de l'autre. Cette opposition ne concerne pas les trois concepts de leader, comme l'indique le respectif cosinus  $r^2$ , proche de zéro. La deuxième dimension (15.1% de l'inertie totale) oppose l'orientation à la tâche, généralement unie à capacités organisationnelles et esprit d'entreprise, à l'orientation sociale, dans ses aspects positifs de moralité et sensibilité et dans ses aspects négatifs d'arrogance, corruption, égoïsme. La troisième dimension (8.3% de l'inertie totale) exprime l'antithèse entre l'attitude flexible de ceux qui sont intéressés au monde des affaires et y sont intégrés, et la rigidité qui peut être composante de la détermination et caractériser la moralité. Alors, dans les concepts de leader ne rentrent pas les dichotomies moralité-immoralité, bienveillance-hostilité. Dans le cas du Leader-manager, sa représentation comprend aussi bien le trait de flexibilité dans sa manière de procéder dans le monde des affaires ( $r^2 = 0.255$ , Axe 3) que celui d'orientation à la tâche, définie par esprit d'entreprise et capacités organisationnelles ( $r^2 = 0.210$ , Axe 2).

On estime alors que le leader est celui qui guide le groupe dans la réalisation de ses objectifs, avec son pouvoir, son charisme, ses capacités organisationnelles. L'évaluation de cette conduite se fonde sur la réalisation des objectifs et non pas sur le fait qu'elle soit éthique ou immorale, amicale ou indifférente. Des réminiscences de Machiavel sont présentes dans cette image simplifiée de leader.

Pour ce qui concerne les dimensions relevées à travers l'analyse factorielle des correspondances, comme le disent Doise, Clémence et Lorenzi-Cioldi (1992) dans leur élégante systématisation des différentes méthodes d'analyse quantitative, elles sont les classes sémantiques ou les logiques communes partagées par les membres d'un même ensemble social (p. 97-98).

### **La mesure du partage et le noyau central de la représentation**

Le degré de partage, entendu comme le degré de partage de la représentation la plus répandue dans l'échantillon et donc dans la population examinée, est exprimé par la portion de variance absorbée par la première composante, dans une analyse factorielle accomplie sur les sujets (méthode des composantes principales) (Capozza *et al.*, 1995). On a donc considéré, comme variables, les 53 sujets qui ont répondu à l'échelle de similarité et, comme unités d'analyse, les jugements relatifs aux 231 couples de concepts. La variance absorbée par la première composante est égale à 40% de la variance totale. Ce pourcentage est élevé et il exprime un bon partage dans la population analysée; en tout état de cause, la mesure proposée



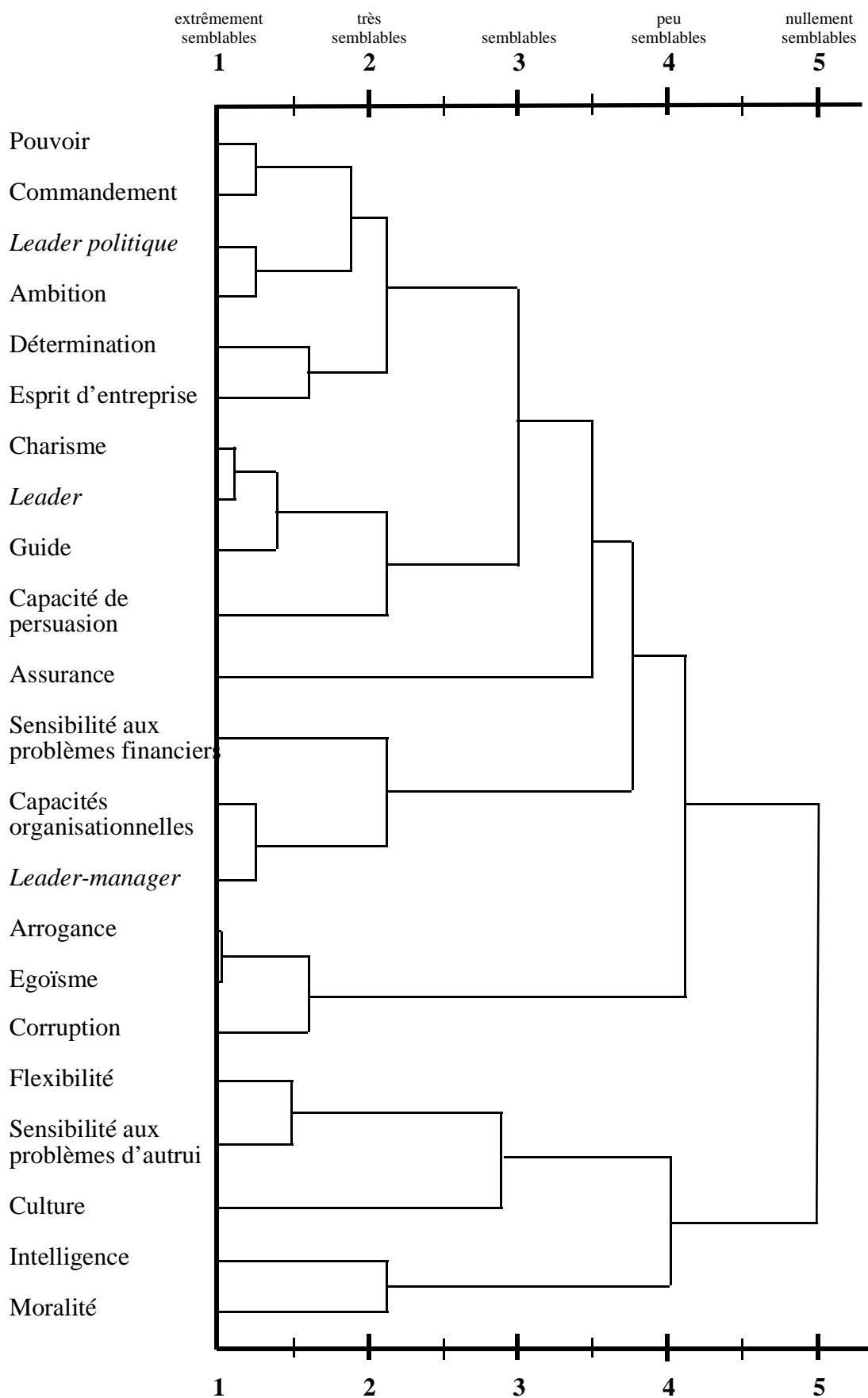


Figure 2 Dendrogramme des relations de ressemblance entre les concepts (groupe 1)

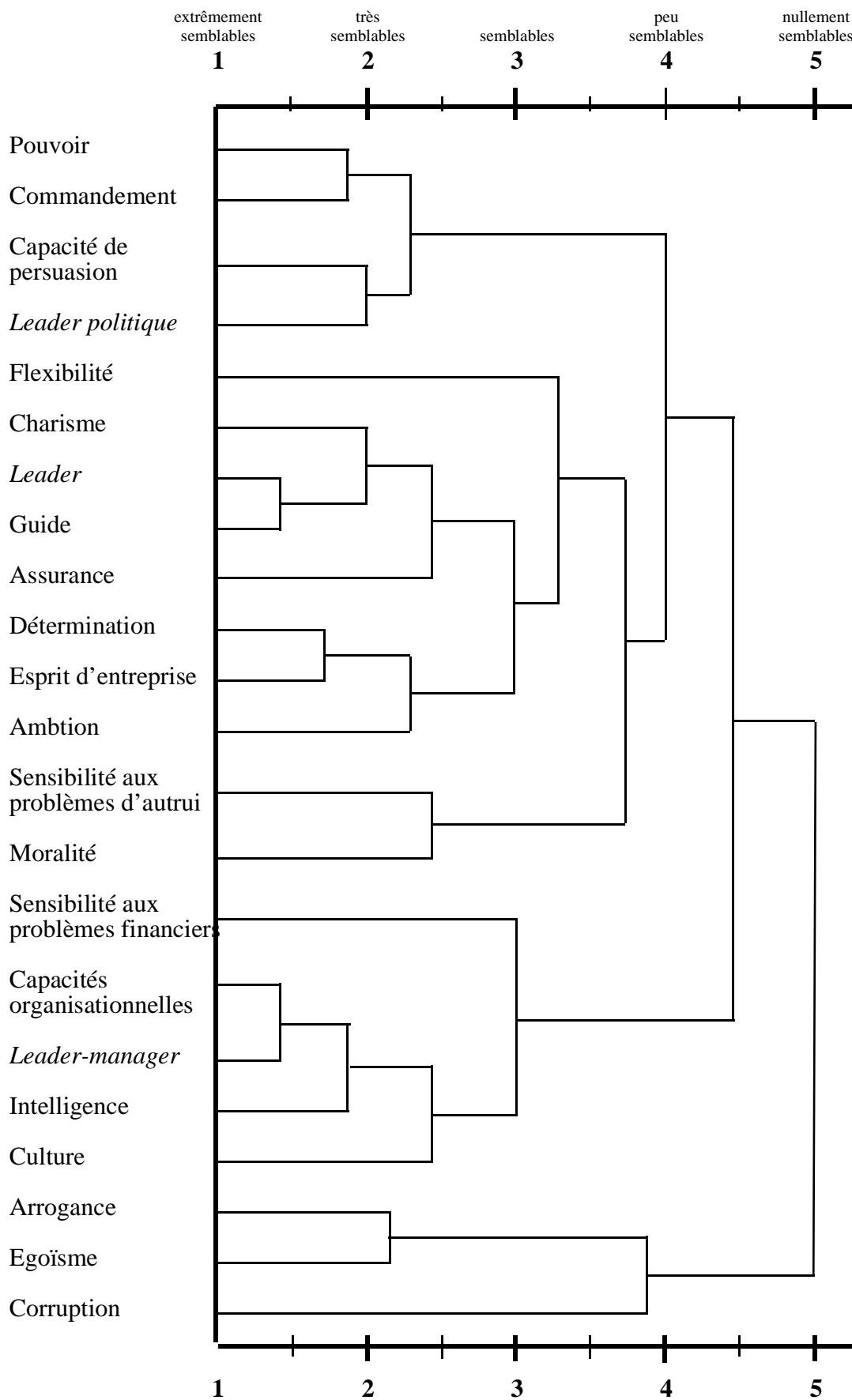


Figure 3 (preceding page).

Dendrogramme des relations de ressemblance entre les concepts (groupe 2)

acquiert une signification majeure si elle est utilisée en termes comparatifs, c'est-à-dire lors de la confrontation avec d'autres groupes. A cette fin, et en utilisant les mêmes techniques, on a mesuré le partage parmi les étudiants de psychologie qui suivent l'orientation clinique; la portion de variance absorbée par la première composante est égale à 33% de la variance totale. Sur le thème du leadership, il y a donc un consensus majeur parmi les étudiants intéressés aux problématiques du travail, peut-être parce que la direction des groupes est un thème central de leurs études et, pour autant, de leurs communications ou peut-être parce qu'ils adhèrent à des conceptions analogues, relatives à ceux qui sont les comportements souhaitables et gagnants dans le contexte du travail.

Quant au noyau central, il est considéré par Abric (1989, 1993, 1996) et Flament (1989, 1994, 1996) comme la composante fondamentale de la représentation. Chaque représentation est en effet structurée autour d'un noyau, qui en détermine à la fois l'organisation et la signification. Le noyau central constitue l'identité de la représentation; la modification du noyau implique donc la déstructuration de la représentation. Les éléments centraux reflètent les idéologies répandues au sein d'un groupe; ils sont donc des attributs perçus comme nécessaires, partagés, intersubjectivement stables. Pour relever le noyau central de la représentation de Leader, Leader-manager, Leader politique, on a utilisé le critère de la stabilité intersubjective des éléments. On a appliqué la procédure suivante. On a considéré les deux premiers facteurs obtenus par l'analyse factorielle appliquée à la matrice des corrélations entre les sujets (méthode des composantes principales). La reproduction des sujets comme points, sur le plan défini par les deux premières composantes, a permis de discerner deux sous-groupes: le premier (groupe 1), composé de huit sujets, est constitué de ceux qui présentent une saturation supérieure à 0.50 dans le premier facteur et à 0.20 dans le second; le second (groupe 2), composé de sept sujets, est constitué de ceux qui présentent une saturation supérieure à 0.50 dans le premier facteur et inférieure à -0.20 dans le second. A la matrice des jugements moyens de similarité de chacun des deux groupes on a appliqué la méthode de cluster analysis de Johnson (1967) dans la version Maximum; les dendrogrammes relevés sont reportés dans la Figure 2 et dans la Figure 3.

Dans les deux représentations sont clairement identifiables quelques éléments stables, à savoir: (a) l'association entre Leader politique, pouvoir et commandement; (b) l'association entre Leader, guide et charisme; (c) la connexion constante entre Leader-manager, capacités organisationnelles, sensibilité aux problèmes financiers. Tout aussi constante dans les deux groupes est l'indépendance des concepts de leader des dichotomies éthico-relationnelles corruption/moralité, égoïsme/intérêt envers autrui. Quant aux éléments périphériques, est périphérique dans la représentation du groupe 2, c'est-à-dire qu'elle est composante qui dérive des expériences individuelles et non pas des idéologies partagées, la définition du Leader-manager comme étant doté de finesse culturelle et intellectuelle. Sont des éléments périphériques les attributs de détermination, esprit d'entreprise, ambition, proches du concept de Leader politique dans le groupe 1, proches du concept général de Leader dans le groupe 2 (voir les Figures 2 et 3).

Alors, le Leader, avec son charisme, oriente et guide; le Leader politique, avec son pouvoir, exige et domine; le Leader-manager, avec ses capacités organisationnelles, coordonne la réalisation d'objectifs financiers. Les distinctions conceptuelles sont claires, encore que traditionnelles et stéréotypées.

### Champ de représentation et échelle d'association

La Figure 4 montre le dendrogramme obtenu par l'application de la méthode hiérarchique de Johnson (1967), Version Maximum, à la matrice des jugements moyens d'association. On a en outre considéré, dans la matrice des jugements moyens de similarité, la submatrice concernant les concepts utilisés pour l'échelle d'association (Figure 5).

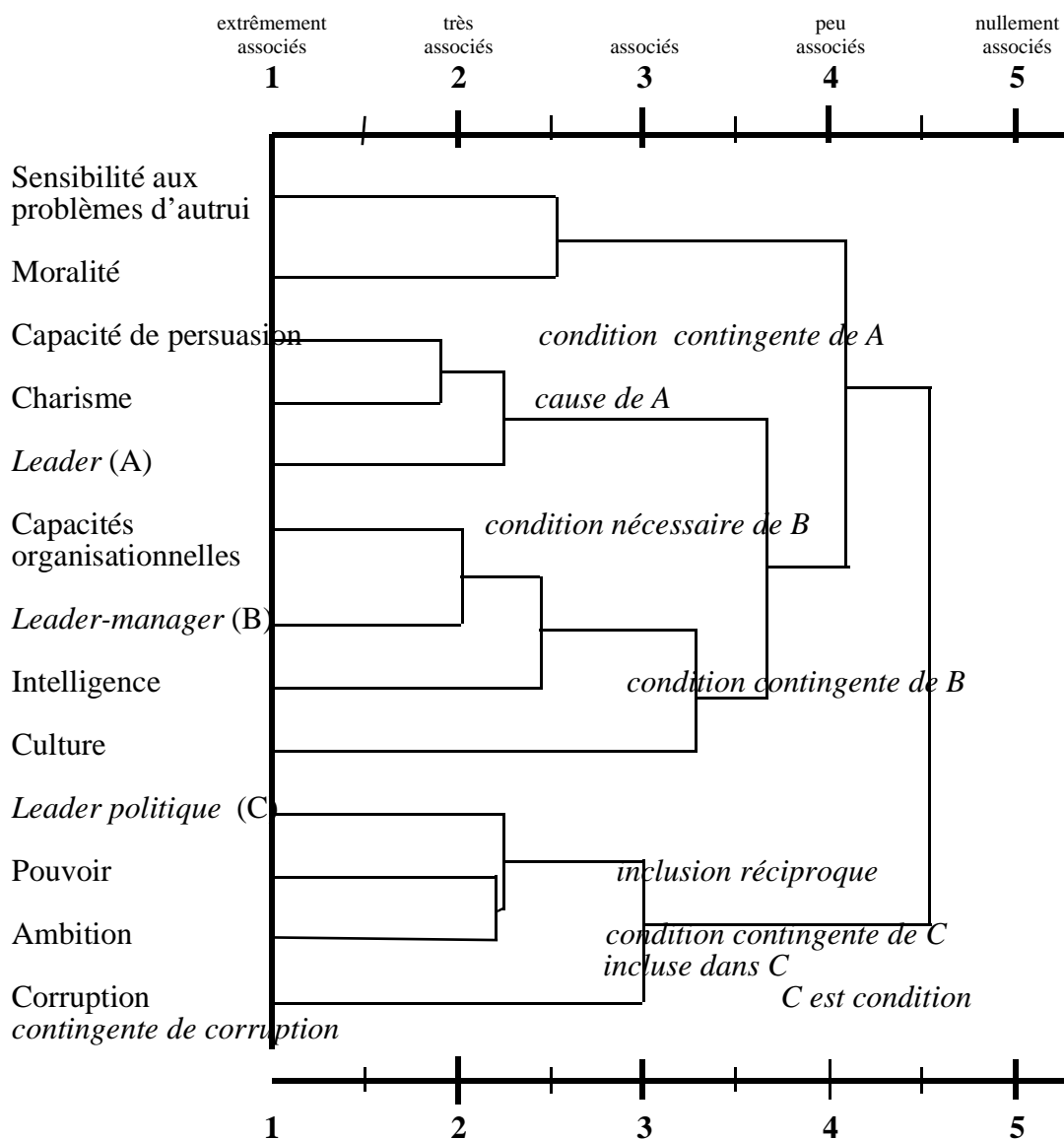


Figure 4.

Echelle d'association : dendrogramme des associations entre les concepts

La Figure 4 montre quatre regroupements. Le premier correspond au couple sensibilité aux problèmes d'autrui et moralité, associés au niveau 2.55; les autres regroupements délimitent les trois figures de leader. Leader résulte associé à charisme et capacité de persuasion (niveau d'inclusion = 2.24); Leader-manager résulte doté de capacités organisationnelles et d'intelligence (niveau d'inclusion = 2.45). Le cluster de Leader politique comprend pouvoir, ambition mais aussi corruption (niveau d'inclusion = 3.00).

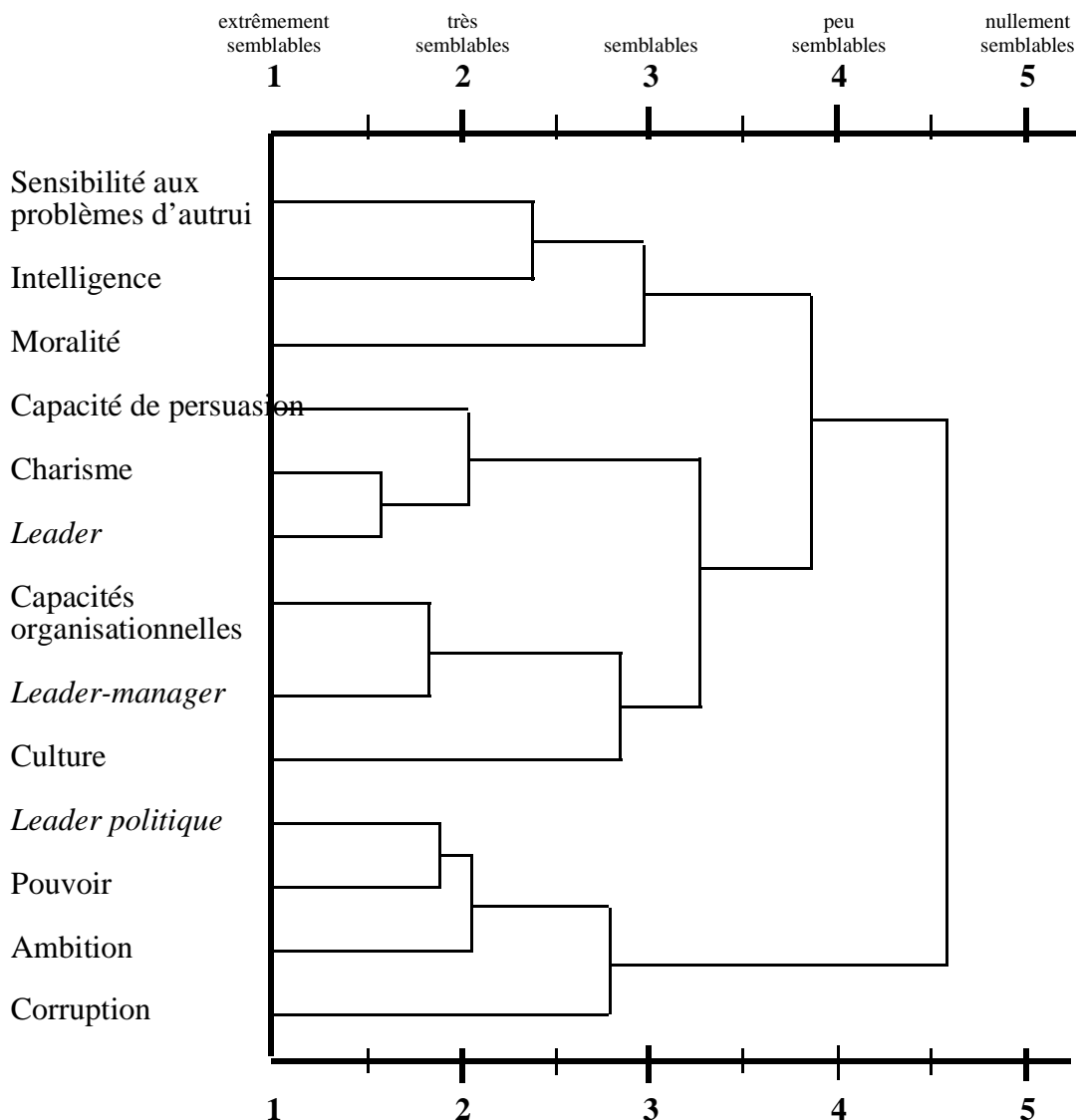


Figure 5  
Echelle de similarité: dendrogramme des relations de ressemblance entre les concepts

Le dendrogramme obtenu de la matrice des jugements moyens de similarité (Figure 5) présente une correspondance substantielle avec le dendrogramme issu de l'échelle d'association. Avec les deux types d'échelle on obtient par conséquent des résultats analogues; l'échelle d'association détermine de toute façon de plus nettes distinctions entre les concepts.

Dans l'application de l'échelle d'association, les sujets qui avaient indiqué l'existence d'un lien entre les termes devaient indiquer de quel type d'association il s'agissait (par ex., condition nécessaire, condition suffisante, condition contingente). Pour chaque terme, inclus dans le cluster de l'un des concepts de leader (niveau d'inclusion > 3.00), on a considéré le type d'association le plus fréquemment cité. La représentation qui en résulte est la suivante (Figure 4). Le statut de Leader est un effet de qualités charismatiques ( $n = 16$ ; 24% des sujets); par ailleurs, la capacité de persuasion peut être, ou non, un attribut des leaders (*condition contingente*, 24% des sujets). Au Leader-manager on associe nécessairement des capacités organisationnelles (association fournie par 24% des sujets); les dons intellectuels,

par contre, sont des qualités qui ne définissent que quelquefois la managerialité (*condition contingente*, 24%). En présence d'événements de corruption, ces derniers peuvent concerner des leaders politiques (le leadership politique est *condition contingente* de corruption, 21%); entre pouvoir et Leader politique, il existe un rapport d'inclusion réciproque, dans le sens que le concept de pouvoir implique celui de Leader politique, le concept de Leader politique implique celui de pouvoir (12 sujets, 18% ont déclaré que le concept de Leader politique est inclus dans celui de pouvoir, 12 sujets ont déclaré que le concept de pouvoir est inclus dans celui de Leader politique). Quant à ambition, 15% des sujets ont affirmé que l'ambition est condition contingente, 15% que l'ambition est incluse dans le concept de Leader politique.

La procédure, que nous avons proposée, qui consiste à définir les opérateurs de relation se révèle donc un véritable enrichissement méthodologique par rapport au seul usage de l'échelle d'association ou de l'échelle de similarité.

### Les réactions affectives et le caractère figuratif de la représentation

Pour chacun des concepts choisis on a calculé, dans chacune des 25 échelles du différenciateur sémantique, la moyenne des scores individuels. On a calculé ensuite la corrélation entre le profil de Leader, Leader-manager et Leader politique et celui de chacun des autres concepts. Les résultats sont reportés dans le Tableau 3.

Tableau 3  
Corrélations de Leader, Leader-manager, Leader politique avec les autres concepts  
(différenciateur sémantique)

Leader	Personne ayant capacité de persuasion 0.961; Ambition 0.961; Détermination 0.957; Personne ayant des capacités organisationnelles 0.934; Leader-manager 0.932; Esprit d'entreprise 0.918; Fleuve qui construit son lit 0.900; Personne dotée de charisme 0.879; Intelligence 0.878; Timon 0.811; Culture 0.806; Père 0.800; Mère 0.730; Personne sensible aux problèmes d'autrui 0.712; Moralité 0.697; Ordinateur 0.686; Chef de chantier 0.670
Leader-manager	Leader 0.932; Ambition 0.909; Personne ayant capacité de persuasion 0.878; Détermination 0.815; Fleuve qui construit son lit 0.808; Esprit d'entreprise 0.792; Personne ayant des capacités organisationnelles 0.783; Chef de chantier 0.769; Timon 0.727; Personne dotée de charisme 0.686; Intelligence 0.683; Ordinateur 0.680; Culture 0.588; Père 0.568; Leader politique 0.536; Moralité 0.505; Personne sensible aux problèmes d'autrui 0.489; Mère 0.486
Leader politique	Hypnotiseur 0.769; Chef de chantier 0.754; Corruption 0.600; Leader-manager 0.536

*Note.* Seules les corrélations significatives ( $p < 0.05$ ) sont reportées dans ce tableau; la seule corrélation négative: Leader/Fumiste,  $r(23) = -0.664$  ne figure pas.

Les corrélations ainsi calculées éliminant la variabilité individuelle, et pour disposer de résultats plus organisés, on a appliqué l'analyse factorielle à travers les procédures suivantes. Les corrélations entre les concepts ont été calculées, en considérant aussi bien la variabilité due aux sujets que celle due aux échelles ( $n = 1500$ , 60 sujets x 25 échelles). Avec l'application des composantes principales et du scree-test, on a défini le nombre des facteurs saillants, égal à trois. On a ensuite appliqué la méthode des axes principaux (modèle des facteurs communs) et la rotation oblique Quartimin. Les résultats sont reportés dans le Tableau 4.

Tableau 4  
Analyse factorielle des corrélations entre les concepts (différenciateur sémantique)

Concepts	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Ambition	0.834	-0.178	0.076
Esprit d'entreprise	0.783	-0.049	-0.185
Détermination	0.773	0.008	-0.113
<i>Leader</i>	0.702	0.135	0.134
Personne ayant capacités organisationnelles	0.632	0.129	-0.077
Intelligence	0.619	0.201	-0.297
<i>Leader-manager</i>	0.583	0.117	0.322
Fleuve qui construit son lit	0.560	0.107	-0.043
Personne dotée de charisme	0.518	0.256	-0.213
Personne ayant capacité de persuasion	0.510	0.137	0.005
Culture	0.484	0.294	-0.236
Ordinateur	0.435	-0.065	0.115
Moralité	-0.068	0.581	0.086
Mère	0.127	0.574	-0.286
Personne sensible aux problèmes d'autrui	0.282	0.498	-0.402
Père	0.256	0.481	-0.175
Timon	0.188	0.345	0.050
Corruption	-0.113	-0.256	0.585
<i>Leader politique</i>	0.145	0.139	0.475
Fumiste	-0.322	-0.149	0.469
Chef de chantier	0.086	0.373	0.388
Hypnotiseur	0.001	-0.006	0.387
saturation au carré	5.134	1.822	1.756

Note. Les corrélations entre les concepts ont été calculées en tenant compte tant de la variabilité due aux sujets ( $n=60$ ) que de la variabilité due aux échelles ( $n=25$ ). On a appliqué la méthode de rotation oblique Quartimin.

Le Tableau 3 non moins que le Tableau 4 montrent que *Leader* et *Leader-manager* sont, au niveau affectif, des concepts richement articulés; ils évoquent en effet des réactions affines à celles évoquées par tous les termes inclus dans le cluster du leadership, considérés dans cette analyse (par ex., capacité de persuasion, ambition, détermination, Figure 1); ils évoquent des réactions affines également à intelligence et culture. *Leader* et *Leader-manager* apparaissent en outre assimilés à des termes qui expriment soutien affectif (père, mère), sensibilité et moralité; on ne relève ce résultat que dans le cas des corrélations (Tableau 3), non de l'analyse factorielle (Tableau 4), où les procédures utilisées permettent de plus subtiles distinctions entre les concepts. Dans l'analyse factorielle, en effet, moralité, père, mère, personne sensible aux problèmes d'autrui sont saturés de  $F_2$ , alors que *Leader* et *Leader-manager* ne résultent saturés que du premier facteur.

Dans le cas de *Leader* et *Leader-manager*, il existe donc une étroite correspondance entre les résultats obtenus par la technique indirecte et ceux obtenus avec l'échelle de similarité: l'échelle de similarité distingue davantage les deux concepts, la technique indirecte indique l'appréciation majeure du concept général de *Leader*. La technique indirecte a permis de relever également le caractère figuratif de la représentation. L'objectivation des idées apparaît efficace et expressive; *Leader* et *Leader-manager* sont en effet représentés comme: fleuve qui construit son lit, c'est-à-dire déterminés, entreprenants, ambitieux; comme ordinateur, c'est-à-dire organisés et capables d'exiger des activités organisées. Des corrélations émergent aussi

les figures de timon et chef de chantier (Tableau 3); c'est-à-dire que les deux leaders orientent et surveillent les activités de production.

Quant au Leader politique, au niveau des réactions affectives (Tableaux 3 et 4), seule son association avec le concept de corruption apparaît saillante (voir les dendrogrammes des Figures 4 et 5): le trait de potentielle corruptibilité absorbe donc l'ensemble des significations associées à cette figure de leader. Particulièrement séduisant est le caractère iconique: Leader politique est fumiste, chef de chantier, hypnotiseur; c'est-à-dire que l'on estime qu'il abuse, organise, commande tout en suggestionnant.

### **La composante attitude**

On a opérationnalisé l'attitude comme un continuum dont les extrêmes indiquent: 1 l'extrême faveur et 7 l'extrême défaveur. La position du concept dans ce continuum s'obtient en calculant la moyenne des scores relatifs aux échelles qui représentent le facteur de Evaluation. L'attitude à l'égard du Leader apparaît favorable ( $M = 3.19$ ); Leader-manager est légèrement positif ( $M = 3.77$ ), Leader politique légèrement négatif ( $M = 4.29$ ), tous les deux sont très proches du point de neutralité.

## **Discussion**

Les résultats indiquent que le noyau central de la représentation de Leader comprend, comme éléments, la capacité de conduire et les qualités charismatiques; ces dernières sont considérées comme cause du rôle de leader. Le noyau central de la représentation de Leader-manager comprend les traits de sensibilité aux problèmes financiers et les capacités organisationnelles; ces dernières sont considérées comme conditions nécessaires du rôle de manager. Des éléments périphériques, c'est-à-dire des attributs perçus comme conditionnels, présents dans la représentation par effet non pas d'idéologies mais d'expériences subjectives, sont, dans le cas de Leader, ceux de sécurité et de capacité de persuasion, dans le cas de Leader-manager, ceux d'intelligence et de culture. Ces ensembles de notions et de relations se concrétisent, pour les deux figures de leader, par des métaphores efficaces et significatives telles que les images de: fleuve qui construit son lit, ordinateur, timon, chef de chantier.

Il n'y a pas de différence substantielle, dans le cas de Leader et de Leader-manager, entre la signification que l'on relève au niveau de la technique indirecte (différenciateur sémantique) et la signification que l'on relève, lorsque l'on demande de réfléchir sur les relations existant entre les concepts (comparaison pairée). Au contraire, dans le cas de Leader politique, au niveau émotif, c'est-à-dire de la technique indirecte, prédomine le trait de corruption qui absorbe toute autre signification liée à cette figure de leader. Il est à remarquer que, dans la confrontation par couples, le concept de corruption apparaît moins lié que d'autres à celui de Leader politique (Figures 4 et 5). Le fait que l'on estime que, en cas d'un épisode de corruption, un leader politique peut s'y trouver impliqué (Leader politique est *condition contingente* de corruption, Figure 5) influence donc substantiellement les réactions affectives à ce leader.

Il est intéressant de voir que les récents, et très discutés, épisodes de corruption qui ont vu l'implication de politiques, dirigeants, juges, n'ont eu une incidence que sur la représentation du leadership politique en laissant inaltéré le concept général de leader. Quant à la représentation du Leader-manager, stéréotypée et traditionnelle, elle n'apparaît nullement influencée, pas même par les récentes théories relatives au leadership dans les entreprises (ex. Badolato, 1993; D'Egidio & Möller, 1992; Piva, 1994). Si la modification d'une représentation est difficile, car il s'agit de décomposer ce que l'on avait auparavant construit



dialectiquement, il est prévisible que, dans notre société, la période nécessaire à élaborer une nouvelle image positive du leader politique sera longue.

Relativement aux procédures, les résultats indiquent la sensibilité du différenciateur sémantique pour relever le caractère iconique d'une représentation. Quant à la méthode utilisée pour relever les éléments du noyau, elle requiert des perfectionnements essentiels. On a en effet défini comme centraux les attributs intersubjectivement stables; mais la stabilité intersubjective est condition nécessaire, et non pas suffisante, de la centralité d'un attribut. Notre procédure permet donc de circonscrire le cadre à l'intérieur duquel sont compris les attributs du noyau; leur relevé exige des passages ultérieurs, tel que l'usage du questionnaire de centralité élaboré par Moliner (1995). Grâce à cet instrument, qui utilise le critère de mettre en discussion les traits (Peut-on dire qu'une personne est un leader si elle n'est pas dotée de charisme?), on relève les attributs perçus comme nécessaires, à savoir les éléments centraux de la représentation.

La mesure de partage que nous avons proposée pose par contre quelques problèmes. En effet, la quantité de variance absorbée par la première composante (on utilise le modèle des composantes principales et les sujets comme variables) pourrait dépendre aussi bien des sujets qui présentent saturation positive que des sujets qui présentent saturation négative. Il s'agirait de sujets qui perçoivent des relations de ressemblance opposées entre les concepts, c'est-à-dire qui ne partagent pas une représentation analogue de l'objet. Ce problème se pose. Toutefois, à l'appui de la mesure que nous avons proposée, il faut dire que lorsqu'on examine des groupes homogènes de sujets, difficilement on y distingue des sous-groupes qui présentent des représentations opposées de l'objet. Dans notre étude, en outre, les saturations relatives à la première dimension concernent toutes un seul demi-axe de ce facteur.<sup>1</sup>

Fort prometteuse, enfin, apparaît la technique fondée sur l'échelle d'association, suscitée par le modèle des schèmes cognitifs de base de Guimelli et Rouquette (1992). L'utilisation d'opérateurs de relation préétablis (par ex. rapport d'inclusion, condition contingente) peut néanmoins forcer les sujets à indiquer comme pertinentes des relations qui ne sont pas effectivement présentes dans la représentation subjective de l'objet.

## References

- Abric, J. C. (1989). L'étude expérimentale des représentations sociales. In D. Jodelet /Ed.), *Les représentations sociales*. Paris: Puf.
- Abric, J. C. (1993). Central system, peripheral system: Their functions and roles in the dynamics of social representations. *Papers on Social Representations*, 2, 75-78.
- Abric, J. C. (1994). *Pratiques sociales et représentations*. Paris: Puf.
- Abric, J. C. (1996). Specific processes of social representations. *Papers on Social Representations*, 5, 77-80.
- Badolato, G. (1993). *Le donne nelle professioni di aiuto*. Roma: Borla.
- Benzécri, J. P. (1980). *L'analyse des données. L'analyse des correspondances (vol. 2)*. Paris: Dunod.
- Capozza, D. (1977). *Il differenziale semantico*. Bologna: Pàtron.
- Capozza, D., Robusto, E., Squarza, R. & De Carlo, N. (1995). La représentation sociale de l'argent. *Papers on Social Representations*, 4, 85-104.
- David, P. & Vicarelli, G. /Eds.) (1994). *Le donne nelle professioni degli uomini*. Milano: Angeli.
- D'Egidio, F. & Möller, C. (1992). *Vision & leadership*. Milano: Angeli.

- Doise, W., Clémence, A. & Lorenzi-Cioldi, F. (1992). Représentations sociales et analyses de données. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Flament, C. (1989). Structure et dynamique des représentations sociales. In D. Jodelet /Ed.), Les représentations sociales. Paris: Puf.
- Flament, C. (1994). Structure, dynamique et transformation des représentations sociales. In J. C. Abric /Ed.), Pratiques sociales et représentations. Paris: Puf.
- Flament, C. (1996). Quand les éléments centraux d'une représentation sont excentriques. *Papers on Social Representations*, 5, 145-149.
- Guimelli, C. (1993). Concerning the structure of social representations. *Papers on Social Representations*, 2, 85-92.
- Guimelli, C. & Rouquette M-L. (1992). Contribution du modèle associatif des schèmes cognitifs de base à l'analyse structurale des représentations sociales. *Bulletin de Psychologie*, 45, 196-202.
- Hofstätter, P. R. (1967). Die Methode der Wortwahlen (Dargestellt am studentischen Stereotyp der evangelischen Kirche). *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 19, 306-321.
- Jodelet, D. /Ed.) (1989). Les représentations sociales. Paris: Puf.
- Johnson, S. C. (1967). Hierarchical clustering schemes. *Psychometrika*, 32, 241-254.
- Le Bouedec, G. (1984). Contribution à la méthodologie d'étude des représentations sociales. *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 4, 245-272.
- Moliner, P. (1995). Noyau central, principes organisateurs et modèle bi-dimensionnel. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 28, 44-55.
- Moscovici, S. (1961). La psychanalyse, son image et son public. Paris: Puf.
- Moscovici, S. (1984). The phenomenon of social representations. In R. Farr & S. Moscovici (Eds.), *Social representations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Osgood, C. E., May, W. H. & Miron, M. S. (1975). *Cross-cultural universals of affective meaning*. Urbana: University of Illinois Press.
- Piva, P. (1994). *Il lavoro sessuato*. Milano: Anabasi.